



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA

PROCESO DE TITULACIÓN

JUNIO – OCTUBRE 2021

EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA

PRUEBA PRÁCTICA

INGENIERÍA EN COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
COMERCIAL**

TEMA:

**COMUNICACIÓN INTEGRAL EN LA AVICOLA INCUBADORA
ANDINA INCUBANDINA S.A EN LA CIUDAD DE MONTALVO**

EGRESADA:

ANDRADE AGUIAR BRIGGETTE ELIZABETH

TUTOR:

ING. JORGE CAICEDO FLORES

AÑO 2021

RESUMEN

La comunicación forma parte importante de las competencias que posee el Área de Recursos Humanos; porque permite el establecimiento de relaciones interpersonales sólidas, fortalece la motivación, compromiso, productividad laboral y la percepción del cliente interno y externo. Motivo por el cual, la presente investigación tiene como objetivo analizar cómo las debilidades internas relacionadas a los procesos comunicacionales influyen en el ambiente laboral. Para lo cual se aplicó una metodología conformada por el tipo de investigación descriptiva, apoyado en el método empírico. También se utilizaron las técnicas de entrevista y encuesta, las cuales fueron dirigidas al Jefe Operativo y colaboradores de los centros de producción de la empresa Incubandina S.A. Los resultados del estudio demuestran que la empresa no cuenta con una adecuada comunicación integral, puesto que los trabajadores del área operativa no poseen las facilidades para expresar sus ideas, opiniones o quejas; además, existe un ambiente laboral caracterizado por el deterioro de las relaciones laborales y conflictos internos. Por lo tanto, se concluye que la imagen institucional es inadecuada para el cliente interno de la organización, debido a que no se evidencian canales adecuados de comunicación y un óptimo liderazgo que permita generar una influencia positiva en el ambiente de trabajo.

Palabras Claves: comunicación integral, liderazgo, imagen institucional, clima laboral.

ABSTRACT

Communication is an important part of the competencies that the Human Resources Area has, because it allows the establishment of solid interpersonal relationships, strengthens motivation, commitment, labor productivity and the perception of the internal and external customer. For this reason, the objective of this research is to analyze how internal weaknesses related to communication processes influence the work environment. For this purpose, a descriptive research methodology was applied, supported by the empirical method. Interview and survey techniques were also used, which were directed to the Chief Operating Officer and collaborators of the production centers of Incubandina S.A. The results of the study show that the company does not have an adequate integral communication, since the workers of the operating area do not have the facilities to express their ideas, opinions or complaints; in addition, there is a work environment characterized by the deterioration of labor relations and internal conflicts. Therefore, it is concluded that the institutional image is inadequate for the internal client of the organization, due to the fact that there are no adequate channels of communication and an optimal leadership that allows generating a positive influence in the work environment.

Key words: integral communication, leadership, institutional image, work environment.

INTRODUCCION

La comunicación es una de las variables de mayor relevancia en la gestión empresarial, porque a través de adecuados canales de comunicación se fomenta la motivación, compromiso y niveles de pertenencia en el desarrollo de las actividades. Además, ejerce una importante influencia en el clima laboral de las organizaciones; por lo tanto, es un componente que permite el establecimiento adecuado de relaciones comerciales tanto con el cliente interno y externo, debido a que una comunicación efectiva posibilita la realización estandarizada de procesos en pro de conseguir los objetivos previamente planteados.

El caso de estudio se realiza en la empresa Incubandina S.A, organización dedicada a la explotación avícola, cuyo propósito es la producción de pollitas y pollitos bebé para postura y línea de carne; es una organización con amplia trayectoria empresarial originaria de la ciudad de Ambato. Sin embargo, la investigación se realiza en los centros de producción ubicados en el cantón Montalvo, debido a que se han identificados problemas relacionados a la comunicación, que afectan los procesos internos del establecimiento objeto de estudio y toma de decisiones.

La comunicación se constituye en una herramienta estratégica de gestión; motivo por el cual, su estudio es importante para comprender la cultura organizacional de una empresa; por tal razón, el objetivo del presente caso de estudio consiste en analizar cómo las debilidades internas relacionadas a los procesos comunicacionales, influyen en el ambiente laboral, relaciones interpersonales, niveles de pertenencia y desarrollo de las diferentes actividades operacionales que se ejecutan en la empresa. Es decir, la investigación resalta la importancia que posee la comunicación para lograr mejores resultados en cada uno de los procesos operativos que se realizan en el centro de producción ubicado en la ciudad de Montalvo.

El caso de estudio guarda relación con la línea de investigación Gestión financiera, administrativa, auditoría y control y la sublínea Empresas públicas y privadas, debido a que se analiza cómo se desarrolla la comunicación en el centro de producción de la empresa Incubandina S.A. de la ciudad de Montalvo. Además, el caso de estudio se basa en el tipo de investigación descriptiva según su alcance, puesto que se describen cada uno de los hallazgos encontrados en la investigación; además se utilizó el método empírico, en virtud de que se emplearon como técnicas de investigación una entrevista al gerente operativo y una encuesta a los colaboradores del centro de producción.

DESARROLLO

La empresa Incubandina S.A, fue creada por iniciativa de avicultores de la provincia de Tungurahua, el 6 de Julio del año 1992; cuyo propósito fue la producción de pollitas y pollitos bb para postura y líneas de carne. La organización objeto de estudio ha logrado un crecimiento exponencial, convirtiéndose en una empresa líder a nivel nacional en lo que respecta a la industria agrícola, debido a que tratan de priorizar la calidad genética y controles de seguridad en cada uno de sus procesos. Uno de los factores determinantes que encaminaron al éxito de la organización, es la consecución de la línea genética de distribución Lohmann, la cual es una de las más importantes del mundo. Sin embargo, con el pasar del tiempo, también logró conseguir aportes genéticos de H & N International, con el objetivo de distribuir en el mercado nacional las mejores pollitas bb y pollonas.

La misión institucional que posee Incubandina S.A. consiste en ser una empresa líder en la producción y distribución de: pollita bb para postura, pollito bb destinado para carne, pollita levantada, proteína animal de comercio industrial y familiar. En su filosofía empresarial se encuentra la utilización de razas con elevado potencial genético y talento humano capacitado para el desarrollo de las actividades, con el propósito de ofrecerles a sus clientes la mejor experiencia de ventas. En su misión también se destaca el cumplimiento de la normativa vigente sobre buenas prácticas agrícolas, ambientales y de salud; además, la organización representa una fuente de generación de empleo, dinamizando la economía.

Mientras que su visión es convertirse para el año 2020 es una empresa de crecimiento sólido, a través de la diversificación de su cartera de productos alimenticios, integración vertical hacia atrás-delante y la automatización de las actividades operativas. Además de certificarse con las normas de calidad tanto en el ámbito nacional como internacional, con el objetivo de lograr excelencia y constituirse en una empresa referente en la industria avícola.

