

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas

TEMA: “La comunicación organizacional en la optimización del desempeño laboral de las empresas del sector de lácteos de la provincia de Tungurahua”

AUTORA: Ana Belén Maiza Moya

TUTORA: Ing. Jacqueline del Pilar Hurtado Yugcha Mg.

AMBATO – ECUADOR

Enero 2019



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Jacqueline del Pilar Hurtado Yugcha Mg.

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutora del trabajo de titulación sobre: “**La comunicación organizacional en la optimización del desempeño laboral de las empresas del sector de lácteos de la provincia de Tungurahua**” presentado por la señorita **Ana Belén Maiza Moya** para optar por el título de Ingeniera de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 17 de Enero de 2019



Ing. Jacqueline del Pilar Hurtado Yugcha Mg.

C.I. 1803022639

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Ana Belén Maiza Moya**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



Ana Belén Maiza Moya

C.I. 1804388526

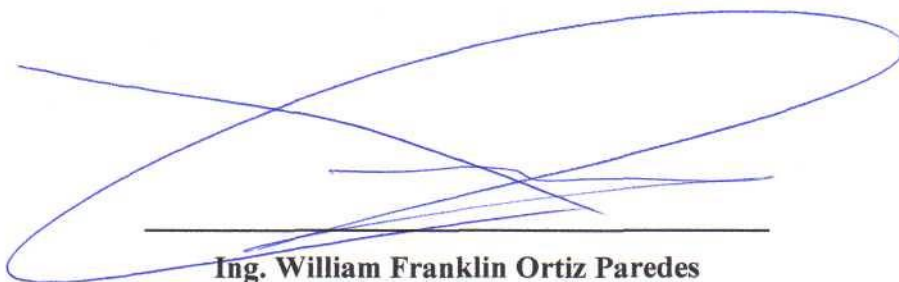
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



Ing. María Dolores Guamán Guevara Mg.

C.I. 180283169-1



Ing. William Franklin Ortiz Paredes

C.I. 1803469749

Ambato, 17 de Enero de 2019

DERECHOS DE AUTOR

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

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



Ana Belén Maiza Moya

C.I. 1804388526

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por haberme cuidado y guiado por el camino del bien en cada etapa de mi vida universitaria, a mis padres que me dieron su apoyo incondicional y me motivaron día a día en mi formación académica, a mi abuelito Antonio que desde el cielo derrama sus bendiciones, a mis hermanos y demás familia que siempre estuvieron al pendiente de mí, a mis profesores por todos sus conocimientos impartidos y por la paciencia y finalmente a la Universidad Técnica de Ambato por permitirme formarme como una profesional con excelencia académica, líder competente.

Ana Belén Maiza Moya

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mis padres Fausto y Esther por ser mis pilares fundamentales quienes han velado por mi bienestar y educación y me han brindado su apoyo incondicional en todo momento, depositando su confianza en mí y creyendo en mi inteligencia y capacidad para cumplir con mis objetivos. Son todo para mí. Los amo queridos y amados padres.

Ana Belén Maiza Moya

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	I
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	III
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO.....	IV
DERECHOS DE AUTOR.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
DEDICATORIA.....	VII
ÍNDICE GENERAL.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS.....	X
RESUMEN EJECUTIVO.....	XI
ABSTRACT.....	XII
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Contextualización macro.....	1
1.2. Contextualización meso.....	2
1.3. Contextualización micro.....	3
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
2.1. Objetivo General.....	6
2.2. Objetivos específicos.....	6
3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA (ESTADO DEL ARTE).....	7
3.1. Antecedentes investigativos.....	7
3.2. Desarrollo de contenidos.....	9
4. METODOLOGÍA.....	54
4.1. Paradigma Cualitativo.....	54
4.2. Métodos teóricos.....	55
4.3. Métodos empíricos.....	55
4.4. Población y muestra.....	56
5. RESULTADOS.....	58
5.1. Análisis e Interpretación de Resultados.....	58
5.2. Validación de la información.....	69
5.3. Comprobación de la hipótesis.....	72
5.4. Propuesta de solución.....	78
6. CONCLUSIONES.....	107
7. RECOMENDACIONES.....	108
8. BIBLIOGRAFÍA.....	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Empresas que conforman el sector lácteo de la provincia de Tungurahua	4
Tabla 2. Comparación de los modelos de comunicación organizacional	22
Tabla 3. Comparación de las teorías de comunicación organizacional	27
Tabla 4. Población del sector lácteo de Tungurahua por género	56
Tabla 5. La comunicación influye en el ambiente de trabajo	59
Tabla 6. El gerente escucha favorablemente sus inquietudes y reclamos.....	60
Tabla 7. El gerente busca dar soluciones a las necesidades o anhelos del personal	61
Tabla 8. Se comunica mediante oficios, memorándums y carteleras	62
Tabla 9. Se cumple con el proceso de comunicación interna	63
Tabla 10. La función que desempeña satisface sus necesidades y expectativas.....	64
Tabla 11. Es adecuada la distribución del trabajo.....	65
Tabla 12. Cumple con todas las tareas asignadas en su puesto de trabajo.....	66
Tabla 13. Practica del respeto, honestidad y solidaridad	67
Tabla 14. Se ha sometido a una evaluación de desempeño.....	68
Tabla 15. Frecuencias Observadas	76
Tabla 16. Frecuencias Esperadas	76
Tabla 17. Cálculo de Chi Cuadrado	77
Figura 19. Chí Cuadrado	77
Tabla 18. Fortalezas de CONLAC T.....	88
Tabla 19. Debilidades de CONLAC T.....	88
Tabla 20. Oportunidades de CONLAC T	89
Tabla 21. Amenazas de CONLAC T	90
Tabla 22. Análisis FODA.....	91
Tabla 23. Matriz del Perfil Interno.....	91
Tabla 24. Matriz del Perfil Externo.....	92
Tabla 25. Estrategias de Comunicación	96
Tabla 26. Estrategias de Motivación	96
Tabla 27. Indicadores de comunicación.....	98
Tabla 28. Indicadores de desempeño	99
Tabla 29. Evaluación de desempeño	100
Tabla 30. Plan de Acción	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol de Problemas	5
Figura 2. Modelo de comunicación a partir de Villafañe (1999)	7
Figura 3. Flujo de la comunicación organizacional	16
Figura 4. Modelo de Aristóteles.....	19
Figura 5. Modelo de Shannon y Weaver.....	20
Figura 6. Modelo de David K. Berlo.....	21
Figura 7. La comunicación influye en el ambiente de trabajo	59
Figura 8. El gerente escucha favorablemente sus inquietudes y reclamos	60
Figura 9. El gerente busca dar soluciones a las necesidades o anhelos del personal	61
Figura 10. Se comunica mediante oficios, memorándums y carteleras	62
Figura 11. Se cumple con el proceso de comunicación interna	63
Figura 12. La función que desempeña satisface sus necesidades y expectativas.....	64
Figura 13. Es adecuada la distribución del trabajo	65
Figura 14. Cumple con todas las tareas asignadas en su puesto de trabajo	66
Figura 15. Practica del respeto, honestidad y solidaridad.....	67
Figura 16. Se ha sometido a una evaluación de desempeño	68
Figura 17. Prueba de igualdad de medias.....	73
Figura 18. Prueba de igualdad de medias.....	74
Figura 19. Chí Cuadrado	77
Figura 20. Proceso de Planificación Estratégica	83

RESUMEN EJECUTIVO

La provincia de Tungurahua está ubicada en la zona central del Ecuador, en ella se encuentran zonas de producción ganadera en los diferentes cantones: Ambato, Patate, Pelileo, Píllaro, y Quero. Como alternativa al desarrollo económico de estos sectores se ha conformado el Consorcio de Lácteos de Tungurahua para la práctica de la actividad lechera desde la recolección, la pasteurización hasta la comercialización.

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo analizar la comunicación organizacional a nivel interno en las empresas del sector de lácteos de la provincia de Tungurahua, para mejorar el desempeño laboral de sus integrantes. El flujo efectivo y oportuno de información que se despliega desde los mandos directivos hasta los subordinados permite lograr los objetivos de cada entidad.

La investigación de campo se realizó en las instalaciones de las empresas de lácteos de la provincia de Tungurahua, se encuestó a 249 personas, los resultados alcanzados indican que los gerentes y empleados tienen una gestión ineficaz de la información, esto suscitado a raíz de la ausencia de un sistema de comunicación que integre a los distintos departamentos para desarrollar actividades en conjunto que permitan cumplir con las tareas planificadas y los resultados deseados.

El plan de comunicación organizacional para las empresas que conforman el Consorcio de Lácteos de Tungurahua (CONLAC-T), contempla un análisis del entorno empresarial (externo – interno) basado en el ambiente político, económico, social, tecnológico, legal además de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes. El planteamiento de la filosofía institucional enmarcada en la reformulación de la misión, visión, objetivos y políticas. La formulación de estrategias de comunicación y el mecanismo de evaluación por medio de indicadores de comunicación, desempeño a los directivos y empleados para la toma de decisiones.

PALABRAS CLAVES: INVESTIGACIÓN, COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, DESEMPEÑO LABORAL, INDUSTRIA LÁCTEA.

ABSTRACT

The province of Tungurahua is located in the central zone of Ecuador, where livestock production areas are found in the different cantons: Ambato, Patate, Pelileo, Píllaro, and Quero. As an alternative to the economic development of these sectors, the Dairy Consortium of Tungurahua has been formed to practice the dairy activity from collection, pasteurization to commercialization.

The main objective of this research project is to analyze organizational communication internally in companies in the dairy sector of Tungurahua province, to improve the work performance of its members. The effective and timely flow of information that is discharged from the management to the subordinates allows achieving the objectives of each entity.

The field research was conducted in the facilities of dairy companies in the province of Tungurahua, surveyed 249 people who perform administrative and production functions. The results achieved indicate that managers and employees have an ineffective management of information; this is a result of the absence of a communication system that integrates the different departments to develop joint activities that allow to fulfill the planned tasks and results. Desired.

The organizational communication plan for the companies that make up the Tungurahua Dairy Consortium (CONLAC-T), which includes an analysis of the business environment (external - internal) based on the political, economic, social, technological, legal environment in addition to the strengths, opportunities, weaknesses and threats present. The approach of the institutional philosophy framed in the reformulation of the mission, vision, values, objectives and policies. The formulation of communication strategies and the mechanism of evaluation through communication indicators, performance to managers and employees for decision making.

KEYWORDS: INVESTIGATION, ORGANIZATIONAL COMMUNICATION, JOB PERFORMANCE, DAIRY INDUSTRY.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Contextualización macro

Según Fernández (2017) la comunicación es el proceso por el que se transmite una información de un emisor a un receptor, de manera que se produce un intercambio de mensajes, ideas, sentimientos y acciones entre las personas. Es una de las necesidades básicas en las relaciones del ser humano. A través de la comunicación se obtiene información acerca del entorno y el medio ambiente en el que las personas se desenvuelven, comparten información en común.

Para Gleves (2013) el siglo XXI ha encontrado a la comunicación organizacional como un campo que se desarrolla en forma progresiva, a fin de dar respuesta a la necesidad detectada por las diferentes organizaciones de responder, acertadamente, a las exigencias de la globalización y de la apertura comercial y cultural. No solo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y administración, sino que debe incluirse a la comunicación, la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial.

Según Soria (2008) en las organizaciones actuales, día con día se resalta la imperante necesidad de la comunicación y de integrarla en sus planes estratégicos y procesos productivos. La importancia de este proceso de comunicación consiste en que permite la transferencia de información de una a otra persona, de un área de la organización a otra, posibilitando el compartir e intercambiar ideas y opiniones con el objeto de mejorar la ejecución de las distintas actividades.

De acuerdo al periódico La República (2017) la comunicación interna en las empresas se ha convertido en una herramienta imprescindible para la gestión corporativa y la mejora de resultados. Reforzar el compromiso de los empleados es fundamental, la era de internet y la digitalización, en el que los empleados son los mejores embajadores de las marcas: personas que pueden hablar positivamente y con credibilidad de su trabajo, difundir principios de la firma y convertirse en los primeros defensores de esta en caso de crisis.

Según Martínez (2017) el Primer Estudio Latinoamericano desarrollado en el año 2017 sobre Employee Engagement, elaborado por GO integro, las empresas que gestionan de forma eficiente el compromiso de sus colaboradores presentan el 57% más de probabilidades de lograr sus metas. El 42% de las empresas Latinoamericanas piensan aumentar considerablemente los recursos durante 2017, para fortalecer el compromiso de sus colaboradores de cara a los fuertes cambios que experimentará la fuerza laboral en el mediano plazo.

1.2. Contextualización meso

En el Ecuador, la comunicación organizacional en las empresas está transformándose de acuerdo a las necesidades o factores tanto internos como externos que engloban los procesos o actividades que llevan a cabo. La información es un elemento importante para ejecutar acciones oportunas y eficientes en favor de los intereses empresariales y la satisfacción de los usuarios que están en los distintos mercados.

Diversos son los esfuerzos que han desplegado los gerentes de cada una de las empresas públicas o privadas para mejorar el rendimiento de los colaboradores en sus puestos de trabajo a través de los sistemas de comunicación que se basan en las estructuras internas para canalizar los datos mediante mensajes que llegan a los distintos niveles de la organización, de ahí se toman decisiones que impactan en el quehacer corporativo.

Según Terán (2017) el Ministerio de Agricultura y Ganadería de Ecuador apoya a grupos de agricultores familiares quienes exponen sus productos en ferias directas del productor con el consumidor. Los funcionarios promueven la imagen de los productos en redes sociales y medios de comunicación además utilizan estación de radio interna, un canal de tv, un periódico y una revista institucional. El recurso humano es valorado por sus capacidades y desempeño, presentando un ambiente laboral adecuado y que permita subsanar inconvenientes dentro de la entidad.

Para García (2014) el 54% de las empresas ecuatorianas se dedica a la gestión de la comunicación online que se lleva a cabo en los departamentos de marketing y

publicidad. La estrategia que desarrollan en redes sociales se dirige a la oferta de productos, servicios y atención al cliente. En Ecuador el 72% de las empresas cuentan con un responsable encargado de la comunicación digital de la compañía. Sin embargo, un 50% de las empresas ecuatorianas aún no ha llevado a cabo el desarrollo de una cultura digital entre sus trabajadores.

1.3. Contextualización micro

En la investigación de campo realizada por la investigadora en las empresas que conforman el sector lácteo de la provincia se encontró las siguientes novedades:

En las empresas del sector de lácteos de la provincia de Tungurahua existe un direccionamiento tradicional de la comunicación, es decir, la estructura organizacional es ascendente y descendente con la característica que es rígida de tal manera que no se puede modificar para agilizar las solicitudes de los empleados hacia los directivos. Las repercusiones están en el incumplimiento de objetivos por ejemplo (en las transacciones de compra a tiempo, el proceso de producción sea menos defectuoso, y la atención a los clientes sea en tiempos más cortos).

En todas las empresas de lácteos se genera información referente a los procesos de administración, finanzas, agricultura, donde los empleados intervienen directamente y presentan información a los jefes pero que muchas veces no refleja la realidad debido al temor a represalias, incapacidad en el ejercicio de las funciones. La planificación de actividades se retrasa en el transcurso del día lo que constituye un efecto negativo para la toma de decisiones que es inoportuna.

El grupo de trabajadores, empleados y directivos en las empresas de lácteos del cantón Píllaro no goza de una adecuada organización dado que sólo existe un responsable de la gerencia y el resto está involucrado en la producción demostrando una anarquía o falta de gobierno dentro las entidades, lo que produce descoordinación e ineficiencia del personal.

Finalmente a lo citado en el párrafo anterior se ha presentado en alguna ocasión pugnas, disconformidad entre los colaboradores, entonces no se aplica trabajos en equipo que eleven la capacidad trabajo y se elimine el clima laboral hostil.

Cabe mencionar que existen 15 asociaciones de lácteos en la provincia de Tungurahua que se dedican a la pasteurización de la leche, elaboración de quesos, yogurt artesanal.

A continuación se detalla las entidades que conforman el sector lácteo de la provincia de Tungurahua.

Tabla 1. Empresas que conforman el sector lácteo de la provincia de Tungurahua

Cantón	N° de Asociaciones	Hombres	Mujeres	Litros	Producto
Ambato	8	120	201	2800	Leche cruda y quesos
Quero	2	25	24	1300	Leche cruda y quesos
Patate	3	39	45	800	Leche cruda y quesos
Píllaro	1	96	130	800	Leche cruda
Pelileo	1	2	24	100	Leche cruda
Total	15	282	424	5800	

Fuente: Gobierno Provincial de Tungurahua – Consorcio de Lácteos de Tungurahua
Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

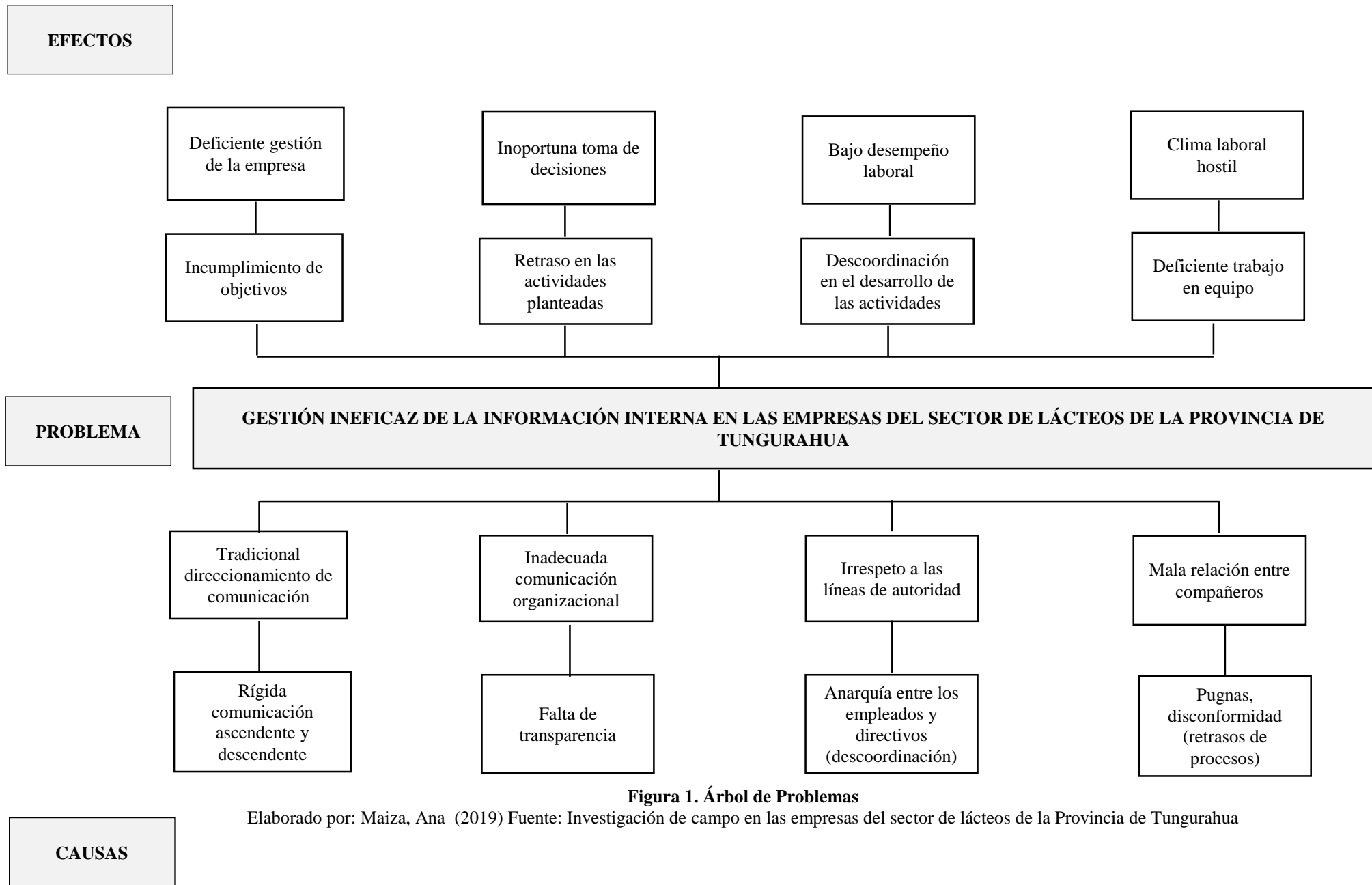


Figura 1. Árbol de Problemas

Elaborado por: Maiza, Ana (2019) Fuente: Investigación de campo en las empresas del sector de lácteos de la Provincia de Tungurahua

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Objetivo General

- Determinar la comunicación organizacional en la optimización del desempeño laboral de las empresas del sector de Lácteos de la Provincia de Tungurahua.

2.2. Objetivos específicos

- Fundamentar el marco teórico por medio de la revisión bibliográfica – documental para caracterizar las variables de estudio.
- Diagnosticar la comunicación organizacional en las empresas del sector de lácteos de la Provincia de Tungurahua utilizando encuestas de carácter técnico con el fin de optimizar el desempeño laboral.
- Desarrollar un plan de comunicación organizacional para la empresas del sector de Lácteos de la Provincia de Tungurahua

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA (ESTADO DEL ARTE)

3.1. Antecedentes investigativos

Álvarez (2007) Heineken Internacional, segundo grupo cervecero mundial y líder destacado en Europa. A finales de 2006 modificó su estructura de comunicación, sobre la base de que el máximo responsable de dicha área debería participar en las reuniones del Consejo Ejecutivo y que contraloría cuatro grandes departamentos o direcciones, dotados del mismo rango e importancia estratégica: comunicación de marca, asuntos corporativos, relaciones institucionales, relaciones con los medios informativos y comunicación interna. Asimismo, sería el responsable de una función transversal que afectaba por igual a todas las parcelas comunicativas: la gestión de posibles crisis. Este modelo cada vez más imitado coincide básicamente con la formulación de las cuatro C propuesta por Villafañe, (1999, pág. 11), que consagra las principales especialidades o necesidades comunicativas de una corporación: de producto, corporativa, interna y de prensa (relaciones informativas). Las cuatro comunicaciones' forman parte de un todo articulado y se alinean con los valores estratégicos de la sociedad o institución.

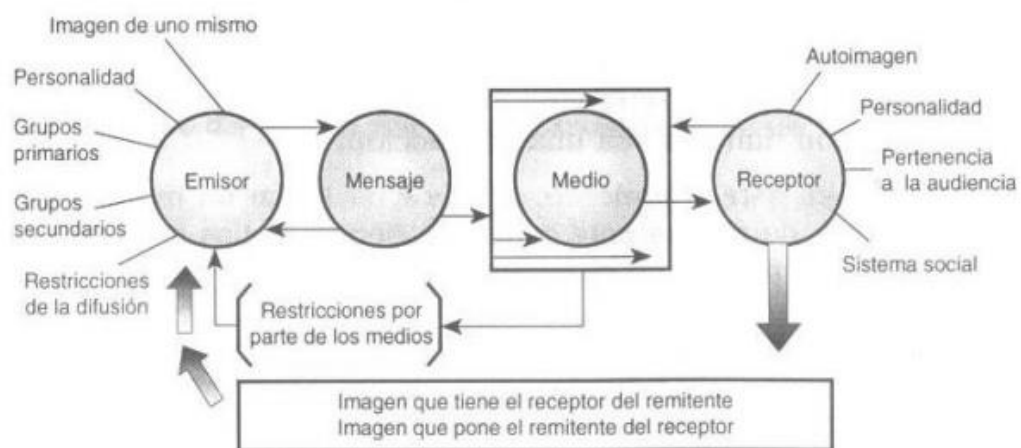


Figura 2. Modelo de comunicación a partir de Villafañe (1999)

Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

Fuente: Investigación bibliográfica

Un estudio realizado por López (2015) señala que la excesiva burocracia, los pausados tramites documentarios, la información inadecuada o el mal manejo de

esta, una atención impropia al usuario, la inadecuada comunicación; son factores que ocasionan retrasos en las actividades ya programadas por ende entorpecen y/o retrasan en el cumplimiento de los objetivos trazados. La comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas se da de manera débil; por ello se tiene que mejorar varios aspectos, como el flujo de información, los trámites documentarios, los mecanismos que llevan a la toma de decisiones, las relaciones interpersonales; además de saber manejar los procesos administrativos como es: planear, organizar, dirigir, y controlar de manera correcta los recursos de la institución.

