



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE:**

**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:** MODELO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA AVÍCOLA VITALOA S.A AVITALSA UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

**AUTOR:** Roxana Katherine Villagómez Coque

**TUTOR/ A:** Mg: Msc. Eduardo Ramiro Pastás Gutierrez

**TUTOR TÉCNICO:** Mg. Msc. Henry Mauricio Alianza Chasi

**QUITO-ECUADOR**

**AÑO: 2019**

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de tutor de trabajo de titulación certifico:

Que el trabajo de titulación “ Modelo de Comunicación Organizacional en la Empresa Avícola Vitaloa S.A” Presentado por la Srta. Roxana Katherine Villagómez Coque, estudiante de la carrera de Administración de Empresas, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Tribunal de Grado, que se designo, para su correspondiente estudio y calificación.

Quito DM, 15 de febrero de 2019

Ing. Eduardo Ramiro Pastas Mgs.

Tutor Metodológico

Ing. Henry Mauricio Alianza Chasi Mgs.

Tutor Técnico

## **DECLARACIÓN**

Yo, Roxana Katherine Villagómez Coque declaro bajo juramento que el trabajo titulado “ Modelo de Comunicación Organizacional en la Empresa Avicola Vitaloa S.A” es de mi autoría, que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo los derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo a la Universidad Tecnológica Israel, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

Roxana Katherine Villagómez Coque

1724524036

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

El presente trabajo académico ha sido previamente revisado y autorizado para ser expuesto a la sustentación y defensa con la finalidad de obtener el título de Ingeniero en Administración de Empresas, de acuerdo con el Reglamento de Títulos y Grados de la Universidad Israel, por tanto, se autoriza al postulante a la continuación de la misma para efectos de presentación ante el tribunal designado.

Para constancia firman:

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

Presidente del Tribunal.

---

Vocal del Tribunal.

---

Vocal del Tribunal

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo a mis padres por su apoyo incondicional, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, a mis hermanos por estar conmigo en todo momento y a mi hijo por ser mi motivación más grande para concluir con éxito este proyecto de tesis.

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente agradezco ante todo a Dios por darme salud, vida y por estar en todo momento junto a mí, dándome fuerzas y guiándome para salir adelante, agradezco a mis Padres por el apoyo incondicional que me han brindado en todo este tiempo, a mi hijo por ser mi inspiración en todo momento; a la Universidad Israel por acogerme en sus aulas y permitir que los maestros compartan sus conocimientos y experiencia para formar profesionales.

Agradezco también a mis tutores de tesis el Msc. Ramiro Pastas, Msc Henry Alianza por brindarme sus conocimientos y haber tenido la paciencia necesaria para guiarme durante la realización de la tesis.

Para finalizar, agradezco al Dr. Manuel Acosta Gerente General de Avícola Vitaloa S.A, por haber aceptado que mi tesis sea realizada en su prestigiosa empresa.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|  |     |
|--|-----|
| CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....   | ii  |
| DECLARACIÓN .....  | iii |
| APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....  | iv  |
| DEDICATORIA.....   | v   |
| AGRADECIMIENTO.....  | vi  |
| RESUMEN  |     |
| ...ix ABSTRACT.....  |     |
| .....x   |     |
| INTRODUCCIÓN.....  | 1   |
| Situación problemática .....   | 1   |
| Problema científico.....   | 3   |
| Objetivo General.....  | 3   |
| Objetivos Específicos.....   | 3   |
| Idea a defender.....   | 4   |
| Variable Independiente.....  | 4   |
| Variable Dependiente .....   | 4   |
| Justificación.....   | 4   |
| CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO .....   | 7   |
| 1.1. Contextualización espacio temporal del problema.....                              | 7   |
| 1.1.1 Macro Entorno.....   | 7   |
| 1.1.2. Meso Entorno .....  | 8   |
| 1.1.3. Micro Entorno .....   | 9   |
| 1.2 Revisión de investigaciones previas sobre el objetivo de estudio.....              | 11  |
| 1.3 CUERPO TEÓRICO- CONCEPTUAL .....   | 14  |
| 1.3.1 Comunicación interna.....  | 14  |
| 1.3.2. Comunicacion Organizacional .....   | 15  |
| 1.3.3. Clima Organizacional .....  | 18  |
| 1.3.4 Cultura Organizacional.....  | 19  |
| CAPÍTULO II MARCO METODOLÓGICO .....   | 22  |
| 2.1 Enfoque metodológico de la investigación.....                                      | 22  |
| 2.2 Población unidades de estudio y muestra .....                                      | 23  |
| 2.3 Métodos empíricos y técnicas empleadas para la recolección de la información. .... | 23  |
| 2.4 Análisis de la entrevista a expertos.....  | 24  |

|   |    |
|---|----|
| 2.5 Análisis estadístico de las encuestas.....  | 28 |
| CAPÍTULO III PROPUESTA .....  | 35 |
| MODELO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA AVÍCOLA<br>VITALOA S.A AVITALSA .....                     | 35 |
| 3.1 Objetivo General de la Propuesta .....  | 36 |
| 3.2 Objetivos Específicos de la propuesta .....   | 36 |
| 3.3 Justificación de la propuesta.....  | 36 |
| 3.4 Filosofía Empresarial.....  | 37 |
| 3.4.1 Misión.....   | 37 |
| 3.4.2 Visión .....  | 37 |
| 3.4.3 Los valores que van a regir a la empresa son los siguientes: .....                                      | 38 |
| 3.4.4 Organigrama Propuesto .....   | 39 |
| 3.4.5 Funciones del organigrama.....  | 40 |
| 3.5 Análisis Situacional de la Comunicación Organizacional.....   | 42 |
| 3.5.1 Beneficiarios.....  | 42 |
| 3.5.2. Recursos .....   | 43 |
| 3.5.2.1. Ubicación.....   | 43 |
| 3.5.3 Matriz FODA aplicada a la empresa AVITALSA. ....  | 45 |
| 3.5.3.1 Matrices de Ponderación .....   | 46 |
| 3.5.4 Matriz DOFA de la Empresa AVITALSA .....  | 50 |
| 3.6 Análisis de la propuesta.....   | 53 |
| 3.6.1 Análisis de la factibilidad del empleo de estrategias del modelo de comunicacion<br>organizacional..... | 53 |
| 1.6.1.1 Factor administrativo y producción .....  | 53 |
| 3.6.1.2 Factor legal .....  | 53 |
| 1.6.1.3.Factor económico .....  | 54 |
| 3.7 Elaboración de Estrategias.....   | 55 |
| 3.8 Desarrollo de estrategias.....  | 56 |
| 3.9 Monitoreo y Evaluación .....  | 61 |
| CONCLUSIONES.....   | 62 |
| RECOMENDACIONES .....   | 63 |
| BIBLIOGRAFÍA .....  | 64 |
| ANEXOS .....  | 66 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1.Pregunta No 1 .....                 | 28 |
| Tabla 2.Pregunta No 2 .....                 | 28 |
| Tabla 3.Pregunta No 3 .....                 | 29 |
| Tabla 4.Pregunta No 4 .....                 | 29 |
| Tabla 5.Pregunta No 5 .....                 | 30 |
| Tabla 6.Pregunta No 6 .....                 | 30 |
| Tabla 7.Pregunta No 7 .....                 | 31 |
| Tabla 8.Pregunta No 8 .....                 | 31 |
| Tabla 9.Pregunta No 9 .....                 | 32 |
| Tabla 10.Pregunta No 10.....                | 32 |
| Tabla 11.Matriz Foda.....                   | 45 |
| Tabla 12. Ponderación de oportunidades..... | 46 |
| Tabla 13. Ponderación de amenazas .....     | 47 |
| Tabla 14. Ponderación de Fortalezas .....   | 48 |
| Tabla 15. Ponderación de debilidades .....  | 48 |

## **RESUMEN**

El presente trabajo se enfoca en determinar los aspectos más relevantes de la comunicación interna y clima laboral, debido a que estos son factores determinantes en una organización basándose así en la efectividad administrativa, si estos no son desarrollados correctamente no se podrá lograr un balance adecuado entre colaboradores y representantes de la organización.

Su objetivo principal es elaborar un modelo de comunicación organizacional su finalidad será fortalecer la comunicación interna y clima laboral. Para el estudio se tomó una muestra de 350 colaboradores distribuidos en diferentes áreas de la empresa Avícola Vitaloa S.A Avitalsa.

Se propone desarrollar estrategias de comunicación interna y clima laboral para cumplir los objetivos mencionados y así fortalecer la cultura organizacional de la institución.

**Palabras claves:** Comunicación Organizacional, Clima Laboral, Cultura Organizacional, Comunicación Interna, Canales de Comunicación

## **ABSTRACT**

The present work focuses on determining the most relevant aspects of internal communication and work environment, because these are determining factors in an organization based on administrative effectiveness, if these are not developed correctly, an adequate balance between collaborators and representatives of the organization.

Its main objective is to develop an organizational communication model, its purpose will be to strengthen internal communication and work environment. For the study, a sample of 350 employees distributed in different areas of the company Avícola Vitaloa S.A Avitalsa was taken.

It is proposed to develop internal communication strategies and work climate to meet the aforementioned objectives and thus strengthen the organizational culture of the institution.

**Keywords:** Organizational Communication, Work Climate, Organizational Culture, Internal Communication, Communication Channels

# INTRODUCCIÓN

## Situación problemática

AVITALSA es una empresa que se dedica a la producción y comercialización del producto conocido a nivel nacional como Pollo y Pavo Andino, además cuenta con la línea de Pollo en pie para su comercialización a sus distribuidoras más importantes, cuenta en su nómina con 350 empleados 15 en el área ejecutiva, 36 en la parte administrativa y 279 en el área de producción. La investigación se realiza para identificar la deficiente comunicación interna en el desarrollo organizacional de la empresa.

Varios colaboradores desconocen sobre el tema de la comunicación interna que existe dentro de la empresa, califican los medios de comunicación interna como regulares, esto conlleva a que el personal no confíe en la honestidad y ética de los jefes inmediatos.

Prefieren utilizar la comunicación interna como herramienta de manipulación lo que impide una comunicación rápida y eficaz y de esta manera los vínculos sean influidos en cada uno de los departamentos.

Los colaboradores de la compañía carecen de motivación debido a que no hay una comunicación asertiva entre jefes y trabajadores.

Por falta de comunicación organizacional, ciertos colaboradores no se sienten parte importante de la compañía, ya que desconocen aspectos que para ellos es fundamental conocer.

Hay descontento en varios departamentos administrativos al desconocer varios procesos que les causan inconvenientes con las jefaturas de otras áreas.

Se puede notar que algunas jefaturas carecen de empoderamiento sobre su área o departamento, esto se debe a que algunos trabajadores han pasado por alto varias funciones encomendadas para el beneficio de la compañía

## **Problema científico**

¿Como incide la deficiente comunicación organizacional en la empresa Avícola Vitaloa S.A AVITALSA?

## **Objetivo General.**

Elaborar un Modelo de Comunicación Organizacional, mediante estrategias para generar una eficiente comunicación interna y un clima laboral óptimo,

## **Objetivos Específicos.**

Fundamentar teóricamente el modelo de Comunicación Organizacional Interna, a través de investigación y análisis, de los cuales se obtendrán datos de la problemática de comunicación interna de la empresa Avícola Vitaloa S.A AVITALSA.

Diagnosticar la situación actual de una deficiente comunicación organizacional interna existente en la empresa Avícola Vitaloa S.A AVITALSA, para desarrollar estrategias.

Establecer un modelo de comunicación organizacional para la empresa Avícola Vitaloa S.A AVITALSA, mediante canales de comunicación para una eficiente comunicación interna y clima laboral óptimo.

## **Idea a defender**

Un eficiente Modelo de Comunicación Organizacional mejorará la comunicación interna y clima laboral en la empresa Avícola Vitaloa S.A AVITALSA.

