



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

Influencia de la cultura en la comunicación de los productores de leche de las Asociaciones de Ganaderos del cantón Olmedo - Manabí 2019.

AUTORA:

Ing. Gina Mariel Guerrero Castro

Previo a la obtención del Grado Académico de:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTORA:

Ing. María Josefina Alcívar Avilés, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Certificación

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Ing. Gina Mariel Guerrero Castro, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas.

DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. María Josefina Alcívar Avilés, Mgs.

REVISORA

Ing. Elsie Zerda Barreno

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, PhD.

Guayaquil, a los 07 días del mes de octubre del año 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Declaración de responsabilidad

Yo, Gina Mariel Guerrero Castro

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación **Influencia de la cultura en la comunicación de los productores de leche de las asociaciones de ganaderos del cantón Olmedo - Manabí 2019**, previo a la obtención del **Grado Académico de Magister en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 07 días del mes de octubre del año 2022

LA AUTORA

Gina Mariel Guerrero Castro



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Autorización

Yo, **Gina Mariel Guerrero Castro**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación** para alcanzar el grado de **Magister en Administración de Empresas** titulado: **Influencia de la cultura en la comunicación de los productores de leche de las asociaciones de ganaderos del cantón Olmedo - Manabí 2019**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 07 días del mes de octubre del año 2022

LA AUTORA

Gina Mariel Guerrero Castro



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Reporte URKUND

The screenshot displays the URKUND interface with the following details:

- Documento:** TESIS FINAL GINA JUNIO 2022.pdf (0141409688)
- Presentado por:** 2022-06-28 13:05 (-05:00)
- Presentado por:** Gm1824@hotmail.com
- Recibido:** maria.lapo.ucsg@analysis.urkund.com
- Mensaje:** Informe Final con las correcciones sugeridas. [Mostrar el mensaje completo](#)
- Resumen:** 2% de estas 57 páginas, se componen de texto presente en 12 fuentes.

Lista de fuentes:

- <https://www.urkund.com/old/view/134939949-821842-632466#Dcc7CoNAFEDRVU9Ce/+NxsSBEkCVPEXILCuzYHztH+e1uegqI3gSammGGOBXa344IbHkSRpNCZqRdtH79tMf...>
- <https://www.gestipolis.com/clima-cultura-desarrollo-y-cambio-organizacional/>
- <https://library.co/document/yeo1okro-estrategias-comunicacion-marketing-posicionamies...>
- https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/54538/Naranja_IDM-GD.pdf?st...
- Pontificia Universidad Católica del Ecuador / D20878088
- <https://www.redalyc.org/journal/5523/552364016911/html/>
- UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABI / DT7082707

Archivo de registro Urkund: UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABI / DT7082707

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2022)

aproximadamente 150 familias en todo el mundo, se dedican a producir leche. Es así que los pequeños agricultores son responsables de la producción de leche con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población y de los hogares que se dedican a actividades de ganadería, ya que su comercialización representa una fuente importante de ingresos. Alrededor del mundo, hay países en desarrollo que mantienen una tradición en la producción de leche, mismos países se encuentran ubicados en América Central y América Latina. En esta zona, en los últimos diez años la producción de este insumo ha ido en crecimiento. Es del caso que Brasil, Argentina, México, Chile, Uruguay, Colombia y demás países latinoamericanos se dedican a actividades de lácteos, concentrando esfuerzos en eliminar y controlar enfermedades de los animales generando un aumento de la producción de leche para ingresar a mercados internacionales. Por otro lado, los cambios trascendentales en capacitaciones, tecnologías, infraestructura, sanidad animal, y demás herramientas, han generado cambios potenciales en el ámbito social, generando crecimiento en el sector ganadero y mejorando los ingresos de los productores (Lácteos LATAMOCOM, 2018). Respecto a la producción de leche, en el año 2017 se registró una producción de cinco millones de litros diarios.

4 Por su parte, Ecuador en los últimos cinco años ha evidenciado una dinámica social y económica en el campo de producción de leche, concentrando su producción en la región sierra, misma que aporta el 64,31% del total de producción nacional (ESPAC, 2017). De acuerdo a datos del Centro de la Industria Láctea del Ecuador (2022) del total de provincias de a nivel nacional, Manabí genera 587.252 litros de leche por día.

Windows taskbar: Escribe aquí para buscar, 28°C, ESP LAA, 17:11, 29/06/2022

Agradecimiento

Un fraterno agradecimiento a Dios, a la vida, a mi familia que está conmigo terrenalmente y los que tampoco ya no están, porque gracias a ellos el día de hoy presento este proyecto como una meta más cumplida en mi vida.

A mis padres por siempre haber inculcado en mi la preparación académica, a mi querida abuelita que está en el cielo que siempre me acompaña en todos mis procesos académicos a mis maestros y compañeros a todos en general millón gracias.

Dedicatoria

Dedico con amor y cariño este trabajo a mi papa Vicente Guerrero Mieles
(+) a mi mama Neyda Castro Reyes, a mi abuelita Casilda Reyes Macías
(+) a mi hija Leonor Zamora Guerrero y mis hermanos.

Índice general

Agradecimiento	VI
Dedicatoria	VII
Índice general	VIII
Índice de tablas.....	XI
Índice de figuras	XII
Resumen.....	XIII
Abstract	XIV
Introducción	1
Antecedentes	3
Planteamiento de la investigación	4
Objeto de estudio	4
Campo de acción.....	4
Planteamiento del problema.....	5
Formulación del problema.....	6
Justificación.....	7
Hipótesis.....	8
Categoría dependiente.....	8
Categoría independiente.	8
Objetivos de la investigación	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos.	8
Capítulo I.....	9
Fundamentación Teórica.....	9
Teorías de administración	9
La cultura y tradiciones	12

La cultura organizacional.....	13
Elementos de la cultura organizacional.....	14
El cambio de la cultura organizacional.....	16
La comunicación.....	17
Formas de comunicación.....	18
Comunicación de pueblos.....	20
Comunicación de trabajadores.....	20
La comunicación organizacional.....	21
La planeación estratégica.....	23
La cadena de valor en la empresa.....	25
Marco Legal.....	28
Constitución de la República del Ecuador.....	28
Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.....	29
Reglamento de control y regulación de cadena de producción de leche.....	29
Marco conceptual.....	30
Asociación.....	30
Medio de comunicación.....	30
Empresa.....	31
Estrategia.....	31
Ganadería.....	31
Plan.....	31
Ventaja competitiva.....	31
Capítulo II.....	32
Marco referencial.....	32
Estudios referenciales internacionales.....	32
Estudios referenciales nacionales.....	40
Análisis del cantón Olmedo Manabí – Asociaciones productoras de leche.....	47

Capítulo III.....	50
Marco metodológico	50
Postura Epistemológica	50
Método.....	50
Enfoques	51
Técnicas de Investigación	51
Operacionalización de las categorías de la investigación	52
Población y muestra	56
Resultados de los hallazgos	56
Resultado de entrevistas a socios de asociaciones.....	56
Resultados de <i>Focus Group</i> a trabajadores de asociaciones.....	63
Análisis de los resultados – cultura organizacional y su influencia en la comunicación.....	73
Capitulo IV.....	77
Propuesta.....	77
Objetivos de la propuesta:	77
Plan de acción.....	77
Las reuniones entre socios y directivos	77
Aprovechamiento de tecnologías para un mayor seguimiento	78
Participación de los trabajadores en las mejoras	79
Responsabilidad de la empresa con sus trabajadores.....	80
Recompensas e incentivos para los trabajadores	81
Aporte de la propuesta.....	82
Conclusiones	85
Recomendaciones.....	87
Referencias.....	88
Apéndices.....	101

Índice de tablas

Tabla 1. Asociaciones principales dedicadas a la actividad lechera en el cantón Olmedo.....	48
Tabla 2. Operacionalización, categorías de la investigación.....	53

Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo de cadena de valor tomando de Luna (2017).....	27
--	----

Resumen

El estudio tiene como objetivo analizar la cultura organizacional en asociaciones ganaderas del cantón Olmedo de Manabí, conformada de productores de leche, como una forma de contribuir a la toma de decisiones para su desarrollo económico y social. Su realización se justifica en los problemas que atravesó la asociación ganadera San Ramón que la llevaron a su cierre definitivo, los cuales estuvieron orientados a la descoordinación de procesos, endeudamiento, toma de decisiones erróneas y otros que surgen de debilidades en su comunicación, la cual se asocia a la cultura organizacional adoptada. Para identificar si esta cultura está siendo replicada por otras asociaciones y cómo influye en su comunicación organizacional, se aplicó una metodología de método descriptivo con enfoque cualitativo, diseñándose e implementándose entrevistas a socios y *Focus Group* a trabajadores de estas entidades. Con los resultados pudieron evidenciarse una serie de debilidades en la cultura organizacional que no solo influyen negativamente en la comunicación, sino también en otros aspectos como la motivación y satisfacción del equipo humano. Ante estos problemas se recomiendan cambios encaminados a mejorar la coordinación de las reuniones y aprovechamiento de tecnologías, fomentar la participación de los trabajadores, que la empresa transmita mayor responsabilidad hacia ellos, además de plantearse recompensas e incentivos que impacten favorablemente en el desarrollo social y económico de las asociaciones ganaderas estudiadas.

Palabras claves: Cultura, comunicación, decisión, motivación, productividad.

Abstract

The study aims to analyze the organizational culture in livestock associations of the Olmedo de Manabí canton, made up of milk producers, as a way to contribute to decision-making for their economic and social development. Its realization is justified in the problems that the San Ramón cattle association went through that led to its final closure, which were oriented to the lack of coordination of processes, indebtedness, erroneous decision making and others that arise from weaknesses in its communication, which it is associated with the adopted organizational culture. To identify whether this culture is being replicated by other associations and how it influences their organizational communication, a descriptive method methodology with a qualitative approach was applied, designing and implementing interviews with partners and Focus Group with workers of these entities. With the results, a series of weaknesses in the organizational culture could be evidenced that not only negatively influence communication, but also in other aspects such as the motivation and satisfaction of the human team. Given these problems, changes are recommended aimed at improving the coordination of meetings and the use of technologies, encouraging the participation of workers, that the company transmits greater responsibility towards them, in addition to considering rewards and incentives that have a favorable impact on social and economic development. of the livestock associations studied.

Keywords: Culture, communication, decision, motivation, productivity.

Introducción

La ganadería en Ecuador se destaca como uno de los sectores claves para el desarrollo económico del país, junto a la agricultura, caza y silvicultura. El Banco Central del Ecuador (2019) en su informe estadístico mensual determina que las actividades de campo aportan con el 8% del Producto Interno Bruto PIB nacional ubicándose en el quinto puesto entre los sectores más importantes del país al año 2018, superado solo por la manufactura, construcción, comercio y enseñanza respectivamente.

El Centro de la Industria Láctea del Ecuador (2019) respalda la importancia de la ganadería para el desarrollo sostenible como compromiso, no sólo del gobierno, sino también de los productores y empresas que operan en el sector. Con ello se asegura la alimentación de la generación actual y futura, situación que está en riesgo además por el cambio climático.

Para este fin se plantea como base una visión integradora, persiguiendo el desarrollo conjunto de la industria mediante la oferta de productos de calidad y la innovación tecnológica. Además, de este sector se obtienen productos utilizados para otra industria tales como cuero, carne y leche principalmente, existiendo dentro del país existe interés en promover el consumo de lácteos, no solo por sus beneficios nutricionales, sino también para quienes la proveen (Centro de la Industria Láctea, 2019). Como tal, quienes proveen este producto son los productores lecheros y otros participantes de la industria, como los procesadores.

El ganado vacuno, siendo del cual proviene principalmente la leche destinada al consumo interno, ascendió a 4.057 mil cabezas que produjeron un aproximado de cinco millones de litros de leche, esto durante el año 2018 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2019). Del total de cabezas registradas, el 23% pertenecía a la provincia de Manabí, ubicándola como la zona ganadera más importante del país con un total de 922 mil.

Entre los cantones que aportan significativamente a la producción ganadera de la provincia destaca el cantón Olmedo, registrando una producción diaria de 5.700 litros de leche aportados por las asociaciones productoras (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Olmedo, 2014). A su vez, como importancia económica de la actividad, el 66,9% de la Población Económicamente Activa PEA pertenece al sector ganadero y agrícola.

De esta manera, cualquier mejora sobre la productividad y eficiencia organizacional en las entidades productoras de leche se derivaría en un impacto positivo para el desarrollo económico y social del cantón Olmedo, generando más plazas de trabajo, incrementando los ingresos de los socios y asegurando la supervivencia de las asociaciones existentes.

Dentro de este trabajo de investigación, se ha considerado el desarrollo de cuatro capítulos, en donde se considerarán las variables como punto de partida.

En el primer capítulo, se expondrán los fundamentos teóricos, conceptos y definiciones que soportan a las variables investigativas, mismas fuentes que se obtendrán de libros y estudios.

En el segundo capítulo se desarrollará el marco referencial internacional y local, considerando trabajos similares o con características de las variables del presente trabajo. Es importante considerar que, para el desarrollo de este apartado, se considerarán artículos científicos, revistas científicas o estudios de no menos de cinco años. Por otro lado, se estudiará el cantón Olmedo, provincia de Manabí, en cuanto a la producción de leche y las asociaciones.

En el capítulo tres, se diseñará la metodología a emplearse, técnicas de la investigación, operacionalización de las variables y definición de la población y muestra, mismos datos que permitirán aplicar los instrumentos y técnicas investigativas relacionadas al trabajo.

Finalmente, en este capítulo, se analizarán los resultados y se establecerá que pasos y aspectos se deben considerar para el desarrollo de la propuesta.

El capítulo cuatro corresponde al desarrollo de la propuesta, misma que será el aporte práctico de la investigación, estableciendo estrategias y acciones a tomar como parte de la solución a la problemática descrita previamente.

Finalmente, se establecerán las conclusiones y recomendaciones según lo desarrollado en los cuatro capítulos antes descritos.

Antecedentes

De acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2022) aproximadamente 150 familias en todo el mundo, se dedican a producir leche. Es así que los pequeños agricultores son responsables de la producción de leche con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población y de los hogares que se dedican a actividades de ganadería, ya que su comercialización representa una fuente importante de ingresos.

Alrededor del mundo, hay países en desarrollo que mantienen una tradición en la producción de leche, mismos países se encuentran ubicados en América Central y América Latina. En esta zona, en los últimos diez años la producción de este insumo ha ido en crecimiento. Es del caso que Brasil, Argentina, México, Chile, Uruguay, Colombia y demás países latinoamericanos se dedican a actividades de lácteos, concentrando esfuerzos en eliminar y controlar enfermedades de los animales generando un aumento de la producción de leche para ingresar a mercados internacionales.

Por otro lado, los cambios trascendentales en capacitaciones, tecnologías, infraestructura, sanidad animal, y demás herramientas, han generado cambios potenciales en el ámbito social, generando crecimiento en el sector ganadero y mejorando los ingresos de los productores (Lácteos LATAMOCOM, 2018). Respecto a la producción de leche, en el año 2017 se registró una producción de cinco millones de litros diarios.

Por su parte, Ecuador en los últimos cinco años ha evidenciado una dinámica social y económica en el campo de producción de leche, concentrando su producción en la región sierra, misma que aporta el 64,31% del total de producción nacional (ESPAC. , 2017).

De acuerdo a datos del Centro de la Industria Láctea del Ecuador (2022) del total de provincias de a nivel nacional, Manabí genera 587.252 litros de leche por día, seguido de Pichincha con 835.663 litros de leche por día.

Planteamiento de la investigación

Objeto de estudio

Este proyecto mantiene un enfoque de análisis correspondiente a la cultura y comunicación organizacional, surgiendo el interés a partir de lo sucedido en la empresa de lácteos San Ramón ubicada en el cantón Olmedo, la cual atravesó una serie de limitantes que provocaron su cierre, atribuidas a la comunicación como parte de su cultura organizacional.

Con una óptima comunicación entre los miembros de una entidad, la cual dependerá de la cultura adoptada por la organización para desenvolverse, se favorece a la eficiencia de las operaciones, generando y manteniendo una ventaja competitiva como valor percibido por el cliente (Dalux, 2017). Con este antecedente, teniendo en cuenta que dentro del cantón existen asociaciones ganaderas que continúan operando, se pretende evaluar su cultura organizacional y cómo influye en la comunicación, las debilidades existentes y proporcionar así a los productores una base para la toma de decisiones que eviten el deterioro de sus operaciones.

Campo de acción

El presente estudio se encuentra vinculado a la línea de investigación de la maestría en Administración de Empresas correspondiente a “Cultura organizacional en instituciones públicas y privadas”, considerando que se analizará la cultura y su influencia en la comunicación de las asociaciones ganaderas dentro del cantón Olmedo al año 2019.

Planteamiento del problema

El ser humano cuando trata de alcanzar sus metas o logros, ha concentrado su estudio en los efectos o consecuencias de la acción social. Para esto, la sociedad busca vincularse en diferentes agrupaciones como las de estructura familiar, comunidades, grupos religiosos, entre otros, compartiendo entre sí creencias, valores, entre otros. Así mismo, las organizaciones han implementado distintas normas, culturas y valores que han permitido a los miembros trabajar de manera conjunta con los demás.

A nivel mundial, la cultura organizacional se está integrando en las empresas como una tendencia. En el siglo XX no se consideraba este tema como sistema empresarial, indicando Sánchez (2018) que la efectividad de la comunicación organizacional depende de la cultura, definiendo a esta última como el conjunto de valores que envuelven a una organización. Cabe señalar que la cultura también depende de la comunicación para ser adoptada en una entidad, permitiendo compartir los valores que la conformarán.

Con la comunicación incluso se forman los colaboradores, permitiendo descubrir en cada miembro las capacidades creativas, cognitivas y de actitud para su desempeño en la organización. Es importante considerar que gracias a la globalización se han presentado cambios drásticos en lo que respecta a tecnología, economía, administración, etc., haciendo que las organizaciones creen distintos estilos de cultura con la finalidad de diferenciarse de las demás.

Zambrano y Pazmiño (2014) mencionaron que la cultura existente en las organizaciones es relativamente fuerte, dado a que la mayoría de colaboradores comparten distintos valores y culturas que les permiten identificarse entre sí con el fin de lograr metas u objetivos trazados, alineados a la misma cultura organizacional. La cultura organizacional se orienta hacia la creación de hábitos de trabajos, prácticas productivas y valores en el entorno laboral, de tal

forma que los colaboradores conocen sus derechos y deberes, trabajan en sinergia e incrementan así su desarrollo integral.

La Asociación de Ganaderos San Ramón fue creada el 10 de agosto de 1999, conformada por 150 socios ganaderos en la comunidad “El Pescado” del cantón Olmedo, socios que aún se encuentran activos operando. Entre las razones que motivaron su constitución estuvo la existencia de una producción láctea representativa de los ganaderos en la zona bordeando los 15.000 litros diarios.

Al año 2017 se hicieron más notorias las limitantes en sus operaciones, mencionando entre ellas la descoordinación en los procesos, toma de decisiones que afectaron la productividad, el incremento considerable de los pasivos, entre otras que provocaron su cierre. Los socios que conformaron esta empresa continúan operando; sin embargo, esta cultura organizacional que marcó la forma como operaba la asociación San Ramón podría estar siendo replicada en otras entidades, ocasionando que la actividad se vea perjudicada.

En base a lo expuesto, como una forma de contribuir al desarrollo económico y social del cantón se plantea la necesidad de analizar la cultura organizacional aplicada por los socios de las asociaciones productoras de leche en el cantón, evidenciando cómo influye en su comunicación, las debilidades que presentan y contribuyendo así a un diagnóstico que favorezca a la toma de decisiones para la eficiencia operativa.

Formulación del problema

¿Cómo la cultura organizacional influye en la comunicación de los productores de leche de las asociaciones de ganaderos del cantón Olmedo?

Preguntas específicas de investigación

- ¿Cuál son los fundamentos teóricos que podría relacionarse al estudio?
- ¿Qué estudio o investigaciones similares han sido realizados en relación a la cultura y comunicación organizacional?

- ¿Cómo influye la cultura en la comunicación según los productores de leche asociados?
- ¿Qué decisiones repodrían contribuir a la mejora de la comunicación organizacional?

Justificación

Este proyecto pretende analizar la situación de los productores de leche dentro de las asociaciones de ganaderos que operan en el cantón Olmedo al año 2019, en relación a la cultura y su influencia en la comunicación organizacional. Cabe señalar que, a través de la comunicación y cultura organizacional, las empresas dan seguimiento a sus actividades diarias, toman decisiones y aseguran el cumplimiento de sus objetivos.

Debido a los problemas en las operaciones de la empresa San Ramón, siendo rematada al año 2017, surge la necesidad de diagnosticar la situación de los productores dentro de asociaciones similares evidenciando si la cultura organizacional que llevó a esta empresa al cese de operaciones está siendo replicada, proporcionándole bases para la toma de decisiones más acertadas en beneficios del desarrollo económico y social del cantón.

El estudio responde a los objetivos enmarcados dentro del Plan Nacional de Desarrollo de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES (2017), específicamente el número cinco referente a “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria”. Esto se logrará si dentro de las empresas existen procesos eficientes sustentados en una cultura y comunicación organizacional efectivas, que agreguen valor a las operaciones, permitan alcanzar una ventaja competitiva y fomenten su desarrollo para su permanencia en el mercado a través del tiempo.

Esta investigación se justifica desde la demostración, que para todo proyecto social la construcción de espacios de comunicación e interacción social es esencial como eje transversal en la estructuración administrativa de dichos proyectos que se ajustan al objetivo constitucional del Sumak Kwasay.

Hipótesis

Si se analiza la cultura organizacional adoptada por los productores de leche de asociaciones de ganaderos del cantón Olmedo se podrá evidenciar su influencia en la comunicación organizacional.

Categoría dependiente.