El estudio realizado por Cardona (2012) en la que determina lo siguiente: La falta de medios, herramientas o actividades comunicacionales entre los miembros puede provocar conflictos de información que lleven a cabo malos entendidos o rumores en la empresa, provocando una mala relación entre ellos, que a su vez representen un clima laboral insatisfactorio para los miembros de la organización. Como solución al problema se define un modelo guía de gestión sobre comunicación organizacional orientadas a la solución de conflictos y al mejoramiento del clima laboral, el cual está dirigido a gerentes, directivos, administradores, relacionistas, comunicadores organizacionales; en general a personas que manejen comunicación interna y/o estén a cargo de sus trabajadores, porque es a ellos a quienes les interesaría estar al tanto de las tendencias comunicacionales internas mediante herramientas de Relaciones Públicas.

También se acoge el trabajo desarrollado por Regalado (2014) la comunicación interna es una disciplina que por su naturaleza la evaluación resulta ser subjetiva, ya que para unos puede ser buena y quizá para otros no, los flujos y los medios de comunicación interna para unos pueden ser los ideales y para otros no, por lo que en este caso se analiza la efectividad de la misma como parámetro de calificación, dada por la calidad de la información que se difunde, la agilidad de los flujos y la pertinencia de las herramientas utilizados en la comunicación interna de Locación Word.

Según Díaz (2014) analiza a la comunicación organizacional en las empresas y concluye lo siguiente: la comunicación organizacional en las diferentes áreas de la institución si influye considerablemente sobre el proceso del trabajo en equipo, lo que fomenta un ambiente laboral de confianza, armonía y respeto a través de una comunicación óptima. Los jefes de la institución reconocen que la mayor parte de su trabajo la realizan en equipos, los cuales están compuestos en su mayoría por trabajadores de diferentes especialidades, lo que combina talentos distintos para la realización de sus tareas.

3.2. Desarrollo de contenidos

Para fundamentar el contexto de la comunicación organizacional y el desempeño laboral se presenta el esquema teórico adoptado de los principales autores de la disciplina lo que permitirá formar un criterio científico de los hechos de la realidad.

1. Comunicación

Se manifiesta que “la palabra comunicación viene del latín comunes, que significa hacer común; el comunicador procura establecer una especie de comunidad con el receptor”. Chiavenato (2009, pág. 409)

La comunicación es “un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta”. El llamado Reed Back o retroalimentación. Velasco, Nosnik (2011)

La comunicación con los empleados es esencial para el logro de objetivos y mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, la alta gerencia y mandos medio de la institución; por lo tanto los administradores tienen cierta responsabilidad en transmitir información a todo el público interno de la

organización, logrando acrecentar el compromiso hacia la empresa Berceruelo (2011).

2. Comunicación Organizacional

Fernández (2006) la comunicación es el proceso social más importante. Sin ella el hombre se encontraría aún en el primer escaño de su desarrollo, no existirían sociedad, cultura ni civilización, y con ayuda de esta herramienta se fortalecería cada vez más sus cimientos y se lograrían concretar de manera más efectiva sus objetivos.

Griffin y Moorhead (2010) la comunicación en las organizaciones implica compartir información entre los individuos, para cumplir metas organizacionales, da a los empleados una idea del lugar que ocupan, la comunicación permite que el trabajador se informe sobre cuáles son los deberes de su puesto y cuáles no, el empleado debe recibir información sobre los resultados de sus esfuerzos como en la evaluación del desempeño.

“Desde la perspectiva de la comunicación institucional, administrar el flujo informativo tiene el objeto de descubrir y construir la identidad de la organización, mediante el establecimiento de relaciones informativas internas y externas.” Sotelo (2001, pág. 159)

3. Proceso de la comunicación

Según Seitel (2002) el proceso de comunicación se define según el modelo Shannon - Wiener, que a finales de los años cuarenta se dio a conocer, el cual introdujo los conceptos de cantidad de información, fuente, canal, ruido y retroalimentación que se lo explica en el cuadro siguiente para un mejor entendimiento:

a) Emisor

Cualquier individuo interno o externo de una organización o empresa, es la fuente de comunicación, quien desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros. Seitel (2002)

b) Receptor

El objeto a quien se dirige el mensaje. Pero antes de que esto ocurra el mensaje debe ser descodificado proceso mismo que requiere de las habilidades, actitudes y conocimientos previos sobre el tema del receptor. Llamado también perceptor porque es el que percibe la información. Seitel (2002)

c) Código

La forma en que se codificará ese pensamiento, incluyendo la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema sociocultural. Seitel (2002)

d) Mensaje

Toda la información que se transmite y si se logra una comunicación exitosa será también todo lo que reciba el perceptor. Seitel (2002)

e) Canal

El medio a través del cual viaja el mensaje. En una organización es muy importante seleccionar el medio más adecuado para transmitir la información y esto dependerá del tipo de información, de quienes deberán recibirlo, las condiciones que se requieren para el mejor entendimiento del mismo. Seitel (2002)

f) Retroalimentación

En una organización se medirá si una información llegó adecuadamente si se recupera respuesta ante el mismo. “Es un elemento clave sobre todo en Relaciones Públicas. Seitel (2002)

Para Robbins, Garcia y Chiavenato (2009) en el proceso de comunicación el emisor inicia un mensaje al codificar un pensamiento, el mensaje es el producto

físico real desde la codificación del emisor; cuando hablamos, lo que se habla es el mensaje; cuando escribimos, la escritura es el mensaje; cuando hacemos ademanes, los movimientos de nuestros brazos y las expresiones de nuestras caras son el mensaje. El canal es el medio a través del cual viaja el mensaje; este lo selecciona el emisor, que debe determinar si utiliza un canal formal o uno informal.

Mascaro (2009) Desde el punto de partida del proceso de comunicación es un propósito, que se convierte en un mensaje que será transmitido y que sigue un flujo que va de una fuente (el emisor) a un receptor. Para ello el mensaje es codificado (convertido a un formato de símbolos) y transmitido a través de un medio (canal) hasta el receptor, quien traduce (decodifica) el mensaje. El resultado es la transferencia de significados de una persona a otra.

4. Canales de Comunicación

a) Canal formal

El canal formal que es establecido por la organización y se dan a conocer mensajes relacionados al trabajo que se realiza; mientras que en el canal informal es el más practicado por las organizaciones surge como medida ante respuestas propias e individuales por parte de los trabajadores. Robbins, Garcia y Chiavenato (2009)

La comunicación formal viene planeada y propuesta por la dirección en términos de contribuir racionalmente a la eficacia racional de la organización, existiendo así tres tipos de comunicación formal en la organización: horizontal, descendente y ascendente. Donnelly (1994)

La comunicación formal es aquella que tiene lugar por acuerdos de trabajo organizacionales prescritos. Mientras que la comunicación informal es comunicación organizacional no definida por la jerarquía estructural de la organización, cuando los empleados hablan entre sí. Coulter (2010)

b) Canal informal

El canal informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Etchegaray (2010)

La comunicación informal se manifiesta en relaciones espontáneas de simpatía, que dan lugar a una interrelación personal de naturaleza afectiva y duradera. Surge de relaciones psicológicas y sociales no previstas, sin objetivos muy definidos, con una estructura elemental en la que se aprecian normas de conducta y situaciones de poder de las que no hay una plena conciencia individual. Dalton (2007, pág. 161)

Surge espontáneamente de las relaciones interpersonales, superando a veces las barreras jerárquicas. Permite la transmisión de información fuera de los canales oficiales pero en ocasiones puede ser fuente y vehículo de transmisión de rumores. Berceruelo (2011)

5. Flujo de la comunicación organizacional

a) Comunicación Descendente

La comunicación descendente se utiliza en una organización desde los niveles más altos hasta los bajos jerárquicamente, es decir van desde el superior al subordinado, se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, y entrenamientos, además de dar información sobre las políticas y directrices de la organización y sobre todo para generar una retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución de funciones. Sikula (2010, pág. 35)

El emisor es la dirección y la información va descendiendo, siguiendo las líneas del organigrama, hasta llegar a la base operativa. Se suelen comunicar órdenes,

estrategias o procedimientos a través de notas internas, correos electrónicos, conferencias, reuniones, etc. Berceruelo (2011)

La comunicación descendente fluye desde los individuos de los niveles jerárquicos superiores hacia quienes están en los inferiores; sus formas más comunes son las instrucciones del trabajo, memorandos oficiales, establecimiento de políticas, procedimientos, manuales y publicaciones de la compañía, esta dirección es consecuencia directa de las decisiones corporativas de comunicación. Ivancevich (2011)

b) Comunicación Ascendente

La comunicación ascendente existe desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos, se utiliza para informar sobre los resultados de las tareas encomendadas, para dar opiniones sobre las prácticas y políticas de la organización, además para indicar necesidades y brindar sugerencias. Los medios de comunicación ascendentes que se utilizan con mayor frecuencia son: memorándums, juntas de colaboradores y conversaciones ascendentes Sikula (2010, pág. 35)

El emisor es la base operativa y la información ira ascendiendo, siguiendo las líneas del organigrama, hasta llegar a la dirección. Se suelen comunicar peticiones, opiniones, sugerencias y quejas mediante entrevistas, encuestas o buzones de sugerencias. Berceruelo (2011)

La comunicación ascendente fluye desde los niveles inferiores a los superiores de una organización sus formas más comunes son los buzones de sugerencia, reuniones de grupo y procedimientos de apelaciones o quejas. Ivancevich (2011)

c) Comunicación Horizontal

La comunicación horizontal es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico, es decir que fluye entre personas que se encuentran a un

nivel semejante dentro de la organización pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para evitar procesos burocráticos y lentos en una organización. Ocampo (2011)

El emisor y el receptor ocupan el mismo nivel dentro del organigrama y pueden ser del mismo o de distinto departamento. Se trata de coordinar actividades o tareas para que el resultado final sea lo más eficiente posible. La comunicación en este caso se suele hacer mediante reuniones informativas o deliberativas. Berceruelo (2011)

La comunicación horizontal fluye entre las diversas áreas funcionales en una organización, necesaria para coordinar e integrar las diversas funciones organizacionales. Ivancevich (2011)

d) Comunicación Diagonal

La comunicación diagonal es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación. Rivas y Fernández (2012)

La comunicación diagonal es el canal que menos se utiliza el flujo de comunicación pasa por diferentes jerarquías de una organización, es importante en situaciones donde los miembros no puedan comunicarse de forma eficiente por las demás direcciones. Ivancevich (2011)

El flujo diagonal se presenta cuando las partes que intervienen en el proceso de comunicación forman parte de niveles jerárquicos diferentes y no establecen una relación de dependencia entre ellas. Sánchez (2010)

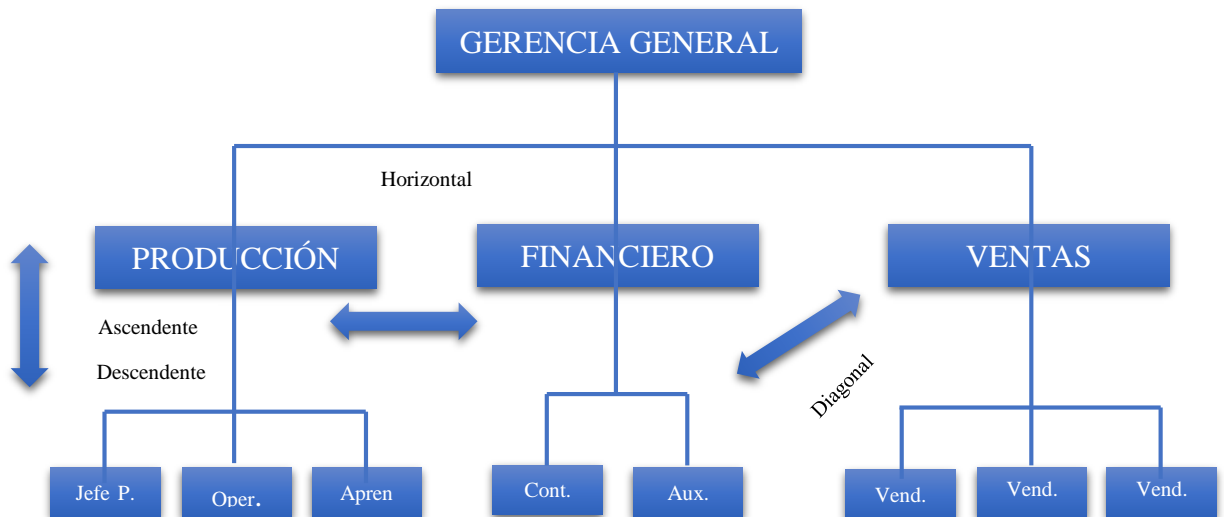


Figura 3. Flujo de la comunicación organizacional

Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

Fuente: Investigación bibliográfica

6. Dimensiones de la comunicación organizacional

a) Comunicación Interna

Comunicación Interna todo aquel tipo de información que se tramita dentro de las oficinas de una organización, ya sea para solicitar, pedir, presentar, dar a conocer situaciones y procesos y productos originados de ella y para ella. Bolaños (2002, pág. 523)

La comunicación interna en la empresa es esencial para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial, promueve el desempeño mediante la coordinación, la cooperación y la satisfacción en el trabajo, debido a que el personal conoce sus funciones y se identifican con la organización; sin embargo la ausencia de la comunicación no permite que el

trabajador realice sus actividades; por ello es importante que los administradores emitan y reciban información, de tal manera que los supervisores puedan dar instrucciones. Fernández (1991)

La comunicación interna es, en buena medida, base de la comunicación externa, porque todos los miembros de la institución son transmisores de su imagen y son elementos de información y comunicación hacia el exterior. Por lo tanto es necesario tener informadas a todas las personas que forman parte de la institución, para que el trato que cada uno de ellas transmite en su entorno sea coherente y responda a los objetivos planteados por la política de la comunicación. Adler (2005)

b) Comunicación Externa

La comunicación externa, se refiere al proceso por el cual una organización compleja produce o transmite mensajes públicos, con la ayuda de uno o más instrumentos que están dirigidos a audiencias grandes, heterogéneas y dispersas. Dominik (2006)

Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos; a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Rebeil (2010)

La comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o promover sus actividades, productos o servicios. Andrade (2005)

c) Comunicación Personal

La comunicación es una responsabilidad compartida; como todos en la organización se comunican, comunicarse bien es una responsabilidad de todos, si

bien algunos deben desempeñar un papel más importante en este sentido por la posición que ocupan o por la información que manejan. Por tanto, el desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas, en los distintos niveles y áreas, se ha vuelto una prioridad, sobre todo ahora que las organizaciones están viviendo cambios fundamentales. Andrade (2005)

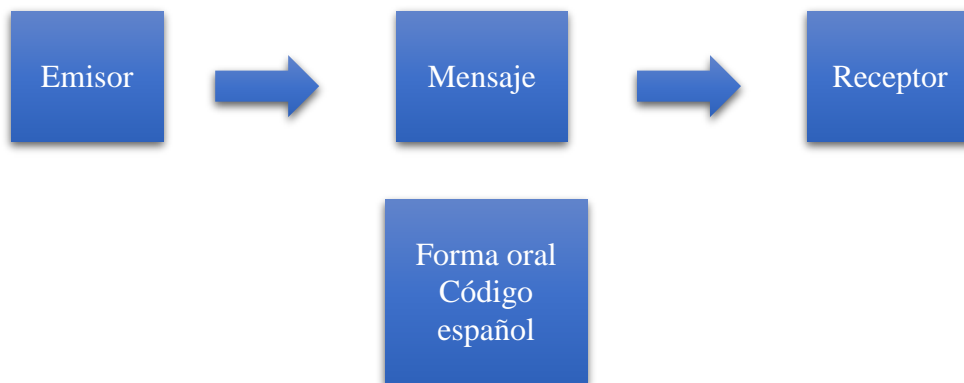
7. Modelos de comunicación organizacional

a) Complementación al modelo de Aristóteles

Un elemento importante que será introducido como complemento a lo establecido por Aristóteles es el concepto de código, el cual se refiere a un sistema de significados que tanto el emisor como el receptor comparten y que les permite entender la información del mensaje; por ejemplo: que tanto emisor como receptor hablen el mismo lenguaje; si es escrito, que ambos sepan leer y escribir, ya que si uno de los dos elementos básicos de la comunicación no comparte el mismo código, simplemente el proceso comunicativo fracasa debido a que la información contenida en el mensaje no podrá ser entendida, por lo tanto, el efecto que se esperaba lograr en el receptor no se producirá.

Se ha enfatizado que en el proceso comunicativo el emisor tiene la intención de que su mensaje cause un efecto en el receptor, una reacción o respuesta, a la que se le denomina retroalimentación o feedback; es una relación de causa-efecto. El emisor dice algo y el receptor reacciona ante eso, asumiendo ahora el papel de emisor, y mandando otro mensaje como respuesta al emisor original, que ahora cumple la función de receptor. No siempre la retroalimentación es lo que espera el emisor en cuanto al efecto de su mensaje; sin embargo, el hecho de que ésta se produzca nos indica que el acto comunicativo se realizó.

Primer momento de la comunicación



Segundo momento (retroalimentación)



Figura 4. Modelo de Aristóteles
Elaborado por: Maiza, Ana (2019)
Fuente: Investigación bibliográfica

b) Modelo de Shannon y Weaver

El avance en el estudio del proceso comunicativo ha dado lugar a nuevos modelos cada vez más complejos, e incluso adaptados a las necesidades particulares de las diferentes ramas del conocimiento. Se puede hablar de comunicación en términos sociales, de psicología informáticos, en relación con el comportamiento animal, etc. Cada área del saber humano desarrolla sus propios modelos que le permitan resolver sus problemas particulares; no obstante, siguen siendo complementos al modelo básico establecido por Aristóteles. A continuación se enumeran algunos elementos de estos:

La fuente: de un conjunto de posibles mensajes, ésta decide cuál se enviará; es decir, el origen de las decisiones.

El canal: es el conducto físico mediante el cual se transmite el mensaje.

El ruido: es toda interferencia que pueda afectar al canal y que evita que el mensaje llegue al receptor o lo haga de manera incomprensible.

Fidelidad: es el factor que reduce o elimina la interferencia del ruido.

Codificador: es quien asume la función de tomar la información y decidir qué tipo de código usará para construir el mensaje.

Decodificador: es la contraparte del anterior. Recibe el mensaje codificado y lo descifra para conocer su significado.

A finales de la década de los cuarenta, el ingeniero Claude E. Shannon desarrolla un modelo comunicativo enfocado en las condiciones técnicas de la transmisión de mensajes y lo presenta en su obra *The Mathematical Theory of Communication*. Este trabajo fue complementado para el año 1949, por el sociólogo Warren Weaver, quien enfatizó la utilidad del modelo. Así, la unión de dos disciplinas diferentes produjo una obra de referencia duradera en el campo de la comunicación: el modelo de Shannon y Weaver, también conocido como La teoría de la información; sin embargo, esta teoría enfrenta la crítica de que fue concebida sólo para y se aplica en el campo de la ingeniería en telecomunicaciones.

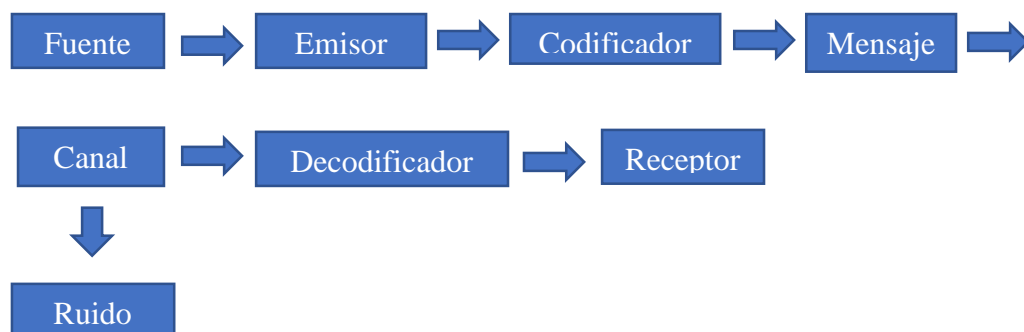


Figura 5. Modelo de Shannon y Weaver

Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

Fuente: Investigación bibliográfica

c) Modelo de David K. Berlo

A partir de los trabajos de Shannon y Weaver, en la década de los setenta, David K. Berlo desarrolla un modelo con el que se plantea analizar las relaciones existentes entre los procesos de comunicación, aprendizaje y comportamiento, y lo publica en su obra *El proceso de la comunicación*. Sin embargo –a diferencia de sus antecesores–, considera que en el contexto de la comunicación entre personas, la fuente y el codificador se deben agrupar en un solo elemento, al igual que el decodificador y el receptor; ya que ambas funciones codificar y emitir o recibir y decodificar son efectuadas de manera simultánea por la misma persona, respectivamente.

El objetivo fundamental de la comunicación humana es modificar el entorno; el hombre se comunicaría, entonces, con la intención de influir y cambiar a los demás. Su enfoque es de tipo conductista y pretende establecer las bases del proceso ideal de la comunicación, es decir, cómo debería realizarse el proceso comunicativo para que sea realmente efectivo.