Las organizaciones empresariales que adoptan las estrategias de integración vertical son aquellas que crean o se fusionan con nuevas empresas que desarrollen procesos productivos o comerciales eficientes. La integración hacia atrás consiste en la creación de compañías dedicadas al suministro de los materiales o insumos necesarios para la producción; mientras que, la integración hacia adelante se basa en el desarrollo de organizaciones que se encargan de las ventas. (JICasajuana, 2021, párrs 9-13)

Lo referenciado permite manifestar que una de las estrategias de crecimiento que ha desarrollado la empresa objeto de estudio es la integración vertical; la cual la permitido crear plantas y granjas de producción que le garanticen una línea de producción de pollitas bb, pollitos bb, huevos y balanceados de forma estable. Además, la integración vertical hacia adelante ha posibilitado que existan preventas de la producción estimada en cada una de las líneas de negocio que posee la compañía Incubandina S.A. El contexto identificado denota la importancia que posee la comunicación organizacional, puesto que a través de ella se establece condiciones laborales que favorecen el desarrollo normal de las actividades operativas de la empresa analizada.

El crecimiento empresarial que ha experimentado Incubandina S.A, le ha permitido convertirse en una empresa líder en la distribución de aves, pollita bb para postura, y pollito bb destinado para carne; donde sus principales fortalezas son: recursos tecnológicos y el talento humano capacitado en cada una de las instalaciones que posee la organización; la cual cuenta con plantas en las ciudades de Tungurahua, Cotopaxi, Pastaza y Los Ríos. Es necesario resaltar que la empresa, a través de las líneas alemanas Lohmann Brown y H&N Brown, ha podido mantener un sostenido crecimiento empresarial en el último periodo de tiempo, a pesar de la crisis sanitaria.

Entre una de las estrategias más importantes que se destacan para evidenciar el éxito comercial de la empresa Incubandina S.A, es priorizar las ventas para luego producir; es decir, la gestión comercial de la compañía se preocupa en realizar preventas para el establecimiento de la producción. Es importante resaltar que, a pesar de que la empresa tiene presencia en diferentes provincias del Ecuador, la investigación se efectúa en los centros de producción que están localizados en la ciudad de Montalvo; los cuales están conformados por 165 trabajadores; los cuales deben realizar procesos operativos de control y producción de forma estandarizada para garantizar procedimientos caracterizados con óptimos indicadores de calidad; donde la comunicación organizacional juega un rol protagónico para la construcción de un ambiente laboral propicio en el desarrollo de las actividades. De acuerdo con De Castro (2017):

La comunicación organizacional es aquella que definen las empresas y es un componente esencial de la cultura interna; porque a través de ellas se establecen sólidas relaciones interpersonales en colaboradores de diferentes líneas jerárquicas. La comunicación de las organizaciones debe estar condicionada por los objetivos empresariales y estar sujeta de manera constante de una adecuada supervisión y control.
(p. 15)

Por lo tanto, la comunicación interna se constituye como una herramienta estratégica de la gestión de talento humano; la cual influye en el compromiso por parte de los colaboradores y en el cumplimiento eficaz de los objetivos institucionales previamente planificados. Motivo por el cual, la implicación que poseen los procesos comunicacionales en el comportamiento del talento humano condiciona el entorno laboral. No obstante, a pesar de la importancia que tiene la comunicación; la gestión organizacional de la empresa Incubandina no ha predestinado los esfuerzos necesarios para identificar las principales debilidades con respecto a este importante factor intangible.

Es necesario manifestar que, al hablar de inconvenientes en la gestión de la comunicación organizacional no solo se engloban líneas estratégicas de responsabilidad establecidas en la estructura orgánica de una empresa, sino también de los pequeños detalles que pueden generar inconvenientes en el talento humano de la organización; entre los que se destacan: miradas, conversaciones, trato personal y todo tipo de conversación no verbal que influye en la comunicación. Por lo tanto, una de las principales debilidades que poseen los colaboradores con un rango jerárquico superior en la empresa Incubandina S.A, es la gestión inadecuada de los pequeños aspectos descritos, que denotan inconformidad o un manejo inapropiado de las relaciones interpersonales. Según Torres (2017)

Las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo son fundamentales para construir o mantener un óptimo clima laboral; he ahí la importancia de la gestión de talento humano. Las relaciones interpersonales dependen de una serie de factores, tales como: actitudes, liderazgo, comportamiento, entre otros. Por lo tanto, se constituye como un componente esencial en la cultura interna de la organización. (p.20)

La investigación realizada en las instalaciones que posee la empresa Incubandina S.A en la ciudad de Montalvo, permitió determinar que no existen adecuadas relaciones interpersonales ente los colaboradores que ejercen el cargo laboral de Jefes Operativos y el talento humano dedicado a realizar actividades operativas de producción de pollitas y pollitos bb, lo cual evidencia las debilidades que existen en cuanto a la comunicación interna. Es importante resaltar que, a pesar del crecimiento empresarial que ha experimentado Incubandina S.A durante su trayectoria empresarial, no está exenta de la presencia de inconvenientes relacionados a su cultura organizacional; puesto que resulta más complejo establecer actividades de control en las diferentes unidades de negocio que posee la compañía objeto de estudio.

La cultura organizacional refleja la identidad de una empresa y engloba aspectos intangibles como las actitudes, comportamiento, relaciones interpersonales, la manera de tratar a los clientes, motivación, satisfacción laboral, políticas y lineamientos de la gestión de talento humano. (p. 8)

Todas las organizaciones o empresa, independientemente de las actividades económicas que realicen, poseen una cultura organizacional; que, en función de la gestión de talento humano aplicada, se considerará como cultura interna fuerte o débil. El estudio realizado en la empresa Incubandina, permitió evidenciar problemas de cultura organizacional a causa de la endeble comunicación interna que existe en cada una de las áreas que posee las instalaciones de la compañía.

Las empresas que poseen problemas de cultura organizacional están propensa a contar con colaboradores con un nivel inadecuado de productividad laboral; por lo tanto, en la empresa objeto de estudio, es fundamental gestionar la cultura interna; puesto que las actividades operativas de Incubandina S.A demandan de un elevado desempeño laboral para cumplir con los lineamientos o requerimientos que establece la empresa para garantizar procesos productivos de calidad y que se proyecte una imagen institucional sólida tanto para el cliente interno y externo. De acuerdo con Morán (2017)

Existen dos tipos de clientes; los internos, que son aquellos que facilitan y ayudan a las salidas o resultados de los procesos internos de la organización; es decir, el personal que conforma la empresa, los cuales son indispensables para el desarrollo de las actividades empresariales, mientras los externos, son las personas que adquieren los productos o servicios que se generan en la organización, pero que no forman parte de la misma; en otras palabras; el mercado consumidor. (p.89)

Otro de los hallazgos identificados en el proceso de investigación es la ausencia de un manual de funciones destinado de manera estricta a las actividades operativas que deben realizar los colaboradores o personal interno encargado de la producción de aves y demás procesos productivos de la organización. Por lo cual, el desarrollo de las funciones y su respectiva supervisión, son desarrolladas con cierto nivel de informalidad, desde el ámbito administrativo; donde la comunicación integral juega un rol protagónico para la asignación de tareas en cada una de las granjas o centros de producción de la empresa Incubandina S.A. De acuerdo con Cáceres y Romero (2016)

El manual de funciones es un documento que guía a los colaboradores de una organización durante el desarrollo de sus actividades laborales. Además, facilita el control de la gestión por parte de las autoridades de la empresa. Todo tipo de organizaciones requieren en determinados momentos, documentar las actividades que ejecuta el talento humano, con el propósito de establecer un adecuado control del desempeño laboral; motivo por el cual; el manual de funciones es un elemento importante para la gestión organizacional. (p.4)

Es necesario manifestar que, la empresa estudiada sí cuenta con una adecuada segregación de actividades, pero en procesos gobernantes o habilitantes; es decir, en la parte operativa no se evidencia un documento formal sobre las actividades a realizar, que permita ejecutar un adecuado seguimiento y control del desempeño laboral sin provocar conflictos internos que condicionen las relaciones humanas o el ambiente de trabajo en los centros de producción de la empresa estudiada. Por lo tanto, el estudio realizado determinó debilidades en el proceso agregador de valor de Incubandina S.A; lo cual no es un detalle menor, porque dicho escenario puede afectar la gestión de la calidad.