Cultura organizacional

Categoría independiente.

Comunicación organizacional

Objetivos de la investigación

Objetivo general.

Analizar la cultura organizacional y su influencia en la comunicación de los productores de leche en asociaciones ganaderas del cantón Olmedo – Manabí contribuyendo a la toma de decisiones para su desarrollo económico y social.

Objetivos específicos.

- Desarrollar los fundamentos teóricos relacionados al estudio para la conceptualización del problema.
- Analizar estudios o investigaciones similares realizadas sobre cultura y comunicación organizacional.
- Determinar la influencia de la cultura en la comunicación a través de la investigación de campo.
- Elaborar una estrategia enfocada en la mejora de la comunicación en respuesta los hallazgos evidenciados.

Capítulo I

Fundamentación Teórica

Dentro de este capítulo se presentan las bases teóricas del proyecto abordando aspectos relacionados a la administración, cultura y comunicación organizacional, siendo temas de relevancia dentro de la investigación. Con ello, existe un acercamiento a la realidad de estudio fortaleciendo el conocimiento sobre las categorías de estudio.

Teorías de administración

La administración es definida como una actividad de los seres humanos, ubicando a cada persona como un administrador que obtendrá resultados favorables o desfavorables con el desarrollo de alguna actividad. Torres (2017) destaca una serie de teorías principales del pensamiento administrativo figurando entre las principales la de administración científica, teoría de la burocracia, teoría clásica y de relaciones humanas.

Fernández y Fernández (2017) indican que la teoría de la administración científica fue propuesta por Frederick Taylor basándose en la observación y estudios del trabajo realizado por operaciones de talleres mientras que en Francia surge la teoría clásica de la administración de Henry Fayol. Con ellos empieza el estudio de la organización administrativa de la empresa a inicio del siglo XX.

La teoría de Taylor se centra en la organización del trabajo de forma científica, dando atención especial a las tareas, las acciones necesarias para su ejecución y el tiempo para ejecutarlas (Físico, 2016). Con el enfoque mencionado, su fin es la especialización del operario e incremento de su productividad.

Entre los pilares en los cuales se sustenta la teoría están la selección de individuos adecuados para cada tarea, la fijación de estándares que los guíen en los procesos, planteamiento de incentivos y castigos según el desempeño, que la ejecución de tareas sea separada de la

programación y finalmente, especializar directivos según las funciones para convertirlos en expertos.

La segunda corresponde a la teoría de la burocracia cuya autoría corresponde a Max Weber. Brígido (2016) indica que la organización dentro del contexto de la teoría se define como un problema político, ubicando a la burocracia como un tipo de organización ejercida bajo principios formales que garantizan la eficiencia administrativa.

En ella existe un respeto de las leyes y normas, cuyo cumplimiento debe asegurar que tanto los miembros de la organización como los usuarios reciban un trato de igualdad. Para ello, una organización burocrática dispondrá de jerarquía de funciones y niveles de autoridad; diferenciación de funciones y ámbitos de aplicación; ejercicio profesionalizado de las funciones; y una estructura planificada estable – imparcial.

Sobre la teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol, en ella existía un enfoque de estandarizar y proporcionar normas como modelo para hacer frente a temas administrativos. Palacios (2016) determina que los principios de administración dentro de esta teoría fueron la división de trabajo para la eficiencia de los empleados en sus tareas; autoridad responsabilidad que corresponde a dar y cumplir órdenes: disciplina; unidad de mando donde cada trabajador responde ante un superior; unidad de dirección sustentada en planes para alcanzar objetivos comunes; remuneración; subordinación; centralización ; jerarquía; orden; equidad; estabilidad laboral; iniciativa; y espíritu de equipo

Sánchez (2016) afirma que la teoría de Fayol se distingue por el énfasis en la estructura que debe una organización tener para lograr la eficiencia. Se afirma la necesidad de brindar enseñanza general, organizada y metódica de la administración para formar administradores.

En ella, la estructura organizacional se caracteriza por tener una jerarquía, es decir, una línea de autoridad que articula las posiciones de la organización y especifica quién está subordinando

a quien. Esto permite la división el trabajo entre los diferentes puestos, asegurando su funcionamiento óptimo y logro de objetivos.

Por lo tanto, la división del trabajo se constituye en un punto de vital importancia dentro de la empresa, formando una de las bases para su éxito, siempre y cuando esté bien definida, conduciendo a la especialización y la diferenciación de las tareas, es decir, a la heterogeneidad. Baca (2017) destaca que la división puede realizarse en dos direcciones que puede ser **vertical** donde deben definirse los diferentes niveles de la organización con sus diversos grados de autoridad, aumentando la autoridad a medida que asciende la jerarquía de la organización.

La otra dirección es la **horizontal**, donde cada departamento y sección mantienen un mismo nivel jerárquico encargándose de una actividad específica. La coordinación también es uno como uno de los elementos que forman parte de la administración entendiéndose como la distribución adecuada del esfuerzo de un grupo para lograr unidad de acción en la consecución de un fin común. De esta forma, mientras mayor fuera la organización y la división del trabajo, mayor sería la necesidad de coordinación para asegurar la eficiencia de una organización.

Sobre las actividades que se realizan dentro de una organización, Fayol consideró que independientemente del tipo de empresas, destacan seis funciones básicas (Solórzano & Navío, 2016). Las funciones técnicas relacionadas a la producción de bienes o servicios; las comerciales que implican actividades de compra-venta; financieras que abarcan la gestión y búsqueda de capitales; de seguridad referentes a la protección y preservación de bienes y personal; contables donde se realiza el registro de operaciones diarias; y las administrativas que persigue la eficiencia de las funciones previamente mencionadas.

La siguiente teoría corresponde a aquella que aborda las relaciones humanas propuesta por Elton Mayo. Téllez (2018) indica que la teoría sentó sus bases en que la eficiencia de una organización está articulada directamente con el trato democrático y sensible que reciben los colaboradores. Su enfoque ubica a la empresa como una reunión de grupo, no como una

máquina, existiendo en ella relaciones que en forma conjunta producen un efecto más poderoso que la división del trabajo y la especialización.

En ella se busca alcanzar una organización más humana, existiendo en los años 40 métodos rigurosos de trabajo característicos de la época. Esta teoría por sí sola se consideró equivocada al obviar otros aspectos que los autores previos habían determinado pero sentando las bases para que la administración sea vista como una ciencia social donde las personas son el centro de las acciones empresariales.

La cultura y tradiciones

La cultura hace referencia a características que permiten a una persona o grupo mantener su identidad propia; como la cultura de cada comunidad; región y país. Llanos (2016) menciona que comprende el modo de vida o expresión; lo cual incluye las tradiciones, costumbres, valores y hábitos, circunscritos a un grupo de personas. Dicho grupo puede ser una familia hasta una comunidad en particular

San Martín (2016) determina que desde el punto de vista etimológico, “el término cultura proviene del latín *cultus*, que hace referencia al cultivo del espíritu humano y de las facultades intelectuales del hombre. Como tal, es un término general empleado con dos acepciones claras, significando por un lado el conjunto de costumbres y realizaciones de una época o de un pueblo; mientras que por otro se refiere a las artes, la erudición y demás manifestaciones complejas del intelecto y la sensibilidad humana, consideradas en conjunto

En otras palabras, por cultura puede referirse a la acumulación de normas, significados, tradiciones, rituales y demás formas de comportamiento que son compartidos por quienes conforman una sociedad u organización (Busquet, 2016). De esta forma, la cultura de un país reflejará las características de sus habitantes e incluso permitirá identificarlos y diferenciar de otros.

Dentro de la definición se hace mención a las tradiciones como parte de la cultura indicando Rocamora (2016) que hace referencia a la acción de transmitir algo de generación en generación a lo cual se denomina *tradición cultural*. De esta forma, para que la cultura se mantenga a través del tiempo dependen de la tradición entre los miembros de un grupo social.

La cultura organizacional.

El mundo organizacional ha ido evolucionando a lo largo del tiempo y con él toda la concepción respecto a las relaciones laborales. González, Moirano y Brandolini (2019) determinan que este cambio de paradigmas se dio gracias a la inclusión de la psicología en el mundo empresarial, la misma que permitió estudiar el comportamiento y la dinámica que se da en las relaciones interpersonales al interior de las empresas y su repercusión en el desempeño laboral.

En base a lo expuesto, la cultura organizacional responde al modo de ser, actuar y pensar dentro de una organización, siendo un equivalente al credo organizacional que hace a sus integrantes comportarse en una forma particular determinando aquello que se permite o no (Rodríguez, 2016). Es decir, enrumba la conducta de los grupos dentro de una empresa en cualquier circunstancia.

Con esta definición es claro decir que toda organización tendrá una cultura sin importar su giro, tamaño o trayectoria, conformándose por quienes interactúan en ella, no siendo una realidad física o tangible. Sheen (2018) determina que su intangibilidad es aquello que le permite o confiere la capacidad de agregar valor económico a las empresas, siendo difícil de imitar y convirtiéndose así en una fuente de ventaja competitiva. Dicha ventaja comprende la habilidad de una empresa para operar sin que pueda ser igualada por la competencia.

La cultura es percibida por las personas desde que ingresan a una empresa, esto mediante la forma como es recibida, la imagen de las instalaciones, la expresión de sus trabajadores y demás aspectos particulares que permiten denominarla como el ADN de la organización. Luna (2017)

determina que la cultura organizacional está definida por diez características básicas, figurando **la identidad de los miembros** que corresponde al grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales.

El **énfasis en el grupo**, haciendo referencia a la organización de actividades en grupo y no personas; el **enfoque hacia las personas** en donde se toman decisiones según sus repercusiones en los miembros de la organización; **la integración en unidades** haciendo referencia a promover un estilo para que las unidades de organización funcionen de manera coordinada o interdependiente; **el control** que corresponde al empleo de reglas, reglamentos y supervisión para controlar el comportamiento de los empleados.

Se suma la **tolerancia al riesgo** como el fomento a comportamientos agresivos de los empleados, innovadores y arriesgados; los **criterios para recompensar** que responde a la forma como son distribuidos los incrementos de sueldo y el acenso, mismo que puede responder al rendimiento, favoritismo, antigüedad u otros factores; la **tolerancia al conflicto** haciendo referencia al grado como se fomenta a los trabajadores para que expongan sus críticas o conflictos; el **perfil hacia los fines o los medios** que comprende el grado como se perfila la entidad hacia el alcance de metas o resultados y no hacia los procesos para alcanzarlos; finalmente está el **enfoque hacia un sistema abierto** haciendo referencia al nivel como una entidad responde y controla los cambios del entorno externo.

Elementos de la cultura organizacional.

En base a lo previamente expuesto, la cultura es el reflejo de la personalidad propia de una entidad. Pino (2016) destaca que esta personalidad está conformada por características asociadas a cómo funciona, también llamados componentes o elementos que permiten diferenciarla de las demás, siendo los artefactos, valores y las creencias.

Se entiende por **artefactos** a la parte evidente y visible de la cultura, involucrando incluso aspectos como el ambiente físico dentro de la organización, cómo se trata a los trabajadores y la forma de vestir. El estado de dicho ambiente denotará el grado de importancia dado a las instalaciones, la forma como se organiza el espacio y es mostrado a los clientes.

Por los **valores**, se hace referencia a los principios arraigados y duraderos dentro de la institución y determinan lo correcto o incorrecto en el diario de sus operaciones. Suelen ser más difíciles de cambiar y estar reflejados en la forma como se recluta personal, se asigna trabajo y se incentiva al talento humano.

Las **creencias** corresponden a supuestos, los cuales van a influir en la forma como se percibe, siente y actúa. Por sus características, al ser inherentes a una personas, son más difíciles de identificarse.

Es importante mencionar que las creencias pueden influir significativamente en la cultura organizacional (Illera & Illera, 2016). Por ejemplo, si la administración cree que la alta experiencia es importante entonces se verá reflejado en sus valores al promover la constante formación de sus trabajadores, incentivos y el ascenso de puestos, lo cual podría también mostrarse en los artefactos mediante una estructura que haga posible la transmisión de conocimiento y aprendizaje del talento humano.

Respecto a los elementos que dan personalidad a la empresa, deben ser compartidos por el personal teniendo en cuenta que la cultura no responde solo a un individuo sino a todos quienes se desenvuelven en la institución. Almenara, Delgado y Roca (2016) hacen mención a otros elementos de la cultura organizacional destacando:

Los **contenidos** que puede ser observables tales como espacios físicos, el mobiliario, lenguaje y demás; apreciativos tales como filosofía, valores y actitudes; y finalmente el fundamental, haciendo referencia a creencias que comparten los miembros, incluyendo presunciones básicas que configurarán la visión de la empresa y moldearán la cultura.

Los **límites sociales** que están relacionados a la forma de dirección aplicada en la entidad, por cuánto tiempo la cultura ha permanecido invariable y los grupos que rige; y finalmente los **procesos de configuración de la cultura** respondiendo a cómo los sujetos comparten valores, creencias, ideas y comportamientos.

De acuerdo a Bordas (2016), esta configuración de la cultura puede darse en una perspectiva realista cuando se impone una determina cultura configurando así los valores, comportamientos y creencias de los individuos; o constructivista si las creencias, actitudes y comportamientos se configuran a medida que los individuos interactúan dando origen a la cultura organizacional, no imponiéndose, sino moldeándose.

El cambio de la cultura organizacional

Debido a la exposición constante de las empresas al riesgo, deben estar preparadas para anticiparlos evitando así una crisis en sus operaciones. Etkin (2016) define al cambio como una decisión tomada por los directivos quienes modifican el rumbo organizacional a fin de crecer o responder mejor a las variaciones del ambiente.

Respecto a la cultura, cambiarla no es una tarea sencilla y de un corto plazo, por el contrario es compleja y de mediano a largo plazo. Rivera (2016) destaca que para este cambio debe existir una razón fuerte y una correcta planificación estratégica. Como tal, no debe surgir sin una base sólida que lo justifique, permitiendo el análisis de la situación determinar si es necesario llevarlo a cabo.

Cuando se trate de cambio de la cultura de una organización, lo más probable es que se presente resistencia, siendo un aspecto característico del ser humano. Solórzano y Navío (2016) destacan que este cambio implica tanto el ideológico como en las formas culturales dominantes, por ende es común que surja la resistencia como un mecanismo de defensa de los individuos dentro de la organización. Por esta razón las modificaciones de la cultura no deben hacerse en forma lenta, paulatina y gradual, ya que la resistencia terminará por desgastar los esfuerzos.

Dicho esto, los cambios que se realicen deben ser intensos, sin pausa, y en diferentes frentes. Como tal, es necesario que exista una ruptura con la vieja cultura, los mensajes deben ser claros por los líderes del cambio, de manera que los individuos que componen la empresa abandonen su postura de resistencia y se comprometan.

En el caso de organizaciones con fuertes enfrentamientos y conflictos sindicales, la situación es más compleja, si el cambio lo percibe el sindicato como un riesgo para su poder, se requerirá con mayor razón de una estrategia de acción efectiva, directa y rápida (Romain, 2019). La amenaza puede ser mayor si estos sindicatos presentan un liderazgo en las bases y si las leyes le han otorgado un poder significativo para influencia en las decisiones que tome la organización.

Una vez la dirección gestiona en forma óptima la resistencia surge la aceptación racional, fundamentándose en que el cambio es necesario y beneficios para la organización aunque aún exista incertidumbre. Posteriormente aparece la aceptación emocional donde ya los individuos empiezan a abandonar hábitos y costumbres que respondían a la cultura anterior, sintiendo una mayor comodidad que favorece también al clima organizacional.

La comunicación

La comunicación humana hace referencia a la difusión de ideas, pensamiento e intercambio información de un individuo difunde sus con sus semejantes. Macedo (2017) determina que el modelo se formula en emisor - mensaje - receptor. Bajo este esquema, el mensaje es aquello que desea transmitirse, siendo el emisor quien lo difunde y el receptor quien lo percibe o hacia quien desea dirigirse.

El mensaje dependerá del lenguaje, entendiéndose como el conjunto de señales, sonidos, símbolos o demás que permiten a un individuo manifestar aquello que piensa o siente. Con una definición tan amplia del lenguaje y formas de transmitir un mensaje, la comunicación se ubica como un fenómeno característico de la naturaleza humana, presente desde su origen.

De Haro (2016) determina que el estudio de la comunicación implicaría adentrarse en un campo tan amplio como la propia historia, siendo entendida como un proceso o actividad social donde una persona transmite a un receptor significados, esto mediante una forma de lenguaje.

Como puede observarse, las obras previamente citadas coinciden en que la comunicación es una actividad desarrollada por el ser humano, prácticamente una necesidad. Baena y Montero (2018) indica que la comunicación responde a una necesidad humana, siendo aquella de informar e informarse, la cual ha permitido revolucionar la forma como el ser humano se comunica, dando origen a los medios de comunicación entre los cuales se encuentran también las tecnologías de información.

Tal es la importancia que ha ganado la comunicación para la humanidad que Durham (2017) la ubica como un concepto característico del siglo XX, un centro de reflexiones sobre el amor, democracia y cambio en el entorno. Se destaca incluso que los dilemas personales y públicos que a diario surgen en las relaciones humanas están condicionados con la comunicación, su éxito o fracaso.

Dicho fracaso tiene sus causas, estando condicionado por la existencia de barreras que dificultan la comunicación enunciando entre ellas la edad, región, lengua, religión, razas, entre otros.

Formas de comunicación

La comunicación es una necesidad humana, misma que ha ido desarrollándose con el pasar de los años gracias al desarrollo tecnológico. Sánchez y Oliva (2016) destacan que estas formas de comunicarse pueden categorizarse en dos grandes grupos que son verbales y no verbales, siendo esta última toda aquella que no utilice la palabra oral o escrita para dar a conocer un mensaje.

Es la comunicación verbal aquella que ha dado pie al desarrollo de medios de comunicación como la prensa, la radio, televisión, internet y demás relacionados que permiten difundir

mensajes verbales a largas distancias, de forma segmentada o masiva (García, Page, Gómez, & Cuesta, 2017).

La comunicación no verbal es aquella donde la palabra no es empleada y suele surgir incluso de manera inconsciente mientras una persona hace uso de la comunicación verbal (Alejandre, 2016). Como tal, implica símbolos, señales, expresiones corporales, entre otras formas para transmitir un mensaje.

Puede mencionarse dentro de este grupo al lenguaje icónico compuesto por gestos y señas como el utilizado por personas con problemas en el habla, clave morse, lenguaje braille, entre otras similares. Por otro lado, el lenguaje corporal, aunque puede confundirse con el icónico, comprende expresiones o gestos que no poseen una norma establecida pero responden a sentimientos que un individuo experimenta y los expresa de forma automática tales como alegría, enojo, tristeza, entre otros.

González y Pérez (2016) indican que las dificultades en la comunicación surgen en el momento cuando aquello que se está comunicando se contradice por los gestos utilizados, es decir la comunicación verbal y no verbal entran en conflicto. Por ello, la comunicación eficaz también dependerá de cómo coinciden y son coherentes ambas formas de transmitir un mensaje.

Respecto a las barreras identificadas que pueden, por su naturaleza, dificultar la comunicación están las personales propias del ser humano y su capacidad para difundir o comprender un mensaje; barreras físicas que provienen del ambiente como ruido, distancia entre los interlocutores, interferencia, temperatura, iluminación, entre otras; y las barreras semánticas que implican la dificultad en la interpretación del lenguaje cuando se utilizan palabras ambiguas o muy técnicas, diferencias de idioma y el exceso o falta de información entre las más relevantes.

Comunicación de pueblos

La comunicación de los pueblos es un derecho, entendiéndose a éstos como un grupo de personas que se desarrollan dentro de un territorio e incluso pertenecen a una misma cultura o etnia. Restepo, Valencia y Maldonado (2017) destacan que dentro de los países debe proporcionarse el acceso a este derecho, con pluralismo informativo, solidaridad y tolerancia de idea, teniendo que ser facilitada por las nuevas tecnologías de información para cumplir así su rol social.

Sobre este tema, es importante mencionar la Declaración Universal de los Derechos Humanos donde se refleja que las personas tienen derecho a la libertad de expresión y de opinión, estando directamente relacionado al recibir e impartir información o ideas a través de cualquier medio. Como tal, Sierra y Maldonado (2016) indican que el derecho a esta comunicación es aquello que le permite a un pueblo gozar de otros derechos, informar al Estado sus carencias y así garantizar el buen vivir de quienes conforman las comunidades.

Comunicación de trabajadores

Al igual que en los pueblos, al estar la empresa conformada por un grupo de personas que desempeñan actividades y utilizan recursos para el logro de un objetivo, la comunicación gana vital importancia. Brenes (2016) determina que es imprescindible para el óptimo funcionamiento de una organización y los equipos de trabajo que la conforman.

Para que la comunicación entre los trabajadores sea efectiva debe haber una escucha activa y asertividad. Por escucha activa implica el esfuerzo físico y mental que un individuo realiza para obtener un mensaje claro, correcto y proporcionar con ello una respuesta acorde al mensaje (De la Cruz, 2017).

Por otro lado, la asertividad según Ladrón (2018) corresponde a una actitud del ser humano que implica el expresar un mensaje de manera directa, adecuada y honesta pero con respeto, sin

deteriorar la relación con sus semejantes pero defendiendo sus intereses, necesidades y deseos siempre que no esté convencido de lo contrario.

Escudero (2016) establece que, utilizada por los trabajadores dentro de una empresa, la comunicación tiene la función de informar para influir en la toma de decisiones, motivar, controlar las actividades para el logro de objetivos, expresar emociones identificando así problemas que deban solucionarse en el ambiente de trabajo, además de facilitar la cooperación al ser una manera como los trabajadores aportan a solucionar problemas en su entorno organizacional.