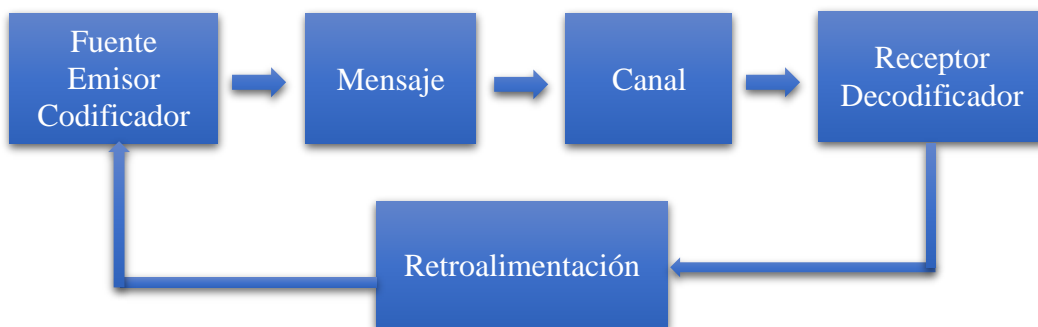


Figura 6. Modelo de David K. Berlo

Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

Fuente: Investigación bibliográfica

Comparación de los modelos de comunicación organizacional

Tabla 2. Comparación de los modelos de comunicación organizacional

Autor	Esquema	Elementos	Tesis central	Características	Utilidad
Aristóteles	Orador Discurso Auditorio	Orador: Emisor. La persona que habla. Discurso: Mensaje. La información que se pronuncia. Auditorio: Receptor. La persona que escucha.	Es un esquema que explica de forma elemental el acto comunicativo, señalando las tres partes fundamentales que lo integra.	<ul style="list-style-type: none"> • Fue el primer modelo de comunicación y de este partieron los subsecuentes • No hay un verdadero proceso ya que solo transita la información • Tiene un orden lineal • Definió la retórica 	Es útil, cuando se usa en situaciones de presentaciones de una persona frente a un público, donde sólo hay un emisor y la comunicación va en un solo sentido.
Shannon y Warren	Fuente Transmisor Interferencia Señal recibida Receptor Destino	Fuente de información: Determina el tipo de mensaje que se transmitirá y su complejidad. Transmisor: Transforma el mensaje en señales apropiadas. Fuente de interferencia: Distorsiones / Ruido Receptor: Decodifica las	Estable como elemento inicial una fuente de información seguida de un transmisor que a través de una señal, la cual puede sufrir de interferencias o ruido, es enviada a través de un canal y es recibida por un receptor, el cual es considerado el destinatario del	<ul style="list-style-type: none"> • El modelo fue diseñado para explicar las diferencias entre los mensajes enviados y los recibidos. • Sentó las bases de la Teoría de la Información. • No hacía referencia directa a la comunicación de masas, pero logró describir muchos procesos de comunicación humana. 	Describe perfectamente el recorrido de un mensaje al ser enviado, y la posibilidad de que este no sea recibido. Por esta razón, es útil, tanto en comunicación humana como por medios electrónicos.

		señales recibidas. Destinatario: Al cual está dirigido el mensaje.	mensaje.		
David K. Berlo	Fuente Codificador Mensaje Canal Decodificador Receptor	Fuente: Creadora del mensaje. Codificador: Es el que toma las ideas de una fuente y las ordena en un código determinado. Mensaje: Es la traducción de ideas en código simbólico Canal: Es el medio por el cual el mensaje es transmitido. Decodificador: Es el que interpreta el mensaje. Receptor: Es el objetivo de la comunicación, crea la retroalimentación.	Se centra en las características de la comunicación, en el código, en el receptor como elemento activo y la retroalimentación. El propósito principal es identificar y analizar a detalle los factores en el proceso de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación existe cuando se influye en el receptor a fin de provocar una respuesta. • Busca establecer las bases del proceso ideal de comunicación, para que sea realmente efectiva. • Aún se usa actualmente. 	Su funcionamiento toma en cuenta la retroalimentación que existe para la comunicación de la forma más natural.

Fuente: Investigación bibliográfica
Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

8. Teorías de la comunicación organizacional

a) Teoría de la comunicación de David Berlo

La comunicación es un valor de interlocución, de poder, de influencia, de control. La eficacia o 'fidelidad' de la comunicación, no obstante, está sujeta a estrategias y no produce resultados ciertos, sino que puede estar avocada al fracaso, generalmente por incompatibilidad entre el propósito de quien emite y la disposición de quien recibe. La eficacia radica, en buena medida, en eliminar, en un sentido amplio del término, los ruidos que pueden distorsionar el propósito comunicacional.

De ahí que su teoría afirme que para lograr una comunicación eficaz hay que eliminar los "ruidos", que puedan distorsionar el proceso de la transmisión y recepción de mensajes. Se considera que el ruido es cualquier factor que perturbe o confunda la comunicación, o interfiera de alguna u otra manera.

b) Teoría de Dwight Lasswell

Se toma en cuenta las implicaciones de la comunicación masiva, diferenciándola de la interpersonal. La comunicación de masas siempre responde a una estrategia y en todo momento busca lograr un efecto con alto nivel de intencionalidad. El proceso de la comunicación en la sociedad realiza cuatro funciones:

- a.** Vigilancia del entorno, revelando amenazas y oportunidades que afecten a la posición de valor de la comunidad y de las partes que la componen;
- b.** Correlación de los componentes de la sociedad en cuanto a dar una respuesta al entorno;
- c.** Transmisión del legado social y
- d.** Entretenimiento.

c) Teoría del funcionalismo

Paoli (2007) hace cuatro separaciones para poder entender al funcionalismo.

Las funciones y las instituciones. Se enfoca en el rol que desempeñan las instituciones dentro la sociedad.

Equilibrio y conflicto. Se enfoca en las reglas que conducen a un individuo dentro la sociedad para relacionarse.

La estructura social. El sistema social, cumple la función de integrar a los demás sistemas; el sistema cultural a través del aprendizaje y la transmisión mantienen la comunicación entre los miembros del sistema, este se encarga de desarrollar ordenes normativos, sistemas legales y de gobierno.

La historia. Paoli menciona que las instituciones se transforman para cumplir mejor sus funciones y para responder también a unas nuevas necesidades.

d) Teoría del Estructuralismo

Paoli (2007) **El modelo estructural.** El concepto de modelo estructural “es un conjunto de categorías abstractas, interrelacionadas unas con otras de cierta manera más o menos constante, que se especifican y nos ayuda a entender cómo es que las relaciones humanas significan, y, por tanto, cómo es que se mueven a la acción dentro de esas estructuras de significación”

Estructuralismo y lingüística. Es un conjunto organizado de elementos que dan una unidad que como tal se subordinan a ciertas leyes, o sí se prefiere, a ciertos criterios de relación.

La semiología. En qué consisten los signos y qué leyes las rigen.

Estructuralismo e historia. “Conjunto de modelos “acrónicos”, que nos brindan elementos para interpretar los procesos de significación, en algunos momentos históricos y que quizás con el tiempo nos llegue a brindar modelos de transformación en una estructura”

Tabla 3. Comparación de las teorías de comunicación organizacional

Autor	Esquema	Elementos	Tesis central	Características	Utilidad
Jakobson Román (1960)	Emisor Contexto Mensaje Código Canal Receptor	<p>Emisor: Corresponde al que emite el mensaje.</p> <p>Contexto: Circunstancias temporales, espaciales y socio culturales que rodean el hecho o al acto comunicativo y que permiten comprender el mensaje en su justa medida.</p> <p>Mensaje: Es la experiencia que se recibe y transmite con la comunicación.</p> <p>Código: Es el conjunto organizado de unidades y reglas de combinación propias de cada lengua.</p> <p>Canal: Permite</p>	<p>La comunicación se fundamenta en la Lingüística y la función que ésta desempeña, afirmando que la lingüística es una ciencia independiente, basada en el concepto de “signo lingüístico”, cuya clave reside en el concepto de estructura.</p> <p>En ese sentido, señala que en la estructura; las relaciones importan más que los elementos, la</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Paso del concepto de receptor al de destinatario. • El mensaje ya no se considera como una mera transmisión de información. • Se descubre la riqueza comunicativa del mensaje 	<p>Función emotiva: el lenguaje cumple la función expresiva, cuando permite comunicar a los otros los estados de ánimo, las emociones o los sentimientos del emisor.</p> <p>Función persuasiva: un discurso (oral o escrito) cumple la función persuasiva del lenguaje cuando utiliza recursos para que el lector u oyente crea que lo que le están comunicando es cierto y por ello, sus acciones deben encaminarse hacia un fin que ya ha propuesto el emisor.</p> <p>Función poética: se centra en el mensaje y la forma en que ésta se construye. No se refiere exclusivamente al uso del lenguaje en la poesía, sino que se reconocen también en tipos de comunicación cotidianos.</p> <p>Función informativa: se cumple en textos cuya finalidad es informar a otros de un hecho, un evento, una situación o cualquier dato de la realidad.</p> <p>Función fática: se centra en el contacto. Corresponde a aquellos mensajes o usos del lenguaje para establecer, mantener, verificar e interrumpir la comunicación.</p> <p>Función metalingüística: facilita la comprensión de un mensaje o término en</p>

		establecer y mantener la comunicación entre emisor y receptor. Receptor: Recibe el mensaje. Es el destinatario	red relacional es una jerarquía, la estructura es autónoma y la estructura es en sí misma una entidad que cumple una función.		particular ya que hace hincapié en cuestiones referentes al idioma y aclara por ejemplo asuntos vinculados al código, las reglas y los componentes del lenguaje.
Willbug Schramm	Codificador Intérprete Decodificador Mensaje	Comunicación de Masas, el medio es un decodificador, intérprete y codificador, que elabora un producto (la noticia) que, una vez transmitido a una audiencia masiva, sufre un nuevo proceso de decodificación e interpretación, por cada grupo o cada sujeto. Estos receptores alimentan un feed - back. Fuente: La fuente codifica el mensaje y lo transmite y el	La comunicación es un proceso determinado por compartir, es decir, por establecer relaciones entre personas que tengan en común tres componentes como mínimo, tales componentes son: la fuente (puede ser una persona, una cadena de televisión, un medio impreso), el mensaje (verbal o no verbal;	<ul style="list-style-type: none"> • Ser un modelo encadenado, la capacidad del sistema depende de la capacidad de cada unidad de la cadena. • La fuente y el destino deben estar sintonizados, en el caso de la comunicación humana; que existan experiencias compartidas. • El Proceso no es lineal, cada persona es fuente y destino, transmite y recibe. • No se transmite un único mensaje sino 	Es un modelo en el que la comunicación es una interacción entre fuente y destino.

		<p>destino lo decodifica y recibe.</p> <p>Mensaje: Un intérprete que codifica y decodifica, el emisor que puede ser receptor y viceversa. Existen dos mensajes, entrando en un proceso cíclico (diálogo).</p> <p>Destino: El medio de comunicación tiene una posición privilegiada como emisores pero también como receptores. El emisor tiene una cierta previsión del impacto que tendrá en la audiencia.</p>	<p>diferentes formas de expresión) y el destino (la persona que escucha o recibe el mensaje).</p> <p>Su modelo parte del supuesto de que todo sistema de comunicación supone un intento de predicción de los efectos que el mensaje que se elabora provocará en el receptor individual o colectivo.</p>	<p>un haz, un manajo de mensajes.</p>	
Harold Dwight Lasswell	Comunicador Mensaje Receptor Medio Efecto	<p>¿Quién dice? (Análisis del control) Factores que inician y guían el acto de comunicación (comunicador). Emisor: el emisor es la persona que se encarga de emitir el mensaje.</p> <p>¿Qué dice? (Análisis</p>	<p>“Teoría de la Aguja hipodérmica”. Esta teoría se desarrolló entre 1900 y 1940. Su principal postulado dice que los medios de comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El behaviorismo entiende por "conducta" la respuesta a un estímulo creado o controlado por el experimentador. • Los conductistas sólo consideran 	Estudios de medios de comunicación y formación de la opinión pública.

		<p>de contenido) -Los contenidos del mensaje. Mensaje: Lo que dice y expresa el emisor.</p> <p>¿Por qué canal? (Análisis de los medios) - la radio, la prensa, las películas y otros canales Canal: Es el medio físico por el cual se envía el mensaje.</p> <p>¿A quién dice? (Análisis de la audiencia) - personas a las que llegan los medios. Receptor: Es aquel que recibe el mensaje del emisor.</p> <p>¿Con qué efecto? (Análisis de los efectos) - impacto sobre las audiencias. Efecto: que es lo que quiere que el Emisor capte o entienda.</p>	<p>"inyectan" una información con un contenido que se da por cierto y verídico; es decir, que lo que un medio de comunicación diga (por ejemplo, que se desató una guerra) es cierto y de ninguna manera requiere ser verificado. "Estructura y función de la comunicación de masas" Lasswell plantea que el proceso de la comunicación en la sociedad realiza tres funciones: Vigilancia del entorno, revelando amenazas y oportunidades que afecten a la posición de valor</p>	<p>como efecto aquello que es explícito (claro y determinado)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los conductistas emplean un modelo unidireccional. • Todo se reduce a medir los estímulos objetivos que actúan sobre un organismo y su relación con las reacciones provocadas. Estímulo y respuesta 	
--	--	---	--	--	--

			de la comunidad. Correlación de los componentes de la sociedad en cuando a dar una respuesta al entorno (cohesión de los sujetos) Transmisión del legado, de la herencia social.		
David K. Berlo	Fuente Mensaje Canal Receptor	<p>Fuente: corresponde a una persona o grupo de personas con un objetivo y una razón para comunicar.</p> <p>Mensaje: corresponde al propósito de la fuente expresado de alguna forma.</p> <p>Canal: corresponde al medio o portador del mensaje, al conducto por donde se trasmite el mensaje.</p> <p>Receptor: corresponde a la persona o grupo de personas ubicadas en el otro extremo del canal y que</p>	<p>“La comunicación”, según él, es como un proceso reglado (no como un simple acto) que permite al ser humano negociar su posición en el entorno en el que vive. De este modo, la comunicación es un valor de interlocución, de poder, de influencia, de control.</p> <p>La eficacia o ‘fidelidad’ de la</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación debe ser sencilla, coherente y dirigida hacia un mismo objetivo. • No se debe divagar o establecer la comunicación ambiguamente. • La comunicación se dirige a influir en los demás para provocar una respuesta. 	En la actualidad este modelo es empleado en todo momento en el lenguaje de los sordomudos, los medios masivos de comunicación, medios electrónicos, pinturas, periódicos, revistas, en ponencias, señales.

		<p>constituyen el objetivo de la comunicación. Si no existe un receptor que responda al estímulo producido por la fuente, la comunicación no ha ocurrido.</p>	<p>comunicación, no obstante, está sujeta a estrategias y no produce resultados ciertos, sino que puede estar avocada al fracaso, generalmente por incompatibilidad entre el propósito de quien emite y la disposición de quien recibe. La eficacia radica, en buena medida, en eliminar, en un sentido amplio del término, los "ruidos" que pueden distorsionar el propósito comunicacional.</p>		
--	--	---	---	--	--

Fuente: Investigación bibliográfica
Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

9. Medios de comunicación

Los canales de comunicación son los medios a través del cual circula el mensaje; por lo que el emisor selecciona el canal a utilizar los cuales pueden ser: escrita, oral y electrónica, estos medios transportan los mensajes que informan a los miembros de la organización los objetivos, tareas, actividades y problemas actuales a resolver. Ongallo (2007)

a) Canales de comunicación escrita

La comunicación escrita es útil también cuando necesita crearse un registro de la información y existen instrumentos importantes utilizados para enviar mensajes internamente.

- Notas internas
- Cartas al personal
- Circulares
- Carteleras internas. Ongallo (2007)

b) Canales de comunicación electrónicos

Los canales electrónicos son aquellos por los que circulan mensajes vinculadas a internet y las tecnologías de información y comunicación (TIC'S), como el correo electrónico, intranet; la principal ventaja reside en la capacidad de comunicarse al instante y transmitir mensajes escritos, es decir es rápido, económico y puede utilizarse para enviar el mismo mensaje a muchas personas al mismo tiempo. Ongallo (2007)

c) Canales de comunicación oral

Los canales orales son aquellos por los que circulan mensajes que utilizan código oral, una ventaja importante del uso de canales orales es que permiten una rápida

retroalimentación, su principal inconveniente si el mensaje debe pasar por varias personas y/o grupos de personas es el potencial de distorsión. Cada comunicación verbal también implica un mensaje no verbal, este componente tal vez lleve el mayor significado, por lo cual no puede dejar de ser analizado. Ongallo (2007)

Los medios de la comunicación externa no son solo los aparatos mecánicos que transmiten y que a veces almacenan el mensaje sino también las compañías o instituciones (públicas y privadas) que usan estos aparatos para transmitir los mensajes. Dominik (2006)

a) Medios Masivos

Son aquellos que afectan a un mayor número de personas en un momento dado. También se conocen como medios medidos. Dominik (2006)

b) Medios Auxiliares o Complementarios

Éstos afectan a un menor número de personas en un momento dado. También se conocen como medios no medidos. Dominik (2006)

c) Medios Alternativos

Son aquellas formas nuevas de promoción de productos, algunas ordinarias y otras muy innovadoras. Dominik (2006)

10. Publicidad

Dentro del ámbito de la publicidad Russe y Lane (2001, pág. 3) proponen que: La Publicidad es parte integral de todo sistema económico y está relacionado en una forma directa con la fabricación, distribución, comercialización y venta de productos y servicios. Los negocios necesitan de la publicidad y la publicidad es un negocio vital.

Al respecto también Fernández (2010, pág. 6) aporta que: La publicidad es un medio para promocionar la imagen. “Cuidado de la imagen a través de la utilización de medios de comunicación.”

De acuerdo a Treviño (2005, pág. 15) la Publicidad es método técnico que sirve para dar a conocer algo (por un patrocinador habitualmente identificado), ya sea un concepto, una idea, una proposición de compra o simplemente una recordación, a través de medios de comunicación (directos y/o masivos), en un periodo determinado y que persigue un fin meramente comercial. Incluye también los esfuerzos de punto de venta. El objetivo de la publicidad es vender algo ya sea un producto, un servicio o una idea. La intención puede ser provocar una venta inmediata o en el futuro. La publicidad debe ser un medio de comunicación eficaz, intentando confirmar o bien modificar las actividades y el comportamiento del receptor del mensaje”

11. Internet

Internet es un conjunto de redes interconectadas a escala mundial con la particularidad de que cada una de ellas es independiente y autónoma. Ideas propias editorial (2015, pág. 3)

A internet se le llama autopista de la información, la red, el ciberespacio, etc., y designa un conjunto de redes informáticas entre sí para que muchos puedan comunicarse con todo el mundo. Daburon (2013, pág. 43)

12. Organización

Hellriegel (2014) define el término organización como el proceso de creación de una estructura de relaciones que permite a los empleados realizar los planes de la gerencia y satisfacer los objetivos organizacionales.

La organización como función, es el principio de la ciencia administrativa, que regula la estructura orgánica de una empresa, la actuación de la administración, el manejo de los recursos, la aplicación de técnicas científicas y operativas, la conducción de las relaciones internas y externas de su entorno, la ejecución de procedimientos, el desarrollo de la programación de trabajo, el control productivo, la medición de resultados y la evaluación global de las políticas empresariales establecidas. Guadalupe (2007, pág. 11)

La organización es la combinación de los medios humanos y materiales disponibles para alcanzar un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen. Es una estructura perceptible en torno a la que se agrupan, relacionadas entre sí, las actividades de las personas que tienen un objetivo común. Varo (1994, pág. 402)

13. Administración del Talento Humano

Ibañez (2015) la administración de Talento Humano personal es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Janiarely (2017) la planificación del Talento Humano es la manera como la Gestión del Talento Humano puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados.

Chiavenato (2002) la gestión del talento humano es un enfoque estratégico de la gerencia cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la empresa, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento los diferentes niveles de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en entorno actual y futuro.

Rodríguez (2007) es uno de los aspectos de mayor importancia que la empresa debe considerar, ya que gracias a ellos se tendría el conocimiento requerido para implementar políticas y prácticas necesarias para dirigir todos los aspectos concernientes al recurso humano, ya que se encarga de capacitar y desarrollar al personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por eso que las organizaciones han empezado a considerar al talento humano como su capital más valioso.

Ross (2001) el capital intelectual de una empresa es la suma de conocimiento de sus miembros y de su interpretación práctica del mismo.

14. Estructura Organizacional

La estructura organizacional resulta de decisiones gerenciales relativas a cuatro aspectos importantes de toda organización: la división del trabajo, bases para la conformación de departamentos, tamaño de los mismos y la delegación de la autoridad. Las decisiones que toman los gerentes están influidas por factores de diseño del trabajo y de la organización, tales como diferencias individuales, competencia para la tarea tecnológica, incertidumbre del entorno, estrategia y ciertas características de personalidad de los gerentes. Gibson y Nonnelly (2004, pág. 367).

Estructura organizacional es “La distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización, y formalización. Robins (2004, pág. 234)

Una estructura organizacional es eficaz cuando facilita a las personas, la consecución de los objetivos, y es eficiente cuando se consiguen con recursos mínimos. Chiavenato (2002, pág. 369)

15. Administración del desempeño

Un factor muy importante para la administración del desempeño es la evaluación continua del empleado, pues este sistema no puede ser por ningún motivo estático, debe evolucionar constantemente y ser cuidadosamente monitoreado para una mejora continua. González (2014)

16. Fases del desempeño

Según Chiavenato (2002) las fases del desempeño son:

a) Conceptualización: Es la fase en que la empresa identifica el mejor rendimiento al cual desee dirigirse.

b) Desarrollo: Es la fase en que la compañía examina donde el rendimiento actual está variando en función a los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un sistema de soporte integrado de desempeño que como un nombre lo integra en un solo sistema todo lo que se viene haciendo en la empresa para mejorar el desempeño y requiere de la colaboración de todo el personal de la empresa.

c) Implementación: En la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales se monitoreo del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño, da al empleado directo control sobre la planeación del desarrollo de su desempeño, pues ellos son los más interesados en desarrollar sus competencias para alcanzar una promoción.

d) Retroalimentación: Es posible durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cuáles son los puntos que debe reforzar para mejorar su desempeño integral de la compañía.

e) Evaluación: En esta etapa se utiliza las medidas del desempeño en todas las competencias y determinan como se están cumpliendo los objetivos.

17. Desempeño Laboral

Bastidas (2009) se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Ortiz (2012) se puede definir como la capacidad de un individuo para efectuar acciones, deberes y obligaciones propias de su conducta social.

Barrios (2009) el desempeño es el esfuerzo de una persona poniendo en práctica sus habilidades, rasgos, oportunidades físicas o mentales obteniendo un rendimiento profesional.

18. Teoría del Desempeño Laboral

Modelo Campbell (Teoría de los factores múltiples):

Un nuevo modelo de desempeño laboral que promete tener una importante función heurística es la teoría de factores múltiples de John P. Campbell. En lo que respecta al propio desempeño laboral, la teoría postula que cualquier empleo se vincula a múltiples componentes del desempeño (tareas) y que los determinantes de cada componente consisten en diversas combinaciones de elementos de conocimiento, habilidad y motivación en el trabajador. Más aun, cada determinante del desempeño laboral tiene ciertos antecedentes más o menos especificables (como la capacitación, la contingencia de reforzamiento y algunas características individuales) que pueden afectar el desempeño de manera indirecta por sus efectos sobre el nivel de conocimientos, habilidades, y motivación del individuo. Martínez (2012)

19. Factores que se evalúan en el desempeño laboral

Según Sherman, Bohlande y Snell (1999) los factores que se pueden evaluar son:

- Conocimiento del trabajo
- Calidad de trabajo
- Relaciones con las personas
- Estabilidad emotiva

20. Medición del Desempeño

Cameron (2005) un sistema de evaluación del desempeño es una técnica de gestión de recursos humanos que permite determinar la actuación de cada una de las personas que estén involucradas en dicho sistema, en relación a una serie de factores establecidos de antemano y en consecuencia su aportación a la consecución de los objetivos individuales, departamentales y globales de la organización.

Bloom (1999) el desempeño de las organizaciones es esencial para alcanzar los objetivos planeados y obtener, consecuentemente, el éxito de la visión empresarial, entendida ésta como la meta más alta de una organización. En este contexto, la medición del desempeño tiene un papel crítico, en cuanto que implica dar seguimiento a los avances en los logros de las estrategias de la organización. Para ello, es necesario contar con herramientas que respondan de forma adecuada a las necesidades de ese seguimiento y evaluación, y provean de indicadores que permitan modificar, si es necesario, el rumbo de las estrategias.

