

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

NIVEL DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TÍTULO:

**“PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL DEL
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION DE LA
EMPRESA ELECTRICA REGIONAL DEL SUR S.A”**

*Tesis previa a la obtención de
título de Magister en
Administración de Empresas*

AUTORA:

Ing. Mónica Dolores Ordóñez Hernández

DIRECTOR:

Ing. Mg. Ney Gallardo

LOJA – ECUADOR

2014

ING. NEY ALFREDO GALLARDO, DOCENTE DEL ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo investigativo "PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL DEL AREA DE COMERCIALIZACION DE LA EERSSA", de la autoría de la Sra. Ing. Mónica Dolores Ordoñez Hernández, ha sido orientado, revisado y aprobado en su integridad, por lo que autorizo su aprobación y defensa.

Loja, abril de 2014.



Ing. Ney Alfredo Gallardo
DIRECTOR DE TESIS

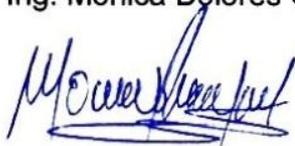
AUTORIA

Mónica Dolores Ordóñez declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el repositorio Institucional – biblioteca virtual.

AUTOR: Ing. Mónica Dolores Ordóñez H.

FIRMA:



CEDULA: 1103347371

FECHA: Loja, 24 de abril de 2014

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACION ELECTRONICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Mónica Dolores Ordóñez Hernández, declaro ser autora de la tesis titulada: "PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION DE LA EMPRESA ELECTRICA REGIONAL DEL SUR S.A." como requisito para optar el Grado de: Magister en Administración de Empresas, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la Tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 24 días del mes de abril del dos mil catorce, firma el autor.

FIRMA:



AUTORA:

Ing. Mónica Dolores Ordóñez H.

CEDULA:

1103347371

DIRECCION:

Ciudadela Fabiola

CORREO ELECTRONICO: monina341@hotmail.com

TELEFONO:

2574756

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTOR DE TESIS: Ing. Ney Alfredo Gallardo

TRIBUNAL DE GRADO:

Ing. Carmen Cevallos **Presidenta**

Ing. Rocío Toral **Vocal**

Ing. Raúl Chávez **Vocal**

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mi familia.

A Dios porque está conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar.

A mi esposo por el incondicional apoyo que me ha dado en esta meta de mi vida si no hubiera tenido tu apoyo no hubiera podido culminar gracias amor mío y mis hijos, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi capacidad. Es por ello que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida gracias por ser tan especiales y una familia unida.

MÓNICA ORDOÑEZ HERNÁNDEZ

AGRADECIMIENTO

A mi familia por el incondicional apoyo y por su comprensión al permitirme invertir gran parte del espacio familiar en mi formación profesional.

A la empresa en la cual laboro actualmente, quien me brindó la oportunidad de obtener espacios laborales para invertirlo en mi estudio,

A mis amigas incondicionales que siempre me apoyaron y me dieron su voz de aliento y ayuda necesaria cuando la necesite.

A la Universidad Nacional de Loja, por los docentes que pusieron su granito de arena, aportándonos conocimientos para nuestra formación profesional.

MÓNICA ORDOÑEZ HERNÁNDEZ

1. TÍTULO

**“PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL DEL
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION DE LA EMPRESA
ELECTRICA REGIONAL DEL SUR S.A”**

2. RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un plan de mejoramiento que favorezca el clima laboral, fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Gerencia de Comercialización de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. Es necesario entonces hacerle entender a la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. que es imperiosa la necesidad de gestionar un plan de comunicación sustentando en unas estrategias comunicacionales planeadas y ejecutadas acertadamente para el mejoramiento de los flujos informativos dentro de la Empresa, en aras de mantener al personal informado, motivado y generando sentimientos de inclusión transformados en productividad.

Es por ello, que la comunicación bien estructurada, planeada y definida cultiva un proceso motivacional que juega un papel importante en la construcción de un clima organizacional favorable tanto para los individuos que componen el equipo de trabajo como para encarrilar las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos. Teniendo como objetivo general, Elaborar un Plan de Mejoramiento para el clima laboral del departamento de comercialización de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. y sus Objetivos Específicos: Identificar las condiciones actuales del clima laboral en el Departamento de Comercialización, a través de un diagnóstico del estado del clima laboral en que se encuentra actualmente la empresa y el análisis de las debilidades y fortalezas detectadas en la empresa.

La investigación se realizó utilizando el método histórico el cual me permitió analizar los hechos pasados de la empresa Eléctrica Regional del Sur S.A., y conocer su origen, luego se realizó una descripción de todo lo recopilado y observado utilizando el método descriptivo, se siguió un proceso sintético analítico partiendo de principios, leyes y normas, a través del método deductivo me permitió dar a conocer las conclusiones, y el método cualitativo me permitió que se requirió un profundo entendimiento del comportamiento humano y las razones que lo gobiernan.

Tomando como Universo de investigación la Gerencia de comercialización, a quienes se aplicó la encuesta a todos los trabajadores y servidores que laboran en dicha Gerencia.

Las aportaciones de este trabajo dan inicio a lo que constituirá un mecanismo de medición periódica del clima laboral, formando parte del capital estructural del área de comercialización. Estos resultados contribuir que la organización incluya en su misión el mejoramiento continuo del talento humano, es hito que pone de manifiesto la necesidad de actualización y formación de sus estructuras de dirección, teoría y habilidades prácticas necesarias para la dirección exitosa de cada uno de los servidores públicos y trabajadores

El estudio proporcionó una visión de la organización con relación a la percepción que sobre el clima laboral que tienen los trabajadores y servidores de la EERSSA. Evidenciándose indicadores bajos en la satisfacción en un 73% por el trabajo que realizan ya que no perciben algún

reconocimiento y estímulo por el desarrollo personal y profesional que estimule de forma tangible e intangible los resultados de su trabajo.

Los resultados del estudio facilita, además la gestión para el cambio, encaminada mejorar el ambiente laboral, con vista a un acercamiento a la elevación de la eficiencia y la satisfacción de los trabajadores, traducido en calidad de vida, mejorando con procesos de comunicación e innovación que garanticen una satisfacción laboral.

Finalmente, se concluye que los trabajadores tienen una respuesta positiva a la tarea que está realizando el gerente de comercialización en el presente año, la comunicación interna en el departamento de comercialización se ha visto afecta por la comunicación informal, y que no hay un proceso enmarcado de motivación, en el reconocimiento de la labor realizada por los trabajadores.

SUMMARY

This paper aims to propose an improvement plan that favors the working environment, based on the analysis and management of employee job satisfaction in Marketing Management at Empress Electrical Regional Del Sur SA.

The research was conducted by using the dialectical method. For obtaining the data on job satisfaction some instruments such as questionnaires and interviews were used, besides observation and statistical techniques, to the commercial area workers were also used.

This work will be very useful because it is the start to what will be a mechanism for periodically measuring work environment, which is part of the structural capital of the marketing area of the institution. The results will allow that the institution includes within its mission the continuous improvement of human talent; it is milestone that highlights the need for updating and training of their management structures, theory and practical skills necessary to successfully address each of public workers

This work will be very useful because it is the start to what will be a mechanism for periodically measuring work environment, which is part of the structural capital of the marketing area of the institution. The results will allow that the institution includes within its mission the continuous improvement of human talent; it is milestone that highlights the need for updating and training of their management structures, theory and practical skills necessary to successfully address each of public workers

The study provided a vision of the organization in relation to the perception of organizational climate for workers and Empresa Eléctrica Regional Del Sur S.A. employees. Through the research, it was shown low satisfaction indicators, employees think their work is not recognized and also they do not receive any acknowledgment or stimulus for their personal and professional development that encourages them in a tangible and intangible way the results of their work.

The application and development of this study need unconditional support from EERSSA as it ensures success in the proposed plan for a better working environment.

3. INTRODUCCION

El clima laboral en las empresas juega un papel preponderante que ayudan a interrelacionar a todos los departamentos que la componen, facilitando su labor diaria, previniendo muchos factores negativos que afecten al recurso más valioso, el talento humano ya que es el motor de la empresa y por tanto merece condiciones óptimas para su desempeño, no solo tomando en consideración el aspecto económico, sino más bien, incentivos que vayan más allá de un mero pago mensual para su subsistencia, por tanto en el presente trabajo partí de conceptos y principios básicos que ayuden al entendimiento del significado de clima laboral, involucrando a la comunicación y sus elementos que participan en las organizaciones los escenarios que serán involucrados y que se los representa con diferentes diagramas para su guía.

En la Revisión de Literatura se encuentran los fundamentos teóricos, referencias bibliográficas seleccionados de libros reconocidos autores y del internet, que posibilitaron la comprender cada uno de los conceptos y factores que influyen en el clima laboral, su participación, apoyados en esquemas organizacionales (Maslow), para ser recomendados cuando el caso lo amerite.

Los resultados evidencian que el 84% de los trabajadores encuestados están comprometidos con la empresa, pero que un 73% no reciben ningún tipo de elogio por el trabajo que realizan.

En la discusión en la que a partir del diagnóstico situacional se presenta la propuesta que contiene el plan de Mejoramiento del clima laboral en el Departamento de Comercialización de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Posteriormente se encuentran las conclusiones a las que se ha llegado al final de la presente investigación, y sus respectivas recomendaciones.