## **Variable Independiente**

Modelo de Comunicacion Organizacional

## **Variable Dependiente**

Comunicación interna

## **Justificación**

La comunicación organizacional interna es importante dentro las relaciones humanas. por naturaleza el ser humano , necesita vincurse con otras personas para lograr satisfacer sus necesidades como son el de afecto y socialización. La presente investigación permitio conocer el ámbito de la comunicación organizacional interna.

Se conoce la comunicación es el acto en el cual dos personas se transmiten la información , y es de gran importancia en el ámbito empresarial la comunicación organizacional.

Se considera que la comunicación se refiere a un proceso de interacción mediante el cual las personas intercambian información: es la correspondencia entre dos o más personas y la transmisión de señales mediante un código común entre emisores, receptores y viceversa. Esa comunicación se traslada a las organizaciones en donde se

convierte en un elemento transversal en el que participa y se entrelazan cada uno de los miembros.

La Comunicación Organizacional Interna y es un elemento importante, ya que el éxito o fracaso de una empresa se miden por los objetivos organizacionales, que cada empleado cumple en su puesto de trabajo y los directivos en tomar las mejores decisiones en las empresas. (Chiag, 2012)

Este autor menciona que el éxito o fracaso de las organizaciones depende de cada uno de los colaboradores, es decir, plantear estrategias adecuadas para que exista un adecuado funcionamiento y de esta manera se cumplan los objetivos planteados.

Para Castaño (2012) menciona:

Esta forma de percibir y gestionar la empresa, el ser humano es motor de desarrollo y epicentro de la gestión empresarial y la comunicación, el proceso social más importante que forma una "comunidad laboral" no simplemente en cuanto a una cultura compartida; sino también en la puesta en común en la que el término comunicación tiene su raíz profunda, permite que el trabajador sea más productivo, generar nuevas estructuras, relaciones sociales y obrero patronales más flexibles y equitativas, orientar el decir empresarial y fecundar con éste todos los procesos de la dinámica de la organización , además de comunicación abierta, receptiva y empática que ayuda a generar desarrollo organizacional y a dinamizar los cambios contemplando en toda su plenitud en el talento humano. (p.1)

Con la presente investigación se quiere demostrar la vinculación entre la comunicación y el desarrollo organizacional. “La comunicación debe ser concebida como un vector estratégico y un aspecto integral, cuyos efectos y causas pueden ser comunes reflejadas en el clima laboral, la cultura, el estilo de liderazgo, la toma de decisiones, las relaciones, el trabajo en grupo, y en definitiva en los niveles de producción y Comunicación Organizacional.” (Balarezo Toro, 2014)

La comunicación es de gran importancia debido a que mediante esta refleja el clima laboral en el que se encuentra la organización, ya que teniendo un liderazgo adecuado se llegaría al éxito tanto para las tomas de decisiones y para el desarrollo oportuno de la mano obrera.

La factibilidad de esta investigación se analiza si se cuenta con las condiciones necesarias para llevar a cabo dicha investigación y obtener los resultados esperados en un lapso de tiempo adecuado. “La factibilidad está íntimamente relacionada con la disponibilidad de los recursos materiales, económicos, financieros, humanos, tiempo y de información necesarios. Por tal motivo podemos concluir que nuestra investigación cuenta con facilidades para su elaboración”. (Balarezo Toro, 2014)

Para analizar esta investigación se tomarán en cuenta varios factores de tal manera que se pueda establecer las conclusiones acerca de cuáles son las conclusiones encontradas en dicho análisis.

## **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO**

### **1.1. Contextualización espacio temporal del problema**

#### **1.1.1 Macro Entorno**

A nivel mundial la comunicación organizacional, ha sido uno de los ejes fundamentales para enfrentar los retos concernientes a expansión en los mercados, globalización, la calidad y la competitividad. Ante estos retos la visión empresarial no solo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y administración que ha marcado el accionar de las empresas desde el siglo XIX. A este debe incluirse la comunicación, la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial, ya que estos tres aspectos constituyen el "sistema nervioso central" de todos los procesos de la dinámica integral de una organización.

Desde esta perspectiva la comunicación se constituye en esencia y herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos y la definición de identidad.

La comunicación organizacional se encuentra orientada a la eficiencia de la organización, ya que si abordamos mediante una manera tradicional el receptor es un objeto dentro del proceso comunicativo para alcanzar los objetivos y metas planteadas con el uso adecuado de estrategias establecidas en un clima laboral apropiado.

Hoy en día podemos apreciar la evolución de la comunicación organizacional a nivel mundial, las empresas consideran que con ella se logra afrontar la globalización y así

obtener un mayor desarrollo organizacional. Con una buena comunicación la forma de pensar y de actuar a nivel interno y externo de la organización genera un cambio en el comportamiento humano, actitudes positivas, decisiones acertadas, soluciones de problemas y trabajo colaborativo. Los principales encargados de la comunicación dentro de las organizaciones, deben tener en cuenta una serie de elementos a la hora de iniciar un proceso de comunicación, que influyan en la percepción, la personalidad, las emociones de cada individuo a su vez que aporten aprendizaje, satisfacción laboral, etc. (Aguilera, 2010)

### **1.1.2. Meso Entorno**

En el Ecuador la comunicación organizacional interna se ha convertido en una parte importante para el fortalecimiento y desarrollo institucional, concentrándose esta principalmente en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones internos que se proyectan potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea. El comprender a la comunicación como un proceso transversal a la organización hace posible incluirla en una política institucional y no limitarla a algo meramente instrumental.

La comunicación organizacional interna en la actualidad es de gran importancia para cada una de las empresas Ecuatorianas, ya que esto actúa en el fortalecimiento y desarrollo organizacional, por otro lado se puede mencionar que este proceso cuenta de dos actores importantes que son el vínculo para que las organizaciones lleguen a cumplir con cada uno de los objetivos planteados.

Las organizaciones a nivel nacional en los últimos años han determinado que es importante tener en cuenta que toda comunicación se realiza en el marco de los vínculos humanos y que estos se expresan por medio de la manera en que las personas realizan su tarea, como se relacionan y complementan de acuerdo con sus propias culturas. Se construye así una cultura organizacional compuesta por un conjunto de valores,

creencias y comprensiones que comparten los integrantes de una organización. La cultura de la organización tiene formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones, la manera que se realizan las actividades y especialmente la comunicación.

En el Ecuador se maneja una cultura algo equivocada ya que no tienen claro a donde quieren llegar, lo cual influye a que las funciones de cada uno de los colaboradores no se encuentren bien definidas, y esto influye a que el desarrollo organizacional no este posesionado en el lugar establecido, en otras palabras, no se llega a explotar el potencial de los trabajadores.

En la actualidad a existido distintos cambios económicos y sociales lo cual influye en cada una de las funciones organizacionales ya que esto influye en los trabajadores o viceversa, lo cual esto conlleva a mejorar las funciones y objetivos establecidos.

### **1.1.3. Micro Entorno**

Pintag, parroquia conocida como la cuna del cóndor, cuenta con gran cantidad de recursos naturales, posee extensos páramos, en su territorio están las principales fuentes de abastecimiento de agua para la ciudad de Quito, sus lagunas y cascadas como la chorrera del río Pita, constituyen un atractivo paisajístico, en algunas se practica la pesca deportiva. La diversidad de paisajes, flora y fauna particulares, la cercanía a importantes áreas naturales protegidas y la amabilidad de la gente constituyen características que facilitan la realización de la actividad turística.

Las erupciones del volcán Antisana se habrían convertido en uno de los principales factores para que la población se movilice desde Paspana, al sitio que actualmente es la cabecera parroquial de Píntag.

La aparición de Pintag como parroquia rural se da el 12 de Octubre de 1568, uno de los obispos de Quito realiza la primera distribución de las parroquias y en el año 1861, en la administración del presidente Gabriel García Moreno, Pintag fue reconocida como parroquia civil en el marco de la primera ley de División Territorial.

En el año de 1964 se da un proceso de parcelación de las antiguas haciendas pertenecientes a la asistencia social, lo que permitió la salida de la población de las haciendas y marca una serie de cambios en lo social, político y económico.

En la actualidad se mantienen las haciendas de San Alfonso, Santo Domingo, Pinantura, Achupallas, la Clemencia, Valencia de la Escolta Presidencial, la Victoria, San Agustín, San Francisco de Yurac, Patichubamba, Huagrahuasi que han generado procesos productivos agrícolas y ganaderos bastantes exitosos.

Se localiza al sur oriente del Distrito Metropolitano de Quito, perteneciente a la provincia de Pichincha, Si bien la población en general identifica que el clima ha variado mucho, este parámetro ambiental está enmarcado dentro del tipo ecuatorial frío de alta montaña, la altitud que va desde los 2400 a 4500 msnm, determina temperaturas que fluctúan desde los 0° y bajo 0° hasta los 8° C y las temperaturas máximas raras en ocasiones sobrepasan los 20° C. la Parroquia de Pintag se encuentra actualmente cubierta en un 60 % aproximadamente por vegetación de paramo, predominan las formaciones vegetales de pajonales aliméntanos y montanos paramunos, arbustales bajos y matorrales alto andinos paramunos, en las partes más bajas donde se asientan las poblaciones se encuentran cubiertos por cultivos de ciclo corto y cultivos permanentes y semipermanentes además de relictos de bosques que corresponden a arbustales montanos de los andes del norte. Es importante resaltar que dentro del territorio de Pintag existe una parte desprovista de vegetación corresponde al flujo lávico Antisanilla, compuesto por rocas volcánicas. (QUINTANA OJEDA, 2015)

## 1.2 Revisión de investigaciones previas sobre el objetivo de estudio.

1.2.1 La tesis de Balarezo Byron , titulada “ *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.*”, desarrollada en la Universidad Técnica de Ambato en la ciudad de Ambato-Ecuador en el año 2014.

La presente investigación se enfoca en la deficiente comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE. El objetivo de este trabajo fue identificar de forma técnica el problema latente, sus causas y efectos así como el diseño de una propuesta que sirva como guía para que la organización pueda tomar las medidas pertinentes. Entre las conclusiones más relevantes de esta investigación podemos destacar que las falencias que presenta la comunicación organizacional interna están repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización. La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad y el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive así como también en las actitudes de los trabajadores. Muchos de los trabajadores de la empresa conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califica como regulares los medios de comunicación internos con los que cuenta esta. Ante todo lo expuesto se ha planteado la propuesta titulada: “Diseño de estrategias para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna de la empresa SAN MIGUEL DRIVE”. (Balarezo Toro, 2014)

El autor da a conocer como objetivo principal impulsar el mejoramiento de la comunicación organizacional interna de la empresa SAN MIGUEL DIRVE y el desarrollo de la misma por medio de estrategias.

1.2.2. La tesis de Armas José Gabriel, titulada “*Comunicación interna y clima laboral*”, desarrollada en la Universidad Rafael Landivar de la ciudad de Quetzaltenango- México en el año 2014.

El presente trabajo se enfocó en identificar el vínculo de la comunicación interna y del clima laboral para despertar la reflexión en la gerencia sobre los entornos laborales en las que se desenvuelve el recurso humano de la organización. La comunicación interna y el clima laboral son factores determinantes en la efectividad administrativa y es relevante indicar que si éstos no se desarrollan convenientemente no se podrá lograr un balance entre los colaboradores y la organización. (Armas Sandoval, 2014)

El autor da a conocer cómo se maneja el clima laboral en cada una de las organizaciones identificando los problemas relevantes con respecto a la comunicación interna entre colaboradores.

1.2.3. La tesis de Rodríguez Hugo, titulada ***“Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social”***, desarrollada en la Universidad de las fuerzas armadas ESPE, de la ciudad de Quito-Ecuador, en el año 2015.

La propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional está fundamentada en una investigación de la realidad institucional. El conocer el clima laboral ha concitado el interés de investigadores y empleadores desde la segunda mitad del siglo XX, por la importancia que representa para la productividad organizacional. Además de la cultura organizacional y sus distintas acepciones, lo cual para realizar una investigación requiere claridad y una delimitación suficiente respecto del clima laboral. Es así que, la cultura organizacional ha sido entendida como el conjunto de particularidades que diferencian a una organización de otra; mientras que el clima laboral es el denominador común de la percepción individual de cada miembro, sobre su entorno. Si a estos aspectos se les agrega decisiones políticas, el resultado es una institución pública, sobre las cuales en nuestro medio se conoce muy poco. Particularmente en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, una institución encargada de articular las acciones públicas tendientes al desarrollo social en el

Ecuador, se ha evidenciado un clima laboral favorable y aspectos de la cultura organizacional alentadores, donde la satisfacción de sus miembros se revela optimista; sin descuidar, aspectos como la necesidad de implementar una gestión por procesos. (Rodríguez, 2015).

El autor da a conocer como se manejan las culturas organizacionales y la percepción que tiene cada uno de los colaboradores correspondientes a su clima y entorno laboral, verificando así el desempeño y cómo influye esto al momento de desarrollar sus propuestas o trabajos estipulados.

1.2.4. La tesis de Terán Fabiola, titulada ***“Plan estratégico de comunicación interna y externa de la CNT EP que permita el involucramiento de los grupos de interés, desarrollo de la responsabilidad corporativa y fortalecimiento de la reputación empresarial”***, desarrollada en la Universidad de las Américas UDLA, de la ciudad de Quito- Ecuador, en el año 2015.

El presente documento aborda el desarrollo del plan estratégico de comunicación interna y externa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones – CNT EP, que permitirá el involucramiento de los grupos de interés, desarrollo de la responsabilidad corporativa y fortalecimiento de la reputación empresarial, que contempla la aplicación de las tres esferas de comunicación en base a la visión holística del DIRCOM. Para la elaboración del plan se realizó un proceso de investigación mixta donde se revisó documentación existente sobre la Responsabilidad Corporativa de la CNT EP, así como encuestas realizadas de comunicación, RSE y estudios de clima laboral y cultura organizacional. (Teran, 2015)

El autor refleja la importancia de manejar el desarrollo organizacional para conocer la responsabilidad corporativa e involucramiento de cada uno de los trabajadores, para verificar que tanto influye el clima laboral en cada uno de los colaboradores.

## **1.3 CUERPO TEÓRICO- CONCEPTUAL**

### **1.3.1 Comunicación interna**

A lo largo de la historia organizacional, y como resultado de los exigentes cambios culturales que afectaron a los empleados, se fueron presentando nuevos escenarios comunicacionales. En el marco de estos constantes cambios, el término comunicación interna fue ganando terreno. Si bien los números indican un crecimiento continuo y constante todavía sigue siendo una actividad en proceso de gestación o una materia pendiente dentro de las empresas. “La comunicación interna no ha alcanzado ese reconocimiento práctico, que se demuestra en la creación de órganos responsables, con funciones bien definidas y en la dotación de recursos humanos, técnicos y económicos, adecuados para desempeñarla” (García J. , 1998)

Según García la comunicación interna demuestra la creación de cada uno de los órganos responsables de la organización, ya que esto afecta a cada uno de los empleados que labora en la empresa respectiva.

La comunicación se refiere a un proceso de interacción mediante el cual las personas intercambian información: es la correspondencia entre dos o más personas y la transmisión de señales mediante un código común entre emisores, perceptores y viceversa. Esa comunicación se traslada a las organizaciones en donde se convierte en un elemento transversal en el que participan y se entrelazan cada uno de los miembros. (García, 2013)

El autor refleja la importancia de la comunicación en cada una de las personas, ya que es un elemento para coordinar la participación entre cada uno de los miembros en las organizaciones y así establecer relaciones buenas que lleven al desarrollo empresarial y a fomentar la participación.

La comunicación es importante debido a que satisface las necesidades de información de los empleados, tanto relativas a aspectos técnicos, como de coordinación o de motivación, as ventajas de una buena comunicación se logran manteniendo a todos los empleados informados de las decisiones y actos que hace la empresa, generando en ellos un sentido de pertenencia y colaboración que repercutirá en múltiples beneficios para trabajadores y organización, ningún grupo puede existir sin la comunicación, , es decir, la transferencia de significados entre sus miembros, difundiéndose así la información y las ideas. Aunque la comunicación para que sea útil debe ser entendida; por tanto, la comunicación debe incluir tanto la transferencia como el entendimiento del significado. (Gisbert, 2014)

El autor menciona la necesidad de cada una de las empresas con respecto a la comunicación interna, ya que si miramos desde otro punto de vista es el enfoque principal en cada una de las empresas para desarrollar cada una de las actividades, y aprovechar cada una de las aptitudes de los trabajadores en cada uno de los departamentos con una gestión adecuada de los altos mandos.

### **1.3.2. Comunicación Organizacional**

El ser humano por su naturaleza es un ser relacional e interactivo que necesita del apoyo de otros para formar sociedades emprendedoras y proactivas que contribuyan con la creación y el desarrollo de los pueblos. Desde una perspectiva más amplia, las organizaciones son unidades sociales (agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos y con un propósito definido. Por tal motivo, la influencia de las organizaciones en la vida de los individuos ha sido y es fundamental. Posteriormente, con el impulso de las relaciones internacionales, las organizaciones se han convertido en organismos estratégicos, en donde los procesos institucionales se vuelven más importantes. Se da prioridad al trabajo intelectual, al análisis de los cargos y las funciones, se considera al individuo con la capacidad para dirigir, liderar, y es ahí donde cobran importancia las organizaciones como entes de participación colectiva. Una organización solo existe

cuando hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente, y desean obtener un objetivo común. (Guevara, 2011)

El autor menciona que la parte fundamental de las organizaciones son los humanos debido a que se ha convertido en el principal organizamos estratégico, en donde los procesos institucionales se vuelven lo mas importante y se considera al personal el ente mas importante ya que tienen la capacidad de comunicarse según el objetivo común.

La comunicación es un proceso social inherente en el ser humano y en consecuencia su análisis en las organizaciones es de vital importancia. La comunicación considerada como una de las prioridades organizacionales, frente a las transformaciones mundiales y a la revolución tecnológica de la información y debe ejercer un poder expresivo en el transcurso de la vida organizacional y en los procesos de la gestión participativa. La comunicación debe ser planificada, pensada y administrada estratégicamente atendiendo a la demanda de los públicos que integran la organización. En la actualidad, las organizaciones son administradas en un contexto de complejidad creciente porque los modelos estáticos tradicionales no resultan suficientes. Si bien estamos en la era de los sistemas de información y las comunicaciones, no podemos olvidar que gran parte de la tarea de llevar adelante una institución recaen principalmente sobre los directivos: la capacidad de comunicarse efectivamente, en calidad y cantidad, tanto para asumir los temas centrales de toda gestión, para la comprensión de las necesidades de los públicos como para liderar la estrategia. Es ahí cuando, la comunicación institucional, se levanta como uno de los pilares fundamentales y se hace estratégica en la medida en que se sabe donde está y a donde se quiere llegar, y para lograrlo se debe contar con una visión definida para analizar y comprender el macro y micro entorno en el que se desenvuelve la organización. Promover la comunicación entre los miembros de una organización concibiendo la implementación de las habilidades comunicativas, facilitaría la integración y coherencia entre las realizaciones personales e institucionales y resultarían aspectos de gran relevancia para el desarrollo organizacional, de ahí que gestionar la comunicación implique definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se desplieguen una variedad de recursos de comunicación para apoyar ese

desarrollo. Una de las claves de la competitividad para una empresa es la gestión de la comunicación organizacional. La comunicación tiene un enfoque integrador y sistémico, es decir tanto el subsistema humano como técnico, están interrelacionados y son interdependientes y su buen desenvolvimiento se da mediante procesos complejos. Las circunstancias actuales de las organizaciones, sus públicos y su entorno exigen un cambio para que los servicios sean prestados con eficacia, eficiencia y calidad traducidos en la transformación de una organización con estructura rígida y jerárquica en una organización comunicante (estructura flexible y horizontal), en la cual la información es distribuida según las necesidades individuales y en consecuencia el interés por el entorno se evidencia y se genera una cultura participativa. Por otro lado, la comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionadas y juntas forman un conjunto de significados compartidos que proporcionan un marco común de referencia, que hace de la comunicación un elemento prioritario, sobre todo ahora que las organizaciones están viviendo cambios fundamentales. (Cruz, 2012)

Segun Cruz las funciones que cumple la comunicación organizacional es facilitar la coordinación de tareas, ya que permite a los miembros establecer relaciones interpersonales a través de acuerdos que permitan mejorar la comunicación y solucionar los problemas y conflictos de dirección entre colegas que se apoyen mutuamente de una maner afectiva y unánime.

El auge de la comunicación en las organizaciones como parte del éxito empresarial es indiscutible. Poco a poco los directores y gerentes se han dado cuenta de que el buen funcionamiento y logro de objetivos de su compañía, sea cual sea su giro, se basa no sólo en la calidad de su producto o servicio, sino también en el buen funcionamiento y adecuada estructura de sus redes de comunicación.

Esforzarse por conocer y unificar la cultura organizacional, ofrecer los recursos necesarios a los empleados para que realicen satisfactoriamente su trabajo, motivarlos a hacerlo con ánimo, gusto y responsabilidad son algunos aspectos que deben ser una prioridad para los directivos de las empresas y las labores principales del comunicador

organizacional. Fomentar el liderazgo, la creatividad y la retroalimentación son aspectos que tampoco pueden pasar desapercibidos si se quiere contar con un equipo motivado, decidido y preparado, que luche por alcanzar los objetivos y la misión de la compañía y que se sienta identificado con la filosofía, valores y visión de la misma. Por lo tanto, cada compañía debe preocuparse por analizar lo que sucede dentro de ella realizando periódicas evaluaciones del desempeño y actitud laboral de cada uno de sus empleados, y de este modo poder diagnosticar los aciertos y fallas de la empresa para poder corregir o cambiar lo que sea necesario para que el personal haga lo que le corresponde gustosamente, incrementando así la producción y utilidades de la misma. Pero, las empresas también deben poner atención en lo que sucede fuera de ella, deben saber cuál es el entorno que los rodea, conocer a su competencia, a sus clientes, proveedores, socios, etc. Y de este modo también lograr buenas relaciones comunicativas con ellos, pues también son parte fundamental de la misma. (Sandoval, 2014)

### **1.3.3. Clima Organizacional**

El clima es la percepción de los empleados sobre el ambiente que los rodea en su sección, departamento y empresa en general, que influye de manera directa en el comportamiento, conducta y sentimientos. Debe predominar la espontaneidad y por ningún concepto ser inducidas las respuestas por sus jefes ya que se distorsiona el objetivo que se persigue de saber de manera directa y natural, el sentir de los colaboradores. Un buen concepto es “El clima es visto como un fenómeno dinámico que puede aliviar, canalizar, facilitar o constreñir los recursos tecnológicos y humanos de que dispone la organización” (Arosemena, 2013)

El autor detalla la importancia del clima organizacional identificando los distintos organismos que se enfocan en la participación de cada uno de los trabajadores de tal manera que contribuyan al desarrollo de la empresa.

El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, incluso, algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones. (Segredo, 2015)

Segredo muestra el comportamiento organizacional y este ayuda a mejorar los cambios y actitudes con el fin de elevar la motivación y el rendimiento profesional de cada una de las personas en la organización.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando el Clima Organizacional. Para que una persona pueda trabajar bien y ser más productiva debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella, lo cual confirma el principio de que "la gente feliz entrega mejores resultados". (Fiallo, 2015)

El autor nos muestra la importancia del clima organizacional en las empresas, ya que es un elemento que nos muestra la realidad del entorno que se vive en la organización, es decir el desarrollo organizacional nos ayuda a planificar una visión futura y que esta permita alcanzar cada uno de los objetivos establecidos a largo plazo.