21. Evaluación del Desempeño

Varela (2011) la Evaluación del Desempeño significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. Aunque “evaluar el desempeño” por lo general trae a la mente herramientas específicas de

evaluación, como el formato de evaluación de enseñanza, los formatos reales tan sólo son parte del proceso en su conjunto. La evaluación del desempeño también supone que se han establecido estándares de éste, y también que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para ayudarlos a solventar las deficiencias en el desempeño, o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente.

Ayala (2004) la evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

Milkovich y Boudreau (1994) consideran para la evaluación del desempeño otra serie de características individuales, entre ellas: “las capacidades, habilidades necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones”. Esta particularidad permitirá tomar correctivos y mantener un feed back entre empleados y directivos.

22. Métodos de evaluación de desempeño

Método de escalas gráficas: método más común y sencillo de aplicar; mide el desempeño de las personas en base a factores ya definidos y graduados; “utilizando un cuadro de doble entrada en la que las filas corresponden a los factores de evaluación y las columnas a los grados de los factores.” Fernández (2012)

Ventajas

- Fácil de planear y controlar el instrumento de evaluación
- Sencillo de comprender y utilizar
- Obtención gráfica visible de forma global de diversos factores de evaluación
- Simplicidad para realizar comparaciones de los resultados entre empleados
- Permite una retroalimentación fácil de los datos del evaluado

Desventajas

- Genera superficialidad y subjetividad en la evaluación
- Se produce el efecto de halo (generalizador)
- Se genera homogenización de las características individuales
- Funciona como un sistema cerrado debido a las limitaciones de los factores
- No hay presencia activa del evaluado

Método de selección forzada: “evalúa el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que están enfocados en determinados aspectos del comportamiento” Fernández (2012). Cada bloque está compuesto de dos, tres, cuatro o más frases. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque, siendo la que más se apliquen a su desempeño o por el contrario la más lejana.

Ventajas:

- Los resultados son más confiables y objetivos evitando el efecto halo.
- Es de fácil aplicación por lo que no resulta un entrenamiento previo para los evaluadores.

Desventajas:

- Requiere de una planeación cuidadosa ya que su elaboración es compleja
- No genera una visión general de los resultados; porque solo se encuentran discriminados los resultados en bueno, medio y malo.
- No permite comparaciones ni retroalimentación de los resultados
- Carece de información sobre desarrollo, capacitaciones, entre otros para los empleados

Método de investigación de campo: es un método completo de evaluación. “Se fundamenta en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff” Fernández (2012). Se da por medio de entrevistas con un especialista en evaluación (staff) y el gerente (línea) para de forma conjunta evaluar el desempeño.

Ventajas:

- Requiere de la intervención del especialista de evaluación y el gerente
- Permite una evaluación profunda y objetiva de cada trabajador
- Permite planear para el futuro evitando obstáculos.
- Hace énfasis en la retroalimentación del desempeño y en la consecución de los resultados.

Desventajas:

- Alto costo de operación debido a que requiere de un especialista.
- El proceso de la evaluación es lento y demoroso
- Mínima participación del evaluado

Método de incidentes críticos: “se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso).” Chiavenato (2002, pág. 215)

Ventajas:

- Evalúa lo excepcionalmente bueno o malo del desempeño
- Las excepciones positivas deberán ser aplicadas y realizadas, las negativas deberán ser eliminadas o corregidas.
- Método de fácil montaje y utilización

Desventajas:

- Descuida los aspectos normales de la evaluación
- Muestra un carácter de parcialidad y tendencioso debido a que se preocupa de pocos aspectos del desempeño.

Método de evaluación participativa por objetivos: “sistema de administración de desempeño en el cual participan los empleados y el gerente para formular conjuntamente los objetivos consensuales. La evaluación trata de verificar qué objetivos se alcanzaron y cómo se puede mejorar el desempeño para elevar cada vez más las metas y los resultados, cuál fue el resultado alcanzado y qué participación tendrá en individuo o el grupo que permitió conseguirlo.” Chiavenato (2002, pág. 215)

Método basado en Comportamientos (Competencias): Consiste en describir de manera concreta los comportamientos o conductas observables que deberían o no tener los ocupantes del cargo. Chiavenato (2002, pág. 215)

Método basado en resultados: Evalúa los logros o resultados de un empleado en su puesto de trabajo. Es un método más objetivo que el anterior, porque se basa en cifras y datos tangibles; aunque no brinda información sobre en lo que debe mejorar el evaluado después de los resultados obtenidos. Chiavenat (2002, pág. 215)

23. Tipos de evaluación de desempeño

Evaluación de 90°: la evaluación es realizada solo por su jefe inmediato. Chiavenato (2002, pág. 215)

Evaluación de 180°: Es un sistema en el que el empleado es evaluado por su jefe, pares y eventualmente clientes o proveedores. Se diferencia de la evaluación de 360° principalmente porque no incluye la evaluación por parte de los subordinados. Chiavenato (2002, pág. 215)

Evaluación de 360°: es una evaluación de forma circular y completa, realizada por todas las personas que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. En la figura 2-3 se encuentran los miembros que participación de dicha evaluación. Chiavenato (2002, pág. 215)

24. Eficiencia

Gareth y Jennifer (2006) es una medida de qué tan bien o qué tan productivamente se aprovechan los recursos para alcanzar una meta; las organizaciones son eficientes cuando sus administradores reducen al mínimo la 42 cantidad de insumos o el tiempo que se requiere para producir un lote determinado de bienes o servicios.

Hellriegel (2004) la Eficiencia se consigue disminuyendo insumos (trabajo, tierra, capital) y maximizando productos.

Pérez (2013) eficiencia: es lograr que la productividad sea favorable o sea es lograr el máximo resultado con una cantidad determinada o mínima de insumos o recursos, lograr los resultados predeterminados o previstos con un mínimo de recursos.

25. Habilidades y Conocimientos

Díaz (1999) las habilidades y destrezas motrices básicas derivan de la realización de un esquema motor o de la combinación de varios de ellos y se consiguen a partir del trabajo de diferentes tareas lográndose una automatización con la repetición y la variación cuantitativa y cualitativa. Esta variación en cantidad y calidad de movimiento contribuye a la formación de una base motora en el individuo, que será mucho más amplia y rica cuanto mayor y variado sea el número de habilidades adquiridas.

Según Contreras (1998) en la literatura inglesa "la palabra skill significa habilidad, destreza, pericia, arte o técnica, y la palabra ability, significa habilidad capacidad, talento, aptitud o dote". En estos significados se puede resaltar como hecho importante, que entre ambos solamente coincide la palabra habilidad, mientras que en los otros elementos se presentan diferencias.

Bárbara Knapp, (1981), citada por Generelo y Lapetra, (1993) "propone el vocablo "habilidad", a saber "Capacidad, adquirida por aprendizaje, de producir resultados previstos con el máximo de certeza y frecuentemente, con el mínimo dispendio de tiempo, de energía o de ambas.

26. Productividad

Según Ceprona (2014) la productividad tiene una relación directa con la calidad y se mide en el ámbito de la empresa, lo cual tiene un interés general para todos. Con el mejor uso de los recursos disponibles para obtener un producto o servicio de calidad, la productividad aumenta, generando mayores utilidades, empleo y bienestar para todos.

Griffin y Ebert (2005) la productividad también se refiere a la cantidad y a la calidad de lo que producimos. Cuando los recursos se utilizan de manera más eficaz, la cantidad de la producción es ciertamente mayor. Sin embargo, la

experiencia ha demostrado a los comerciantes de bienes y servicios que a menos que los productos resultantes sean de calidad satisfactoria, los clientes los rechazarán. La producción de la calidad, entonces, significa crea aptitud para el uso, ofrecer características que los consumidores desean”

Martínez (2007) la productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos -humanos, capital, conocimientos, energía, etc.- son usados para producir bienes y servicios en el mercado.

27. Liderazgo

Carrillo (2010) manifiesta que proporcionar respuestas a preguntas esenciales respecto de qué se debe hacer frente a una situación o un problema, hacia donde debe dirigirse un grupo en busca de soluciones para sus necesidades o anhelos, o a qué valores y normas debe sujetarse el grupo, la persona “líder” claramente “guía” o “dirige”.

Ruiz (2010, pág. 128) el liderazgo dentro de las organizaciones supone autoimponerse la responsabilidad de guiarlas a caminos de competitividad. Parece obvio pero conviene recordar que en el mercado empresarial, no todos los que se creen líderes actúan de tal forma, lo que a largo plazo crea confusión, deterioro en las relaciones humanas dentro de la empresa y situaciones de riesgo laboral. Lo más importante para las empresas es manejarse en el éxito, y nadie mejor que los líderes para conducirlos en ese trayecto.

Daft (2011, pág. 5) el liderazgo es una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. La siguiente figura resume los elementos básicos de esta definición. El liderazgo implica influencia,

ocurre entre personas, éstas tienen la intención de realizar cambios importantes y éstos reflejan los propósitos que comparten los líderes y sus seguidores.

28. Políticas

Según Gil (2001) norma de conducta o enunciado que guía a la toma de decisiones e incluso como los límites entre los que pueden tomarse las decisiones y que dirigen a éstas hacia los objetivos.

García (2004) están constituidas por un conjunto actividades contingentes, de obligada aplicación, por ser resultado de la interpretación que la alta dirección hace de la situación comercial de la empresa en un momento dado.

Ongallo (2007) es el conjunto de acciones y decisiones de la dirección general que implican la determinación de lo que es y debe ser la utilidad, la organización y los recursos humanos y materiales de la empresa y a donde se quiere llegar, con sentido de futuro en términos de su situación frente a su entorno.

29. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son la base que afianzara la dirección estratégica de una empresa y, por tanto, expresarlo de forma ambigua o poco clara nunca facilitará solidez; el objetivo trata de solucionar un problema de la empresa o sacar rendimiento de una oportunidad de mercado, estos están sustentados bajo hipótesis de partida o escenarios que quizás hayan contemplado el análisis de la situación. Carrillo (2010)

Otro criterio es que los objetivos están destinados a proporcionar a la organización y su personal las directrices y propósitos; deben expresarse en términos de los resultados esperados. Aunque los objetivos varían mucho según el tipo de organización. Por lo general son: económicos, de servicios y sociales. Valencia (2007)

“Los objetivos estratégicos son las metas que ha establecido la dirección para fortalecer la posición general y la vitalidad competitiva de la organización.”
Steiner (1996)

30. Capacitación del personal

Gómez (2007, pág. 73) la capacitación es un proceso, no son cursos aislados e independientes. Debe estar ceñida a las competencias laborales que haya definido la entidad dentro del correspondiente manual, propendiendo por el crecimiento de la persona en el entorno laboral.

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos, la capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Chiavenato (2009, pág. 95)

Werther y Keith (2008) la capacitación está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para su puesto de trabajo. El crecimiento de la necesidad de capacitar surge de la necesidad de adaptarse a los rápidos cambios ambientales, mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva.

31. Reclutamiento del personal

Chiavenato (2002, pág. 95) indica que el reclutamiento es “el proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico. Debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo.”

Para Simon y Jacson (2007, pág. 109) el propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente calificados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir.

32. Competencias

Hooghiemstra (1996, pág. 13) las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia hay de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficientes.

Reyes (2014, pág. 23) es el conjunto de características personales (valores, habilidades, destrezas y conocimientos) que permiten la realización exitosa de actividades laborales claves en el más alto nivel de rendimiento.

Moguel (2011, pág. 35) se entiende por competencias el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo.

33. Gestión por competencias

Morales (2008, pág. 1) consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

34. Habilidades y destrezas

Díaz (1999, pág. 56) las habilidades y destrezas motrices básicas derivan de la realización de un esquema motor o de la combinación de varios de ellos y se consiguen a partir del trabajo de diferentes tareas lográndose una automatización con la repetición y la variación cuantitativa y cualitativa.

Silvestre y Silverstein (2005, pág. 72) la habilidad se analiza como la posibilidad (preparación) del sujeto para realizar una u otra acción en correspondencia con aquellos objetivos y condiciones en los cuales él tiene que actuar.

35. Relaciones Laborales

Ibañez (2005, pág. 502) en primer lugar las relaciones laborales enseña humildad, el empresario ha comprendido que depende de ser más humilde de sus subordinados para el mejor funcionamiento de su empresa, o sea, para el mayor rendimiento, que es su máximo objetivo.

Chiavenato (2009, pág. 6) se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

36. Clima organizacional

Gilmer (2000, págs. 181,182) conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

Navarro (2010) indica que el "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo,

con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Rubio (2013) el "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

37. Ambiente laboral

Universidad de Champagnat (2015) el ambiente laboral conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

38. Motivación

Beas (1993, pág. 211) es importante motivar a los componentes de la empresa, en forma adecuada con el fin de que la empresa pueda alcanzar los objetivos propuestos en su planificación. No hay duda de que la remuneración en dinero o en especie, constituye una motivación importante, si bien aquella importancia se encontrara relacionada, íntimamente, con el nivel salarial del empleado.

Pelayo (s/a pág. 85) define la motivación en el trabajo como un proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas o que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que

le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas de la organización.

“Son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas, para su culminación. Este término está relacionado con voluntad e interés”. Orejuela (2001, pág. 14)

39. Incentivos

El pago no es factor que impulse de manera importante la motivación en el trabajo. Sin embargo, si motiva a las personas y es frecuente que las compañías subestimen la importancia que tienen el salario para conservar a los talentos notables. Existen diferentes pagos:

- Pago a destajo
- Plan de pago con base en el mérito
- Pago con base en las aptitudes
- Plan de reparto de utilidades
- Reparto de las mejoras. Robbins y Coulter (2009, pág. 232)

El concepto de incentivo se utiliza para designar cualquier cantidad de dinero contingente, es decir, condicionada, que recibe el personal cuando se cumplen ciertas condiciones predefinidas; por ejemplo, los bonos que se le conceden por alcanzar cierto nivel de productividad, los incentivos que por lo regular se proporcionan a los vendedores por el cumplimiento de sus cuotas de ventas, o los bonos que algunos gerentes reciben cuando cumplen metas de desempeño previamente negociadas. Hernández (2014, pág. 9)

40. Remuneración

La política salarial consiste a su vez en el paquete de beneficios primarios, secundarios y terciarios y en otras condiciones laborales que constituyen la

recompensa (monetaria) del desempeño del trabajador. Una estructura salarial es un conjunto coherente de cifras (cantidades monetarias de salarios) que establece la paga individual de acuerdo con proporciones fijas (escala salarial) y que determina las relaciones entre los salarios de los distintos puestos y los distintos trabajadores dentro de una unidad de la empresa. Poels (1996, pág. 187)

La remuneración del trabajo humano tiene como horizonte fundamental la productividad. Toda actividad laboral está orientada desde el puesto de trabajo, a la producción, recibiendo como recompensa la satisfacción que esta acción produce, psicológicamente, en lo que tiene de auto-realización, y, económicamente, en los beneficios salariales que aporta, en forma directa e indirecta. Urquijo (2008, pág. 16)

El concepto de prestaciones se emplea para denotar los pagos en efectivo (aguinaldo, prima vacacional, fondo de ahorro, valores de despensa, etc.) adicionales al sueldo que recibe el personal, así como los servicios o beneficios que se le proporcionan en especie, tales como los servicios de la seguridad social o los seguros médicos o de la vida. Hernández (2014, pág. 9)

4. METODOLOGÍA

4.1. Paradigma Cualitativo

Para Rojas (2013) “bajo la perspectiva de un esquema teórico, o una vía de percepción y comprensión del mundo; es decir, investigación e indagación adecuada con información conceptual, análisis de la cosmovisión, y visión histórica que reafirman opciones de interpretación y comprensión centrada en el estudio de los significados de las acciones humanas y también previstas tanto en la comprensión como en la acción”

La investigación se orienta dentro del paradigma cualitativo porque se analiza la realidad de la comunicación organizacional en las empresas del sector de lácteos

de la provincia de Tungurahua es decir conocer a profundidad la relación interna entre los directivos, sus colaboradores y la eficacia en la transmisión de información válida para la toma de decisiones.

La gestión adecuada de la información recolectada se basará en los siguientes parámetros:

4.2. Métodos teóricos

- **Análisis – síntesis:** este proceso se trata de descomponer en sus partes todos los componentes para poder posteriormente interpretarlos y analizarlos que permitan comprender de mejor manera la realidad. El estudio esta direccionado a comprender y conocer las particularidades existentes en la comunicación organizacional y el desempeño laboral, para obtener un panorama exacto de la realidad.
- **Hipotético – deductivo:** Con la ayuda de la teoría de comunicación organizacional y la evidencia recabada de la investigación de campo se planteara hipótesis encaminadas a solucionar el problema.
- **Inductivo – deductivo:** En la descomposición del problema se analizará el entorno de las empresas de lácteos de la provincia de Tungurahua para descurtir los hechos particulares existentes que están afectando al normal desarrollo de las mismas, y así poder llegar al a esencial del fenómeno y plantear soluciones adecuadas.

4.3. Métodos empíricos

- **Bibliográfica.-** Se utilizará medios literarios que traten los aspectos sobre comunicación, organización, desempeño laboral para ampliar el conocimiento científico y poder formar hipótesis reales y correctas del problema.

- **De campo.-** Se introducirá en el lugar en que se producen los hechos, en este caso, las empresas de lácteos existentes en la provincia de Tungurahua.
- **Descriptiva.-** Se describirá la comunicación organizacional y el desempeño laboral de las empresas de lácteos en la provincia de Tungurahua para recoger impresiones de cada uno de los empleados y formar un escenario exacto de la problemática comunicacional.

4.4. Población y muestra

La población analizada será tomada de la información que provee el Gobierno Provincial de Tungurahua.

Según información obtenida del Gobierno Provincial de Tungurahua en conjunto con el Consorcio de lácteos de Tungurahua se presentan datos sobre la población de hombres y mujeres que pertenecen a la actividad de producción y comercialización de leche en la provincia.

Tabla 4. Población del sector lácteo de Tungurahua por género

Cantón	Hombres	Mujeres	TOTAL
Ambato	120	201	321
Quero	25	24	49
Patate	39	45	84
Píllaro	96	130	226
Pelileo	2	24	26
Total	282	424	706

Fuente: Gobierno Provincial de Tungurahua – Consorcio de Lácteos de Tungurahua
Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

El motivo fundamental para la selección de la población es el acceso a la actividad lechera en los cantones citados en la tabla precedente donde se encuentra la actividad ganadera en los pastizales y páramos además de los pobladores que recolectan la leche para entregar a los centros de acopio y luego de un proceso de transformación se entregue al consumidor final.

El total de la población a ser intervenida es de 706 personas que pertenecen al Consorcio de Lácteos de Tungurahua.

Muestra. La muestra se la obtendrá de la información obtenida del Consorcio de Lácteos de Tungurahua.

El cálculo de la muestra para población finita tiene la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

De donde

Z^2 = nivel de confianza del 95% = 1.96

P = probabilidad de ocurrencia = 0.5

Q = 1-p = probabilidad de no ocurrencia = 1-0.5 = 0.5

N = Tamaño de la población = 706 personas

E^2 = error estándar = 5%

Aplicación

$$n = \frac{1.96^2 0.5 * 0.5 * 706}{0.05^2 (706 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{677.76}{1.76 + 0.96}$$

$$n = \frac{677.76}{2.72}$$

$$n = 249 \text{ Personas}$$

5. RESULTADOS

5.1. Análisis e Interpretación de Resultados

Para la obtención de los resultados de la investigación se procede a la inclusión de técnicas como la encuesta dirigida a los empleados y gerentes del Consorcio de Lácteos de Tungurahua integrada por 249 personas entre hombres y mujeres. El instrumento de aplicación es el cuestionario de preguntas abiertas plasmadas en un formulario de encuesta con 10 preguntas sobre comunicación organizacional y desempeño laboral, las opciones de respuesta son múltiples en base a la escala de Likert que permite recopilar información exacta del entorno que se interviene.

El procesamiento de la información es realizado de forma ordenada y lógica, se inicia con la tabulación de los datos en el que se forman tablas que contienen los ítems de respuesta, los datos asignados a cada criterio, el porcentaje que representa dentro de la totalidad del universo encuestado. El histograma de datos o frecuencias permite visualizar porcentualmente los resultados y la relación que tiene entre las variables.

Para la validación de la información se calcula el Alfa de Cronbach misma que determina la fiabilidad de los resultados de las encuestas. Además para la correlación de las variables se utiliza Pearson, Anova, y Chi Cuadrado.

1. ¿La comunicación influye en el ambiente de trabajo?

Tabla 5. La comunicación influye en el ambiente de trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Siempre	55	22,1	22,1%
Casi siempre	131	52,6	52,6%
Nunca	63	25,3	25,3%
Total	249	100	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

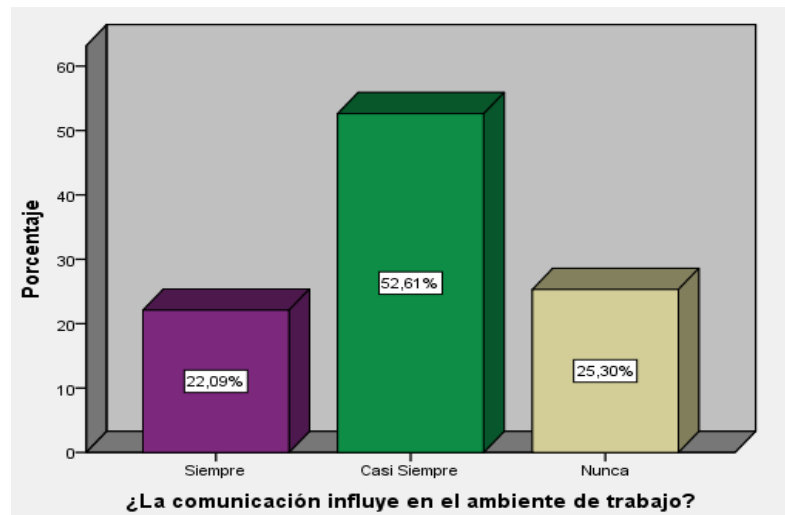


Figura 7. La comunicación influye en el ambiente de trabajo

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

Análisis e interpretación

Con los datos obtenidos de las encuestas se puede afirmar que, en las empresas del sector lácteo de la provincia de Tungurahua el 22,09% mencionan que la comunicación siempre influye en el ambiente de trabajo, el 52,61% de personas señalan que casi siempre y el 25,30% nunca. Por la información recopilada existe una adecuada comunicación que genera un agradable ambiente de trabajo mostrando compañerismo y compromiso de cada empleado en su trabajo y que en pocas ocasiones se han presentado inconvenientes que han sido solucionados.

2. ¿En la empresa el gerente (a) escucha favorablemente sus inquietudes o reclamos?