Esta comunicación puede darse de manera formal a través de medios establecidos en la entidad o informal cuando surgen de las relaciones que existen entre los trabajadores. Cano (2019) determina que dentro del entorno laboral existen diferentes tipos de comunicación destacando entre las relevantes al diálogo que surge como el intercambio más común de mensajes pudiendo ser formal o informal, también está el discurso o conferencia donde un individuo expone sus ideas o conocimientos sobre un tema a un grupo de personas acompañada en su mayoría de recursos audiovisuales.

También se aplica el debate o reuniones de trabajo, surgida como el intercambio de opiniones o ideas acerca de temas específicos, acompañada en ciertos casos de moderadores para fijar los parámetros de intervención, incluyéndose finalmente la entrevista aplicada para conocer información proveniente de un individuo con un fin específico.

La comunicación organizacional

Castro (2017) afirma que la comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Dentro de las organizaciones existe un ansia insaciable de los empleados por conocer la información de la misma, así que cuanto mayor es la comunicación, la sensación de ansiedad disminuye y se pierde menos tiempo.

Por esto es preciso que su flujo sea de dos vías, favoreciendo a las operaciones y toma rápida de decisiones. Toala, Álvarez, Osejos, Quiñónez, Soledispa, Osejos, Pionce y Caicedo (2017) determinan que la comunicación es un elemento principal que permite vincular a una persona, grupo u entidad dentro de una empresa. Es necesaria porque todos son responsables en la toma de decisiones, aportando información que debe ser comunicada en forma sencilla, con honestidad y respeto para conocer la situación del entorno interno y externo favoreciendo a que la dirección determine el rumbo adecuado del negocio.

Por este motivo, todos los integrantes deben desarrollar habilidades de comunicación eficaces, aportando con ello al cumplimiento de las metas trazadas como empresa. Según Fajardo y Nivia (2016) existen dos sistemas o modelos de comunicación en las empresas que son el interno y externo.

La interna es aquella que comprende la transmisión de mensajes entre miembros de la organización, es decir, surge de la interacción humana dentro de la organización obedeciendo a una cultura, cumplimiento con características como estimulante, fluida, motivante y eficaz. La comunicación externa, por otro lado, se dirige al público que no pertenece a la organización con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones con la sociedad y además proyectar una imagen corporativa de carácter positivo.

Respecto a los tipos de comunicación en la empresa, esta puede ser formal o informal, siendo una clasificación previamente mencionada y que responde en sí al uso de reglas o protocolos para la difusión de mensajes. De acuerdo a Sanz (2016), la comunicación formal dentro de las empresas posee direccionalidad, lo cual indica la importancia o intencionalidad de la misma, clasificándose en:

Descendente como aquella que dirige la gerencia hacia el personal y suele ser de carácter formal atendiendo a normas procedimientos, reglamentos, etc. Por el contrario, la **ascendente** va desde el personal a la dirección, gerencia o presidencia de la empresa, siendo uno de los

medios más conocidos el buzón de sugerencias o reunión con los trabajadores donde ellos pueden exponer sugerencias sobre cómo mejorar el clima organizacional.

Las formas de comunicación antes expuestas responden a un modelo vertical donde la información fluye en forma jerárquica dentro de la organización. También existe la comunicación horizontal, indicando Zapata (2017) que se produce entre el personal de igual jerarquía o pares pero de distintas áreas de departamentos para una óptima coordinación e integración de las funciones o actividades en la empresa. Esta comunicación entre departamentos puede ser también diagonal en el momento que intervienen personas de distintos niveles jerárquicos y áreas en el flujo de información.

Romero y Macinas (2016) determinan que la importancia de la comunicación, además de permitir el flujo de información en la empresa entre sus trabajadores y el público en general, responde al constituirse en un instrumento de gran importancia para crear una cultura organizacional. Si bien, la forma como una empresa se comunica depende de su cultura, es también imprescindible que los valores que configuran la cultura empresarial sean.

Eso convierte a la comunicación en un elemento que facilitará el cumplimiento de objetivos en la organización, permitiendo que el público interno y externo reciba un mensaje claro, dé a conocer su postura sobre la actividad empresarial y así implantar mejoras que favorezcan a la eficiencia operativa. Costa y Túñez (2016) determinan que la construcción de la cultura organizacional se da mediante la comunicación descendente, permitiendo que el talento humano se adapte a ella para el cumplimiento de objetivos trazados en función de normas y políticas existentes, con eficiencia según lo establecen niveles jerárquicos superiores, sino también que se adaptan a la,

La planeación estratégica.

Cuando se habla de planeación o planificación, debe entenderse como la acción de decidir hoy aquello que se realizará a futuro. Sainz (2016) indica que la planeación estratégica está

soportada en un plan en donde se determinan las decisiones estratégicas que una entidad ha tomado en el presente para favorecer su competitividad en los próximos años.

De esta forma, la planificación estratégica se entiende como un proceso, el cual surge desde el diseño del plan hasta alcanzar un estilo de dirección, que responde a la cultura organizacional, para mantener una posición competitiva dentro de su entorno cambiante. Aljure (2016) expone que, para la planificación estratégica o proceso de planeación deben realizarse los siguientes pasos:

Se empieza con un análisis de la situación para conocer el entorno interno y externo de la entidad, pasando posteriormente al diagnóstico donde se identifican, en base al análisis, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. La siguiente etapa es la determinación de los objetivos corporativos que comprenden las decisiones estratégicas como la visión, misión, valores corporativos y demás que fijarán el actuar de la organización a mediano y largo plazo.

Una vez fijados estos objetivos se procede al diseño y selección de las estrategias alineadas a las metas corporativas. Una vez definidas las estrategias se deben establecer las acciones para cumplirlas, los recursos necesarios para su implementación y los mecanismos para el control y seguimiento.

Scott (2017) determina que la planificación estratégica, consiste en reunir conceptos e ideas para entender cómo operan las empresas en un entorno competitivo. El punto de exploración del entorno gana relevancia al permitir, en base a su análisis, el camino que debe seguir la organización para su éxito identificando hasta qué grado los cambios actuales y potenciales en dicho entorno pueden tener un impacto sobre ella.

Habiendo expuesto los criterios de los autores anteriores queda determinada la importancia de la planeación estratégica como aquella que encaminará el rumbo de una organización a partir de su situación actual, tomando decisiones que favorezca a la competitividad. Delgado (2016) sobre esta importancia determina que la planificación brinda a la gerencia un sentido de

dirección, dejando claro qué quiere hacerse, hacia dónde se desea llegar y aquello que se quiere ser.

Con ello, al dejar claro los objetivos que una organización desea lograr, también permite que las decisiones tomadas a diario respondan al cumplimiento de las metas trazadas, además de diseñarse con el fin de anticipar desafíos y aprovechar las oportunidades del entorno. Con su diseño existe una guía para cumplir objetivos a largo plazo sustentados en un plan que el equipo de trabajo debe seguir para responder a circunstancias adversas que puedan presentarse, identificar y eliminar debilidades, siguiendo así la ruta del éxito.

La cadena de valor en la empresa

Es entendido como un modelo teórico, siendo desarrollado por Michael Porter presentándose en su libro “Ventaja Competitiva”. Su utilidad destaca en permitir identificar y graficar las actividades que se desarrollan dentro de una empresa para generar valor, tanto para el cliente como para sí misma (Arechavala, 2016). Al implementarse se podrían identificar ventajas competitivas que la diferencien de las demás entidades que operan en la industria potenciando con ello su margen de rentabilidad mediante el incremento de ventas y/o disminución de costos.

Robben (2016) define a la cadena de valor como una sucesión de acciones que se desarrollan con el fin de instalar y valorizar un producto permitiendo que alcance su éxito en el mercado, teniendo además un planteamiento económico viable. Respecto a su importancia, a la gerencia le permitirá analizar las actividades sucesivas que son desempeñadas en una empresa, identificando debilidades y planteando mejoras para construir y optimizar la ventaja competitiva. Por sus características se convierte en una herramienta de *strategic management* o Gestión Estratégica que interviene en el posicionamiento de un producto en el mercado, ya sea bien o servicio.

Los objetivos de su implementación comprenden la reducción de los costos, mejora de los servicios y la creación de valor, indicando Sánchez (2019) que esta cadena estructura la forma

como una empresa transforma sus insumos en productos que los clientes valoran. Con el análisis de esta estructura una entidad puede identificar y evaluar su potencial competitivo en relación a sus recursos y capacidades, ayudando al planteamiento de posibles mejoras que optimicen sus operaciones, generen mayor valor al cliente y se alcance una ventaja competitiva.

Sobre los componentes de la cadena de valor, Tous, Guzmán, Cordero y Sánchez (2019) indican que corresponden a actividades primarias, secundarias y el margen. Las **actividades primarias** que se encuentran ligadas al desarrollo, producción, logística y comercialización de la oferta empresarial dirigida al público, incluyendo también el servicio postventa; las **actividades de soporte** a las actividades primarias, también llamadas secundarias, abarcando la administración de los recursos humanos, compras de productos y el desarrollo tecnológico.

Finalmente se encuentra **el margen**, el cual responde a una diferencia entre el valor total y los costos totales relacionados a la actividad empresarial que genera valor. Planellas y Muni (2016) indican que este modelo de análisis interno ayudaría a reconfigurar las actividades que una empresa desempeña para generar valor, estando entre sus ventajas además el poder clasificar las actividades dentro de un esquema coherente, incorporando conceptos como valor, costo y margen para definir la posición de una empresa ante sus competidores.

A continuación se presentan las preguntas que deben responderse al analizar la cadena de valor:

- ¿Cuáles son las funciones o procesos claves en la empresa?
- ¿Cuáles son las actividades que agregan más valor?
- ¿La cadena es más eficiente a la del sector?
- ¿La cadena es diferente a la del sector?

Las respuestas a estas interrogantes permitirán estructurar y evaluar la cadena de valor, indicando Torres (2017) que el fin de este modelo es mostrar cómo la empresa genera valor con sus operaciones. Es importante considerar que cada actividad representa un costo y la eficiencia

de las operaciones se determinará en relación a cómo los ingresos obtenidos superen o excedan los desembolsos incurridos en el proceso.

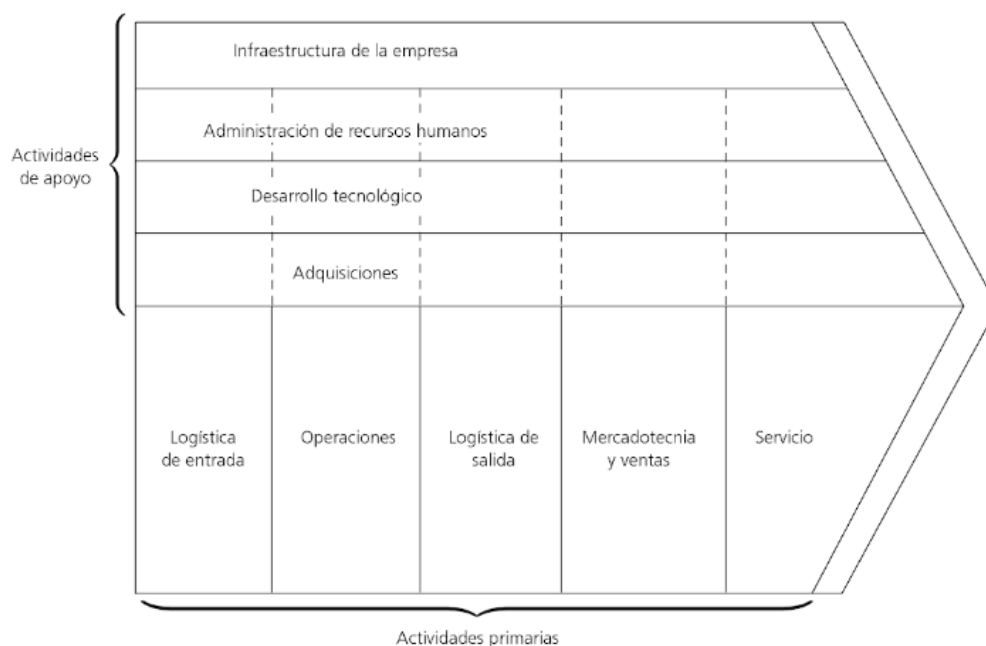


Figura 1. Modelo de cadena de valor tomando de Luna (2017)

En el modelo presentado, Luna (2017) determina que las actividades primarias intervienen directamente en la creación de valor en la empresa y le permiten diferenciarse de sus competidores. Respecto a las actividades de apoyo, también llamadas auxiliares o secundarias, tienen como finalidad dar soporte a las primarias siendo su función potenciar el valor que las actividades primarias generan.

Tomando como referencia a Tarziján (2018) se presenta qué implica cada una de las actividades primarias: La **logística de entrada** que comprende la recepción, almacenamiento y distribución de los insumos adquiridos por la empresa para diseñar su oferta involucrando almacenaje, manejo de materiales, de inventarios, entre otras. Las **operaciones**, las cuales hacen referencia a aquellas que intervienen en la transformación de insumos en productos destinados para la venta siendo la producción, mantenimiento, empaquetado y demás relacionadas.

La **logística de salida**, refiriéndose al almacenamiento y distribución de los productos destinados para la venta involucrando su manipulación, bodegaje, transporte, entrega de

pedidos, entre otras. La **mercadotecnia y ventas**, lo cual responde a cómo la empresa oferta sus productos y obtiene los ingresos para continuar operando pudiendo mencionar a la publicidad, promoción, coordinación de la fuerza de ventas, fijación de precios y demás.

Finalmente está el servicio, teniendo como fin el conservar y/o mejorar el valor del producto alcanzado en los procesos anteriores involucrando actividades como la instalación, reparación, capacitaciones, entre otras. Entre las secundarias o de apoyo, Laporte (2016) destaca:

La **infraestructura de la organización** siendo actividades tales como planificación, finanzas, y la contabilidad; la **gestión de recursos humanos** involucrando aspectos como la búsqueda, selección, remuneración, incentivos y beneficios relacionados al talento humano; el **desarrollo tecnológico** que comprende actividades referentes a la investigación y desarrollo de mercados y productos, representando un costo pero generando también valor; y las **adquisiciones**, siendo actividades que implican el abastecerse de recursos suficientes para las actividades comprendidas dentro de la cadena de valor.

Marco Legal

En este apartado se consideran los cuerpos jurídicos que afectan de manera positiva o negativa a los productores de leche de las asociaciones de ganaderos del cantón Olmedo en la provincia de Manabí.

Constitución de la República del Ecuador

De acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador (2008) en su artículo 13 se establece que las personas y colectividades mantienen como derecho al acceso seguro y permanente de alimentos, mismos que deben ser nutritivos, sanos y suficientes, con la preferencia de que sean producidos a nivel local.

Por otro lado, de acuerdo al artículo 281, respecto a la soberanía alimentaria, establece que es responsabilidad del Estado impulsar la producción y transformación agroalimentaria de las pequeñas y medianas comunas y unidades de producción de la economía popular y solidaria;

implementar políticas arancelarias, fiscales y tributarias con la finalidad de proteger al sector agroalimentario para contrarrestar la importación de alimentos; promover políticas redistributivas para que se permita el acceso del campesinado a el agua, tierra y demás recursos; brindar facilidades de financiamiento para pequeños y medianos productores; fortalecer el desarrollo de organizaciones y redes de productores; entre otros.

Así mismo el artículo 284 detalla que la política económica incentiva la producción nacional, productividad y competitividad; asegurar la soberanía alimenticia; impulsar el pleno empleo.

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria

De acuerdo a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011) en el artículo 1, menciona que esta ley es una forma de organización económica, en donde sus miembros de manera individual o colectiva, organizan o desarrollan procesos de intercambio, comercialización, producción y demás, privilegiando al ser humano y al trabajo como fin de su actividad.

En el artículo 2 del mismo cuerpo normativo, establece que se apegan a esta ley las personas naturales y jurídicas y demás formas de organización que de acuerdo a la Carta Magna conforman la economía popular y solidaria.

Finalmente, en cuanto a los principios establecidos e el artículo 4, se detalla la búsqueda del buen vivir y bien común, prelación del trabajo sobre el capital, comercio justo, ético y responsable, equidad de género, autogestión, responsabilidad equitativa y responsabilidad social.

Reglamento de control y regulación de cadena de producción de leche

El artículo 1 del presente reglamento establece que se tiene como objeto asegurar la calidad e inocuidad de procesos de producción, manipulación, elaboración y comercialización de la leche y derivados de la misma, garantizando el acceso y salud de los consumidores.

Dentro del artículo 4 se establece que el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) es el responsable de controlar e inspeccionar la producción, acopio, desplazamiento y comercialización en la etapa primaria de producción de leche (Ecuador, Autoridades institucionales, 2018).

En el artículo 5 define que el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) es el encargado de incentivar el desarrollo del procesamiento industrial de leche y sus derivados y controlar la cantidad de la misma.

En el artículo 6 se menciona que el Ministerio de Salud Pública (MSP) por medio de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) se generarán los registros sanitarios correspondientes a los productos lácteos y permisos de funcionamiento de las industrias relacionadas.

El artículo 8 establece que el productor lechero garantizará que las actividades de producción no generen alteración en la inocuidad de la leche implementando buenas prácticas pecuarias establecidas por Agrocalidad. El artículo 10 menciona que el precio será fijado por el MAGAP.

Marco conceptual

Asociación.

Hace referencia a la unión de persona, ya sean naturales o jurídicas, con el efecto de colaborar entre sí para el logro de un objetivo o actividad en común (Real Academia Española, 2022).

Medio de comunicación.

El término se utiliza para definir al instrumento o forma por la cual se realiza el proceso comunicacional. Existen aquellos que debido a su alcance pueden ser masivos o a su vez interpersonales (Sanchez, 2021).

Empresa.

Es una unidad de tipo económico social que se encuentra integrada de elementos que son materiales, humanos y técnicos, teniendo objetivos económicos definidos haciendo uso de factores de producción para alcanzarlos (Real Academia Española, 2022).

Estrategia.

Es entendida como un plan configurado por una serie de acciones coordinadas e interrelacionadas para el logro de un objetivo o fin específico, esperando con esto alcanzar mejores resultados (Real Academia Española, 2022).

Ganadería.

Es una actividad económica que implica el manejo y explotación de animales domesticables, teniendo un fin productivo (Real Academia Española, 2022).

Plan.

Es un programa o modelo sistemático elaborado previamente al desarrollo de alguna actividad sirviendo como guía para asegurar su cumplimiento. Para ello se incluyen además los recursos, tanto económicos, técnicos como humanos para su ejecución (Real Academia Española, 2022).

Ventaja competitiva.

Haciendo referencia a la empresa, es una característica que le permite diferenciarse de sus competidores brindándole una posición relativamente superior, única y sostenible en el mercado alcanzando con ello mejores resultados (Martínez A. , 2020).

Capítulo II

Marco referencial

En esta sección se consultan estudios internacionales y nacionales tomando en consideración las categorías que son la comunicación y cultura organizacional. Los proyectos incluidos fueron realizados sobre empresas de diferentes sectores, también recayendo en asociaciones de productores de leche, pero resultan escasos. Adicionalmente, se presenta un análisis del cantón Olmedo describiendo su situación respecto al sector lechero incluyendo asociaciones que operan en esta zona geográfica.

Estudios referenciales internacionales

Dentro de este apartado se tomaron como referencia una serie de estudio relacionados al tema, siendo en este caso la comunicación y cultura organizacional. El realizado por Ferrando (2015) se encaminó al análisis de la cultura organizacional de las empresas de servicios de Lima Metropolitana siendo su objetivo conocer la eficacia de la cultura, proponiendo con ello acciones que permitan mejorar algunos factores que la condicionan. Dentro de los factores que se describen están la comunicación, desarrollo personal, trabajo en equipo, adaptación al cambio y la mejora, tanto de la productividad como de la calidad.

La metodología aplicada fue descriptiva no experimental al pretender conocer la cultura aplicada en estas empresas consultando para ello a 300 colaboradores pertenecientes a 25 entidades. Los resultados alcanzados denotan que la eficacia de la cultura organizacional es media y que su implementación contribuye directamente al logro de objetivos sociales y económicos trazados por las instituciones. Esto se califica como favorable, añadiendo que entre sus conclusiones mencionan que la supervivencia de una empresa dependerá de cómo su cultura se adapte a los cambios del entorno.

Sobre la comunicación se destaca que mientras más participativa sea y permita el flujo de información de dos vías para que el trabajador se involucre en la toma de decisiones, más favorable será la cultura organizacional reflejándose en un desempeño positivo de la entidad.

El proyecto de Curbelo (2015) tuvo como tema las experiencias en el fortalecimiento institucional para el desarrollo rural midiendo capacidades y desarrollo organizacional tomando como caso a la sociedad de productores de leche San Ramón en Uruguay respondiendo el objetivo al tema expuesto, mismo que se concentra en el análisis de dicho fortalecimiento.

La necesidad del proyecto se justifica en la intención de conocer problemas organizacionales en la entidad y qué cambios podrían realizarse para contribuir a su desarrollo. La metodología empleada es de enfoque cualitativo realizándose una evaluación de teorías y aplicándose entrevistas, además de encuestas a productores, trabajadores y la población en general. Como resultados se identifica que la cultura de la asociación es dinámica e integradora, lo cual supone que es posible de adaptarse según las necesidades en los cambios del entorno, minimizándose el riesgo a la resistencia que esto puede suponer en otros casos al existir también el compromiso del equipo humano.

Además, se indica que el desarrollo rural está enteramente relacionado a la conformación de asociaciones en donde participen los productores de actividades que aportan significativamente a la economía del territorio, siempre y cuando dispongan de los conocimientos y recursos que favorezcan a sus operaciones, además de una cultura organizacional orientada a la integración.