#### **1.3.4 Cultura Organizacional**

Al momento de hablar de cultura organizacional es necesario tener en cuenta las dinámicas funcionales referidas a aspectos administrativos y relacionales en el grupo de trabajo, ya que la industria no se puede definir únicamente desde el punto de vista de un empleado, como tampoco se puede definir a partir desde el punto de vista de una empresa particular, es por tanto que dependen de la relación jerárquica y la

subordinación dado que la cultura organizacional se constituye con percepciones del mundo y productos simbólicos, entonces llega a ser ésta un contexto dinámico cargado de símbolos, cogniciones funcionales o una estructura mental profunda y subconsciente. La cultura organizacional es una temática que ha tenido gran relevancia e importancia aún desde los años 70 u 80; es necesario que la cultura organizacional esté presente en cada organización, ya que ésta es la encargada de medir el rendimiento tanto individual como colectivo de los trabajadores. (Schein, 2015)

El autor menciona que al hablar de Cultura Organizacional se constituye en las percepciones del mundo, empleados y relación jerárquica ya todos estos son basados en aspectos administrativos y relaciones del grupo de trabajo en cada una de las organizaciones.

La cultura organizacional es un conjunto de creencias, hábitos, costumbres y valores, conocidos por todos los colaboradores de la organización y es una variable importante de conocer como futuros gerentes y para los que actualmente lo son, ya que a través de una cultura organizacional dominante se obtiene una ventaja competitiva.

Mientras que la cultura organizacional puede ser estudiada bajo variables tanto cuantitativas como cualitativas. Pues se refiere más a un grupo de valores, creencias y hábitos generales, establecidos en la organización. De igual manera la cultura organizacional no es un estado momentáneo si no duradero, y para solucionar problemas de esta índole se necesitan de medidas de tratamiento mucho más agresivas que en el clima organizacional. De igual manera se debe tener claro que en una organización no existe solo una cultura, dentro de ella existen subculturas que se refiere a la cultura que trae cada individuo o que se crean en la misma organización. Como por ejemplo entre departamentos o sedes diferentes, pero la cultura organizacional debe de ser más fuerte que estas subculturas. Puesto que si sucede lo contrario la empresa disminuirá el valor de la cultura como variable independiente. (Fierro, 2013)

Según el autor la cultura organizacional en pocas palabras es hacerle entender a los trabajadores la razón de ser de la organización y el significado del para que se realizan las cosas de determinada manera, un sistema cultural reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo.

## **CAPÍTULO II MARCO METODOLÓGICO**

### **2.1 Enfoque metodológico de la investigación**

El siguiente estudio investigativo se realizó de manera cualitativa y cuantitativa es decir mixta, recolectar datos e información que permita realizar una estrategia diseñada para la implementación del Desarrollo Organizacional, de tal manera que se pueda evaluar el comportamiento de los colaboradores.

Para que sea viable el método de investigación mixta es la capacidad para la obtención de información acerca del problema del que se tiene poco conocimiento, esta permite que los resultados sean satisfactorios con un mínimo porcentaje de error.

#### **Tipos de investigación**

El presente, es un trabajo investigativo el cual se aplicó un tipo de investigación para el diagnóstico del problema, este se encuentra detallado a continuación para mejor comprensión.

#### **Investigación Descriptiva**

La investigación descriptiva ayuda a identificar la problemática del estudio, para lograr identificar el problema que se presenta en la empresa.

## **2.2 Población unidades de estudio y muestra**

La población estudiada consta de 350 miembros de la organización, por ser una población finita no se utilizó la muestra.

## **2.3 Métodos empíricos y técnicas empleadas para la recolección de la información.**

Para la presente investigación se utilizó el método descriptivo ya que el mismo permitió conocer el comportamiento de los colaboradores por ello se tomara las siguientes técnicas:

**Encuestas.-** A través de esta, se pudo detectar varios problemas con los procesos dentro de la empresa y, de acuerdo al análisis, proponer el diseño de estrategias que establezcan el fortalecimiento y el mejoramiento en la empresa AVÍCOLA VITALOA S.A AVITALSA.

Los resultados que se obtendrán, permitirán realizar nuevas estrategias que ayuden a mejorar el desarrollo organizacional dentro de la compañía.

La propuesta del diseño de estrategias, mejoro los procesos internos y externos, el clima laboral y la comunicación de sus colaboradores con el fin de lograr los objetivos en común.

**Entrevistas.-** Las entrevistas se realizaron a jefaturas de cada uno de los departamentos los mismos que deberán responder a través de una conversación formal, la entrevista será realizada a través de una guía que facilitara la conversación para analizar el clima organizacional de la empresa.

## 2.4 Análisis de la entrevista a expertos

**Nombre:** Psicólogo Industrial Vladimir Zapata

**Cargo:** Jefe de Recursos Humanos

**Años de experiencia:** 5 años

**Pregunta 1. Considera que el Departamento de Recursos Humanos debería realizar charlas referentes a la comunicación organizacional interna en cada uno de los centros de trabajo?**

La comunicación interna es primordial en cada uno de los centros de trabajo debido a que es adecuado que cada uno de los colaboradores tenga conocimientos claros de todos los procesos y procedimientos propios de la empresa.

**Pregunta 2. Cual piensa que sería el mayor desafío que tendría un comunicador interno en cuanto a la comunicación organizacional en AVITALSA?**

En forma general el mayor desafío que se presentaría es que los colaboradores pueda conocer los procesos de cada uno de sus puestos de trabajo y departamento, para que de esta manera se pueda tener una comunicación asertiva con líderes.

**Pregunta 3. En la actualidad una empresa que no hace comunicación interna organizacional ¿Corre algún riesgo?**

Corre muchos riesgos pero el principal y más importante es que no se llegan a cumplir las metas y objetivos establecidos.

**Pregunta 4. Usted considera que los directivos entienden el valor de la comunicación interna organizacional?**

No, porque tienen una cultura administrativa tradicional.

**Pregunta 5. Cuál cree usted que sería la clave para establecer una comunicación interna adecuada y así mejorar el clima organizacional en la empresa?**

Incorporar un manual de funciones en cada uno de los departamentos y puestos de trabajo.

**Nombre:** Ingeniera Susan Hernández

**Cargo:** Nomina

**Años de experiencia:** 20 años

**Pregunta 1. Considera que el Departamento de Recursos Humanos debería realizar charlas referentes a la comunicación organizacional interna en cada uno de los centros de trabajo?**

Considero que es importante que RRHH debiera realizar las charlas con respecto a este tema ya que son los más indicados para fomentar un buen ambiente dentro de la empresa.

**Pregunta 2. Cual piensa que sería el mayor desafío que tendría un comunicador interno en cuanto a la comunicación organizacional en AVITALSA?**

Pienso que el desafío más importante sería que los colaboradores rechacen o no le tomen con seriedad este tipo de actividades con respecto a la comunicación organizacional y no puedan aportar para el crecimiento de la empresa.

**Pregunta 3. En la actualidad una empresa que no hace comunicación interna organizacional ¿Corre algún riesgo?**

Claro, la comunicación es importante dentro de una empresa, sin esto no se puede cumplir procedimientos, normas, políticas, etc. y no habrían resultados óptimos que es lo que busca la compañía.

**Pregunta 4. Usted considera que los directivos entienden el valor de la comunicación interna organizacional?**

Al ser un Directivo de la compañía debe ser de los colaboradores principales en fomentar la comunicación interna y ver que esto sea cumplido por el departamento encargado.

**Pregunta 5. Cuál cree usted que sería la clave para establecer una comunicación interna adecuada y así mejorar el clima organizacional en la empresa?**

Que la información sea clara y específica para que todos los colaboradores entendamos lo que nos quieren transmitir, hacer que el trabajador se sienta parte de la compañía, más que todo que el trabajo sea valorado.

## 2.5 Análisis estadístico de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa Avícola Vitaloa S.A Avitalsa

**Pregunta 1.** Considera usted que el ambiente de trabajo es óptimo dentro de su empresa?

**Tabla 1.Pregunta No 1**

| <b>OPCIÓN</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|---------------|-------------------|-------------------|
| SI            | 145               | 41%               |
| NO            | 205               | 59%               |
| TOTAL         | 350               | 100%              |

**Elaborado por:** Roxana Villagómez

**Fuente:** Encuestas on line

**Análisis:** Más de la mitad de los encuestados considera que el ambiente de trabajo no es óptimo.

**Pregunta 2.** Considera usted que la comunicación que recibe de sus líderes, le permite conseguir una mayor productividad de su área?

**Tabla 2.Pregunta No 2**

| <b>OPCIÓN</b>  | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|----------------|-------------------|-------------------|
| RARA VEZ       | 170               | 49%               |
| OCASIONALMENTE | 90                | 26%               |
| A MENUDO       | 50                | 14%               |
| SIEMPRE        | 40                | 11%               |
| TOTAL          | 350               | 100%              |

**Elaborado por:** Roxana Villagómez

**Fuente:** Encuestas on line

**Análisis:** El mayor porcentaje representa que los colaboradores consideran que sus líderes no tienen una buena comunicación con cada uno de ellos.

**Pregunta 3.** Considera usted que una buena comunicación organizacional permitirá mejorar las actitudes de los colaboradores?

**Tabla 3.Pregunta No 3**

| <b>OPCIÓN</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|---------------|-------------------|-------------------|
| SI            | 250               | 71%               |
| NO            |                   |                   |
| TALVEZ        | 100               | 29%               |
| TOTAL         | 350               | 100%              |

**Elaborado por:** Roxana Villagómez

**Fuente:** Encuestas on line

**Análisis:** Mas de la mitad de los enuestados consideran que si es adecuado que exista una buena comunicación organizacional para mejorar la actitud de los colaboradores.

**Pregunta 4.** Cree que la falta de comunicación interna interfiere dentro del desarrollo de sus funciones diarias?

**Tabla 4.Pregunta No 4**

| <b>OPCIÓN</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|---------------|-------------------|-------------------|
| SIEMPRE       | 200               | 57%               |
| CASI SIEMPRE  | 80                | 23%               |
| A VECES       | 30                | 9%                |
| POCAS VECES   | 30                | 9%                |
| NUNCA         | 10                | 3%                |
| TOTAL         | 350               | 100%              |

**Elaborado por:** Roxana Villagómez

**Fuente:** Encuestas on line

**Análisis:** Más de la mitad creen que la falta de comunicación interna interfiere en el desarrollo de sus actividades.

**Pregunta 5.** Como califica usted a los medios de comunicación interna con los que cuenta la empresa?

**Tabla 5.Pregunta No 5**

| <b>OPCIÓN</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|---------------|-------------------|-------------------|
| EXCELENTE     |                   |                   |
| MUY BUENO     | 70                | 20%               |
| REGULAR       | 90                | 26%               |
| MALO          | 190               | 54%               |
| TOTAL         | 350               | 100%              |

**Elaborado por:** Roxana Villagómez

**Fuente:** Encuestas on line

**Análisis:** Casi la mitad de los encuestados considera que los medios de comunicación interna de la empresa son malos.

**Pregunta 6.** Conoce usted dentro su empresa si existe algún funcionario de otra área que influya sobre el desempeño de sus actividades?

**Tabla 6.Pregunta No 6**

| <b>OPCIÓN</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|---------------|-------------------|-------------------|
| SI            | 300               | 86%               |
| NO            | 50                | 14%               |
| TOTAL         | 350               | 100%              |

**Elaborado por:** Roxana Villagómez

**Fuente:** Encuestas on line

**Análisis:** Casi en su totalidad considera que existen funcionarios que influyen en el desempeño de las actividades.

**Pregunta 7.** Cree usted que la distribución de funciones influyen sobre el trabajo en equipo dentro de la empresa?

**Tabla 7.Pregunta No 7**

| <b>OPCIÓN</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|---------------|-------------------|-------------------|
| SIEMPRE       | 120               | 34%               |
| CASI SIEMPRE  | 90                | 26%               |
| A VECES       | 70                | 20%               |
| POCAS VECES   | 45                | 13%               |
| NUNCA         | 25                | 7%                |
| TOTAL         | 350               | 100%              |

**Elaborado por:** Roxana Villagómez

**Fuente:** Encuestas on line

**Análisis:** Casi la mitad de los encuestados cree que la distribución de actividades influye sobre el trabajo en equipo de la empresa.

**Pregunta 8.** Con qué frecuencia tiene intercambios de información y opinión oral (en reuniones o personalmente) con su jefe inmediato?