Tabla 6. El gerente escucha favorablemente sus inquietudes y reclamos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Siempre	54	21,7	21,7%
Casi siempre	80	32,1	32,1%
Nunca	115	46,2	46,2%
Total	249	100	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

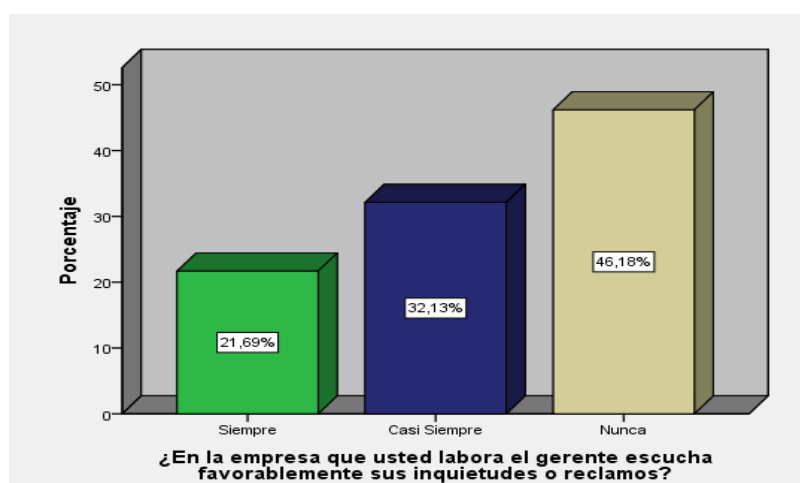


Figura 8. El gerente escucha favorablemente sus inquietudes y reclamos

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

Análisis e interpretación

Con los datos obtenidos de las encuestas se puede afirmar que, en las empresas del sector lácteo de la provincia de Tungurahua el 46,18% no son atendidos a sus inquietudes o reclamos, el 32,13% de personas señalan que casi siempre se atiende los requerimientos de los empleados y el 21,69% mencionan que siempre. En el interior de las entidades no se da un adecuado seguimiento a las peticiones de las personas al manejar un estilo de dirección autocrático, que no facilita el diálogo entre los directivos o propietarios con sus subordinados por lo que la comunicación no es eficiente.

3. ¿El gerente (a) busca dar soluciones a las necesidades o anhelos del personal?

Tabla 7. El gerente busca dar soluciones a las necesidades o anhelos del personal

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Siempre	9	3,6	3,6%
Casi siempre	60	24,1	24,1%
Nunca	180	72,3	72,3%
Total	249	100	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Maiza, Ana (2019)



Figura 9. El gerente busca dar soluciones a las necesidades o anhelos del personal

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

Análisis e interpretación

Con los datos obtenidos de las encuestas se puede afirmar que, en las empresas del sector lácteo de la provincia de Tungurahua, el 72,29% de trabajadores señalan que nunca reciben soluciones a sus necesidades o anhelos, un 24,10% casi siempre y el 3,61 siempre. Los datos recogidos dan una referencia de que no se dé solución a necesidades o anhelos del personal debido a falta de comunicación y comprensión, falta de políticas de personal y una filosofía dirigida únicamente a la rentabilidad.

4. ¿La comunicación entre los empleados se lo hace mediante oficios, memorándums y carteleras?

Tabla 8. Se comunica mediante oficios, memorándums y carteleras

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Siempre	120	48,2	48,2%
Casi siempre	70	28,1	28,1%
Nunca	59	23,7	23,7%
Total	249	100	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

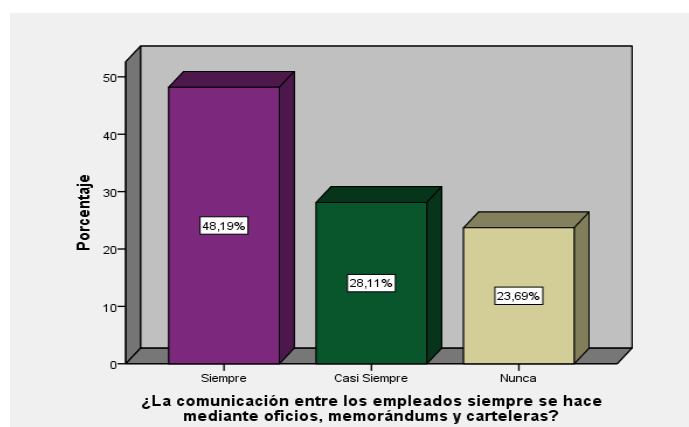


Figura 10. Se comunica mediante oficios, memorándums y carteleras

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

Análisis e interpretación

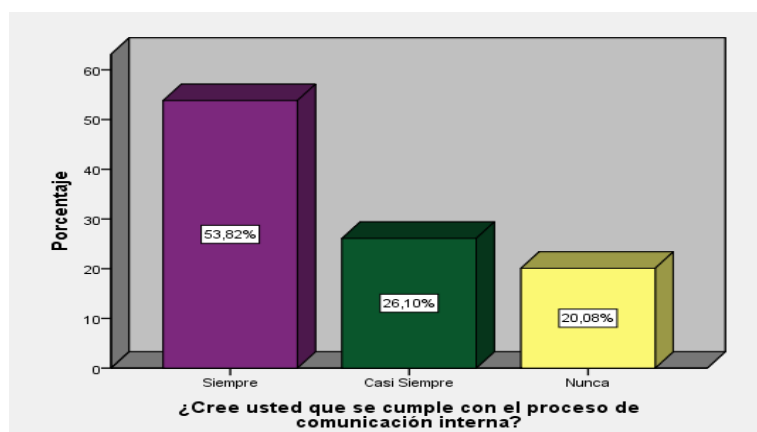
Con los datos obtenidos de las encuestas se puede afirmar que, en las empresas del sector lácteo de la provincia de Tungurahua el 48,19% mencionan que siempre se utilizan oficios, memorándums y carteleras para comunicar a los directivos o compañeros de trabajo, el 28,11% añade que casi siempre se utilizan estos medios de comunicación interna y el 23,69 % nunca ha utilizado este mecanismo. Los resultados evidencian gran importancia del sistema de comunicación entre directivos y empleados ya que en la actualidad con el avance de la tecnología existen muchos medios para transmitir información lo cual contribuye a la toma de decisiones rápidamente

5. ¿Cree usted que se cumple con el proceso de comunicación interna?

Tabla 9. Se cumple con el proceso de comunicación interna

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Siempre	134	53,8	53,8%
Casi siempre	65	26,1	26,1%
Nunca	50	20,1	20,1%
Total	249	100%	100%

**Fuente: Encuesta
Elaborado por: Maiza, Ana (2019)**



**Figura 11. Se cumple con el proceso de comunicación interna
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Maiza, Ana (2019)**

Análisis e interpretación

Con los datos obtenidos de las encuestas se puede afirmar que, en las empresas del sector lácteo de la provincia de Tungurahua, el 53,82% afirman que siempre se cumple con el proceso de comunicación interna, el 26,10% de los encuestados consideran que casi siempre y un 20,08% menciona que nunca se cumple con el proceso, con estos datos podemos afirmar que un alto porcentaje de los encuestados cumplen con procesos de comunicación interna lo que contribuye al cumplimiento de los procesos administrativos, productivos, eficiencia en el trabajo y logro de objetivos

6. ¿La función que desempeña satisface sus necesidades y expectativas?

Tabla 10. La función que desempeña satisface sus necesidades y expectativas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Siempre	0	0	0
Casi siempre	209	83,9	83,9%
Nunca	40	16,1	16,1%
Total	249	100	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

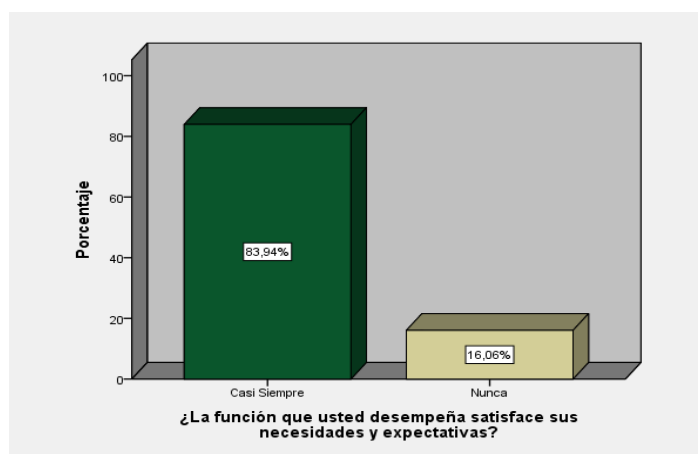


Figura 12. La función que desempeña satisface sus necesidades y expectativas

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

Análisis e interpretación

Con los datos obtenidos en las encuestas se puede afirmar que, en las empresas del sector lácteo de la provincia de Tungurahua, el 83,94% de personas encuestadas expresan que la función que cumplen dentro de las empresas casi siempre satisface todas sus necesidades y expectativas, y un 16,06% mencionan que su desempeño no cumple con ningún tipo de expectativa o satisfacción, con estos datos podemos afirmar que la mayor parte de los encuestados satisfacen sus necesidades y expectativas en el trabajo que desempeñan, lo cual es una fortaleza para las empresas y su producción será óptima evitando desperdicio de recursos.

7. ¿En la empresa el trabajo está debidamente distribuido en los diferentes departamentos o secciones?

Tabla 11. Es adecuada la distribución del trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Siempre	0	0	0
Casi siempre	170	68,3	68,3%
Nunca	79	31,7	31,7%
Total	249	100	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

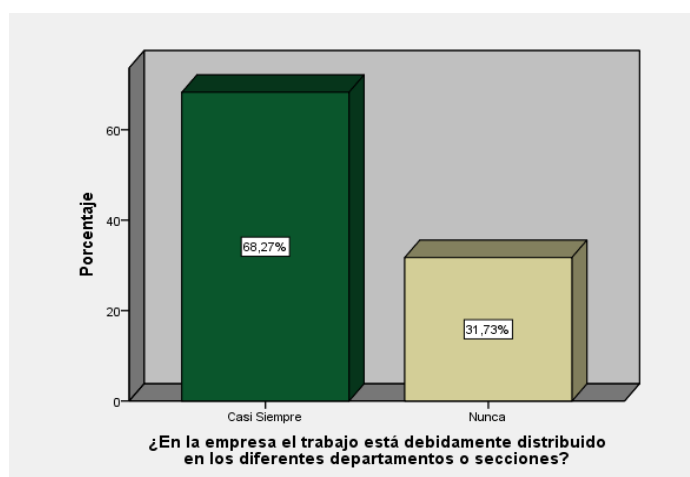


Figura 13. Es adecuada la distribución del trabajo

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

Análisis e interpretación

Con los datos obtenidos de las encuestas se puede afirmar que, en las empresas del sector lácteo de la provincia de Tungurahua, el 68,27% de personas encuestadas mencionan que el espacio de trabajo está correctamente distribuido dentro de la empresa y un 31,73% expresan que no hay ningún tipo de distribución de espacio dentro de la empresa, con estos datos se afirma que la mayor parte de los encuestados tienen un lugar de trabajo debidamente distribuido en secciones y departamentos asignados lo que facilita y mejora el desempeño de sus actividades.

8. ¿Usted cumple con todas las tareas asignadas en su puesto de trabajo?

Tabla 12. Cumple con todos las tareas asignadas en su puesto de trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Siempre	110	44,2	44,2%
Casi siempre	90	36,1	36,1%
Nunca	49	19,7	19,7%
Total	249	100	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

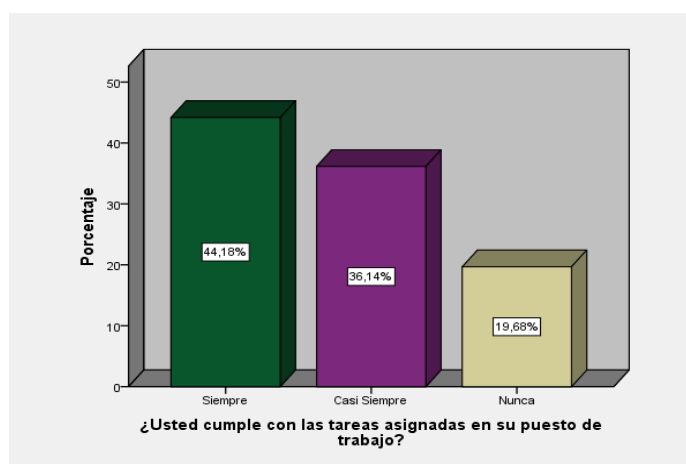


Figura 14. Cumple con todos las tareas asignadas en su puesto de trabajo

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

Análisis e interpretación

Con los datos obtenidos de las encuestas se puede afirmar que, en las empresas del sector lácteo de la provincia de Tungurahua, el 44% mencionan que siempre cumplen con las tareas asignadas en su puesto de trabajo, un 36,14% casi siempre alcanza a realizar sus labores y un 19,68% nunca cumplen con las tareas asignadas lo cual genera malestar y conflicto de los propietarios. El cumplimiento de las obligaciones laborales en las empresas de producción de leche se realiza de manera normal ya que es el sustento diario de propietarios y empleados. Sin embargo el establecimiento de metas y cronograma de actividades es factible para mejorar la eficiencia del personal.

9. ¿El gerente (a) y compañeros de trabajo practican el respeto, honestidad, solidaridad, etc.?

Tabla 13. Practica del respeto, honestidad y solidaridad

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Siempre	180	72,3	72,3%
Casi siempre	69	27,7	27,7%
Nunca	0	0	0
Total	249	100	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Maiza, Ana (2018)



Figura 15. Practica del respeto, honestidad y solidaridad
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

Análisis e interpretación

Con los datos obtenidos de las encuestas se puede afirmar que, en las empresas del sector lácteo de la provincia de Tungurahua el 72,29% de las personas encuestadas mencionan que siempre practican valores como el respeto, la honestidad, solidaridad entre otros, dentro de cada empresa tanto el gerente como los empleados y un 27,71% afirman que casi siempre practican dichos valores. Las personas que trabajan en las empresas de lácteos tienen un trato armonioso, de buenas relaciones humanas.

10. ¿Usted se ha sometido a una evaluación de desempeño?

Tabla 14. Se ha sometido a una evaluación de desempeño

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Siempre	25	10	10%
Casi siempre	194	77,9	77,9%
Nunca	30	12	12%
Total	249	100	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

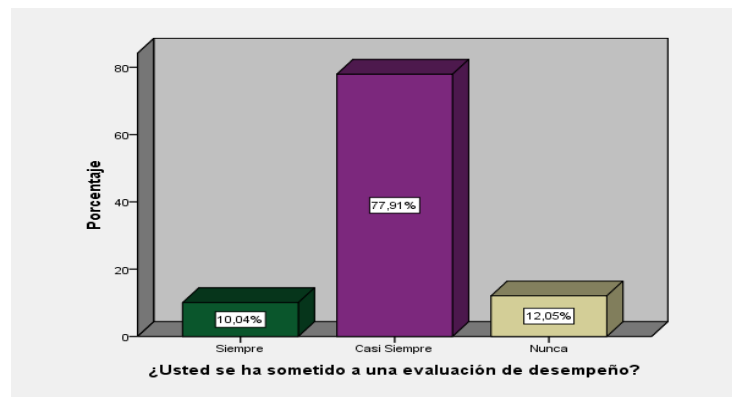


Figura 16. Se ha sometido a una evaluación de desempeño

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

Análisis e interpretación

Con los datos obtenidos de las encuestas se puede afirmar que, en las empresas del sector lácteo de la provincia de Tungurahua el 77,91% de personas encuestadas son sometidas a evaluación cada cierto tiempo, un 12,05% nunca ha sido sometido a ningún tipo de evaluación dentro de la empresa y un 10,04% es sometido de manera constante a evaluaciones para determinar el estado laboral dentro de la empresa, con estos datos podemos afirmar que existe un bajo porcentaje de los encuestados que nunca han sido evaluados dentro de cada empresa, lo cual es primordial corregir porque mediante una evaluación se logra conocer ventajas y dificultades del desempeño de los trabajadores en sus actividades, para lograr satisfacer objetivos planteados por los propietarios de las empresas.

5.2. Validación de la información

Para la validación de la información de las encuestas aplicadas a los miembros del sector de lácteos de Tungurahua se aplicó el Alfa de Cronbach, los resultados se presentan a continuación:

ALFA DE CRONBACH

El coeficiente Alfa de Cronbach es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems. Entre las ventajas de esta medida se encuentra la posibilidad de evaluar cuánto mejoraría (o empeoraría) la fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado ítem. García (2010)

El Alfa de Cronbach tiene la siguiente nomenclatura:

Formula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_r^2} \right]$$

De donde:

α = Alfa de Cronbach

K = Número de ítems

S_i^2 = Varianza del ítem

S_T^2 = Varianza de los valores totales observados

Aplicación

Se realiza la validación del estudio como un instrumento de medición de trabajo social para obtener información confiable y objetiva sobre las condiciones reales de los usuarios de la institución. La muestra fue aleatoria. Las variables más confiables son mayores a un valor de 0,79. (Silva Arciniega & Brain Calderón, 2015)

Los valores adecuados de los estadísticos de validez y confiabilidad de un instrumento demuestran que el instrumento se diseñó de forma adecuada en el desarrollo de sus ítems cuando una correcta operacionalización de sus variables y sus valores se determinan estadísticamente con algoritmos como el coeficiente alfa de Cronbach (Díaz Barriga & Luna Miranda, 2015).

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	249	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	249	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,953	10

Análisis:

Aplicando el Alfa de Cronbach en el programa SPSS tenemos un resultado de 0.953 contando con los 10 elementos de la encuesta, confirmando la fiabilidad del cuestionario ya que todo resultado mayor a 0,8 expresa un alto nivel de validez.

COEFICIENTE DE PEARSON

En el coeficiente de Pearson se puede presentar tres diferentes tipos de resultados, determinando cual es la simetría de bilateral de la interpretación, mayor que cero resultados positivos, existe una correlación en las preguntas, igual a cero resultados positivos, existe una correlación en la pregunta, menor a cero resultados negativos, no existe ningún tipo de relación en la preguntas.

Correlación

		¿La comunicación influye en el ambiente de trabajo?	¿La función que usted desempeña satisface sus necesidades y expectativas?
¿La comunicación influye en el ambiente de trabajo?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 249	,834** 249
¿La función que usted desempeña satisface sus necesidades y expectativas?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,834** 249	1 249

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Análisis

Para utilizar este coeficiente necesitamos 2 variables, para esto utilizamos la pregunta numero 1 ¿La comunicación influye en el ambiente de trabajo? Y la pregunta numero 6 ¿La función que usted desempeña satisface sus necesidades y expectativas? Obteniendo una correlación significativa de 0,01, lo cual indica que existe una correlación entre estas preguntas

5.3. Comprobación de la hipótesis

1. Formulación de la hipótesis nula y alternativa

H₀= La comunicación organizacional no optimiza el desempeño laboral en las empresas del sector de lácteos de la provincia de Tungurahua.

H₁= La comunicación organizacional optimiza el desempeño laboral en las empresas del sector de lácteos de la provincia de Tungurahua.

2. Determinación del nivel de significancia y confianza

Nivel de confianza = 95%

Nivel de significancia = 5%

3. Cálculo del estadígrafo de prueba

El estadístico de prueba seleccionado para la investigación es el coeficiente de varianza ANOVA, para lo cual se toma como elemento análisis de la pregunta N° 2 y N° 8 del formulario de preguntas de la encuesta aplicada. A continuación se presentan los resultados:

ANOVA

El ANOVA es un método muy flexible que permite construir modelos estadísticos para el análisis de los datos experimentales cuyo valor ha sido constatado en muy diversas circunstancias. Básicamente es un procedimiento que permite dividir la varianza de la variable dependiente en dos o más componentes, cada uno de los cuales puede ser atribuido a una fuente (variable o factor) identificable. Tamayo (2017)

¿En la empresa que usted labora el gerente escucha favorablemente sus inquietudes o reclamos?

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	18,520	4	4,630	8,335	,536
Dentro de grupos	135,536	244	,555		
Total	154,056	248			

Pruebas robustas de igualdad de medias

	Estadístico ^a	gl1	gl2	0,035
Welch	9,980	4	48,050	,356

a. F distribuida de forma asintótica

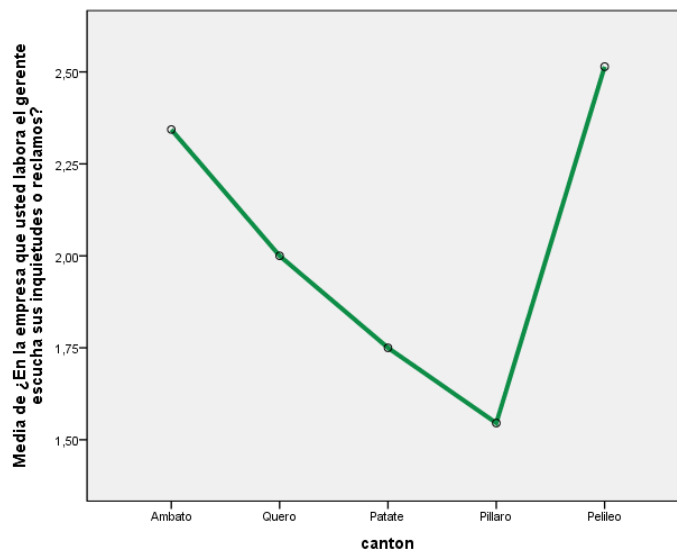


Figura 17. Prueba de igualdad de medias

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

Interpretación

La significación de F es 0,0536 al ser menor de 0,05 es que hay relación significativa entre las variables, y el valor de F es 8,335.

ANOVA

¿Usted cumple con las tareas asignadas en su puesto de trabajo?

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	3,214	4	,804	1,392	,237
Dentro de grupos	140,842	244	,577		
Total	144,056	248			

Pruebas robustas de igualdad de medias

	Estadístico ^a	gl1	gl2	Sig.
Welch	1,546	4	45,684	,205

a. F distribuida de forma asintótica

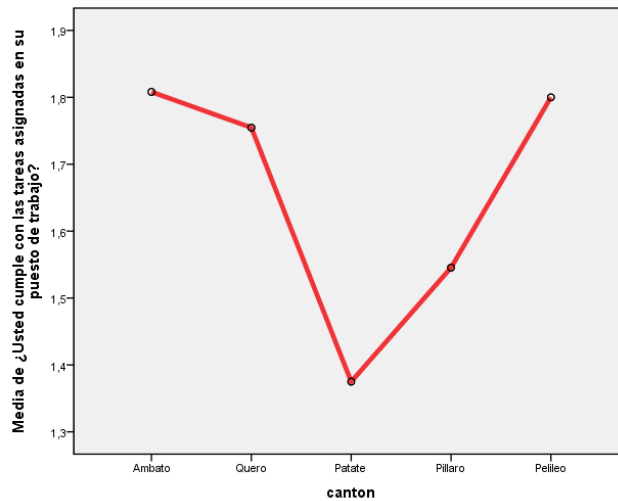


Figura 18. Prueba de igualdad de medias

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

Interpretación

La significación de F es 0,0237 al ser menor de 0,05 es que hay relación significativa entre las variables, y el valor de F es 1,392.

CHI CUADRADO

Se define a la prueba de ji-cuadrado como un método para obtener una medida de la discrepancia que existe entre las frecuencias observadas y esperadas. Cuando ambos valores coinciden, no hay discrepancia entre ellos, en cambio sí hay discrepancias quiere decir que no concuerdan exactamente. Díaz (2009)

1. Formulación de la hipótesis nula y alternativa

H₀= La comunicación organizacional no optimiza el desempeño laboral en las empresas del sector de lácteos de la provincia de Tungurahua.

H₁= La comunicación organizacional optimiza el desempeño laboral en las empresas del sector de lácteos de la provincia de Tungurahua.