El estudio Ortiz (2016) tuvo como tema la caracterización de la cultura organizacional de una ciudad productora de alimentos lácteos y derivados ubicada en la ciudad de Coatepec, Veracruz, México determinando como objetivo el aproximar esta caracterización tomando como referencia a la fábrica Nestlé como la principal empresa de la zona. La razón que motiva el proyecto corresponde a la falta de compromiso que muestra el personal y ha sido identificado

por la administración, influyendo en el cumplimiento de objetivos, pudiendo estar influenciada por la cultura.

La metodología se basó en un enfoque cuantitativo aplicándose encuestas a 135 miembros del personal presentándose como principales resultados que, si bien el clima es percibido como adecuado, existen aspectos que deben mejorarse para garantizar el compromiso del trabajador tales como mayor participación en decisiones sobre la mejora de aspectos relacionados a su actividad, además de reconocerse mejor el esfuerzo que realiza como colaborador.

Sobre lo mencionado se destaca que pueden ser aspectos que a largo plazo podrían afectar aún más el desempeño del personal, trascendiendo ya a sus familiares quienes desconocen qué actividades realiza el trabajador en su puesto y el nivel de exigencia que demanda, situación que contribuiría al deterioro del ambiente en el hogar.

El estudio desarrollado por Marulanda, López y López (2016) en Colombia tuvo como tema la Cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs), siendo su objetivo encontrar la relación entre ambas categorías. Para responder a este objetivo se utilizó una metodología cualitativa de tipo descriptivo pero, a pesar de utilizarse esta metodología, los datos se recolectaron mediante una encuesta a 321 representantes de PYMEs.

Como resultado se indica que la adecuada gestión del conocimiento favorecería a la innovación, toma de decisiones y adaptación al entorno, lo cual dependerá de la cultura organizacional adoptada por la empresa. Además, la competitividad empresarial y rentabilidad atractiva provienen de cómo gestiona el conocimiento a partir de su cultura organizacional y las competencias del talento humano.

Sobre la relación entre la gestión del conocimiento y la cultura organizacional, se determina como directa ubicando a la comunicación corporativa dentro de la gestión del conocimiento,

siendo la forma como los individuos transmiten y comparten sus saberes, coordinan sus funciones, aprenden y logran desempeñarse en un puesto.

Un estudio en Colombia realizado por Varela (2016) tuvo el tema de la comunicación como facilitador de la cultura organizacional de Pasteurizadora Santo Domingo S.A, destacando entre sus problemas el flujo de información interdepartamental y vertical descendente, este último afectando a la motivación del personal, significando una débil cultura organizacional.

El objetivo del proyecto se centró en la propuesta de un plan de comunicación organizacional para la mejora del flujo interno de la información configurándose en una metodología descriptiva con enfoque cuantitativo, recolectándose información a través de encuestas, entrevistas y la observación. Los principales resultados muestran que el trabajador tiene un bajo grado de participación en sugerir mejoras a las operaciones, recibiendo información sobre cómo realizar su trabajo pero sin una motivación según su desempeño, lo cual evita que se sienta parte de la empresa.

Estas debilidades se abordaron en el plan propuesto al final del estudio como fortalecimiento incluso de la cultura organizacional. El estudio titulado cultura organizacional en la gestión del conocimiento tuvo como objetivo identificar las categorías de la cultura y cómo influyen en la gestión mencionada en base a distintos autores (Rojas & Vera, 2016). Con este fin, la metodología empleada fue descriptiva aplicando la revisión bibliográfica de 40 fuentes.

Tras su aplicación se identificaron seis categorías que influyen en la gestión del conocimiento que son el capital intelectual, aprendizaje organizacional, estilo de dirección, comunicación, cultura y gestión del conocimiento. Además, destaca que la adecuada gestión de éstas aportará a la eficiencia organizacional volviendo a la cultura más flexible y adaptable a los cambios.

Sobre la comunicación, mencionan que es relevante que los trabajadores compartan sus conocimientos individuales para posteriormente volverse colectivos e influyan en la mejora de

las operaciones. Según lo expuesto concluyen que el éxito de la organización dependerá de cómo los miembros crean, transfieren e integran el conocimiento, debiendo construir una cultura que favorezca al flujo de comunicación.

El estudio titulado cultura organizacional y estilos de liderazgo del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación tuvo como objetivo describir las características de cada categoría e identificar cómo se relacionan, aplicándose en la Universidad Nacional del Centro del Perú (Llulluy, Vilcapoma, & Valdez, 2016). La investigación se justifica en la importancia de tener una cultura organizacional sólida, disponiendo para ello de una buena cadena de mando que la integre y permita alcanzar los resultados deseados.

La metodología utilizada fue de tipo descriptivo al caracterizar la cultura y liderazgo percibido por el personal docente y administrativo, involucrando un total de 21 individuos quienes fueron encuestados. Sobre los resultados determinan que gran parte del personal percibe una cultura organizacional fuerte y un estilo de liderazgo democrático, es decir que les es permitido intervenir en la toma de decisiones aportando al logro de objetivos. Sobre la relación de ambas indican que mientras más fuerte sea la cultura, mayor será el estilo de liderazgo democrático lo cual supone que el ambiente laboral mejorará a medida que el trabajador intervenga en las decisiones.

Otro estudio desarrollado por García y Flores (2017) tuvo como tema el conocer las consecuencias de la cultura corporativa y rol de la comunicación interpersonal en el compromiso organizacional del personal de la Municipalidad Provincial de Arequipa – Perú. Respecto al objetivo, este responde al tema descrito indicando que existe una mayor exigencia para la mejora del servicio público, el cual depende del talento humano, pero está influenciado por la comunicación interpersonal que a su vez depende de la cultura adoptada en la institución.

La metodología utilizada fue explicativa, no experimental y cuantitativa al enfocarse en describir la situación mediante el empleo de encuestas, siendo dirigidas a 195 trabajadores de

la institución. Como resultado se menciona una alta exigencia al personal para alcanzar la eficiencia y calidad del servicio, situación que puede deteriorarla en lugar de mejorarla si no existe compromiso.

Además, la comunicación interpersonal resultó baja mientras que el compromiso en sus funciones es evidenciable en la mitad de trabajadores, pero en el grupo restante se muestra un deterioro. Este deterioro responde a la relación deficiente entre el personal, limitada transmisión del conocimiento y promoción del aprendizaje respecto al puesto que ocupa.

Sobre este estudio, es importante destacar que la comunicación se constituye en una base para transmitir conocimiento, logrando así el aprendizaje y mejora del desempeño, impactando su deficiencia negativamente en el desarrollo personal y compromiso. El proyecto realizado por Guevara y Salazar (2017) se tituló aplicación de un plan de mejora de la comunicación interna para optimizar la cultura organizacional del centro de inspección técnica vehicular (SENATI) en Perú respondiendo el objetivo de investigación al tema descrito.

El estudio se justifica en la no percepción de una efectiva comunicación interna entre la dirección y los colaboradores en general, pudiéndose suponer en una baja motivación del personal, integración e identificación con la empresa. Sobre la metodología, se aplicó la descriptiva con enfoque cuantitativo desarrollándose encuestas para evaluar la comunicación y la cultura, suponiendo que esta última influye en el flujo de información en la empresa.

Entre los resultados se determina que la comunicación interna es deficiente al igual que la cultura, aspectos que mejoraron con la implementación del plan que consideró el diseño de nuevos canales de comunicación, implementación de espacios de integración para que los trabajadores interactúen creando un vínculo entre ellos y en consecuencia con la empresa; y también la difusión de los objetivos estratégicos para reforzar la cultura, conociendo así los colaboradores hacia dónde desea dirigirse la entidad.

El estudio desarrollado por Segredo, García, León y Perdomo (2017) tuvo como tema el desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional una aproximación conceptual, planteando como objetivo el reconocimiento de las bases conceptuales respecto a las categorías del tema descrito. La investigación se ve justificada en la necesidad de que los directivos de las entidades conozcan los fundamentos teóricos respecto a las razones que impulsan al trabajador a comprometerse en el alcance de los objetivos organizacionales, considerando que las tres categorías influyen directamente.

La metodología empleada fue la revisión bibliográfica consultando una diversidad de autores y cuyo resultado arroja que los administradores de los establecimientos deben tener conocimientos respecto a la cultura, clima y desarrollo organizacional a fin de poder garantizar la construcción de una cultura favorable en la organización mediante la práctica, que genere un ambiente o clima laboral donde los trabajadores se sientan motivados y comprometidos al logro de los objetivos trazados, lo cual contribuirá al desarrollo organizacional.

El estudio desarrollado por Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván y Rozo (2018) en Colombia tuvo como la cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables, siendo realizado en Colombia. El objetivo implicó analizar las categorías mencionadas, utilizando como metodología la investigación bibliográfica donde las unidades de estudio fueron una serie de documentos y artículos relacionados al tema planteado.

Como resultado se indica que la cultura organizacional definirá cómo interactúan los individuos y se toman decisiones, se crean relaciones, incentivos, fluye la comunicación, es decir construye el clima organizacional en donde la comunicación es esencial para comprender las acciones, comportamientos, aprender y transmitir conocimiento. Se ubica además como una necesidad para el bienestar empresarial, ayudando a construir un ambiente positivo de trabajo mientras surgen cambios económicos y sociales.

El estudio desarrollado por Ramos y Gaona (2018) se tituló cultura organizacional y su influencia en la imagen institucional de la universidad nacional Daniel Alcides Carrión – 2018, respondiendo el objetivo a evidenciar si existe dicha influencia. El problema que justifica la investigación corresponde a cultura organizacional no es percibida por el personal de la institución, siendo inexistente además un plan que permita internalizarla en su público interno y externo.

Sobre lo expuesto, la metodología para conocer la situación más a fondo y aportar a la mejora comprendió el descriptivo, analítico y explicativo aplicándose como instrumento la encuesta a docentes, estudiantes y personal administrativo obteniendo como resultado que no se sienten integrados a la institución, no se promueve el trabajo en equipo y existiendo una comunicación deficiente al no informar la realidad sobre la entidad.

Con ello se concluye que la cultura sí influye en la imagen de toda institución y mientras más débil sea y no tome especial interés en el bienestar del equipo humano, continuará deteriorándose su imagen percibida por el público interno, e inevitablemente de su público externo.

El estudio de Rivadeneyra (2018) tuvo como tema el impacto de la comunicación en la reputación - una aproximación desde la cultura organizacional tomando como referencia una empresa azucarera en Perú, siendo su objetivo el identificar y analizar este impacto. El proyecto se justifica en la importancia de conocer cómo el trabajador percibe la empresa, si la reputación construida es positiva.

Sobre la metodología, la misma tuvo un enfoque mixto (cuantitativo como cualitativo) al aplicarse encuestas y entrevistas a los colaboradores. Entre los resultados se evidencia que el trabajador tiene una baja participación en la toma de decisiones, existiendo una baja confianza e incentivos para que comunique cómo se siente o aspectos que puedan mejorarse sobre las operaciones.

Lo mencionado denota una cultura organizacional autoritaria donde solo la dirección se involucra en la toma de decisiones sin considerar a quienes a diario participan en la ejecución de los procesos, debilitando o restringiendo la comunicación que a su vez influye en el clima laboral ocasionado que el trabajador no perciba a la empresa como una institución que vela con su bienestar laboral.

Estudios referenciales nacionales

Dentro de esta sección se incluyen estudios desarrollados en el país y que mantienen relación al tema abordado. El realizado por Robles, Alabart y Rodríguez (2016) tuvo como temática la cultura organizacional y su influencia en el comportamiento innovador de la Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos de la provincia del Guayas. Respecto al objetivo, este respondió a la evaluar la influencia mencionada mediante una metodología de enfoque cuantitativo de diseño no experimental.

La población utilizada fueron 211 trabajadores vinculados a la empresa obteniendo como resultados que la institución posee una cultura organizacional positiva y entre sus fortalezas un comportamiento innovador, aplicándose nuevas tecnologías y procesos que contribuyen a la eficiencia del personal en el desarrollo y control de sus funciones. Sobre la comunicación interna surgen deficiencias entre los niveles jerárquicos desconociendo el nivel más alto aspectos operacionales en comparación a los de menor rango.

Por ende se recomienda su fortalecimiento, demandando de una cultura más orientada hacia la información, manteniendo así las fortalezas y evitar su deterioro. El proyecto de Domínguez (2017) estuvo encaminado a un análisis de comunicación organizacional en la comuna Siunchal del cantón Santa Elena respondiendo el objetivo a dicho análisis, pero considerando a la comuna desde una perspectiva artesanal. La investigación se justificó en el bajo posicionamiento de sus productos a pesar de haberse fortalecido el conocimiento de los artesanos mediante talleres,

significando una baja comunicación organizacional entre sus miembros para coordinar estrategias y hacia el mercado.

Esto además tiene un impacto en la cultura de la comuna evidenciando que la no generación de ingresos suficiente está ocasionando que se dediquen a otras actividades no artesanales, pudiendo a futuro perderse su arte y tradición. La metodología empleada fue exploratoria, descriptiva y de campo con un enfoque mixto, permitiendo describir la situación de la comuna mediante herramientas como la observación, encuestas y entrevistas.

Los resultados indican que existe una baja integración de los artesanos lo cual les impide coordinar actividades que persigan el bien común de la comuna, por ende, reconocen la importancia de una mejor comunicación que permita potenciar su actividad y evite la pérdida de tradiciones. Se concluye que la comunicación interna es importante porque ayuda a la eficiencia y productividad de una empresa, debiéndose acompañar de una comunicación externa efectiva para atraer, satisfacer y mantener clientes.

El proyecto de Castro (2017) tuvo como tema la auditoría de comunicación interna y campañas de comunicación interna global para la Asociación Holstein siendo su objetivo el conocer el estado de la comunicación utilizando para ello una evaluación cualitativa y cuantitativa como parte de la metodología. Las técnicas usadas fueron la revisión de informes de auditorías realizados en la asociación, además de encuestas y entrevistas dirigidas a los socios productores de leche y el talento humano.

Los resultados muestran que existen problemas comunicacionales a pesar de su amplia trayectoria y que son más notables en años recientes al incluir como encargada de la gestión a una persona sin la preparación académica pertinente. La trayectoria supone una debilidad porque los socios tienen mayoría de edad y confían en el modelo de gestión antiguo, impidiendo que los cambios se acepten.

Es decir, se requiere un cambio de cultura que favorezca a las operaciones pero la resistencia al cambio se condiciona por los socios quienes son tradicionalistas. Si bien existen canales de comunicación, los trabajadores consideran que no son eficaces lo cual significa que la comunicación por sí sola no garantiza la efectividad si no emplean medios que el personal considere óptimos.

Además, la cultura actual no es integradora impidiendo que los colaboradores participen en la toma de decisiones sugiriendo solucionar estos problemas para mejorar el ambiente laboral. El estudio de Pazmay, Pardo y Ortiz (2017) presentó como tema las características de la comunicación en empresas ecuatorianas: una primera aproximación planteándose como objetivo el conocer la percepción de sus administradores sobre la comunicación que utilizan en la organización, tanto técnica como personal.

El interés surge al haberse realizado un estudio previo donde se presenta entre los resultados que la comunicación influye en el clima organizacional. La metodología para responder al objetivo fue cualitativa aplicándose entrevistas a 12 representantes de compañías de calzado en la provincia de Tungurahua presentando como hallazgos que el nivel de preparación académica de quienes administran estas empresas no es pertinente, desconociendo teorías y cómo aplicarlas como mejora a la comunicación, eficiencia y clima laboral.

Además, las decisiones la toman los altos mandos no permitiendo que participen otros puestos, lo cual limita su capacidad de informar los problemas existentes en las operaciones y mejorar aspectos que son evidenciables por el trabajador mediante su desenvolvimiento diario en el puesto, deteriorando esto el clima organizacional. De esta forma se indica que la buena comunicación es importante para alcanzar los objetivos de la empresa y mejorar el clima laboral.

Otro proyecto se encaminó a la cultura organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas siendo realizado por Guerrero y Silva (2017). El objetivo responde al tema encaminándose a descubrir si influye o no en los resultados organizacionales.

La metodología involucró un análisis teórico consultándose diferentes obras y estableciendo como resultados que la cultura organizacional define cómo debe comportarse un individuo y además construye el clima de trabajo, influyendo en la participación de sus miembros, productividad, aprendizaje, comunicación y compromiso. Por ello, se considera a la cultura organizacional de importancia para el desarrollo de las empresas estando fuertemente relacionadas a cómo funciona.

Bajo estos parámetros, si la cultura es positiva entonces el desempeño y competitividad alcanzados serán favorables. El proyecto desarrollado por Sánchez (2017) titulado como estudio de la gestión de la cultura organizacional, en la matriz Quito del Banco Central del Ecuador, a partir de la creación del departamento de comunicación interna 2014 - 2016 tuvo como objetivo conocer la importancia de la cultura y el manejo estratégico en la comunicación dentro de la empresa mencionada.

La metodología para responder el objetivo se estructuró en un enfoque mixto, utilizando como tipos de investigación la exploratoria y recolectando los datos mediante encuestas y entrevistas. Se utilizó como población al personal que operaba en el BCE matriz Quito obteniendo como resultados que existe una alta rotación en el departamento de comunicación reduciendo la eficacia del área en el cumplimiento de su finalidad, eliminación de ceremonias y costumbres en la institución, ausencia de un plan de comunicación interna y pérdida de autonomía en la institución impactando directamente en la cultura e identidad de la institución.

El estudio de Medranda (2018) se desarrolló bajo el tema de la comunicación organizacional interna como factor importante para la eficiencia académica de la facultad de comunicación

social de la Universidad de Guayaquil teniendo como objetivo su análisis mediante herramientas que posteriormente permitan la propuesta de mejoras.

El tema se justifica en la relevancia de la comunicación para la calidad educativa, no teniendo la entidad enunciada un plan estratégico de comunicación. Sobre la metodología, la misma involucró un enfoque mixto, es decir cuantitativo y cualitativo, además de la investigación descriptiva y explicativa que permitieron detallar y caracterizar la situación del problema.

Se utilizaron encuestas y entrevistas dirigidas a autoridades, docentes y estudiantes obteniéndose como resultado que, a pesar de considerarse importante por el grupo de estudio, la comunicación en la organización es débil, además del flujo de existir un flujo poco continuo de información respecto a las actividades organizadas impidiendo que las tareas se ejecuten adecuadamente. Sobre lo expuesto se concluye que la comunicación está relacionada directamente a la eficiencia en la ejecución de procesos y mientras sea más continua se garantiza su cumplimiento, favoreciendo a la productividad de cualquier entidad.

El estudio de Hurtado y Maiza (2019) presentó como tema la comunicación organizacional en la optimización del desempeño laboral de las empresas del sector de lácteos de la provincia de Tungurahua teniendo como objetivo identificar cómo se relacionaban estas categorías. Sobre el problema se determina que estas entidades no están cumpliendo sus metas trazadas y la información presentada por los trabajadores no refleja la realidad empresarial.

La metodología que se utilizó fue la cualitativa a pesar de aplicarse encuestas a 249 personas que trabajan en el sector lechero de la provincia. Los resultados muestran que la falta de comunicación influye en el ambiente laboral, no permitiendo que el trabajador realice sugerencias o reclamos lo cual impide que existan soluciones que mejoren su percepción sobre el puesto y satisfacción de sus necesidades.

Mientras, aquellos que sí comparten información, no muestran la realidad del ambiente laboral por temor a sanciones impidiendo que se realicen mejoras. Como solución recomiendan

un plan estratégico de comunicación organizacional que replantee la cultura organizacional hacia la mejora del ambiente laboral del trabajador, permitiendo que pueda dar a conocer abiertamente su satisfacción en torno al puesto, evitando el deterioro de su desempeño y productividad organizacional.

El estudio de German y Morillo (2019) tuvo como tema el análisis de la cultura organizacional y su relación en el desempeño de la industria láctea en las regiones Costa y Sierra. El estudio se justifica en problemas estructurales que posee la industria láctea del país generados especialmente por su falta de participación en la comunicación externa para promover el consumo, destacando además estrategias poco adecuadas y liderazgo sin orientación, siendo aspectos que se relacionan a la cultura organización.

Dicho esto, el objetivo del proyecto es medir cómo incide la cultura en el desempeño de las empresas de la industria utilizando una metodología de enfoque cuantitativo y recolectando información mediante la encuesta a trabajadores de 35 empresas del sector.

Entre los resultados se destaca que los trabajadores parcialmente ven a la empresa como un lugar familiar, lo cual puede influir en el cumplimiento de sus funciones de forma óptima y estar cómodos en el ambiente de trabajo. Se destaca la importancia del trabajo en equipo en empresas del sector lácteo, mismo que resulta poco evidenciable.

Además, las entidades se caracterizan por manejar una cultura organizacional basada en el autoritarismo impidiendo al trabajador participar o influir en la toma de decisiones, informar cómo se siente con el puesto o qué puede mejorarse en la empresa. El tipo de cultura evidenciada en otras empresas fue de tipo clan, en baja proporción, la cual se centra en el compromiso, lealtad y tradición buscando construir una relación afectiva con los trabajadores y con ello motivar su desempeño. Sobre el proyecto se concluye que una mejor cultura organizacional favorecerá al desempeño laboral, teniendo trabajadores más comprometidos y cómodos en sus actividades diarias.

El estudio de Carrillo (2019) se direcciona a la cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador siendo su objetivo identificar si existe alguna relación entre ellas. El estudio se justifica en la importancia de estas entidades en el sistema financiero, viéndose marcado el país por problemas económicos desde la década de los 90 que motivan a evidenciar la cultura organizacional de estas entidades, si se ha mantenido inalterada en el tiempo y cómo les ayuda a responder a la situación del país.

La metodología empleada fue la de Felcman y Góngora quienes desarrollaron un instrumento que les permitió diagnosticar la cultura en la organización a través de encuestas aplicándose a 1004 trabajadores de cinco cooperativas en la ciudad. Los resultados demuestran que la cultura que predomina en las cooperativas es exigente e integrativa, por un lado ejerciendo presión en los trabajadores para el cumplimiento de objetivos pero a su vez se interesa por saber qué piensan, existe comunicación fluida y se construye un vínculo entre el talento humano y la entidad.