Las organizaciones del siglo XXI poseen un enfoque en el talento humano como activo principal para la consecución de los objetivos institucionales; por tal razón, la gestión interna tiene que estar caracterizada por una adecuada comunicación organizacional que permita generar un clima laboral adecuado para el desarrollo de las funciones internas. Las debilidades relacionadas con la ausencia de un manual de funciones; permitió conocer los inconvenientes que existen en el nivel operativo de los centros de producción de la empresa Incubandina S.A de la ciudad de Montalvo.

Para que la administración de la calidad logre óptimos resultados en una organización; es preciso de una adecuada sinergia organizacional en la gestión de los procesos gobernantes, habilitantes o de apoyo y agregadores de valor, este último es el centro de la investigación, porque la ausencia de una manual de funciones ha generado inconvenientes o conflictos internos entre los jefes operativos y los colaboradores encargados de los procesos productivos de la empresa analizada. Según UNACH (2021)

Los procesos agregadores de valor o también conocidos como sustantivos; son aquellos que llevan a cabo las actividades internas para la generación de productos y servicios; por lo tanto, facilitan el cumplimiento de las metas u objetivos institucionales; es decir, forman parte de la cadena de valor empresarial. (párr. 9)

Lo descrito denota que la empresa Incubandina S.A. no posee un óptimo proceso agregador de valor; debido a que las debilidades existentes en cuánto a la presencia de conflictos internos, débil comunicación y la falta de un manual de funciones; se constituyen factores de riesgos que condicionan la realización de las actividades administrativas y operacionales de forma estandarizadas. Por lo tanto, el estudio realizado identificó una endeble gestión de talento humano.

En concordancia con UNIR (2021) la gestión del talento humano engloba los procesos que la empresa debe realizar en el departamento de Recursos Humanos para atraer, captar y contratar nuevo personal; además de establecer acciones orientadas a la retención y desarrollo del talento humano. Lo citado evidencia la importancia que posee la gestión del personal; no obstante, en la empresa Incubandina S.A no se han destinado los esfuerzos necesarios para desarrollar una importante competencia en la administración del recurso humano; que es la comunicación.

En virtud de que Incubandina S.A es una empresa líder del mercado nacional; es necesario manifestar lo siguiente: la compañía estudiada es una organización pionera en la inversión científica y de tecnología, que promueve el desarrollo de procesos productivos de calidad; con estándares internacionales. Es decir, la directiva la empresa estudiada prioriza en mayor medida el estudio genético de las pollitas y pollitos bb, y soslaya la importancia de herramientas administrativas esenciales para la realización de actividades durante los procesos operativos; como la comunicación.

Entre las causas que explican los problemas de comunicación en la empresa estudiada, es ser una organización muy jerárquica, puesto que es una compañía que posee oficinas en diferentes lugares del país, lo cual dificulta el establecimiento de actividades de control relacionadas con la comunicación. El escenario descrito se presente en la empresa Incubandina S.A., porque la jerarquización que posee es demasiado rígida que imposibilita procesos comunicacionales fluidos entre los colaboradores de la organización en sus distintos puestos de trabajo o jerarquía laboral. De acuerdo con Westreicher (2020) la jerarquía laboral corresponde al grupo de personas que poseen mayor injerencias sobre otros dentro de la organización, los cuales laboran en departamentos o dependencias de importantes responsabilidades en la estructura orgánica.

La aplicación de las técnicas investigativas permitió identificar que en los centros de producción de la empresa Incubandina S.A, no existen líneas de comunicación abiertas entre el jefe de áreas y el personal de dicha dependencia. Por lo tanto, el contexto que se identificado denota que los colaboradores pertenecientes al área operativa de la organización, poseen dificultades en comunicarse de manera fácil con su jefe inmediato; lo cual dificulta que el seguimiento o monitoreo de las actividades que se ejecutan e inclusive limita el conocimiento sobre qué requiere el talento humano para incrementar los niveles de productividad en sus puestos de trabajo.

Los problemas referentes a una línea de comunicación abierta entre el talento humano de mayor jerarquía laboral en la estructura orgánica de la empresa son respecto a aquellos que realizan actividades operativas en la producción de pollitas y pollitos bb, revelan la ausencia de comunicación vertical que facilite el establecimiento de procesos comunicativos más efectivos que beneficien la obtención de resultados favorables en el cumplimiento de los objetivos establecidos en la parte operativa de la compañía. Según Vallejo y Pardo (2016)

Si no se gestiona de forma adecuada la comunicación vertical en una empresa, puede constituirse como una fuente generadora de conflictos internos; debido a las relaciones de poder que existe en un rango laboral superior en la estructura orgánica, de aquellos colaboradores que se encuentran en el último nivel del diseño organizacional, e inclusive las condiciones sociales y económica pueden influir al deterioro de la comunicación vertical. (p. 151)

Los hallazgos identificados, tales como: la presencia de conflictos internos; relaciones interpersonales deterioradas, entre otros más; denotan los problemas que posee la empresa para el establecimiento de una adecuada comunicación vertical en la empresa Incubandina S.A. lo cual ha condicionada el rendimiento laboral de cada individuo.

La inadecuada comunicación vertical que existe en los centros de producción de la empresa Incubandina S.A, se debe al inadecuado liderazgo ejercido por parte del talento humano que ejerce las labores de jefe operativo. Durante la aplicación de la técnica de investigación, las unidades de análisis manifestaron que no existe un liderazgo encaminado a influenciar en el ambiente de trabajo de manera positiva para la obtención de un mejor rendimiento laboral por parte del talento humano encargado de los procesos operativos en la empresa. Por lo tanto, el endeble liderazgo se constituye en una de las variables condicionantes de la comunicación organizacional en la empresa analizada. Según Stamateas (2021)

El liderazgo es la capacidad que posee un individuo para influir en un grupo de personas; motivo por el cual; es una competencia exclusiva de la gestión de talento humano, debido a que un líder organiza, fomenta consenso y dirige a un conjunto de personas hacia la consecución de objetivos en común. (p. 8)

La importancia que posee el liderazgo en la comunicación interna de los centros de producción o granjas de empresa Incubandina es fundamental; porque a través del rol que ejecute el líder se establecen sólidas relaciones humanas. Sin embargo, el estudio efectuado demostró que los trabajadores del área operativa de la compañía no conciben un buen liderazgo por parte de su jefe inmediato. El contexto identificado denota cómo la comunicación empresarial depende de diferentes aristas de análisis, donde una de ellas es el liderazgo.

