



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA
COMUNICACIÓN INTERNA DE LA COMPAÑÍA “9-MAR S.A
NUEVEMARSA”, PARROQUIA CHANDUY, PROVINCIA
DE SANTA ELENA, AÑO 2016**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR:

Tomás Enrique Suárez Cochea

TUTOR:

Ing. Benavides Rodríguez Arturo, MSc.

LA LIBERTAD- ECUADOR

2018



**LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA
COMUNICACIÓN INTERNA DE LA COMPAÑÍA “9-MAR S.A
NUEVEMARSA”, PARROQUIA CHANDUY, PROVINCIA
DE SANTA ELENA, AÑO 2016.**

AUTOR: SUÁREZ COCHEA TOMÁS ENRIQUE

TUTOR: Ing. BENAVIDES RODRÍGUEZ ARTURO

Resumen

La estructura organizacional es considerada una de las herramientas administrativas más importante y oportuna para el éxito empresarial, no obstante la productividad en relación a este tipo de negocio se ha visto disminuida a nivel interno a causa de la escasa comunicación presente en las funciones desempeñadas. El proyecto tiene como objetivo, analizar la estructura organizacional para el fortalecimiento de la comunicación interna de la compañía 9-MAR S.A. NUEVEMARSA, parroquia Chanduy, provincia de Santa Elena, año 2016. Los tipos y metodologías empleadas en el desarrollo del trabajo es de tipo exploratoria, descriptiva, bibliográfica y de campo, a más de la aplicación del método inductivo, deductivo y analítico, con idea a defender aplicando los tipos de investigación como sustento sólido del tema desarrollado, dándole la validez necesaria para servir de instrumento de ayuda y orientación para la compañía objeto de estudio y de todas aquellas que afronten las mismas dificultades en relación a la comunicación interna, como resultado se pudo constatar que la estructura organizacional ejerce una influencia directa en la comunicación interna en función de los procesos mal coordinados que generan insatisfacción laboral y disminuyen la productividad de la compañía. Resultados que se pudieron apreciar una vez recopilados los instrumentos de recolección de datos como la ficha de observación, entrevista y encuestas; con la respectiva información se establecieron conclusiones y recomendaciones de acuerdo a la necesidad de la compañía a fin de minimizar aquellas problemáticas encontradas durante la verificación de los resultados, los cuales se pondrán a consideración de los directivos de la compañía al igual que el proyecto en general, para que puedan analizarlo y sean estos quienes decidan la mejor forma de llevar a la práctica dichos cambios que beneficiaran positivamente a la compañía y le devolverán la solides interna que garantizará mejores resultados a nivel organizacional en la empresa.

Palabras claves: estructura organizacional, planeación, organización, control, comunicación interna, clima laboral.



**THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND ITS INCIDENCE IN THE
INTERNAL COMMUNICATION OF THE COMPANY "9-MAR S.A
NUEVEMARSA", PARISH CHANDUY, PROVINCE
OF SANTA ELENA, YEAR 2016.**

AUTOR: SUÁREZ COCHEA TOMÁS ENRIQUE

TUTOR: Ing. BENAVIDES RODRÍGUEZ ARTURO

Abstract

The organizational structure is considered one of the most important and timely administrative tools for business success, however productivity in relation to this type of business has been diminished internally because of the poor communication present in the functions performed. The objective of the project is to analyze the organizational structure for strengthening the internal communication of the company 9-MAR S.A. NUEVEMARSA, Chanduy parish, province of Santa Elena, 2016. The types and methodologies used in the development of the work is exploratory, descriptive, bibliographic and field, plus the application of the inductive, deductive and analytical method, with an idea to defend by applying the types of research as a solid basis for the theme developed, giving it the necessary validity to serve as an aid and guidance instrument for the company under study and for all those that face the same difficulties in relation to internal communication, as a result It was found that the organizational structure exerts a direct influence on internal communication based on poorly coordinated processes that generate job dissatisfaction and decrease the company's productivity. Results that could be appreciated once the data collection instruments were collected, such as the observation form, interview and surveys; with the respective information, conclusions and recommendations were established according to the need of the company in order to minimize and eradicate those most serious problems encountered during the verification of the results, which will be put to the consideration of the directors of the company as well as the project in general, so that they can analyze it and they are the ones who decide the best way to put into practice those changes that will positively benefit the company and will return the internal solids that will guarantee better departmental and group results.

Keywords: Organizational structure, planning, organization, control, internal communication, work climate.

APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

En calidad de Profesor Guía del trabajo de titulación, “LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA COMPAÑÍA 9-MAR S.A NUEVEMARSA, PARROQUIA CHANDUY, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2016”, elaborado por el Sr. TOMÁS SUÁREZ, egresado de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas, me permito declarar que después de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,



Ing. Arturo Benavides Rodríguez, Msc.
PROFESOR GUÍA

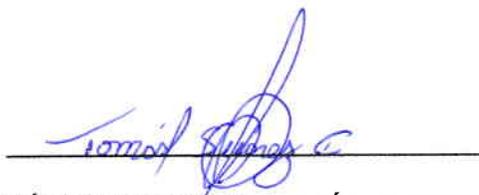
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

El presente Trabajo de Titulación de **“LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA COMPAÑÍA 9-MAR S.A NUEVEMARSA, PARROQUIA CHANDUY, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2016”**, elaborado por **Suárez Cochea Tomás Enrique** declara que la concepción, análisis y resultados son originales y aportan a la actividad científica, educativa, empresarial y administrativa.

Transferencias de derechos autorales.

Declaro que, una vez aprobado el tema de investigación otorgado por la Facultad de **Ciencias Administrativas** carrera de **Administración de Empresas**, pasan a tener derechos autorales correspondientes, que se transforman en propiedad exclusiva de la **Universidad Estatal Península de Santa Elena** y, su reproducción, total o parcial en su versión original o en otro idioma será prohibida en cualquier instancia.

Atentamente,



SUÁREZ COCHEA TOMÁS ENRIQUE

C.C.No: 092454721-9

AGRADECIMIENTO

En primer lugar doy infinitamente gracias a Dios, por haberme dado la fuerza y endereza para culminar esta etapa de mi vida. Agradezco también la confianza y apoyo brindado por parte de mis padres y hermanos, quienes a lo largo de este trayecto me han demostrado su cariño incondicional, corrigiendo mis faltas y celebrando mis logros, inculcándome consejos los cuales me han ayudado a afrontar los retos que se presentaron y seguirán presentando durante toda mi vida.

A mí querida esposa y pequeña hija, quienes han comprendido por qué el poco tiempo otorgado a ellas, dándome su constante aliento puesto que saben sin lugar a dudas que el motivo de mi esfuerzo es brindarles un futuro mejor.

Finalmente al MSc. Arturo Benavides. Por toda la paciencia y colaboración brindada, durante la elaboración del presente proyecto investigativo.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mis padres, por ser el pilar más importante de mi vida, por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional. A mis maestros de colegio quienes con sus consejos y conocimientos me permitieron llegar con sólidas bases académicas a la Universidad.

A mis amigos, puesto que gracias al equipo que formamos logramos llegar hasta el final del camino universitario de tercer nivel. A mis Docentes de cátedra, por su tiempo y apoyo, así como por la sabiduría que supieron transmitir durante todo el proceso de mi formación profesional.

TRIBUNAL DE GRADO



.....
Econ. Rosa M. Panchana Panchana, Mtf.
DECANA DE FACULTAD (e)
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



.....
Econ. Rosa M. Panchana Panchana, Mtf.
DIRECTORA DE CARRERA (e)
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



.....
Ing. Arturo Benavides Rodríguez, MSc.
PROFESOR TUTOR



.....
Ing. Emanuel Bohorquez Armijos, MSc.
PROFESOR DE ÁREA



.....
Ab. Lidia Villamar Morán, Mgs.
SECRETARÍA GENERAL (e)

ÍNDICE

Portada	
Resumen	ii
Abstract.....	iii
APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA	iv
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA	vii
TRIBUNAL DE GRADO	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	13
MARCO TEÓRICO.....	13
1.1. Revisión de la literatura	13
1.2. Desarrollo de las teorías y conceptos	16
Concepto de Organización.....	16
Importancia de la organización.....	16
Elementos de la Organización	17
Concepto de la estructura organizativa	17
Importancia de la estructura organizacional	18
Tipo de estructura organizacional.....	18
Planeación.....	19
Organización.....	20
Dirección	20
Control.....	20
Comunicación	21
Comunicación interna.....	21
Tipos de comunicación interna	22
Importancia de la comunicación interna.....	22
Flujos de la comunicación	23

Cultura organizacional	24
Clima organizacional.....	25
Eficacia del equipo en la consecución de objetivos.....	25
Ambiente o clima laboral	26
Funcionamiento del equipo de trabajo	26
Participación en la toma de decisiones.....	27
1.3. Fundamentos sociales, filosóficos y legales	27
Fundamentos sociales.....	27
Fundamentos filosóficos.....	28
Fundamentos legales	29
1.4. Antecedentes 9-MAR S.A NUEVEMARSA.....	31
Historia de la empresa	31
CAPÍTULO II	34
MATERIALES Y MÉTODOS	34
2.1. Tipos de investigación	34
Enfoques de la investigación	34
Tipos de investigación.....	35
2.2. Métodos de la investigación.....	36
Método inductivo	36
Método deductivo.....	37
Método analítico	37
2.3. Diseño de muestreo	37
Población	38
Muestra.....	38
2.4. Diseño de recolección de datos	39
Observación	39
Entrevista	40
Encuesta.....	41
CAPÍTULO III	43
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	43
3.1. ANÁLISIS DE DATOS	43
Ficha de observación.....	43
Entrevista a expertos	46

3.2 Análisis de la encuesta.....	53
3.2. Limitaciones.....	74
3.3. Resultados.....	75
CONCLUSIONES.....	76
RECOMENDACIONES.....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	78
ANEXOS.....	81

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 POBLACIÓN	38
TABLA N° 2 EDAD	54
TABLA N° 3 GÉNERO	55
TABLA N° 4 NIVEL DE INSTRUCCIÓN	56
TABLA N° 5 CARGO	57
TABLA N° 6 PARTICIPACIÓN DE LOS COLABORADORES	58
TABLA N° 7 MISIÓN Y VISIÓN	59
TABLA N° 8 ORGANIZACIÓN DE PROCESOS	60
TABLA N° 9 DESARROLLO DE LAS FUNCIONES	61
TABLA N° 10 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	62
TABLA N° 11 GESTIÓN DEL SUPERVISOR	63
TABLA N° 12 LAPSO DE TIEMPO	64
TABLA N° 13 VERIFICACIÓN DE INFORMACIÓN	65
TABLA N° 14 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	66
TABLA N° 15 COMUNICACIÓN.....	67
TABLA N° 16 TRABAJO EN EQUIPO	68
TABLA N° 17 INCENTIVO DEL TRABAJO EN EQUIPO.....	69
TABLA N° 18 NIVEL DE ACEPTACIÓN DE SUGERENCIAS.....	70
TABLA N° 19 CONOCIMIENTO DE LAS DECISIONES	71
TABLA N° 20 RECURSOS E INSTRUMENTOS	72
TABLA N° 21 SENTIDO DE PERTENENCIA	73

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1 LOCALIZACIÓN 9-MAR. S.A	31
GRÁFICO N° 2 DIAGRAMA JERÁRQUICO	33
GRÁFICO N° 3 EDAD	54
GRÁFICO N° 4 GÉNERO	55
GRÁFICO N° 5 NIVEL DE INSTRUCCIÓN	56
GRÁFICO N° 6 CARGO	57
GRÁFICO N° 7 PARTICIPACIÓN DE LOS COLABORADORES	58
GRÁFICO N° 8 MISIÓN Y VISIÓN	59
GRÁFICO N° 9 ORGANIZACIÓN DE PROCESOS	60
GRÁFICO N° 10 DESARROLLO DE LAS FUNCIONES	61
GRÁFICO N° 11 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	62
GRÁFICO N° 12 GESTIÓN DEL SUPERVISOR	63
GRÁFICO N° 13 LAPSO DE TIEMPO	64
GRÁFICO N° 14 VERIFICACIÓN DE INFORMACIÓN	65
GRÁFICO N° 15 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	66
GRÁFICO N° 16 COMUNICACIÓN	67
GRÁFICO N° 17 TRABAJO EN EQUIPO	68
GRÁFICO N° 18 INCENTIVO DEL TRABAJO EN EQUIPO	69
GRÁFICO N° 19 NIVEL DE ACEPTACIÓN DE SUGERENCIAS	70
GRÁFICO N° 20 CONOCIMIENTO DE LAS DECISIONES	71
GRÁFICO N° 21 RECURSOS E INSTRUMENTOS	72
GRÁFICO N° 22 SENTIDO DE PERTENENCIA	73

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1 CARTA AVAL.....	82
ANEXO N° 2 FORMATO DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN.....	83
ANEXO N° 3 FORMATO DE LA ENTREVISTA.....	86
ANEXO N° 4 FORMATO DE LA ENCUESTA	88
ANEXO N° 5 DESCRIPCIÓN DE LA PLANTA 9MAR S.A.....	90
ANEXO N° 6 VISIÓN Y MISIÓN 9 MAR. S.A.....	92
ANEXO N° 7 RUC DE LA COMPAÑÍA	93
ANEXO N° 8 ACTA DE NOMBRAMIENTO	94
ANEXO N° 9 ACTA DE PRODUCCIÓN EFECTIVA	95
ANEXO N° 10 MATRIZ DE CONSISTENCIA	96

INTRODUCCIÓN

En el siglo XX la estructura organizacional ha evolucionado considerablemente a través del tiempo en las diferentes esferas de acción, por tanto se considera un fenómeno global, debido a que se origina espontáneamente al iniciar las diversas actividades propias de toda organización, sin importar tamaño o actividad comercial, dado que influye en el desarrollo económico y social de la empresa, al mismo tiempo, contribuye a mejorar cada una de las actividades de la misma, en especial lo relacionado a la comunicación interna.

La estructura organizacional es una disposición premeditada de roles, en la que cada persona concerniente a la organización asume un papel o función que se espera sea cumplida a cabalidad y con el mayor rendimiento posible. Por otra parte, persigue la finalidad de establecer un sistema que permita la interacción adecuada entre departamentos para un trabajo óptimo y efectivo, que permita el posterior alcance de las metas fijadas en la planeación.

Indudablemente para dar consistencia al funcionamiento de las organizaciones, es necesario aplicar la corrección y rectificación de las herramientas pertinentes de la estructura organizacional en caso de ser necesario, por ello un primer aspecto a señalar es: que una vez comprendida esta premisa cada área y/o departamento desempeñará sus funciones de forma mucho más coherente, rápida, oportuna y efectiva, minimizando o preferentemente erradicando aquellas falencias existentes en su entorno, y sobre todo a la altura de la situación positiva o negativa por la que se esté atravesando.

La estructura organizacional es considerada uno de los puntos fundamentales hacia el éxito empresarial, primordialmente para poder definir el conjunto de las funciones y de

las relaciones que determinan formalmente las acciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada una de ellas, las mismas que permitirán mantener la cadena de información sin que se pierda la esencia de la misma al pasar por los filtros internos de la organización.

El presente trabajo hace hincapié en la importancia de conocer y comprender las variables objetas de estudio, principalmente todo lo relacionado a la comunicación interna y su incidencia dentro de la Compañía 9-MAR S.A NUEVEMARSA, en consecuencia que desde años anteriores la misma presenta una falencia en cuanto a la información generada y forma de interactuar entre los colaboradores, lo que se hace notorio en la actualidad, tales problemáticas conllevan a una visualización de un panorama gris para la institución anteriormente mencionada.

Es preciso insistir sobre el impacto positivo que las empresas pueden alcanzar poniendo de manifiesto correctamente las herramientas de la comunicación interna desarrolladas en la actualidad, adaptándolas a las necesidades y requerimientos de cada organización, no obstante debido a ese valor agregado de adaptación, se logrará una mayor eficacia y eficiencia en las labores desarrolladas diariamente dentro de la institución.

Consecuentemente por lo estipulado es necesario establecer las respectivas teorías que darán sustento al proyecto investigativo, por lo expuesto para el planteamiento del problema, se puede mencionar que mundialmente la comunicación interna ha sufrido cambios constantes y significativos siendo uno de los ejes fundamentales al enfrentar los retos concernientes a expansión en los mercados, globalización, calidad y competitividad, que se ha visto reflejada en los nuevos paradigmas de economía, producción y administración que han marcado el accionar y gestión de las empresas en la actualidad.

La tendencia creciente de empresas dedicadas a la industria pesquera en el Ecuador para abastecer los mercados locales, nacionales e internacionales, ha sido de cambios constantes, lo que hace imperiosa la necesidad de permanecer atentos a las variaciones suscitadas. No obstante la productividad de estos negocios se ha visto disminuida a nivel institucional por la descoordinación existente en las áreas de trabajo en cuanto al manejo adecuado de la comunicación interna que fortalezca las acciones necesarias al contar con una información efectiva y sobre todo oportuna.

De igual manera al ser la compañía 9-MAR S.A NUEVEMARSA una institución privada de carácter nacional y actualmente internacional dedicada a exportar sus productos de pesca, para alcanzar los estándares de calidad es necesario que cada colaborador se comprometa en realizar eficientemente sus funciones e interactúe conjuntamente con los demás miembros de la empresa, a fin de evitar falencias en torno a las diferentes actividades que se desarrollan día a día.

Debido a ello en la compañía 9-MAR S.A NUEVEMARSA se ha evidenciado cierto grado de falencia referente a la ineficiente comunicación interna, producto de la falta de estudios acordes a su realidad institucional que posibiliten el entendimiento para un buen funcionamiento de las gestiones y actividades que se emprendan en torno a la empresa, permitiendo favorecer el progreso de la información institucional.

Otra de las debilidades que se pone de manifiesto es la ausencia de una adecuada comunicación interna, en el que está involucrado primordialmente el recurso humano, haciendo hincapié en este punto central, se puede manifestar la existencia del individualismo dentro de la organización, incidiendo en el trabajo en equipo y originando posteriormente que no se desarrolle el sentido de pertenencia, por tanto incide directamente en el desarrollo efectivo de las jornadas laborales en torno a la

actividad pesquera, por la limitada coordinación para el buen manejo de las operaciones desarrolladas.

Se evidenció incumplimiento de las labores encomendadas debido a que las funciones no están claramente definidas por parte de los directivos lo que conlleva a realizar actividades de forma inadecuada, de igual manera el manejo operativo en torno a sus funciones, a medida que se efectúa cada accionar se hacen notorias las falencias que minimizan y afectan la eficiencia y productividad de la compañía, por tal motivo algunos miembros toman la responsabilidad directa sobre la ejecución de los trabajos efectuados, sin asumir la responsabilidad por sus acciones y se amparan en la inexperiencia para justificar sus errores.

De igual forma se pudo evidenciar el bajo rendimiento del talento humano, al momento de ingresar por primera vez a laborar en la compañía por la falta de comunicación a nivel departamental, por lo que impera la necesidad de que toda persona sea capacitada y preparada debidamente, mediante una inducción y formación continua por medio de las capacitaciones, de tal manera que todo colaborador pueda responder satisfactoriamente ante los requerimientos que se puedan suscitar.

Se puede plantear que la delegación de funciones será efectiva siempre y cuando se conozca y respete el orden jerárquico adoptado por la compañía, a más de establecer serias sanciones por generar un gasto innecesario, en razón a lo mencionado la compañía debe mejorar la delegación de funciones y procesos, para establecer responsables; Pero que al mismo tiempo deberá poseer todas las herramientas necesarias para realizar un trabajo eficiente y eficaz, por lo expuesto argumentamos que la empresa depende de su personal para su subsistencia, pero el colaborador para poder mantener su empleo y estándar de vida, necesita de la compañía.

Cabe destacar que los autores (Quirant E. & Ortega G., 2012) en su estudio hacen referencia que para adaptarse a los cambios, la organización debe tener un proceso sencillo y fluido para que los colaboradores establezcan el equilibrio en sus actividades para garantizar una alta productividad, sin embargo de acuerdo a el criterio descrito en esta premisa solo se llevará a efecto si los integrantes de la compañía están dispuestos a enfrentar el cambio, y comprometerse con los mismos a fin de que su desempeño laboral mejore paulatinamente.

Dadas las circunstancias y la realidad por la que atraviesa la compañía donde se efectuará el trabajo investigativo podemos definir la siguiente formulación del problema: **¿Cómo incide la estructura organizacional en la comunicación interna del personal de la Compañía 9-MAR S.A NUEVEMARSA de la parroquia Chanduy?**

Por consiguiente, es necesario mencionar que la investigación está orientada a un objetivo general que cumple las expectativas esperadas acorde a las problemáticas de la empresa por lo cual estará centrado en:

Analizar la estructura organizacional para el fortalecimiento de la comunicación interna de la compañía 9-MAR S.A. NUEVEMARSA, parroquia Chanduy, provincia de Santa Elena, año 2016.

Al ser una investigación descriptiva se aplicaron tareas científicas, tomando de referencia las condiciones en que se encuentran en el objetivo general y los métodos a ser utilizados de tal manera que contribuirán a la posible solución del problema, por tanto responderán a expresar las necesidades cognitivas y prácticas que resulten indispensables resolver, por lo que desglosan las siguientes tareas científicas:

1. Elaboración del marco conceptual de las variables de estudio para fundamentar el proyecto investigativo planteado.
2. Identificación de la situación actual de la empresa, mediante métodos investigativos, que ayuden a la determinación de los factores críticos de la comunicación interna, para el adecuado cumplimiento de las funciones.
3. Descripción de los efectos de la comunicación interna dentro de la compañía 9-MAR S.A, para contrarrestar las falencias mediante sugerencias viables.

El presente proyecto investigativo, tiene su justificación en vista que no existen estudios inherentes y sobre todo actualizados en torno a las compañías de procesamiento de pesca, en relación a las problemáticas que originan falencias dentro de las mismas y que pueden ser el origen de un posterior fracaso, que no solo conlleve a dañar una negociación sino al cierre definitivo de la misma.