Se encuentra la bibliografía de los libros que se utilizó para el proceso

4. REVISION DE LITERATURA

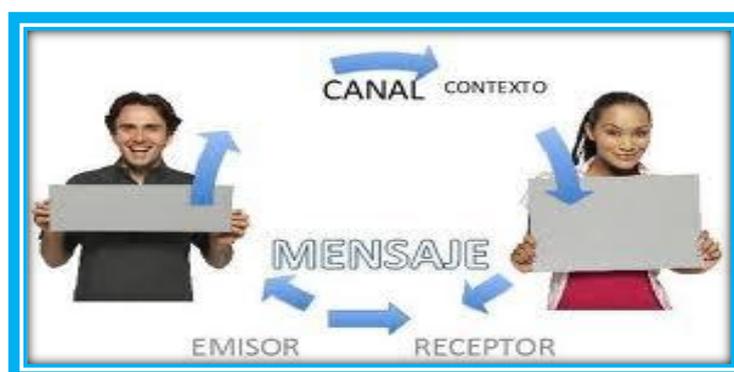
4.1 Fundamentación Teórica

En este capítulo se hablara primero de la comunicación, entrándonos luego a un acercamiento al concepto de Clima Organizacional mediante el análisis de su seguimiento y la comparación de definiciones encontradas en diferentes fuentes bibliográficas.

Dentro de este contexto, la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos claves de sobrevivencia, por lo tanto la coordinación, dirección, motivación, y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo. Entre ellos la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que la percepción positiva o negativa de los trabajadores que mantienen con respecto a su trabajo influye en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y entre otras aéreas esenciales de la organización.

4.2 La comunicación

Figura 1. La Comunicación



Fuente: www.imagui.com
Elaboración: la autora

La comunicación es un término que hace referencia a un proceso de relación de los seres humanos con su entorno, en la cual abarca una transmisión de información entre un emisor y un receptor.

Es un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y esperar que esta última de una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta.

La comunicación busca establecer contacto con alguien más por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas. Así la comunicación implica un objetivo, que generalmente es el de cambiar, reforzar o enseñar el comportamiento, actitud y conocimiento de quien recibe los mensajes.

Cuando se emite un mensaje dirigido a una persona con la finalidad de transmitir algo y de esta forma obtener una respuesta, esta dependerá de la forma en que el receptor decodifique el mensaje.¹

Según el Dr. H. Norman Wright, la comunicación es el proceso de compartir en forma verbal y no verbal de modo que la otra persona comprenda y acepte lo que uno ha compartido. Solo se logra comunicación cuando la otra persona ha recibido el mensaje. De nada sirve de estar en un auditorio hablándoles a las sillas. ¡Tiene que haber alguien que reciba y comprenda lo que se ha dicho! La comunicación puede ser eficiente, positiva y constructiva

¹. Wofford 1977, libro Organizacional Communication

o puede ser lo opuesto. Muchas veces un mensaje que se envió en forma positiva es percibido en forma negativa.²

La comunicación no es un proceso que se da individualmente, es un proceso colectivo que involucra a varias personas que intercambien mensajes y promuevan información.

Sin embargo hay que determinar la diferencia entre información y comunicación, ya que la primera no busca una interrelación y la segunda si lo hace. La información emite simples datos y contenidos sin conocer al otro, mientras que la comunicación se interesa por el otro y busca una respuesta que los relacione entre sí.

Podemos determinar como afirma Joan Costa que el cambio genera acción y “la Comunicación” es Acción. Quien actúa está comunicando, quien permanece inactivo no genera ninguna propuesta mucho menos comunica algo.

4.3 Elementos de la comunicación

Según Wofford (1997), el proceso de comunicación contiene los siguientes elementos:³

- **Emisor:** Quien emite o elabora un mensaje
- **Codificación:** Proceso que se encarga de transformar un mensaje en códigos para ser enviados a un receptor.

² . JARAMILLO Juan , Ocho regalos que nos cuentan un centavo

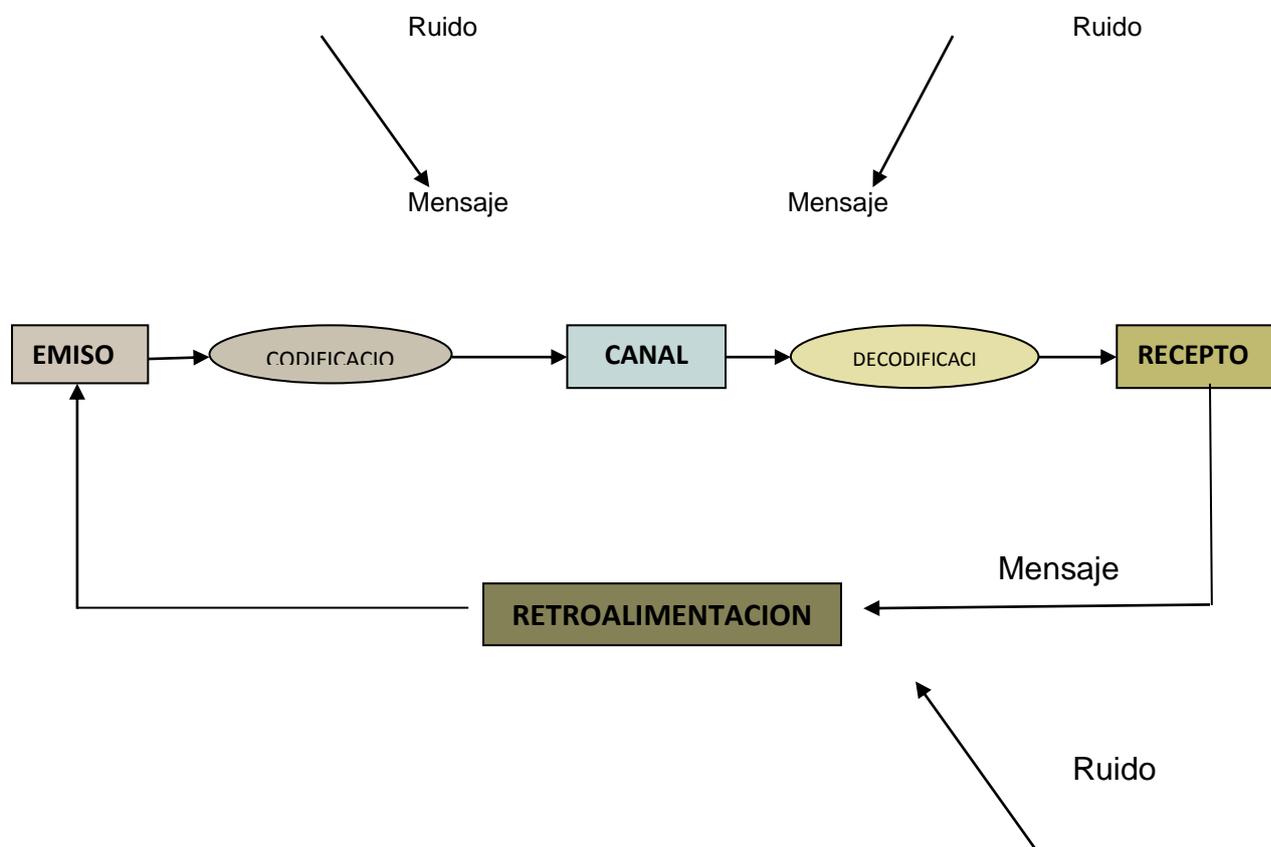
³ . COSTA, Joan, (1999), *La Comunicación en acción Editorial Paidós, Barcelona, Pág. 38.*

- **Mensaje:** Contenido a transmitir, puede ser oral, escrito o en forma de símbolos.
- **Medio:** Es el vehículo de transmisión del mensaje. Emplea órganos naturales (vista, oído) y señales de otro tipo (medios electrónicos, computadoras, televisión, etc.) que condicionan la comunicación.
- **Receptor:** persona o grupo de personas a las que se dirige el mensaje.
- **Descodificación:** acción encargada de transformar la serie de códigos enviados por el emisor en un mensaje entendible para el receptor.
- **Efecto:** resultado obtenido a causa del mensaje, este se manifiesta por medio de un cambio en el comportamiento del receptor o una acción determinada.
- **Retroalimentación:** en la comunicación personal, emisor receptor están presentes físicamente. Esto permite al emisor modifique su mensaje en base a las reacciones de receptor, para asegurar que la comunicación está siendo eficaz.⁴

⁴ . COSTA, Joan, (1999), *La Comunicación en acción* Editorial Paidós, Barcelona, Pág. 38.

4.4 Diagrama de proceso de la comunicación

Figura 2. Proceso de la Comunicación



Fuente: Ispricesas.blogspot.com

Elaboración: la autora

El rol comunicativo es importante en todos los contextos más aun cuando se trata de una Institución en la que laboran varias personas con un mismo fin. Por lo tanto, el intercambio de mensajes e informaciones emitidas anteriormente, se podría afirmar que la actividad Institucional se realiza gracias al cambio de información entre los miembros de una entidad facilitando la toma de decisiones, dar solución a diversos problemas y negociación en partes.

Por ello la comunicación puede clasificarse y ordenarse según el canal que se utilice y las características que posea el perceptor (receptor).

4.4.1 La Comunicación Organizacional

Figura 3. Comunicación Organizacional



Fuente: www.eoi.es
Elaboración: la autora

4.5.1 Comunicación en las organizaciones

Las organizaciones hoy en día necesitan mantenerse actualizadas, cumpliendo tendencias e innovando en productos y servicios, lo cual permite su permanencia en el mercado con el dinamismo correspondiente de las empresas altamente efectivas; y de esta forma cumplir con las demandas de los mercados actuales. Para eso es necesario comprometerse a nivel corporativo que permita darle el valor que realmente se debe a los procesos vitales de comunicación de las empresas que le permiten alcanzar los

objetivos institucionales y ser competitivos en relación a las demás organizaciones.⁵

La comunicación organizacional es una importante herramienta de mucho aporte laboral en la actualidad que da lugar a la transmisión de la información dentro de las organizaciones para identificar los requerimientos y logros de la organización y los colaboradores de la misma. La comunicación organizacional llega a permitir el conocimiento de los recursos humanos, su desarrollo en la empresa, productividad en los departamentos de trabajo.