2. Determinación del nivel de significancia y confianza

Nivel de confianza = 95%

Nivel de significancia = 5%

3. Cálculo del estadígrafo de prueba

El estadístico de prueba seleccionado para la investigación es el estadígrafo de prueba Chi Cuadrado, para lo cual se toma como elemento análisis de la pregunta N° 1 y N° 6 del formulario de preguntas de la encuesta aplicada. A continuación se presentan los resultados:

Tabla 15. Frecuencias Observadas

ALTERNATIVAS		DESEMPEÑO LABORAL			TOTALES
		Siempre	Casi siempre	Nunca	
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	Siempre	0	55	0	55
	Casi siempre	0	131	0	131
	Nunca	0	23	40	63
TOTALES		0	209	40	249

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

Las frecuencias observadas constituyen los datos recogidos de la tabulación de las encuestas aplicadas a los gerentes y empleados de las empresas que conforman el Consorcio de Lácteos de Tungurahua (CONLAC-T), las respuestas se las registra en la tabla de contingencia que contiene la variable independiente: comunicación organizacional y la variable dependiente: desempeño laboral, las opciones de respuesta de acuerdo a la escala de medición de Likert y las respuestas dan como resultado la totalidad de la muestra seleccionada.

Tabla 16. Frecuencias Esperadas

ALTERNATIVAS		DESEMPEÑO LABORAL			TOTALES
		Siempre	Casi siempre	Nunca	
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	Siempre	0,00	46,16	8,84	55
	Casi siempre	0,00	109,96	21,04	131
	Nunca	0,00	52,88	10,12	63
TOTALES		0	209	40	249

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

Las frecuencias esperadas provienen del cálculo matemático del producto entre los valores de la variable independiente con la variable dependiente y todo esto entre el número de elementos de la muestra. A continuación se aplica la fórmula:

$$f_{e1} = (0 \cdot 55) / 249 = 0,00$$

$$f_{e2} = (209 \cdot 55) / 249 = 46,16$$

$$f_{e3} = (40 \cdot 55) / 249 = 8,84 \text{ y así sucesivamente hasta completar la matriz.}$$

La frecuencia esperada es el conteo de observaciones que se espera en una celda, en promedio, si las variables son independientes.

Tabla 17. Cálculo de Chi Cuadrado

ALTERNATIVAS		DESEMPEÑO LABORAL			TOTALES
		Siempre	Casi siempre	Nunca	
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	Siempre	0,00	1,69	8,84	10,53
	Casi siempre	0,00	4,03	21,04	25,07
	Nunca	0,00	16,88	88,22	105,10
TOTALES		0	22,60	118	140,70

**Fuente: Encuesta
Elaborado por: Maiza, Ana (2019)**

Para calcular Chi Cuadrado se procede a la resta de las frecuencias observadas menos las frecuencias esperadas y este resultado elevarlo al cuadrado y este valor se lo divide entre las frecuencias esperadas.

$$X^2 = (0-0)^2 / 0 = 0,00$$

$$X^2 = (55 - 46.16)^2 / 46.16 = 1.69$$

$$X^2 = (0-8.84)^2 / 8.84 = 8,84 \text{ y así sucesivamente hasta completar la matriz.}$$

Grados de Libertad

$$gl = (f-1) * (c-1)$$

$$gl = (3-1) * (3-1)$$

$$gl = (2) * (2)$$

$$gl = 4$$

Regla de Decisión: Si chi cuadrado calculado 140,70 es mayor que el valor crítico 9,48 se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula.

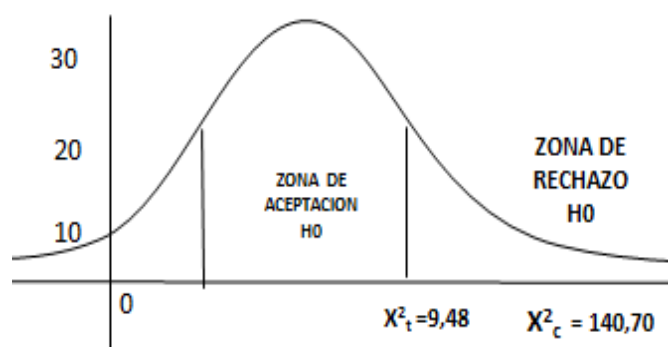


Figura 19. Chi Cuadrado

**Fuente: Encuesta
Elaborado por: Maiza, Ana (2019)**

5.4. Propuesta de solución

**CONSORCIO DE LÁCTEOS DE TUNGURAHUA
CONLAC –T**



**“PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL PARA LAS EMPRESAS
QUE CONFORMAN EL SECTOR DE LÁCTEOS
DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA.”**

Autora:

Ana Belén Maiza Moya

Tutora:

Ing. Jacqueline del Pilar Hurtado Yugcha Mg.

**AMBATO - ECUADOR
2019**

INTRODUCCIÓN

La comunicación es un elemento estratégico para las empresas a nivel mundial, la generación de información en cada una de las áreas o departamentos permiten su interacción con un aspecto adicional que es la estructura organizacional que consta de las funciones que debe ejecutar cada empleado y la coordinación entre los niveles: directivo, ejecutivo y operativo.

En la actualidad los sistemas administrativos que desarrollan los gerentes van direccionados a obtener eficiencia y rentabilidad en cada uno de sus procesos internos que abarca una serie de recursos humanos, económicos, tecnológicos enlazados de manera estratégica de modo que se dinamice la actividad comercial, producción, o de servicios.

El conocimiento es un factor importante para el desarrollo de estrategias plasmadas en planes estratégicos y operativos, los objetivos se van consiguiendo de forma cronológica, los procedimientos son enfocados a lograr fines específicos que aportan a los esfuerzos en común de los miembros. El entorno externo influye en el comportamiento interno de la compañía, es decir, las tendencias económicas, factores políticos, situación social, etc., sirve para afrontar las situaciones con la valoración interna de sus factores como proveedores, clientes, productos, servicios.

El eje trascendental del desarrollo de cada empresa radica en la productividad del talento humano o recurso humano, la gestión interna presenta indicadores positivos que denotan el alcance de los retos, la comunicación es un vínculo efectivo para desarrollar las competencias en un grupo de trabajo homogéneo y multidisciplinario para participar activamente en la toma de decisiones.

JUSTIFICACIÓN

Las empresas a nivel mundial tratan de ser más competitivas en los mercados locales e internacionales, por lo tanto utilizan un elemento estratégico como la información que se transmite entre los diferentes departamentos por medio de canales de comunicación. La comunicación mantiene estrechas relaciones entre los miembros directivos y empleados siendo en común las actividades operativas su eje de acción con miras a conseguir resultados positivos en la gestión de la empresa.

Con la vanguardia de los procesos dentro de las compañías el factor tecnológico está inmerso en las actividades que cada individuo ejecuta, lo cual se aspira a viabilizar los procesos internos, automatizar la información, y comunicar resultados a los empresarios para que tomen las decisiones más acertadas. Las destrezas del factor humano en la manipulación de elementos tecnológicos inherentes a la comunicación interna y externa generan productividad, al efectuar al máximo todos los propósitos encomendados.

El desempeño laboral involucra el rendimiento de cada empleado cuando realiza las funciones determinadas, la eficiencia y eficacia son indicadores adecuados para evaluar si los recursos invertidos están dando el rendimiento esperado, para ello la comunicación entre los colaboradores marca el clima organizacional que se percibe con el trabajo en equipo, práctica de valores, incursión o participación en las decisiones trascendentales.

En el caso de las empresas asociadas a CONLAC – T (Consortio de Lácteos de Tungurahua) requiere de modelos administrativos para mejorar la comunicación interna, debido a que no cuentan con estructuras organizacionales efectivas de tal forma que la comunicación no fluye.

OBJETIVOS

a) Objetivo General

Desarrollar un plan estratégico de Comunicación Organizacional para la optimización del desempeño laboral en las empresas que conforman el sector de lácteos de la Provincia de Tungurahua.

b) Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de la comunicación en las empresas asociadas a CONLAC-T de la provincia de Tungurahua
- Establecer el marco filosófico de la asociación CONLAC-T de la provincia de Tungurahua.
- Diseñar las estrategias de Comunicación Organizacional para la asociación CONLAC –T.

MODELO OPERATIVO

1. Planeación

Reyes (2004, pág. 244) la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

Koontz (1985) “una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa”

Chiavenato (1986) describe a la planeación como: “la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura”.

2. Planeación Estratégica

Burgal (1999) la planificación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

Fred (1990) la Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias).

3. Planificación Estratégica de Comunicación

La planeación estratégica es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis de entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito.

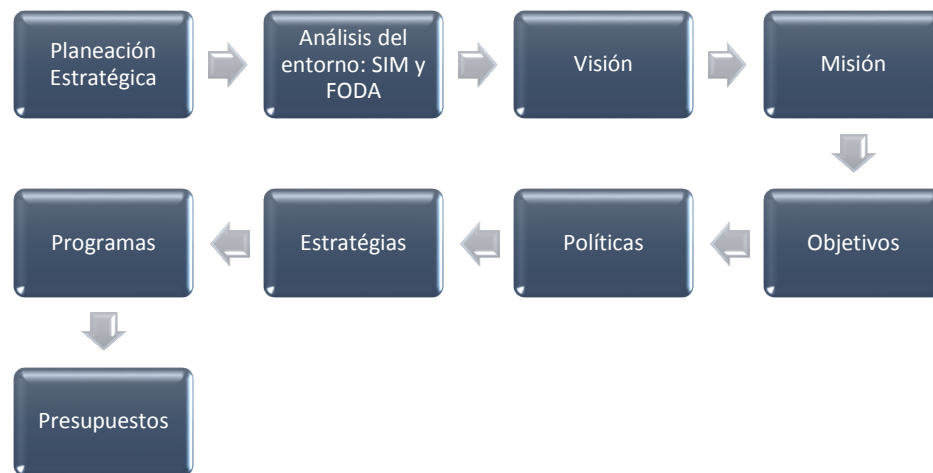


Figura 20. Proceso de Planificación Estratégica

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

4. Análisis Interno

Taylor y Harrison (1991) este análisis es conocido también como auditoría interna. Fortalezas. Son factores internos positivos, son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la organización. Son capacidades y recursos en los cuales la organización se puede apoyar y llegar a concretar la visión y debilidades; son factores internos negativos, son fuerzas obstaculizadoras o problemas que impiden el adecuado desempeño. Son diferentes razones o circunstancias por las cuales la organización no funciona bien.

5. Análisis Externo

Burgal (1999) describe el medio y la situación en la que se encuentra la empresa, ya que permite conocer acerca de los competidores, legislación vigente,

condiciones económicas, sociales y culturales. En la que incluye información importante de estos sectores para la empresa. Análisis de oportunidades son todas circunstancias positivas que se presentan en el medio en el que se desenvuelve una empresa, mismas que deben ser identificadas y aprovechadas por la empresa. Análisis de amenazas son todos los factores externos negativos que tienden a perjudicar directa o indirectamente el funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos. Las cuales deben ser identificadas y combatidas.

6. Misión

Asensuo del Arco (2009, pág. 26) la misión se considera como una expresión muy general de lo que quiere ser la empresa y será el primer punto de referencia para la actuación empresarial. La misión se define de una forma general vaga y a menudo poética, Debe responder a la pregunta de: ¿para qué existe la empresa?

7. Visión

Thomson (1994) es un mapa del futuro de la empresa que proporcionan detalles específicos sobre su tecnología y su enfoque al cliente, la geografía y los mercados de productos y servicios que perseguirá, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de compañía que la administración está tratando crear.

8. Valores Corporativos

Cordero (2007) los valores de una empresa definen la manera en que gerentes y empleados deben conducirse, en que deben hacer negocio y el tipo de organización que deben construir para ayudarle a una empresa a alcanzar su misión. En cuanto que ayuden a impulsar y a moldear el comportamiento dentro de la empresa, los valores generalmente se consideran el fundamento de la cultura organizacional de una compañía.

CONSORCIO DE LÁCTEOS DE TUNGURAHUA

Plan Estratégico de Comunicación

Fase I

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

- Análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico y Legal) del sector lácteo en el Ecuador
- Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) del sector lácteo en Tungurahua

Fase II

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

- Visión del Consorcio de Lácteos de Tungurahua
- Misión del Consorcio de Lácteos de Tungurahua
- Valores del Consorcio de Lácteos de Tungurahua
- Políticas Estratégicas

Fase III

FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

- Medios de comunicación tradicional (oficios, cartas, memorándums, convocatorias)
- Medios de comunicación digital (plataforma web, redes sociales, e-mail marketing)
- Medios de incentivo para el personal

Fase IV

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

- Indicadores de comunicación organizacional
- Indicadores de evaluación de desempeño
- Plan de Acción

FASE I: Diagnostico situacional de CONLAC - T

1. Estudio Situacional del macro ambiente

a) Ambiente Político

El 2 de enero de 2008 el gobierno de turno decreto que el precio de la leche se fije de tres formas: • Pasteurizada en funda con un valor de (55 centavos), en la presentación de funda • Triple pasteurizada con un valor de (60 centavos Y la presentación de UHT en envase de cartón (95 centavos).

De tal forma la Asociación de ganaderos de la Sierra y Oriente (AGSO) 2012 ha indicado que: Las pasteurizadoras no recogen el 11% (387 752 litros diarios) de la producción lechera del país (de 3,5 millones de litros) porque está en zonas que carecen de infraestructura y porque no existen suficientes centros de acopio, además se elimina la diferenciación de precios al consumidor entre las regiones Sierra, Litoral y Galápagos y se especifica que los precios determinados en este Decreto son de aplicación nacional.

La Cámara de Agricultura (2012) señaló que: El precio del litro de leche al ganadero (que puede llegar hasta \$0,34) no es correcto, porque en algunas regiones el costo de producción sube, por falta de pastizales, y que el déficit del que hablan las industrias es estacional, por Semana Santa. Asegura que la próxima semana se normalizará la producción, distribución y consumo , han asegurado que falta entre 100 mil y 120 mil litros diarios para cubrir la demanda de la industria

b) Ambiente Económico

El Ministerio de Industrias y Productividad, (2014) señala que: Según el último censo agropecuario realizado en el 2000, la tercera parte del territorio nacional se destina a las actividades relacionadas con el campo, del cual más de la mitad 63%

corresponde a explotación ganadera, lo que equivale al 19% de la superficie total del país, con uso pecuario principalmente en la ganadería bovina.

En el Ecuador el sector manufacturero de derivados lácteos es considerado como el de más dinamia en la industria ya que registra un valor de crecimiento anual del 6,3% en el periodo comprendido entre 2000-2004, con relación al desarrollo de la industria manufacturera con una cifra de 2,8%, también es relativamente mayor al crecimiento del sector agrícola el cual registro un incremento del 2,6%.

c) Ambiente Tecnológico

Las empresas del sector lácteo del Ecuador manejan maquinaria que procede desde Europa y en algunos casos Suiza. La duración de la maquinaria puede llegar a ser de largo plazo ya que se encuentra acompañado del mantenimiento.

La producción ganadera en Ecuador se la denominó de carácter extensivo, es decir que el incremento de la producción se ha basado en la incorporación de más unidades de factor, principalmente pastizales y número de cabezas, más no en un mejoramiento de los rendimientos por unidad de factor, lo cual se evidencia en los bajos rendimientos tanto en producción de leche como en carne. Del total se observa que un 3.2% utiliza sistemas productivos tecnificados, un 10% está semi tecnificados y un 86.8% está muy poco tecnificado. Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2007.

2. Estudio interno de CONLAC -T

De acuerdo a la investigación de campo realizada en las instalaciones de las empresas asociadas a CONLAC –T se determina la matriz de los factores internos.

a) FORTALEZAS DE CONLAC-T

Las fortalezas que se destacan de CONLAC – T son las siguientes

Tabla 18. Fortalezas de CONLAC T

FORTALEZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Altos índices de producción de leche de los centros de acopio.	x		
Alianza estratégica con el MAGAP	x		
Cumplimiento con las normas sanitarias.		x	
Brinda asesoría técnica a los asociados		x	

Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

Las fortalezas de CONLAC – T está en los índices de producción de leche que está alrededor de 264.451 litros de leche al año en Tungurahua. Ante esto se ha establecido alianzas estratégicas con el Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca (MAGAP) para el apoyo técnico del manejo del ganado, el tratamiento de la leche y su distribución. En cuanto al cumplimiento de normas el impacto es medio al ejecutar procedimientos sanitarios en los establos y los procesos de pasteurización de la leche por lo que los directivos y empleados está en constante capacitación para brindar asesoramiento a las entidades del gremio.

b) DEBILIDADES DE CONLAC-T

Las debilidades que se destacan de CONLAC – T son las siguientes

Tabla 19. Debilidades de CONLAC T

DEBILIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Organización administrativa carece de estructura técnica	x		
Capital de trabajo no satisface las necesidades de los asociados		x	
La producción artesanal no permite tener una mejor calidad en el procesamiento de la leche	x		
Comunicación interna ineficaz	x		

Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

Las debilidades de COLAC –T tienen un alto impacto en la organización administrativa por considerarse poco técnica por lo que la comunicación interna es

ineficaz. Cada uno de los empleados y directivos se encuentran dentro de conflictos laborales, la ausencia de estructuras orgánicas y manuales de procedimientos ha dificultado es establecimiento de funciones, cada miembro actúa bajo su propia iniciativa, obteniendo bajo desempeño laboral.

El capital de trabajo de las entidades agremiadas al CONLAC T

3. Estudio externo de COLAC –T

De acuerdo a la investigación de campo realizada en las instalaciones de las empresas asociadas a CONLAC –T se determina la matriz de los factores externos EFE.

a) OPORTUNIDADES DE CONLAC-T

Las oportunidades que se destacan de CONLAC – T son las siguientes

Tabla 20. Oportunidades de CONLAC T

OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Fomento a la industria de lácteos en los cantones de la provincia.	x		
Desarrollo de investigación para la innovación de la leche y sus derivados.		x	
Desarrollo social y económico de los asociados		x	
Satisfacer a los consumidores de leche.	x		

Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

Las oportunidades encontradas en CONLAC – T tienen un alto impacto en el impulso de la actividad ganadera en los distintos cantones de la provincia de Tungurahua a la población campesina que posee los establos para las vacas y lugares de recolección de leche. La demanda del producto es diaria en todos los estratos sociales y sirve además como materia prima para la elaboración de

quesos, yogurt o en la combinación con otros productos. En cuanto a la innovación de los productos lácteos se ha implementado mejoras en el empaque ya sea en fundas como en envases tetra pack adecuados para la conservación del producto. Por lo tanto la actividad lechera permite el desarrollo económico de los sectores indígenas que mediante la asociación entre los productores han podido ingresar al mercado nacional.

b) AMENAZAS DE CONLAC –T

Las amenazas que se destacan de CONLAC – T son las siguientes

Tabla 21. Amenazas de CONLAC T

AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Régimen de impuestos para las asociaciones de producción de lácteos	x		
Baja demanda de los clientes por el producto		x	
Empresas extranjeras comercializan el producto en el Ecuador con vicios de competencia desleal	x		

Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

Las amenazas de CONLAC – T tienen alto impacto en el régimen de impuestos que se aplican al sector ganadero por la importación de maquinarias, insumos, medicinas. Con ello también se ha incrementado el ingreso de empresas extranjeras que han copado el mercado local desplazando a los productores nacionales quienes están en desventaja al no ser competitivos en calidad, precios.

Los productos sustitutos de la leche como las gaseosas ofrecidas por las empresas extranjeras como coca – cola, los hábitos alimenticios variables y el poder adquisitivo de las familias por el factor de la inflación determina la baja demanda, por lo que las empresas lecheras se ven obligadas a reformular sus estrategias tanto para innovar en productos como para segmentar público objetivo potencial.

4. Análisis FODA de CONLAC -T

Tabla 22. Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Altos índices de producción de leche de los centros de acopio.	Organización administrativa carece de estructura técnica
Alianza estratégica con el MAGAP	Capital de trabajo no satisface las necesidades de los asociados
Cumplimiento con las normas sanitarias.	La producción artesanal no permite tener una mejor calidad en el procesamiento de la leche
Brinda asesoría técnica a los asociados	Comunicación interna ineficaz
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Fomento a la industria de lácteos en los cantones de la provincia.	Competencia desleal de las empresas de lácteos extranjeras
Desarrollo de investigación para la innovación de la leche y sus derivados.	Incremento de impuestos al sector lácteo.
Desarrollo social y económico de los asociados	Factores ambientales que disminuyen la capacidad de producción
Satisfacer a los consumidores de leche.	Productos sustitutos de la leche.

Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

MATRIZ DEL PERFIL INTERNO

Tabla 23. Matriz del Perfil Interno

Factores	Ponderación	Calificación	Valoración
FORTALEZAS			
Alianzas Estratégicas	0,1	3	0,3
Cumplimiento de Normas	0,1	4	0,4
Calidad en la producción	0,6	4	2,4
Asesoría Técnica	0,2	4	0,8
Totales	1,0		3,9
DEBILIDADES			
Organización Administrativa	0,1	1	0,1
Capital de Trabajo	0,1	1	0,1
Producción Artesanal	0,2	2	0,4
Comunicación interna ineficaz	0,6	1	0,6
Totales	1,0		1,2

Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

Ponderación: 0,00 Sin importancia - 1,00 Muy Importante

Calificación: 1 Debilidad Grave, 2 Debilidad Menor, 3 Fortaleza Menor, 4 Fortaleza Importante.

De la tabla se puede establecer que las principales fortalezas que tiene CONLACT son la producción y asesoramiento en los productos que ofrece, ya que trabaja con maquinaria importada y la calidad de la atención a sus asociados se evidencia en el asesoramiento a los productores.

En cuanto a las principales debilidades se puede establecer que la ausencia de una estructura organizacional y comunicación interna ineficaz son factores de debilidad grave, razón por la cual se hace necesaria la modelo de comunicación efectiva para el sector.

MATRIZ DEL PERFIL EXTERNO

Tabla 24. Matriz del Perfil Externo

Factores	Ponderación	Calificación	Valoración
OPORTUNIDADES			
Impulso al sector lácteo en la provincia	0,3	3	0,9
Desarrollo de investigación y desarrollo	0,1	3	0,3
Desarrollo social y económico	0,4	4	1,6
Satisfacción a los consumidores	0,2	4	0,8
Totales	1,0		3,6
AMENAZAS			
Competencia desleal extranjera	0,1	1	0,1
Impuestos al sector lácteo	0,3	2	0,6
Factores ambientales negativos	0,2	1	0,2
Productos sustitutos	0,4	1	0,4
Totales	1,0		1,3

Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

Ponderación: 0,00 Sin importancia - 1,00 Muy Importante

Calificación: 1 Debilidad Grave, 2 Debilidad Menor, 3 Fortaleza Menor, 4 Fortaleza Importante.

Las oportunidades tienen una valoración de 3.6 en relación a las amenazas de 1.3, lo que se tiene aspectos favorables para el sector lácteo de la provincia de Tungurahua ya que no tiene impactos significativos en cuantos a las oportunidades actuales.

Las principales oportunidades de CONLAC –T son el desarrollo social y económico y la satisfacción de los consumidores, debido a que los productores de lácteos se asocian en grupos de trabajo de los cuales obtienen ganancias por la inversión realizada. Con el producto pasteurizado se garantiza la calidad de la leche apta para el consumo humano por lo que los clientes se satisfacen.

La competencia es un factor importante que CONLAC - T enfrenta a menudo, ya que existe el ingreso de leche desde Colombia y Perú, colocando sus condiciones en el mercado afectando a la producción nacional.