**Tabla 8.Pregunta No 8**

| <b>OPCIÓN</b>  | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|----------------|-------------------|-------------------|
| A DIARIO       | 36                | 10%               |
| SEMANALMENTE   | 30                | 9%                |
| MENSUALMENTE   | 22                | 6%                |
| OCASIONALMENTE | 82                | 23%               |
| NUNCA          | 180               | 51%               |
| TOTAL          | 350               | 100%              |

**Elaborado por:** Roxana Villagómez

**Fuente:** Encuestas on line

**Análisis:** Más de la mitad de los colaboradores manifiesta que no tiene intercambios de información con su jefe inmediato.

**Pregunta 9.** Cree usted que el clima organizacional es un factor muy importante, para que los departamentos de la empresa puedan cumplir sus objetivos?

**Tabla 9.Pregunta No 9**

| <b>OPCIÓN</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|---------------|-------------------|-------------------|
| SI            | 290               | 83%               |
| NO            | 60                | 17%               |
| TALVEZ        |                   |                   |
| TOTAL         | 350               | 100%              |

**Elaborado por:** Roxana Villagómez

**Fuente:** Encuestas on line

**Análisis:** Mas de la mitad de los colaboradores considera que el clima organizacional es un factor importante para que exista buena relación con los colaboradores.

**Pregunta 10.** ¿Considera que la comunicación interna entre los miembros de su departamento es fluida?

**Tabla 10.Pregunta No 10**

| <b>OPCIÓN</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|---------------|-------------------|-------------------|
| MUCHO         | 55                | 16%               |
| BASTANTE      | 60                | 17%               |
| POCO          | 90                | 26%               |
| NADA          | 145               | 41%               |
| TOTAL         | 350               | 100%              |

**Elaborado por:** Roxana Villagómez

**Fuente:** Encuestas on line

**Análisis:** Casi la mitad de los empleados considera que no existe una comunicación fluida en su departamento

## **Análisis General**

En base a la encuesta realizada se puede observar que el problema persiste desde los altos mandos, ya que al tener una cultura administrativa tradicional, no permite que tanto líderes como trabajadores de cada uno de los puestos de trabajo logren establecer una comunicación adecuada.

Por otro lado las falencias que se presenta en la comunicación organizacional interna repercuten sobre las actividades dentro de la organización.

Más de la mitad de los colaboradores consideran que el ambiente de trabajo no es óptimo, así como creen que la falta de comunicación interna interfiere en el desarrollo de sus actividades.

Se puede identificar con la encuesta que la totalidad de los colaboradores encuestados considera que los medios de comunicación interna no son los adecuados, es decir son malos, a su vez creen que existen funcionarios que influyen en el desempeño de las actividades.

Una gran cantidad de colaboradores manifiesta que no tienen intercambios de información con su jefe inmediato y por esta razón consideran que no hay un clima organizacional óptimo para que exista una buena relación con los colaboradores.

En base a las entrevistas realizadas consideran que es primordial que la comunicación interna deba ser el adecuado para que los colaboradores tengan claros todos los procesos y procedimientos de la compañía.

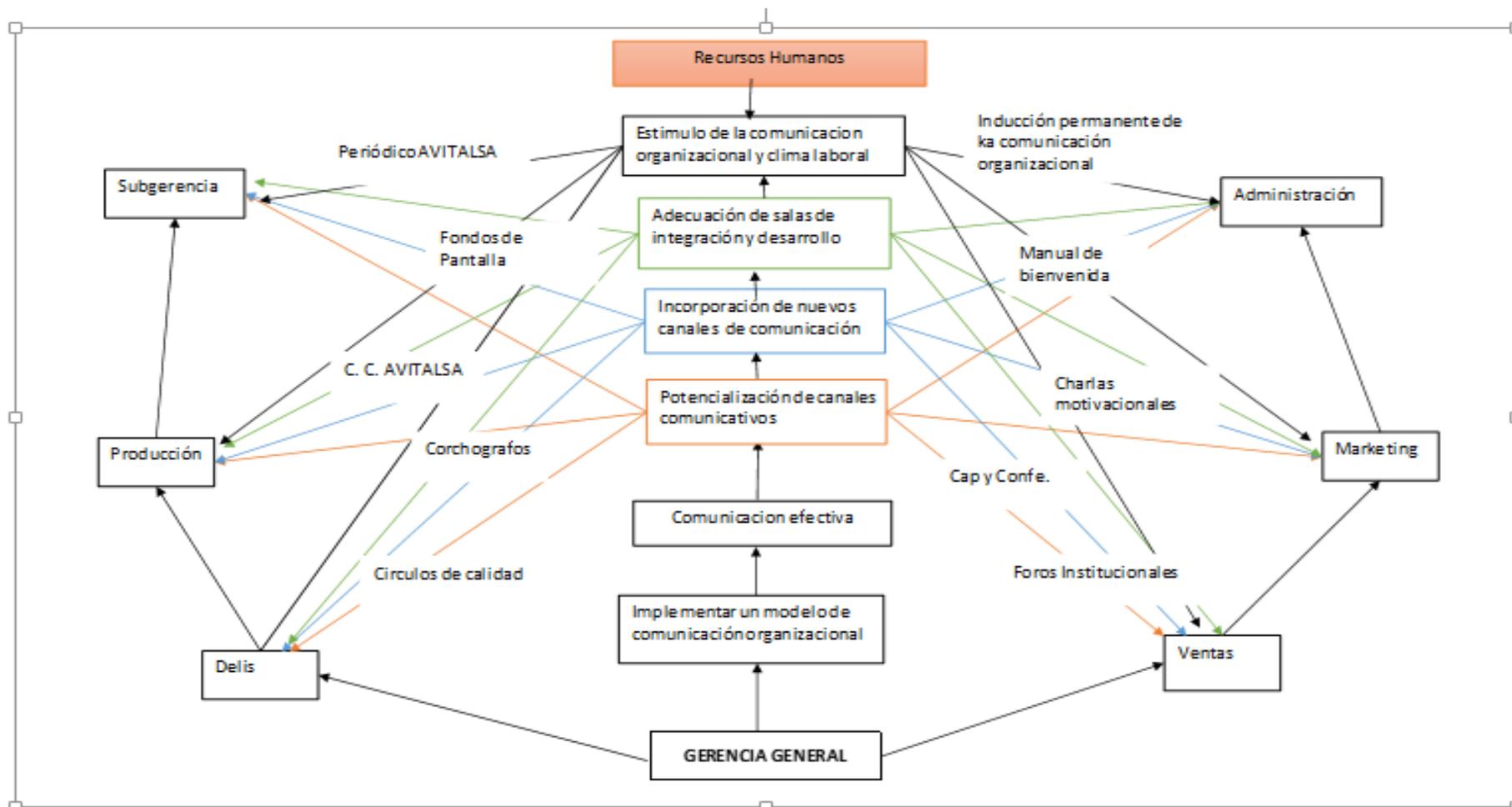
Se identificó un gran desafío para la compañía y es que los colaboradores puedan conocer todos los procesos de cada uno de los puestos de trabajo, de esta manera se puede tener una mejor comunicación asertiva con los líderes.

Estableciendo una mejor comunicación asertiva con los líderes, se cree que es un aporte fundamental para el cumplimiento de metas y objetivos, sean estos mensuales, semestrales o anuales.

Las personas entrevistadas consideran que es importante que se incremente un manual de funciones para cada departamento y puesto de trabajo, con esto se mejoraría los tiempos de respuesta a cualquier solicitud interna o externa.

### CAPÍTULO III PROPUESTA

#### MODELO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA AVÍCOLA VITALOA S.A AVITALSA



### **3.1 Objetivo General de la Propuesta**

Elaborar estrategias que permitan una eficiente comunicación interna organizacional y generar un clima laboral óptimo dentro de la empresa Avícola Vitaloa S.A Avitalsa.

### **3.2 Objetivos Específicos de la propuesta**

- Implementar programas y herramientas eficientes que fortalecerán la comunicación interna organizacional.
- Informar acerca de la utilidad y beneficios de una eficiente comunicación interna en la empresa Avícola Vitaloa S.A..
- Incentivar la participación de los colaboradores en actividades extracurriculares de la empresa con el fin de mejorar la comunicación interna organizacional y el clima laboral.

### **3.3 Justificación de la propuesta**

Fundamentado en los datos obtenidos de los diagnósticos realizados, producto de una investigación cualitativa y cuantitativa sobre la comunicación interna y clima organizacional en la empresa "AVITALSA", se destaca una propuesta con la finalidad de proponer mejoras y así superar los aspectos negativos encontrados y fortalecer los elementos positivos.

### **3.4 Filosofía Empresarial**

#### **3.4.1 Misión**

##### **MISIÓN**

“La Corporación AVITALSA, es un conjunto de empresas conformada por un equipo humano, que trabaja con eficiencia y calidad en la producción y comercialización de productos avícolas, logrando la preferencia de compradores y consumidores, en función de satisfacer las necesidades de la población”.

**Elaborado por:** Roxana Villagómez

#### **3.4.2 Visión**

##### **VISIÓN**

“El Grupo Corporativo “AVITALSA”, consolidara su liderazgo ubicándose dentro de las primeras empresas de producción de alimento del país, contando con personas altamente calificadas que ofrezcan la mejor atención a nuestros clientes y comprometiéndose a, mejorar continuamente las operaciones de todas las empresas integradas al negocio”.

**Elaborado por:** Roxana Villagómez

### 3.4.3 Los valores que van a regir a la empresa son los siguientes:

#### CONFIABILIDAD

- Somos confiables frente a nuestros colaboradores y proveedores.
- Trabajamos enfocados del cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Hacemos todo lo que este en nuestras manos para cumplir con nuestros clientes con entregas puntuales y exactas.

#### CREATIVIDAD

- Desarrollamos e impulsamos ideas de nuevos productos y/o servicios enfocados en mejorar la satisfacción de nuestros clientes y accionistas

#### PROACTIVIDAD

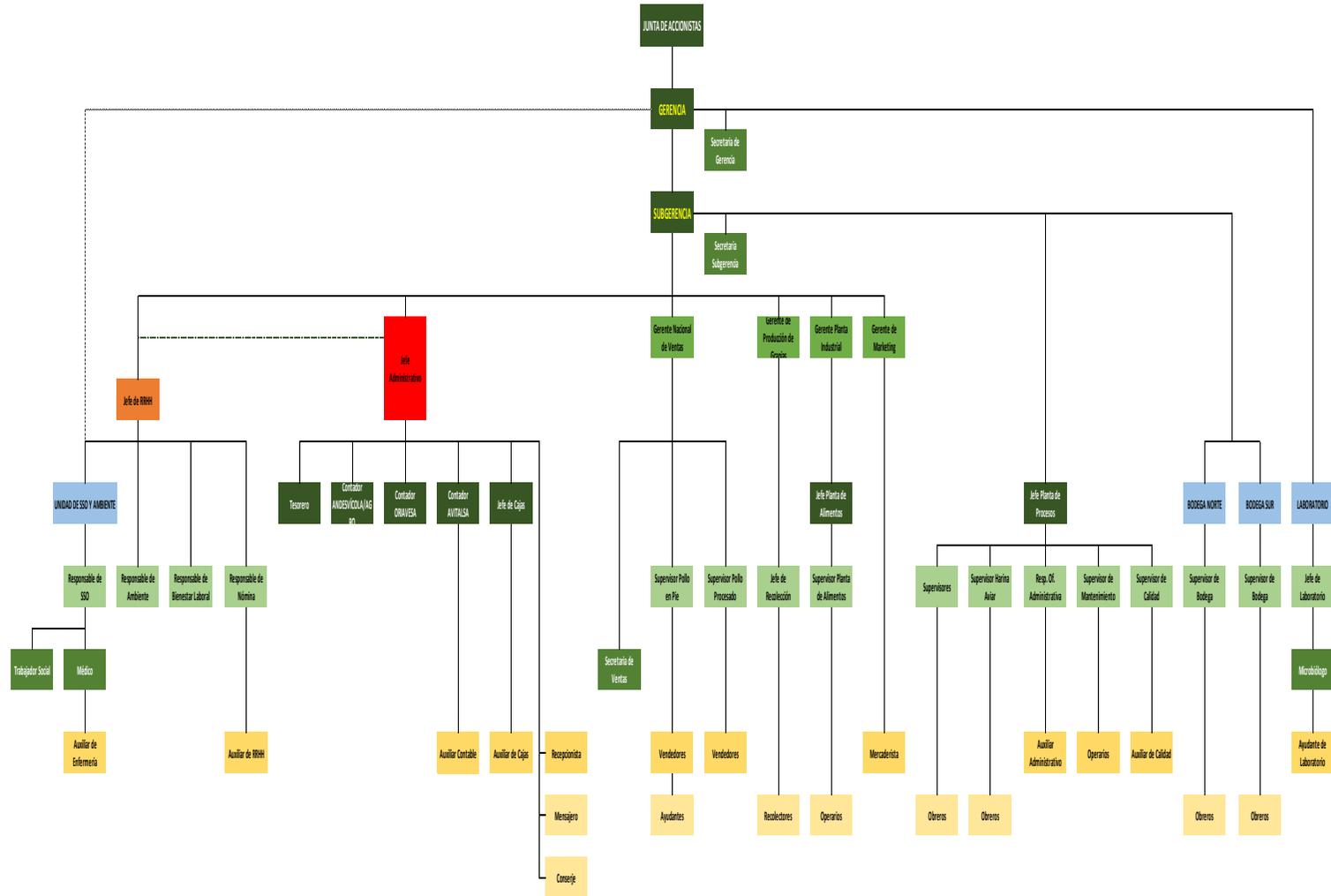
- Trabajamos en equipo para responder efectivamente a nuestros clientes, proveedores y accionistas.
- Nos mantenemos atentos a las nuevas tendencias del mercado, con el fin de realizar mejoras en nuestro negocio.