La principal finalidad de la comunicación organizacional es primordial para alcanzar los objetivos institucionales; elementos que en conjunto dan paso al desarrollo organizacional y de los colaboradores que se van preparando para alcanzar su mejor desempeño en los mercados.

4.5.2 Comunicación interna y externa

a. Comunicación interna, comprende las actividades realizadas por la organización, para crear y mantener las relaciones entre sus miembros, a través del buen uso de los diferentes medios de comunicación existentes en la organización.

La comunicación interna da lugar a: (UAT, 2011):⁶

⁵. Pymes <http://jcvalda.wordpress.com>

⁶. Patiño Alves Beatriz 2000, Efectos de la Comunicación en la empresa

- Elaborar un reconocimiento de la empresa en un ambiente de cordialidad, y estimulación en las actividades laborales.
- Poder conocer en gran medida a la organización y familiarizarse con ellas.
- Reconocimiento del desempeño de los colaboradores
- Fomentar el intercambio de información (comunicación) en toda la organización.
- La empresa es responsable de fomentar un clima organizacional positivo para beneficio de toda la organización.
- El clima organizacional es básicamente en ambiente personal y de índole físico a partir del cual se realizan las actividades empresariales.

La comunicación externa, son todas las actividades realizadas por la organización, cuyo propósito es mantener relaciones con el exterior, en la actualidad a este tipo de comunicación se le conoce como relaciones públicas.

4.5.3 Escenarios de la comunicación organizacional

La comunicación organizacional generalmente se puede presentar en los siguientes tres escenarios (Andrade, 2005):

- Escenario físico. Dentro de este escenario se puede considerar el interno y externo, y se consideran todos los elementos decorativos de la organización

y también los llamados informativos, por ejemplo: los símbolos de “no pasar”, “sólo personal autorizado”, etcétera.

- Escenario social. Este escenario incluye a la totalidad de factores que se relacionan con las personas y además de la interacción existente entre las mismas, como ejemplo de este escenario se puede considerar el empleo de papeles de cada miembro dentro de una reunión laboral.
- Escenario institucional. Relaciona los mensajes que la organización emite a sus miembros, proveedores, clientes, y demás personas involucradas; ejemplos de este tipo de comunicación en este escenario son básicamente: memorándums, avisos en pizarra, publicidad, entre muchos más.⁷

4.5.4 Flujo de la comunicación en la organización

Dentro de una empresa es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías, desde un nivel jerárquico menor a uno más alto, así como hacia los niveles jerárquicos de los lados. Normalmente se había contemplado con mayor fuerza a la comunicación de forma descendente, pero en la actualidad se conoce ampliamente que, en caso de que en la organización solamente fluya la información del nivel jerárquico superior a uno inferior, existirán problemas de comunicación de gran impacto en la organización. En términos generales para que la comunicación sea eficaz en la empresa, es importante que surja del empleado, es decir, comunicación de forma ascendente. No hay que olvidar la importancia del flujo horizontal

⁷ Cirigliano Carla, Gestión de la comunicación interna en las organizaciones

en la comunicación, esto sucede cuando los involucrados pertenecen a un mismo nivel de jerarquía o similar; así como también existe la comunicación diagonal (se presenta entre los trabajadores de distintos niveles jerárquicos, aún sin que haya una dependencia entre departamentos o niveles).

4.5.4.1 Comunicación descendente

Este tipo de comunicación se presenta en los niveles jerárquicos altos y con dirección específica hacia los niveles de jerarquía inferior, generalmente esta comunicación se presenta en las organizaciones cuya autoridad es centralizada y sumamente autoritaria.

Dentro de la comunicación descendente los principales medios utilizados para el proceso de comunicación están vía mando (instrucciones de forma oral al personal) se presenta: a través de los discursos, reunión con el personal, vía telefónica. En cuanto a la comunicación vía escrita los medios más utilizados son:⁸

- Memorándum
- Cartas
- Informes
- Manual de operaciones
- Folletos
- Reportes, entre muchas más.

⁸. Pymes <http://jcvalda.wordpress.com>,

Una de las características principales de este tipo de información es el hecho de que la información se vuelve difusa y dispersa conforme va descendiendo en la línea de mando y de los niveles jerárquicos. Además el hecho de que una administración de a conocer y solicite el cumplimiento de políticas de trabajo o procedimientos, no existe una garantía para el cumplimiento y logro de los mismos; ya sea por fallas en la comunicación, situaciones imprevistas que alteren los procesos, o simplemente por falta de disciplina de los empleados involucrados.

Ante estas circunstancias es indispensable la existencia de un sistema que permita retroalimentar la información recibida.

Por último es importante señalar, que la información que se dirige de forma descendente en una organización suele avanzar lentamente, trayendo como consecuencias tardanza en la llegada de la información a su destino, creando situaciones de frustración a la administración de la empresa.

4.5.4.2 Comunicación ascendente

Figura 4. Comunicación



Fuente: comunicacioncindy.blogspot.com
Elaboración: la autora

A diferencia de la comunicación ascendente, este tipo de comunicación organizacional se presenta cuando los trabajadores (subordinados) transmiten información a sus jefes. Es decir, esta información fluye de niveles inferiores a niveles de jerarquía superior. Desgraciadamente el flujo

A diferencia de la comunicación ascendente, este tipo de comunicación organizacional se presenta cuando los trabajadores (subordinados) transmiten información a sus jefes. Es decir, esta información fluye de niveles inferiores a niveles de jerarquía superior. Desgraciadamente el flujo⁹

de la información en esta vía de transmisión no siempre llega a los niveles más altos de forma completa y objetiva, ya que conforme va ascendiendo la información los receptores van mediando el impacto del contenido, sobre todo si se trata de informes o noticias negativas o no esperadas por la gerencia o la administración.

Esto se presenta comúnmente en las organizaciones, cuando un operador no alcanza a cumplir las metas, o existen problemas que afectan directamente la productividad, o generan conflictos en la empresa; es en estas situaciones que los encargados de estas áreas de trabajo por temor, conveniencia, o respeto a los niveles superiores de mando, no dan a conocer muchas veces datos reales de producción, financieros, o de desempeño.

⁹Pymes <http://jcvalda.wordpress.com>

La comunicación ascendente es contraria a la descendente en el hecho de que mientras la segunda es autoritaria, la primera (ascendente) se presenta en empresas cuyo ambiente y proceso de comunicación permite la participación de los empleados y mantiene políticas democráticas para la intervención de los mismos. Los medios más utilizados para la transmisión de la información de forma ascendente son:

- Reunión periódica
- Entrevista personalizada
- Círculo de Calidad
- Vía telefónica
- A través de encuestas
- Sistema de quejas y sugerencias (Buzones, cartas y mensajes a la administración).

4.5.4.3 Comunicación cruzada

Dentro de este tipo de flujo de comunicación se considera a la información de dirección horizontal (aquella que se presenta entre niveles similares de jerarquía dentro de la organización) y el conocido “flujo diagonal” (el flujo diagonal se presenta cuando las partes que intervienen en el proceso de comunicación forman parte de niveles jerárquicos diferentes y no establecen una relación de dependencia entre ellas).

La finalidad principal de la comunicación cruzada es incrementar la velocidad en la transmisión de la información, mejorar la comprensión de la información que se transmite y la coordinación de los esfuerzos para lograr cumplir con los objetivos de la empresa.

La comunicación cruzada es muy común dentro de las organizaciones, ya que no siempre el flujo de la información se dirige por las rutas normalmente establecidas en los organigramas.

En la actualidad las organizaciones hacen gran uso de la comunicación cruzada tanto oral como escrita, con la principal finalidad de perfeccionar el flujo en dirección vertical de la información dentro de las empresas.

También es importante recalcar que, debido a que la información en la empresa no siempre sigue los flujos establecidos (en cuanto a niveles jerárquicos se refiere), es necesario proteger dicha información ante los problemas u obstáculos de la información bajo las siguientes premisas:

- El empleo de la comunicación debe presentarse cuando las necesidades de la empresa así lo requieran.
- Es indispensable que los empleados se abstengan de exceder los límites de autoridad permitidos.
- Los empleados deben mantener al tanto, en cuanto a información se refiere, a sus jefes o mando superior de las tareas cruzadas de alta importancia.

Lo anterior permite dejar en claro que un flujo de comunicación cruzada algunas ocasiones puede desencadenar inconvenientes en la organización,

por lo cual es importante cuidar este tipo de flujo de información, que es indispensable dentro de las organizaciones por el ambiente interno y externo complejo y con dinamismo en el mercado empresarial.¹⁰

4.5.4.4 La comunicación escrita, oral y no verbal

Cada tipo de comunicación tiene su función y ventaja dentro de la organización, y es por este motivo que muchas veces las comunicaciones se emplean en grupo, haciendo uso de las ventajas de cada una de ellas para la comunicación y complementarse entre ellas. Un ejemplo claro está en el caso de las conferencias, donde se utiliza material escrito, videos, diapositivas, la exposición del expositor; todo con la finalidad de que los asistentes comprendan de mejor manera la información que se les está proporcionando.

4.5.4.4.1 Comunicación escrita

La comunicación escrita se caracteriza por contar con mensajes claros, precisos, concretos y correctos, y podemos estar seguros que el mensaje que estamos transmitiendo como emisores, el receptor lo va a entender, tal cual.