El problema de liderazgo pone en evidencia la falta de habilidades o destrezas que poseen del talento humano jefe de área en cuanto a la administración del recurso humano; puesto que se resalta que los colaboradores encargados de los procesos productivos de la empresa; en su mayoría son personas que no poseen instrucción escolar. Por lo tanto, se requiere una adecuada gestión de talento humano que posibilite óptimas líneas de comunicación

Otros de las debilidades identificadas en la empresa analizada es la ausencia de un plan de comunicación. Toda empresa que priorice el desarrollo personal y profesional del talento humano, debe contar con un plan de comunicación que permita establecer de forma automatizada los procesos comunicacionales entre los colaboradores de una organización. Es decir, el talento humano que labora en los centros de producción no identifica un canal de comunicación para expresar cualquier inquietud o aspectos relacionados al trabajo. Por lo tanto, se manifiesta que, a pesar del crecimiento empresarial que ha experimentado Incubandina S.A, no ha implementado estrategias encaminadas a establecer una comunicación efectiva.

La ausencia de un plan de comunicación también limita la capacidad de conocer qué piensan los colaboradores de la organización, permitiendo a los gerentes o directivos de la empresa, implementar acciones que influyan en la motivación o satisfacción laboral. El escenario descrito expresa la trascendencia que posee la comunicación para el desarrollo organizacional; puesto que a través de adecuados procesos comunicacionales se fomentan el compromiso o pertenencia hacia los objetivos organizacionales o metas colectivas.

Por lo tanto, no se puede soslayar la importancia que posee la comunicación en la realización de las actividades operativas de los centros de producción o granjas avícolas de la empresa Incubandina S.A. Motivo por el cual, el talento humano que ocupa un cargo laboral de mayor jerarquía, debe priorizar la disminución de formas incorrectas de comunicarse dentro del clima laboral; puesto que aquello, condiciona el desarrollo normal de las funciones empresariales. Para Corredor, et al. (2016)

El clima laboral es un componente fundamental para el desarrollo y productividad en las empresas; se concibe como el ambiente de trabajo que percibe el cliente interno y externo. Además, es el contexto en el que se desarrollan las actividades laborales. (p. 98)

Según Zapata (2016) la comunicación integral es uno de los grandes desafíos que poseen las empresas; engloba el diseño de estrategias o acciones encaminadas a establecer canales de comunicación con el cliente externo e interno. Por lo tanto, uno de los componentes que posee la comunicación integral, son los procesos comunicacionales con el talento humano de la organización. Con lo descrito se manifiesta que una de las fortalezas institucionales que posee la empresa Incubandina S.A., son las relaciones comerciales con sus clientes, proveedores y demás agentes económicos que forman parte del mercado o sector empresarial en la producción y venta de pollitas y pollitos bb.

No obstante, a pesar de que la empresa es fuerte con respecto a la comunicación externa (estrategias de ventas, marketing, comunicación digital) presente debilidades en la comunicación interna con los colaboradores de los centros de producción de la compañía. Motivo por el cual, se expresa que la empresa no ha podido consolidar una marca sólida con el cliente interno; debido a que los colaboradores no poseen la libertad para expresar algún comunicado, sugerencia o reclamos, porque existe el temor de ser cesado en sus actividades laborales. De acuerdo con Cadena (2017)

El cliente interno es el talento humano que labora en la organización bajo la relación de dependencia o proveedor; es importante manifestar que los proveedores no realizan actividades laborales; pero son considerados como clientes internos porque su estancia en la empresa es prolongada (p. 38).

Los problemas de comunicación interna dificultan consolidar un equipo de trabajo colaborador, productivo y orientado hacia la calidad en cada uno de los procesos internos de la empresa; lo cual es un escenario que afecta la productividad. Al no existir relaciones laborales adecuadas, condiciona la imagen institucional de la empresa con el personal interno.

La imagen institucional es la percepción que posee el cliente interno y externo sobre las actividades de la empresa; la cual está condicionada por el desarrollo de determinadas acciones o proceso internos. Por lo tanto, la imagen institucional representa la identidad empresarial; la misma que se genera en función del cumplimiento de la misión, visión, objetivos y valores empresariales (p.38)

El punto de partida para la comunicación integral de toda pequeña, mediana o grande empresa, es la comunicación interna, debido a que en la actualidad el liderazgo de una organización en el mercado empresarial depende en gran medida de los valores u objetivos que comparte el talento humano que labora en ella. Por lo tanto, los problemas de comunicación que existen entre los colaboradores que realizan actividades de administración, supervisión y control del desempeño laboral del personal operativo, demuestra líneas de comunicación poco efectivas.

La investigación realizada en la empresa Incubandina S.A facilitó la identificación que el gran reto que posee la gestión del talento humano en los centros de producción de la compañía estudiada es fortalecer el diálogo y escuchar; debido que el problema que poseen este tipo de organizaciones es solo informar; más no establecer procesos comunicativos efectivos que ayuden al establecimiento de las principales necesidades que poseen los colaboradores y se pueda establecer estrategias internas a mejorar el nivel de compromiso y productividad laboral.

Dos principios básicos que posee la comunicación interna son: escuchar al público y escuchar para responder; sin embargo, en la empresa objeto de estudio se omite la importancia que posee la comunicación interna; lo cual ha provocado que el personal en determinados momentos no logre niveles adecuados de satisfacción laboral, debido a que consideran que el entorno de trabajo no es propicio para el desarrollo de las actividades laborales.

Las debilidades identificadas con respecto a la comunicación interna en los centros de producción o granjas de la empresa Incubandina S.A., no es un detalle menor, porque pueden constituirse en razones necesarias para que el talento humano no se alinea con la estrategia o visión corporativa y que se fomente una cultura basada en la desconfianza; los cuales son factores de riesgo que pueden comprometer el cumplimiento de los objetivos institucionales. Al respecto Sáenz (2016) menciona lo siguiente:

Cuando la comunicación no es adecuada, existe el riesgo de que las líneas estratégicas no se comprendan y el mensaje se distorsione. Además, todo tipo de comunicación, sea vertical, horizontal o transversal debe estar caracterizado por el establecimiento de canales formales de comunicación, caso contrario puede fomentar la presencia de rumores y desconfianza. (párr. 10)

Los problemas que se han identificado en la investigación demuestran que la empresa Incubandina S.A ha destinado las prestaciones y esfuerzos necesarios para fortalecer la imagen institucional con el cliente externo, a través de adecuadas estrategias publicitarias y de ventas. Sin embargo, ha dejado de lado la importancia que posee la comunicación interna; la cual es la base para el desarrollo de una eficaz comunicación integral. Motivo por el cual, se precisa la relevancia que poseen los procesos comunicacionales para promover un mayor desarrollo organizacional.

No se puede omitir la relación que posee la comunicación interna con el clima laboral de la organización; puesto que la ausencia de líneas de comunicación efectivas condiciona las relaciones laborales. Por lo tanto, durante la aplicación de la técnica investigativa se consultó sobre la implementación de talleres de capacitación que ayuden a fomentar un ambiente de trabajo adecuado para el desarrollo de las actividades productivas en la empresa y la mayoría mencionaron que no.