De esta forma, a pesar de exigirse más a los trabajadores, el hecho que participen activamente en la empresa favorece al clima organizacional evitando que la carga laboral reduzca su rendimiento. La razón que justifica la cultura exigente es la categoría de la cooperativa conociéndose que tiene calificaciones hasta AAA lo cual demanda una mayor presión al trabajador para mantenerla.

Ello significa que a mayor prestigio de la compañía, mayor será la presión que ejerza en su equipo de trabajo para continuar creciendo, siendo favorable siempre que el clima laboral lo motive a alcanzar los objetivos. De esta forma, se concluye que la cultura influye en el desempeño financiero y que, mientras más los trabajadores sientan que son involucrados, más comprometidos estarán al logro de objetivos impactando en forma positiva a su rendimiento.

Análisis del cantón Olmedo Manabí – Asociaciones productoras de leche

Tomando como referencia al Gobierno de Manabí (2019), el cantón Olmedo conserva tradiciones características de los manabitas viéndose muy marcada la ganadería, destacando actividades como el montar a caballo y la explotación de animales para consumo, siendo más relevante el ganado vacuno.

Tal es la importancia de la ganadería que dentro del cantón se organiza anualmente el rodeo montubio más reconocido de la provincia y del país programado el mes de octubre.

Entre las características de su población, la cual asciende a 9.844 personas según el último censo población, se destaca el ser principalmente rural (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES, 2014). Sobre lo mencionado, apenas un 21,5% de las personas habitan en la zona urbana, lo cual destaca la relevancia de actividades como la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca que representan el 66.9% de población económicamente activa PEA.

Entre los problemas evidenciados dentro del cantón están las altas tasas de analfabetismo, ubicándose entre un 20% - 21% con un promedio de escolaridad de seis años. Esta situación podría influir en el desarrollo de actividades económicas sin las bases teóricas suficientes para garantizar un óptimo funcionamiento y supervivencia a largo plazo del emprendimiento, promoviendo el desempleo.

Sobre la actividad ganadera, exclusivamente de tipo vacuno, según datos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Olmedo (2014) pertenecientes al *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial 2014-2019* se estiman una producción diaria de 5.700 litros de leche que se distribuyen a mercados en Guayas, Santa Elena y Santo Domingo, incluso cantones dentro de Manabí como Manta y Jipijapa.

Esta producción registrada se obtiene de las asociaciones dedicadas a la actividad lechera, presentándose a continuación cuatro de ellas las cuales poseen una mayor actividad:

Tabla 1.

Asociaciones principales dedicadas a la actividad lechera en el cantón Olmedo

Organización	Hectáreas	Familias
Asociación de Ganaderos de Olmedo	2.000	25
Asociación de Ganaderos La Unión del Guasmo	2.000	27
Asociación de Ganaderos 1 de Noviembre	400	22
Asociación de Ganaderos El Encuentro	350	22
Total	4.750	96

Nota: Entre las cuatro asociaciones, existe la participación de 96 familias productoras de leche. En cuanto a las hectáreas suman un total de 4.750. Adaptado del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Olmedo (2014)

Como puede observarse, estas cuatro asociaciones tienen la participación de 96 familias productoras de leche. Las hectáreas hacen referencia al área geográfica que se destina para la crianza y alimentación del ganado teniendo en cuenta que el principal cultivo utilizado es el pasto. Un dato importante que proporciona el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Olmedo (2014) corresponde a la superficie del territorio destinado al cultivo de pasto, ascendiendo a 12.900 hectáreas que representan el 55.60% de su extensión.

Sobre los problemas que las autoridades mencionan dentro del plan con respecto a la producción de leche del cantón están la no mejora genética del ganado, trabajando con especies de bajo rendimiento, además del mal manejo de los pastizales cuya explotación provoca el deterioro acelerado del suelo por el exceso de químicos, baja fertilización y ausencia de buenas prácticas agrícolas.

También se registra un mal cuidado veterinario del ganado especialmente en la administración de vacunas y desinfección (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Olmedo, 2014). La falta de preparación y asesoría también provoca que los créditos no sean correctamente administrados, promoviendo el endeudamiento improductivo.

El nivel de tecnificación tanto en los procesos como en la infraestructura es bajo para producir derivados, ubicando así los emprendimientos relacionados a esta actividad dentro del grupo artesanal. Todos estos problemas tienen un impacto negativo en los costos, incrementándose mientras el margen de ganancia obtenido por los productores se ve reducido.

Respecto a las mejoras que las autoridades, mediante el plan descrito, consideran que deben realizarse para favorecer las condiciones de los productores están el incrementar la capacidad de los centros de acopio, fortalecer la cadena productiva y los canales de distribución mientras se identifican los segmentos de mercado donde exista una mayor aceptación de la oferta.

Este fortalecimiento de la cadena productiva, según los antecedentes consultados, puede realizarse mediante una comunicación más integrada entre los miembros pero depende de una cultura integradora donde cada persona participe y contribuya en la toma de decisiones, creando así un clima de trabajo positivo.

Así mismo, la necesidad de buscar segmentos de mercado hacia los cuales dirigir la oferta destaca aún más la importancia de la comunicación organizacional, en este caso externa. Esto permitiría promover la oferta al público, incrementando la demanda y los ingresos, mientras una mejora productiva basada en la integración y toma de decisiones óptimas según la situación del entorno favorecería al rendimiento.

Capítulo III

Marco metodológico

En este capítulo se presenta el diseño metodológico para la realización de la investigación y sus diferentes técnicas metodológicas que permitirán la correcta aplicación de los instrumentos investigativos. A continuación, se describen los siguientes:

Postura Epistemológica

La presente investigación se ampara en la postura paradigmática sociocrítica de enfoque netamente cualitativo e interpretativo. En cuanto al enfoque cualitativo, aboga el empleo de métodos cualitativos, se interesa en comprender la conducta humana desde el propio marco de referencia en donde actúa, es subjetivo y es válido a partir de datos reales, profundos y ricos, asumiendo la realidad dinámica y cambiante.

Por otro lado, el enfoque interpretativo, busca profundizar en la investigación por medio del planteamiento de diseños abiertos y emergentes desde la contextualización y la globalidad. Para este caso se emplearán como técnicas de recolección de datos a la entrevista y al focus group con la finalidad de identificar cómo la cultura organizacional influye en la comunicación de estas empresas.

Método

El presente estudio se desarrolló considerando como método el inductivo, estudio de caso descriptivo con el fin de determinar la situación de las asociaciones ganaderas productoras de leche del cantón Olmedo. Merino, Pintado, Sánchez y Grande (2015) este método se enfoca en describir un objeto de estudio, problema o situación específica identificando sus características, causas y cómo se desarrolla. En este caso, la entidad seleccionada se ubica como objeto de estudio describiendo de ella su cultura y comunicación organizacional adoptada, además de cómo influyeron en sus operaciones y generación de valor.

Enfoques

El proyecto se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, recolectándose así los datos necesarios para describir el problema. Este enfoque se concentra en recopilar opiniones, experiencias y puntos de individuos involucrados en el problema o expertos en la situación objeto de investigación, caracterizándose esta información por ser amplia y no cuantificable (Packer, 2018). Con este fin se selección a socios y talento humano de las asociaciones ganaderas quienes conocen los problemas que atraviesan las entidades.

Técnicas de Investigación

El proyecto empleó las siguientes técnicas de investigación: la documental y de campo, permitiendo la fundamentación del tema. La investigación documental hace referencia a la consulta de fuentes referenciales soportada en libros, sitios webs y demás documentos que aportan teóricamente al estudio (Baena, Metodología de la Investigación, 2014). Se encuentran relacionados al tema, estando ubicados principalmente en el capítulo donde se fundamenta teóricamente la problemática de interés, relacionándose a la cultura y comunicación organizacional.

Respecto a la investigación de campo, la autora realizó la recolección de datos en el cantón Olmedo, exclusivamente a representantes de las asociaciones objeto de estudio. Jiménez (2016) menciona que demanda la interacción del investigador con el objeto de estudio recolectando información sobre cómo se desarrollando los hechos mediante técnicas e instrumentos. En este caso, la investigadora acudió al área geográfica donde la empresa se ubicaba, manteniendo un acercamiento con los individuos involucrados directamente en sus operaciones.

Las técnicas aplicadas en este estudio respondieron al enfoque cualitativo, siendo la Entrevista y el *Focus Group*. La entrevista estuvo compuesta por preguntas abiertas aplicadas para recolectar información que responde a opiniones y experiencias de sujetos previamente

seleccionados acerca de un tema específico (Páramo, 2017). Su implementación fue direccionada a los socios de las entidades objeto de estudio.

Sobre el *Focus Group*, Grupo Focal o de discusión, este consiste en la formulación de preguntas basadas en un cuestionario aplicándose simultáneamente a un grupo de personas, iniciando un debate donde pueden compartir ideas y creencias sobre el tema de interés (Martínez, 2015). En este caso, la investigadora actuó como moderadora permitiendo su intervención recolectar información de aporte a la investigación, participando el talento humano de las asociaciones ganaderas dentro del cantón Olmedo.

Operacionalización de las categorías de la investigación

Categorías de la investigación: Cultura y la comunicación organizacional.

Tabla 2.
Operacionalización, categorías de la investigación

Categoría de análisis	Definición	Dimensiones	Indicadores	ITEMS	Instrumentos
Cultura Organizacional	Conjunto de ideas, valores y prácticas que tienen en común diversos agentes en una empresa. Involucran a creencias, la ética, psicología de un grupo, valores, etc. (Rodríguez, 2016)	Trabajo en equipo.	•Distribución de tareas.	1. Explique ¿cómo la entidad organiza las tareas y asigna funciones a los trabajadores?	Focus Group- Cuestionario.
		Cambio organizacional.	•Proceso de cambio. •Barreras de adaptación.	2. En relación a las decisiones tomadas por la organización ¿Cómo usted considera que responden a las necesidades y expectativas de los trabajadores?	
		Cultura organizacional.	•Innovación. •Toma de riesgos. •Orientación a resultados. •Orientación hacia el equipo. •Orientación hacia las personas.	3. ¿Cómo las diferentes áreas de la empresa se integran para funcionar de manera coordinada?	
				4. ¿Qué tipo de supervisión se ejerce en la organización a los trabajadores? indique si se encuentra soportados reglas y reglamentos que están disponibles para su consulta	
				5. En su puesto de trabajo ¿Cómo la entidad le permite aportar con sus conocimientos, opiniones o creencias para fortalecer los procesos?	
		Clima laboral.	•Convivencia laboral. •Percepciones.	6. En relación a las recompensas aplicadas ¿De qué manera se asignan a los trabajadores para promover su rendimiento y satisfacción en el trabajo? Indique si cumplen sus expectativas	
				7. En relación a las metas fijadas por la empresa ¿Cómo considera que los procesos y recursos permiten alcanzarlos?	
		Liderazgo.	•Responsabilidad. •Influencia. •Estrategias.	8. ¿Cómo se promueve la cooperación entre los trabajadores? Indique si existe	

		Aprendizaje organizacional.		<p>apoyo entre los miembros a pesar que la empresa no lo promueva</p> <p>9. ¿En qué medida usted dispone de los recursos necesarios para llevar a cabo su actividad de manera eficiente?</p> <p>10. Sobre la comunicación que mantiene con sus superiores ¿Cómo usted la recibe y puede dar una retroalimentación sobre ella?</p> <p>11. Según su perspectiva ¿Cómo la entidad se preocupa por sus trabajadores y sus necesidades?</p> <p>12. ¿Cuál es la principal motivación para conservar su trabajo? Indique si se encuentra satisfecho o insatisfecho con su experiencia dentro del puesto.</p>	
Comunicación Organizacional	Representa toda forma de comunicación de una empresa. Las reuniones de directivos, trabajadores y de personal representan un caso de comunicación organizacional interna (Castro A. , 2017).	Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> •Identificación institucional. •Transmisión de información. •Coordinación interna. 	<p>1. ¿Qué tipo de información institucional ha recibido por parte de la empresa?</p> <p>2. ¿De qué manera se mantiene la comunicación entre los socios de la entidad para conocer las operaciones o atender algún imprevisto?</p>	
		Funciones	<ul style="list-style-type: none"> •Rendimiento y productividad. •Toma de decisiones. •Principales desacuerdos. 	<p>3. En relación a reuniones ¿Con qué frecuencia se realizan y qué temas generalmente abordan?</p> <p>4. Sobre las decisiones tomadas por los miembros ¿Cómo se informan los detalles de su ejecución y los resultados alcanzados? Indique si la información es clara y suficiente.</p>	Entrevista-Cuestionario.

Flujos	<ul style="list-style-type: none"> •Comunicación descendente. •Comunicación ascendente. •Comunicación horizontal. •Comunicación oblicua. 	<p>5. Las decisiones tomadas ¿Toman en consideración a los trabajadores o se enfocan en el rendimiento económico?</p> <p>6. Las decisiones tomadas ¿Toman en consideración a los trabajadores o se enfocan en el rendimiento económico?</p> <p>7. ¿Cuáles son los principales desacuerdos que suelen existir en la toma de decisiones entre los socios?</p> <p>8. En calidad de socio ¿Qué información reciben sobre la situación de la empresa y los trabajadores?</p>
Tipos	<ul style="list-style-type: none"> •Escrita •No verbal •Directa •Indirecta •Formal e informal 	
Elementos	<ul style="list-style-type: none"> •Emisor •Receptor •Canal •Mensaje •Feedback •Encodificación •Decodificación 	

Nota: Los indicadores demuestran los ítems a considerar en los formularios de entrevistas y focus group. Esta tabla ha sido elaborada por Guerrero (2021).

Población y muestra

En este caso, se tomó como unidad de análisis a socios de asociaciones ganaderas del cantón Olmedo, además de sus trabajadores, llevando a cabo un muestreo no probabilístico a conveniencia. Para tales efectos, fueron escogidos dos socios y cinco trabajadores en cada entidad, quienes participaron en la recolección de datos.

Esto dio como resultado un total de ocho socios entrevistados y 20 trabajadores participantes del *Focus Group*, quienes ayudaron a identificar cómo la cultura organizacional influye en la comunicación de estas empresas.

La población puede observarse según tabla No. 1 del presente documento.

Resultados de los hallazgos

Una vez aplicados los instrumentos para la recolección de datos, siendo la entrevista a socios y el *Focus Group* con la intervención de trabajadores, se pudo determinar la influencia de la cultura organizacional en la comunicación dentro de estas empresas.

Resultado de entrevistas a socios de asociaciones.

En este caso, participaron un total de ocho socios, seleccionándose dos por cada asociación operativa dentro del cantón Olmedo, presentándose a continuación los resultados alcanzados:

1. Asociación y su representación

Olmedo 1: Asociación de Ganaderos de Olmedo

Olmedo 2: Asociación de Ganaderos de Olmedo

Guasmo 1: Asociación de Ganaderos La Unión del Guasmo

Guasmo 2: Asociación de Ganaderos La Unión del Guasmo

Noviembre 1: Asociación de Ganaderos 1 de Noviembre

Noviembre 2: Asociación de Ganaderos 1 de Noviembre

El Encuentro 1: Asociación de Ganaderos El Encuentro

El Encuentro 2: Asociación de Ganaderos El Encuentro

Análisis: En este caso, pudo observarse cómo se encuentran distribuidas las respuestas de los consultados, dando un distintivo a cada socio. El mismo hace referencia al nombre de la asociación, además de su número de participación, ya sea 1 o 2 para cada caso.

2. ¿De qué manera se mantiene la comunicación entre los socios de la entidad para conocer las operaciones o atender algún imprevisto?

Olmedo 1: La comunicación la brinda la directiva en las reuniones que se mantienen entre los miembros.

Olmedo 2: Esto se mantiene con reuniones entre la directiva y los socios. Generalmente no remiten un detalle extra sobre cómo se desenvuelve la asociación que no sea en estas reuniones.

Guasmo 1: Los directivos nos brindan la información sobre lo que ocurre en la asociación.

Guasmo 2: Esta información proviene de los directivos, quienes además nos indican lo que ocurre y si existen algunas emergencias que deban intervenir.

Noviembre 1: Generalmente no es que exista una comunicación directa entre socios, sino más bien que la directiva nos informa los detalles de las operaciones.

Noviembre 2: La directiva nos da los detalles de las operaciones en la empresa.

El Encuentro 1: Los socios tenemos una reunión cada mes con los directivos de la empresa, discutiendo información de la empresa y tomando decisiones en relación a la operatividad.

El Encuentro 2: Mensualmente se realizan reuniones orientadas a tomar decisiones y además nos exponen información sobre las operaciones.

Análisis: A criterios de los socios, se evidencia que estas instituciones se comunican con sus socios en manera periódica, recibiendo información respecto a las operaciones y si existen emergencias, permitiendo tomar decisiones.

3. En relación con reuniones ¿Con qué frecuencia se realizan y qué temas generalmente abordan?

Olmedo 1: Generalmente existen reuniones mensuales, pero, en relación con la fecha pueda variar. Cuando eran presenciales podrán ser sábados o domingos y la hora siempre quedaba por confirmarse, ahora con la pandemia sucede de manera similar con la diferencia que no es necesario movilizarse.

Olmedo 2: Se mantienen reuniones mensuales, pero puede variar el día en el cual se organiza y la hora. A veces, hasta surgen cambios de último minuto en la organización de estas reuniones.

Guasmo 1: Por la pandemia, las reuniones ahora son más constantes, con la ventaja que son por internet. En relación con lo expresado, se mantienen quincenalmente, los días sábados de 14:00 a 16:00 hablando de temas como la producción y ventas.

Guasmo 2: Las reuniones actualmente son quincenales, los sábados desde las 14:00 a 16:00, entregándose un cronograma donde se señala cada día. Los temas que se abordan exclusivamente son la producción y rendimiento económico, especialmente ahora que se vive una crisis.

Noviembre 1: Estas reuniones son mensuales y en la semana que se programan nos indican fecha y hora. Respecto a los temas, estos involucran la producción, ventas y utilidades, tomándose además decisiones relacionadas a estos temas durante las sesiones.

Noviembre 2: Los directivos organizan estas reuniones y nos informan con antelación la fecha y hora. Generalmente son mensuales y se tratan temas como las ventas del mes, ganancias y la producción.

El Encuentro 1: Cada mes tenemos reuniones, siendo los directivos quienes nos informan sus programaciones, abordándose temas relacionadas a las operaciones y toma de decisiones.

El Encuentro 2: Como indiqué, se mantienen reuniones mensuales, cada una programada al final del mes, indicando el día y la hora como se llevará a cabo. Así nos informan sobre las operaciones y se guía la toma de decisiones.

Análisis: Los consultados indican que el único medio para conocer información de la empresa son las reuniones, las cuales se mantienen en forma periódica, con una frecuencia entre mensual y quincenal. Por otra parte indican que la información que se proporciona va más orientada a la producción, ventas y utilidades. En este caso, se excluyen a los trabajadores como un aspecto sobre el cual debe existir información.

4. Sobre las decisiones tomadas por los miembros ¿Cómo se informan los detalles de su ejecución y los resultados alcanzados? Indique si la información es clara y suficiente

Olmedo 1: En las reuniones suelen toparse estos temas y se concentran más en los resultados de ventas, gastos y rendimientos.

Olmedo 2: Se detallan en las reuniones, pero estos se enfocan más en los resultados, más no en los detalles de la ejecución.

Guasmo 1: En las reuniones suele darse esta información en detalle.

Guasmo 2: Esta información se expone en las reuniones, enfocándose más en producción, ventas y rendimientos.

Noviembre 1: La información es clara en lo que expone durante las reuniones, dando énfasis en la producción, ventas y ganancias obtenidas.

Noviembre 2: Sí es clara, aunque se concentra solo en producción, ventas y ganancias.

El Encuentro 1: La información la recibimos un día antes de la reunión para poder revisarla y luego de aquello se aclaran las dudas durante la sesión. Generalmente esta información incluye los temas que se tratarán, involucrando generalmente las ventas y las ganancias.

El Encuentro 2: Nos remiten un informe antes de la reunión, al menos un día, y cuando se lleva a cabo se explica su contenido, dando oportunidad a realizar consultar y aclarar dudas.

Análisis: Los consultados indican que esta información les puede llegar antes o durante las reuniones que se organizan, lo cual permite suponer que conocerán los resultados en función

del intervalo en el cual se reúnen. Los reportes incluyen las ventas, producción y ganancias, lo cual refleja si las decisiones tomadas han influido de manera favorable con la situación financiera de la entidad. Además, si bien sus declaraciones muestran que la información es clara, siendo explicada por la directiva, no destacan su suficiencia por centrarse solo en resultados y no en cómo se ejecutan.

5. Las decisiones tomadas ¿Toman en consideración a los trabajadores o se enfocan en el rendimiento económico?

Olmedo 1: Puedo indicar que las decisiones se toman en función del rendimiento y, esto permitiría que la empresa continúe generando empleo.

Olmedo 2: Toda decisión va orientada a que la asociación siga generando ingresos, especialmente ahora que estamos atravesando periodos críticos.

Guasmo 1: Generalmente existe un mayor enfoque en el rendimiento económico.

Guasmo 2: Todas van orientadas a fortalecer el rendimiento del negocio.

Noviembre 1: Las decisiones recaen más en el rendimiento y cómo alcanzar más ganancias.

Noviembre 2: Estas decisiones se orientan al rendimiento.

El Encuentro 1: En su mayoría se centra en el rendimiento, lo cual también favorecería a los trabajadores quienes gozarán de su puesto de trabajo en una empresa productiva.

El Encuentro 2: Se hablan temas económicos que ayudarían a la empresa y en consecuencia permitirían que los trabajadores puedan seguir percibiendo ingresos, evitando el cierre de la organización.