Al realizar la presente investigación, se proporcionará un aporte científico el cual otros investigadores o compañías podrán tomar como referencia, en relación a las variables de estudio presentadas, de la estructura organizacional y acoplarlas a sus necesidades si fuera el caso, y de existir las mismas falencias organizacionales podrán poner en práctica los resultados y recomendaciones planteadas, o en todo caso mejorarlas en virtud de la realidad de la compañía que desee utilizar el presente tema investigativo.

El presente trabajo investigativo busca resolver las problemáticas dentro de la compañía 9-MAR S.A, por tanto se busca beneficiar al personal que labora dentro de la misma para su desarrollo personal y profesional, y de esta forma ayuden al desarrollo de la compañía, no obstante el alcance va mucho más allá, puesto que la comunidad de la Parroquia de Puerto de Chanduy conservaría una fuente de trabajo que con el tiempo originaría más plazas de empleo.

En la actualidad las empresas privadas deben concienciar acerca de la manera que han coordinado la gestión de sus negocios como medida para improvisar cambios inherentes en el desarrollo empresarial. Ante esta realidad deben existir mecanismos enfocados principalmente en el análisis de las acciones comunicativas y su relevancia en los procesos de trabajo, por ello es necesario el estudio considerándola como elemento clave para la coordinación de la dinámica integral de una organización.

Además es relevante destacar que cuando una institución presenta problemas en alcanzar sus objetivos o se perciben dificultades en el desempeño diario de las actividades, es necesario revisar su forma de funcionamiento en cuanto a la estructura organizativa que poseen y las ventajas que aportan a la gestión organizacional para fortalecer la capacidad de la organización en su desempeño diario, debido a que las nuevas oportunidades surgen en el ambiente con lo cual se generan ventajas competitivas.

En vista a los escasos estudios realizados referente a la estructura organizacional, se hace imperiosa la necesidad de aplicar un nuevo enfoque que resalte las acciones de sus colaboradores que están inmersos en las actividades comerciales de manera que los directivos apliquen los correctivos necesarios para mejorar el accionar a nivel empresarial y adaptarse a las exigencias que el medio demanda para enfrentar los retos actuales cada vez más complejos en razón a la alta calidad de la competencia existente.

Por tal motivo la presente investigación se enfocó en estudiar lo concerniente a la estructura organizacional, por tanto permitirá mostrar cambios que la entidad ha desarrollado para adaptarse a las nuevas circunstancias administrativas y profundizar los conocimientos teóricos, además de ofrecer una mirada integral sobre su impacto en el proceso de comunicación interna adoptada dentro de la compañía 9-MAR S.A.

Por tanto el objetivo principal de la presente esta justificación teórica es dar una referencia sobre los cambios en torno a la comunicación interna existentes en mencionada organización.

Uno de los estudios que es preciso resaltar es el aporte del autor (TESSI, 2013), en su libro *Comunicación interna en la práctica: Siete premisas para la comunicación en el trabajo*, indica que “Es una disciplina con gran desarrollo, potente y singular que permite dar soluciones de fondo a las problemáticas más complejas de trabajo. Es vital para toda organización laboral con fines y sin fines de lucro, gubernamentales, prestadoras de servicios o generadoras de productos”.

Por lo tanto la comunicación interna debe ser concebida como una disciplina estratégica y un aspecto integral, cuyos efectos y causas pueden ser comúnmente 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 desarrollo organizacional, por tal motivo es necesario concientizar a todas las personas que conforman la institución, sobre la importancia de mantener un trato de respeto y compañerismo con cada integrante de la organización.

La comunicación interna se refleja, acuerdo con el criterio del autor (CASTRO, 2016), en su libro *Manual práctico de comunicación organizacional*, menciona que “Es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, debe ser fluida”.

La comunicación interna y cultura organizacional son dos elementos que están estrechamente interrelacionados, ya que el éxito o fracaso de una empresa depende de las personas que laboran en ella, de acuerdo a lo mencionado se puede afirmar que de

su sentido de pertenencia y capacidad, obedece el poder definir y alcanzar metas propuestas, lo que incide en cada eje de la organización, integrándose como un solo conjunto, no obstante sin olvidar que hay que respetar la departamentalización existente de la compañía.

Mediante el presente estudio investigativo se pretende manifestar los diferentes conceptos de la teoría de la comunicación interna, importancia y elementos que la componen. Además las conceptualizaciones de los indicadores como: eficacia del equipo, ambiente o clima laboral, funcionamiento del equipo de trabajo y participación en la toma de decisiones, de tal forma que sirvan de referencia para el respectivo análisis de la variable independiente y sus respectivos indicadores que van a examinarse.

De acuerdo al estudio también se fundamentó teóricamente la variable dependiente estableciendo las conceptualizaciones de la comunicación interna y los elementos que son parte del proceso con el fin de encontrar explicación alguna a la situación actual. De igual manera los indicadores tales como: eficacia del equipo en la consecución de objetivos, ambiente o clima laboral, funcionamiento del equipo de trabajo y participación en la toma de decisiones de tal manera que permita determinar la importancia que tiene la aplicación de este proyecto en la Compañía 9-MAR S.A NUEVEMARSA.

Para la obtención de los resultados esperados y adecuado desarrollo del proyecto se recurrió necesariamente a la exposición de los lineamientos metodológicos en el que se destaca el enfoque de la investigación cualitativo y cuantitativo. Los tipos de investigación que se utilizaron son el exploratorio, descriptivo, bibliográfico y de campo. Mientras los métodos de la investigación empleados son el inductivo, deductivo

y analítico, los mismos que están destinados a obtener datos relevantes en torno al proyecto planteado, por lo que se acudieron a libros de administración, estructura organizacional, diseño organizacional, gestión del talento humano, administración de recursos humano y comportamiento organizacional.

De igual modo la presente investigación emplea las diversas técnicas de investigación como la encuesta, la entrevista, y la observación, medios principales que permiten medir la problemática, apoyados en la aplicación de instrumentos metodológicos como el cuestionario, ficha de observación y la guía de entrevista fundamentales en el proceso de desarrollo del proyecto.

Con la finalidad de proporcionar el conocimiento correspondiente al obtener datos relevantes utilizando elementos metodológicos, mediante este marco de acción se permite conocer el grado de influencia de las variables descritas y tener datos que ayuden a plantear posibles soluciones ante las problemáticas encontradas.

Con lo establecido anteriormente, la compañía pretende llegar a obtener las debidas soluciones ante las problemáticas halladas, es propio destacar este medio para aplicar los conocimientos adquiridos y preparar a esta compañía para que pueda fortalecerse y hacer frente a los cambios, determinando sus necesidades para que tengan una información útil para contribuir al logro de los objetivos organizacionales y para futuros estudios que se establezcan para optimizar la comunicación interna.

De igual manera se genera un marco referencial local, pudiendo ser utilizado como guía para futuras investigaciones ya sea en plantas de procesamiento de pescado u otras compañías de diferentes esferas de acción, principalmente porque puede adaptarse a las necesidades de otras organizaciones, por ende puede ser tomada como base de estudios investigativos relacionadas a las variables planteadas, mediante la renovación de los

procesos y encaminadas a fortalecer las negociaciones en la búsqueda de nuevos mercados nacionales e internacionales. Por lo que se pretende beneficiar a la compañía 9-MAR S.A, mediante el presente proyecto el gerente podrá proporcionar herramientas acordes a la empresa de tal forma que permita optimizar el desempeño de la comunicación organizacional, originando un efecto positivo que conllevará a incentivar los procesos de comunicación interna, conforme a una sola finalidad, el poder generar el progreso institucional deseado.

Una vez sustentada la justificación respectiva del tema propuesto, y considerando que se establecieron tareas científicas, es oportuno señalar la idea a defender “la estructura organizacional basada en el óptimo manejo de la información permitirá coordinar de manera efectiva la administración de las relaciones en el talento humano y fortalecer los procesos de comunicación interna de la compañía 9-MAR S.A. NUEVEMARSA”.

De acuerdo con lo descrito anteriormente, en el **capítulo I**, se dará a conocer lo referente al marco teórico precisando los conceptos debidamente argumentados por autores que detallan de forma explícita sobre el tema de la comunicación organizacional, estas especificaciones tienen la finalidad de dar consistencia al trabajo investigativo planteado, por ello es necesario enmarcar todo lo concerniente a la revisión literaria la misma que se puede iniciar manualmente o acudiendo a registro de datos ya sea revistas, periódicos, monografías, libros, o por medio de sitios de internet.

Consecuentemente se desarrolla el **capítulo II**, el mismo trata todo lo referente a la metodología utilizada por el investigador permitiendo obtener resultados confiables y verificables, abarcando inicialmente la observación para luego referirse a las **Fuentes primarias** (directas) las que constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica proporcionando datos de primera mano.

Tal metodología busca minimizar al máximo el umbral de inseguridad que se origina tras una decisión, por lo tanto, es un instrumento que permite alcanzar el éxito deseado, al enmarcar el camino a seguir, dando a conocer su importancia por lo que es imposible concebir una institución que no establezca métodos claros para argumentar estudios internos que conlleven a dar solución a una problemática.

Finalmente el **capítulo III**, se refiere a la presentación de los resultados obtenidos mediante herramientas estadísticas y con ello el reflejo del panorama de mejoramiento que se originará aplicando mencionadas herramientas en la comunicación organizacional interna, de acuerdo a las necesidades de la Compañía 9-MAR S.A NUEVEMARSA, cuya finalidad en consecuencia se traduciría en el mejoramiento de los procesos internos de la institución.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Revisión de la literatura

Para efectos de dar consistencia al tema investigado “La estructura organizacional y su incidencia en la comunicación interna”, es necesario revisar nuevos enfoques y estudios previos realizados por diversos autores, por tanto se dan a conocer aquellos estudios significativos en cuanto a las variables anteriormente descritas, por tal motivo inicialmente se abarcan artículos investigativos relevantes de diversos autores.

(FERNÁNDEZ, Sanchez, & Rico, 2012), en su estudio *“Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento”* analizan las relaciones entre estructura organizacional y procesos estratégicos como dos elementos interdependientes, el método de investigación utilizado fue correlacional y análisis de regresión múltiple de los factores y variables. Los resultados alcanzados precisan 3 puntos importantes donde radican los inconvenientes existentes, la integración formal, descentralización y complejidad, por lo que precisa el mejoramiento en estas variables a fin de maximizar la eficiencia de la estructura organizacional, y por ende los procesos estratégicos.

Por otra parte el estudio de (Tenesaca & Velesaca, 2010), titulada *“Diseño De una estructura organizacional y funcional para la empresa “Compuauto”*, efectuada en la ciudad de Cuenca, con el fin de conocer la problemática en el área de la organización se empleó el método investigativo descriptivo, a fin de descubrir cuales están relacionadas entre sí. Teniendo como resultados que se ha estructurado espontáneamente sin obedecer una estructura diseñada previamente que se ajuste a sus necesidades, por lo

tanto se llega a la conclusión de que necesita desarrollar una nueva estructura que le permita establecer jerarquías y con ello el orgánico funcional ayude a evitar confusiones y desorganización.

No obstante (Bonilla Tumbaco, 2014), quien en su propuesta de tesis denominada ***“Diseño organizacional para la empresa pesquera Ugland S.A, de la parroquia Chanduy, provincia de Santa Elena”***, la misma que utilizo el método de investigación cuali-cuantitativo, debido a que la cualitativa da la descripción de las cualidades de cada uno de los elementos con los que cuenta el trabajo para luego hacer el análisis numérico de los datos, en base a la encuesta y entrevista planteada. Teniendo como resultados que hay desorientación interna por cambios administrativos, y que urge el cambio de estrategias institucionales y en cada área departamental.

Mientras tanto la autora (Reyes Balón, 2014), en la tesis señalada como ***“Diseño organizacional para la cooperativa de producción pesquera artesanal Santa Rosa”*** realizada en Salinas, con el fin de obtener toda información posible y necesaria sobre el tema, obteniendo datos descriptivos de las variables observadas, dando como resultado una comprensión amplia sobre los factores que inciden negativamente con la cooperativa al presentar una débil estructura administrativa adecuada porque los directivos carecen de pocos conocimientos sobre las técnicas administrativas.

Es propio destacar el trabajo de (Balarezo Toro, 2014). Titulado ***“La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive”*** desarrollada en la ciudad de Ambato, con el fin de diagnosticar el impacto que se produce en la empresa ante una deficiente comunicación organizacional interna para desarrollar posibles soluciones en el que se aplicó la metodología cualitativa obteniendo a la vez como resultados que la comunicación organizacional

está repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización, originando una baja de la productividad.

Mientras tanto (Cardona Hidalgo, 2012) en su tema *“Gestión de la comunicación interna organizacional en la optimización del clima laboral y resolución de conflictos”* efectuada en el laboratorio Ecu-American de la ciudad de Quito, usó los cuatro métodos de la investigación, estudio exploratorio, explicativo, correlacional y descriptivo, con el objetivo de determinar la importancia del factor humano, la comunicación, la motivación, el conflicto y el clima laboral dentro de las organizaciones. Temiendo como resultados la relación estrecha entre comunicación con clima laboral, donde el empleado se sienta a gusto y perciba que sus objetivos y los de la empresa están estrechamente relacionados.

Por último (Enríquez Vinuesa, 2015), menciona en su proyecto investigativo titulado *“Diseño de un plan comunicación interna para la oficina matriz del Consejo Nacional Electoral (CNE) de Quito”*. Con el objetivo de definir adecuadamente los canales de comunicaciones verticales y horizontales para mejorar el flujo de información institucional. Se utilizó el método deductivo para diagnosticar adecuadamente la problemática y realizar una propuesta solvente a las necesidades de la entidad y como resultados finales al permitir que el flujo de información apoye el óptimo cumplimiento de los procesos de gestión, facilite la transmisión de información institucional, conllevando a excelentes niveles de clima laboral.

1.2 Desarrollo de las teorías y conceptos

El problema objeto de este estudio se orientó en la estructura organizacional y su incidencia en la comunicación interna de la compañía 9-MAR S.A NUEVEMARSA, por tanto para efectos del estudio investigativo, tanto teórica y metodológica, se

recurrió principalmente a la indagación documental bibliográfica para dar énfasis y soporte pertinente en cuanto al tema planteado, tomando como referencia textos previos al objeto de estudio, pudiendo encontrar autores y documentos que hacen hincapié al tema propuesto, cada uno de los criterios a ser expuestos constituyen la pauta para el desarrollo progresivo del tema anteriormente señalado.

Concepto de Organización

(Hernandez O., 2014), en su libro titulado “*Administración de Empresas*” lo define de la siguiente forma “...una organización es un grupo estructurado de personas que trabajan en común en el cumplimiento de ciertas metas que los individuos no podrán alcanzar solos, por tanto se puede manifestar como la asociación deliberada de personas para cumplir una determinada finalidad”.

Por tanto es evidente que la organización refleja las metas trazadas al direccionar donde se espera llegar a corto y largo plazo, tomando en consideración el aspecto interno y externo de toda la organización, y la predisposición de sus colaboradores quienes deberán integrarse de forma unísona, fomentando para ello el trabajo en equipo, ya que de ellas depende la calidad del trabajo final entregado al final de la jornada laboral, y la consecución de las metas trazadas.

Importancia de la organización

Respecto a este elemento los autores (Huaman & Rios, 2015), en su libro titulado “*Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*”, mencionan que ha aportado una concepción que nos permite visualizarla de una manera dinámica y comprenderla, en sus procesos internos, su estructura y funcionamiento, así como en sus interacciones y relaciones con el entorno.

En síntesis la importancia de las organizaciones está en crear valor a través de las fuentes de empleo que genera beneficios comunes a nivel organizacional y de la sociedad, al vincular a las personas dentro de los procesos van a sentirse motivados a trabajar en equipo obteniendo el logro de los fines propuestos.

Elementos de la Organización

(Porret, 2012), de acuerdo al libro *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano* indica que existen diferentes elementos que componen la organización y son:

- a) Funciones, decisiones y tareas específicas.
- b) Unidades o centros que realizan lo anterior pero de forma diferenciada (Identificándose como departamentos, secciones, servicios, entre otros).
- c) Relaciones formales e informales que conectan y comunican en función del rol que a cada uno de los miembros le corresponde.

Cabe mencionar que estos factores anteriormente descritos están inmersos dentro del accionar de la Compañía 9-MAR S.A, por lo tanto hay que contrarrestarlos hasta llegar a eliminarlos por completo, con la única finalidad de lograr una estabilidad institucional que garantice el éxito y la perduración de la entidad objeto de estudio.

Concepto de la estructura organizativa

(Hernandez O., 2014), en el libro de *Administración* define a la estructura organizativa como "...la distribución formal de los puestos de una organización se basa en dividir el trabajo a realizarse con tareas específicas y departamentos. La cual generalmente se muestra representada en un organigrama de acuerdo a las necesidades de la institución.

Por otra parte el autor (Cruz, 2014), en su libro titulado *“Liderazgo inspiracional: Descifra su ADN y maximiza tu legado, influencia, impacto y efectividad”* menciona que “...es la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos. Indistintamente del rango en el nivel”.

Se puede señalar que dentro de la compañía en mención para una correcta distribución de funciones, es necesario tener un organigrama jerárquico el mismo que a su vez ayudará a una adecuada departamentalización de la compañía, proporcionando orden, cada una de estas acciones favorecen la comunicación interna.

Importancia de la estructura organizacional

En base a esto el autor (Daft R. , 2011), en su libro *“Teoría y diseño organizacional”*, puntualiza que la estructura organizacional es importante porque alienta a los empleados para que proporcionen información horizontal y coordinación, donde y cuando sea necesario. También está implícita en toda actividad reflejada por medio de un organigrama.

Por lo señalado en los epígrafes anteriores se puede señalar que una estructura organizacional permite dar prioridad y libertad para que el colaborador pueda expresar ideas y sugerencias para el mejoramiento de la calidad del trabajo o de la compañía.

Tipo de estructura organizacional

(Porret, 2012), en su libro *“Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano”* pone de manifiesto que los tipos de estructura organizacional determinan la comunicación en los distintos puntos de trabajo, establece las relaciones de poder y

liderazgo, los niveles jerárquicos y según la complejidad de las mismas. Entre los tipos de estructura se destacan los siguientes:

- a) Estructura lineal
- b) Estructura funcional
- c) Estructura divisional
- d) Estructura matricial
- e) Estructura de red

Estructura lineal: es la más antigua que se conoce y también la más simple, en la que cada unidad tiene su jefe único. Este dirige y controla las actividades de aquellas personas que están bajo su dirección y complementa las órdenes que se recibe de su inmediato superior, estableciéndose la cadena de mando de modo, que se desplazan de uno a otro escalón del organigrama en forma descendente.

Planeación

En relación a la planeación de acuerdo con el criterio (LUNA G. , 2014), "...es la fijación de objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos; partiendo de una previsión, para que el organismo social cuenten con las bases que se requieren y encausen correctamente las otras bases del proceso administrativo".

Sin lugar a dudas no se concibe una organización sin una correcta planeación, por ello la compañía 9-MAR S.A, estable fases de planeación en torno a su razón de ser, beneficiando el crecimiento institucional, no obstante esos procesos de planeación deben ser aplicados acertadamente.

Organización

Es preciso resaltar el aporte de (LUNA G. , 2014), en su libro *“Proceso administrativo”*, donde manifiesta que “...es agrupar, estructurar y ordenar con base en el tamaño y giro de la empresa, el trabajo, la departamentalización, la autoridad, la responsabilidad, los equipos y grupos, para que se cumplan con eficacia y eficiencia los planes definidos”. La organización dentro de la compañía 9-MAR S.A, durante las fases del proceso tanto de producción como a nivel departamental mantiene estándares que podrían mejorar, con un adecuado liderazgo, con miras a conformar una verdadera unidad, la misma que se vería reflejada con la eficiencia en las labores realizadas.

Dirección

Ante todo lo descrito anteriormente es necesario destacar y recalcar el criterio de (Blandez R., 2016), que indica que “...consiste en conducir el talento humano y el refuerzo de los demás para lograr los resultados esperados. Implica como se dirigirá el talento de las personas, determinar el estilo de direccionamiento adecuado”.

Una adecuada dirección garantizará que el esfuerzo de los colaboradores se vea reflejado en resultados positivos para la compañía, no obstante el estilo de liderazgo debe estar acorde al mundo actual, y dejar de lado los paradigmas del pasado que están ligadas al autoritarismo.

Control

Asimismo es preciso hacer énfasis en aporte de (Blandez R., 2016), en su libro *“Proceso administrativo”*, que expresa que “El control consiste en revisar lo planeado y lo logrado implica determinar las actividades que necesitan ser controladas y los medios de control que se emplearán”

La fase de control está ligada con el éxito de la compañía, cada acción o informe debe ser revisado, a más de analizar situaciones pasadas con el fin de contrarrestar falencias que podrían llegar a convertirse en serios problemas, por ello es necesario la presencia de un supervisor que controle el accionar de los colaboradores.

Comunicación

(Hernandez O., 2014), en su libro de **Administración** define a la comunicación como “...la transferencia y la comprensión de significados”, es decir que si no se ha transmitido la información y las ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo, para que la comunicación sea exitosa se debe impartir y entender el significado.

Claro está que la comunicación y la estructura organizacional están ligadas entre sí, la comunicación es un pilar fundamental para el éxito de la compañía, puesto que del entendimiento de las órdenes emitidas se desprenden los resultados obtenidos, nunca una empresa u organización va a poder funcionar al 100% sino entiende la importancia de la comunicación entre personas y departamentos.

Comunicación interna

(Hernandez O., 2014), en su libro de “**Administración**”. Lo define de la siguiente manera “...son todos los patrones, redes y sistemas de comunicación en una organización”. La comunicación dentro de una organización se define como formal e informal, dando origen en la compañía 9-MAR S.A, la comunicación informal, aun cuando por sus normativas y complejidad en sus labores diarios debería ser lo ideal una comunicación formal, sin embargo impera la informalidad en cada departamento, a excepción del departamento administrativo al utiliza sistemas para dejar precedente escrito en sus acciones, aun así no lo hace de forma permanente.