La ausencia de talleres de capacitación denota la falta de interés de la compañía en solucionar problemas con respecto a las relaciones laborales y humanas; además, de fomentar un talento humano con mayores niveles de pertenencias y compromiso hacia las estrategias corporativas. Por lo tanto, las debilidades detectadas en la investigación demuestran la poca efectividad que posee la gestión de talento humano, debido a que no se implementan funciones importantes que son parte de la competencia de dicha área, tales como: capacitación y comunicación organizacional efectiva. Para Alles (2019)

Las organizaciones capacitan con la intención de mejorar los resultados, posición en el sector empresarial y la imagen corporativa ante el cliente interno y externo. Por lo tanto, la capacitación consiste en la transmisión de conocimiento que permita fomentar las habilidades, actitudes y competencias del talento humano para promover cambios positivos en la empresa o ambiente de trabajo. (p. 28)

CONCLUSIONES

El caso de estudio realizado en la empresa Incubandina S.A sobre la comunicación integral permitió establecer las siguientes conclusiones:

La empresa prioriza el desarrollo y capacitación del talento humano en el estudio de líneas genéticas en la producción de pollitas y pollitos bb; sin embargo, en el área operativa de los centros de producción existe un escaso control sobre las actividades productivas, lo que ha causado inconvenientes relacionados con la gestión de talento humano; tales como: relaciones laborales y conflictos internos en la evaluación o seguimiento del desempeño laboral.

La comunicación vertical de la empresa se encuentra caracterizada por problemas de asignación de funciones y débil interacción con el talento humano que pertenece al área operativa de la empresa. La gestión organizacional de la compañía Incubandina S.A no establece estrategias internas que permitan conocer las opiniones de los colaboradores o sus necesidades; por lo tanto, existen debilidades relacionadas al establecimiento de canales de comunicación efectivos con el cliente interno.

La percepción que posee el personal operativo de los centros de producción de la empresa Incubandina S.A, denota que la imagen institucional que concibe el cliente interno es inadecuada. La gestión del talento humano no prioriza el establecimiento de acciones internas encaminadas a ejercer un adecuado liderazgo para gestionar las actividades del personal operativo. El clima laboral es inadecuado debido al deterioro de las relaciones interpersonales dentro del ambiente de trabajo.

BIBLIOGRAFÍAS

- Alles, M. (2019). *Formación, Capacitación, Desarrollo - Volumen 1: Diseñar, planificar e implementar actividades formativas efectivas y eficaces mirando al 2030/2040*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Cáceres, F., & Romero, D. (2016). Manual de funciones y procedimientos de la empresa Sarmiento y Farieta Agentes Inmobiliarios S.A.S. (*Tesis de Pregrado*). Universidad Cooperativa de Colombia, Colombia.
- Cadena, A. (2017). Diseño de un plan de mejora de la calidad en el servicio interno y externo del Hotel Casa Q para el año 2017. (*Tesis de Pregrado*). PUCE, Quito.
- Corredor, A., Álvarez, B., Echeverri, C., Gallo, C., Restrepo, D., Gallego, D., . . . Sánchez, L. (2016). *Pymes: Gestión y Clima Organizacional*. Barranquilla: Corporación Universitaria Americana.
- de Castro, A. (2017). *Manual práctico de Comunicación Organizacional*. Barranquilla : Editorial Verbum.
- JlCasajuana. (10 de Septiembre de 2021). *La integración vertical e integración horizontal entre empresas*. Obtenido de Jlcasajuanaabogados: <https://jlcasajuanaabogados.com/la-integracion-vertical-e-integracion-horizontal-entre-empresas/>
- Morán, E. (2017). La calidad del servicio al cliente externo administrativo vinculado al incremento de las ventas en el grupo Santillana. *Espiraes Revista Multidisciplinaria de Investigación*(9), 82-105.

- Sáenz , M. (3 de Marzo de 2016). *Los conflictos que genera la ausencia de comunicación interna*. Obtenido de ORH: <https://www.observatoriorh.com/articulos-orh/comunicacion-interna-oportunidades-trabajar-en-las-organizaciones.html>
- Stamateas, B. (2021). *Liderazgo exitoso: Ideas para alcanzar tu máximo potencial*. Buenos Aires: Penguin Random House Grupo Editorial Argentina.
- Torres, M. (2017). *Persona, personalidad y relaciones interpersonales*. Ciudad de México: De La Salle Ediciones.
- UNACH. (12 de Septiembre de 2021). *Términos y Definiciones* . Obtenido de Sistema de Gestión de la Calidad: <https://sgc.unach.edu.ec/terminos-y-definiciones/>
- UNIR. (3 de Marzo de 2021). *¿Qué es la gestión del talento humano y cuál es su ámbito de aplicación?* Obtenido de Unir La Universidad en el Internet: <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/gestion-talento-humano/>
- Vallejo, F., & Pardo , M. (2016). La comunicación vertical: un acercamiento a su problemática en las organizaciones. *Revista Internacional de Organizaciones*(2), 149-168.
- Westreicher, G. (19 de Junio de 2020). *Jerarquía*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/jerarquia.html>
- Zapata, L. (2 de Julio de 2016). *Comunicación Integral*. Obtenido de Talentos Reunidos: <https://talentosreunidos.com/2013/07/02/comunicacion-integral/>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa Incubandina S.A

1. ¿Cómo evalúa la comunicación interna de la empresa?

Muy buena	<input type="checkbox"/>
Excelente	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Inadecuada	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>

2. ¿Cómo considera el liderazgo de su jefe inmediato?

Muy bueno	<input type="checkbox"/>
Excelente	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Inadecuado	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

3. ¿Han existido conflictos internos en su área de trabajo?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

4. ¿Mantiene usted relaciones laborales estables con sus compañeros de trabajo?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

5. ¿Existe un manual de funciones para realizar sus funciones laborales?

Si

No

Desconoce

6. ¿Existen canales de comunicación donde pueda expresar sus inquietudes o quejas?

Si

No

7. ¿El rendimiento laboral se ha visto afectado por problemas comunicacionales?

Si

No

8. ¿Considera que la gestión de talento humano por parte de su superior es adecuada en relación a la comunicación interna?

Si

No

Resultadas aplicadas a los trabajadores de la empresa Incubandina S.A

1. ¿Cómo evalúa la comunicación interna de la empresa?

Tabla 1. *Comunicación interna*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	29	18%
Excelente	16	10%
Buena	63	38%
Inadecuada	33	20%
Mala	24	14%
Total	165	100%

Elaborado por: Brigette Andrade Aguiar

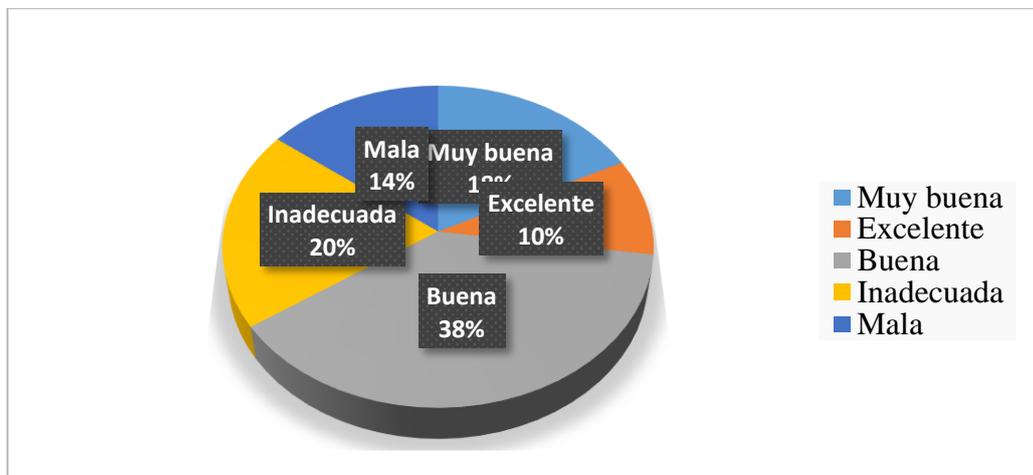


Gráfico 1. Comunicación interna

Elaborado por: Brigette Andrade Aguiar

Análisis e interpretación

La pregunta realizada a los trabajadores respecto a cómo es la comunicación interna, obtuvo como resultado que: el 18% dijo muy buena, 10% excelente, 38% buena, 20% inadecuada y 14% mala; datos que evidencian que la mayoría de empleados consideran que la comunicación dentro de la organización es regular ya que un 58% piensa que es buena e inadecuada; por lo tanto, es un factor que debe mejorar por el bien de la propia empresa.