Análisis: Las decisiones en la empresa se toman más en relación con el rendimiento, pensando poco en el talento humano, lo cual permite suponer que suelen tomarse decisiones orientadas a fortalecer las relaciones con el talento humano y construir una percepción positiva entre ellos y la organización. Esto podría causar que la cultura organizacional se deteriore, alimentando actitudes negativas de los empleados si su motivación es escasa en el trabajo.

se desarrollen los trabajadores perciban que no se valora su importancia,

6. ¿Cuáles son los principales desacuerdos que suelen existir en la toma de decisiones entre los socios?

Olmedo 1: Más que desacuerdos, siempre se piensa en las ganancias y a veces existen conflictos porque no se logran los resultados esperados.

Olmedo 2: Las decisiones se toman con aprobación de la mayoría y últimamente existe más conflicto por el reparto de ganancias. La mayoría ha decidido que debe existir un fondo pero otros no están de acuerdo.

Guasmo 1: Por la situación del país, la asociación ha retenido utilidades y eso no ha sido una decisión que los socios hayan aceptado en su totalidad.

Guasmo 2: Siempre habrá desacuerdos, pero las decisiones se toman en función de la mayoría. Las más recientes fueron la retención de utilidades.

Noviembre 1: Por la liquidez se tomaron decisiones como el despido de trabajadores y retención de utilidades, las cuales sí fueron decisiones duras de tomarse, pero fueron necesarias.

Noviembre 2: Las decisiones se toman entre la mayoría, y como siempre, habrán diferencias entre socios. Sobre las últimas decisiones tomadas, como despidos y el retener utilidades, puedo decir que han sido las de mayor desacuerdo.

El Encuentro 1: Siempre cuando son temas de dinero suelen haber desacuerdos.

El Encuentro 2: Algunos desacuerdos suelen suceder en relación a los rendimientos; por ejemplo, la decisión de retener las utilidades fue una de ellas.

Análisis: Los consultados indicaron que los conflictos surgen siempre que se habla de temas de dinero, mencionando que cada asociación ha decidido retener utilidades. Esto pudo haberse motivado por la crisis que atraviesa el país, prefiriendo tener estos fondos para cualquier emergencia; sin embargo, ha causado desacuerdo entre los socios quienes tienen más interés en lo económico.

7. En calidad de socio ¿Qué información reciben sobre la situación de la empresa y los trabajadores?

Olmedo 1: Generalmente recibimos información sobre los resultados de las operaciones.

Olmedo 2: Es más información de la empresa respecto al rendimiento alcanzado en función de las ventas, costos y gastos.

Guasmo 1: Lo que recibimos proviene de la empresa durante las reuniones, en donde se nos remite un informe que detalle principalmente la producción, ventas e ingresos netos. Así, puede determinarse si las decisiones tomadas han tenido un impacto positivo o negativo en la situación financiera.

Guasmo 2: Se nos remite un informe previo a la reunión, en donde se explican la producción del mes, los ingresos obtenidos y las utilidades.

Noviembre 1: No recibimos detalle de los trabajadores, salvo en el reporte donde se procedió a desvincular un grupo de ellos. Generalmente la información corresponde a la productividad.

Noviembre 2: Solemos recibir información en las reuniones respecto al rendimiento, tales como como producción, ventas y ganancias. Cuando se deben tomar decisiones de los trabajadores, recibimos información pero no es constante.

El Encuentro 1: Solemos obtener información de los empleados cuando se requiere tomar alguna decisión sobre reducir la plantilla, lo cual fue un punto que se trató recientemente. De ahí es común recibir informes sobre la situación financiera y de la producción.

El Encuentro 2: Recibimos información sobre los puntos a tratar en las reuniones. Si uno de ellos involucra los trabajadores se tratará, siendo la última vez que se habló de esto cuando inició la pandemia. Además de las ventas y ganancias que siempre se abordan en las reuniones.

Análisis: Los consultados permitieron evidenciar que dentro de la organización se han tratado aspectos relacionados a los trabajadores, pero encaminados a los despidos por la

situación actual del país, entre otras decisiones motivadas por la pandemia. Por otra parte, de la empresa suele recibir información sobre las operaciones, específicamente producción, ventas y ganancias.

Resultados de *Focus Group* a trabajadores de asociaciones

Este instrumento se implementó en cada una de las asociaciones tomando como referencia a cinco trabajadores quienes respondieron a cada interrogante orientada a evaluar cómo influye la cultura organizacional en la comunicación de estas entidades:

1. ¿Qué tipo de información institucional ha recibido por parte de la empresa?

Olmedo: Los participantes mencionaron en su totalidad que la información sobre esto resulta escasa, recibiendo solo un detalle de la historia y a qué se dedica la empresa cuando fueron contratados

Guasmo: Los consultados respondieron que al ser contratados recibieron información de la empresa sobre su historia, misión y visión pero no recuerdan los detalles.

Noviembre: Los cinco trabajadores de esta asociación indicaron que la información suele ser proporcionada al cuando son contratados. Esta obedece a la historia y a qué se dedica la entidad.

El Encuentro: Los consultados indicaron que recibieron información de la historia, misión, visión y valores, los cuales se encuentran a la vista en un mostrador dentro de la empresa.

Análisis: Como respuesta de los participantes, se evidencia que en las asociaciones se ha proporcionado información a los trabajadores respecto a la historia, misión, visión, valores y actividad desarrolladas, algunas incluso solo recibiendo un detalle de la historia y su actividad. Por otra parte, solo en una de ellas se indica que los trabajadores pueden consultar esta información en vitrinas dentro de la empresa, es decir que está disponible en cualquier momento, a diferencia de los otros casos en donde solo se proporciona cuando son contratados.

Esto impide que los trabajadores conozcan cuál es el horizonte del negocio y qué objetivos se persiguen, especialmente porque solo la reciben cuando son contratados. Así, puede indicarse que el nivel de comunicación es bajo en estos aspectos, lo cual puede deteriorar la cultura organizacional al impedir que los trabajadores se identifiquen con la organización y enfoquen sus esfuerzos hacia un propósito particular para la empresa.

2. Explique ¿cómo la entidad organiza las tareas y asigna funciones a los trabajadores?

Olmedo: Los consultados explican que cada trabajador tiene asignada sus funciones, coincidiendo que a raíz de la pandemia se han reestructurado y a algunos le han sido asignadas más tareas que cumplir incrementado la carga de trabajo.

Guasmo: Los trabajadores indicaron que cada uno posee funciones asignadas, pero, debido al problema del COVID – 19 han sido modificadas, teniendo ahora más actividades que desempeñar.

Noviembre: Quienes participaron mencionaron que disponen de funciones claras dentro del área que nos corresponde, pero que ahora hay más trabajo debido a la disminución de personal.

El Encuentro: Los intervinientes sostuvieron que cada uno tiene funciones, pero al despedirse trabajadores y modificar los aspectos relacionados a las operaciones dentro del área, han tenido que modificarse las actividades. A consecuencia de esto, defienden que la carga de trabajo es mayor.

Análisis: Los resultados permiten evidenciar que existe en estas empresas una mayor carga de trabajo en respuesta a la pandemia, esto por el despido de personal para ajustarse a las medidas ordenadas para evitar contagio y además, como una forma de reducir los gastos. A menor personal, se asignaron más actividades a cada individuo; lo cual puede percibirse como sobrecarga de trabajo y así provocar estrés en el talento humano, afectar su motivación y

perjudicar la imagen que percibe de la empresa, deteriorando esto la cultura organizacional percibida.

3. En relación con las decisiones tomadas por la organización ¿Cómo usted considera que responden a las necesidades y expectativas de los trabajadores?

Olmedo: Los trabajadores expresaron que las decisiones no responden a sus necesidades y expectativas, pero al menos indican tener un trabajo para solventarse. La postura se debe a los despidos, además de la falta de incentivos, retrasos en el pago de beneficio y el incremento de la carga de trabajo.

Guasmo: Como respuestas, los consultados indican que no perciben que sus necesidades y expectativas sean una prioridad para la empresa, más bien sienten que la situación se ha deteriorado tras la pandemia.

Noviembre: Las respuestas de los cinco trabajadores dejan evidencia que la empresa no responde a sus necesidades y expectativas, pero indican al menos tener trabajo para subsistir a diferencia de otros compañeros que se encuentran desempleados.

El Encuentro: Indicaron que la empresa no responde a sus expectativas y no sienten que sea una prioridad, más bien le han asignado más trabajo sin ninguna variación salarial y aún siguen valores pendientes de pago.

Análisis: Los trabajadores perciben que las asociaciones en donde se desempeñan no se preocupan por sus necesidades, al contrario, exponen decisiones que han impactado negativamente en el bienestar. Una de ellas es el incremento de la carga laboral, seguido de los beneficios pendientes de pago e incluso despidos por la pandemia. Todo esto deteriora el clima laboral, alimenta la insatisfacción y desmotiva al personal, deteriorando en consecuencia la cultura organizacional.

4. ¿Cómo las diferentes áreas de la empresa se integran para funcionar de manera coordinada?

Olmedo: Los consultados indicaron que las áreas se encuentran comunicadas entre sí entre los jefes y así logran coordinarse.

Guasmo: Las respuestas de los cinco participantes permitieron evidenciar que las áreas se integran mediante la comunicación entre los responsables. Así cada proceso se ejecuta de forma coordinada.

Noviembre: En relación a los consultados, los responsables de cada área se comunican y permiten así que las operaciones se realicen en coordinación, alcanzando su objetivo.

El Encuentro: Los consultados explican que cada jefe de área responde por los procesos que se realizan y entre ellos coordinan las actividades que se desempeñan para que los procesos se ejecuten de forma coordinada.

Análisis: Atendiendo a las respuestas de los consultados, indican que existe en cada asociación jefes o responsables de cada área, los cuales permiten que los procesos se realicen en forma coordinada, comunicándose entre sí para alcanzar la máxima eficiencia. En este caso, los jefes mantienen comunicación con los trabajadores de cada área y a su vez cada jefe de comunica entre sí, fortaleciendo las operaciones para su desarrollo coordinado.

5. ¿Qué tipo de supervisión se ejerce en la organización a los trabajadores? indique si se encuentra soportados reglas y reglamentos que están disponibles para su consulta

Olmedo: A criterio de los consultados, ellos exponen que la supervisión la ejerce el jefe de cada área y desconocen si se soportan en algún documento.

Guasmo: Los consultados indicaron que no tenían conocimiento respecto a reglas o reglamentos, añadiendo que cada jefe de área se encarga de esta labor.

Noviembre: Se conoció por cada consultado que no se encuentra soportada la supervisión en ninguna regla o reglamento, siendo realizada por el responsable del área.

El Encuentro: Cada consultado coincidió en que no conocían si existía alguna regla o reglamento respecto a cómo realizar la supervisión de sus operaciones. En este caso indicaron que la realiza su supervisor o jefe de área.

Análisis: Una vez conocidas las respuestas, es importante señalar que existe una falta de comunicación respecto a reglas y reglamentos para supervisar las operaciones. Esto genera desconocimiento e incertidumbre por parte de los trabajadores respecto a cómo sus jefes los supervisan, pudiendo influir negativamente en su comportamiento, especialmente si el seguimiento es muy intensivo o demasiado débil por parte de los encargados.

6. En su puesto de trabajo ¿Cómo la entidad le permite aportar con sus conocimientos, opiniones o creencias para fortalecer los procesos?

Olmedo: Los consultados concordaron que aplican lo aprendido con los años pero no pueden aportar en sí con alguna idea u opinión sobre cómo desarrollar los procesos.

Guasmo: Al consultar a los cinco individuos, sus respuestas permitieron evidenciar que la entidad no promueve el que brinden opiniones o aporten con conocimiento para fortalecer sus procesos.

Noviembre: En palabras de uno de los participantes, se hace lo que la empresa pide hacer. A su vez, tampoco opinan o son escuchados sobre aspectos relacionados a las operaciones.

El Encuentro: A criterios de los individuos intervinientes, no pueden aportar con creencias u opiniones.

Análisis: Al sentirse escuchados, los trabajadores sienten que la empresa mantiene interés en sus opiniones, incrementando el sentido de pertinencia con la organización. Además, esto demostraría que la comunicación en la empresa es de dos vías, recibiendo los trabajadores órdenes de mandos superiores, permitiéndoles también a los trabajadores exponer sus criterios sobre cómo mejorar las operaciones e incluso el ambiente laboral.

Sin embargo, a pesar de que este tipo de comunicación ayudaría a conformar una cultura organizacional positiva, los resultados demuestran que la entidad no escucha a sus trabajadores, impidiendo que se sientan identificados e incluso, que exista un enfoque hacia las personas.

7. En relación con las recompensas aplicadas ¿De qué manera se asignan a los trabajadores para promover su rendimiento y satisfacción en el trabajo? Indique si cumplen sus expectativas

Olmedo: Los participantes respondieron que por el momento no poseen ninguno tipo de incentivo o beneficio adicional a los que exige la ley, incluso reportan retrasos en el pago de beneficios sociales.

Guasmo: Los individuos participantes destacan que no poseen ningún tipo de recompensa.

Noviembre: Sus respuestas reflejan que no poseen ningún tipo de recompensa.

El Encuentro: Los consulados expusieron su descontento mencionando no solo el no percibir recompensas, sino también el retraso que existe en el pago de los beneficios que la ley exige pagar.

Análisis: En este caso, los resultados reflejan que las asociaciones no se preocupan en mayor medida en satisfacer a sus trabajadores y motivarlos mediante recompensas, esto a pesar del incremento en la carga de trabajo que experimentan. Adicionalmente, reportan demoras en el pago de beneficios sociales, los cuales ya debieron ser pagados pero al parecer la falta de liquidez lo impide.

Es importante señalar que se han realizado despidos, lo cual en su conjunto puede provocar el descontento del trabajador, desmotivación, deterioro del ambiente laboral y en consecuencia una cultura organizacional negativa.

8. En relación con las metas fijadas por la empresa ¿Cómo considera que los procesos y recursos permiten alcanzarlos?

Olmedo: Los consultados explican que se les informan las metas de producción pero no se les informa sobre las ventas y el resultado de las operaciones. Por otra parte, explican que suelen no alcanzar los límites de producción en algunas ocasiones.

Guasmo: En relación a las respuestas de cada participante, las metas de la producción se informan pero desconocen si logran alcanzarse las metas de ventas. Explican además que se les indica cuando la producción no alcanza el resultado esperado.

Noviembre: Cada participante expuso que no tiene idea sobre las metas relacionadas a ventas y ganancias, ya que solo se les imponen metas de producción, informándoles si se cumplen o no.

El Encuentro: Los involucrados respondieron que se les imponen metas de producción, exponiéndoles si se logran o no alcanzar. Por otro lado, no se les informa si se alcanzan las ventas y ganancias esperadas.

Análisis: Los consultados explican que las metas que se les informan están relacionadas a la producción, indicándoles si llegan o no cumplirse. Contrario a esto, desconocen si las ventas y ganancias logran alcanzarse, lo cual impide a los trabajadores sentirse más comprometidos, involucrados e identificados con el negocio, desconociendo parcialmente las metas y cómo su trabajo aporta al alcance de ellas.

A su vez, deja en evidencia la carencia en la comunicación, no solo se aspectos como la misión, visión y valores de la compañía, sino también de los objetivos fijados por la gerencia.

9. ¿Cómo se promueve la cooperación entre los trabajadores? Indique si existe apoyo entre los miembros a pesar que la empresa no lo promueva

Olmedo: Los participantes consultados indican que han optado por el trabajo en equipo, no porque la entidad lo promueva, sino porque las tareas han aumentado dentro de cada área. De esta manera cumplen las actividades más rápido, siendo el jefe quien lo supervisa.

Guasmo: Cada consultado explica que el trabajo en equipo no existe como parte de la organización, partiendo de los jefes quienes solo supervisan, pero no apoyan ni guían con el ejemplo. Sobre esto, indican que los trabajadores suelen pertenecer a grupos que se ayudan entre sí pero no es una iniciativa de la empresa.

Noviembre: Según las respuestas, el trabajo en equipo no se promueve en la entidad.

El Encuentro: En esta asociación, los trabajadores indicaron que los jefes de cada área apoyan el trabajo en equipo, pero a título personal, haciendo mención a que los alienta a desarrollar las tareas a tiempo e incluso se involucra en algunas tareas.

Análisis: En este caso, existe una situación distinta en cada escenario, evidenciándose una asociación en donde no existe el trabajo en equipo, es decir que los trabajadores no se ayudan y desarrollan sus tareas en forma individual. Al contrario, dos de ellas mencionan que los trabajadores realizan sus tareas en equipo para alivianar la carga laboral pero como iniciativa personal, ya que la empresa ni sus jefes apoya este tipo de integración.

Solo una empresa indica que el jefe se involucra y guía con el ejemplo, lo cual motiva a los trabajadores y demuestra que existe apoyo para el logro de las metas; sin embargo, defienden que este proceder es propio del jefe y no es política de la organización. Es decir, reconocen que existe trabajo en equipo, pero no se debe a que la entidad lo promueva, lo cual puede influir en su rendimiento a largo plazo y formar una imagen negativa respecto a cómo perciben que la empresa hace énfasis en el grupo y crea confianza lazos, no solo entre trabajadores de manera horizontal, sino también vertical.

10. ¿En qué medida usted dispone de los recursos necesarios para llevar a cabo su actividad de manera eficiente?

Olmedo: Los consultados indican que sí disponen de ellos para cumplir sus funciones con eficiencia, siendo el problema el incremento de trabajo.

Guasmo: Cada uno de los participantes explica que están disponibles los recursos para llevar a cabo sus funciones.

Noviembre: Quienes fueron consultados explican que cada uno cuenta con las herramientas, equipos y materiales para llevar a cabo sus tareas.

El Encuentro: Aquí los participantes denotan que existen los recursos, pero se limita la eficiencia por el incremento de las tareas a cumplir, esto debido a la reducción del personal.

Análisis: En casa asociación se evidencia que los trabajadores disponen de los recursos para cumplir sus funciones, lo cual les ayuda a cumplir sus tareas con eficiencia. Sin embargo, como se mencionó anteriormente e incluso se denota entre sus respuestas, las funciones han incrementado y ello influye en su cumplimiento, no disponiendo tampoco de recompensas que los motiven.

11. Sobre la comunicación que mantiene con sus superiores ¿Cómo usted la recibe y puede dar una retroalimentación sobre ella?

Olmedo: Los consultados explican que los jefes les dan órdenes que deben ejecutar, dando como retroalimentación únicamente el cumplimiento de lo asignado.

Guasmo: Las respuestas se orientaron a que reciben órdenes de su jefe y solo informan de su cumplimiento. Señalan que las empresa no los motiva a realizar alguna recomendación que mejore el ambiente de trabajo.

Noviembre: Cada trabajador consultado indica que el jefe les ordena qué hacer y luego reporta el cumplimiento.

El Encuentro: En la sesión, los consultados determinaron que los trabajadores solo comunican el cumplimiento de la tarea ordenada a su jefe, más no se les incita a dar algún detalle adicional.

Análisis: En respuesta a esta pregunta, puede evidenciarse que los trabajadores solo reciben información sobre su tarea a ejecutar y, una vez cumplida, informan a sus superiores. De esta

manera, no existe una comunicación fluida entre los trabajadores y sus jefes, no aportando información respecto a problemas en los procesos, cómo mejorarlos, entre otros detalles. Así, el grado de participación de los trabajadores puede catalogarse como nulo respecto a la toma de decisiones y mejora en la calidad del ambiente laboral.

12. Según su perspectiva ¿Cómo la entidad se preocupa por sus trabajadores y sus necesidades?

Olmedo: Los consultados indicaron que existe más preocupación por los resultados económicos que por los trabajadores y sus necesidades, mostrando insatisfacción.

Guasmo: Cada participante expuso que no perciben que exista preocupación por sus trabajadores y la satisfacción de sus necesidades.

Noviembre: En respuesta a esta interrogante, los participantes respondieron que no hay preocupación por ello ni por sus necesidades, haciendo referencia a los despidos que se han registrado, retrasos en los pagos e incluso, el incremento de trabajo sin ninguna compensación.

El Encuentro: En este caso, los consultados indicaron que la empresa no se preocupa por ellos, tratándolos con menor importancia frente a otras obligaciones. Esto lo refleja en el incumplimiento en el pago de beneficios, despidos, mayor cantidad de trabajo y no recompensas como principales factores que influyen en su desmotivación.

Análisis: La situación dentro de estas asociaciones ha ocasionado que los trabajadores no perciban que existe preocupación en su bienestar, evidenciando una serie de problemas como la no compensación de sus esfuerzos, retrasos en el pago de sus beneficios e incremento en la carga laboral por los despidos, lo cual alimenta esta falta de interés en el equipo humano. Esto influye en la insatisfacción del empleado, construyéndose una cultura organizacional negativa que afectará al ejercicio de sus funciones con motivación.

13. ¿Cuál es la principal motivación para conservar su trabajo? Indique si se encuentra satisfecho o insatisfecho con su experiencia dentro del puesto.

Olmedo: Entre las causas o principal motivación de los consultados está el obtener el sustento familiar y la necesidad, siendo difícil actualmente conseguir un empleo. Por otra parte, explican no estar satisfechos con el trabajo.

Guasmo: Con la respuesta de los trabajadores se presume que refleja la insatisfacción en su puesto, siendo su familia la razón que los motiva a trabajar.

Noviembre: Como motivación los consultados explica que corresponde a satisfacer sus necesidades, tanto propias como de sus familiares, con los fondos recibidos. Entre sus intenciones está cambiarse de trabajo, pero son conscientes de la realidad del país, no mostrando algún vínculo sentimental con el cargo ocupado.

El Encuentro: Con la respuesta de los participantes, cada individuo indicó que no se encuentra satisfecho con su puesto. Además, como motivación explican que está su familia, siendo estos ingresos el sustento de su hogar.