Tipos de comunicación interna

(Hernandez O., 2014), en el libro de *“Administración”*. Indica que existen dos tipos de comunicación interna:

- a) Formal: es aquella que tiene lugar por los acuerdos de trabajo organizacionales prescritos.
- a) Informal: es la comunicación organizacional no definida por la jerarquía estructural de la organización, los empleados forman amistades y se comunican unos con otros. El sistema de comunicación informal cumple con dos propósitos:
 - 1. Permite que los empleados satisfagan su necesidad de interacción social.
 - 2. Mejora el desempeño de una organización, ya que crea canales alternativos de comunicación que son más rápidos y eficientes.

La comunicación informal adoptada por la compañía 9-MAR S.A, si bien es cierto no es un sistema erróneo al ser utilizado, ya que mejora ciertos aspectos de interrelación debe ser encaminado y monitoreado a fin de que su uso no sea sinónimo de desorganización e información distorsionada. Para ello se deben emitir comunicados escritos y de ser necesario también dar la misma comunicación de forma verbal, de esta forma no existiría el inconveniente que aqueja a esta compañía, el cual es la distorsión de la información.

Importancia de la comunicación interna

Para (Enrique, 2013) en el libro titulado *“La Planificación de la comunicación empresarial”*, “...la comunicación interna es un factor fundamental para el funcionamiento de la institución, pues implica que se aumente la eficiencia y eficacia de los mensajes internos que intervienen en las actividades de la empresa”. Mediante la

comunicación se promueve la creación de un ambiente laboral adecuado para el trabajo, que a su vez motiva al personal y promueve su implicación y participación en la organización”.

Para toda entidad, el mantener una gestión de comunicación organizacional positiva, eficiente y bien manejada, implicará una mejora en el desempeño interno, pues permitirá coordinar de forma mucho más eficaz entre el personal disminuyendo el tiempo y recursos destinados a la adquisición de la información que cada persona necesita para cumplir su labor, además se mejorará los tiempos de los procesos maximizando los resultados obtenidos por departamentos, evitando el desgaste físico e intelectual de los colaboradores, evitando con ello la sensación de impotencia que una persona puede llegar a sentir a nivel personal y profesional cuando las cosas que comenzamos a desarrollar no van sucediendo como lo esperado, corregido esto permitirá el correcto funcionamiento a nivel de empresa, .

Flujos de la comunicación

(Hernandez O., 2014), en el libro de *“Administración”*, asevera que existen maneras en que puede fluir la comunicación organizacional y se catalogan de las siguientes formas:

- a) **La comunicación descendente:** es cualquier comunicación que fluye de un gerente a los empleados. Se usa para informar, dirigir, coordinar y evaluar a los empleados.
- b) **La comunicación ascendente:** los gerentes dependen de sus empleados, es aquella comunicación que fluye de los empleados a los gerentes. También es necesaria cuando surgen ideas de cómo se pueden mejorar las cosas.

- c) **La comunicación horizontal:** es aquella que se da entre los empleados en un mismo nivel organizacional. En un ambiente dinámico se necesitan las comunicaciones horizontales para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación.
- d) **Los flujos horizontales y verticales de la comunicación:** se pueden combinar adoptando diversas formas denominadas redes de comunicación teniendo en cuenta los criterios de velocidad, precisión, presencia del líder, y satisfacción de los miembros.
- e) **La red de la cadena de comunicación:** se trasmite siguiendo la cadena formal de mando ascendente y descendente.

Al hablar del tipo de comunicación y el organigrama institucional se puede plantear que en la Compañía 9-MAR S.A se utiliza claramente **la comunicación descendente**, puesto que del alto mando depende cada acción a desarrollarse, y los mandos medios, transmiten estas decisiones a la planta baja a fin de que estas disposiciones se cumplan una vez confirmadas.

Sin embargo para efectos de retroalimentación se debería poner de manifiesto la comunicación diagonal, interactuando cada departamento el uno con el otro, incentivando su compromiso por alcanzar la meta y creando sentido de pertenencia en la compañía.

Cultura organizacional

(García P., 2015), en su libro *Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas*, indica que "...son un sistema de normas, hábitos y valores que una empresa ha generado o desarrollado para responder a los problemas de adaptación del interior y exterior de la misma y se traduce en una serie de valores que

sienten como propios los miembros de la empresa y es esta acción mediante la que se perfilan las formas de desempeño del personal perteneciente a la organización”.

La cultura organizacional es el eje que la compañía busca cimentar para mejorar y mantener un buen estado las relaciones entre el personal que la integra, permitiendo aceptar y compartir todo lo referente a la organización, tales como misión, visión, valores y principios organizacionales cultivando el sentido de pertenencia por la organización a la que se pertenece.

Clima organizacional

(García G., Escalante D., & Quiroga S., 2012), En su obra *importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad*, mencionan que el clima laboral es un aspecto elemental en las organizaciones ya que es el ambiente en el que se desenvuelven los trabajadores por una serie de características perceptibles. Por tanto el clima laboral podrá ser medido mediante las siguientes dimensiones: estructura, normas, responsabilidad, apoyo o soporte, recompensas o remuneraciones, conflictividad, identidad y riesgo.

El clima laboral en la compañía 9-MAR S.A por lo tanto se entiende como el conjunto propio del ambiente o clima laboral, generado por el tipo de relaciones que el personal maneja con sus compañeros, por la actitud de la empresa hacia ellos, entre otros factores, que como se mencionó en el epígrafe anterior nos permite medir la eficiencia o descoordinación que se está dando en relación al clima laboral.

Eficacia del equipo en la consecución de objetivos

Sobre este particular el aporte de (Alcover, Moriano L., Osca S., & Topa C., 2012), que consideran que “...desde que un conjunto de personas entran a formar parte de un

equipo hasta que consiguen ser eficaz, es necesario que pase cierto tiempo trabajando de forma conjunta”.

El trabajar en conjunto garantiza la consecución de objetivos departamentales y organizacionales, no obstante el equipo de colaboradores debe ser apto para la consecución de los mismos, la eficacia por lo tanto estará dada en la experiencia y conocimiento para ejercer sus labores y el poder contar con el apoyo de los demás integrantes de la organización. Sin embargo cada miembro debe estar comprometido y contribuir armoniosamente con los demás.

Ambiente o clima laboral

En relación al tema señalado, es importante resaltar el aporte de (Bordas Martínez, 2016), que en su libro, *Gestión estratégica del clima laboral*, considera al clima laboral “...como la forma en que los miembros de una organización describen su entorno o ambiente de trabajo, a partir de un conjunto de dimensiones relacionadas con el individuo, el grupo y la propia organización”.

El ambiente o clima laboral para el desarrollo armonioso dentro de cualquier entidad es importante, para ello la compañía debe tener la infraestructura adecuada, a más de evitar conflictos entre colaboradores, y en caso de originarse erradicarlas mediante la utilización de técnicas de manejo de conflicto.

Funcionamiento del equipo de trabajo

Conveniente destacar el aporte de (Parker, McAdams, & Zielinsky, 2013) quienes revelan que “...Para el funcionamiento del equipo de trabajo se debe representar la visión de la dirección. En la discusión se debería explicar las expectativas de la dirección con respecto al equipo y el grado de autonomía. Tras la reunión de puesta en

marcha, el equipo debería preparar objetivos y un plan que esté alineado con la visión. Una vez acordados se debería dar al equipo autonomía necesaria para que pueda alcanzar los objetivos”.

El trabajo en equipo dará los resultados esperados, mientras se estipule con claridad la meta u objetivo a alcanzar, cada lineamiento debe ser debidamente conocido por cada miembro de tal forma que esté comprometido con la consecución de determinado fin.

Participación en la toma de decisiones

De acuerdo al criterio (De La Cruz, 2014), en su libro *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*, la participación de la toma de decisiones “...alude la importancia de que la persona sea o no independiente para gestionar su propio trabajo y tomar decisiones relacionadas con sus funciones, influye en su motivación”.

En torno a la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, es conveniente saber escucharlos, al estar inmersos en el accionar diario de la compañía, tienen una idea clara de las situaciones que deben mejorarse y tal vez la forma de cómo solucionarlo. Por ello es conveniente abrir la mentalidad y aceptar criterios a fin de mejorar la calidad del trabajo desarrollado día a día.

1.3. Fundamentos sociales, filosóficos y legales

Fundamentos sociales

(Ocampo V., 2012) Las tendencias en la sociedad han enfocado sus esfuerzos en el estudio de la comunicación y la estructura organizacional como base de éxito para que los colaboradores posean una vinculación sostenida en la empresa. Ante la ausencia de comunicación en las relaciones sociales ha definido su propia legitimidad. La guerra, el

movimiento sindical, el divorcio, la deserción y la mortalidad infantil, la desmotivación de los empleados, las crisis económicas, la injusticia social, la violencia intrafamiliar y la opinión pública.

Las relaciones comunicativas como objeto formal de la comunicación se enmarcan en la realidad social del hombre, con sus actos humanos en la sociedad. Estos a su vez se definen como el objeto material de la comunicación, en comunidad con las ciencias sociales y humanas.

Por tanto, la comunicación estudia las relaciones comunicativas del hombre, en sociedad y en todas sus dimensiones espirituales, espirituales, culturales, políticas, económica, científica y física, etc.

Fundamentos filosóficos

Es propio destacar el aporte de los referentes de la administración que orientan el proceso del estudio científico para estudiar el funcionamiento de la estructura organizacional y la comunicación interna del proyecto entre los aportes se destacó las siguientes teorías:

(Sánchez D., 2015), La teoría clásica nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, desarrollada por Henry Fayol donde su preocupación básica era aumentar la eficiencia de la empresa mediante la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y sus interrelaciones estructurales, de allí el énfasis en la anatomía (estructura) y en fisiología (funcionamiento) de la organización. Mediante lo descrito se define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Cumpliendo de esta forma con los principios principales de la administración.

La Teoría Estructuralista se preocupa por el todo y por la relación de las partes en la constitución del todo. Uno de los referentes de esta teoría fue desarrollada por Renate Mayns considera que los aspectos más importantes de las estructuras de las organizaciones son la comunicación y la autoridad, buscaba nuevas formas de organización para obtener mejor producción. Sostiene que la empresa debe prestar especial atención a la comunicación porque de esta depende en gran parte el logro de los objetivos.

Fundamentos legales

Por tanto para fundamentar el debido proyecto es necesario aplicar las leyes correspondientes que sustenten el determinado estudio a realizarse. Por tal motivo se mencionará aquellas leyes que dan sustento y apoyan el proceso, entre las cuales se encuentran las siguientes:

(LEY DE COMPAÑIAS, 1999)

ART. 1.- Contrato de compañía es aquel por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus actividades.

Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.

Para hacer hincapié al artículo del código de comercio, se tomó como referencia el art.20, ya que la compañía 9-MAR S.A NUEVEMARSA, es una empresa de carácter privada.

ART.20.- Las compañías en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, enviarán a ésta, en el primer cuatrimestre de cada año:

- a) Copias autorizadas del balance general anual, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como las memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la ley.
- b) La nómina de los administradores, representantes legales y socios o accionistas.
- c) Los demás datos que se contemplaren en el reglamento expedido por la superintendencia de Compañías.

ART. 146.- La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil; La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción. Todo pacto social que se mantenga reservado será nulo.

(CODIGO DE COMERCIO, 2013)

Art. 1.- El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.

Art. 2.- Son comerciantes los que teniendo capacidad para contratar, hacen del comercio su profesión habitual.

Art. 6.- Toda persona que, según las disposiciones del Código Civil, tiene capacidad para contratar, la tiene igualmente para ejercer el comercio.

Art. 44.- Los comerciantes por menor pueden llevar las operaciones de su giro en un solo libro, encuadernado, forrado y foliado, en el que asentarán diariamente, y en resumen, las compras y ventas que hicieren al contado, y detalladamente, las que hicieren al fiado; y los pagos y cobros que hicieren sobre éstas.

1.4. Antecedentes 9-MAR S.A NUEVEMARSA

Historia de la empresa

Se fundó el 18 de julio del 2008, por su primer dueño y fundador el Ing. Erick Efraín López Zeballos quien luego decidió venderla el 16 de junio del 2009, por decisión propia, a los Sres. Jacinto Alvarado Vera y Rommel Lara Mejía, quedando por disposición de la junta de accionistas como Gerente General y accionista el Señor Jacinto Agustín Alvarado Vera, y el Ing. Rommel Lara Mejía de igual forma bajo la figura de accionista.

Se encuentra ubicada en el Puerto Pesquero de Chanduy, Mz 1, Solar 5, cantón y provincia de Santa Elena, diagonal a la Escuela San Agustín, en una posición estratégica, que otorga ventajas competitivas y una logística más eficiente.

GRÁFICO N° 1 LOCALIZACIÓN 9-MAR. S.A



Fuente: GAD de la Parroquia Puerto de Chanduy
Elaborado por: Equipo Técnico Consultor 2015

En sus inicios al momento de la compra de la planta solo tenía un área reducida, un túnel, dos cámaras de frío y dos contenedores, en la parte posterior de la planta, el área de carga y descarga era interna lo que la limitaba de ciertas maneras por lo que una vez adquirida optaron por mejorar su infraestructura, logrando avances significativos durante estos ocho años, en la que se ha logrado mejorar la infraestructura, adecuándola con tres túneles, tres cámaras de frío y cinco contenedores, y adecuando la zona de descarga en la parte externa frontal de la planta, creación de nuevos espacios departamentales y disposiciones al personal con el único fin de mejorar los procesos de producción.

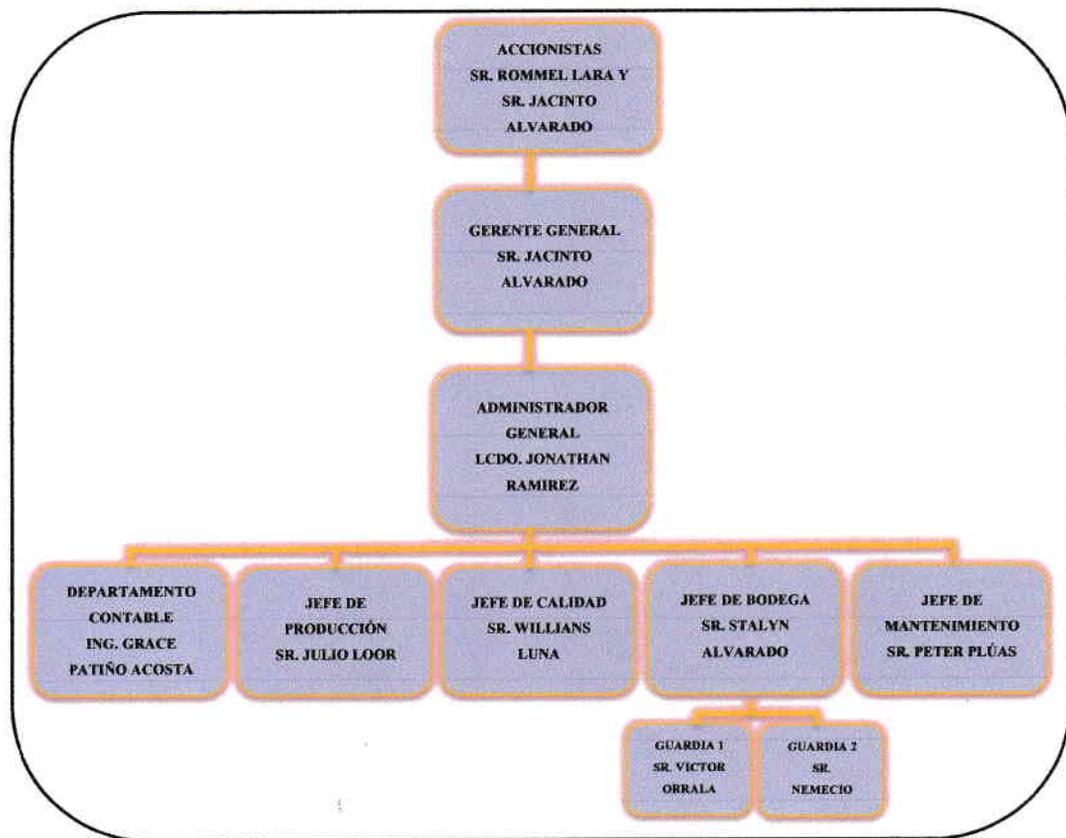
La compañía 9-MAR S.A NUEVEMARSA está dedicada a la actividad pesquera en la fase de procesamiento y comercialización interna y externa de pesca pelágicos pequeños, camarón de mar, calamares y crustáceos, pesca blanca (peces demersales y grandes para el proceso de fileteado y servicio en frío), siendo esta su actividad principal.

Actualmente cuenta con una capacidad de almacenamiento de 160 toneladas de producto, desarrolla sus actividades de acuerdo al control de calidad requerido por el ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca, ofrece diversas especies para todos los mercados, siendo proactivos buscando siempre nuevos productos y desarrollo de nuevos mercados.

El diagrama organizacional nos da una idea de la distribución del personal que labora dentro de la planta y la jerarquía que cada persona posee dentro de la misma, a fin de que el personal sepa en qué área debe desempeñarse y a quien dirigirse conforme a la situación o problemática que se atravesase, con la finalidad de mantener el orden jerárquico existente.

Los colaboradores no pueden ante cualquier situación dirigirse a los altos mandos, deben darles a las personas del mando medio sus sugerencias o decirles sus problemáticas, solo en caso que verdaderamente lo amerite se puede hacer una excepción y pedir la intervención directa del alto mando.

GRÁFICO N° 2 DIAGRAMA JERÁRQUICO



Fuente: COMPAÑÍA 9-MAR S.A
Elaborador por: Suárez Cochea Tomás

CAPÍTULO II

MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. Tipos de investigación

Enfoques de la investigación

Cualitativo:

Se aplicó el enfoque cualitativo, el cual es el indicado para este tipo de estudio en el que se busca obtener los datos para el adecuado estudio de la estructura organizacional y la comunicación interna. Al aplicar este enfoque se pudo conocer de forma abierta la situación real mediante las opiniones del personal y obtener una perspectiva más clara de lo que ocurre en la compañía 9-MAR S.A. El criterio y opinión de los entrevistados y encuestados son la base para el desarrollo del enfoque cualitativo, estos colaboradores fueron las encargadas de transmitir aquellas situaciones positivas y negativas.

Cuantitativo:

De igual manera se consideró pertinente el enfoque cuantitativo, por la aplicación de la encuesta realizada al personal administrativo y operativo de la compañía "9-MAR S.A", para determinar resultados oportunos que permitan sostener y darle mayor solidez al proyecto planteado.

Por consiguiente de acuerdo a esta realidad encontrada en la investigación de campo dar a conocer los resultados encontrados en la estructura organizacional y su incidencia en la comunicación interna de la compañía 9-MAR SA, a fin de contar con resultados veraces que pongan de manifiesto la validez de cada acción documentada.

Tipos de investigación

Investigación exploratoria:

Se consideró este tipo de investigación para examinar una temática poco estudiada en el medio local en lo concerniente principalmente en la comunicación interna efectuada dentro del campo de acción de las plantas procesadoras, donde salen a relucir términos poco conocidos en la organización pero de gran relevancia en el ámbito empresarial.

Al efectuar el sondeo respectivo se evidenció cómo la estructura organizacional tiene incidencia directa sobre la comunicación interna, razón por la cual se busca poner en conocimiento a los directivos, personal administrativo y operativo las falencias encontradas, pero sobre todo poder profundizar en cada variable de estudio con la finalidad de poder entender correctamente el origen de aquellas situaciones perjudiciales para la compañía.

Investigación descriptiva:

El proyecto investigativo se llevó a cabo mediante la aplicación de la investigación descriptiva con la finalidad de dar a conocer los aspectos internos y externos de la compañía 9-Mar S.A. y establecer las bases fundamentales para el adecuado estudio de la estructura organizacional y analizar la incidencia que tiene en la comunicación interna de esta mencionada compañía.

De la misma manera se recurrió a la aplicación de técnicas para recabar los datos necesarios tales como la observación, entrevista y encuesta respectivas, por la cual estuvo dirigida la temática de índole administrativo concerniente a la situación organizativa de la compañía al favorecer las acciones que emprendan para mejorar la comunicación interna existente entre los colaboradores y directivos.

Investigación bibliográfica:

Se estableció este tipo de investigación por la facilidad de la información que se tiene al existir referentes administrativos vinculados al tema planteado, se concurrió a fuentes de información tales como libros, asistencias de las tesis de índole superior de universidades del país y del exterior. Siendo así esenciales en cuanto al aporte de sus estudios correspondientes en los antecedentes y conceptualizaciones de la estructura organizacional y comunicación interna.

Investigación de campo:

Al integrar la investigación de campo en el proyecto, se pusieron en práctica elementos de recolección de información como encuestas y entrevistas apoyadas en la utilización de los instrumentos respectivos como la guía de observación, entrevista y el cuestionario propiamente elaborados para poder obtener datos de la realidad del medio, efectuando un diagnóstico de la compañía 9-MAR S.A, para dar a conocer los aspectos positivos y negativos que inciden en la comunicación interna.

2.2. Métodos de la investigación

Método inductivo

Se aplicó este método en base al análisis minucioso de los datos obtenidos en la investigación de campo para formar un referente de los fundamentos de aquellos aspectos inherentes en el desarrollo de las actividades de la compañía en estudio donde se conoció los puntos de vistas de los directivos. Igualmente las opiniones de los colaboradores para conseguir datos más precisos de los aspectos organizacionales de la compañía 9-MAR S.A. Y obtener una información generalizada de los hechos que

limitan el porvenir institucional de la compañía, de tal forma de poder contrastar toda la información proporcionada por los integrantes de la empresa, a fin de dar una idea general fidedigna de acuerdo al criterio de los colaboradores, el cual en ciertos pasajes debe coincidir.