2. ¿Cómo considera el liderazgo de su jefe inmediato?

Tabla 2. Liderazgo del jefe

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	21	13%
Excelente	19	11%
Bueno	59	36%
Inadecuado	42	25%
Malo	24	15%
Total	165	100%

Elaborado por: Briggette Andrade Aguiar

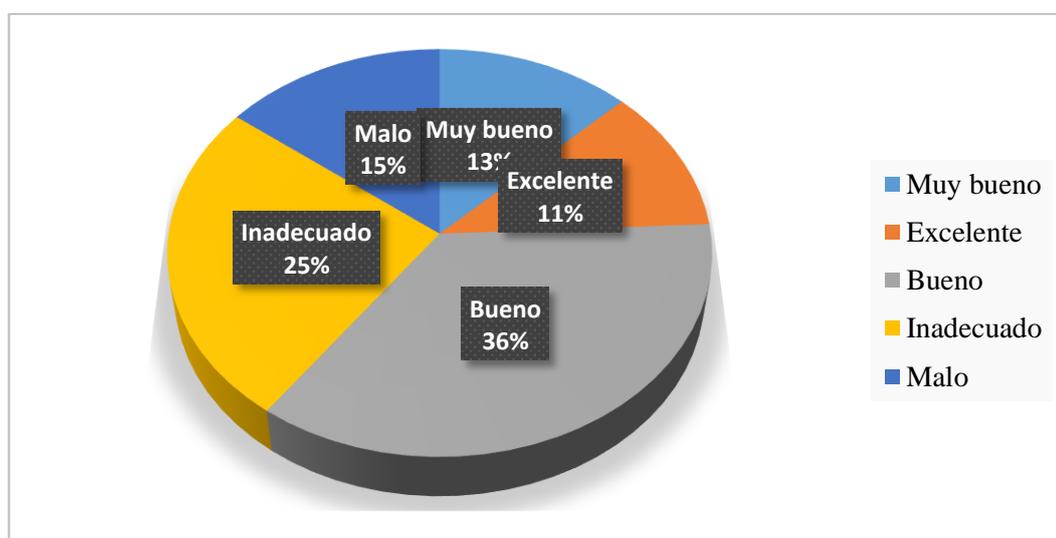


Gráfico 2. Liderazgo del jefe
Elaborado por: Briggette Andrade Aguiar

Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta realizada, se determinó que 13% de los trabajadores consideran el liderazgo de su jefe inmediato como muy bueno, 11% excelente, 36% bueno, 25% inadecuado y 15% malo. Los datos mencionados demuestran que encargado de dirigir a los empleados no realiza adecuadamente su gestión ya que no incentiva al trabajador a realizar sus actividades en un ambiente correcto, y no satisface las necesidades de los mismos con el fin de que sean más productivos.

3. ¿Han existido conflictos internos en su área de trabajo?

Tabla 3. *Conflictos internos*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	98	59%
No	67	41%
Total	165	100%

Elaborado por: Brigette Andrade Aguiar

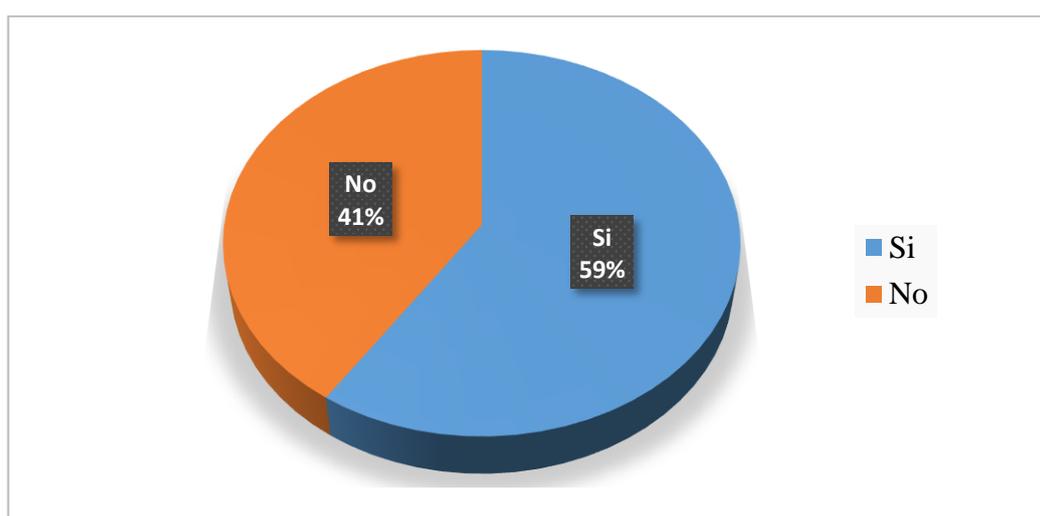


Gráfico 3. *Conflictos internos*
Elaborado por: Brigette Andrade Aguiar

Análisis e interpretación

La encuesta realizada a los trabajadores permitió identificar que: el 59% de los empleados mencionan que han existido conflictos internos dentro del área de trabajo mientras que 41% restante indica que no. Situación que evidencia que la comunicación interna entre colaboradores es inadecuada debido a chismes o malos tratos, lo cual influye en el rendimiento laboral y satisfacción.

4. ¿Mantiene usted relaciones laborales estables con sus compañeros de trabajo?

Tabla 4. *Relaciones laborales estable*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	103	62%
No	62	38%
Total	165	100%