#### COMPROMISO

- Nos comprometemos con la empresa, interiorizamos las políticas internas y cumplimos a cabalidad las reglas de la industria y los requerimientos de nuestros clientes.

**Elaborado por:** Roxana Villagómez

### 3.4.4 Organigrama Propuesto



### 3.4.5 Funciones del organigrama

- **Junta de Accionistas:** Es el ente principal de la empresa encargado de administrar y fiscalizar. Esta junta es encargada de la toma de decisiones para que de esta manera se genere valor adicional a la entidad.

- **Gerente:** Es el representante legal de la empresa, el cual tiene a cargo la administración y dirección del negocio, a su vez es la persona encargada de organizar actos de administración y desempeñar las principales funciones de la empresa, debe velar por el cumplimiento de todos los objetivos establecidos y verificar el desempeño de cada uno de los colaboradores.

- **Subgerente:** Es el encargado de ejecutar las actividades de la gerencia. Es el canal entre los empleados y la gerencia. Es el encargado de facilitar todos los procesos de comunicación y ser un puente entre subalternos y directivas.

- **Jefe de Recursos Humanos:** Administrar los recursos humanos de la empresa AVITALSA de acuerdo a las normas y reglamentos establecidos, otorgando de esta manera las prestaciones sociales y económicas para el personal y el desarrollo óptimo de sus funciones.

Supervisar de una manera correcta la contratación y supervisión del personal y así proporcionar las herramientas adecuadas.

- **Jefe Administrativo:** Liderar el equipo del área administrativa, en el mejoramiento continuo de los procesos administrativos y así ayudando al desarrollo profesional de cada uno de los colaboradores, el trabajo en equipo con cada una de las áreas.

Controlar el cumplimiento de los procesos relacionados a la actividad administrativa, verificar que la actividad contable se realice de una manera adecuada y óptima.

• **Gerente Nacional de Ventas:** El objetivo general es incrementar las ventas de la empresa y dirigir a sus vendedores proporcionándole las herramientas adecuadas para lograr cada uno de los objetivos establecidos y así monitorear continuamente el avance durante los periodos indicados, este también es un ente principal en el manejo de los clientes para receptor quejas y sugerencias que ayuden a mejorar de esta manera a la empresa.

• **Gerente de Producción de Granjas:** Es la persona encargada de supervisar a cada una de las personas encargadas de granjas, ya que ellos deben cuidar que los pollos se encuentren en perfecto estado, además de limpiar y recolectar los pollos que serán enviados a la planta de proceso.

• **Gerente Planta Industrial:** Es la persona encargada del desarrollo y procedimiento en el área de producción transformar la materia prima a producto elaborado (Pollo Andino).

- ✓ El proceso industrial consta de las siguientes partes:
- ✓ Insensibilización
- ✓ Sangría
- ✓ Desplumaje
- ✓ Corte de cabeza y patas
- ✓ Evisceración
- ✓ Inspección sanitaria
- ✓ Limpieza
- ✓ Refrigeración.

• **Gerente de Marketing:** Su objetivo es planificar y dirigir la política empresarial de la empresa con respecto a productos, precios, promociones y distribución, desarrollar estrategias que posesionen y mantengan a la empresa en un estatus sólido y estable.

### **3.5 Análisis Situacional de la Comunicación Organizacional**

En base al modelo de Comunicación Organizacional, es necesario realizar un análisis sobre los factores que intervienen en la comunicación interna de la organización, con el fin de mejorar la misma.

#### **3.5.1 Beneficiarios**

- **Directos:** Del Modelo de Comunicación Organizacional, será beneficiado el personal y directivos (AVITALSA). Permitted de esta manera mejorar la comunicación interna y clima organizacional, así incentivar el compromiso de cada uno de los colaboradores y a su vez mejorar el rendimiento en general.

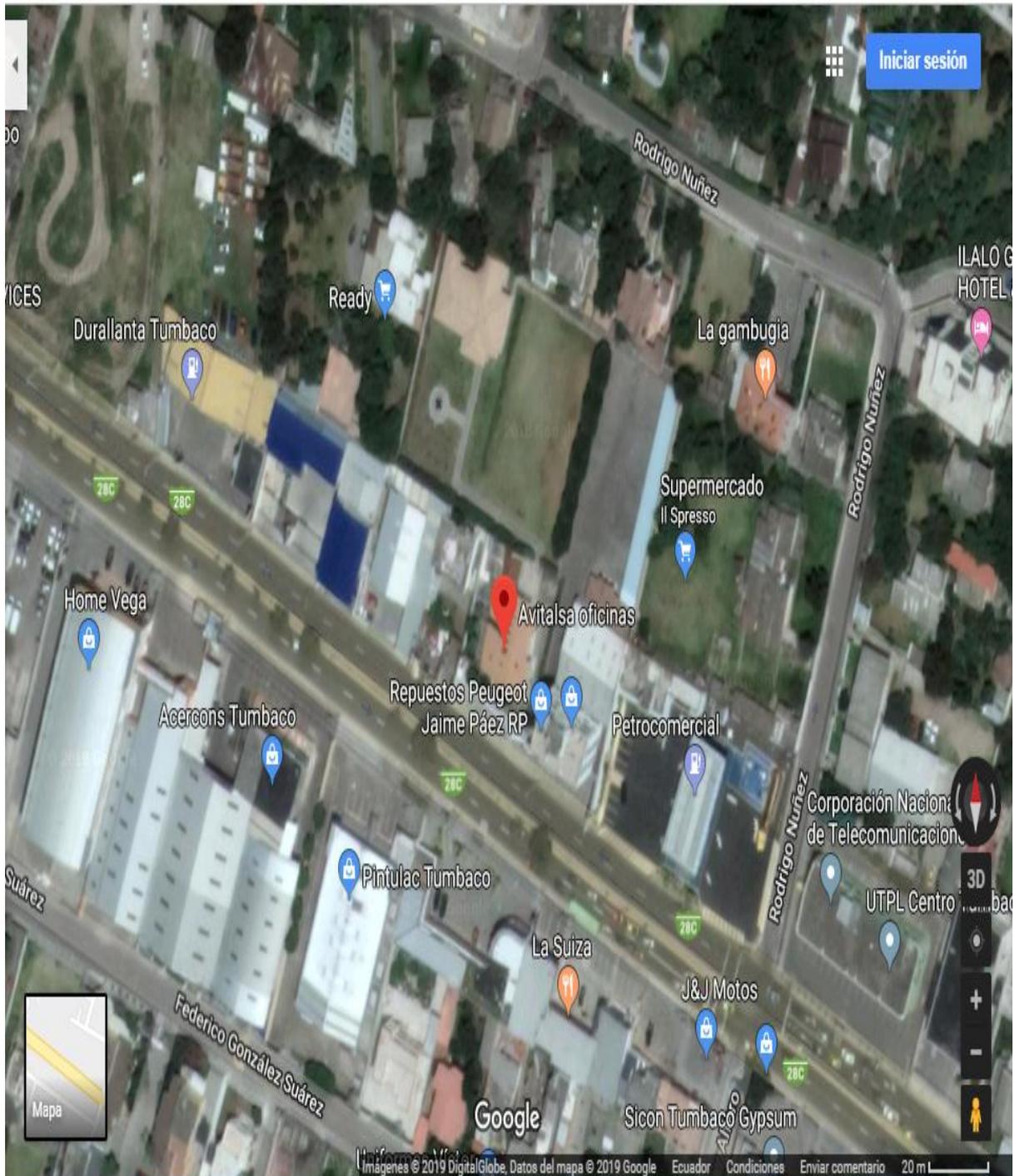
- **Indirectos:** Personal de la Planta de Procesamiento, ya que son las personas necesarias para el control y funcionamiento de la parte productiva de la compañía.

### 3.5.2. Recursos

#### 3.5.2.1. Ubicación

Oficinas Administrativas

Dirección: Avenida Oswaldo Guayasamín Oe4-100 y Rodrigo Nuñez.



Planta de Procesamiento

**Dirección:** San Juanito de Pintag.



### 3.5.3 Matriz FODA aplicada a la empresa AVITALSA.

Tabla 11. Matriz Foda

| ANÁLISIS INTERNO   | ANÁLISIS EXTERNO   |
|--|--|
| <p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de compromiso por parte de los trabajadores.</li> <li>- Carencia de liderazgo por parte de las Jefaturas.</li> <li>- Deficiente comunicación interna</li> <li>- Rivalidad entre departamentos.</li> <li>- Falta de compañerismo.</li> <li>- Incumplimiento de horarios establecidos.</li> <li>- No existe un manual de procesos.</li> </ul>         | <p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de valores personales y humanos.</li> <li>- Desvinculación del personal por mejores oportunidades laborales.</li> <li>- Desinterés por parte de los colaboradores.</li> <li>- Constantes cambios de políticas.</li> <li>- Calidad variada de productos y proveedores.</li> <li>- Mejor servicio por parte de la competencia</li> </ul> |
| <b>FODA</b>  |  |
| <p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnología y recursos adecuados.</li> <li>- Personal con amplia experiencia.</li> <li>- La infraestructura es adecuada para colaboradores y clientes.</li> <li>- Tendencia al crecimiento laboral.</li> <li>- Valoración de productos en el mercado.</li> <li>- Imagen corporativa adecuada.</li> <li>- Se conoce la rentabilidad del producto.</li> </ul> | <p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento en el mercado</li> <li>- Elaboración de nuevos productos.</li> <li>- Comercialización de productos de muy buena calidad y certificados.</li> <li>- Trabajar con distribuidores, mayoristas.</li> <li>- La Mayoría de competidores son poco conocidos en el mercado</li> </ul>   |

Elaborado por: Roxana Villagómez

### 3.5.3.1 Matrices de Ponderación

#### 3.5.3.1.1 Análisis Externo

En el análisis externo se determina las Oportunidades y Amenazas con las que cuenta la empresa y así verificar las condiciones favorables o desfavorables y determinar el grado de importancia hacia la empresa

**Tabla 12.** Ponderación de oportunidades

| <b>Descripción</b>   | <b>Alto</b> | <b>Medio</b> | <b>Bajo</b> |
|--|-------------|--------------|-------------|
| Crecimiento de mercado   | X           |              |             |
| Elaboración de nuevos productos                                    |             | x            |             |
| La línea de productos que se comercializa es de muy buena calidad. | X           |              |             |
| Se trabaja con distribuidores y mayoristas                         | X           |              |             |
| Competidores poco conocidos en el mercado                          |             | x            |             |

**Elaborado por:** Roxana Villagómez

Con el análisis de la matriz se puede observar que la empresa en el ámbito que se desenvuelve cuenta con un alto porcentaje de oportunidades tiene una gran acogida con clientes ya que permite que la empresa siga incrementando su giro del negocio y así estableciendo nuevos retos a los empleados, directivos y accionistas. Por otro lado las oportunidades que se encuentran en un nivel medio se podrían mejorar para establecer nuevas estrategias y cumplir de esta manera con cada uno de los objetivos establecidos.