Algunos ejemplos de comunicación escrita son:(King, 2012)

- **Boletín interno.** Maneja información especializada, para el interior y exterior de la organización.

¹⁰ <http://www.revistacomunicar.com/pdf/comunicar41>.

- Memorándum. Es el medio más usado, y ayuda al receptor (empleado) a recordar instrucciones internas acerca de lo que debe realizar en la organización.
- Circular. Es un medio de comunicación interno, un escrito en que la Gerencia General o Departamental comunica a todo el personal o una parte de la organización.
- Convocatorias. Es un medio mediante el cual, la organización informa a sus empleados, o a la comunidad, que existen vacantes para algún puesto laboral, o bien se abre algún concurso de proyecto.
- Encuesta a los empleados. Este medio de comunicación tiene como propósito conocer las opiniones de los empleados, sobre algún aspecto en cuestión.

La principal ventaja de la comunicación escrita es el hecho de que proporciona un registro, referencia y protección legal de lo que se comunica, además de promover la aplicación uniforme de procedimientos y normas que colaboran en la disminución de los costos de comunicación, y además se puede cuidar con anticipación el contenido y contexto de la información a transmitir.

En cuanto a desventajas se refiere se puede considerar, el alto gasto en cantidad de papeles para la realización oficial de un mensaje escrito, no generar una retroalimentación de inmediato y en muchas ocasiones suele

manejarse mucho tiempo para la notificación de la recepción y comprensión de la comunicación escrita.

4.5.4.4.2 Comunicación oral

La comunicación oral se presenta cuando se lleva a cabo una reunión de frente entre dos o más personas, este es el caso de la plática de un administrador a su personal y se puede presentar de manera formal o informal, así como puede estar sujeta a planeación o de forma espontánea.

La comunicación oral aunque es altamente utilizada dentro de una organización, la comprensión de la información transmitida no siempre es la deseada y/o esperada, debido a que influye de gran manera en la interpretación que cada receptor le dé a la misma y del ambiente bajo el cual se esté efectuando la comunicación, estos son muy comunes en la comunicación informal, sales de tu departamento para dirigirte a otra oficina, y saludas a alguien o le das una indicación, este es un vivo ejemplo de comunicación oral.

Algunos ejemplos de la comunicación oral son:

- Conferencias. Se expone algún tema en particular.
- Juntas y Asambleas. Se discute sobre algún tema en particular.
- Videoconferencias. Nos comunicamos de un departamento a otro, que quizá se encuentra en otra ciudad, con el fin de exponer la situación de nuestra área.

- Servicio telefónico. Se comunica de un área a otra por medio de llamadas, y regularmente es para solicitar alguna información que se necesita para solucionar un problema, o bien, complementar algún trabajo.

4.5.4.4.3 Comunicación no verbal

Este tipo de comunicación se utiliza de muchas maneras en la organización, muchas veces como complemento de lo que se dice, un ejemplo es cuando en una exposición los asistentes se dan cuenta de las expresiones faciales y corporales del expositor, y aunque se maneje como una comunicación de apoyo, muchas veces puede no ser así, como le transmitir inseguridad, falta de conocimiento del tema o credibilidad.

Dentro de esta clasificación también se puede considerar los medios visuales de apoyo, los cuales también tienen como objetivo retroalimentar lo que se dice.

Algunos ejemplos de medios visuales son:

- Murales. En ellos se maneja información motivacional para el empleado, estos se deben colocar en puntos estratégicos de la organización, para que puedan ser observados por los empleados.
- Tablón de avisos. En ellos se colocan cuadros, gráficos, etcétera, y tiene por objetivo sensibilizar a los empleados e informarlos acerca de algún aspecto en cuestión.

- Señalización. Mapa de las instalaciones, con el propósito que sepan ubicarse, y hacia dónde dirigirse.¹¹

4.5.5 Barreras y fallas en la comunicación organizacional

Muchos administradores consideran como uno de sus mayores problemas a resolver las fallas e inconvenientes en la comunicación de la organización. Pero un administrador que realmente conoce a su empresa, como debe ser, se puede dar cuenta que muchos problemas de comunicación se originan como consecuencia de problemas más fuertes.

Un ejemplo de lo que se establece anteriormente es cuando en una organización una planeación resulta deficiente y genera incertidumbre en la directriz y camino de la empresa, al igual que si una organización no cuenta con una adecuada estructura puede limitar o alterar de forma negativa la relación organizacional y por ende la comunicación. Las barreras que se presentan en la transmisión de la información pueden originarse en el emisor, el mensaje, el receptor del mensaje, o en la misma retroalimentación de la información que se recibe.

Las principales barreras en la comunicación específicamente en el caso de las organizaciones son:

- Falta o ausencia de planeación
- Supuestos o hechos confusos

¹¹. Pymes <http://jcvalda.wordpress.com>

- Distorsión del contexto del mensaje y/o de la semántica
- Información expresada deficientemente
- Barreras de contexto internacional
- Pérdida de información por retención limitada
- Información con escucha limitada y la evaluación anticipada de la misma
- Comunicación de forma impersonal
- Desconfianza o temores en la comunicación
- Tiempo insuficiente ante los cambios
- Exceso de información
- Demás barreras en la comunicación

4.5.5.1 Falta o ausencia de planeación

Esta barrera se presenta muy frecuentemente dentro de las organizaciones, para que una comunicación organizacional sea adecuada y cumpla con sus objetivos debe surgir como consecuencia de una planeación, tanto de análisis y formulación del mensaje a transmitir como su origen y objetividad; además de que la persona que se comunicará debe elegir el canal de comunicación más conveniente así como el espacio de tiempo indicado para la transmisión de la información, y de esta forma detener la resistencia al cambio.

4.5.5.2 Supuestos o hechos confusos

Muchas veces en la transmisión de la información se dan por hechos o por entendidos ciertas situaciones y por lo cual no se comunican con el resto de la información que se transmite, un ejemplo de esto se presenta cuando un cliente envía un aviso a uno de sus proveedores sobre una visita a las instalaciones de la empresa, el supuesto que se pretende reflejar es el hecho de que el cliente puede dar por entendido que el proveedor organizará su llegada, desde la cuestión de transporte, como en cuanto a hospedaje y además prepara un programa de recibimiento y revisión dentro de sus instalaciones. En cuanto al proveedor, este puede creer y dar por hecho que la visita del cliente a la ciudad puede deberse a cuestiones personales, motivo por el cual, visitará las instalaciones de la organización pero como parte de una actividad de rutina. Es en este ejemplo donde se comprenden que los supuestos o hechos que no se aclaran entre las partes que intervienen pueden generar confusiones y en ocasiones problemas de mayor tamaño.¹²

4.5.5.3 Distorsión del contexto del mensaje y/o de la semántica

Hablar de distorsión de contexto o semántica del mensaje es hacer referencia a una de las principales barreras en la comunicación. Por poner un ejemplo, se puede considerar el hecho de que la empresa coloque un anuncio en uno de sus puntos de venta que diga “Venta por menos”, esto es

¹²: Pymes <http://jcvalda.wordpress.com> ; www.com.ar/gestiondelacomunicacion.htm

una ambigüedad para los que reciben este mensaje, la principal pregunta que se harán es el hecho de

¿Menos en que o de qué? Y se pueden generar un sinnúmero de reacciones en la recepción de esta información. Otro ejemplo que se puede considerar en esta clasificación es la conceptualización de un concepto, dependiendo del mensaje o la situación de cada organización; en el caso de la palabra gobierno, se puede considerar una actividad burócrata y de poca credibilidad, pero para otro sector puede significar apoyo, igualdad o justicia.

4.5.5.4 Información expresada deficientemente

Otra barrera común en la comunicación se presenta cuando a pesar de que el emisor de la información muestre claramente las ideas y bases de la información, pudo haber elegido las palabras incorrectas, haber caído en incongruencias dar por hecho algunos términos o estructurar incorrectamente la información. Lo anterior puede resultar muy costoso para la organización, es por ello que es importante que el emisor tenga especial cuidado en la codificación del mensaje a transmitir.

4.5.5.5 Barreras de contexto internacional

Cuando el proceso de comunicación tiene como obstáculos la existencia de culturas, lenguaje y normas de acción diferentes y variadas complica más la transmisión de información.

Un ejemplo se presenta al tratar de traducir lemas de empresas o dar a conocer conceptos de trabajo que pueden variar considerablemente de una

cultura a otro y en unos casos hasta ser ofensivos sino se maneja adecuadamente.

4.5.5.6 Pérdida de información por retención limitada

Este percance sucede cuando la información que se comparte de un individuo a otro, va perdiendo precisión a lo largo de las transmisiones, y esta es una de las principales causas de un problema de comunicación severo. En este tipo de casos es importante realizar acciones de protección como es respaldo de información, repetición de datos y el uso de varios canales de manera simultánea.¹³

4.5.5.7 Información con escucha limitada y la evaluación anticipada de la misma

No todas las personas están acostumbradas a escuchar adecuadamente, muchos pueden mantener una comunicación sin que haya una conexión real con la temática manejada, además de que muchas personas tienden a juzgar el contenido de una información precipitadamente, muchas veces sin analizar objetivamente la información recibida.

4.5.5.8 Comunicación de forma impersonal

El uso de medios de comunicación en la empresa puede obstaculizar la transmisión de la información con los colaboradores, la comunicación es mayormente eficiente cuando hay contacto personal (frente a frente) con los receptores del mensaje en la organización, ya que de esta forma habrá

¹³. Pymes <http://jcvalda.wordpress.com>

mayor nivel de confianza y comprensión, así como se presenta mayor facilidad en la retroalimentación de la información.