Elaborado por: Brigette Andrade Aguiar

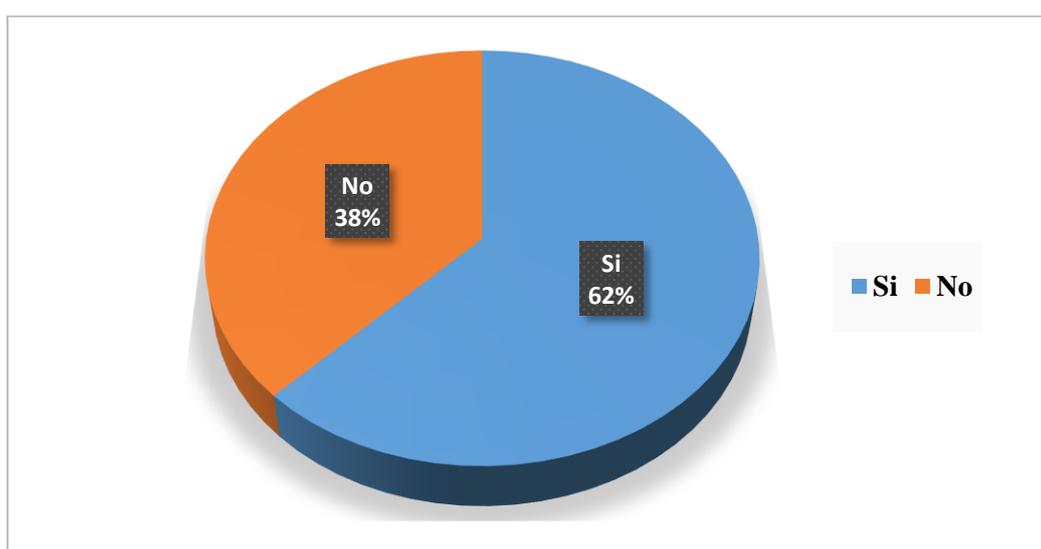


Gráfico 4. *Relaciones laborales estable*
Elaborado por: Brigette Andrade Aguiar

Análisis e interpretación

En base al gráfico 4, respecto a las relaciones laborales estables, indica que: el 62% de los trabajadores consideran que las relaciones son estables con sus compañeros de trabajo, mientras que el 38% restante menciona que no. Contexto que refleja que la comunicación interna no se gestiona de manera correcta, creando un ambiente hostil debido a chismes, tratos inadecuados o falta de empatía entre los colaboradores. Situación que debe mejorar para lograr un entorno adecuado para el trabajador con el fin de lograr mayor productividad.

5. ¿Existe un manual de funciones para realizar sus funciones laborales?

Tabla 5. *Manual de funciones*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	67	41%
No	73	44%
Desconoce	25	15%
Total	165	100%

Elaborado por: Briggette Andrade Aguiar

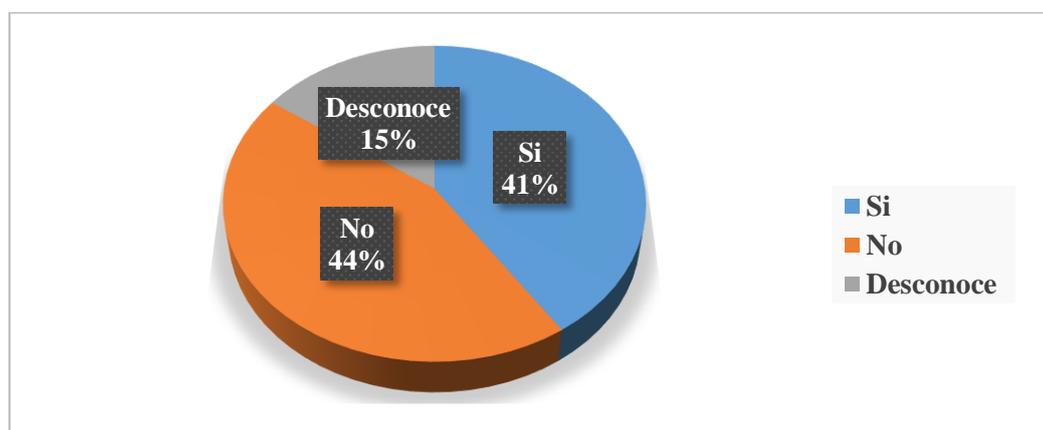


Gráfico 5. *Manual de funciones*
Elaborado por: Briggette Andrade Aguiar

Análisis e interpretación

La encuesta efectuada a los trabajadores de la Incubandina S.A obtuvo como resultado que: el 41% de los empleados consideran que si existe un manual de funciones que delimiten las actividades en el área de trabajo, 44% que no y el 15% desconoce. Por lo tanto, se puede decir, que no existe un documento formal que indique las actividades, sin embargo, se establecen las operaciones que debe ejecutar el área de producción, pero de manera informal.

6. ¿Existen canales de comunicación donde pueda expresar sus inquietudes o quejas?

Tabla 6. *Canales de comunicación*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	165	100%
Total	165	100%

Elaborado por: Briggette Andrade Aguiar

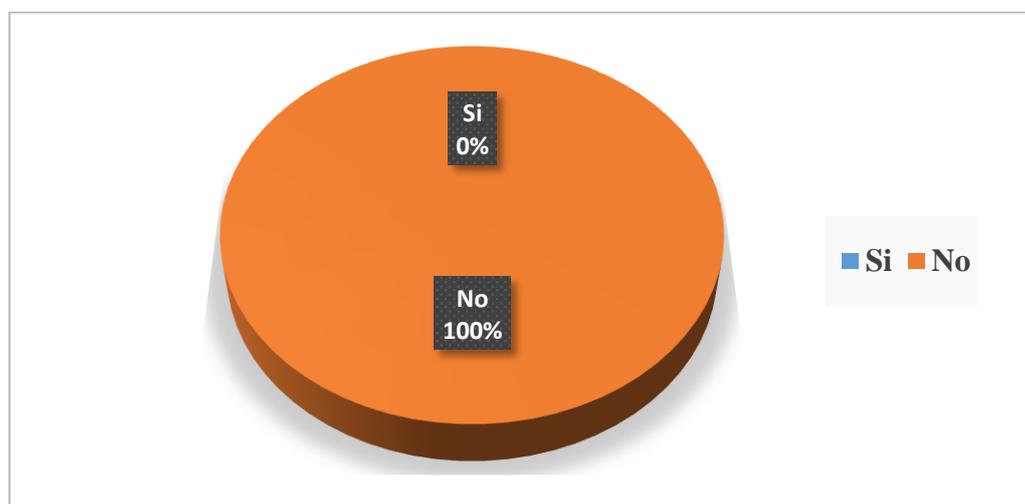


Gráfico 6. Canales de comunicación
Elaborado por: Briggette Andrade Aguiar

Análisis e interpretación

La encuesta realizada a los trabajadores de Incubandina S.A permitió establecer que la totalidad de los empleados consideran que no existen un canal de comunicación donde puedan expresar sus inquietudes o quejas; información que demuestra la inadecuada gestión por parte de los altos mandos y operativos respecto a la comunicación interna con sus colaboradores, siendo ellos un elemento fundamental para el desarrollo de la empresa.

7. ¿El rendimiento laboral se ha visto afectado por problemas comunicacionales?

Tabla 7. Rendimiento laboral

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	111	67%
No	54	33%
Total	165	100%