Método deductivo

Al ser la deducción fundamentalmente ligada al razonamiento, objeto de la lógica y de investigación, se la utiliza en el presente proyecto investigativo en la formulación de enunciados, problemáticas, los cuales se utilizó para deducir conclusiones a través del empleo de las reglas de la lógica, las mismas que tendrán una base sólida al ser enmarcadas y sustentadas a través de las herramientas de recolección de datos aplicadas en la planta 9-MAR S.A NUEVEMARSA.

Método analítico

De acuerdo a la información obtenida se estableció el análisis pertinente de los datos recabados y documentados mediante la investigación de la estructura organizacional, funciones, objetivos, planeación, organización, dirección, control, comunicación, entre otros, y de acuerdo a estos proceder a la respectiva interpretación de la situación encontrada para determinar el nivel de incidencia que tiene la estructura organizacional en la comunicación interna de la empresa, la cual es el principal objeto de estudio.

2.3. Diseño de muestreo

El muestreo aplicado en la investigación permite garantizar la calidad de la información que ha sido recogida en la investigación, mediante la selección de personas involucradas como sujeto de estudio.

Población

La población a la que se orienta el proyecto investigativo corresponde al personal administrativo y personal de producción puesto que están inmersos en las actividades que se ejecutan día a día en la compañía a la que prestan sus servicios y de esta manera recoger datos que den sustento a la investigación realizada el cual está compuesta de 103 personas.

El personal administrativo y personal de producción que forman parte activa de la compañía 9-Mar S.A. de la parroquia Chanduy, provincia de Santa Elena. Está compuesta conforme a la siguiente tabla de representación poblacional.

TABLA N° 1 POBLACIÓN

POBLACIÓN	N
Personal administrativo	12
Personal de producción	91
TOTAL	103

Fuente: Compañía 9-MAR S.A
Elaborador por: Suárez Cochea Tomás

Muestra

De acuerdo al trabajo efectuado en la investigación usada en la compañía 9-Mar S.A., la población descrita anteriormente está compuesta de 103 personas por lo que se consideró como una población mínima aplicable, por tanto no se efectúa ningún cálculo para determinar la muestra.

2.4. Diseño de recolección de datos

Para el desarrollo del presente proyecto investigativo, se estableció la observación, entrevista y encuesta como herramientas principales para recabar la información necesaria a fin de dar relevancia al tema planteado, estableciendo parámetros evaluadores en cada pregunta, de acuerdo al diseño de elaboración planteado mismas que responden a dar relevancia a los indicadores independientes y dependientes del tema expuesto.

Observación

Se consideró el método de observación con el fin de conocer las características del comportamiento interno y los factores que inciden en el entorno de los colaboradores en las funciones que ejercen en la actualidad, en la compañía 9-Mar S.A. Así mismo, conocer los sistemas de comunicación que operan a nivel organizacional, formas de interactuar o de comunicación y los procedimientos de trabajo que manejan los colaboradores.

El instrumento de la recolección de datos, se aplicó sobre los 103 individuos que conforman la compañía, no obstante hay que recalcar que indudablemente se centró primordialmente sobre los 97 colaboradores que conforman el área de producción puesto que conforman el mayor grado de representación porcentual dentro de la compañía. Hay que precisar que se aplicó sobre los colaboradores al estar en contacto directo con la organización, además permitió destacar la existencia de documentos formales que manejan a nivel operativo y su forma de manejo según la estructura que poseen. Las mismas que están asociadas a la forma de trabajo, disposiciones del material y equipos necesarios para efectuar las tareas asignadas durante la jornada

laboral. Para una correcta interpretación la observación se la estableció mediante la elaboración de preguntas valoradas de acuerdo a la escala de Likert.

Entrevista

Se consideró el método de la entrevista con el fin de captar oportunamente la información de la estructura organizacional y la comunicación interna en el desarrollo de las actividades diarias por parte de los colaboradores administrativos y su criterio sobre el desempeño gerencial y operativo. De igual forma conocer los sistemas de comunicación que operan a nivel organizacional, formas de interactuar o de comunicación y los procedimientos de trabajo que manejan los colaboradores, fueron los puntos focales a fin de entender el accionar de los colaboradores en torno a sus funciones y a su vez intuir aquellas situaciones que impiden que este desarrolle su máximo potencial en beneficio de la compañía.

El método de entrevista que se aplicó en la organización estuvo dirigida propiamente sobre los 12 miembros del personal administrativo de la compañía 9-MAR S.A, con la finalidad de poder recabar datos concretos y al permitir obtener información más completa través del aporte de las opiniones respecto al contexto de estudio por parte de los colaboradores de mayor trayectoria dentro de la compañía a quienes se puede llamar especialistas. Para la que se estructuraron preguntas abiertas concernientes a la parte interna de la organización, estructura, proceso de comunicación, delegación de responsabilidades, funciones asignadas, entre otras, en el que la información obtenida sea de interés para analizar la comunicación interna existente en el talento humano que labora en la Compañía 9-MAR S.A. Por ende para su correcta interpretación se recabó las opiniones de cada persona para luego consensuarla en un solo criterio que englobó el pensar de las mismas.

Encuesta

Igualmente se aplicó la técnica de la encuesta debido a que conlleva a determinar el grado de vinculación que tienen los colaboradores con el proyecto, estableciendo un diagnóstico de acuerdo al tema planteado y permitiendo evaluar los diversos aspectos que involucra la estructura organizacional con el objetivo de identificar datos internos relacionados a las variable de estudio, como son: la estructura organizacional y la comunicación interna de la Compañía 9-MAR S.A.

Este método de recolección de datos se aplicó sobre total de colaboradores de la compañía, distribuidos en 12 de nivel administrativo y 91 de nivel operativo, por lo cual se establecieron preguntas distribuidas de acuerdo a los indicadores de las 2 variables sujetas de estudio, por lo que se constituyó en 8 preguntas concernientes a la estructura organizacional y las 8 restantes a conocer sobre la comunicación interna.

Se aplicó sobre el total poblacional, puesto que son estos quienes al estar inmersos en el accionar diario, conocen las fortalezas y debilidades de la compañía, y por ende podrá ayudarnos a determinar las falencias y corregirlas oportunamente, la encuesta se desarrolló sobre un modelo convencional que garantiza el entendimiento del encuestado y para su correcto procesamiento se estableció valores de acuerdo a la escala de Likert y posteriormente la respectiva representación gráfica tradicional en pastel utilizando la herramienta del IBM SPSS.

Para la elaboración de los métodos de recolección de datos se utilizó una tabla, la cual contiene la esencia del estudio, sirviéndonos como guía a fin de no desviarnos del tema planteado, y manteniéndonos en una misma dirección para conjugar adecuadamente la observación, entrevista y encuesta, tal cuadro es descrito en el inciso siguiente.

CUADRO Nº 1 GUÍA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Para conocer la situación organizativa de la empresa con el fin de descubrir la incidencia en la comunicación interna en el talento humano.
2. ¿De qué personas u objetos?	Personal administrativo y de producción de la compañía
3. ¿Sobre qué aspectos?	Estructura organizacional y comunicación interna.
4. ¿Quién? ¿Quiénes?	Investigador Tomás Enrique Suárez Cochea
5. ¿A quiénes?	Talento humano de la compañía 9-Mar S.A.
6. ¿Cuándo?	Período 2016
7. ¿Dónde?	Compañía 9-Mar S.A
8. ¿Cuánto?	Dos veces durante el período 2016
9. ¿Cómo? ¿Qué técnicas de recolección de datos?	De forma individual utilizando las técnicas de: a) Observación b) Entrevista c) Encuesta
10. ¿Con qué?	Cuestionario, guía de observación y guía de entrevistas y cámara fotográfica.

Fuente: Asistente administrativo de 9-Mar S.A
Elaborado por: Suárez Cochea Tomás

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. ANÁLISIS DE DATOS

Ficha de observación

La apreciación visual que se obtuvo en la visita a la compañía 9MAR S.A proporcionó información inicial para evaluar las problemáticas que resaltaron luego de la visita de campo, cabe recalcar que dicho método de recolección de datos se lo realizó sin interferir en el trabajo de los colaboradores, dicho de otra manera, se apreció silenciosamente el accionar del colaborador.

Planeación.- Se refiere a conocer si se dispone de misión y visión y si son socializadas con el personal, a más de verificar el grado de respeto que existe entre los colaboradores de cada departamento.

Lo primero que se notó es la falta de la misión y visión, la cual es inexistente físicamente dentro de la compañía, al no haberla podido apreciar en ninguna lugar mientras realizaba la respectiva observación.

Por otra parte el respeto mutuo entre el personal de los departamentos administrativos es notorio, sin embargo en el plano operativo hay ciertos momentos donde se escuchan impropiedades lo cual se debe corregir para evitar situaciones que puedan generar conflictos internos.

Organización.- Trata primordialmente en dar a conocer si cada departamento está debidamente seccionado, y si todos los materiales están debidamente ubicados. Se pudo apreciar que hay documentación de primera mano, la cual reposa en los escritorios sin

ser archivada, tales registros podrían llegar a extraviarse si no son conservados en un lugar provisional hasta ser registrados en los respectivos folios.

Los departamentos están debidamente seccionados así pueden tener el espacio necesario para el desarrollo de sus funciones, de tal forma que los ruidos del procesamiento de pesca no son perceptibles en la parte administrativa, sin embargo en los departamentos de biología el estruendo es avasallante.

Dirección.- Da a conocer si dentro de la compañía en los procesos de producción existe un supervisor y subjefes de cuadrilla.

Durante el proceso de producción el jefe de planta está a cargo de todo lo que se suscita durante el lapso de jornada laboral, además se pudo apreciar que hay subjefes de cuadrilla que se encargan de coordinar las acciones de sus equipos de trabajo, Sin embargo en ciertos momentos perdía ese liderazgo.

Control.- Trata sobre dar a conocer el lapso de tiempo del proceso, verificación de la información y saber si cuentan con los medios necesarios para el desarrollo de estas labores.

El proceso no tuvo retrasos representativos, se verificó cierta parte de la información pero en otras fases no se lo hizo, esto es el motivo por el que puede haber diferencias en cuanto a la información generada entre departamentos generando anomalías posteriores, los colaboradores contaron todo el tiempo con los suministros necesarios.

Eficacia del equipo en la consecución de objetivos.- Trata sobre saber si se cumplen con los procesos de pesca requeridos y si la parte administrativa esta intercomunicada constantemente con la operativa.

El proceso de producción tiene ciertos momentos donde impera la informalidad no obstante se retoma el orden y los colaboradores cumplen al 100% con los procesos establecidos, pero la comunicación entre la parte operativa y administrativa durante el mismo es casi nula, lo que evidencia una de las problemáticas al momento de consensuar la información general.

Funcionamiento del equipo de trabajo.- Da a conocer si dentro de la compañía prevalece el trabajo en equipo o si predomina el individualismo, además tener conocimiento si durante el proceso de trabajo existe motivación al colaborador.

El trabajo en equipo es el predominante por la necesidad misma del trabajo realizado, no obstante en ciertos lapsos se pudo apreciar cierto grado de individualismo, las personas que realizan procesos complejos rara vez enseñan a los jóvenes, la manera de realizar este trabajo. Además no se apreció formas de motivación al grupo de trabajo durante la jornada laboral.

Participación en la toma de decisiones.- Da a conocer si las sugerencias de los colaboradores son atendidas y si el jefe de planta comunica debidamente las disposiciones a los colaboradores.

Las sugerencias son escuchadas pero casi nunca corregidas de acuerdo a dichas sugerencias, sino conforme al criterio del jefe de planta, de igual forma no comunica al 100% las disposiciones establecidas por el gerente. Reserva ese conocimiento salvo el caso que el colaborador le consulte.

Ambiente o clima laboral.- Trata en saber si las instalaciones son seguras y si existe armonía durante la jornada laboral.

Las instalaciones son seguras y el personal está debidamente equipado para evitar accidentes laborales, para ello se los dota desde el respectivo uniforme hasta los debidos protectores y materiales corto punzantes, una vez capacitados para utilizarlos.

Finalmente se puede apreciar cierto grado de armonía en torno al trabajo realizado, debido a que se generaron reclamos del personal operativo al administrativo, por información que no concordaba.

Entrevista a expertos

Se la realizó a 12 personas expertas en la temática, las mismas que conforman la parte administrativa de la organización. Cabe señalar que por la magnitud de los criterios de los entrevistados se dan a conocer de manera general los resultados proporcionados por cada uno de ellos.

1. ¿Cuenta la organización con la misión, objetivos y estructura organizativa para el desarrollo de las actividades?

Al analizar las respuestas concernientes a la primera pregunta, se puede conocer como en el personal administrativo de primer orden, administrador y contadora general están al tanto de la existencia de la misión y visión de la compañía, sin embargo no la conocen a la perfección, mientras la población restante (10 entrevistados) dan a conocer que desconocen la existencia de la misión y visión institucional.

Por tanto se puede decir que desconocen la razón de ser de la compañía, comprometiendo de esta forma la efectividad en los procesos diarios y la consecución de los objetivos principales como empresa.

Adicional a lo mencionado se considera que la estructura organizativa, está bien enmarcada y se conocen las directrices jerárquicas sin problema alguno.

2 ¿Considera que sus compañeros priorizan la organización en la ejecución de sus funciones?

La gerente contable manifiesta que es necesario que cada colaborador de prioridad a la revisión de archivos como correos electrónicos, revisar cuentas bancarias, ver requerimientos del día, entre otros, es decir tener ya establecido lo que se va a hacer apenas se llegue al lugar de trabajo, para luego de esto proceder a desarrollar las actividades diarias sin contratiempos.

La organización en la ejecución de las tareas juega un papel importante por cuanto garantiza que cada función hacer desarrollada se genere adecuadamente, no obstante en gran medida los entrevistados manifiestan que sus compañeros deben ser ordenados a fin de evitar pérdida de información, puesto que esas situaciones han ocurrido en los últimos tiempos originando inconvenientes internos que se pueden tornar en problemáticas serias.

3 ¿Para el desarrollo de las actividades en el proceso y/o control de las funciones, tareas, existe un encargado y/o líder de planta?

Dentro de la compañía 9-MAR S.A. para efectos del proceso productivo se considera al jefe de planta Sr. Julio Cedeño el líder y quien toma las decisiones en torno a las labores y como desarrollarlas, además el personal acude ante él para la resolución de problemas laborales.

Es ahí donde se genera una nueva figura quien también es considerada la líder en la compañía 9-MAR S.A, y quien resuelve los problemas más graves dentro de la misma, la contadora Ing. Grace Patiño, quien es considerada el pilar fundamental de esta compañía, además de la Fábrica de Hielo FHSACHI S.A, propiedad de los mismos

dueños de 9-MAR S.A. Su accionar y forma de resolución de los inconvenientes la convierten en la máxima líder al ganarse el respeto y consideración de los colaboradores.

4 ¿Las tareas encomendadas se ejecutan con la participación de los miembros de cada departamento, a fin de tener mejores resultados?

Para efectos del desarrollo de las labores diarias cada departamento depende de la información proporcionada por las demás, por ello la importancia del mismo dentro de la compañía. El trabajo en equipo y mancomunado garantiza el éxito al final de la ejecución de las tareas, sin embargo el retraso en la entrega de la información es un punto que causa malestar y aplaza la entrega de los informes ya sea para pagos, rendimiento de los procesos, pago a proveedores, entre otros, existe dentro de la compañía 9-MAR S.A.

Estos inconvenientes no son a diario, pero se suscitan por ello es beneficioso que los miembros de cada equipo de trabajo departamental realicen sus labores con total seriedad y profesionalismo a fin de conformar un engranaje que permita la fluctuación de información armoniosamente.

5 ¿Existe predisposición de los directivos de fomentar el trabajo en equipo en sus colaboradores?

Esta pregunta dejo interrogantes puesto que de 12 personas entrevistadas 7 mencionan que si hay predisposición de fomentar el trabajo en equipo mientras que los 5 restantes confirmar que no sienten que se fomente el trabajo en equipo, al profundizar sobre sus respuestas podemos apreciar que manifiestan esto debido a que no existe acciones o herramientas que permitan esa interacción entre miembros de departamentos con mayor frecuencia.

6 ¿El talento humano de la compañía cumple a cabalidad sus funciones establecidas?

Las personas cumplen sus funciones, pero para que sean a cabalidad necesariamente debería existir capacitación, ya que los informes dentro de una planta procesadora deben seguir los requerimientos de acuerdo al plan HACCP (análisis de riesgo y control de puntos críticos), en base a ello es necesario que se ejecuten capacitaciones sistematizadas a fin de garantizar la calidad de la información transmitida.

Decir que todo proceso se cumple a cabalidad en los actuales momentos sería exagerado, hay falencias notorias que provocan malestar dentro del personal operativo principalmente, los informes finales son de gran importancia ya que de estos dependen el pago de sus honorarios de forma correcta y justa, lo que permite tomar decisiones de forma acertada sin poner en riesgo la estabilidad de la planta.

7 ¿Cuenta actualmente la organización con la tecnología adecuada para el intercambio de información con los demás departamentos?

El equipamiento tecnológico en los últimos meses ha sido una prioridad para la planta 9-MAR S.A, debido que al ser una planta exportadora se convirtió en una necesidad el tener todo lo indispensable para enviar y recibir la información necesaria con el proveedor, el cual por el hecho de la distancia no puede tener una comunicación frente a frente, sino por video llamadas.

Se contrataron mejores planes corporativos con la telefonía celular Claro y CNT, para que cada miembro involucrado en el proceso de línea se pueda comunicar con los demás y transmitir mediante imágenes los avances de los procesos, o enviar información requerida lo más pronto posible, pero depende del criterio de cada

colaborador el utilizar adecuadamente los medios brindados por la compañía además de aprender a utilizarlos al 100%.

8 ¿Tiene poder de decisión para afrontar problemáticas que requieran pronta solución?

Solo existen dos personas con el poder o potestad de tomar decisiones ante la ausencia de los directivos, el jefe de planta Sr. Julio Loor e Ing. Grace Patiño son las únicas personas que pueden hacer prevalecer su decisión ante problemáticas que se presenten en las labores diarias, y posteriormente informar a los directivos sobre las novedades suscitadas.

Velar por el bienestar de la compañía es la prioridad, aunque los demás tengan la capacidad de tomar acertadas decisiones, no gozan de la confianza necesaria para que los directivos les den esa facultad de decisión.

Para ello deben pasar años y conocer todo lo necesario de una planta procesadora o que los directivos se den cuenta de su capacidad y les den esa prioridad de decisión en lo concerniente a su departamento y de sus tareas y funciones. Necesariamente cada persona debería poder decidir en torno a sus tareas y funciones a fin de no cruzarse con el mando o autoridad de otra persona.

9 ¿En la ejecución de las tareas los jefes departamentales delegan autoridad sobre miembros de su equipo de trabajo?

Sin lugar a dudas los jefes departamentales tienen a su persona de confianza a quienes delegan autoridad y confían en su criterio para la ejecución de las labores si ellos no están presentes, no solo delegan autoridad sino también responsabilidades a cada integrante para que ejecuten sus funciones.

Es conveniente delegar autoridad o funciones a fin de que los colaboradores entiendan el rol importante que cumplen dentro de la compañía, y a la postre se conviertan en un pilar para la empresa, no obstante la persona debe mostrar sus deseos de superación, ese es un criterio muy noble el cual merece ser mencionado.

10 ¿Qué estrategias o actividades se desarrollan para la integración del personal de la compañía?

Hace tres años la única integración existente era por término de año, a partir del 2015 por iniciativa de la Ing. Grace Patiño se comenzaron a organizar jornadas deportivas en uno de los 2 meses que se paralizan las actividades de pesca por veda. Conforme a las respuestas obtenidas se puede evidenciar que el poder agasajar por su onomástico al colaborador, es hoy en día una tradición.

11 ¿Se fomenta el desarrollo personal y profesional del colaborador mediante capacitaciones?

Las capacitaciones se dan pero esporádicamente, deberían ser más consistentes y establecer parámetros de control que garanticen que esas capacitaciones están siendo comprendidas por los colaboradores, antes de las inspecciones del INP (Instituto Nacional de Pesca) todo el personal debería tener ya conocimiento sobre las buenas prácticas de manufactura, a fin de que el proceso sea impecable no solo ese día sino cada vez que exista procesamiento.

La capacitación informática es una de las más necesarias dentro de la planta 9-MAR S.A esta es la única forma de garantizar el desarrollo personal y profesional de cada colaborador, sin olvidar que en la actualidad es una herramienta necesaria, ya sean en conocimientos básicos de paquetes de office.

12 ¿Dentro de la compañía 9-MAR S.A hay la posibilidad de hacer carrera y crecer profesionalmente?

En el plano operativo y administrativo podríamos decir que hay esa posibilidad, solo es necesario demostrar las capacidades personales, conocer los procesos de trabajo, al momento de tener una vacante dentro de la compañía. Lo que se busca es personas responsables y la disponibilidad para aprender, como principal requisito.

Finalmente hacer hincapié de que los elementos mencionados han tenido incidencia en la estructura organizacional de la compañía 9-MAR S.A NUEVEMARSA, donde se desconoce el horizonte de la empresa al no dar a conocer su misión y visión, a más de esto existe retraso en la entrega de información entre departamentos, puesto que los canales de comunicación utilizados no están dando los resultados de eficiencia esperados y con ello la información generada tiende a tener falencias que luego deben ser corregidas.

En conclusión se puede decir que se cuenta con materiales e implementos tecnológicos para agilizar el desarrollo de las labores de los colaboradores, no obstante el desconocimiento en cuanto a la forma de utilizarlos es lo que se debe corregir mediante capacitaciones. Sin embargo se debe erradicar el individualismo, la integración del personal, juega un papel importante para mejorar este punto, por ello desde hace dos años comenzó a tener la debida importancia dentro de la compañía 9-MAR S.A, sin embargo se necesita establecer nuevas estrategias para fortalecer los lazos de confianza entre colaboradores.

3.2 Análisis de la encuesta

La encuesta estuvo dirigida a 103 colaboradores, distribuidos en 12 colaboradores administrativos y 91 operativos, para identificar aspectos internos de la estructura organizacional y comunicación interna de la compañía 9-MAR S.A, variables principales expuestas en la investigación planteada, por ello es necesario dar el soporte necesario mediante este instrumento a fin de darle validez al trabajo investigativo.

CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS

Se estableció la presente descripción para identificar las características de los colaboradores de la compañía, su realidad socioeconómica y cultural con el fin de entender el comportamiento de los indicadores investigados. Los cuales marcaran la pauta para comprender de mejor forma cada una de las respuestas brindadas por las personas encuestadas, las mismas que forma parte de la empresa objeto de estudio.

Edad de los encuestados

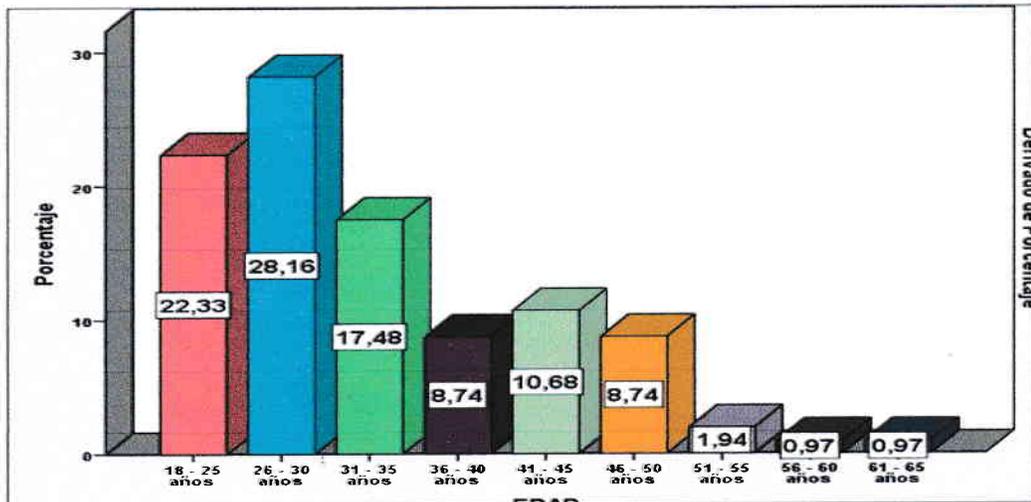
TABLA N° 2 EDAD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
18 - 25 años	23	22,3	22,3	22,3
26 - 30 años	29	28,2	28,2	50,5
31 - 35 años	18	17,5	17,5	68,0
36 - 40 años	9	8,7	8,7	76,7
41 - 45 años	11	10,7	10,7	87,4
46 - 50 años	9	8,7	8,7	96,1
51 - 55 años	2	1,9	1,9	98,1
56 - 60 años	1	1,0	1,0	99,0
61 - 65 años	1	1,0	1,0	100,0
Total	103	100,0	100,0	

Fuentes: Datos de la encuesta

Elaborado: Tomás Suárez Cochea

GRÁFICO N° 3 EDAD



Fuentes: Datos de la encuesta

Elaborado: Tomás Suárez Cochea

Mediante los datos recopilados en la Compañía 9-MAR S.A, se muestra la ideología de reclutar personal joven con miras a renovar y mantener el estándar de trabajo, en especial de la parte operativa, donde por el esfuerzo físico que conlleva necesariamente requiere de personal con características para labores principalmente físicos, no obstante se rodea de personal experimentado para que sean estos los que inculquen y enseñen a la nueva generación la forma de trabajo de la compañía.

Género de los encuestados

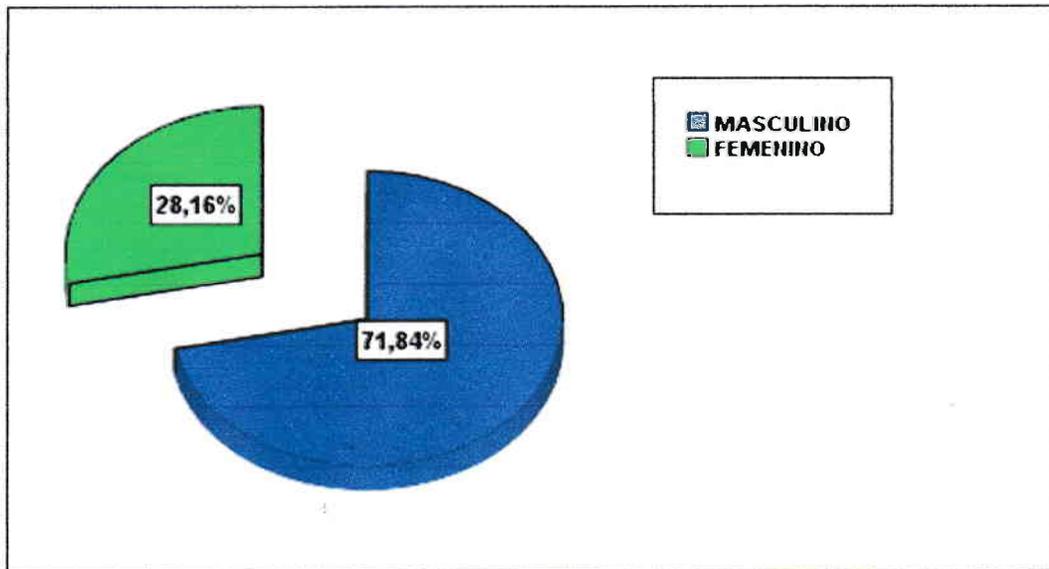
TABLA N° 3 GÉNERO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MASCULINO	74	71,8	71,8
	FEMENINO	29	28,2	100,0
	Total	103	100,0	100,0

Fuentes: Datos de la encuesta

Elaborado: Tomás Suárez Cochea

GRÁFICO N° 4 GÉNERO



Fuentes: Datos de la encuesta

Elaborado: Tomás Suárez Cochea

Las labores realizadas en la Compañía 9-MAR S.A, son ejecutadas por el 71,84% por personal masculino, cabe indicar que este indicador tiene un fundamento elemental, debido al origen de la actividad que se desarrolla diariamente, la cual necesariamente durante la mayor parte del proceso involucra fuerza física, a fin de movilizar productos y maquinarias de gran peso, en base a eso se tiende a contratar a personal masculino en mayor porcentaje.

Nivel de instrucción educativa de los encuestados

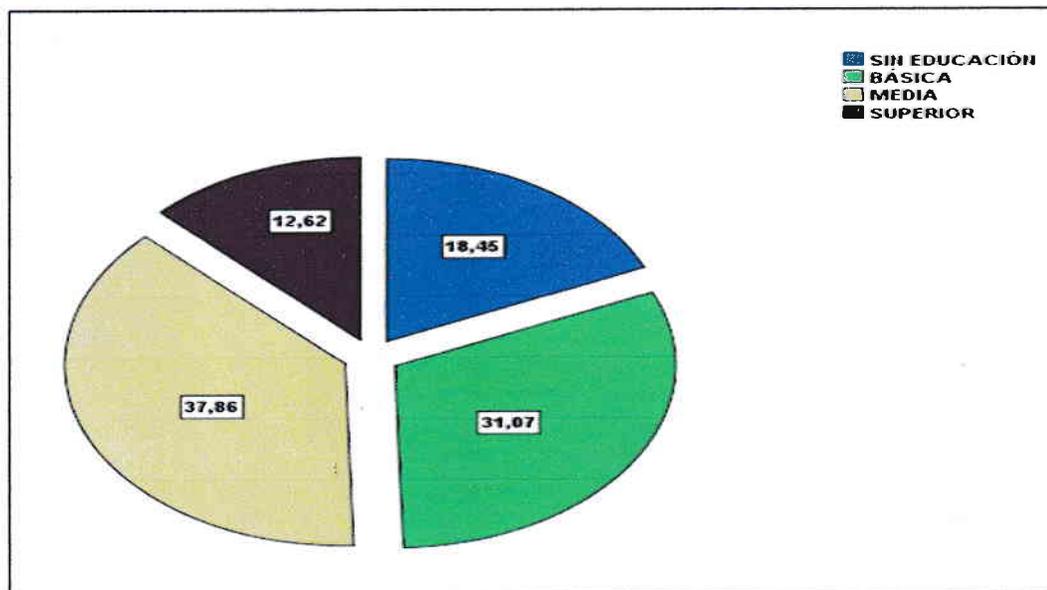
TABLA N° 4 NIVEL DE INSTRUCCIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIN EDUCACIÓN	19	18,4	18,4	18,4
	BÁSICA	32	31,1	31,1	49,5
	MEDIA	39	37,9	37,9	87,4
	SUPERIOR	13	12,6	12,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Fuentes: Datos de la encuesta

Elaborado: Tomás Suárez Cochea

GRÁFICO N° 5 NIVEL DE INSTRUCCIÓN



Fuentes: Datos de la encuesta

Elaborado: Tomás Suárez Cochea

La compañía 9-MAR S.A conforma principalmente su personal operativo, con colaboradores que tengan instrucción media y básica, por efecto de los diferentes registros que se deben realizar, mismo que exigen cierto grado de conocimiento intelectual para realizarlos eficientemente, mientras a nivel administrativo cuentan con profesionales debidamente preparados para ejercer sus funciones.

Cargo que ocupa el encuestado dentro de la empresa

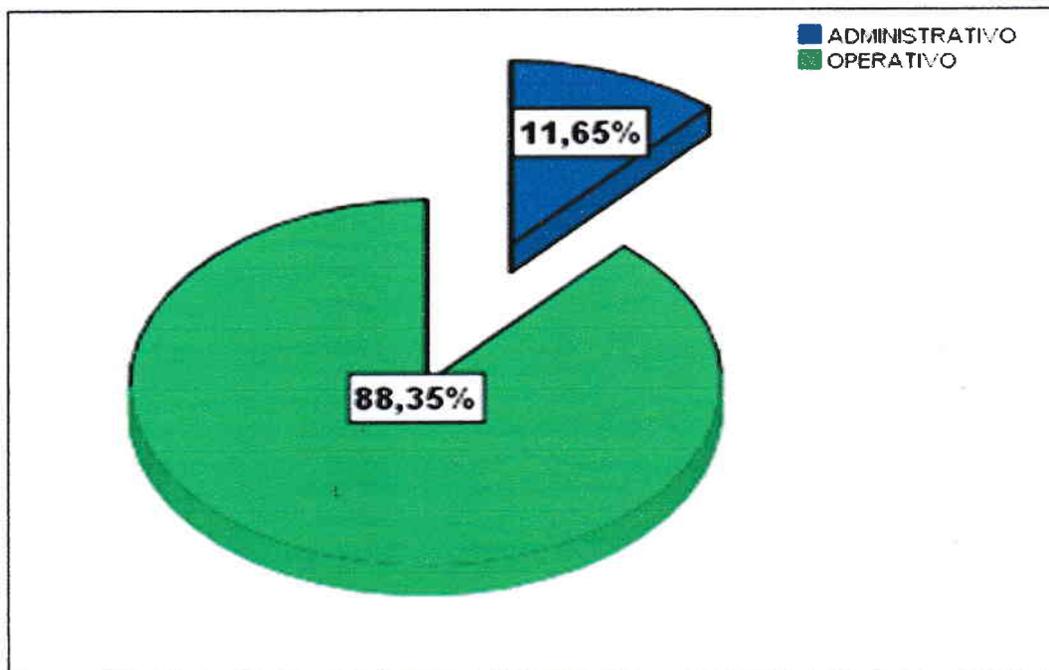
TABLA N° 5 CARGO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ADMINISTRATIVO	12	11,7	11,7	11,7
	OPERATIVO	91	88,3	88,3	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Fuentes: Datos de la encuesta

Elaborado: Tomás Suárez Cochea

GRÁFICO N° 6 CARGO



Fuentes: Datos de la encuesta

Elaborado: Tomás Suárez Cochea

La compañía 9-MAR S.A se conforma mayoritariamente por colaboradores del nivel operativo por efecto de los procesos de pesca que se efectúan en ella, por tal motivo es razonable la representación gráfica porcentual obtenida en torno a la definición del tipo de cargo que cada colaborador ocupa.

1.- ¿Los directivos de la compañía hacen participar a sus colaboradores sobre las decisiones que se toman a nivel organizacional?

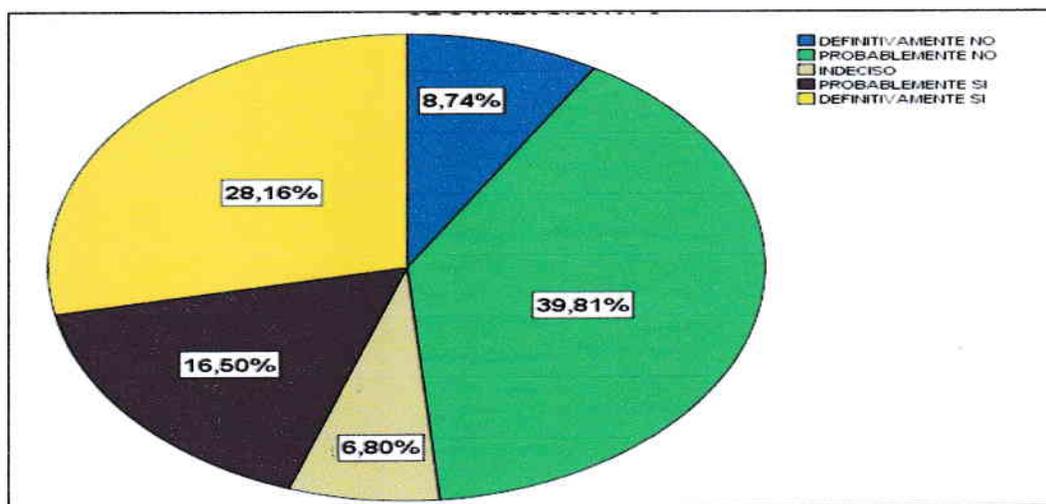
TABLA N° 6 PARTICIPACIÓN DE LOS COLABORADORES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DEFINITIVAMENTE NO	9	8,7	8,7	8,7
	PROBABLEMENTE NO	41	39,8	39,8	48,5
	INDECISO	7	6,8	6,8	55,3
	PROBABLEMENTE SI	17	16,5	16,5	71,8
	DEFINITIVAMENTE SI	29	28,2	28,2	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Fuentes: Datos de la encuesta

Elaborado: Tomás Suárez Cochea

GRÁFICO N° 7 PARTICIPACIÓN DE LOS COLABORADORES



Fuentes: Datos de la encuesta

Elaborado: Tomás Suárez Cochea

Los colaboradores manifestaron que los directivos no los hacen participar en torno a las decisiones tomadas a nivel organizacional, tal aseveración se puede contrastar gráficamente, con una ponderación del 48.55%, por otra parte, en relación al 28.16% que manifestó que sus sugerencias sí son tomadas en consideración por los directivos. Por lo tanto el gerente toma las decisiones que crea conveniente y luego las transmite al equipo de trabajo.

2.- ¿Conoce la misión y visión de la compañía?

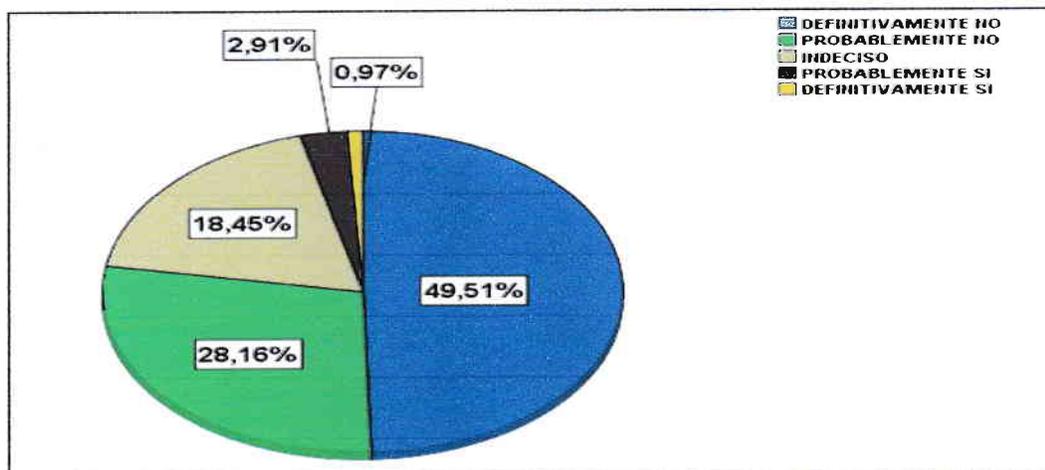
TABLA N° 7 MISIÓN Y VISIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DEFINITIVAMENTE NO	51	49,5	49,5	49,5
	PROBABLEMENTE NO	29	28,2	28,2	77,7
	INDECISO	19	18,4	18,4	96,1
	PROBABLEMENTE SI	3	2,9	2,9	99,0
	DEFINITIVAMENTE SI	1	1,0	1,0	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Fuentes: Datos de la encuesta

Elaborado: Tomás Suárez Cochea

GRÁFICO N° 8 MISIÓN Y VISIÓN



Fuentes: Datos de la encuesta

Elaborado: Tomás Suárez Cochea

La misión y visión de la compañía es totalmente desconocida por los colaboradores, los mismos que con el 77.67% coinciden en que no sabían siquiera de la existencia de las mismas, mientras el 18.45% prefiere no dar su apreciación sobre la pregunta planteada. Es importante señalar que al haber personas encuestadas sin los conocimientos adecuados por tener estudios de básica y en otros casos sin estudios, motivó la existencia del porcentaje de indecisión, que se refleja en la gráfica anterior, además es necesario que los directivos y gerencia comprendan la importancia de dar a conocer la misión y visión institucional.

3.- ¿Considera que los procesos de trabajo se desarrollan de manera organizada?

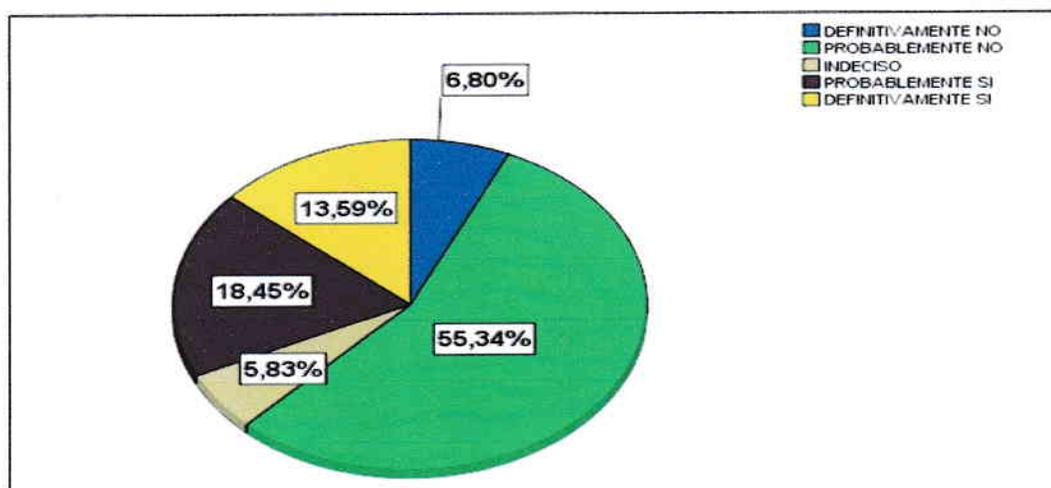
TABLA N° 8 ORGANIZACIÓN DE PROCESOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DEFINITIVAMENTE NO	7	6,8	6,8	6,8
	PROBABLEMENTE NO	57	55,3	55,3	62,1
	INDECISO	6	5,8	5,8	68,0
	PROBABLEMENTE SI	19	18,4	18,4	86,4
	DEFINITIVAMENTE SI	14	13,6	13,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Fuentes: Datos de la encuesta

Elaborado: Tomás Suárez Cochea

GRÁFICO N° 9 ORGANIZACIÓN DE PROCESOS



Fuentes: Datos de la encuesta

Elaborado: Tomás Suárez

El 55.34% del personal opinó que los procesos internos aplicados en la compañía no están debidamente coordinados para el adecuado desarrollo de sus jornadas laborales al presentar retrasos e inconvenientes de diferente índole, mismos que podrían evitarse mediante una adecuada organización y verificación de los métodos utilizados. Los colaboradores en su gran mayoría coinciden en que los procesos de trabajo no se desarrollan de forma coordinada, debido a los constantes inconvenientes por información errónea, que es plasmada en los informes de los diferentes departamentos, puesto que esta situación afecta a todos, y demanda tiempo y esfuerzo para su debida corrección.

4.- ¿Considera Ud. que todos los miembros de la compañía están comprometidos en el desarrollo de sus funciones?

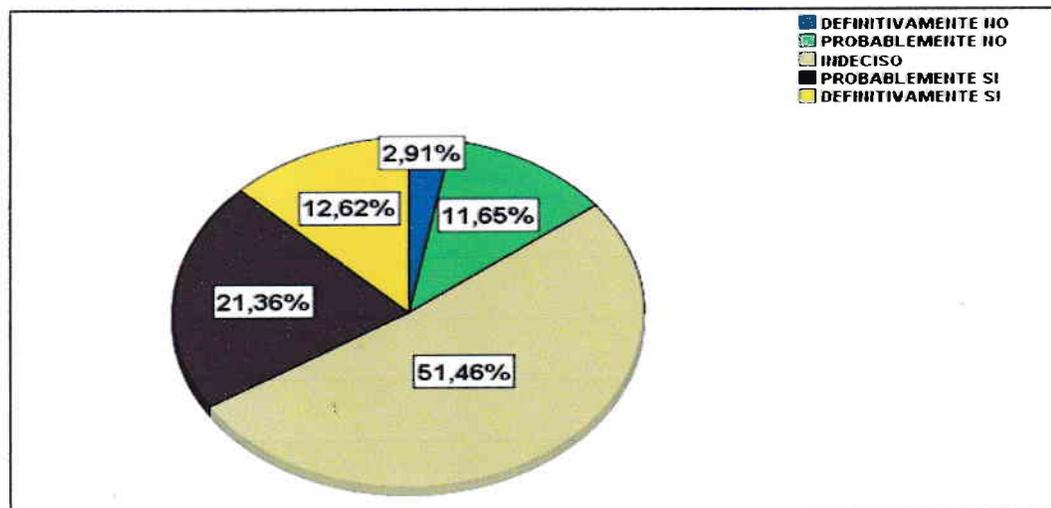
TABLA N° 9 DESARROLLO DE LAS FUNCIONES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DEFINITIVAMENTE NO	3	2,9	2,9	2,9
	PROBABLEMENTE NO	12	11,7	11,7	14,6
	INDECISO	53	51,5	51,5	66,0
	PROBABLEMENTE SI	22	21,4	21,4	87,4
	DEFINITIVAMENTE SI	13	12,6	12,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Fuentes: Datos de la encuesta

Elaborado: Tomás Suárez Cochea

GRÁFICO N° 10 DESARROLLO DE LAS FUNCIONES



Fuentes: Datos de la encuesta

Elaborado: Tomás Suárez Cochea

En lo concerniente al compromiso por parte de los colaboradores para con la organización, el 51.46%, se mostró indeciso en dar su apreciación, al no tener una seguridad total puesto que cada persona tiene un criterio y pensamiento único, se asume que los colaboradores no quieren catalogar indebidamente a sus compañeros de trabajo en consecuencia esta situación interna influye en el resultado obtenido.