**Tabla 13.** Ponderación de amenazas

| <b>Descripción</b>   | <b>Alto</b> | <b>Medio</b> | <b>Bajo</b> |
|--|-------------|--------------|-------------|
| Falta de valores personales y humanos                            | x           |              |             |
| Desvinculación del personal por mejores oportunidades laborales. | x           |              |             |
| Desinterés por parte de los colaboradores.                       | x           |              |             |
| Cambios de políticas   |             | x            |             |
| Calidad variada de productos y proveedores                       |             |              | X           |
| Mejor servicio por parte de la competencia                       | x           |              |             |

**Elaborado por:** Roxana Villagómez

El resultado que se obtiene de la matriz nos indica vulnerabilidad y amenazas las cuales pueden causar problemas a futuro: Baja productividad, afectar la estabilidad de empleados, desinterés de empleados y líderes y de esta manera disminuir ventas. Las amenazas que tienen una ponderación media y baja se debería tener un manejo adecuado para que no se vuelvan problemas severos en un futuro.

#### **3.5.3.1.2 Análisis Interno**

En el análisis interno se determina las Fortalezas y Debilidades con las que rige la empresa, su principal función es determinar las estrategias y factores claves para la empresa.

**Tabla 14.** Ponderación de Fortalezas

| <b>Descripción</b>  | <b>Alto</b> | <b>Medio</b> | <b>Bajo</b> |
|---|-------------|--------------|-------------|
| Tecnología y recursos adecuados                           |             | x            |             |
| Personal con experiencia                                  | x           |              |             |
| La infraestructura es adecuada para empleados y clientes. | x           |              |             |
| Tendencia al crecimiento laboral.                         | x           |              |             |
| Valoración de productos en el mercado.                    |             | x            |             |
| Imagen corporativa adecuada                               |             | x            |             |
| Se conoce la rentabilidad del producto.                   |             | <b>x</b>     |             |

**Elaborado por:** Roxana Villagómez

En la matriz de fortalezas se puede observar que la organización cuenta con suficientes fortalezas las cuales deben ser cuidadas ya que de ellas depende que la empresa siga teniendo éxito, y así se pueda superar las debilidades que puedan presentarse.

**Tabla 15.** Ponderación de debilidades

| <b>Descripción</b>                                  | <b>Alto</b> | <b>Medio</b> | <b>Bajo</b> |
|---|-------------|--------------|-------------|
| Falta de compromiso por parte de los colaboradores. | x           |              |             |
| Falta de liderazgo                                  | x           |              |             |
| Deficiente comunicación interna                     | x           |              |             |
| Rivalidad entre departamentos                       |             | x            |             |
| Falta de compañerismo                               |             | x            |             |
| Incumplimiento de horarios establecidos.            | x           |              |             |
| No existe un manual de procesos                     |             | <b>x</b>     |             |

**Elaborado por:** Roxana Villagómez

Al evaluar las debilidades se observa que son mayores a las fortalezas por consecuencia impide a que la empresa desarrolle sus actividades de una manera adecuada, en lo cual se debe poner énfasis en analizar y mejorar para un mejor funcionamiento.



|  |  |  |
|--|--|--|
| <p><b>AMENAZAS</b></p> <p>A1. La falta de comunicación interna tanto a líderes y colaboradores influencia a que exista un clima laboral inadecuado.</p> <p>A2. Competencia altamente capacitada.</p> <p>A3. La pérdida de un clima laboral adecuado, puede incentivar a que los colaboradores busquen otras plazas de trabajo.</p> | <p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p>F1A1. Implementar campañas agresivas de comunicación interna y clima laboral para beneficio del desarrollo de la empresa.</p> <p>F3A2. Capacitación continua y fortalecimiento de conocimientos de los colaboradores para que se realicen los procesos y funciones de manera correcta dentro de la compañía.</p> <p>F3A3. Para mejorar la comunicación organizacional y clima laboral se realizarán charlas, mesas redondas, donde se integren líderes y colaboradores de todas las áreas para así fortalecer la capacidad de trabajo en equipo y a su vez genere estabilidad laboral.</p> | <p>de capacitación orientado a Líderes, basado en temas de procesos, políticas y normas de la empresa, con el fin de que esto sea comunicado de la misma manera para sus colaboradores y estas sean cumplidas a cabalidad para beneficio del crecimiento empresarial.</p> <p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>D1A1. Incrementar un plan de mejoramiento de la comunicación interna organizacional, mejorar el clima laboral y así establecer técnicas y métodos para cada uno de los departamentos involucrados lo cual permitirá desarrollar de manera adecuada cada uno de los labores y funciones establecidas.</p> <p>D2A3. Fortalecer el sentido de</p> |
|--|--|--|

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>pertenencia en los colaboradores mediante capacitaciones y conferencias sobre temas de interés y tendencia mundial, a su vez incorporar charlas motivacionales dirigidos a todos los colaboradores con el fin de mejorar la actitud e incentivar una mejor comunicación y clima laboral.</p> |
|--|--|---|

### **3.6 Análisis de la propuesta**

Después de haber realizado el diagnóstico de la comunicación interna, y de los resultados obtenidos en cual se determina que es necesario crear un modelo de comunicación organizacional para lograr un alto rendimiento del personal y que de esta manera se obtenga una percepción diferente a lo suscitado.

La propuesta servirá para mejorar la comunicación interna y clima organizacional adecuado entre áreas de trabajo

El plan que se va a proponer es para mejorar la comunicación interna organizacional, clima laboral y así establecer estrategias de la mejora continua para lograr los objetivos establecidos.

#### **3.6.1 Análisis de la factibilidad del empleo de estrategias del modelo de comunicacion organizacional.**

##### **1.6.1.1 Factor administrativo y producción**

Esta propuesta es factible, porque permitirá mantener una adecuada comunicación interna entre áreas y así mejorar el clima laboral, tomando en cuenta que el principal factor es el compromiso del personal, de esta manera se podrá conocer la satisfacción que generara la ejecución de las estrategias a ser establecidas.

##### **3.6.1.2 Factor legal**

Al ser necesario la implantación del modelo de comunicacion organizacional no existe limitaciones legales, que permita aplicarlas.

#### 1.6.1.3.Factor económico

La propuesta pretende mejorar la comunicación interna y clima laboral de AVITALSA, por lo cual la aplicación de técnicas de mejora, requieren un presupuesto debido a que son ideas para mejorar con la ayuda del personal y usando adecuadamente las herramientas con las que cuenta la organización.

### 3.7 Elaboración de Estrategias

| <b>Elaboración de estrategias</b>                               |   |                          |
|---|---|--------------------------|
| <b>Empresa Avícola Vitaloa S.A “AVITALSA”</b>                   |   |                          |
| <b>Estrategias</b>  | <b>Objetivo</b>   | <b>Responsable</b>       |
| F3A3<br>Potencialización de canales comunicativos               | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Mejorar los medios de comunicación interna de la empresa</li> </ul>   | Jefe de Recursos Humanos |
| F1A1 Incorporación de nuevos canales de comunicación            | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Insertar medios de comunicación de acuerdo a la realidad de la organización de tal manera que sea optimo para el desarrollo de la empresa.</li> </ul> | Jefe de Recursos Humanos |
| D2A3 Adecuación de salas de integración y desarrollo            | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Lograr el sentido de pertenencia en los directivos mediante la participación unánime en actividades representativas.</li> </ul>                       | Jefe de recursos Humanos |
| D1A1 Estimulo de la comunicacion organizacional y clima laboral | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Fundamentar la identidad y el sentido de pertenencia entre la organización y colaboradores.</li> </ul>  | Jefe de recursos Humanos |
| <b>Elaborado por: Roxana Villagómez</b>                         |   |                          |

### 3.8 Desarrollo de estrategias

| <b>Desarrollo de estrategias</b>                        |   |  |
|---|---|--|
| <b>Empresa Avícola Vitaloa S.A “AVITALSA”</b>           |   |  |
| <b>Estrategias</b>                                      | <b>Mecanismos</b>   | <b>Actividades</b>   |
| F3A3<br>Potencialización<br>de canales<br>comunicativos | <ul style="list-style-type: none"><li>•Circulos de calidad</li><br/><li>•Corchografos</li></ul> | <p>Implementar círculos de calidad las cuales deberán ser coordinadas con cada uno de los jefes de departamentos, en las que se detallara el día, hora y lugar establecido para llevar a cabo esta actividad, en los círculos de calidad establecidos existirá una persona que dirija y controle los temas de conversación (Comunicación interna), el principal objetivo de la persona encargada será guiar a los colaboradores y que estos expongan soluciones efectivas a los problemas expuestos.</p> <p>Incorporar corchografos en lugares de concentración y afluencia del personal, así como en los diferentes departamentos y centros de trabajo, este mecanismo estará compuesto por elementos comunicacionales, deberá ser reemplazado por textos atrayentes y llamativos y que tengan coherencia con la información que se</p> |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales comunicativos AVITALSA</li> <br/> <li>• Fondos de pantalla</li> </ul> | <p>desea transmitir, estos corchografos deberán estar actualizadas semanalmente.</p> <p>Sera un espacio únicamente para dar a conocer información de comunicación interna en donde los colaboradores puedan enterarse del sentido, uso de este mecanismo y la influencia que tiene en el clima laboral y así poder verificar los alcances y acontecimientos que enrojan a la empresa diariamente.</p> <p>Esta será una herramienta estratégica, ya que cada uno de los jefes de departamento posee un equipo de cómputo en su lugar de trabajo, mediante este medio se constituirá mecanismos en donde se dé a conocer los aspectos y acontecimientos más relevantes de la empresa los cuales deberán ser transmitidos a través de la socialización al personal operativo con una comunicación adecuada y coherente.</p> |
| <p>F1A1</p> <p>Incorporación de nuevos canales de comunicación</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Periódico AVITALSA</li> </ul>   | <p>El periódico será un instrumento en el cual podremos plantear los acontecimientos más relevantes de la empresa, este periódico podrá ser entregado de forma bimensual, será una forma interactiva de mostrar a los colaboradores las noticias, eventos, capacitaciones, cursos y actividades extracurriculares de la organización. Al integrar este instrumento cada uno de los colaboradores se sentirán</p>   |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Foros institucionales</li> </ul>         | <p>informados e integrados acerca de las actividades de la organización.</p> <p>Al incorporar este instrumento cada uno de los miembros de la institución se encontraran activos en una base de datos, donde se plantearán posibles problemas de cada departamento y así dar soluciones de tal manera que se pueda mejorar la comunicación entre departamentos.</p>  |
| <p>D2A3</p> <p>Adecuación de salas de integración y desarrollo</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones y conferencias</li> </ul> | <p>Invitar profesionales sean estos de carácter nacional e internacional de tal manera que puedan brindar capacitaciones y conferencias a los colaboradores de la organización estos cursos serán realizados según los temas de interés con los que cuente cada departamento, esto ayudara a que cada uno de los colaboradores puedan conocer y capacitarse de temas relacionados o no a su área de trabajo, estos cursos se podrían realizar dos veces al año en el que cada uno de los miembros participantes recibirá un certificado de los temas aprendidos.</p> |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Charlas motivacionales</li> <br/> <li>• Manual de bienvenida</li> </ul>                                    | <p>Se realizaran desayunos mensuales en los que cada jefe de área preparan y presentara temas de motivación, este será un espacio en el que cada uno de los colabores podrá dar su punto de vista acerca de su espacio de trabajo e inconvenientes que haya tenido, el objetivo de estos desayunos será mejorar la comunicación interna y clima laboral y así promover un mejor trabajo en equipo.</p> <p>Elaborar un manual de bienvenida en el cual se dé a conocer los aspectos más relevantes de la empresa y así pueda conocer acerca de la comunicacion organizacional.</p> |
| <p>D1A1</p> <p>Estimulo de la comunicacion</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inducción permanente de la comunicacion organizacional</li> <br/> <li>• Campaña de comunicación</li> </ul> | <p>Enviar correos masivos semanalmente acerca de la misión, visión y valores corporativos de la empresa, de tal manera que los colaboradores tengan mayor conocimiento de la razón de ser de la empresa y el enfoque mismo.</p> <p>Se llevará a cabo una serie de actividades que promuevan la comunicacion organizacional y que permitan a sus colaboradores</p>   |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>organizacional y clima laboral</p>                         |  | <p>crear un mayor sentido de pertenencia con la institución. En primera instancia se llevará a cabo la fase de expectativa, la cual supone una introducción de lo que es la campaña pero sin mayores detalles. Para esto se crearán fondos de pantalla y afiches con imágenes y mensajes los cuales darán a conocer a los trabajadores que pronto se va llevar a cabo la campaña. Como segunda fase se realizará el lanzamiento oficial de la campaña, para ello se utilizará material impreso y digital, los cuales contendrán información importante a cerca de la cultura corporativa. Y finalmente en el cierre de campaña se organizará un corto encuentro con todos los funcionarios de la institución, en el cual el Jefe de Recursos Humanos ofrecerá algunas palabras recordándole a los colaboradores la importancia de su trabajo y recalcando en la misión, visión y valores de la organización. A la final de este encuentro, se realizará un brindis, el cual será símbolo del compromiso de los colaboradores con la institución y sus objetivos.</p> |
| <p align="center"><b>Elaborado por:</b> Roxana Villagómez</p> |  |  |