Elaborado por: Brigette Andrade Aguiar

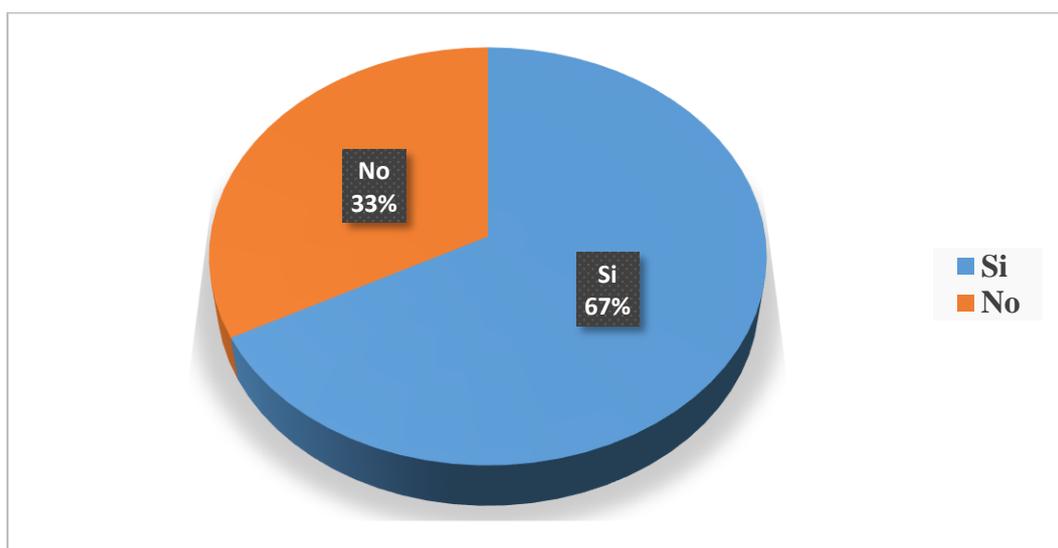


Gráfico 7. Rendimiento laboral
Elaborado por: Brigette Andrade Aguiar

Análisis e interpretación

En base a la encuesta efectuada se determinó que, el 67% de los trabajadores consideran que el rendimiento laboral se ha visto afectado por problemas comunicacionales mientras el 33% dijo que no. Los datos indican que al no existir buenas relaciones entre compañeros de trabajo o se satisfagan las necesidades de los empleados para realización de sus actividades de manera idónea, se constituirán en aspectos negativos que influirán en el rendimiento laboral por ende en la satisfacción de los mismos.

8. ¿Considera que la gestión de talento humano por parte de su superior es adecuada en relación a la comunicación interna?

Tabla 8. *Gestión de talento humano*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	100	100%
Total	165	100%

Elaborado por: Briggette Andrade Aguiar

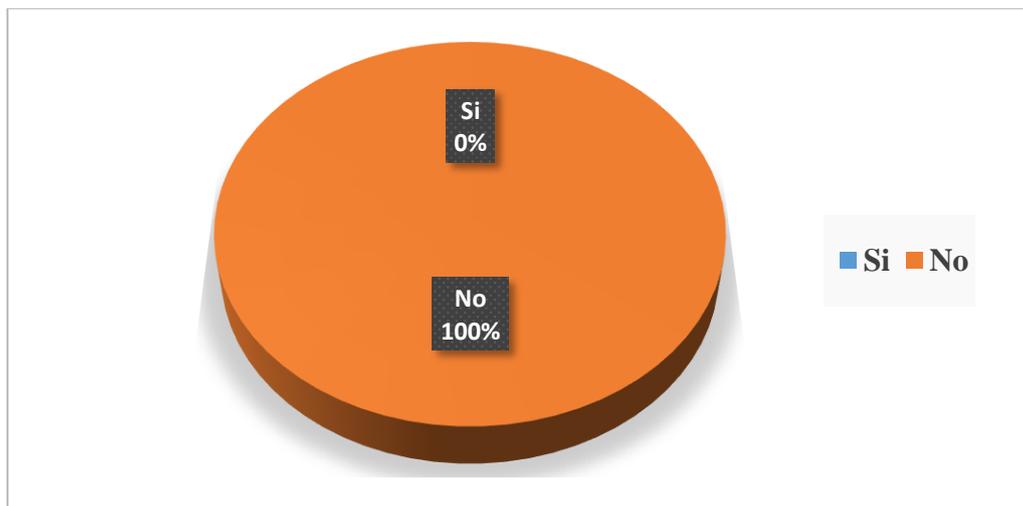


Gráfico 8. *Gestión de talento humano*
Elaborado por: Briggette Andrade Aguiar

Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta efectuada a los trabajadores de Incubandina S.A obtuvo como resultado que, la totalidad de los empleados concuerdan que la gestión de talento humano por parte de su superior es inadecuada respecto a la comunicación interna, debido a que no realiza mayor acción por mejorar la comunicación ni las relaciones personales, a tal punto que ha ocasionado conflictos entre compañeros, lo que a su vez incide en el rendimiento laboral y satisfacción.

Anexo 3. Guía de Entrevista

¿Cómo es el proceso de comunicación con el personal operativo de la empresa?

¿Cómo califica el clima laboral en los centros de producción?

¿Qué tipos de estrategias implementa la empresa para conocer las opiniones o necesidades del personal operativo?

¿Se han aplicado talleres de capacitación en la empresa? Sobre qué aspectos

¿Qué estrategias de liderazgo implementa la gestión del talento humano?

Document Information

Analyzed document	BRIGGETTE ANDRADE AGUIAR.docx (D112813497)
Submitted	9/17/2021 4:21:00 PM
Submitted by	
Submitter email	bandradea@fafi.utb.edu.ec
Similarity	2%
Analysis address	fmorales.utb@analysis.orkund.com

Sources included in the report

SA	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO / CASO DE ESTUDIO - URKUND.docx Document CASO DE ESTUDIO - URKUND.docx (D110779672) Submitted by: jimenez@fafi.utb.edu.ec Receiver: fmorales.utb@analysis.orkund.com	 1
SA	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO / Johanna Medina Sánchez.docx Document Johanna Medina Sánchez.docx (D110781439) Submitted by: jmedinas@fafi.utb.edu.ec Receiver: fmorales.utb@analysis.orkund.com	 1
SA	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO / POVEDA VILLALVA MARIUXI GLADYS.docx Document POVEDA VILLALVA MARIUXI GLADYS.docx (D110778225) Submitted by: gpovedav@fafi.utb.edu.ec Receiver: fmorales.utb@analysis.orkund.com	 1
SA	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO / CASO DE ESTUDIO ANDREINA ALVAREZ.docx Document CASO DE ESTUDIO ANDREINA ALVAREZ.docx (D112754125) Submitted by: malvarez@fafi.utb.edu.ec Receiver: ftoscano.utb@analysis.orkund.com	 1



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA
DECANATO

Babahoyo, agosto 27 de 2021
D-FAFI-UTB-034-UT-2021

Ing.
Segundo Javier Corrales Bastidas
**REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA INCUBADORA ANDINA
INCUBANDINA S.A**
Montalvo. -

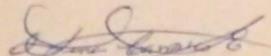
De mis consideraciones:

La Universidad Técnica de Babahoyo y la Facultad de Administración, Finanzas e Informática (FAFI), con la finalidad de formar profesionales altamente capacitados busca prestigiosas Empresas e Instituciones Públicas y Privadas en las cuales nuestros futuros profesionales tengan la oportunidad de afianzar sus conocimientos.

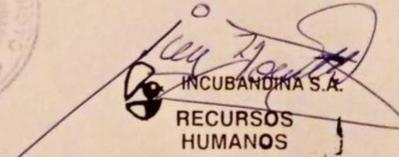
La señorita **ANDRADE AGUIAR BRIGGETTE ELIZABETH**, con cédula de identidad No.0202329876, Estudiante de la Carrera de Ingeniería Comercial, matriculada en el proceso de titulación en el periodo Junio 2021 – Octubre 2021, trabajo de titulación modalidad Estudio de Caso para la obtención del grado académico profesional universitario de tercer nivel como **INGENIERA COMERCIAL**. El Estudio de Caso: **COMUNICACIÓN INTEGRAL EN LA AVICOLA INCUBADORA ANDINA INCUBANDINA S.A. EN LA CIUDAD DE MONTALVO.**

En virtud de lo antes manifestado solicito a usted, si es posible se sirva autorizar el permiso respectivo para que la señorita Andrade realice el estudio de caso en la institución de su acertada dirección.

Atentamente,


Ing. Gina Carrasco Echeverria, MAE
DECANA DE LA FAFI




INCUBANDINA S.A.
RECURSOS
HUMANOS

AUTO 212420.
10-09-2021
11:30.
0986033424