5.- ¿Conoce cada una de las funciones y responsabilidades de su cargo?

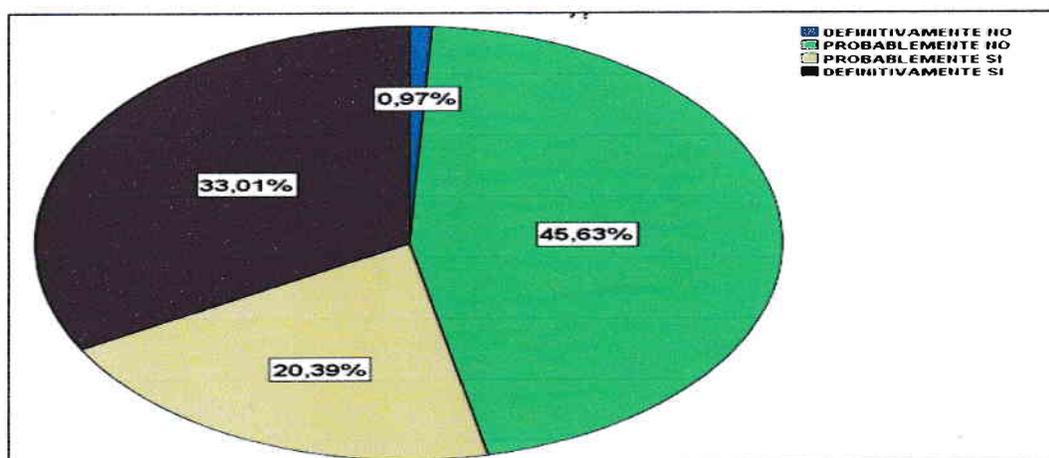
TABLA N° 10 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DEFINITIVAMENTE NO	1	1,0	1,0	1,0
	PROBABLEMENTE NO	47	45,6	45,6	46,6
	PROBABLEMENTE SI	21	20,4	20,4	67,0
	DEFINITIVAMENTE SI	34	33,0	33,0	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Fuentes: Datos de la encuesta

Elaborado: Tomás Suárez Cochea

GRÁFICO N° 11 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES



Fuentes: Datos de la encuesta

Elaborado: Tomás Suárez Cochea

Los colaboradores manifestaron no conocer todas las responsabilidades y funciones en torno al cargo que ocupan, el 45.63% desconoce mayoritariamente las tareas para las que fue contratado, frente al 33.01% que asegura conocer a cabalidad las funciones que debe realizar. Esta situación se manifiesta puesto que al integrarse el nuevo personal a la compañía no se le hace la debida inducción y presentación, lo que conlleva al desconocimiento total de las funciones y tareas que según su cargo debe realizar, por lo que genera esa confusión en cuanto a las tareas que son responsabilidad directa del colaborador según su cargo.

6.- ¿Considera que el supervisor controla las labores y cada una de las tareas asignadas al personal?

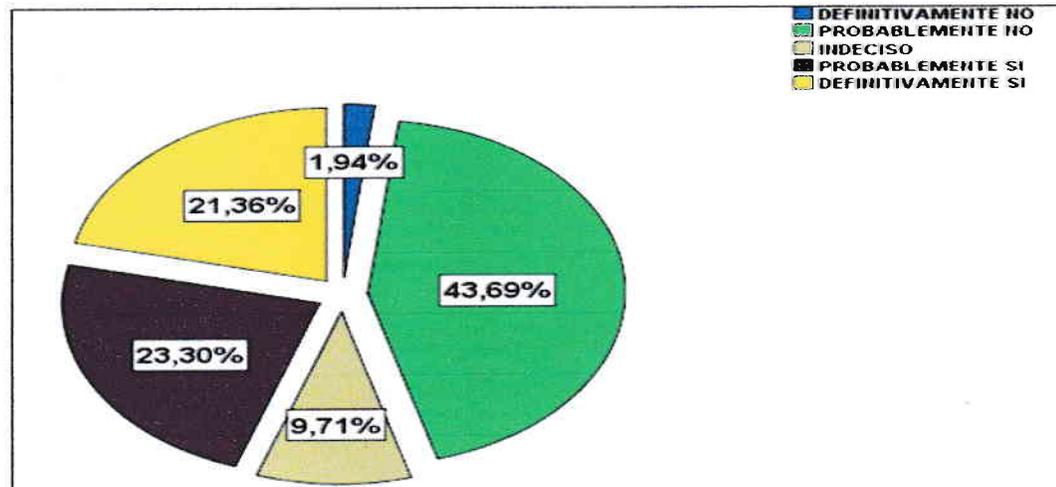
TABLA N° 11 GESTIÓN DEL SUPERVISOR

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DEFINITIVAMENTE NO	2	1,9	1,9	1,9
	PROBABLEMENTE NO	45	43,7	43,7	45,6
	INDECISO	10	9,7	9,7	55,3
	PROBABLEMENTE SI	24	23,3	23,3	78,6
	DEFINITIVAMENTE SI	22	21,4	21,4	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Fuentes: Datos de la encuesta

Elaborado: Tomás Suárez Cochea

GRÁFICO N° 12 GESTIÓN DEL SUPERVISOR



Fuentes: Datos de la encuesta

Elaborado: Tomás Suárez Cochea

Del total encuestado el 43.69% cree que el supervisor de la compañía 9-MAR S.A, no está cumpliendo a cabalidad con su rol dentro de la planta, el controlar las labores y cada tarea asignada imperiosamente debería ser evaluada por él, a fin de evitar falencias en los procesos existentes. No obstante un 21.36% respaldó la labor desempeñada por el supervisor. El supervisor para efectos de los procesos de producción juega un papel primordial, pero al no estar controlando adecuadamente las tareas en torno a las libras procesadas, empaque, envase, entre otras se genera una serie de inconsistencias.

7.- ¿Considera que el proceso de trabajo se ejecuta en el tiempo previsto?

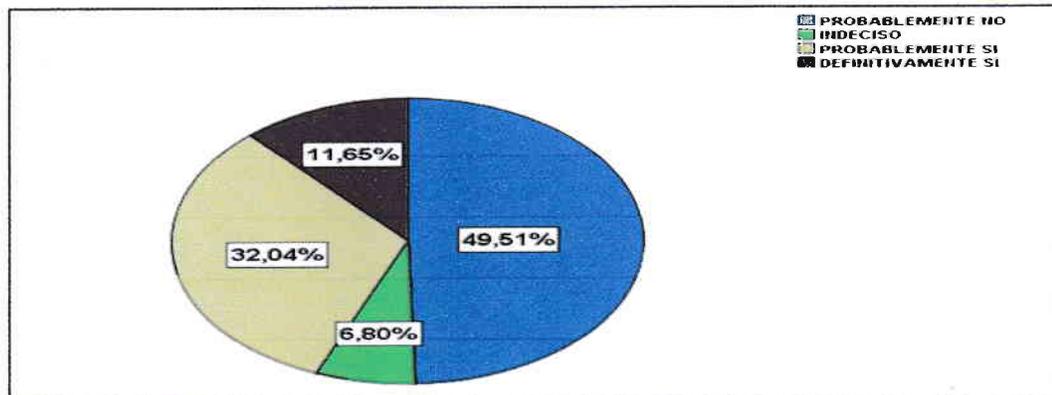
TABLA N° 12 LAPSO DE TIEMPO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	PROBABLEMENTE NO	51	49,5	49,5	49,5
	INDECISO	7	6,8	6,8	56,3
	PROBABLEMENTE SI	33	32,0	32,0	88,3
	DEFINITIVAMENTE SI	12	11,7	11,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Fuentes: Datos de la encuesta

Elaborado: Tomás Suárez Cochea

GRÁFICO N° 13 LAPSO DE TIEMPO



Fuentes: Datos de la encuesta

Elaborado: Tomás Suárez Cochea

El trabajo que se desarrolla dentro de la compañía 9-MAR S.A conforme a los datos ponderados en la encuesta se puede apreciar que el 49.51% declaró que no se está cumpliendo con los tiempos establecidos para la ejecución de las tareas establecidas, lo que genera cierto grado de inconformidad en los colaboradores, al perjudicarlos de forma directa. Cabe señalar que aunque el proceso es cumplido al 100%, se lo realiza en tiempos que según la apreciación y experiencia de los colaboradores pudiera ser menor, evitando el desgaste físico y aumentando con ello la eficacia en los lapsos de tiempo que involucra los procesos de producción.

8.- ¿Considera que se verifica la información antes de generar informes?

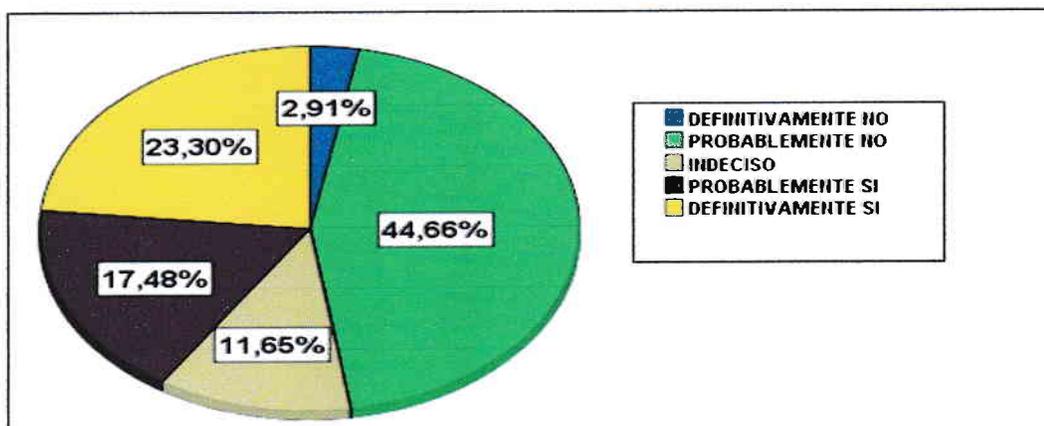
TABLA N° 13 VERIFICACIÓN DE INFORMACIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DEFINITIVAMENTE NO	3	2,9	2,9	2,9
	PROBABLEMENTE NO	46	44,7	44,7	47,6
	INDECISO	12	11,7	11,7	59,2
	PROBABLEMENTE SI	18	17,5	17,5	76,7
	DEFINITIVAMENTE SI	24	23,3	23,3	100,0
Total		103	100,0	100,0	

Fuentes: Datos de la encuesta

Elaborado: Tomás Suárez Cochea

GRÁFICO N° 14 VERIFICACIÓN DE INFORMACIÓN



Fuentes: Datos de la encuesta

Elaborado: Tomás Suárez Cochea

El mayor porcentaje de encuestados, un 44.66% manifestaron que no se está verificando oportunamente la información antes de generar los informes finales, ocasionado inconvenientes en varios aspectos a corto y largo plazo, los mismos que podrían producir conflictos internos de mayor repercusión sino se toman las medidas correctivas oportunamente, un 40.78% manifestó que sí se verifica la información. Es importante señalar que tal criterio por parte de los colaboradores se fundamente en torno a los informes erróneos emitidos en relación a los pagos semanales, stock de productos y materia prima, informe de fichas de producción, entre otras, que se han convertido en una problemática constante.

9.- ¿Considera que se cumplen los objetivos grupales y departamentales?

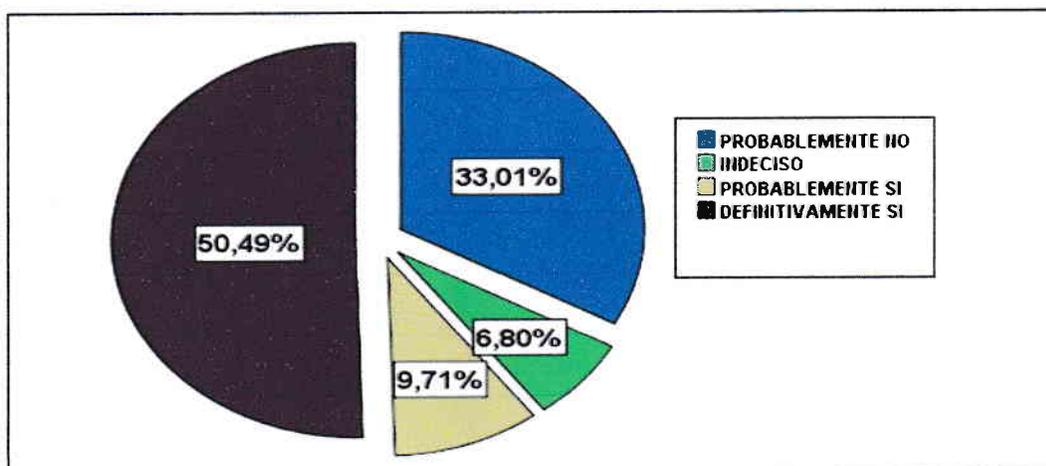
TABLA N° 14 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	PROBABLEMENTE NO	34	33,0	33,0	33,0
	INDECISO	7	6,8	6,8	39,8
	PROBABLEMENTE SI	10	9,7	9,7	49,5
	DEFINITIVAMENTE SI	52	50,5	50,5	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Fuentes: Datos de la encuesta

Elaborado: Tomás Suárez Cochea

GRÁFICO N° 15 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS



Fuentes: Datos de la encuesta

Elaborado: Tomás Suárez Cochea

Los colaboradores en un 60.20% manifestaron que se están cumpliendo con los objetivos grupales y departamentales, aun ante las falencias enmarcadas por los colaboradores el porcentaje asignado podría ser considerado contraproducente en relación a las opiniones de interrogantes anteriores. Sin embargo cabe recalcar que al ser el personal operativo el de mayor población, tendrán incidencia directa en el resultado de la presente pregunta planteada, no obstante un 33.01% consideró que no se están cumpliendo con tales objetivos establecidos por la compañía. Este porcentaje refleja el pensar de los demás integrantes de los diferentes departamentos de la compañía.

10.- ¿Considera que los departamentos de la compañía tienen una comunicación adecuada para generar información?

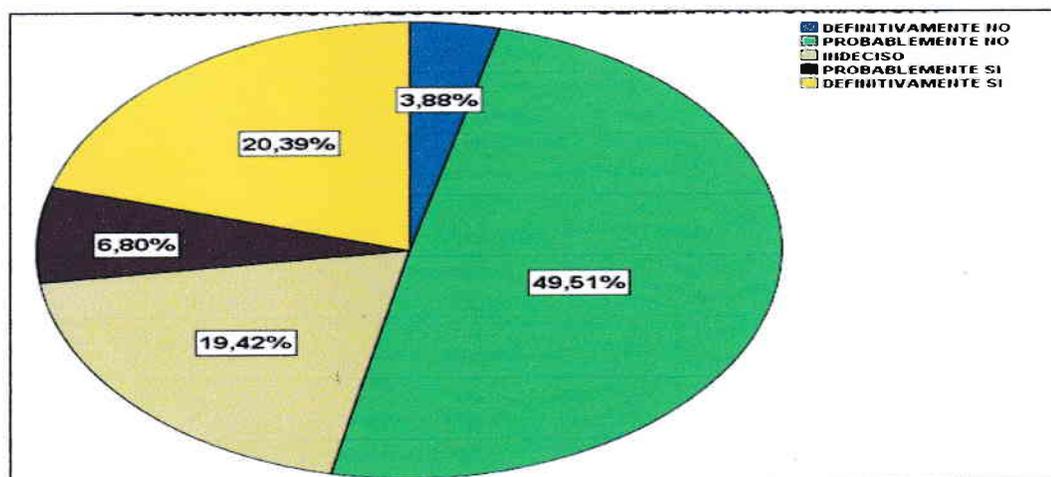
TABLA N° 15 COMUNICACIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DEFINITIVAMENTE NO	4	3,9	3,9	3,9
	PROBABLEMENTE NO	51	49,5	49,5	53,4
	INDECISO	20	19,4	19,4	72,8
	PROBABLEMENTE SI	7	6,8	6,8	79,6
	DEFINITIVAMENTE SI	21	20,4	20,4	100,0
Total		103	100,0	100,0	

Fuentes: Datos de la encuesta

Elaborado: Tomás Suárez Cochea

GRÁFICO N° 16 COMUNICACIÓN



Fuentes: Datos de la encuesta

Elaborado: Tomás Suárez Cochea

El 53% de los encuestados manifestó que no existe una adecuada comunicación entre los departamentos, lo que evidencia y da sustento al tema de investigación, por tal motivo existen errores y conflictos en los resultados finales, al momento de generar informes internos, mientras que solo el 27.19% considera que sí existe una adecuada comunicación entre departamentos.

11.- ¿Considera Ud. que en la compañía prevalece el trabajo en equipo?

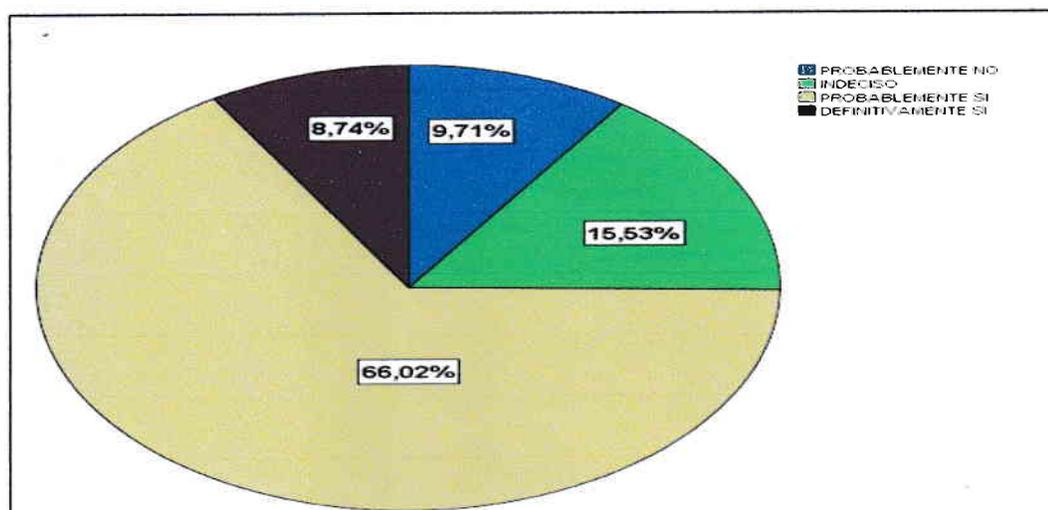
TABLA N° 16 TRABAJO EN EQUIPO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	PROBABLEMENTE NO	10	9,7	9,7	9,7
	INDECISO	16	15,5	15,5	25,2
	PROBABLEMENTE SI	68	66,0	66,0	91,3
	DEFINITIVAMENTE SI	9	8,7	8,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Fuentes: Datos de la encuesta

Elaborado: Tomás Suárez Cochea

GRÁFICO N° 17 TRABAJO EN EQUIPO



Fuentes: Datos de la encuesta

Elaborado: Tomás Suárez Cochea

El trabajo en equipo es un factor determinante en el mercado actual, por ello no es una sorpresa que los encuestados consideraran que dentro de la compañía prevalece el trabajo en equipo, el 74.76% confirmó esta aseveración, sobre el desarrollo de los procesos de trabajo internos independientemente que sean efectivos. El trabajo en equipo tiene una ponderación ampliamente positiva, pero se debe recordar que el mayor porcentaje de encuestados pertenecen al departamento de producción, y en calidad del trabajo que realizan, el trabajo en equipo impera en su forma de ejecución del proceso de producción.

12.- ¿Considera que se establecen medidas para incentivar el trabajo en equipo?