4.5.5.9 Desconfianza o temores en la comunicación

La relación que se mantiene entre superiores y colaboradores permite que las condiciones en el flujo de la información mejoren o empeoren considerablemente, cuando el jefe o superior no se ha esmerado por mantener un clima organizacional favorable, confianza y el ambiente laboral es demasiado hostil o amenazante, puede generar la desconfianza y una actitud temerosa que bloquee la comunicación.

4.5.5.10 Tiempo insuficiente ante los cambios

En las organizaciones dentro de los múltiples intercambios de información que se presentan, muchas se relacionan con cambios organizacionales sustanciales y de gran importancia e influencia en los colaboradores de la empresa. Muchos de los colaboradores no responden a los cambios de la misma forma, a algunos les toma más tiempo adaptarse a los mismos y esta falta de tiempo puede provocar complicaciones en la comunicación con repercusión en la empresa.¹⁴

4.5.5.11 Exceso de información

Cuando el flujo de información es demasiado grande muchas veces su comprensión se puede limitar, y los colaboradores de la empresa ponderan

¹⁴. *Marín, Antonio.(año), La comunicación en las empresas y en las organizaciones, Bosch Casa Editorial, S.A. España*

el valor informativo en relación a sus creencias y puntos de vista, restándole importancia en algunos casos a datos que el emisor considere importante, también se da el caso donde la sobrecarga de datos puede generar conflictos y errores al tratar de procesar la información. Es por ello que hay que cuidar el contenido de la información de forma que se transmita de forma concisa y precisa para que no haya filtros que resten valor y contenido a la información comunicada por la empresa o viceversa.

Demás barreras en la comunicación

Además de las barreras u obstáculos en la comunicación anteriormente mencionados en este trabajo, se pueden mencionar otras más de las innumerables que se pueden presentar en la organización como son:

- Percepción parcial o selectiva
- Diferencia jerárquica entre emisores y receptores de la información
- Problemas de actitud, concentración o disposición, entre muchas más.

4.5.5.12 Auditoría de la comunicación

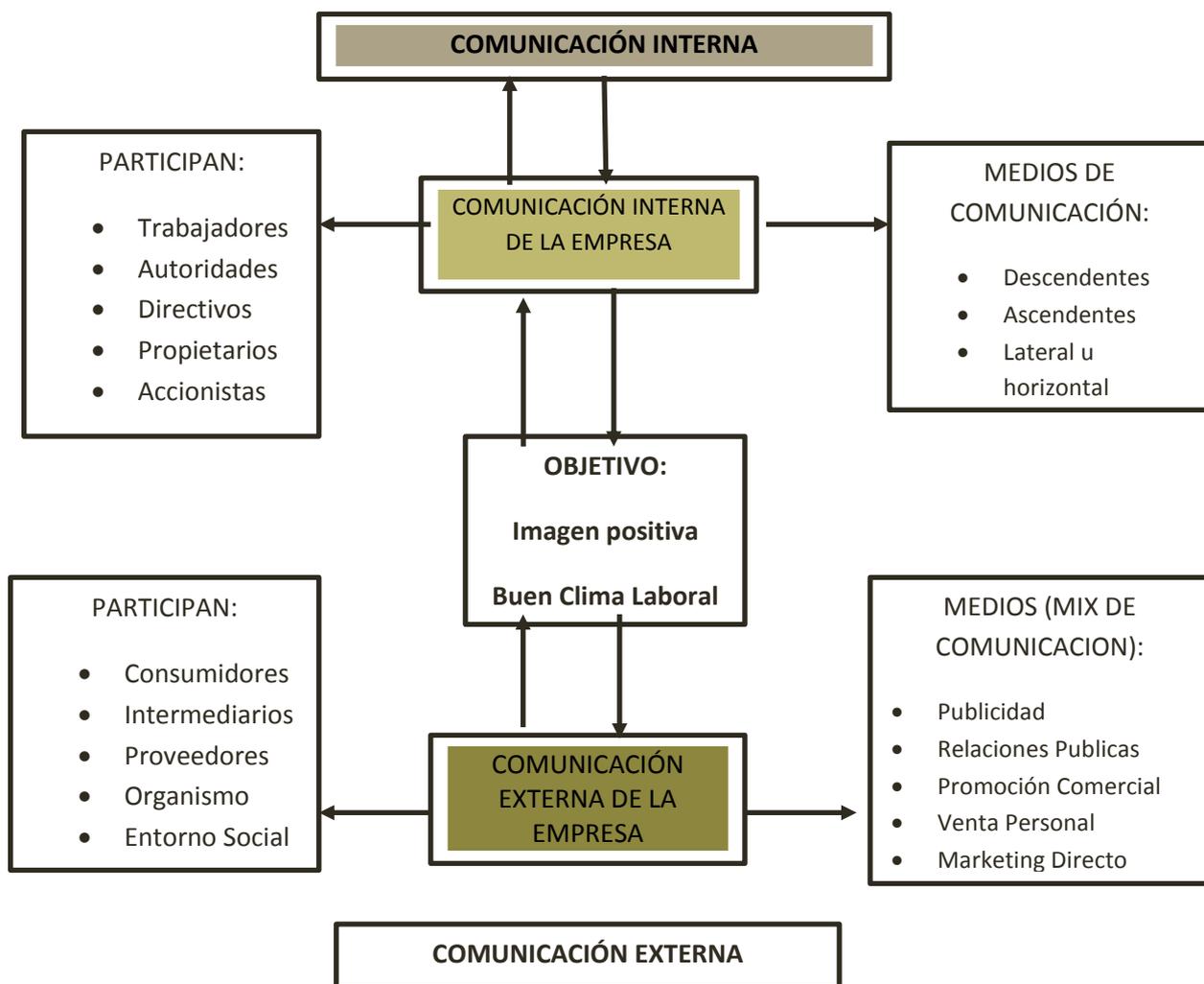
Es muy importante que la organización procure que la comunicación sea eficiente, pero como se mencionaba anteriormente, pueden haber obstáculos y barreras que limiten u obstaculicen la transmisión, recepción o retroalimentación de la información, es por este motivo que existen opciones para mejorar los procesos de comunicación, uno de ellos es la auditoría en la comunicación organizacional, que permite evaluar las técnicas de comunicación. La auditoría es una herramienta de evaluación de las habilidades, conexiones, políticas y proceso de comunicación. Como se

mencionaba con anterioridad la comunicación organizacional se basa en un conjunto de elementos de comunicación conectados en gran medida a los objetivos organizacionales.¹⁵

¹⁵. Pymes <http://jcvalda.wordpress.com>

Proceso de la Comunicación Interna y Externa

Figura 5. Proceso de la Comunicación



Fuente: www.monografias.com

Elaboración: la autora

4.6 Percepción de la Cultura Organizacional y Clima Laboral

La palabra percepción proviene del latín perceptivo que significa acción o efecto de percibir por lo que en este proceso intervienen los sentidos al receptor ciertas imágenes, sensaciones o impresiones que significan y comunican permitiendo conocer o comprender un algo.¹⁶

Es una función desarrollada por el ser humano en la que se recibe, elabora una determinada información proporcionada desde un entorno que juega un papel muy importante en desarrollo de una institución. Mediante la percepción, la información receptada se la procesa y a su vez se logra establecer una idea concreta.

En el caso de una empresa es importante saber que está regida por un objetivo central el cual determina acciones, funciones y recursos para lograrlo por lo tanto podemos afirmar que la percepción es un elemento decisivo sobre todo porque la meta de una organización a pesar de ser específica es notorio que cada grupo en la empresa tiene una diferente percepción de lo que es la meta o el objetivo por cumplir lo que dará como consecuencia una idea distorsionada del propósito del grupo que labora en una institución. Y es que la diferencia de percepciones o apreciaciones de ciertos aspectos dependen muchas veces de los intereses personales, desigualdad de labores, exceso de poder, mala integración en equipo y otros factores concluyentes.

¹⁶. Boletín de Psicología, No. 98, Marzo 2010, 41-53

La percepción que tienen los públicos internos y externos sobre los diferentes instituciones y organizaciones influyen en el mensaje o la comunicación directa en el preciso momento de transmitir cualquier información. Es importante u hasta necesario mantener ciertos vínculos profesionales, de cooperación y coordinación entre las áreas de una institución para crear un aporte que beneficie a todos.

El hecho de que los mensajes fluyan libremente en todas direcciones o se den principalmente en alguna de ella; que la comunicación formal tengan un alto grado de credibilidad o más bien sean los rumores los que acaparen la atención del personal, que se emplee un lenguaje directo o se recurra a eufemismos; que se busque o no retroalimentación, va a derivarse de los valores y creencias.

4.6.1 Cultura Organizacional

El interés del estudio sobre la cultura organizacional se da a inicios de los 80 en el siglo XX tomando como referencia el tema de la competitividad y la productividad a partir de situaciones culturales y organizativas que definen las conductas y comportamientos humanos.

La cultura organizacional, comprende las experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales de una organización. El concepto genérico de cultura es: "Cultura, conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un periodo determinado. A través de la cultura se expresa el hombre, toma conciencia de sí mismo, cuestiona sus realizaciones, busca

nuevos significados y crea obras que le trascienden”¹⁷. Es decir, que la cultura empresarial identifica rápidamente la manera en la que trabajadores, compañeros y personal en general se desenvuelve dentro de la institución dejando a flote varios aspectos que los caracteriza como tal.

La cultura organizacional registra la cantidad y el tipo de interacción que usted tenga (dentro y fuera del trabajo) con otros compañeros de trabajo y administradores.