Las condiciones medio ambientales donde se cría el ganado no son las más adecuadas, por la erosión de los suelos, la escasa mano de obra, factores climatológicos variables y sistema sanitario poco atendido, razón por la cual son amenazas existentes.

FASE II: DIRECCIONAMIENTO FILOSÓFICO DE CONLAC – T

- **Reseña histórica de COLAC - T**

Las actividades del Consorcio inicia en septiembre del 2007, el proceso de organización fue motivado por: actores sociales, políticos, ONGs, GADs Municipales, GADs parroquiales, Juntas de Regantes, Movimientos Indígenas, Instituciones Estatales y el Gobierno de la Provincia de Tungurahua, que buscan apoyar los sectores productivos.

- **Visión**

Para el año 2023 (CONLAC – T), pretende conformar un grupo económico élite a nivel regional de pequeños y medianos productores de leche, fomentando la producción ganadera tecnificada, cuidado del medio ambiente y generación de fuentes de empleo.

- **Misión**

Consorcio de Lácteos (CONLAC-T) es una asociación conformada por productores de leche de la provincia de Tungurahua que realizan la pasteurización y distribución del producto en la zona central del país.

- **Valores corporativos de CONLAC – T**

Compromiso: Los miembros de la asociación se comprometen a ejercer los procesos de la actividad agropecuaria con voluntad y esfuerzo para alcanzar los fines de la entidad.

Trabajo en equipo: Cada miembro de la asociación integra grupos de trabajo para el desarrollo del proceso productivo de tal forma que se lograr eficiencia y eficacia.

Innovación: El mejoramiento continuo de la asociación radica en la innovación de sus procesos y por consiguiente del producto para alcanzar un reconocimiento en el mercado local.

- **Políticas estratégicas**

Adoptar un sistema de calidad para los procesos de tratamiento de la leche de modo que se obtenga estándares adecuados.

Desarrollo de procesos de Gestión de Talento Humano, de modo que se dé un tratamiento adecuado al personal de la asociación y se definan las funciones, tareas que se cumplan a cabalidad con resultados positivos.

Instaurar mecanismos de Comunicación interna efectivos en el cual la información es un elemento estratégico para la consecución de los objetivos

FASE III: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

a) Estrategias de Comunicación

Tabla 25. Estrategias de Comunicación

ACCIONES	RECURSOS
Utilizar el internet para crear correos electrónicos para la transmisión de información.	<ul style="list-style-type: none">• Plataformas WEB• Redes Sociales• E-Mail Marketing
Comunicar a los miembros de la asociación la misión, visión, valores de la empresa	<ul style="list-style-type: none">• Carteles
Formular documentación interna para la gestión de la información	<ul style="list-style-type: none">• Oficios• Cartas• Memorándums
Realizar sesiones de trabajo de manera frecuente para conocer aspectos inherentes a la empresa	<ul style="list-style-type: none">• Convocatorias

Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

b) Estrategias de Motivación

Tabla 26. Estrategias de Motivación

ACCIONES	RECURSOS
Determinar mecanismos para incentivar al personal	Bonos Becas Reconocimientos
Desarrollar eventos de integración	Actividades deportivas Actividades de capacitación

Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

1. Plataformas Web

Página web es un documento electrónico realizado para la (World, Wide Web). Estos documentos pueden contener información tal como: texto, imágenes, video, animaciones, etc. Uno de los principales elementos que caracterizan a las páginas web son los denominados hipervínculos (también conocidos como links, o enlaces), que permiten, entre otras cosas, que el usuario “salte” de una página a otra. (Guerrero, 2014)

El CONLAC –T mediante la creación utilización del internet puede presentar su imagen corporativa, adaptando textos con información de la empresa, fotografías de las instalaciones. Personal directivo, empleados, proceso de producción y ventas, etc., tomar contacto directo con los clientes y proveedores para efectuar relaciones comerciales.

2. Redes Sociales

La red social virtual hace alusión al sitio web que las personas utilizan para generar su perfil, compartir informaciones, colaborar en la generación de contenidos y participar en movimientos sociales. Las relaciones de los usuarios pueden ser de muy diversa índole. En definitiva y, teniendo en cuenta las anteriores definiciones, una red social se podría definir como un conjunto de relaciones entre un número indeterminado de individuos, en el que establecen lazos de diferente tipología y calado. En el área virtual, el concepto no varía únicamente el canal por el que establecen dichas relaciones. (Suberviola, 2017)

El CONLAC –T, debe crear un fan page en la red social Facebook con toda la información visual, auditiva, de la empresa, esto permitirá llegar al mercado nacional y extranjero. Este medio de comunicación viabilizará la ubicación de potenciales clientes de los productos lácteos, garantizando posicionamiento en el mercado.

3. Email – Marketing

Email marketing entendido como el envío de un mensaje comercial a través del correo electrónico, ha sido tradicionalmente una de las herramientas comunicativas más efectivas de fidelización y remarketing. (Ramos, 2013)

La CONLAC –T en su afán de publicitarse se permitirá enviar mensajes de interés para el público objetivo al que quiere llegar es decir a los productores de

lácteos en general, con ello se espera una gran acogida y fortalecer al sector lácteo de Tungurahua.

Fase IV: Evaluación y Seguimiento

El plan de evaluación y seguimiento se compone de los indicadores que evalúan tanto la comunicación como el desempeño de los directivos y empleados con el propósito de medir la eficiencia, eficacia, cubrimiento de cargos, cumplimiento de planes operativos y evaluación de desempeño.

Indicadores de Comunicación

Tabla 27. Indicadores de comunicación

Nombre del indicador	Fórmula	Cálculo	Interpretación	Metas
Eficiencia	Número de procesos logrados / Número de procesos programados	$20 / 30 = 66\%$	El porcentaje de eficiencia es del 66% de los procesos de lácteos programados	El CONLAC-T pretende para el 2019 el 80% de eficiencia en los procesos logrados y en el año 2023 lograr el 100%
Eficacia	Número de requerimientos atendidos / Número de requerimientos recibidos	$10 / 30 = 33\%$	El porcentaje de eficacia es del 33% de los requerimientos atendidos.	El CONLAC-T pretende para el 2019 el 60% de eficacia en los requerimientos atendidos y en el año 2023 lograr el 100%

Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

Para calcular el indicador de eficiencia se toma información de los procesos internos de manera global que se llevan a cabo al interior de las empresas del sector de lácteos de la provincia de Tungurahua, en ellos se encuentran los procesos financieros, administrativos, de producción, comercialización, legal, ambiental, agropecuario, sanitario, etc.

Para calcular el indicador de eficacia se recoge los datos sobre los pedidos que tienen las empresas lecheras en Tungurahua en un periodo corto por cuanto en algunas existe un mayor movimiento que en otras. Estos pedidos se refieren a solicitudes administrativas, de producción y ventas.

Indicadores de Desempeño

Tabla 28. Indicadores de desempeño

Nombre del indicador	Fórmula	Cálculo	Interpretación	Metas
Cubrimiento de cargos en la empresa	Número de cargos provistos / Total cargos en la empresa	$8 / 30 = 26\%$	Las empresas tienen provisto cubrir el 26% de los cargos existentes.	El CONLAC-T pretende para el 2019 cubrir el 50% de cargos provistos y en el año 2023 lograr el 100%
Cumplimiento de planes operativos de la empresa	Número de actividades ejecutadas / Número de actividades programadas	$40 / 50 = 80\%$	El porcentaje de cumplimiento de los planes operativos es del 80% de la programación.	El CONLAC-T pretende para el 2019 el 85% de actividades ejecutadas y en el año 2023 lograr el 100%
Evaluación de desempeño	Número de evaluaciones realizadas / Número de empleados	$15 / 706 = 2\%$	En la empresa se han realizado un 2% de evaluaciones con respecto al número de empleados del sector de lácteos	El CONLAC-T pretende para el 2019 el 50% de evaluaciones realizadas y en el año 2023 lograr el 100%

Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

Para el cálculo del indicador cubrimiento de cargos en la empresa se revisa la estructura informal del personal que existe en cada empresa y las necesidades de cubrir funciones que están inmerso en el proceso administrativo y de producción de las empresas lecheras, con ello se espera mejorar la productividad de cada empleado y directivo.

Para el cálculo del indicador cumplimiento de planes operativos se acopia información de las actividades que se programan diariamente dentro de las entidades en el sentido administrativo: recepción de documentos, comunicados, planificación organización, control, a esto se añade las actividades financieras de cobros, pagos, devoluciones, en el área de producción se refiere al proceso de elaboración de leche pasteurizada y sus derivados, y la comercialización está el traslado del producto, mantenimiento de las maquinarias, y de los vehículos, etc.

La evaluación de desempeño se propone ejecutar a todos los involucrados en el consorcio de lácteos de Tungurahua (CONLAC-T) que en este caso es mínimo las evaluaciones realizadas en estas empresas por lo que los resultados no son satisfactorios a lo que se plantea un formulario de evaluación que satisfaga los objetivos de cada individuo dentro de su puesto de trabajo.

Tabla 29. Evaluación de desempeño

Nombre del empleado:			
Cargo:			
Departamento:			
Mes:		Año:	
PARÁMETROS	ITEMS	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
Calidad	Su trabajo es eficiente	3 Siempre <input checked="" type="checkbox"/> 2 Casi siempre <input type="checkbox"/> 1 Nunca <input type="checkbox"/>	
Responsabilidad	Cumple a cabalidad con el trabajo encomendado	3 Siempre <input checked="" type="checkbox"/> 2 Casi siempre <input type="checkbox"/> 1 Nunca <input type="checkbox"/>	
Colaboración	Atención al público Obedece disposiciones	3 Siempre <input checked="" type="checkbox"/> 2 Casi siempre <input type="checkbox"/> 1 Nunca <input type="checkbox"/>	
Iniciativa	Sugiere ideas para la solución de problemas	3 Siempre <input checked="" type="checkbox"/> 2 Casi siempre <input type="checkbox"/> 1 Nunca <input type="checkbox"/>	
Asistencia	Asiste con normalidad a su trabajo	3 Siempre <input checked="" type="checkbox"/> 2 Casi siempre <input type="checkbox"/> 1 Nunca <input type="checkbox"/>	
	TOTAL	15 puntos	

Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

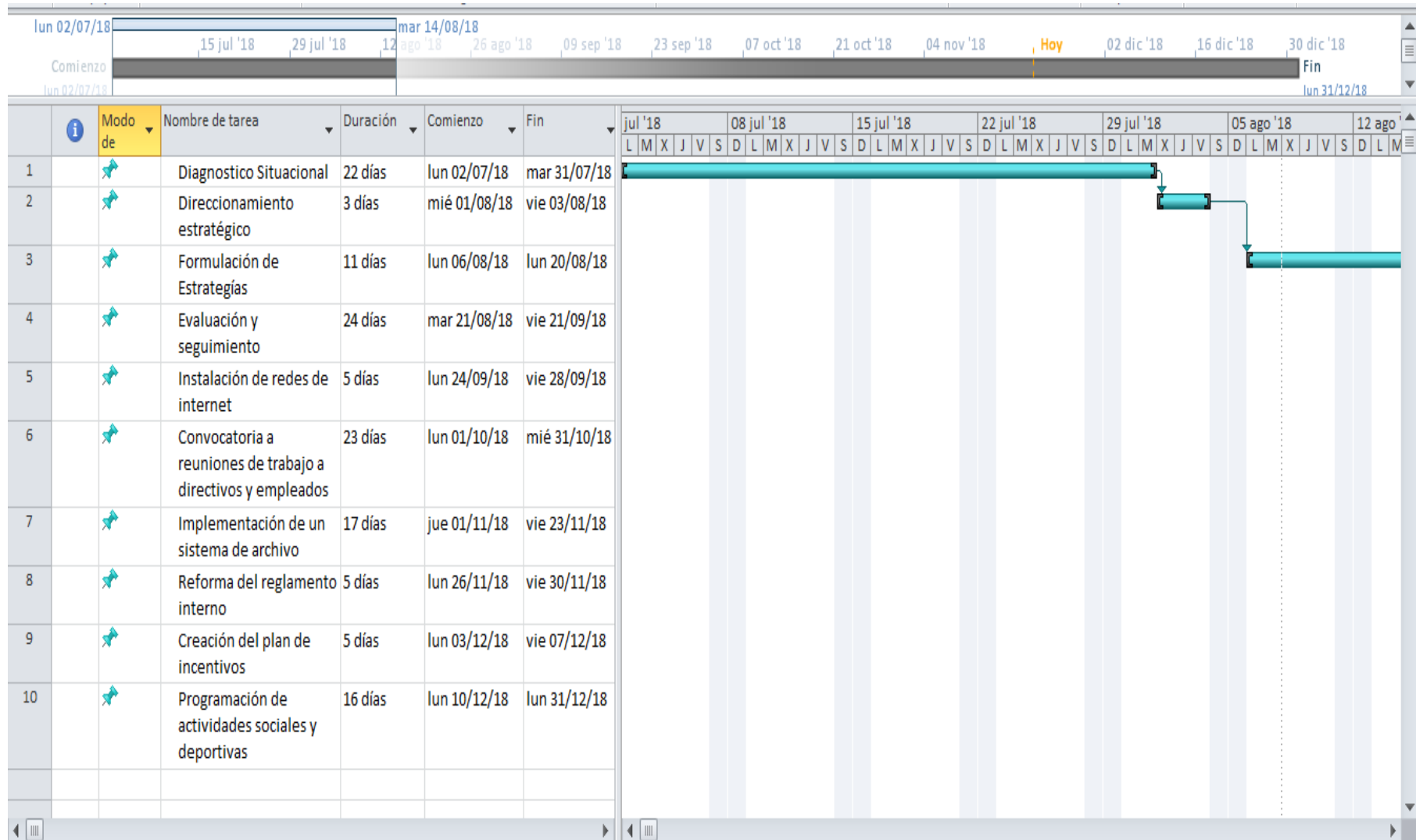
PLAN DE ACCIÓN

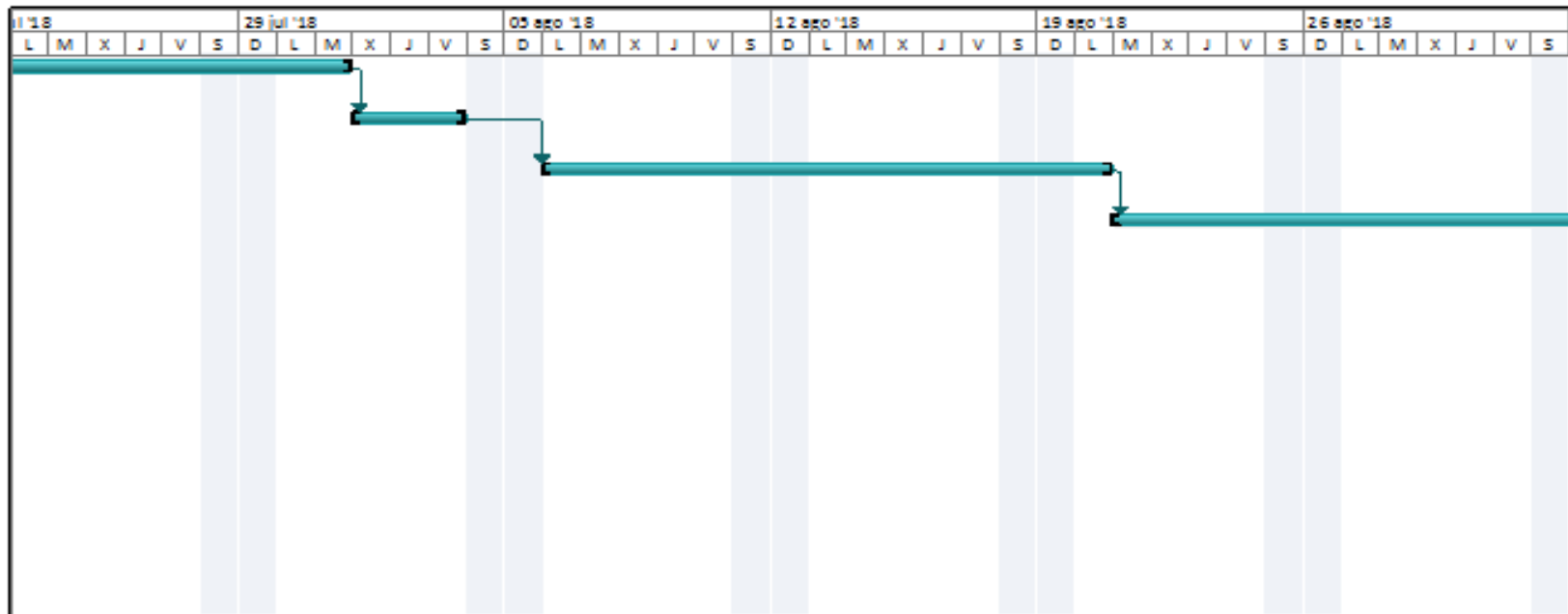
Tabla 30. Plan de Acción

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	COSTO
Automatizar la información por medio de internet con el fin de acelerar su transmisión	Utilizar el internet para crear correos electrónicos para la transmisión de información.	Instalar redes de internet en las instalaciones de la asociación.	1 mes	Jefe de Sistemas	600,00
Socializar la filosofía de COLAC- T a los directivos y empleados	Comunicar a los miembros de la asociación la misión, visión, valores de la empresa	Convocar a reuniones de trabajo a directivos y empleados.	1 mes	Gerente	50,00
Sustentar los procesos internos de COLAC –T	Formular documentación interna para la gestión de la información	Implementar un sistema de archivo en la empresa	1 mes	Jefe de Producción	4.000,00
Integrar a los colaboradores de la asociación en la toma de decisiones.	Realizar sesiones de trabajo de manera frecuente para conocer aspectos inherentes a la empresa	Incluir en el reglamento interno la realización de sesiones ordinarias y extraordinarias.	1mes	Gerente Jefe de Producción, Contador	40,00
Lograr el mejor desempeño de los trabajadores	Determinar mecanismos para incentivar al personal	Crear un plan de incentivos a los mejores empleados por su desempeño anual.	1 mes	Administrador de Talento Humano	400,00
Lograr el compromiso de los empleados con los objetivos de CONLAC -T	Desarrollar eventos de integración	Programar actividades sociales, deportivas.	1 mes	Jefe de marketing	800,00
TOTAL					5.890,00

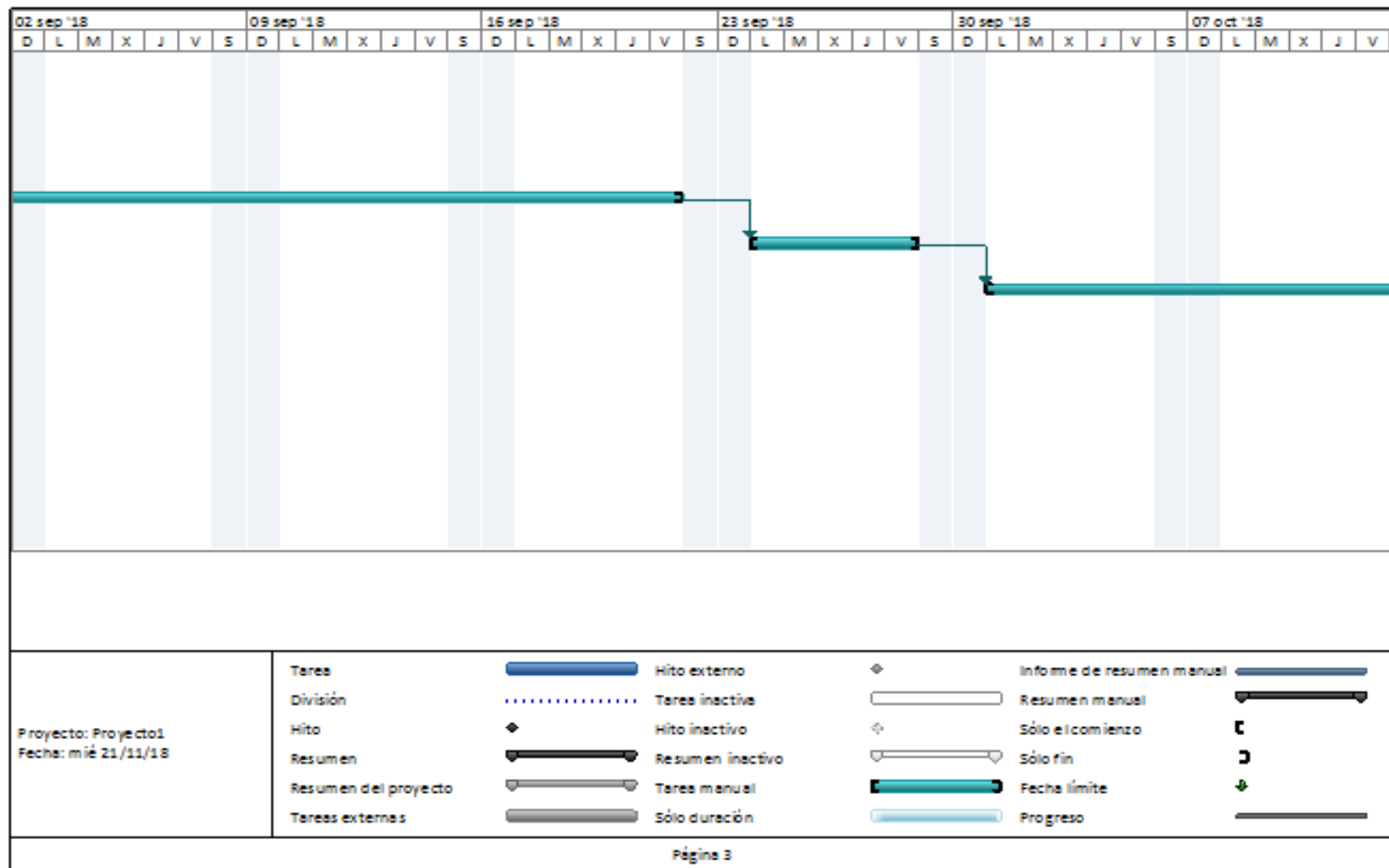
Elaborado por: Maiza, Ana (2019)