Análisis: En cada asociación, los trabajadores indican no encontrarse satisfechos por su puesto, e incluso muestran interés por buscar otro empleo, pero la situación actual del país lo impide. La motivación para permanecer en el cargo no es la empresa como tal ni la existencia de beneficio o facilidades, sino más bien el tener un ingreso seguro para mantener a sus familiares. Así, una vez consigan otra propuesta laboral elegirán marcharse y así la entidad perderá equipo humano valioso.

Análisis de los resultados – cultura organizacional y su influencia en la comunicación.

Los resultados de la investigación permiten evidenciar que en las asociaciones consultadas existen en su mayoría debilidades en la cultura organizacional que requieren ser corregidas, entre ellas la comunicación que existe no solo con los socios, sino entre el equipo humano.

Entre los hallazgos se encuentran las reuniones descoordinadas entre socios, el no existir una vía rápida de comunicación para tomar decisiones rápidamente ante problemas que surjan en las operaciones, la notable falta de interés en los trabajadores que incluso indican no ser

escuchados en la toma de decisiones, imposibilidad de dar opiniones y sugerencias para posibles mejoras y no recibir detalles de cómo sus operaciones han contribuido al logro de los objetivos.

Como puede observarse, estos son problemas ligados directamente con la comunicación, los cuales surgen de una cultura orientada solo al bienestar de los socios, lo cual se sustenta al conocer que en las reuniones solo se abordan temas relacionados a ventas, gastos y utilidades.

A ello se suman otras situaciones que puede influir negativamente en los trabajadores y deteriorar la cultura que perciben de la empresa. Entre ellos están los retrasos en el pago de beneficios, nulos reconocimientos e incentivos, incremento de la carga laboral ante la emergencia sanitaria y relaciones desfavorables con sus supervisores y jefes inmediatos

Según la teoría consultada, la comunicación depende de la cultura, permitiendo dicha comunicación formar a los colaboradores, quienes pueden informar sus ideas para mejorar el desempeño en la organización, sentirse escuchados y que la empresa se interesa por ellos. Sin embargo, cuando la empresa tiene una cultura centrada solo en el bienestar de los socios para el alcance de rendimientos económicos favorables, poniendo de lado a sus colaboradores, deja de preocuparse por el bienestar de su equipo humano como engranes que intervienen activamente en el logro de los objetivos.

Así, los trabajadores no son aprovechados como fuentes de comunicación valiosas para la toma de decisiones y mejora de la productividad, puesto que no participan en los cambios, pierden interés en comunicar sus creencias y así inicia la despersonalización, no sintiéndose parte de la empresa.

Conociéndose que la cultura es el modo de ser, actuar y pensar en la empresa, y marca la conducta de los trabajadores, reflejando en cada asociación que existen debilidades en la comunicación a causa de una cultura que no se orienta al fomento de la participación de los trabajadores en las decisiones, puede evidenciarse que la cultura actual mantiene una

influencia negativa en la comunicación de estas entidades. Evaluándose cada uno de los elementos de la cultura, los cuales se encuentran descritos en la teoría consultada, se expresa lo siguiente:

La identidad de los miembros: Se determina que los trabajadores no se identifican con la entidad, y solo la ven como un medio para sostener a su familia, sin algún beneficio o recompensa, sin ser escuchados o aportar activamente a la organización.

Énfasis en grupos: Es común que no se fomente el trabajo en equipo en las empresas consultadas.

Enfoque hacia las personas: Se observa que en la toma de decisiones no se considera cómo se afectarían a los empleados, recurriendo a despidos e incremento de la carga laboral sin ningún incentivo o recompensa.

Integración en unidades: Existiendo una limitada comunicación entre las áreas de la compañía e incluso entre la directiva y los socios.

El control: Resulta débil pues los trabajadores no solo perciben que no existe apoyo de sus supervisores y jefes inmediatos, sino también indican que desconocen los aspectos considerados para supervisarlos. Además, se les impide dar alguna retroalimentación sobre sus funciones.

Tolerancia al riesgo: Ninguna, ya que la empresa asigna funciones y no da pie a que los trabajadores actúen por su cuenta en ciertas situaciones.

Criterios para recompensar: No se observa ninguno ya que mencionan que no existen recompensas e incluso incumplimiento en el pago de sus beneficios legales.

Perfil hacia los fines o los medios: Destacando que la empresa se enfoca solo al logro de las metas y resultados, considerando que incluso los socios no se interesan en conocer cómo avanzan las decisiones tomadas, sino solo en cifras.

Enfoque hacia un sistema abierto: El cual puede calificarse como débil en la medida que exista deficiencias en la comunicación, puesto que las decisiones podrán tomarse de manera lenta y no responder adecuadamente a las condiciones del entorno interno y/o externo.

Capítulo IV

Propuesta

Habiéndose identificado una serie de debilidades en la cultura organizacional, las cuales influyen en la comunicación y otros aspectos claves para alcanzar el éxito en la empresa, se plantean una serie de acciones y recomendaciones que permitan lograr un cambio positiva en la entidad, mejorando el cómo los trabajadores se identifican con la entidad, además de sus niveles de satisfacción, fidelización y participación.

Objetivos de la propuesta:

Objetivo general

- Elaborar estrategias enfocadas en la mejora de la comunicación organizacional de los productores de leche de las asociaciones de ganaderos del cantón Olmedo - Manabí 2019

Objetivos específicos

- Establecer tiempos para la ejecución de reuniones entre socios y directivos para mejorar las operaciones.
- Crear canales de comunicación por medio de la implementación de nuevas tecnologías.
- Incrementar el nivel de responsabilidad con los trabajadores por medio de la participación activa de los mismos en cuanto a las mejoras de la empresa.
- Incrementar el nivel de satisfacción de los trabajadores por medio de las recompensas e incentivos.

Dicho esto, se enumeran a continuación cada uno de los puntos propuestos:

Plan de acción

Las reuniones entre socios y directivos

Deben estar debidamente programadas, es decir quedar definidas claramente para que los socios puedan coordinar en forma anticipada su presencia sin espera una confirmación. Se

recomienda la frecuencia quincenal para cada reunión, enfocándose en producción, ventas, evolución en el cumplimiento de objetivos, cumplimiento del presupuesto anual y evolución de las cifras compradas al año anterior, además de problemas o situaciones sobre las cuales se requiera tomar decisiones.

También debería considerarse cada mes la presencia cinco representantes de trabajadores quienes exponga sus criterios sobre las operaciones, si están cumpliéndose las medidas de bioseguridad, reporte de contagios de COVID 19, necesidades y posibilidades para mejorar las operaciones.

Sobre las decisiones tomadas, todas deben quedar soportadas en un documento de conformidad indicando cada socio que está de acuerdo con ello y, posteriormente, colocarse a la vista de los trabajadores para que tengan conocimiento de aquello.

Aprovechamiento de tecnologías para un mayor seguimiento

Deben crearse canales de comunicación mediante aplicaciones de Smartphone a fin de contactarse rápidamente con los socios e informar sobre alguna emergencia o problema en las operaciones que requieran su intervención. Además, por esta vía podrían comunicárseles de manera anticipada cambios en la programación de reuniones, cómo evoluciona alguna operación sobre la cual se tomó una decisión previa, e incluso remitirse los temas que se abordarán en cada reunión junto al informe correspondiente.

Los informes que se detallen deben incluir las mejoras y sugerencias que hayan realizado los trabajadores, abordando durante las sesiones aquellas que requieran ser aprobadas. Además, se detallarán problemas que involucren trabajadores, número de empleados ausentes, contagios de COVID 19, retrasos que hayan surgido o cualquier tema de relevancia.

Para fortalecer las operaciones, es necesario que se comunique semanalmente por esta vía cómo avanza la ejecución de las decisiones, además de informar inmediatamente los

problemas que surjan y que requieran una solución ágil, existiendo así la opción de llevar a cabo reuniones extraordinarias para realizar ajustes o correctivas a las operaciones.

Participación de los trabajadores en las mejoras

En primer lugar, resulta esencial que se ponga a vista de todos los trabajadores la misión, valores y objetivos de la empresa, además de las decisiones que se toman y que tienen relación a la productividad. Para ello, debe existir una vitrina o cualquier estructura similar en donde el equipo humano tenga acceso a esta información. Así mismo, deberá incluirse un memorándum para el equipo humano, indicando que cada trabajador puede comunicar mejoras o exponer sugerencias orientadas a mejorar las operaciones o el ambiente de trabajo en general.

Estas mejoras o sugerencias deben ser transmitidas a sus jefes e incluso, de existir la posibilidad de aplicarlas, se hará de inmediato, pero de requerirse su aprobación previa, el jefe remitirá un detalle a gerencia. Así, el trabajador y su jefe participarán en la reunión próxima con el fin de que expongan en qué consistirá tal mejora y obtener, de ser factible, la aprobación de los socios y la directiva.

Previamente se indicó que, al final de cada mes, deben participar cinco trabajadores en las reuniones. Por este motivo, los trabajadores interesados deben comunicarlo al supervisor o, caso contrario, el supervisor deberá escoger a los participantes. El número de participantes no debe variar aunque existan otros empleados que asistan a exponer alguna mejora propuesta a la directiva.

Si luego de la reunión se tomaran decisiones o se llegaran a consensos respecto a sugerencias o mejoras propuestas de los trabajadores, deberán comunicarse en un memorándum en donde se indique que fueron tomadas en cuenta y detallar cómo se aplicarán. Esto tendrá como fin motivar a que otros miembros del equipo humano comuniquen sus

opiniones. Por otro lado, en caso de rechazarse, debe fundamentarse el motivo e indicar que la empresa sigue comprometida para escuchar a todos sus empleados.

Responsabilidad de la empresa con sus trabajadores

Además de realizarse informes detallando los problemas que involucren trabajadores, número de empleados ausentes, contagios de COVID – 19, retrasos que hayan surgido o cualquier tema de relevancia, es importante que las asociaciones actúen con responsabilidad ante su equipo humano, mejorando la imagen que perciben de la organización, valorándolos así como una parte esencial de la entidad, motivándolos y fidelizándolos.

En primer lugar, por efectos del COVID – 19 es necesario que las asociaciones presten más atención a la salud de sus trabajadores, tanto física como mental. Pueden desarrollarse con una frecuencia mensual pruebas rápidas para detectar posibles contagios y, en caso de un contagio, enviarlo a casa con descanso médico. Respecto al periodo de vacaciones, podría incluso descontarse de los días que requiera estar en aislamiento hasta que desaparezca la enfermedad.

Esto puede ir acompañado de la entrega de kits de bioseguridad, tanto para los trabajadores como para sus familiares, para que los utilicen y fomentar el cuidado ante la enfermedad COVID – 19. Lo mencionado transmitiría responsabilidad y compromiso en la empresa por el bienestar del equipo humano y sus seres queridos.

En segundo lugar, es importante cuidar de la salud psicológica de los trabajadores, debiendo destinarse un área de psicología en la entidad para brindar atención a los trabajadores que pueden verse afectados por factores como el estrés, ansiedad, cambios de humor, entre otros problemas que pueden influir negativamente en su rendimiento, ya sean o no relacionados con el trabajo.

Como último punto se encuentra el realizar encuestas de conformidad a los trabajadores respecto al nivel de motivación con su puesto, el cómo percibe que la entidad responde a sus

necesidades y deseos, entre otros aspectos que ayuden a conocer el nivel de fidelización del cliente interno con la organización. Esto puede aplicarse antes del desarrollo de las acciones propuestas y, luego cada tres meses para detectar si existen o no mejoras e incluso diseñar nuevas acciones.

Para esto, también es esencial que los supervisores y jefes inmediatos alienten el trabajo en equipo, incentiven a los trabajadores e incluso se involucren más en las tareas. Esto demostraría a los trabajadores que todos están comprometidos con el logro de objetivos. Para ello, la encuesta a realizar debe incluir además el cómo los trabajadores perciben a sus superiores y así evaluarlos, además de habilitar un correo al área de talento humano a fin que los trabajadores puedan comunicar algún problema o anomalía con su jefe inmediato o supervisor.

Recompensas e incentivos para los trabajadores

Es importante que se controle la carga laboral y monitoree a los trabajadores para evitar la sobrecarga de funciones, lo cual podría causar insatisfacción del equipo humano, agotamiento e incluso desmotivación, influyendo negativamente en su rendimiento. Por ende, con el análisis de la carga laboral se decidirá si contratar o no personal, dando relevancia a aquel que fue desvinculado por causa de la pandemia.

Como una forma de recompensar al personal que laboró arduamente durante la pandemia, las empresas deben entregar certificados de reconocimiento por su labor ante la crisis. Este reconocimiento debe ir acompañado de una canasta de productos básicos para cada empleado, significando una ayuda para él y sus familiares.

También resulta conveniente el diseño de incentivos que guarden relación a las necesidades actuales. Entre ellos se propone el ayudar al financiamiento de computadoras o Smartphone para los trabajadores que no dispongan de uno para las clases de sus hijos, entregándoles los fondos que requieran para su compra al contado. De esta manera no tendrá

que asumir intereses que las casas comerciales imponen, descontándose el préstamo, sin intereses, de su salario cada mes.

El plazo de pago podría ser máximo de un año, ayudando así a la preparación académica de sus hijos y generando un impacto positivo también en sus familias. A su vez, resulta conveniente negociar el desembolso de los beneficios sociales pendientes, ya sea de manera progresiva o total, a fin de evitar el incremento de la deuda con los trabajadores y desmotivación, lo cual podría provocar un deterioro de la cultura organizacional.

Con ello, también resulta ideal que se realicen sorteos anuales para trabajadores durante el mes de diciembre, además de entregar una placa conmemorativa para aquellos que superen los cinco y diez años prestando sus servicios, demostrando que la empresa tiene en cuenta el tiempo que han dedicado a la organización.

Primer lugar: Televisor Smart 40 '' + Bono de USD 200 + Canasta de víveres.

Segundo lugar: Celular Smartphone + Bono de USD 100 + Canasta de víveres.

Tercer lugar: Bono de USD 100 + Canasta de víveres

En relación a los premios descritos, pueden variar, pero dependerá de la situación económica de la empresa, recomendándose que el gasto se mantenga en esta franja.

Aporte de la propuesta

Con los cambios propuestos se pretende que, tras su implementación, se logre una mejora favorable en la cultura organizacional, misma que aporte positivamente a la comunicación en la empresa, no solo entre sus empleados y los directivos, sino también entre los socios y toda la organización. Además, se plantean mejoras orientadas a motivar a los trabajadores, fomentando su participación en la toma de decisiones, diseñando recompensas e incentivos.

En mejor detalle, la propuesta tendría el siguiente impacto en los elementos que conforman la cultura de una organización:

La identidad de los miembros: Los trabajadores se sentirían más identificados con la empresa porque son escuchados, perciben que existe interés en su bienestar, además observan que la entidad se preocupa por satisfacerlos y motivarlos.

Énfasis en grupos: Observarán que sus jefes aprueban el trabajo en grupo e incluso lo motivan.

Enfoque hacia las personas: Existe interés en la salud de los trabajadores y también en el bienestar de sus familias, además de tomarse decisiones que el equipo humano recomiendan para mejorar las operaciones y el entorno laboral. A su vez, la carga laboral es evaluada en la propuesta y se considera la contratación de personal que fue despedido en la pandemia.

Integración en unidades: Se pretende que el flujo de la comunicación sea continuo en la empresa, entre sus trabajadores, y con los socios. Además, se proponen mecanismos para mantenerlos informados e incluso tomar decisiones rápidamente cuando se lo requiera.

El control: Se busca que los supervisores y jefes no solo guíen, sino también que aporten a las tareas, brinden apoyo y así se involucren más con sus empleados.

Tolerancia al riesgo: Se acepta que los jefes autorices el llevar a cabo decisiones pero, si consideran que necesitarán primero aprobación para llevar a cabo, tendrían que solicitarlo a la directiva y a socios.

Criterios para recompensar: Se aplican a trabajadores que se mantuvieron laborando durante la pandemia, además de aquellos con más de cinco y diez años de trayectoria. Incluso, se otorga a los trabajadores la posibilidad de financiar equipos electrónicos que sus hijos utilizarán como herramientas de estudio.

Perfil hacia los fines o los medios: Los socios no solo reciben información de cifras económicas, sino también conocerán cómo se aplican las decisiones aprobadas, obtendrán información de los empleados y su situación actual y otros detalles, lo cual deja en evidencia su interés en las personas que ejecutan los procesos y no solo en los resultados.

Enfoque hacia un sistema abierto: Con los cambios, el flujo de información será positivo, se recibirán detalles de las operaciones con mayor frecuencia y existirán más fundamentos para la toma de decisiones. Así se responderá en mayor medida a las condiciones del entorno interno y/o externo-

Además, las mejoras en el entorno interno se reflejarán en la productividad, motivando a los empleados, comprometiéndose en el alcance de los objetivos y así lograr resultados económicos positivos, con un impacto social favorable en la entidad. Los resultados económicos mejorarán al motivar a los trabajadores, además de fortalecer la toma de decisiones con la participación de los trabajadores, los cuales podrán recomendar cambios en los procesos que ayuden a la eficiencia de las operaciones.

Conclusiones

Con la revisión bibliográfica se pudieron desarrollar los fundamentos teóricos relacionados al estudio, enfocándose en la cultura y comunicación en las organizaciones, entre otros temas que contribuyeron a la investigación. Así, la cultura quedó definida como el modo de ser, actuar y pensar dentro de una organización, mientras que la comunicación contribuye a su creación. Sin embargo, también se deja claro que la forma como se implementa la comunicación se ve condiciona a la cultura en la empresa, estando así ambas relacionadas.

Dentro del marco referencial se presentan investigaciones asociadas a los temas, tanto nacionales como extranjeros. En ella se determina que la supervivencia de las empresas depende de su cultura organizacional y que la comunicación es uno de los factores que se condiciona a la cultura en la entidad, debiendo ambas adaptarse a los cambios del entorno, siendo la comunicación aquella que ayuda a la transmisión de conocimiento, aprendizaje, mejora del desempeño, eficiencia de las operaciones y compromiso del equipo humano.

Tras la recolección de datos se determina la influencia de la cultura en la comunicación, observándose que en la empresa la cultura está orientada al bienestar de los socios, preocupándose solo en los resultados y dando a notar la falta de interés en los trabajadores. Esta cultura influye en la comunicación porque no se promueve la participación de los trabajadores, quienes no informan sus opiniones o sugerencias para mejorar las operaciones, tampoco tienen mayor conocimiento en los resultados alcanzados, las decisiones tomadas, y desconocen las bases estratégicas del negocio. Contrario a esto, solo reciben órdenes, experimentando mayor carga de trabajo sin recompensas e incentivos, mientras que los directivos y socios mantienen una comunicación enfocada solo en los resultados económicos, sin preocuparse en el lado humano de la organización.

Sobre la elaboración de una estrategia enfocada en mejorar la comunicación, el proyecto aborda cinco aspectos dentro de la propuesta, no solo para contribuir a la comunicación, sino

también para fortalecer la cultura. Esto conlleva la coordinación de reuniones en donde se involucren los trabajadores, aprovechando tecnologías, además de fomentar la participación del equipo humano en la toma de decisiones, demostrando la organización responsabilidad en su bienestar, mientras se plantean también recompensas e incentivos, lo cual en su conjunto contribuya a la satisfacción, fidelización y motivación del equipo humano.

Recomendaciones

La gerencia debe evaluar si algunas sugerencias o recomendaciones que los trabajadores realicen pueden ser autorizadas sin necesidad de recurrir a reuniones con los socios. De esta manera, solo aquellas que efectivamente requieran la aprobación de los socios, puedan ser objeto de reuniones.

La empresa debe incluir un buzón de quejas y sugerencias que puede facilitar inicialmente el comunicar, por parte de los trabajadores, sus creencias sobre cómo mejorar las operaciones y el ambiente de trabajo. Sin embargo, lo ideal sería que el equipo humano comunique esto a sus jefes o supervisores sin temor a ser censurado o ignorado, ya que la finalidad debe ser mejorar la organización con el apoyo de todos.

De existir la necesidad de realizar una reunión extraordinaria, es necesario que se lleve a cabo con la participación de la mayoría de los socios de la asociación. Respecto a su programación, es recomendable que se realice en el transcurso de 24 horas una vez surge la necesidad, pero, si llegara a ser de vital importancia y no existiera consenso entre los socios, la decisión sobre qué postura tomar será de la directiva y luego se comunicará a los inversores.

La implementación de la propuesta debe ser realizada por los directivos de las asociaciones, según sus condiciones económicas y previa autorización de los socios. Es importante además que se realice un seguimiento mensual a la evolución del desempeño de la organización, además de la carga de trabajo para recontratar personal, además de evaluarse trimestralmente los niveles de satisfacción y motivación de los empleados, junto a si perciben o no mejoras luego con las estrategias.

Referencias

- Alejandre, J. (2016). *Buenas prácticas en la docencia universitaria con apoyo de TIC. Experiencias en 2015*. Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza.
- Almenara, J., Delgado, M., & Roca, X. (2016). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: UOC.
- Aljure, J. (2016). *El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Barcelona: UOC.
- Arechavala, R. (2016). *Veinte años de cultura empresarial en el Occidente de México: ¿Hacia dónde vamos?* Guadalajara: Editorial Universitaria.
- Armas, M. Á. (2018). *Cultura y Comunicación Organizacional*. México: Universidad de Sevilla.
- Baena, G., & Montero, S. (2018). *Ciencias de la Comunicación 2*. México: Grupo Editorial Patria.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Grupo Editorial Patria.
- Baca, G. (2017). *Administración Integral: Hacia un Enfoque de Procesos*. México: Grupo Editorial Patria.
- Banco Central del Ecuador. (Octubre de 2019). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Información Estadística Mensual No. 2012 - Octubre 2019:
<https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Bordas, M. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. Madrid: UNED.
- Brenes, P. (2016). *Técnicas de almacén*. Madrid: EDITEX.
- Brígido, A. (2016). *Sociología de la educación: temas y perspectivas fundamentales*. Córdoba: Brujas.
- Busquet, J. (2016). *La cultura*. Barcelona: UOC.
- Cano, I. (2019). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid: EDITEX.