Figura 6. Cultura organizacional



Fuente: culturaorganizacionalriveralaura21.blogspot.com

Elaboración: la autora

¹⁷. Taylor Edward B. Taylor (1999), Cultura Organizacional

La cultura organizacional constituye la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción, donde los proyectos de transformación dependen del talento y de la actitud de la dirección para cambiarla de acuerdo a las exigencias del entorno.

Edward B. Taylor alcanzo la primera definición de la cultura y es que afirma que la cultura “es todo ese complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otras capacidades adquiridas por el hombre en cuanto a miembros de una sociedad”. A raíz de esto se empezaron a utilizar palabras como principios, valores, creencias, objetivos, conductas, comportamientos no son adquiridas únicamente por los individuos específicamente, intervienen también los grupos de individuos que de una u otra manera forman parte de una organización, institución o empresa que tiene un objetivo en común.

Para que cada miembro de una organización aprenda y viva a diario la cultura de su institución debe conocerla a fondo. La cultura por sí mismo no puede ser observada directamente, sino que se expresa a través de comportamientos, los cuales deben transmitir y reflejar la cultura en una forma mucho más tangible.¹⁸

Schein declaro que la cultura organizacional es “un conjunto de temas básicos compartidos por un grupo que aprendió la manera de resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que funciona bien hasta el punto de ser considerada válida y deseable para ser transmitida a

¹⁸. Taylor Edward B. Taylor (1999), Cultura Organizacional

los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir frente a los problemas”.¹⁹

La cultura cumple algunas funciones que son importantes mencionar y ponerlas en práctica.

- Define límites haciendo que los comportamientos se diferencien unos con otros.
- Facilita la creación de sentido único de identidad y pertenencia a nivel de los miembros de la empresa.
- Proporciona un compromiso personal.
- Estabiliza el sistema mantenimiento unida la organización.
- Genera consistencia en las actitudes y comportamientos de los trabajadores.

La cultura tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de una empresa, a través de una objetivación social. No existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus públicos tengan de ellas. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis, A través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural en una empresa.²⁰

¹⁹. Schein, Edgar. 1989 Psicología de la Organización

²⁰. Rodríguez Guerra, Ingrid, 2004 Cultura Organizacional

Cuadro 1. Funciones de la Cultura Organizacional

Estado de Crecimiento	Función de la Cultura
<p>Nacimiento y primeros años</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La cultura deviene aptitud distintiva y fuente de identidad. ➤ Se considera el “aglutinante” que unifica a la empresa. ➤ La empresa se esfuerza por lograr una mayor integración y claridad. ➤ Fuerte énfasis en la socialización como evidencia del compromiso.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adolescencia de la empresa ➤ Expansión de productos o servicios ➤ Expansión geográfica ➤ Adquisiciones, consorcios. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La integración cultural puede declinar a medida que se crean nuevas subculturas. ➤ La pérdida de metas clave, valores, y presunciones, puede provocar crisis de identidad. ➤ Se ofrece la oportunidad de encausar la dirección de un cambio cultural.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Madurez empresarial ➤ Madurez o inclinación de los productos/servicios ➤ Aumento de la estabilidad interna y/o estancamiento. ➤ Falta de motivación para el cambio 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La cultura obliga a la innovación ➤ La cultura preserva las glorias del pasado, por ellos se valora como una fuente de autoestima, defensa.

La cultura consiste en identificar como la organización establece su ambiente con los socios fundamentándose en valores, principios y normas lo que se resume en el sistema gerencial de la institución generando raíces dentro de ella.

Robbins identifica las características primarias que de manera general engloban la esencia de la cultura:²¹

- **La identidad de los miembros:** el grado en que los empleados se encuentran identificados con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales.
- **Énfasis en el grupo:** el grado en que las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- **El enfoque hacia las personas:** el grado en que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- **La integración en unidades:** el grado en que se fomenta que las unidades de la empresa funcionen coordinada e interdependiente.
- **El control:** el grado en que se emplean las reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los trabajadores.
- **Tolerancia y riesgo:** el grado en que se fomenta la agresividad, innovación y capacidad de riesgo en los empleados.

²¹ . Robbins, 1993 Comunicación Organizacional

- **Los criterios por compensar:** grado en que se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y no con su antigüedad, favoritismo y otros factores ajenos al rendimiento.
- **Tolerancia al conflicto:** grado en que se fomenta que los empleados traten abiertamente sus conflictos y críticas.
- **El perfil hacia los fines o los medios:** grado en que la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia la técnica o procesos usados para alcanzarlos.
- **El enfoque hacia un sistema abierto:** grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo, observándose como un todo.

4.6.1.1 Perspectiva Organizacional

La cultura organizacional es un término descriptivo que se refiere a la forma en la que los trabajadores perciben las características anteriores, y no si les agradan o no están de acuerdo con ellas. Es decir, no es un concepto evaluativo, a diferencia del de satisfacción laboral. Además, la cultura que expresa los valores centrales compartidos por la mayoría de los integrantes de la organización, se denomina la cultura dominante. Pero la existencia de una cultura general, no evita que dentro de la misma organización se desarrollen subculturas, entendida como mini culturas que suelen definirse de acuerdo con la denominación de departamentos y la división geográfica. Así, los valores centrales de la cultura organizacional, los que son aceptados

en toda la empresa, prevalecen aunados a otros específicos de cada subcultura.

Daniels y Spiker señalan dos perspectivas de la cultura dentro de la organización: la funcionalista y la interpretativa.

La primera plantea como metas al desarrollo y cambio de la cultura en la organización con el objetivo de lograr la eficiencia necesaria en la empresa, definiendo a la cultura como el conjunto de instrumentos de la vida organizacional, tales como los mitos, historias, leyendas y rituales que deben promoverse realizando una serie de actividades en el que se encuentre el control del instrumento cultural mediante el manejo eficaz y viable de los símbolos.

Por otro lado, la segunda perspectiva establece una meta que consiste en la descripción y la crítica de la cultura organizacional tomando como referencia al significado que de esta tienen los miembros de la empresa.

Y define a la cultura como una referencia que permite la interpretación común, que propone la realización de estudios de los significados representados en cada miembro de la organización, y posteriormente realizar un discurso en el que se realcen los símbolos más importantes.

4.6.2 Clima Laboral

Figura 7.



Fuente: hcm-sosw2012-1.blogspot.com

Elaboración: la autora

4.6.2.1 Consideraciones Generales

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones en la búsqueda del mejoramiento continuo, de ahí la importancia que reviste el estudio sistemático el comportamiento del mismo. En estos tiempos cambiantes es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

El tejido empresarial moderno tiene claro que el activo más importante de cualquier empresa es su factor humano. Parece claro también que el hombre que trabaja ha dejado de ser una maquina generadora de dinero. Partiendo de estas premisas, los directivos deberán cuidar y potenciar al máximo este

activo, implantando en la empresa un clima laboral propicio para los empleados.

Una empresa debe ser un lugar donde se reúnen personas satisfechas y motivadas para lograr los objetivos de una organización. Muchas veces los empleados de una organización se desarrollan en un ambiente organizacional hostil. El ambiente laboral que hay dentro de una organización muchas veces es determinado por el tipo de liderazgo, los problemas interpersonales de los trabajadores y cambio dentro de la organización. ²²Alves (2000) dice que una buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción son algunos de muchos factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento.

El clima es un medio donde se manifiesta las habilidades o problemas que los trabajadores tienen dentro de la empresa para aumentar o disminuir su productividad. Maish dice que evaluando el clima laboral se puede determinar las dificultades que existen en una empresa a nivel de recursos humanos. El capital humano trabaja en la empresa para facilitar o dificultar los pasos que productividad de los mismos, y por ende de la organización.(Sonia, 2004)

En esta investigación profundizaremos en el estudio de la satisfacción laboral como expresión de la percepción individual del Clima Laboral de los miembros de la empresa. Un estudio del clima laboral proporciona una

²² . Patiño Alves Beatriz (2000) , efectos de la Comunicación en la Empresa

valiosa información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Existen varias conceptualizaciones sobre el clima organizacional las cuales se analizan a continuación.

4.6.2.2 Concepto de clima organizacional o laboral

Figura 8. Clima Laboral



Fuente: hcm-sosw2012-1.blogspot.com

Elaboración: la autora

En la literatura revisada se encontraron diversos conceptos o definiciones sobre clima organizacional las cuales se expresan a continuación.

Definición. Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son los índices de dichas características.

El clima organizacional o laboral se refiere a una percepción común o una reacción de los individuos ante una situación, puede ser de satisfacción, resistencia, participación, etc. Es el conjunto de propiedades positivas o negativas medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en el. Para las organizaciones es importante medir y conocerlo ya que influye en los resultados de las operaciones y el producto final que se entrega al cliente internos o externo. Además permite identificar puntos críticos que afectan al personal, para el logro de objetivos y reducir aquellos factores que puedan afectar su motivación o desempeño.

Clima Laboral se refiere a su dimensión o sentido psicosocial. Está relacionado con el conjunto de percepciones de las personas que laboran en una organización. Es el medio ambiente humano y físico en el cual se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción de las personas y, como consecuencia, en su desempeño. Tiene relación directa con la manera de trabajar, la forma de relacionarse con los demás y con la empresa, comportamientos aceptados y comunes dentro de la organización, con los equipos con los que se cuenta y con las actividades que realizan cada persona. Evidentemente, la forma en que una persona perciba el entorno en

el que trabaja. Incide positivamente o negativamente en su desempeño. En la medida en la que una empresa mejora el clima laboral, mejora la productividad individual y de los equipos de trabajo producto de la generación de sinergia.