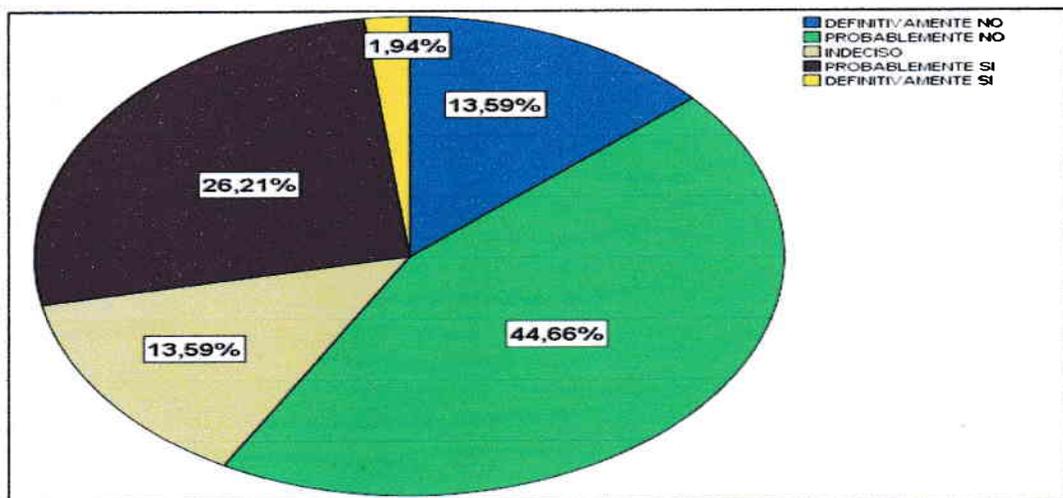
TABLA N° 17 INCENTIVO DEL TRABAJO EN EQUIPO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DEFINITIVAMENTE NO	14	13,6	13,6	13,6
	PROBABLEMENTE NO	46	44,7	44,7	58,3
	INDECISO	14	13,6	13,6	71,8
	PROBABLEMENTE SI	27	26,2	26,2	98,1
	DEFINITIVAMENTE SI	2	1,9	1,9	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Fuentes: Datos de la encuesta

Elaborado: Tomás Suárez Cochea

GRÁFICO N° 18 INCENTIVO DEL TRABAJO EN EQUIPO



Fuentes: Datos de la encuesta

Elaborado: Tomás Suárez Cochea

Dentro de la compañía 9-MAR S.A no se establecen las medidas necesarias para generar e incentivar el trabajo en equipo, el 58.25% de los encuestados manifestó que no está dando la debida importancia a la incentivación del trabajo en equipo y por tanto no se procura incentivar al grupo de trabajo, ya sea de forma simbólica o económica, es importante hacerle conocer al colaborador que su esfuerzo es reconocido. Mientras solo el 28.15% consideró que sí se están tomando las medidas necesarias para incentivar el trabajo en equipo.

13.- ¿Considera Ud. que las sugerencias de los colaboradores son tomadas en cuenta por parte de los directivos?

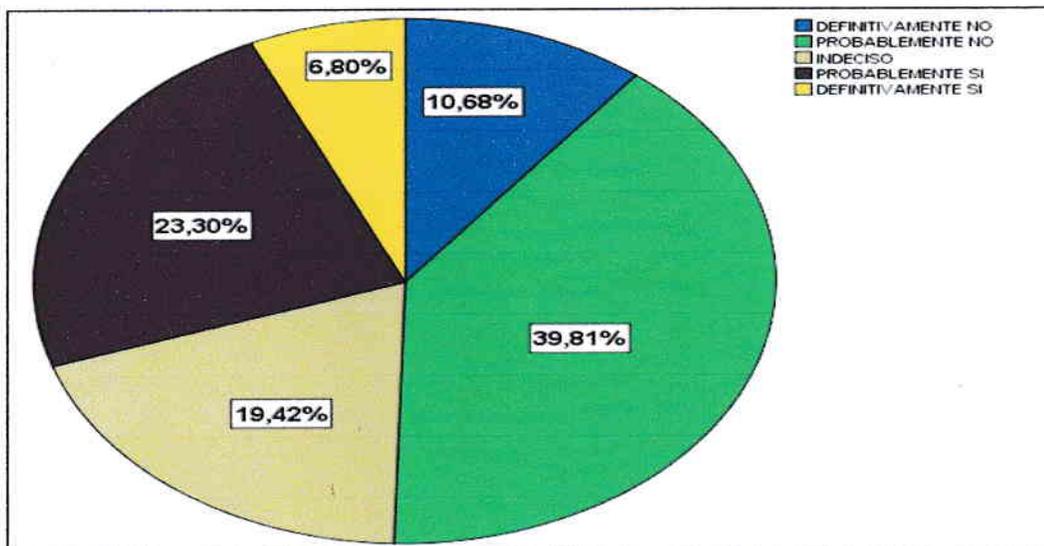
TABLA N° 18 NIVEL DE ACEPTACIÓN DE SUGERENCIAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DEFINITIVAMENTE NO	11	10,7	10,7	10,7
	PROBABLEMENTE NO	41	39,8	39,8	50,5
	INDECISO	20	19,4	19,4	69,9
	PROBABLEMENTE SI	24	23,3	23,3	93,2
	DEFINITIVAMENTE SI	7	6,8	6,8	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Fuentes: Datos de la encuesta

Elaborado: Tomás Suárez Cochea

GRÁFICO N° 19 NIVEL DE ACEPTACIÓN DE SUGERENCIAS



Fuentes: Datos de la encuesta

Elaborado: Tomás Suárez Cochea

El 50.49% de los encuestados consideró que los directivos no toman en consideración las sugerencias y/o comentarios que los colaboradores les transmiten en beneficio de la compañía. Esto da por asentado que los directivos toman las decisiones conforme a sus criterios. Razón por la cual un 19.42% prefirió omitir respuesta alguna sobre la pregunta planteada, al no sentir que su apreciación es importante. No obstante el 30.10% consideró que sus sugerencias sí son tomadas en consideración.

14.- ¿Se le comunica con anticipación las decisiones tomadas por los directivos?

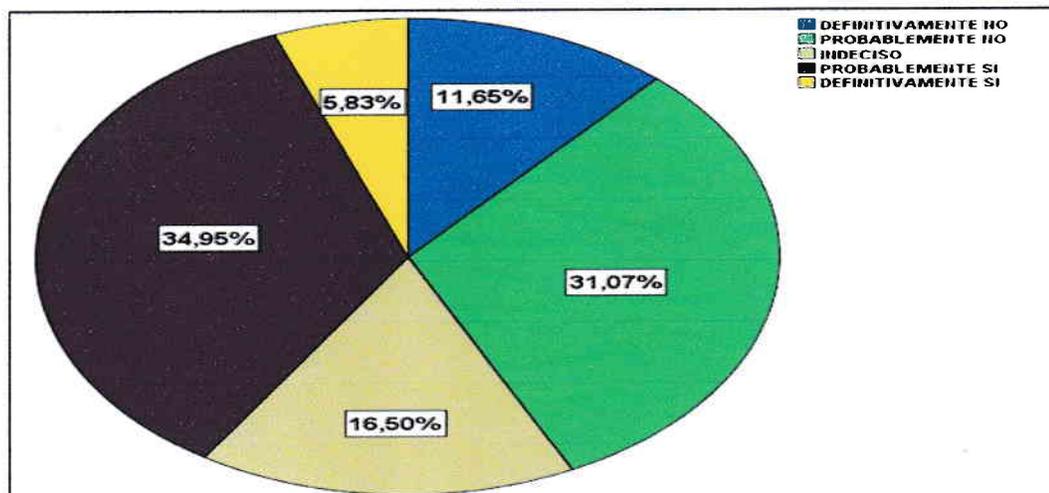
TABLA N° 19 CONOCIMIENTO DE LAS DECISIONES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DEFINITIVAMENTE NO	12	11,7	11,7	11,7
	PROBABLEMENTE NO	32	31,1	31,1	42,7
	INDECISO	17	16,5	16,5	59,2
	PROBABLEMENTE SI	36	35,0	35,0	94,2
	DEFINITIVAMENTE SI	6	5,8	5,8	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Fuentes: Datos de la encuesta

Elaborado: Tomás Suárez Cochea

GRÁFICO N° 20 CONOCIMIENTO DE LAS DECISIONES



Fuentes: Datos de la encuesta

Elaborado: Tomás Suárez Cochea

Concerniente a la pregunta planteada los encuestados manifestaron en un 42.72% que tales decisiones no se las dan a conocer con anterioridad sino cuando se ven en la obligación de hacerlo, es decir cuando ya no hay otra opción, mientras el 34.95% manifestó que sí le dan a conocer con anticipación las medidas adoptadas, pero como puede haber un equilibrio en base a la pregunta planteada, la respuesta puede estar en que las decisiones de poca importancia o relevancia, son anticipadas o transmitidas en forma casi instantánea, mientras las que son más delicadas o inciden directamente en los colaboradores son señaladas cuando los reclamos se suscitan.

15.- ¿Considera Ud. se dotan de los recursos e instrumentos al personal de forma responsable y segura?

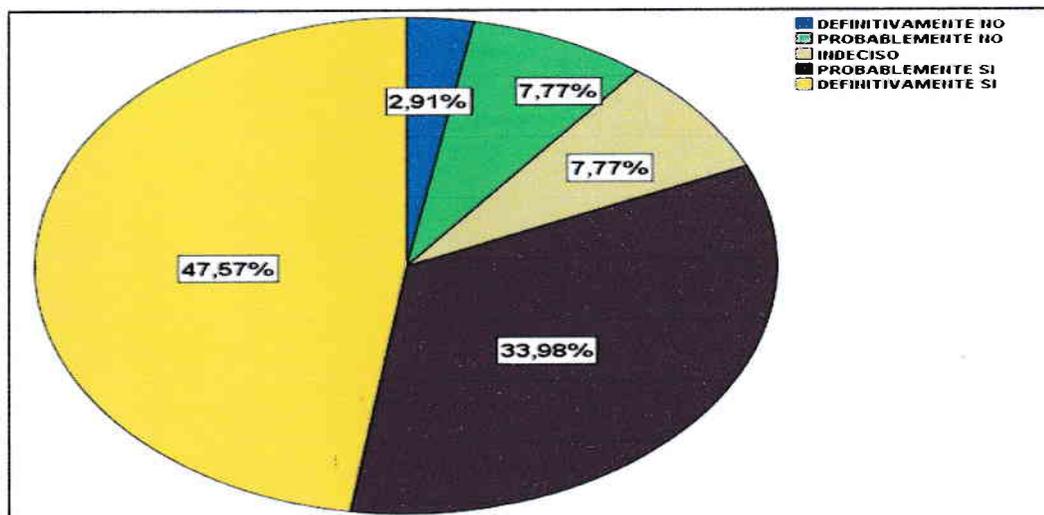
TABLA N° 20 RECURSOS E INSTRUMENTOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DEFINITIVAMENTE NO	3	2,9	2,9	2,9
	PROBABLEMENTE NO	8	7,8	7,8	10,7
	INDECISO	8	7,8	7,8	18,4
	PROBABLEMENTE SI	35	34,0	34,0	52,4
	DEFINITIVAMENTE SI	49	47,6	47,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Fuentes: Datos de la encuesta

Elaborado: Tomás Suárez Cochea

GRÁFICO N° 21 RECURSOS E INSTRUMENTOS



Fuentes: Datos de la encuesta

Elaborado: Tomás Suárez Cochea

Los recursos e instrumentos de trabajo conforme a las respuestas recopiladas dan como resultado que en un 81.55% de los colaboradores manifestaran que sí, se les dota de los implementos necesarios para el desarrollo de sus labores diarias, mientras en una minoría el 10.68% dieron por acentuado que no se les brindan todas las herramientas necesarias. En base a lo interpretado se puede decir que se debe mantener la eficiencia alcanzada en lo referente a las dotaciones de materiales y equipos de trabajo.

16.- ¿Considera Ud. que en el personal de la compañía 9-MAR S.A se ha desarrollado el sentido de pertenencia?

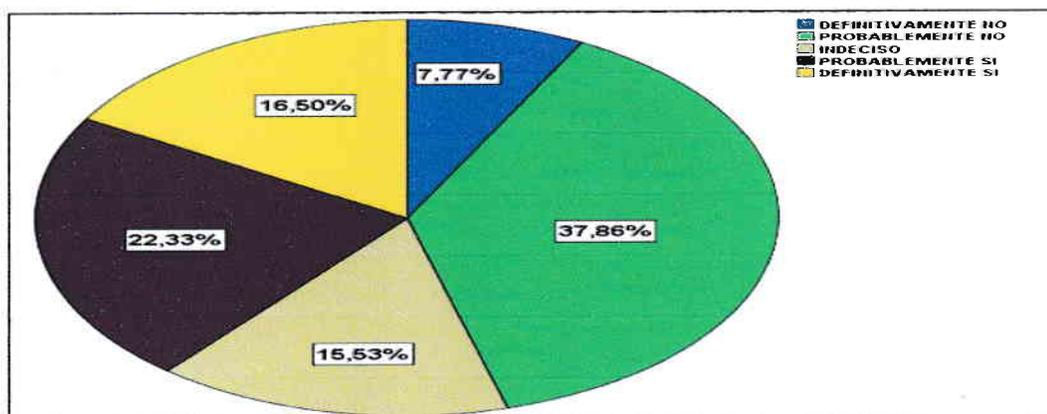
TABLA N° 21 SENTIDO DE PERTENENCIA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DEFINITIVAMENTE NO	8	7,8	7,8	7,8
	PROBABLEMENTE NO	39	37,9	37,9	45,6
	INDECISO	16	15,5	15,5	61,2
	PROBABLEMENTE SI	23	22,3	22,3	83,5
	DEFINITIVAMENTE SI	17	16,5	16,5	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Fuentes: Datos de la encuesta

Elaborado: Tomás Suárez Cochea

GRÁFICO N° 22 SENTIDO DE PERTENENCIA



Fuentes: Datos de la encuesta

Elaborado: Tomás Suárez Cochea

Los colaboradores opinaron que no se ha desarrollado el sentido de pertenencia en ellos, principalmente por la falta de motivación por parte de sus superiores, por tanto en base a la respuesta señalada se estableció un 45.63% que avala lo anteriormente señalado, mientras el 38.83% consideró que se sienten comprometidos con la compañía por iniciativa propia, no obstante el 15.53% mostró indecisión sobre lo planteado, pero la razón de ser en su respuesta se debe principalmente a que aquellos colaboradores no tenían conocimiento alguno sobre que era el sentido de pertenencia, al no tener estudios académicos.

3.3. Limitaciones

Durante las fases de recolección de datos se presentaron inconvenientes significativos, tal es el caso de la veda efectuada en el mes de abril, razón por la cual no se pudo hacer un focus group en relación al método de la encuesta, sino que se tuvo que buscar a los colaboradores en diferentes días ya que la compañía durante ese mes laboró con el mínimo del personal.

El nivel educativo de los encuestados en cierta forma se tornó una problemática puesto que en preguntas concretas y de gran importancia para el estudio, los sujetos prefirieron omitir y no dar opinión alguna, por desconocimiento del tema tratado.

El tiempo fue una de las limitaciones de mayor incidencia para el desarrollo del trabajo y recopilación de la información en general en los lapsos establecidos según el cronograma, a causa de que el investigador labora en una empresa privada.

3.4. RESULTADOS

Los resultados en el proyecto ponen de manifiesto que en la compañía 9-MAR S.A NUEVEMARSA, por política interna prevalece la contratación de personal joven prioritariamente de sexo masculino. En lo concerniente a la parte operativa recurren a la contratación de personal especializado en las actividades de producción independientemente que cuenten con estudios básicos o secundarios.

En el área administrativa por disposiciones generales se contrata personal con nociones de estudio superior, por tanto es necesario establecer cursos de capacitación para fortalecer el accionar de sus competencias. Puntualiza que la estructura organizacional es importante porque alienta a los empleados para que proporcionen información y puedan coordinarse efectivamente.

Existen dificultades en cuanto a la comunicación interna, en referencia al liderazgo, eficacia del equipo de trabajo y el ambiente laboral por la falta de incentivos que persiste y genera desmotivación en el personal. (Enrique, 2013) Indica que la comunicación interna es un factor fundamental para el funcionamiento de la institución, pues implica que se aumente la eficiencia y eficacia de los mensajes internos que intervienen en las actividades de la empresa.

Por tanto es evidente que el elemento de más incidencia en la comunicación interna es la organización en función de los procesos mal coordinados que generan insatisfacción laboral por el manejo incorrecto de la gestión directiva que incide en la productividad de la compañía

CONCLUSIONES

- La compañía 9-MAR S.A, cuenta con una estructura organizacional, sin embargo no está debidamente orientada sobre la comunicación interna del personal. Por tanto se concluyó que en la compañía objeto de estudio, a sus colaboradores no se les ha comunicado oportunamente, la visión y misión institucional, reconociendo su direccionamiento para el cumplimiento de objetivos.
- Se identificó que en la compañía 9-MAR S.A, existen inconvenientes en torno a la información transmitida entre departamentos administrativos, debido a la falta de compañerismo y profesionalismo, razón por la cual se generan reportes semanales erróneos y retrasos en el proceso de producción, lo que produce pérdida de tiempo y dinero para la compañía.
- Se pudo constatar una deficiente gestión del supervisor quien deja que otras personas asuman el mando, ocasionando que los colaboradores a su cargo no sepan a quien obedecer produciendo insatisfacción laboral.
- El ambiente de trabajo se ve afectado, debido a que las opiniones de los colaboradores se ven limitadas ante la ausencia de reuniones donde expongan sus necesidades, siendo necesaria su aplicación para una adecuada comunicación con el talento humano.

RECOMENDACIONES

- Dar a conocer a los colaboradores la estructura organizacional de la compañía y fomentar que estos manifiesten opiniones respetando el orden jerárquico.
- Se debe promover la socialización y conocimiento, como norma general de la misión y visión, para garantizar el buen funcionamiento del trabajo en equipo, al sentirse inmersos y comprometidos en el desarrollo de la compañía, contribuyendo al logro de los objetivos a nivel organizacional.
- Establecer un plan de mejora para fortalecer la comunicación interna entre departamentos, a fin de promover de manera efectiva las relaciones laborales en el talento humano, optimizando tiempo y esfuerzo en la empresa.
- Sugerir un manual corporativo donde se establezca toda la información útil y necesaria al colaborador para ejercer sus funciones adecuadamente, limitando la intervención de terceras personas, favoreciendo el funcionamiento del equipo de trabajo para el adecuado cumplimiento de las funciones departamentales e incrementar la satisfacción laboral.
- Establecer un sistema de incentivos e integraciones estableciendo mecanismos de interacción y sugerir reuniones semanales para contrarrestar los factores críticos de mayor incidencia que afectan la comunicación interna, permitiendo mejoras en la eficacia del equipo en la consecución de objetivos, ambiente de trabajo y funcionamiento del equipo de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcover, C., Moriano L., J., Osca S., A., & Topa C., G. (2012). *Psicología Del Trabajo*. Madrid: Editorial Uned.
- Balarezo Toro, B. (Enero De 2014). *La Comunicación Organizacional Interna Y Su Incidencia En El Desarrollo Organizacional De La Empresa San Miguel Drive*. Salcedo, Cotopaxi, Ecuador: Universidad Técnica De Ambato. Facultad De Ciencias Administrativas. Carrera De Organización De Empresas.
- Blandez R., M. (2016). *Proceso Administrativo*. Mexico: Editorial Digital Unid.
- Blandez R., M. (2016). *Proceso Administrativo*. Mexico: Editorial Digital Unid.
- Bonilla Tumbaco, I. (2014). *Diseño Organizacional Para La Empresa Pesquera Uglan S.A. Santa Elena, Parroquia Chanduy, Ecuador: [Http://Repositorio.Upse.Edu.Ec/](http://Repositorio.Upse.Edu.Ec/)*.
- Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión Estratégica Del Clima Laboral*. Madrid, México D.F: Uned-Universidad Nacional De Educación A Distancia.
- Cardona Hidalgo, K. (Febrero De 2012). *Gestión De La Comunicación Interna Organizacional En La Optimización Del Clima Laboral Y Resolución De Conflictos*. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Codigo De Comercio (2013).
- Cruz, J. (2014). *Liderazgo Inspiracional: Descifra Su Adn Y Maximiza Tu Legado ,Influencia, Impacto Y Efectividad (Https://Books.Google.Com.Ec Ed.)*. Estados Unidos: American Bible Society.
- Daft, R. (2011). *Teoria Y Diseño Organizacional*. Decima Edicion. Mexico: Cengage Learning.
- De La Cruz, I. (2014). *Comunicacionefectiva Y Trabajo En Equipo*. Madrid: Publicaciones Oficiales.
- Enrique, A. M. (2013). *La Planeacion De La Comunicación Organizacional. Importancia De La Comunicación Interna(51)*. Barcelona, España: Universitat Autonoma De Barcelona.
- Enríquez Vinuesa, D. (Mayo De 2015). *Diseño De Un Plan De Comunicación Interna Para La Oficina Matriz Del Consejo Nacional Electoral*. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Estatal Peninsula De Santa Elena.
- Fernández, M., Sanchez, J., & Rico, R. (14 De 02 De 2012). *Procesos Estratégicos Y Estructura Organizacional*. Madrid, España: Psicothema.

- Gallardo G., E., Cruz M., A., & Fajardo L., J. (16 De 03 De 2015). Estructura Organizativa, Puesto Y Trabajo. ¿Cómo Diseñar Una Organización? Madrid, España: Uoc.
- García G., M., Escalante D., M., & Quiroga S., Y. (Noviembre De 2012). Importancia Del Clima Laboral En Los Resultados De Una Empresa Y La Competitividad. Clima Laboral, 1 - 3. Tamaulipas, Mexico: Universidad Autónoma Tamaulipas.
- García P., E. (2015). Dirección De La Actividad Empresarial De Pequeños Negocios O Microempresas. España: Paraninfo.
- Hernandez R. , S. (2012). Introduccion A La Administracion ,Teoria General Aadministrativa :Origen, Evolucion Y Vanguardia 5ta Edicion. España: Mc Graw Hill Interamericana.
- Hernandez O., M. (2014). Administracion De Empresas (Vol. Segunda Edición). Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Huaman, V., & Rios, L. (2015). Metodologías Para Implantar La Estrategia: Diseño Organizacional De La Empresa (2a. Ed.). Peru: Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas (Upc).
- Ley De Compañías (5 De Noviembre De 1999).
- Luna G. , A. (2014). Proceso Administrativo. Mexico: Editorial Patria.
- Luna G., A. (2014). Proceso Administrativo. Mexico: Editorial Patria.
- Ocampo V., M. (2012). Comunicacion Empresarial:Plan Estrategico Como Herramienta Gerencial Y Nuevos Retos Del Comunicador En Las Organizaciones (Segunda Ed.). Bogota: Ecoe Ediciones.
- Parker, G., Mcadams, J., & Zielinsky, D. (2013). Como Recompensar Eficazmente A Un Equipo De Trabajo. Madrid: Ediciones Diaz De Santos.
- Porret, M. G. (2012). Gestion De Personas:Manual Para La Gestion Del Capital Humano. España: Esic.
- Quirant E., A., & Ortega G., A. (10-12 De 2012). El Cambio Organizacional. (Virtuniversidad.Com, Ed.) Revista De Empresa(18), 50-51.
- Reyes Balón, N. (16 De Enero De 2014). Diseño Organizacional Para La Cooperativa De Producción Pesquera Artesanal Santa Rosa. Santa Rosa, Santa Elena, Ecuador: [Http://Repositorio.Upse.Edu.Ec/Handle/46000/1731](http://Repositorio.Upse.Edu.Ec/Handle/46000/1731).
- Sánchez D., M. (2015). Administracion 1 (Segunda Ed.). Mexico: Grupo Editorial Patria.