- Carrillo, Á. (13 de Marzo de 2019). *Universidad Nacional de La Plata*. Obtenido de Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/75026>
- Castro, A. (20 de Diciembre de 2017). *Universidad San Francisco de Quito*. Obtenido de Auditoría de comunicación interna y campañas de comunicación interna y global para Asociación Holstein:
<http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/6973/1/136103.pdf>
- Castro, A. (2017). *Manual Práctico de Comunicación Organizacional*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Centro de Industria Láctea del Ecuador. (01 de 01 de 2022). *Noticias*. Obtenido de <https://www.cil-ecuador.org/>
- Centro de la Industria Láctea. (13 de Agosto de 2019). + *Leche*. Obtenido de Ganadería sostenible en Ecuador: <https://masleche.ec/2019/08/13/ganaderia-sostenible-en-ecuador/>
- Centro de la Industria Láctea. (Noviembre de 2019). + *Leche*. Obtenido de Quiénes somos: <https://masleche.ec/#>
- Costa, C., & Túñez, M. (2016). *Comunicación corporativa: Claves y escenarios*. Barcelona: UOC.
- Curbelo, J. (2015). *Universidad de la República - Uruguay*. Obtenido de Experiencias de fortalecimiento institucional para el desarrollo rural. El caso de la Sociedad de Productores de Leche de San Ramón: abordajes desde la medición de capacidades y desarrollo organizacional:
https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/18154/1/TdesP_CurbeIoJimena.pdf

Dalux, H. (2017). *Planeamiento Estratégico y Creación de Valor: Reestructurar en Crisis*.

Beau Bassin: Redactum.

De Haro, M. (2016). *La comunicación a través de la historia*. Madrid: Visión Libros.

De la Cruz, I. (2017). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Madrid: Gobierno de España.

Delgado, J. (2016). *Planificando Estratégicamente!* California: Windmills International Editions.

Domínguez, J. (Julio de 2017). *Universidad de Guayaquil*. Obtenido de ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO ARTESANAL DE LA COMUNA SINCHAL, DE LA PARROQUIA MANGLARALTO, DEL CANTÓN SANTA ELENA, DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA PERIODO 2016-2017: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/19356/1/AN%c3%81LISIS%20DE%2020COMUNICACI%c3%93N%20ORGANIZACIONAL%20EN%20EL%20%20c3%81MBITO%20ARTESANAL%20DE%20LA%20COMUNA%20SINCHAL%2c.pdf>

Durham, J. (2017). *Hablar al aire: Una historia de la idea de comunicación*. México: Fondo de la Cultura Económica.

Ecuador, Asamblea Nacional. (20 de 10 de 2008). *Contitución de la República del Ecuador*.

Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf

Ecuador, Asamblea Nacional. (28 de 04 de 2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y*

Solidaria. Obtenido de [https://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-](https://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Ley-Orga%CC%81nica-de-Economi%CC%81a-Popular-y-Solidaria.pdf)

[content/uploads/downloads/2018/09/Ley-Orga%CC%81nica-de-Economi%CC%81a-Popular-y-Solidaria.pdf](https://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Ley-Orga%CC%81nica-de-Economi%CC%81a-Popular-y-Solidaria.pdf)

Ecuador, Autoridades institucionales. (27 de 03 de 2018). *Acuerdo Institucional 036*.

Obtenido de Ministerio de Agricultura y Ganadería; Ministerio de Industrias y

Productividad; Ministerio de Salud Pública; Ministerio de Defensa Nacional; Servicio

- Nacional de Aduana del Ecuador; Superintendencia de Control y Poder de Mercados:
<https://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Ley-Orga%CC%81nica-de-Economi%CC%81a-Popular-y-Solidaria.pdf>
- Escudero, M. (2016). *Servicio de atención comercial*. Madrid: EDITEX.
- ESPAC. . (2017). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua*. Quito: INEC.
- Etkin, J. (2016). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aires: Granica.
- Fajardo, G., & Nivia, A. (2016). *Relaciones públicas y comunicación organizacional: Ejes de la comunicación*. Bogotá: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Fernández, E., & Fernández, L. (2017). *Comunicación empresarial y atención al cliente 2.ª edición 2017*. Madrid: Paraninfo.
- Ferrando, A. (2015). *Dialnet*. Obtenido de Análisis de la cultura organizacional de las empresas de servicios de Lima Metropolitana:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6171077>
- Físico, M. (2016). *Economía de la Empresa 2º Bachillerato (LOMCE) 2016*. Madrid: Editex.
- García, M., Page, M., Gómez, P., & Cuesta, P. (2017). *Conocimientos básicos de Lengua Española*. Madrid: Editorial Universitario Ramón Areces.
- García, M., & Flores, E. (Diciembre de 2017). *Scielo*. Obtenido de Consecuencias de la cultura corporativa y rol de la comunicación interpersonal en el compromiso organizacional del personal de la Municipalidad Provincial de Arequipa – Perú:
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682017000200007
- German, S., & Morillo, C. (11 de Septiembre de 2019). *Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*. Obtenido de Análisis de la cultura organizacional y su relación en el

desempeño organizacional de la industria láctea en las Regiones Costa y Sierra.:

<http://192.188.52.94:8080/handle/3317/13582>

Gobierno de Manabí. (2019). *Gobierno de Manabí*. Obtenido de Olmedo:

<http://www.manabi.gob.ec/cantones/olmedo>

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Olmedo. (2014). *Sistema*

Nacional de Información. Obtenido de Plan de desarrollo y ordenamiento territorial

2014-2019: <http://app.sni.gob.ec/sni->

[link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/1360003220001_P](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/1360003220001_P)

[DOT%20Olmedo%2015042016_15-04-2016_12-29-48.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/1360003220001_P_DOT%20Olmedo%2015042016_15-04-2016_12-29-48.pdf)

González, M., Moirano, P., & Brandolini, A. (2019). *Cultura en acción: Comunicar para transformar las organizaciones*. Salta: Universidad Católica de Salta Euclasa.

González, J., & Pérez, R. (2016). *Formación y orientación laboral Edición 2015*. Madrid: Paraninfo.

Guerrero, M., & Silva, D. (2017). *Dialnet*. Obtenido de La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6057495>

Guevara, Y., & Salazar, J. (13 de Febrero de 2017). *Universidad Privada Antenor Orrego*.

Obtenido de Aplicación de un plan de mejora de la comunicación interna para

optimizar la cultura organizacional del centro de inspeccion técnica vehicular

(SENATI). La esperanza - trujillo 2016:

<http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/2318>

Hurtado, J., & Maiza, A. (Enero de 2019). *Universidad Técnica de Ambato*. Obtenido de La comunicación organizacional en la optimización del desempeño laboral de las empresas del sector de lácteos de la provincia de Tungurahua:

<http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/29292>

Illera, L., & Illera, J. (2016). *Política empresarial: Línea de dirección y estrategias*. Bogotá: CESA.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (Abril de 2019). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC*. Obtenido de Encuesta de superficie y producción agropecuaria continua (ESPAC) 2018:

https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2018/Presentacion%20de%20principales%20resultados.pdf

Jiménez, S. (2016). *Investigación y recogida de información de mercados*. Málaga: IC Editorial.

Lácteos LATAMOCOM. (2018). *Análisis y perspectivas de la ganadería en América Latina*. USA: Lácteos LATAMOCOM.

Ladrón, M. (2018). *Técnicas de recepción y comunicación*. MF0975. Logroño: Tutor Información.

Laporte, R. (2016). *Costos y gestión empresarial: Incluye costos con ERP*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Llanos, M. (19 de 09 de 2016). *La cultura organizacional: Eje de acción de la gestión humana*. Guayaquil: Universidad ECOTEC. Obtenido de <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>

Llulluy, M., Vilcapoma, J., & Valdez, J. (2016). *Universidad Nacional del Centro del Perú*. Obtenido de Cultura organizacional y estilos de liderazgo del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación: <http://revistas.uncp.edu.pe/index.php/prospectiva/article/view/301/268>

Luna, A. (2017). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.

- Macedo, A. (2017). *Historia De La Comunicación Humana*. México: Palibrio.
- Martínez, A. (20 de 01 de 2020). *La ventaja competitiva y el posicionamiento de la cooperativa Selva Andina*. Obtenido de Universidad Señor de Sipán:
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7203/Mart%C3%ADnez%20C%C3%B3rdova%20Anavel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>,
- Medranda, S. (Febrero de 2018). *Universidad de Guayaquil*. Obtenido de Comunicación organizacional interna como factor importante para la eficiencia académica de la facultad de Comunicación Social de la Universidad de Guayaquil.:
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/25523>
- Marulanda, C., López, M., & López, F. (2016). *Scielo*. Obtenido de La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) de Colombia:
https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642016000600002&script=sci_arttext&tlng=e
- Martínez, I. (2015). *Diseño de encuestas y cuestionarios de investigación*. Madrid: Elearning.
- Merino, M., Pintado, T., Sánchez, J., & Grande, I. (2015). *Introducción a la investigación de mercados*. Madrid: ESIC.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (01 de 01 de 2022). *Portal lácteo*. Obtenido de Producción lechera: <https://www.fao.org/dairy-production-products/production/es/>
- Ortiz, J. (19 de Mayo de 2016). *Universidad de Granada*. Obtenido de El estudio Ortiz tuvo como tema la Caracterización de la cultura organizacional de una ciudad productora de alimentos lácteos y derivados ubicada en la ciudad de Coatepec, Veracruz, México determinando como objetivo el aproximar esta caracterización toman:
<https://digibug.ugr.es/handle/10481/43904>

- Packer, M. (2018). *La ciencia de la investigación cualitativa*. Bogotá: Uniandes.
- Palacios, L. (2016). *Ingeniería de métodos: Movimientos y tiempos*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Páramo, P. (2017). *La Investigación en Ciencias Sociales: Técnicas de recolección de la información*. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.
- Pazmay, S., Pardo, E., & Ortiz, Á. (Agosto de 2017). *Scielo*. Obtenido de Características de la comunicación en empresas ecuatorianas: una primera aproximación:
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-48322017000202704
- Pino, M. (2016). *Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas*. Madrid: Ideas Propias.
- Planellas, M., & Muni, A. (2016). *Las decisiones estratégicas: Los 30 modelos más útiles*. Barcelona: Conecta.
- Ramos, L., & Gaona, J. (2 de Diciembre de 2018). *Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión*. Obtenido de Cultura organizacional y su influencia en la imagen institucional de la universidad nacional Daniel Alcides Carrión – 2018:
<http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/660>
- Real Academia Española. (01 de 02 de 2022). *Asociación*. Obtenido de <https://dle.rae.es/asociaci%C3%B3n>
- Real Academia Española. (29 de 01 de 2022). *Plan*. Obtenido de <https://dle.rae.es/plan>
- Real Academia Española. (03 de 02 de 2022). *Ganadería*. Obtenido de <https://dpej.rae.es/lema/ganader%C3%ADa>
- Real Academia Española. (15 de 01 de 2022). *estrategia*. Obtenido de <https://dle.rae.es/estrategia>

- Real Academia Española. (08 de 02 de 2022). *empresa*. Obtenido de <https://dle.rae.es/empresa>
- Restepo, P., Valencia, J., & Maldonado, C. (2017). *Comunicación y sociedades en movimiento: la revolución sí está sucediendo*. Quito: CIESPAL.
- Rivadeneira, M. (23 de Mayo de 2018). *Pontificia Universidad Católica del Perú*. Obtenido de Impacto de la comunicación en la reputación : una aproximación desde la cultura organizacional. Caso: Empresa azucarera en la costa del Perú: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12050>
- Rivera, I. (19 de 9 de 2016). *Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano*. Obtenido de Cultura Organizacional: Métodos de Estudio y Medición: <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3403/Cultura%20Organizacional-M%20A%20todos%20de%20Estudio%20y%20Medici%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rivera, D., Carrillo, S., Forgiony, J., Nuván, I., & Rozo, A. (Marzo de 2018). *Universidad Simón Bolívar*. Obtenido de Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables: <https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2165/Cultura%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Robben, X. (2016). *La cadena de valor de Michael Porter: Identifique y optimice su ventaja*. Madrid: 50 minutos.es.
- Robles, P., Alabart, Y., & Rodríguez, T. (2016). *Dialnet*. Obtenido de La cultura organizacional y su influencia en el comportamiento innovador de la Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos de la provincia del Guayas: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5896224>

- Rocamora, V. (2016). *Tradición y consciencia*. Oviedo: Masonica.es.
- Rodríguez, D. (2016). *Diagnóstico organizacional: Octava edición*. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Rojas, G., & Vera, M. (2016). *Universidad Francisco de Paula Santander*. Obtenido de Cultura organizacional en la gestión del conocimiento:
<https://revistas.ufps.edu.co/index.php/apadmin/article/view/993/940>
- Romain, S. (2019). *Transformando organizaciones: Liderar el cambio*. Madrid: ESIC.
- Romero, L., & Mancinas, R. (2016). *Comunicación institucional y cambio social*. Madrid: Egregius.
- Sainz, J. (2016). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Sanz, I. (2016). *Procesos de gestión de departamentos del área de alojamiento*. Madrid: Paraninfo.
- San Martín, J. (2016). *ANTROPOLOGÍA FILOSÓFICA II. VIDA HUMANA, PERSONA Y CULTURA*. Madrid: UNED.
- Sánchez, M. (2016). *Administración I*. México: Grupo Editorial Patria.
- Sánchez, J. (2019). *Cadenas de valor e innovación*. Durango: Universidad de Juárez del Estado de Durango.
- Sánchez, M., & Oliva, C. (2016). *Formas de comunicación en el siglo XXI*. Madrid: Dykinson.
- Sánchez, A. (2017). *Universidad Andina Simón Bolívar*. Obtenido de Estudio de la gestión de la cultura organizacional, en la matriz Quito del Banco Central del Ecuador, a partir de la creación del departamento de comunicación interna 2014 - 2016:
<http://repositorionew.uasb.edu.ec/handle/10644/5894>
- Sanchez, A. (01 de 02 de 2021). *Medios de comunicación y su impacto en la sociedad*. Obtenido de Universidad Nacional José Faustino Sánchez carrión:

<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/4588/ALBERT%20JAIRO%20SANCHEZ%20COLAN%201.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES. (20 de Febrero de 2014).

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES. Obtenido de Ficha de cifras generales: Cantón Olmedo: http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1318_OLMEDO_MANABI.pdf

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES. (Octubre de 2017).

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES. Obtenido de Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf

Scott, A. (20 de 9 de 2017). *Planificación estratégica*. Edinburgh: Heriot-Watt University.

Obtenido de <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/sp-bk-taster.pdf>

Segredo, A., García, A., León, P., & Perdomo, I. (Junio de 2017). *Informed*. Obtenido de

Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual:

<http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200/476>

Sheen, R. (2018). *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial: Un*.

Lima: Universidad de Lima.

Sierra, F., & Maldonado, C. (2016). *Comunicación, Decolonialidad y Buen Vivir*. Quito:

CIESPAL.

Solórzano, M., & Navío, J. (2016). *Diseño y cambio organizativo*. Madrid: Editorial

Universitaria Ramón Areces.

Tarziján, J. (2018). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Santiago de Chile: Universidad

Católica de Chile.

- Tellez, C. (2018). *Administración humanista: La reafirmación del rol de las empresas en la sociedad*. Bogotá: Bonaventuriana.
- Toala, S., Álvarez, D., Osejos, J., Quiñónez, M., Soledispa, S., Osejos, A., . . . Caicedo, C. (2017). *Prácticas de innovación y gestión de la calidad en las organizaciones*. Alicante: 3 Ciencias.
- Torres, Z. (19 de 9 de 2017). *Teoría General de la Administración, 2a. Ed.* México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://administration21.files.wordpress.com/2013/08/teoria-clc3a1sica-de-la-administrac3b3n.pdf>
- Torres, Z. (2017). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Tous, D., Guzmán, V., Cordero, M., & Sánchez, E. (2019). *Sistemas de Producción: Análisis de las actividades primarias de la cadena de valor*. Madrid: ESIC.
- Varela, K. (2016). *Pontificia Universidad Javeriana*. Obtenido de La comunicación como facilitador de la cultura organizacional de Pasteurizadora Santo Domingo S.A.: <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/20890>
- Zambrano Vélez, A. E., & Pazmiño Palma, J. (2014). *Diagnóstico de la cultura organizacional en los departamentos de Talento Humano y Jurídico del Gobierno Autónomo descentralizado de Chone*. Manabí: Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

Zapata, L. (2017). *Industria de la comunicación y economía digital: Guía básica del Dircom*.

Barcelona: UOC.

Apéndices

Apéndice 1. Modelo de entrevista a socios representantes.

- Asociación a la cual representa
- ¿De qué manera se mantiene la comunicación entre los socios de la entidad para conocer las operaciones o atender algún imprevisto?
 - En relación a reuniones ¿Con qué frecuencia se realizan y qué temas generalmente abordan?
 - Sobre las decisiones tomadas por los miembros ¿Cómo se informan los detalles de su ejecución y los resultados alcanzados? Indique si la información es clara y suficiente
 - Las decisiones tomadas ¿Toman en consideración a los trabajadores o se enfocan en el rendimiento económico?
 - ¿Cuáles son los principales desacuerdos que suelen existir en la toma de decisiones entre los socios?
 - En calidad de socio ¿Qué información reciben sobre la situación de la empresa y los trabajadores?

Apéndice 2. Modelo de *Focus Group* a trabajadores

1. ¿Qué tipo de información institucional ha recibido por parte de la empresa?
2. Explique ¿cómo la entidad organiza las tareas y asigna funciones a los trabajadores?
3. En relación a las decisiones tomadas por la organización ¿Cómo usted considera que responden a las necesidades y expectativas de los trabajadores?
4. ¿Cómo la diferentes áreas de la empresa se integran para funcionar de manera coordinada?
5. ¿Qué tipo de supervisión se ejerce en la organización a los trabajadores? indique si se encuentra soportados reglas y reglamentos que están disponibles para su consulta
6. En su puesto de trabajo ¿Cómo la entidad le permite aportar con sus conocimientos, opiniones o creencias para fortalecer los procesos?
7. En relación a las recompensas aplicadas ¿De qué manera se asignan a los trabajadores para promover su rendimiento y satisfacción en el trabajo? Indique si cumplen sus expectativas
8. En relación a las metas fijadas por la empresa ¿Cómo considera que los procesos y recursos permiten alcanzarlos?
9. ¿Cómo se promueve la cooperación entre los trabajadores? Indique si existe apoyo entre los miembros a pesar que la empresa no lo promueva
10. ¿En qué medida usted dispone de los recursos necesarios para llevar a cabo su actividad de manera eficiente?
11. Sobre la comunicación que mantiene con sus superiores ¿Cómo usted la recibe y puede dar una retroalimentación sobre ella?
12. Según su perspectiva ¿Cómo la entidad se preocupa por sus trabajadores y sus necesidades?

13. ¿Cuál es la principal motivación para conservar su trabajo? Indique si se encuentra satisfecho o insatisfecho con su experiencia dentro del puesto.



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Guerrero Castro Gina Mariel, con C.C: # 131236119-7 autora del trabajo de titulación: Influencia de la cultura en la comunicación de los productores de leche de las asociaciones de ganaderos del cantón Olmedo - Manabí 2019 previo a la obtención del grado de MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 07 de octubre de 2022

f. _____

Nombre: Guerrero Castro Gina Mariel
C.C: 131236110-7



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN		
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Influencia de la cultura en la comunicación de los productores de leche de las asociaciones de ganaderos del cantón Olmedo - Manabí 2019	
AUTORA:	Gina Mariel Guerrero Castro	
REVISORA:	Zerda Barreno Elsie Ruth	
TUTOR:	Alcívar Avilés María Josefina	
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado	
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas	
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	7 de octubre de 2022	No. DE PÁGINAS: 87
ÁREAS TEMÁTICAS:	Cultura organizacional en instituciones públicas y privadas	
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Cultura, comunicación, decisión, motivación, productividad.	
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El estudio tiene como objetivo analizar la cultura organizacional en asociaciones ganaderas del cantón Olmedo de Manabí, conformadas de productores de leche, como una forma de contribuir a la toma de decisiones para su desarrollo económico y social. Su realización se justifica en los problemas que atravesó la asociación ganadera San Ramón que la llevaron a su cierre definitivo, los cuales estuvieron orientados a la descoordinación de procesos, endeudamiento, toma de decisiones erróneas y otros que surgen de debilidades en su comunicación, la cual se asocia a la cultura organizacional adoptada. Para identificar si esta cultura está siendo replicada por otras asociaciones y cómo influye en su comunicación organizacional, se aplicó una metodología de método descriptivo con enfoque cualitativo, diseñándose e implementándose entrevistas a socios y Focus Group a trabajadores de estas entidades. Con los resultados pudieron evidenciarse una serie de debilidades en la cultura organizacional que no solo influyen negativamente en la comunicación, sino también en otros aspectos como la motivación y satisfacción del equipo humano. Ante estos problemas se recomiendan cambios encaminados a mejorar la coordinación de las reuniones y aprovechamiento de tecnologías, fomentar la participación de los trabajadores, que la empresa transmita mayor responsabilidad hacia ellos, además de plantearse recompensas e incentivos que impacten favorablemente en el desarrollo social y económico de las asociaciones ganaderas estudiadas.</p>	
ADJUNTO PDF:	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-5-2334155 / 0981757395	E-mail: gin1824@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Lapo Maza, María del Carmen	
	Teléfono: +593-4-3804600	
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA		
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):		
Nº. DE CLASIFICACIÓN:		
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		