Cada día es más necesario que las organizaciones construyan un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, tanto internos como externos, nos referimos a directivos, gerentes, supervisores y personal en general como elementos internos y clientes, proveedores, antes de gobierno, instituciones financieras y público en general como elementos externos.

El clima laboral se refiere en la forma en la que colaboradores y personal de una empresa perciben de una manera general su propia relación con la organización.

4.6.2.3 Factores que influyen el Clima Laboral

Figura 9. Factores que influyen en el clima laboral



Fuente: pymesperuanas.blogspot.com
Elaboración: la autora

✓ **Organización.**- La organización se hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. El grado de documentación de los procedimientos, el trabajo en equipo son algunos de los aspectos a tener en cuenta en este factor.

✓ **Reconocimiento.**- se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien realizado. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los servidores o empleados, estableciendo premios anuales para los mejores. Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

✓ **Igualdad.**- es un valor que mide si todos los miembros de la empresa tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

✓ **Implicación.**- Es el grado de entrega de los empleados hacia la empresa. El ausentismo o la dejadez son algunos de los tantos indicadores a tener en cuenta en este factor. Es importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.

✓ **Remuneración.**- Dicen dos conocidos consultores franceses “si lo que pagas son cacahuates, lo que tienes son monos”. El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de

las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficiencia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomentar el esfuerzo.

✓ **Relaciones.**- Evalúa los aspectos cualitativos como cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan “socio gramas” que reflejan. La cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quienes no se relacionan nunca aunque trabajen codo a codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etc. El logro de la madurez, el respeto, la mera de comunicarse unos con otros, la colaboración y la falta de compañerismo, confianza, entre otros. La calidad en las relaciones humanas son percibidas por los clientes.

✓ **Liderazgo.**- Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan y que ofrece un trato a la medida de cada trabajador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite fomentar el éxito.²³

El clima laboral es el tono emocional interno de la empresa, basado en que tan cómodos se sienten los miembros con los demás y con la empresa misma. Así como puede haber condiciones climatológicas placentera, cálidas, soleadas, expresadas en una condición de apoyo abierta y

²³. Pingback: Factores que influyen el clima laboral, Panorama empresarial 2013. Scoop.it

amistosa, también puede existir un clima desagradable, frío y lluvioso, en el que exista una comunicación empresarial defensiva, cerrada y poco amigable.

El clima dentro de una institución tiene mucho que ver con la atmosfera que se mencionó anteriormente ya que el clima de alguna forma produce un estado de ánimo que influye en el actuar de los individuos, en su competencia de cumplir funciones y en los resultados que logran con su trabajo.²⁴

El conjunto de comportamientos de los empleados se manifiesta en el clima laboral tomando en cuenta de ante mano que la cultura es percibida por ellos dándole un significado concreto a sus diferentes actuaciones.

Esa atmosfera que se respira en el lugar de trabajo, ese clima, el trato, son parte de los valores que tenemos como seres humanos. La cordialidad, la amabilidad, el respeto y la consideración hacen que la empresa logre un espíritu sano y sobre todo productivo.

Esta dimensión se encuentra en estrecha relación con la motivación, pero abarca además otros aspectos, tales como la atmosfera laboral que se crea entre los mismos trabajadores.

- Ambiente de trabajo, sensación de que el ambiente de trabajo es grato o que genera tensiones e incomodidades para los participantes.

²⁴ . Valle, Mónica. Comunicación Organizacional 2005 Editorial Quipus

- Relación informal de camaradería o conflictivas.
- Reconocimiento social por el trabajo realizado, sensación de pertenencia a la organización o falta de reconocimiento e indiferencia.
- Clima laboral en que reina el conformismo y la aceptación apática de la normativa organizacional, la toma de posiciones activas y positivamente orientadas o una actitud crítica negativa y rechazo a la organización y sus políticas.
- Rumores y comentarios negativos acerca de grupo o personas dentro de la organización. Sensación de seguridad y confianza en la organización o sensación de falta de apoyo de parte de los demás miembros.

4.6.2.4 Participación y clima.

En efecto Abraham Maslow, con su influyente escala de necesidades, había indicado que las necesidades superiores se planteaban en el individuo una vez que este veía relativamente satisfechas sus necesidades fisiológicas y de seguridad.

Las necesidades que seguían en la escala a las de seguridad, eran las de pertenencia. El saberse perteneciendo a un grupo. El sentirse integrando una organización, podría ser altamente motivador para una persona que hubiera superado sus inquietudes de seguridad. Este sentimiento de pertenencia podría ser fomentado en una organización que se preocupara de mantener informado a su personal de las decisiones adoptadas en ella.

Así, cada individuo o miembro de la organización podría percibir que era parte del sistema y satisfacer de esta manera su necesidad de pertenencia.

Una vez razonablemente satisfecha las necesidades de pertenencia, comienzan a aparecer según Maslow las necesidades de estima y autoestima. La estima y la autoestima se encuentran relacionadas, porque Mead de demostrado que la persona construye su percepción de sí misma a partir de la percepción que tiene de la apreciación que los demás hacen de sí. Un individuo que se ve reconocido y estimado por quienes lo rodean y son importantes para él, es probable que desarrolle una imagen favorable de sí mismo. Estas necesidades de estima y autoestima podrían ser desarrolladas por un sistema organizacional que permitiera y fomentara el reconocimiento del trabajo de sus miembros. Este reconocimiento ²⁵ puede ser hecho parte de un sistema de recompensas y, también, parte de un estilo participativo consultivo, en que cada persona pueda sentir que su aporte es valioso para la organización a la que pertenece.

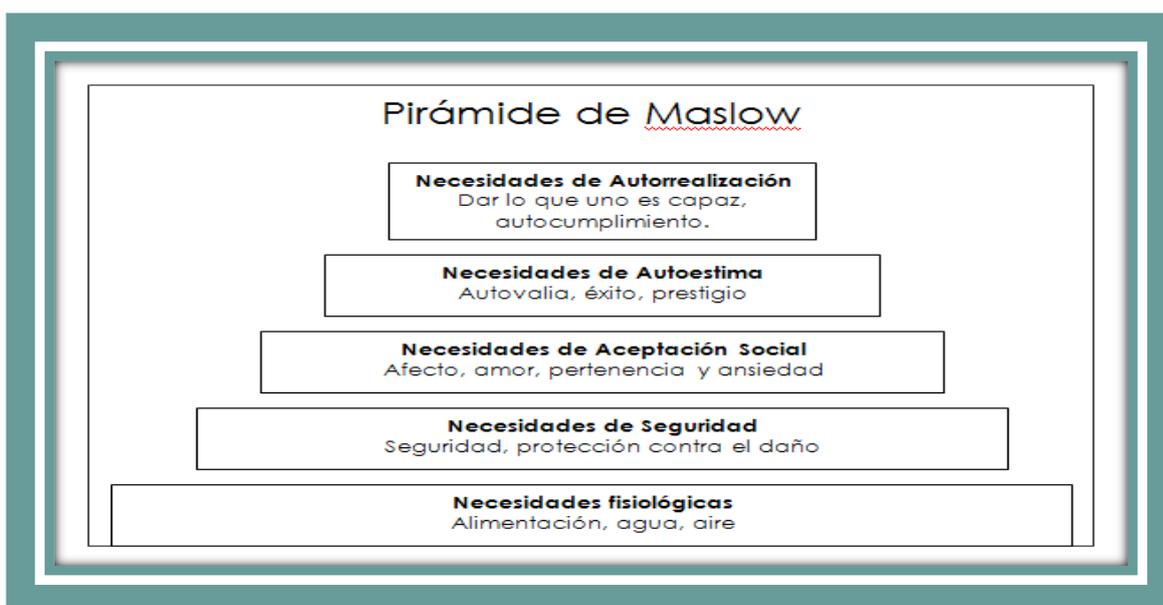
Finalmente el más alto nivel de necesidades considerado por Maslow, es el de autorrealización. Solo se presenta cuando el individuo puede ver medianamente satisfecha sus necesidades de estima y autoestima. La autorrealización está muy relacionada con la autodeterminación y la autoexpresión, vale decir, que la persona sienta que es ella la que determina sus actividades y que en ellas puede expresarse creativamente. Esta necesidad superior puede ser favorecida por un sistema organizacional que utilice el talento creativo de sus miembros, fomentando su participación

²⁵. Rodríguez M. Darío Diagnostico Organizacional, Alfa omega

resolutiva en la toma de decisiones. Una persona que participa en tal sistema, tendrá la oportunidad de contribuir a la adopción de las decisiones que afectaran su propio trabajo y, con eso, estará en cierta medida auto determinándolo. Además, su creatividad será utilizada en su decir, por lo que también se estará expresando en esta labor co-decisora.

El esquema de Maslow, en consecuencia, podría visualizarse de la siguiente forma.

Figura 10. Necesidades (Maslow) y Esquemas Organizacionales



Fuente: www.monografias.com

Elaboración: la autora

4.6.3 Factores que intervienen en el clima laboral

Entre los factores necesarios a considerar en un clima organizacional, diferenciable para cada organización, por poseer cada empresa características distintas, serán los siguientes, de acuerdo a Davis y Newstrom (1999)

- Satisfacción Laboral
- Motivación
- Involucramiento
- Actitudes
- Valores
- Estrés
- Conflicto
- Liderazgo

4.6.3.1 Satisfacción Laboral

Figura 10. Satisfacción Laboral



Fuente: www.taringa.net
Elaboración: la autora

La satisfacción en el ámbito laboral es mucho más que una simple actitud, por parte del trabajador, corresponde a un comportamiento de interactuar con la organización. El individuo reacciona y responde ante el trabajo propio.