Tenesaca, I., & Velesaca, M. (2010). Diseño De Una Estructura Organizacional Y Funcional Para La Empresa Compuauto. Cuenca, Azuay, Ecuador: [Http://Dspace.Ucuenca.Edu.Ec/Handle/123456789/1143](http://Dspace.Ucuenca.Edu.Ec/Handle/123456789/1143).

Tessi, M. (2013). Comunicacion Interna En La Practica:Siete Premisas Para La Comunicacion En El Trabajo. Buenos Aires: Ediciones Granica.

ANEXOS



Nuevemar S.A.
RUC: 0992575972001

Pto, Chanduy, 11 de mayo del 2017

Señores

UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA

Facultad de Ciencias Administrativas

Carrera de Administración de Empresas

De mis consideraciones:

En su despacho.-

Mediante solicitud presentada me fue requerida las facilidades necesarias para realizar el proyecto de titulación con el tema **“LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA COMPAÑÍA “9MAR S.A NUEVEMARSA”, PARROQUIA CHANDUY, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2016.**

Dicho proyecto de incorporación del egresado **Sr. Suárez Cochea Tomás Enrique**, con cedula de identidad N° **0924547219**.

Por lo expuesto, habiendo autorizado con anterioridad el desarrollo de mencionado proyecto investigativo, vuelvo a confirmar el aval para el desarrollo de dicho proyecto en beneficio de la Compañía.

Además autorizo que el proyecto de investigación sea subido a la página web de la UPSE.

Sirva el presente documento para los fines pertinentes y de exclusividad para el solicitante. Sin otro particular me suscribo de usted.

Atentamente


9MARS.A.
NUEVEMARSA
.....
Alvarado Vera Jacinto Agustín
Firma Autorizada
C.I: 0918176926
Gerente General
9MAR S.A NUEVEMARSA

ANEXO N° 1 CARTA AVAL



Nuevemar S.A.
RUC: 0992575972001

La Libertad, 08 de Octubre del 2016

ING.

LINDA NUÑEZ GUALE, MBA

DIRECTORA DE CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

Ciudad.

De mis consideraciones:

Yo, Sr. Alvarado Vera Jacinto Agustín, Gerente General de la Compañía "9-MAR S.A. NUEVEMARSA", de la ciudad, Santa Elena, Parroquia Chanduy, autorizo al Sr. Suárez Cochea Tomás Enrique, con cédula de identidad N°092454721-9, aplicar en beneficio de nuestra compañía su proyecto de investigación científica, denominado "La estructura organizacional y su incidencia en la comunicación interna de la Compañía 9-MAR S.A. NUEVEMARSA, Parroquia Chanduy, provincia de Santa Elena, año 2016" en el lapso de 5 meses.

Para lo cual la compañía se compromete en brindarle las facilidades necesarias para la recolección de datos, garantizando el accionar activo de nuestro personal administrativo y operativo, para el cumplimiento del trabajo investigativo en mención.

Sin otro particular me suscribo de usted.

Atentamente,


Firma Autorizada
JACINTO ALVARADO
GERENTE GENERAL

ANEXO N° 2 FORMATO DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



GUÍA DE OBSERVACIÓN DE LA COMPAÑÍA 9-MAR S.A.

LUGAR:.....

FECHA:.....

OBSERVADOR:.....

OBJETIVO: Observar las variables de estudio para determinar la estructura organizacional y su incidencia en la comunicación interna de la compañía Nueve Mar S.A.

FICHA DE OBSERVACIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y COMUNICACIÓN INTERNA

INDICADORES GENERALES DE CALIFICACIÓN			
(00-50)	(51-58)	(59-65)	(66-100)
Nivel insatisfactorio	Nivel mínimamente satisfactorio	Nivel medianamente satisfactorio	Nivel satisfactorio

INDICADORES: Señale con una X la calificación que a su juicio merece la Compañía 9-MAR S.A en los aspectos enunciados de acuerdo a los siguientes parámetros.

INDICADORES PARA CADA ITEMS				
1	2	3	4	5
Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Muy bueno	Excelente

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL								
N° DE ORDEN	VALORACIÓN	EXCELENTE (5) MUY BUENO(4) BUENO(3) DEFICIENTE(2) MUY DEFICIENTE(1)	GRADO DE DESARROLLO					OBSERVACIONES
			1	2	3	4	5	
1	Planeación							
	Misión y visión enmarcadas en las oficinas o representada en las paredes.							
	El respeto prima entre colaboradores.							
2	Organización							
	En los departamentos hay documentación no archivada.							
	Los equipos de trabajo están debidamente ubicados.							
	Los departamentos están debidamente seccionados.							
3	Dirección							
	Existe un supervisor en los procesos de la pesca.							
	Existen subjefes de cuadrillas.							
4	Control							
	El proceso sufre retraso.							
5	Verifican la información.							
	Poseen medios necesarios para sus labores diarias.							
	Comunicación Interna							
6	Eficacia del equipo en la consecución de objetivos.							

	Cumplen con los procesos de la pesca.						
	La parte administrativa está intercomunicada constantemente con la operativa.						
7	Funcionamiento del equipo de trabajo						
	Prevalece el trabajo en equipo.						
	El personal muestra individualismo.						
	Se motiva al personal.						
8	Participación en la toma de decisiones						
	Las sugerencias son atendidas.						
	El jefe de planta comunica todo lo necesario a los operativos						
9	Ambiente o clima laboral						
	Las instalaciones son seguras.						
	Están debidamente uniformados.						
	Hay armonía durante la jornada laboral						
PUNTAJE PARCIAL							
PUNTAJE TOTAL		NIVEL MEDIAMENTE SATISFACTORIO					

ANEXO Nº 3 FORMATO DE LA ENTREVISTA



**UNIVERSIDAD ESTADAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENTREVISTA**

Información del entrevistado

Nombres:.....
Apellidos:.....
Edad:.....
Cargo dentro de la empresa.....
Lugar y fecha:

OBJETIVO: Realizar la entrevista al personal administrativo de la Compañía 9-MAR S.A. para captar la oportuna información de la estructura organizacional y la comunicación interna en el desarrollo de las actividades.

1. ¿Cuenta la organización con la misión, objetivos y estructura organizativa para el desarrollo de las actividades?

.....

¿Considera que sus compañeros priorizan la organización en la ejecución de sus funciones?

.....

2. ¿Para el desarrollo de las actividades en el proceso y/o control de las funciones, tareas, existe un encargado y/o líder de planta?

.....

3. ¿Las tareas encomendadas se ejecutan con la participación de los miembros de cada departamento, a fin de tener mejores resultados?

.....

4. ¿Existe predisposición de los directivos de fomentar el trabajo en equipo en sus colaboradores?

.....

5. ¿El talento humano de la compañía cumple a cabalidad las funciones establecidas?

.....

6. ¿Cuenta actualmente la organización con la tecnología adecuada para el intercambio de información con los demás departamentos?

.....

7. ¿Tiene poder de decisión para afrontar problemáticas que requieran pronta solución?

.....

8. ¿En la ejecución de las tareas los jefes departamentales delegan autoridad sobre miembros de su equipo de trabajo?

.....

9. ¿Qué estrategias o actividades se desarrollan para la integración del personal de la compañía?

.....

10. ¿Se fomenta el desarrollo personal y profesional del colaborador mediante capacitaciones?

.....

11. ¿Dentro de la compañía 9-MAR S.A hay la posibilidad de hacer carrera y crecer profesionalmente?

.....

ANEXO N° 4 FORMATO DE LA ENCUESTA



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA**

OBJETIVO: Conocer los aspectos estructurales que influyen en la organización y conocer el grado de eficacia de comunicación interna de la compañía 9-MAR S.A

Instrucciones: Marque con una "X", en el cuadro respectivo

Edad: Género: Masculino Femenino
 Nivel de instrucción: sin educación Básica Media Superior
 Nivel de cargo: Administrativo Operativo
ASPECTOS:

1	2	3	4	5
DEFINITIVAMENTE NO	PROBABLEMENTE NO	INDECISO	PROBABLEMENTE SI	DEFINITIVAMENTE SI

N°	ASPECTOS	1	2	3	4	5
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
PLANEACIÓN						
1	¿Los directivos de la compañía hacen participar a sus colaboradores en las decisiones que se toman a nivel organizacional?					
2	¿Conoce la misión y visión de la compañía?					
ORGANIZACIÓN						
3	¿Considera que los procesos de trabajo se desarrollan sin contratiempos?					
4	¿Considera ud. que todos los miembros de la compañía están comprometidos en el desarrollo de sus funciones?					
DIRECCIÓN						
5	¿Conoce cada una de sus funciones y responsabilidades de su cargo?					

6	¿Considera que el supervisor controla las labores y cada una de las tareas asignadas al personal?					
CONTROL						
7	¿Considera que el proceso de trabajo se cumplen en el lapso de tiempo previsto?					
8	¿Considera que se verifica la información antes de generar informes?					
COMUNICACIÓN INTERNA						
EFICACIA DEL EQUIPO EN LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS						
9	¿Considera que se cumplen los objetivos grupales y departamentales?					
10	¿Considera que los departamentos de la compañía tienen una comunicación adecuada para generar información?					
FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO DE TRABAJO						
11	¿Considera Ud. que en la compañía prevalece el trabajo en equipo?					
12	¿Considera que se establecen medidas para incentivar el trabajo en equipo?					
PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES						
13	¿Considera ud. que las sugerencias de los colaboradores son tomadas en cuenta por parte de los directivos?					
14	¿Se le comunica con anticipación las decisiones tomadas por los directivos?					
AMBIENTE O CLIMA LABORAL						
15	¿Considera Ud. se dotan de los recursos e instrumentos al personal de forma responsable y segura?					
16	¿Considera Ud. que en el personal de la Compañía 9-MAR S.A se ha desarrollado el sentido de pertenencia?					

ANEXO N° 5 DESCRIPCIÓN DE LA PLANTA 9-MAR S.A

PLANTA PROCESADORA DE PESCADO (COMPACTA)

Se ofrece planta procesadora de pescado en Pto. Chanduy, provincia Santa Elena. Ubicada en la vía principal, diagonal a la Esc. San Agustín



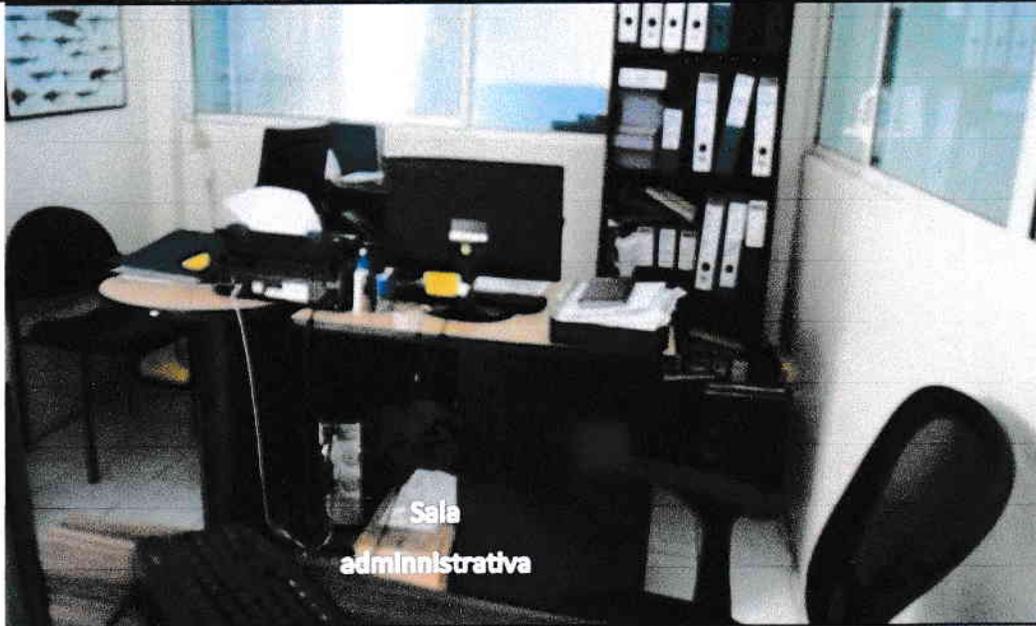
PLANTA CALIFICADA POR I.N.P. (PP-6903) Y SUBSECRETARÍA DE PESCA

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN		CAPACIDAD
2	Túneles de congelación 5 TONS 16 a 18 horas	30 HP	5 TONS C/U
1	Cámaras de mantenimiento	15 HP	60 TONS
4	Contenedores para almacenamiento		25 TONS C/U
1	Silo de hielo		4 TONS
1	Cámara de desperdicio sin equipo	3 HP	
1	Climatizadores en las áreas de proceso		
3	Transformadores monofásicos	25 KVA C/U	
1	Bomba de agua	1 HP	
1	Tanque de presión	100 PSI	





SALA DE
COMEDOR



Sala
administrativa

ANEXO N° 6 VISIÓN Y MISIÓN 9 MAR. S.A

VISIÓN

Incursionar en el mercado de los alimentos marinos mediante el servicio de frío, centrándonos en la satisfacción total de nuestros clientes, entregando servicios de calidad y mejora continua, con miras a ser líderes a nivel nacional e internacional, fabricando e innovando productos, apoyados en el desarrollo de nuestro capital humano.

MISIÓN

Ser una empresa líder en refrigeración, dedicada a la transformación y comercialización de productos marinos y de la acuicultura, comprometidos en brindar un servicio de calidad, confiable y eficiente que genere ganancia y crecimiento a nuestros clientes así como para nuestra compañía.

ANEXO N° 7 RUC DE LA COMPAÑÍA



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 0992575972001
RAZON SOCIAL: 9-MAR S.A. NUEVEMARSA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 002	ESTADO: ABIERTO	MATRIZ:	FEC. INICIO ACT.: 15/09/2008
NOMBRE COMERCIAL:			FEC. CIERRE:
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:			FEC. REINICIO:

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS DE LA PESCA

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: SANTA ELENA Cantón: SANTA ELENA Parroquia: CHANDUY Barrio: PUERTO CHANDUY Número: SOLAR 1
Referencia: FRENTE A ESCUELA SAN AGUSTIN Bloque: 5 Celular: 0999816957 Email: jacintoalvarado_1980@hotmail.com
Celular: 0982934107 Telefono Trabajo: 042913092

No. ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO: CERRADO	LÓCAL COMERCIAL:	FEC. INICIO ACT.: 07/08/2008
NOMBRE COMERCIAL:			FEC. CIERRE: 12/06/2009
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:			FEC. REINICIO:

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS DE LA PESCA

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: SANTA ELENA Cantón: SANTA ELENA Parroquia: CHANDUY Barrio: CHANDUY Número: S/N Referencia: FRENTE AL CENTRO DE SALUD CHANDUY Celular: 0982894011



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE


SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC)

Usuario: JCS111206 **Lugar de emisión:** LA LIBERTAD/9 DE OCTUBRE **Fecha y hora:** 06/05/2015 09:58:40

ANEXO N° 8 ACTA DE NOMBRAMIENTO

Santa Elena, 01 de Agosto del 2014

Señor
JACINTO AGUSTÍN ALVARADO VERA
Ciudad

De mi consideración:

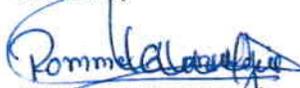
Por medio de la presente, cúpleme expresar que la Junta General Extraordinaria de Accionistas de la Compañía 9-MAR S.A. NUEVEMARSA, en sesión celebrada el 01 de Agosto del año en curso, resolvió elegirlo como GERENTE GENERAL de la Empresa por un periodo de CINCO años, con las atribuciones, deberes y derechos que le confiere la Ley y el Estatuto Social de la misma.

En el ejercicio de su cargo, usted ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial de la Compañía en forma individual.

Los Estatutos Sociales de la Compañía constan de la escritura pública otorgada el 18 de julio de 2008, ante el Notario Vigésimo Quinto del Cantón Guayaquil, e inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Santa Elena, el 7 de agosto del año en mención.

Particular que comunico a usted para los fines legales correspondientes.

Atentamente,



ROMMEL GIOVANNI LARA MEJÍA
PRESIDENTE AD-HOC DE LA JUNTA

RAZÓN: Acepto el cargo de GERENTE GENERAL de la Compañía 9-MAR S.A. NUEVEMARSA , y declaro que me he posesionado del mismo, en Santa Elena, hoy 01 de Agosto del 2014.



JACINTO AGUSTÍN ALVARADO VERA
C.C. No. 0918176926
Nacionalidad: Ecuatoriana

ANEXO N° 9 ACTA DE PRODUCCIÓN EFECTIVA



GOBIERNO NACIONAL DE
LA REPÚBLICA DEL ECUADOR



Ministerio de
Agricultura, Ganadería,
Acuicultura y Pesca
Subsecretaría de Recursos Pesqueros

Avenida 4 y calle 12 Edif. Pinoargotty
PBX: (593) 05 2611410
P.O. BOX: 1305183
<http://subpesca.gob.ec>
Manta - Ecuador

Oficio Nro. MAGAP-SRP-2015-0740-OF

Manta, 09 de abril de 2015

Asunto: OFICINAS DE PESCA GUAYAQUIL - Levantamiento del Acta de Producción Efectiva

Señor

Jacinto Alvarado Vera

Representante Legal

PLANTA DE FILETEADO DE PESCADO NUEVEMAR S.A.

En su Despacho

De mi consideración:

En respuesta al documento signado con el No. Trámite 2015-00687, mediante el cual solicita el levantamiento del Acta de Producción Efectiva de la Compañía 9MAR S.A "NUEVEMARSA", ésta Subsecretaría de Estado le hace la entrega formal del documento en mención en el que se establece:

- Que la infraestructura de la planta así como los equipos con que cuenta, se encuentran en buenas condiciones de operatividad, higiene y mantenimiento, lo cual le permite desarrollar las actividades pesqueras a las que ha sido autorizado mediante Acuerdo Ministerial MAGAP-DSG-2015-0076-A del 06 de marzo del 2015.
- Que la capacidad instalada con que cuenta la empresa, misma que es directamente proporcional a la capacidad de los túneles de congelación (2 en total con capacidad de 5TM/día), se estima en 2.400TM/Año.
- Que la planta cuenta con un sistema primario para tratamiento de aguas resultantes del proceso, el cual desde el punto de vista técnico pesquero, es acorde a lo que establece el Art. 16 del Reglamento General de la Ley de Pesca y Texto Unificado de la Legislación Pesquera.
- Que desde el punto de vista técnico, la planta se encuentra apta para desarrollar y continuar con todos los procesos productivos que desde el punto de vista pesquero le han sido autorizados.

Es importante que tome en consideración lo establecido en el documento respecto al plazo que tiene para cumplir con las observaciones realizadas, mismas que deben ser necesariamente verificadas por ésta entidad. De igual manera, una vez que haya concluido las modificaciones y ampliaciones que, de igual forma se establecen en el Acta, deberá solicitar la actualización de la misma; caso contrario no podrá continuar con las actividades a las que ha sido autorizado.

Atentamente,

ANEXO N° 10 MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título	Problema	Objetivos	IDEA A DEFENDER	Variables	Indicadores
<p>➤ LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA COMPAÑÍA “9-MAR S.A NUEVEMARSA”, PARROQUIA CHANDUY, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2016.</p>	<p>Problema central La inadecuada estructura organizacional provoca una deficiente comunicación interna del personal de la Compañía 9-MAR S.A NUEVEMARSA de la Parroquia Chanduy.</p>	<p>objetivo general Analizar la comunicación interna para el fortalecimiento de la estructura organizacional de la compañía 9-MAR S.A. NUEVEMARSA, parroquia Chanduy, provincia de Santa Elena, Año 2016.</p> <p>Tareas científicas</p> <p>➤ Elaboración del marco conceptual de las variables de estudio para fundamentar el proyecto investigativo planteado.</p>	<p>“La estructura organizacional basada en el óptimo manejo de la información permitirá coordinar de manera efectiva la administración de las relaciones en el talento humano y fortalecer los procesos de comunicación interna de la compañía 9-MAR S.A. NUEVEMARSA”.</p>	<p>Variable independiente Estructura organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Organización • Dirección • Control
	<p>Problemas específico 1 ¿Cómo determinar las directrices necesarias para mejorar el cumplimiento de las funciones del personal</p> <p>Problema específico 2 ¿Cómo conocer la relación existente entre la estructura organizativa y la cultura organizacional a fin de</p>	<p>➤ Identificación de la situación actual de la empresa, mediante métodos investigativos, que ayuden a la determinación de los factores críticos de la comunicación interna, para</p>		<p>Variable dependiente Comunicación interna</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia del equipo en la consecución de objetivos. • Ambiente o clima laboral. • Funcionamiento del equipo de trabajo. • Participación en la toma de decisiones.

	<p>mejorar las relaciones internas?</p> <p>Problema específico 3</p> <p>¿De qué manera afectan las funciones indefinidas en el proceso interno de la compañía?</p> <p>Problema específico 4</p> <p>¿De qué forma la información del recurso humano de la Compañía 9-MAR S.A?</p> <p>Favorece el desempeño laboral?</p>	<p>el adecuado cumplimiento de las funciones.</p> <p>➤ Descripción de los efectos de la comunicación interna dentro de la compañía 9MAR S.A, para contrarrestar las falencias mediante soluciones viables.</p>			
--	--	--	--	--	--