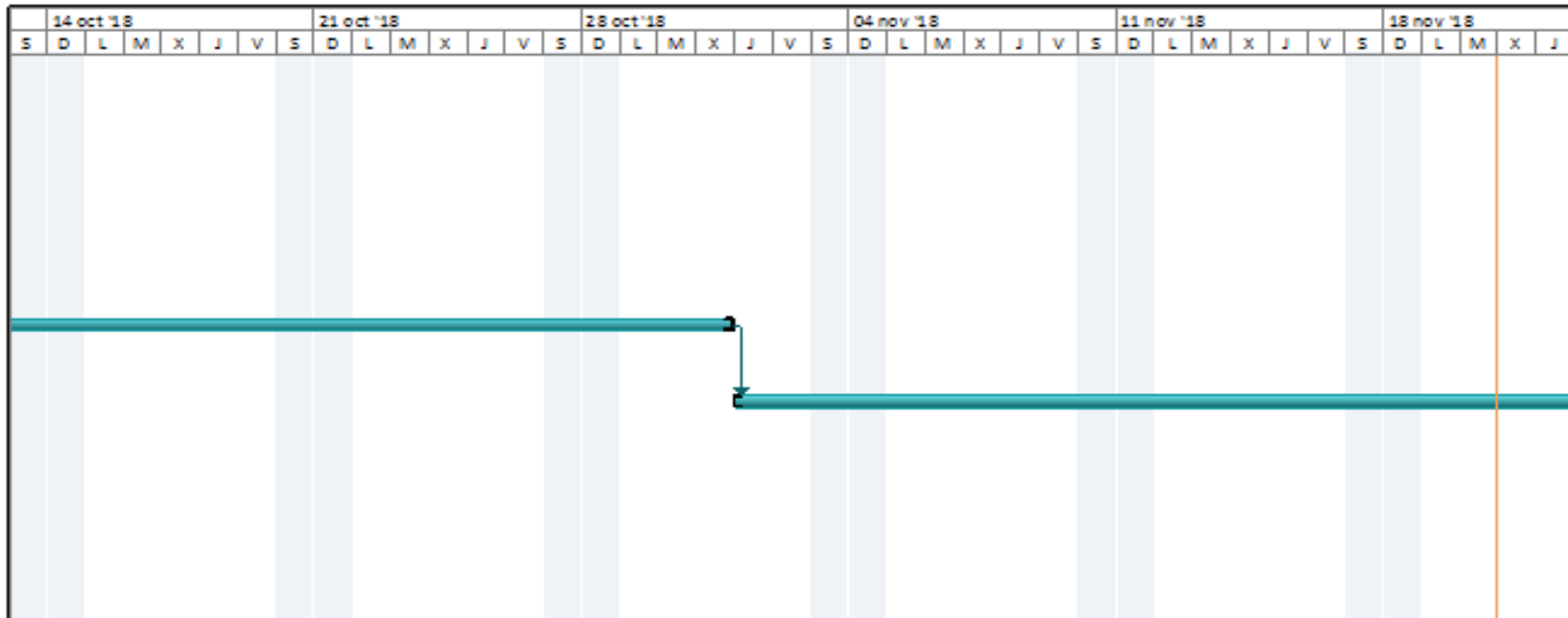
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES



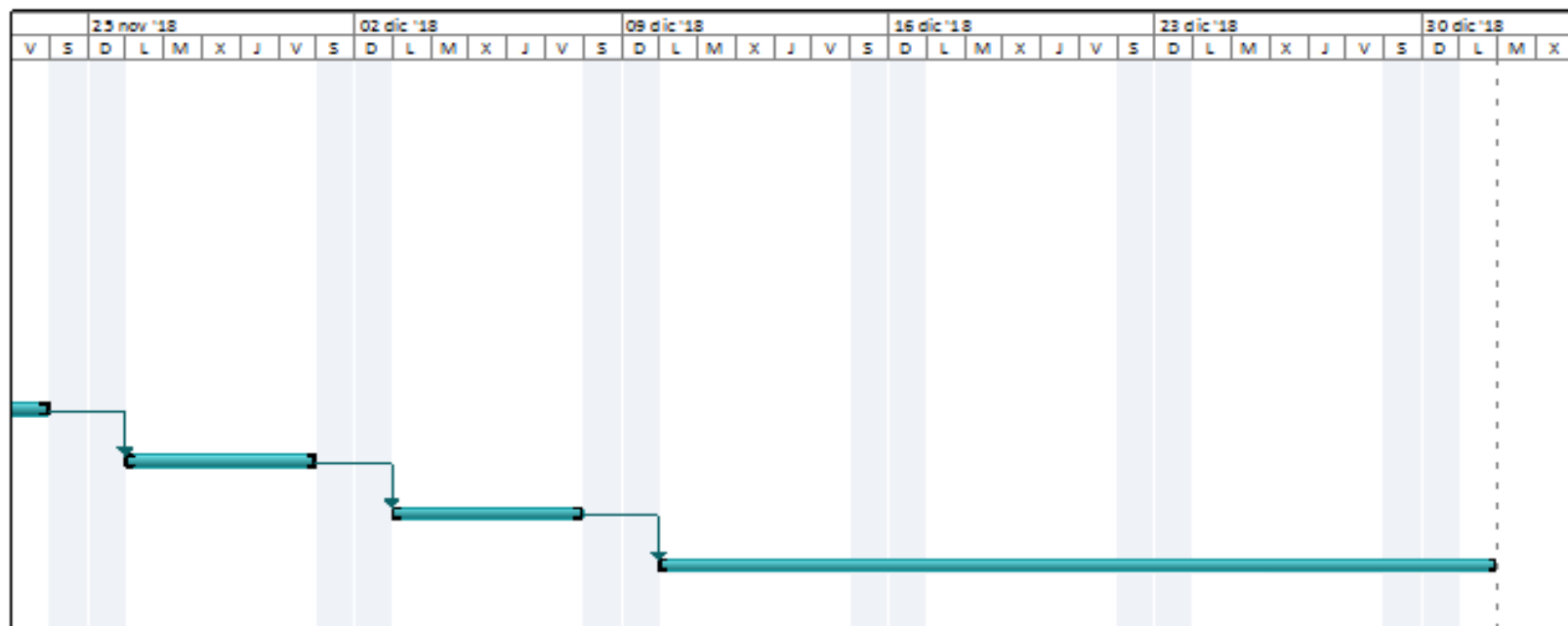


Proyecto: Proyecto 1 Fecha: mié 21/11/18	Tarea		Hito externo		Informe de resumen manual	
	División		Tarea inactiva		Resumen manual	
	Hito		Hito inactivo		Sólo el comienzo	
	Resumen		Resumen inactivo		Sólo fin	
	Resumen del proyecto		Tarea manual		Fecha límite	
	Tareas externas		Sólo duración		Progreso	





Proyecto: Proyecto1 Fecha: mié 21/11/18	Tarea		Hito externo		Informe de resumen manual	
	División		Tarea inactiva		Resumen manual	
	Hito		Hito inactivo		Sólo el comienzo	
	Resumen		Resumen inactivo		Sólo fin	
	Resumen del proyecto		Tarea manual		Fecha límite	
	Tareas externas		Sólo duración		Progreso	



Proyecto: Proyecto1 Fecha: mié 21/11/18	Tarea		Hito externo		Informe de resumen manual	
	División		Tarea inactiva		Resumen manual	
	Hito		Hito inactivo		Sólo el comienzo	
	Resumen		Resumen inactivo		Sólo fin	
	Resumen del proyecto		Tarea manual		Fecha límite	
	Tareas externas		Sólo duración		Progreso	

6. CONCLUSIONES

- Se concluye que las empresas del sector de lácteos de la provincia de Tungurahua carecen de un sistema de comunicación interna para la transmisión de información relevante de las actividades. A esto hay que anotar que la comunicación es verbal y por documentos básicos pero que no satisface los requerimientos de los asociados.
- Los miembros de las empresas del sector de lácteos de la provincia de Tungurahua no conocen sistemas de comunicación por lo que tienen inconvenientes a la hora de ejecutar sus actividades, generándose un clima laboral de poca armonía. Además el poco compromiso de los empleados no permite el desarrollo del sector de lácteos.
- La gestión del talento humano presenta deficiencias en tal sentido no se efectuar procedimientos de inducción. Entrenamientos del personal, además no se evalúan las destrezas y conocimientos ya que tan solo por la experiencia empírica se maneja el sistema productivo.
- El desempeño laboral de cada empleado no ha sido evaluado tan solo se basa en tiempos de producción que deben ser ejecutados o de otra manera se da un espacio para su culminación, esto muestra una ineficiencia del personal y la dotación de recursos para la retroalimentación de los procesos.
- Se debe formular estrategias que permitan mejorar la comunicación en las empresas de lácteos de modo que se alcance los objetivos empresariales.

7. RECOMENDACIONES

- Para la integración entre los diferentes departamentos de las empresas asociadas a CONLAC –T deben incorporar el proceso de comunicación interna. Los directivos y empleados desarrollaran un flujo adecuado de la información sea horizontal o vertical y diagonal.
- Para mejorar el desempeño laboral de los directivos y empleados de las empresas de lácteos de Tungurahua se debe capacitar y socializar acerca del sistema de comunicación interna. Los medios tradicionales como son cartas, memorándums, oficios así como las medias digitales redes sociales, e – mail marketing, pagina web, permiten comunicar al público interno y externo de las actividades que se ejecutan, atendiendo las necesidades existentes en el sector lácteo.
- Para lograr el óptimo desempeño de los integrantes del CONLAC – T se debe evaluar al personal mediante la utilización de indicadores de comunicación entre los que están eficiencia y eficacia y de desempeño. En los que están el cubrimiento de cargos y cumplimiento de planes operativos.
- Para evaluar al personal se debe aplicar el método de investigación de campo debido a que lo efectúa un especialista y el gerente a cada empleado, el examen es a través de entrevistas lo que permite planear acciones para el futuro en el campo ocupacional de los colaboradores.
- Se plantea elaborar el plan estratégico de comunicación organizacional que contiene una estructura integral de la situación interna y externa de las empresas de lácteos de Tungurahua, se plantean estrategias para comunicar información desde los niveles directivos hasta los operativos de tal forma que se pueda facilitar la corrección de falencias y tomar decisiones.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Adler, R. (2005). *Comunicación Organizacional*. México: McGrawHill.
- Álvarez, J. (2007). Comunicación Interna, la Estrategia del Exito. Razón y Palabra. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*(56), 6.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: Procesos, disciplina y técnica*. Madrid: Netbiblio.
- Asensio del Arco, E. . (2009). *Empresa e Iniciativa Emprendedora*. España: Paraninfo.
- Ayala, S. (18 de 01 de 2004). Recuperado el 09 de 05 de 2013, de www.elprisma.com:
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluacion_deldesempenopersonal/
- Barrios, M. (04 de 03 de 2009). *La Evaluacion y su influencia en el desempeño laboral*. Recuperado el 06 de 05 de 2013, de www.sapiens.com:
http://www.sapiens.com/castellano/articulos.nsf/Recursos_Humanos/_La_evaluación_y_su_influencia_en_el_desempeño_laboral/8EA0EE64A04A120FC125756F006D7DD0!opendocument
- Bastidas, A. (31 de 08 de 2009). *Slideshare*. Recuperado el 04 de 05 de 2013, de www.slideshare.net:
<http://www.slideshare.net/alejandrab/desempeo-laboral>
- Beas, A. (1993). *Organizacion y Administracion de Empresas*. Madrid: McGrawHill Interamerica de España, S.A.
- Berceruelo, B. (2011). *Comunicaion Interna en la empresa. Claves y desafios*. Valencia: Wolters Kluwer España.
- Bloom, A. E. (1999). *medicion del desempeo*.
- Bolaños, B. (2002). *Comunicación escrita*. San José: EUNED.
- Burgal, G. (1999). *Administracion estrategica y operativa*. Quito: Abay.
- Burgal, G. (1999). *Planificacion Estrategica y Operativa*. Quito: Abay.
- Cameron, K. S. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas / Management Skills Development*.
- Cardona, K. (2012). *Gestión De La Comunicación Interna Organizacional En La Optimización Del Clima Laboral Y Resolución De Conflicto*. Quito.
- Carrillo, D. (2010). Diagnóstico del Sector Textil y de la Confección" Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Ambato.
- Ceprona. (2014). www.ceprona.org. Recuperado el Julio de 2013, de <http://www.ceprona.org/organizacion/productividad.php>
- Chiavenato, I. (1986). *Introducción a a teoria deneral de la Administracion*. Bogota: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestion del Talento Humano*. Bogotá: McGraw Hill Interamericana S.A. .
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administracion de Recursos Humanos*. Rio de Janeiro: Elsever.

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Crecimiento Organizacional La dinamica del exito en las organizaciones*. Mexico: McGraw Hill Interamericana Editores S.A.
- Cordero, J. (2007). *Apuntes de la materia de Estrategia Competitiva*.
- Coulter, M. (2010). *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. Madrid: Adison- Wesley.
- Daburon, B. (2013). *El ordenador e Internet*. Barcelona: ENI.
- Daft, R. ((2011).). *La Experiencia del Liderazgo*. México: Thomson.
- Dalton, M. H. (2007). “*Relaciones Humanas*” (Tercera Edición ed.). Editorial Iberoamericana.
- Díaz Barriga, Á., & Luna Miranda, A. B. (2015). *Metodología de la investigación educativa: aproximaciones para comprender sus estrategias*. Tlaxcala: Ediciones Díaz de Santos. doi:9788499696980
- Díaz, J. (1999). *La enseñanza aprendizaje de las habilidades y destresaa motrices basicas*. Barcelona: INDE Publicaciones.
- Díaz, S. Y. (2014). *Comunicación Organizacional Y Trabajo En Equipo” (Estudio Realizado En Una Institución De Educación Superior En La Ciudad De Quetzaltenango*. Quetzaltenango.
- Díaz, V. (2009). *Metodología de la Investigación Científica y bioestadística*. Santiago de Chile: RIL.
- Dominik, J. (2006). *La dinámica de la comunicación masiva*. México: McGraw Hill.
- Donnelly, J. (1994). *Dirección y Administración de Empresas*. Adisson-Wesley Iberoamericana.
- Etchegaray, R. (2010). *Comunicación empresarial* . Buenos Aires, Argentina : Valletta.
- Fernandez, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Fernández, C. (2006). *La comunicación en las Organizaciones*. México.
- Fernández, C. (2012). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Fernandez, D. (2010). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid: PARANINFO S.A.
- Fernández, D. (2017). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid: Paraninfo.
- Fred, D. (1990). *La Gerencia Estrategica*. Legis.
- García Jiménez, J. (2004). *La comunicación interna*. España: Dias de santos.
- García, L. (2014). *Comunicación en las empresas ecuatorianas*. EKOS.
- García, R. (2010). *Tutorial de SPSS*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Gareth, J., & Jennifer, G. (2006). *Administración Contemporanea* (Cuarta ed.). Mexico: McGrawHill.
- Gibson, I., & Nonnelly. (2004). *Las organizaciones, comportamientos, estructura, procesos*. México: McGraw Hill.
- Gil Estallo, M. d. (2001). *Empresa virtual: de la idea a la acción*. Madrid: ESIC.
- Gilmer, F. (2000). *Que es el clima organizacional*. En G. Dessler, *ORGANIZACION Y ADMINISTRACION* (págs. 181-182). Mexico: Pretince Hall Hispanoamericana S.A.

- Gleves, J. (2013). La comunicación organizacional en el mundo contemporáneo como diálogos de saberes y laboratorio experimental en el pregrado. *Revista de Ciencias Sociales*, 29.
- Gómez, F. (2007). *Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa*. Madrid: ProQuest ebrary.
- González, R. P. (2014). *La comunicación interna como herramienta para la toma decisiones en la alta gerencia caso industrias galber S.A.S.* . Bogota, Colombia.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional: Gestion de personas y organizaciones*. Mexico: Argraph.
- Griffin, R., & Ebert, R. (2005). *Negocios* (Septima ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Guadalupe, J. (2007). *Organización y planificación de empresas públicas y privadas*. Ambato: Pio XII.
- Guerrero, R. (2014). *Elaboración de documentos web mediante lenguaje de marcas*. ICE Editorial.
- Hellriegel. (2004). *Administración un enfoque basado en competencias* (Novena ed.). Bogotá: Thomson Editores S.A.
- Hellriegel, D. (2014). *Administración*. México DF: Thomson.
- Hernández, J. (2014). *Administración de la compensación sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. México: Grupo Editorial Patria.
- Hooghiemstra, T. (1996). *Las Competencias Clave para la Gestion Integrada de Recursos Humanos*.
- Ibañez, M. (2005). *Administracion de Recursos Huimanos en la empresa*. Lima: San Marcos.
- Ibañez, M. (2015). *Administracion de Recursos Huimanos en la empresa*. Lima: San Marcos.
- Ideas propias editorial. (2015). *Estrategias para la implantacion de nuevas tecnologias en Pymes*. Vigo: Ideas propias editorial.
- Ivancevich, J. (2011). *Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*. México: Edamsa Mc Graw Hill Iberoamericana.
- Janiarely, A. (2017). *Planeacion Estrategica* (Primera ed.). Madrid: Pretince Hall.
- Koontz, H. (1985). *Asministración*. Mexico: McGrawHill.
- La República. (17 de Abril de 2017). Comunicación interna: Colombia triunfa afuera. *La República*, pág. 7.
- López, L. (2015). *La Comunicación Organizacional Como Ventaja Competitiva En La Municipalidad Provincial De Andahuaylas, 2014*. Andahuaylas.
- Martínez, M. (2007). *El concepto de productividad en el analisis economico*. Mexico.
- Martínez, M. (2012). *La gestion empresarial*. Madrid- España: Diaz de Santos.
- Martinez, R. (02 de Julio de 2017). El rol de la comunicación interna en las empresas. *El Mercurio*, pág. 1.
- Mascarò, P. (2009). *Modelo de comunicaciòn*. Méxixo: Editorial Pearson Educaciòn.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *El Desarrollo de Carrera*. Mexico: Trillas.
- Moguel, E. A. (2011). *Metodologia de la Investigaciòn*. Mexico: MacGraw Hill.
- Morales, O. (17 de Marzo de 2008). *Gestion de Recursos Humanos Basado en Competencias*. Santo Domingo Republica Dominicana. Obtenido de

- <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>
- Navarro, E. R. (2010). Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa. *Los líderes*.
- Ocampo, M. (2011). *Comunicación empresarial. Plan Estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones*. Bogotá: ECOE.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación. Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Dykinson S.L.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información*. Madrid: Dykinson.
- Orejuela, E. (2001). *Relaciones Humanas*. Guayaquil: Nueva Luz.
- Ortiz, A. (2012). Desarrollo del Pensamiento y Competencias Básicas. En A. Ortiz. Magdalena, Colombia: Editorial Litoral.
- Paoli, A. (2007). *Comunicación y juego simbólico*. Umbral S.A.
- Paris, F. R. (1996). *LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES*.
- Pelayo, J. (s.f.). *Relaciones en el Entorno de Trabajo*. Materiales Educativos Propios.
- Perez, A. (12 de Abril de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/eficiencia-eficacia-y-efectividad-en-la-calidad-empresarial.htm>
- Poels, F. (1996). *Estrategias de valoración y remuneración de puestos*. Madrid: FC Editorial.
- Ramos, J. (2013). *Marketing de contenidos*. Xin Xii.
- Rebeil, M. (2010). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: AMCO.
- Regalado, L. M. (2014). *INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA, EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LAS EMPRESAS DEL Sector De Desarrollo E Importación De Tecnología Y Localización, De La Ciudad De Quito*. Quito.
- Reyes, A. (2004). *Administración Moderna*. México: Limusa.
- Reyes, M. (25 de Agosto de 2014). *El Proceso Administrativo*. Obtenido de http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm
- Rivas, M., & Fernández, M. (2012). *Psicología social y de las Organizaciones*. NAMA.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2009). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., García, M., & Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Décima ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal* (Septima ed.).
- Rojas, G. (2013). *Procesos Creativos en Investigación cualitativa*. Colección Leeme.
- Ross, B. &. (2001). *Intelectual capital as strategic tool*. Strategic and Leadership.

- Rubio, E. (02 de 05 de 2013). *Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral*. Recuperado el 06 de 05 de 2013, de [www.elmundo.es: http://www.elmundo.es/sudinerro/noticias/noti12.html](http://www.elmundo.es/sudinerro/noticias/noti12.html)
- Ruiz, A. (2010). *La Comunicación Oral en la Empresa*. Madrid, España: Arco Libros.
- Russe, T., & Lane, R. (2001). *Publicidad* (11ª edición ed.).
- Sánchez, P. (2010). *Comunicación Empresarial y Atención al Cliente*. Madrid: EDITEX.
- Seitel, F. (2002). *Teoría y práctica de las Relaciones Públicas*, . Madrid: Editorial Prentice Hall.
- Sherman, A. W., Bohland, G. W., & Snell, S. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: International Thomson.
- Sikula, A. (2010). *Administración de Personal*. México: Limusa.
- Silva Arciniega, M., & Brain Calderón, M. L. (2015). *Validez y confiabilidad del estudio socioeconómico*. México, D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México. doi:9786070272967
- Silvestre, M., & Silverstein, T. (2005). *Didáctica Desarrolladora desde el enfoque histórico cultural*. Mexico: CEIDE.
- Simon, I., & Jacson, S. y. (2007).
- Soria, R. (2008). *Comunicación Organizacional un modelo aplicable a la microempresa*. Guadalajara, México.
- Sotelo, C. (2001). *Introducción a la Comunicación Institucional*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- Suberviola, I. (2017). *Redes sociales para familias*. ICB Editores.
- Tamayo, I. (2017). *Análisis de Varianza con SPSS*.
- Taylor, B., & Harrison, J. (1991). *Planeación Estratégica Exitosa*. Bogotá: Legis.
- Terán, E. (2017). *La Comunicación Estratégica*. DIRCOM(114).
- Thomson, S. (1994). *Dirección y Administración Estratégica*. México: Interamericana editores S.A de C.V.
- Treviño, R. (2005). *Publicidad* (Segunda ed.). México: McGraw Hill.
- Universidad de Champagnat. (6 de Febrero de 2015). *GestoPolis*. Obtenido de <http://www.gestopolis.com/canales/derrhh/articulos/42/clima.htm>
- Urquijo, J. (2008). *La remuneración del trabajo*. Caracas: Universidad Católica.
- Valencia, J. R. (2007). *Administración de Personal*.
- Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Naucalpan: Pearson Educacion.
- Varo, J. (1994). *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Velasco, & Nosnik. (2011). *Análisis y planeación de la comunicación. Planeación y gestión efectiva de procesos*.
- Vértice. (2007). *Comunicación Interna*. Editorial Vértice.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Werther, W., & Keith, D. (2008). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Monterrey: McGrawHill.

ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS GERENTES Y EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS DE LÁCTEOS DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA

OBJETIVO: Conocer la situación actual de la Comunicación Organizacional y el Desempeño Laboral dentro de las empresas del sector lácteo de la provincia de Tungurahua.

INSTRUCCIONES:

- Lea las preguntas detenidamente.
- Marque una (x) la respuesta que usted crea conveniente.
- No se aceptan borrones, tachones ni enmendaduras.

Información general

Género: Masculino () Femenino ()

Edad: 18-25 años () 36-30 años () 31-40 años () 31-50 años () 50 años o más ()

Etnia: Blanco () Negro () Mestizo () Mulato ()

Cuestionario de preguntas

1. ¿ La comunicación influye en el ambiente de trabajo

Siempre
Casi Siempre
Nunca

2. ¿En la empresa el gerente (a) escucha favorablemente sus inquietudes o reclamos?

Siempre
Casi Siempre
Nunca

3. ¿ El gerente (a) busca dar soluciones a las necesidades o anhelos del personal

Siempre
Casi Siempre
Nunca

4. **¿La comunicación entre los empleados siempre se hace mediante oficios, memorándums y carteleras?**
- Siempre
- Casi Siempre
- Nunca
5. **¿Cree usted que se cumple con el proceso de comunicación interna?**
- Siempre
- Casi Siempre
- Nunca
6. **¿La función que desempeña satisface sus necesidades y expectativas?**
- Siempre
- Casi Siempre
- Nunca
7. **¿En la empresa el trabajo está debidamente distribuido en los diferentes departamentos o secciones?**
- Siempre
- Casi Siempre
- Nunca
8. **¿Usted cumple con todas las tareas asignadas en su puesto de trabajo?**
- Siempre
- Casi Siempre
- Nunca
9. **¿El gerente (a) y compañeros de trabajo practican el respeto, honestidad, solidaridad, etc.?**
- Siempre
- Casi Siempre
- Nunca
10. **¿Usted se ha sometido a una evaluación de desempeño?**
- Siempre
- Casi Siempre
- Nunca

Gracias por su ayuda