### **3.9 Monitoreo y Evaluación**

Una vez terminado el proceso expuesto se realizara un seguimiento oportuno en el cual se podrá verificar si cada una de las estrategias planteadas fueron aplicadas en la empresa; La estrategia potencialización de canales comunicativos, se realizará bajo el seguimiento de la verificación de medios digitales, planificaciones y resultados semanales de cumplimiento a cada uno de los mecanismos, la persona encargada de estas funciones debe llevar un registro con cada una de las actividades que fueron realizadas.

Para conocer los resultados de la incorporación de nuevos canales de comunicación como los Foros Institucionales y el periódico AVITALSA se realizará encuestas evaluativas a todos los colaboradores para saber la efectividad de estas herramientas.

El seguimiento que se realizara a la estrategia Adecuación de espacios de integración y desarrollo que contiene charlas, capacitaciones, conferencias y el manual de bienvenida, será mediante registro de asistentes y calificación al monitor o expositor.

Para verificar que se cumpla la estrategia de estimular la comunicación organizacional y clima laboral que contiene el envío de correos masivos a todos los colaboradores informando acerca de la misión, visión y valores corporativos, como la socialización de campañas de comunicación, se lo realizará en conjunto con del departamento de TI, para conocer si todos los colaboradores tuvieron acceso a los correos enviados, y con TH coordinar las campañas de comunicación.

## CONCLUSIONES

- Se puede concluir que potencializando los canales comunicativos se pudo mejorar los medios de comunicación que estaba utilizando la compañía para bienestar de todos los colaboradores.
- Después de incrementar nuevos canales de información como el periódico AVITALSA y los foros institucionales, se pudo observar existe un mejor clima laboral, y los colaboradores se sienten más motivados.
- Se determinó que adecuando los espacios de integración y desarrollo mediante capacitaciones, conferencias y charlas motivaciones son importantes dentro de la compañía ya que con esto se pudo fortalecer la relación entre colaboradores y departamentos, dando una buena imagen de trabajo en equipo y comunicación asertiva.
- Estimulando a los colaboradores y líderes sobre el clima laboral y cultura organizacional mediante inducciones permanentes de cultura en el trabajo y campañas de comunicación se determinó que influyen en todos los trabajadores de la compañía para crear un ambiente óptimo para el desarrollo de las actividades diarias.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa AVITALSA, la implementación del presente trabajo a fin de mantener a todos los colaboradores y líderes comunicados y actualizados sobre los acontecimientos más importantes que sucedan para que así recibir de parte de ellos un buen desempeño en sus funciones.
- La empresa AVITALSA debe fomentar que se utilice los nuevos canales de información para fortalecer internamente la comunicación organizacional y generar un buen ambiente entre compañeros.
- Se debería implementar este trabajo en la empresa AVITALSA con el fin de incrementar y fortalecer la comunicación interna organizacional, aplicando todas las estrategias influyan en los colaboradores para que puedan desarrollar mejor sus actividades diarias.
- Tomar en cuenta la propuesta del proyecto y analizarlo detalladamente para beneficio de los colaboradores y de la empresa en general.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, J. (16 de Julio de 2010). *Comunicación Organizacional Contemporánea*. Obtenido de Comunicación Organizacional Contemporánea: <<http://www.comunicacion-interna.com>>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna*. España: Gesbiblo, S.L.
- Armas Sandoval, J. G. (18 de Enero de 2014). Comunicación Interna y clima laboral. *Comunicacion Interna y clima laboral*. Quetzaltenango, Mexico.
- Arosemena, C. (2013). El clima organizacional. *America Economia*, 1.
- autores, V. (12 de Agosto de 2002). Definición y alcance de la comunicación organizacional. *Definicion y alcance de la comunicacion organizacional*. España: Trillas.
- Balarezo Toro, B. D. (Enero de 2014). La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE . Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Castaño, E. (15 de Junio de 2012). *Entorno organizacional y desarrollo humano*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/scielo>.: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-44492012000100015](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-44492012000100015)
- Chiag, M. (2012). *Comunicación Interna – Dirección y Gestión de Empresas*. Malaga, España: Vertice.
- Cruz, Y. (2012). POSICIONES TEÓRICAS EN TORNO A LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. *Contribuciones a las ciencias sociales*, 11.
- Fiallo, D. (2015). Clima Organizacional . *Eumed*, 6-9.
- Fierro, M. (Octubre de 2013). LA CULTURA ORGANIZACIONAL. *LA CULTURA ORGANIZACIONAL, VARIABLE IMPORTANTE PARA*. Bogota.
- Garbanzo, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas. *Revista Educacion*, 68,69,70. Obtenido de <http://revistas.ucra.cr/index.php./educacion>
- Garcia, J. (1998). *La comunicacion interna*. Madrid: Diaz Santos.
- Garcia, J. (2013). *La comunicacion interna*. España: Ediciones Diaz de Santos.
- Garzón Castrillón , M. A. (2005). *El Desarrollo Organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Gisbert, V. (28 de Agosto de 2014). *Dialnet*. (V. Gisbert, Editor) Obtenido de Dialnet: <file:///C:/Users/lenovo/Downloads/Dialnet-LosProblemasDeComunicacionEnLaEmpresaFamiliar-4817937.pdf>
- Guevara, M. (23 de Julio de 2011). PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA ORGANIZACIÓN. *PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA ORGANIZACIÓN*. Quito, Pichincha, Ecuador. Obtenido de

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8174/T-PUCE-3327.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Perez, J. (Enero de 2016). *entorno organizacional y desarrollo humano*. Obtenido de <http://entorno2015.blogspot.com/2016/01/entorno-organizacional-y-desarrollo.html>: <http://entorno2015.blogspot.com/2016/01/entorno-organizacional-y-desarrollo.html>
- QUINTANA OJEDA, H. (10 de FEBRERO de 2015). PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO SOSTENIBLE DE LA PARROQUIA PINTAG,. *PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO SOSTENIBLE DE LA PARROQUIA PINTAG*,. RIOBAMBA, ECUADOR.
- Rodriguez, H. (19 de Marzo de 2015). Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social. *Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Sandoval, t. (2014). *Udlap*. Obtenido de Udlap: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/sandoval\\_t\\_mj/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf)
- Schein, E. (2015). Cultura organizacional. *Dialnet*, 17-18.
- Segredo, A. (2015). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de salud publica*, 12,13,14. Obtenido de [https://www.scielosp.org/scielo.php?pid=S0864-34662013000200017&script=sci\\_arttext&lng=pt](https://www.scielosp.org/scielo.php?pid=S0864-34662013000200017&script=sci_arttext&lng=pt)
- Teran, F. (18 de Febrero de 2015). Plan estratégico de comunicación interna y externa de la CNT EP que permita el involucramiento de los grupos de interés, desarrollo de la responsabilidad corporativa y fortalecimiento de la reputación empresarial. *Plan estratégico de comunicación interna y externa de la CNT EP que permita el involucramiento de los grupos de interés, desarrollo de la responsabilidad corporativa y fortalecimiento de la reputación empresarial*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Uría Calderón, D. E. (2011). El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de "Andelas Cía Ltda." de la ciudad de Ambato. *El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de "Andelas Cía Ltda." de la ciudad de Ambato*. Ambato, Tungurahua, Ecuador.

## ANEXOS



## CHARLAS MOTIVACIONALES

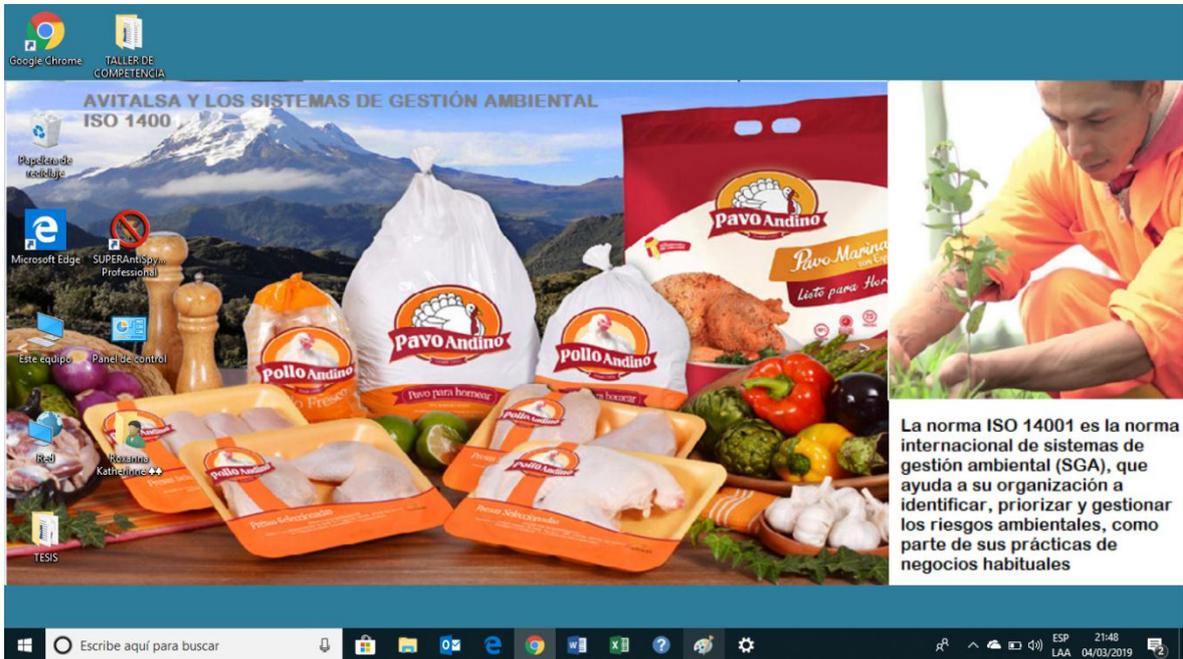




## CAPACITACIONES Y CONFERENCIAS



## FONDOS DE PANTALLA



## CORCHOGRAFOS