Hay algunas formas de darse cuenta si una persona está satisfecha y a gusto en su puesto de trabajo y entre ellas podemos mencionar los deseos de salir adelante, buenas relaciones interpersonales, sensación de optimismo, sentimientos favorables, etc.

La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él) y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo e permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos.

La satisfacción en el trabajo trae como consecuencia positiva la productividad laboral al alcanzar buenos resultados.

La satisfacción profesional es definida como la respuesta a varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo tomando como punto de referencia los factores entre ellos, las condiciones de trabajo, el salario, el ascenso, la compañía el valor de su trabajo.

Y es que definitivamente quien está satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia este y al contrario quien está insatisfecho, genera, actitudes

negativas. Es necesario que las personas encuentren en su trabajo no solo una fuente de ingresos para satisfacer sus necesidades económicas básicas, si no sus capacidades y potencialidades.²⁶

La satisfacción Laboral está relacionada al clima de la organización, el entorno de la empresa y al desempeño laboral.

Es importante recordar que el trabajo de una persona va mucho más allá de las actividades obvias como la entrega y la elaboración de documentos, programar y coordinar funciones, fabricar proyectos y desarrollarlos, también se relacionan con compañeros de trabajo, clientes y público interno y externo que tienen vinculaciones a la empresa, obedecer y acatar reglas y normas institucionales, cumplir con niveles de desempeño, si tomamos en cuenta que actualmente vivimos en un ambiente de competencia en la que se evalúan capacidades, conocimientos.

El deterioro de las actitudes puede originar huelgas, desaceleración del trabajo, ausentismo y mayor rotación del personal. También suele ser parte de las quejas, un rendimiento bajo y un deficiente servicio a los usuarios, robos de los empleados y problemas disciplinarios.

Los trabajadores al no sentirse identificados con la empresa o al tener una insatisfacción laboral por un sin número de factores producen una cierta resistencia al cambio, a la relación laboral, al trabajo en equipo y por lo tanto la empresa empieza a tener inconvenientes y conflictos internos que a la larga son imposibles resolver y manejar.

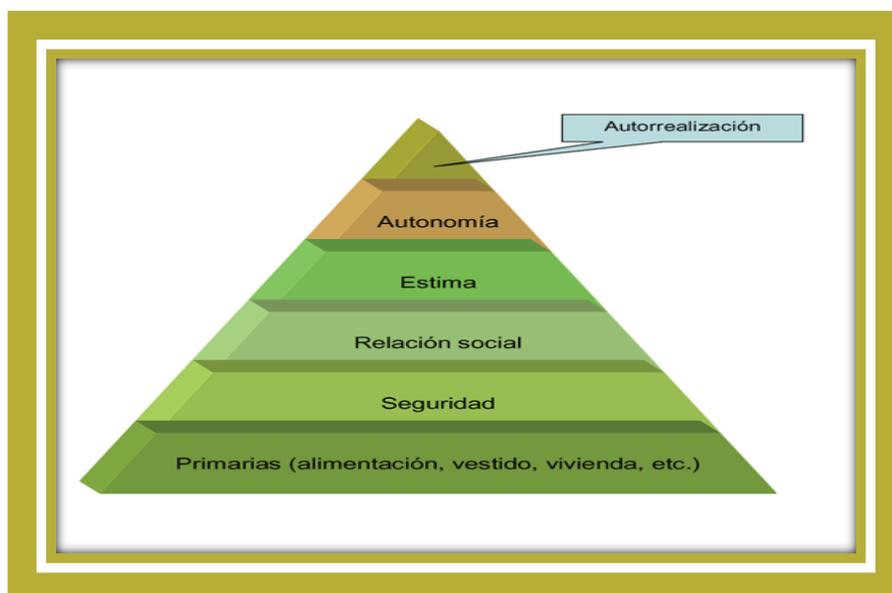
²⁶ . VALLE, Mónica Comunicación Organizacional 2005 Editorial Quipus

La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducir a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa.²⁷

Muchas veces el fracaso o el descenso de una empresa corresponde a la insatisfacción del trabajador, y es que si el mismo no se siente a gusto con su lugar de empleo, sus labores, sus funciones mucho menos se van a lograr resultados o efectos positivos.

4.6.3.2 Motivación

Figura 11. Pirámide de Motivación



Fuentes: www.taringa.net
Elaboración: la autora

²⁷ . SALGADO Jesús F Remeseiro, Carlos 1996, Clima Organizacional y Satisfacción laboral

El valor que en los momentos actuales adquiere el hombre en la organización es cada día de mayor relevancia. La pérdida de capital de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros la obtención de un préstamo, pero para la fuga de recursos humanos estas vías de solución no son posibles de adoptar.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajo competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar a los recursos humanos como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas.

Existen dos factores que actúan como determinante de la fuerza de un motivo, ellos son: la expectativa y la accesibilidad.

La expectativa: Es la probabilidad que percibe un individuo de poder satisfacer una necesidad de acuerdo a su experiencia.

La accesibilidad: Refleja las limitaciones que puede encontrar una persona en el medio para poder satisfacer una necesidad.

Motivación: Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En este último aspecto la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. La cognición es aquello que las personas conocen de si mismas y del ambiente que las rodea, el

sistema cognitivo de cada persona implica a sus valores personales, que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y experiencias.

4.6.3.3 Involucramiento

Figura12. Involucramiento



Fuente: www.scoop.it
Elaboración: la autora

Por involucramiento en el trabajo nos referimos al proceso libre y participativo del trabajador en aquellas decisiones que inciden directamente en su actividad productiva, donde se usa la capacidad total de los empleados y está diseñado para alentar el compromiso y los buenos resultados de la organización. Se puede afirmar que se trata de un tipo de involucramiento en el trabajo acotado a ciertos aspectos de la vida laboral.

Involucrar a los empleados es la mejor manera para obtener el compromiso de ellos. Cuando la persona se siente parte de la decisión, porque fue

consultada o su voz fue oída, está más propensa a aportar, proponer o trabajar duro.

Hay muchas formas de promover la participación e involucramientos de los empleados en los procesos de trabajo, tales como:

- Preguntarles su opinión acerca da algún aspecto relacionados con el trabajo.
- Fomentar la creatividad e innovación de los empleados, reconociendo y recompensando sus aportes.
- Permitirles tomar decisiones importantes o ser parte del equipo de toma de decisión.
- Empoderarlos para la resolución de problemas.
- Apoyarse en las habilidades, talentos de los empleados. La gente es más propensa a participar e involucrarse en las áreas de sus talentos y habilidades naturales.

4.6.3.4 Las Actitudes

Figura 13. Actitudes



Fuente: mariagmerino.blogspot.com
Elaboración: la autora

Estas constituyen otro factor que afectan la percepción individual sobre el clima en una organización, de ahí la importancia de su conocimiento a la hora de evaluar el clima organizacional.

Se han ofrecido varias definiciones sobre esta, a continuación relacionamos algunas.

Actitud es la disposición de una persona a comportarse de una determinada manera según las características de personalidad. La actitud laboral es la tendencia individual en relación con el trabajo condicionada por un conjunto de factores innatos, adquiridos, internos o externos al trabajador. Pueden existir actitudes laborales positivas o negativas, así también causadas por factores tanto laborales como ajenos a la organización.

Martínez (2001) propone la siguiente sugerencia. El método más simple de descubrir y medir las actitudes es levantar un censo de opiniones. Porque, si bien es cierto que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre sus actitudes. Si bien este tipo de estudios se preocupa principalmente por descubrir si el estado general en la organización es bueno o malo, es también posible utilizar pruebas de actitud para descubrir las opiniones del personal sobre aspectos especiales, tales como cambios proyectados dentro de la empresa. El control basado en el temor y la disciplina autoritaria no es ya posible ni aconsejable, por razones bien sabidas, y aun si lo fuese, es ineficiente y revela falta de respeto a la dignidad humana. La única

alternativa es la autoridad legítima, que se basa en la cooperación y requiere conocer las opiniones de los demás.

Efecto de actitudes: Davis y Newstrom (1999) mencionan que uno de los efectos negativos que puedan tener las actitudes es la inadaptación laboral. Esta se entiende como el síndrome complejo que comprende un grado máximo de insatisfacción del trabajo y la merma de productividad.

Entre los efectos positivos se podrían considerar la productividad, un buen ambiente de trabajo, la satisfacción personal y grupal, entre otros.

4.6.3.5 Valores

Figura 14. Valores de la Empresa



Fuente: www.valoresmorales.net
Elaboración: la autora

Los valores y la ética son importantes en el lugar de trabajo para ayudar a mantener el orden, garantizar que una empresa funcione sin problemas y siga siendo rentable. Cada empresa tiene su valor ético y casi inmediatamente después de contratar a un empleado, o muchas veces, durante el proceso de entrevista. Y en muchas empresas, no importa lo bien que un empleado trabaje, si no sigue los valores éticos en el lugar de trabajo, puede resultar en despido. Las empresas quieren resultados, pero la mayoría de los empleadores prefieren a un trabajador que realice un esfuerzo honesto para el que podría ser considerado un evento “natural” en el trabajo, pero es de otra manera perjudicial. De cualquier manera, cuando un empleado firma un negocio, este está de acuerdo en realizar su mejor esfuerzo para ayudar que la empresa prospere.

Valores, creencias, códigos éticos, códigos de moral, ideologías, significan esencialmente la misma cosa en el lenguaje de la cultura organizacional y son parte central de ésta. Los valores y las creencias compartidas proveen de razones del por qué los individuos se comportan como se comportan. Las creencias y los valores son tan importantes para la cultura organizacional que muchos autores los definen como la cultura organizacional.

Así, el tema más importante que la declaración de los valores puede hacer es facultar a los trabajadores. Esta les da un sentido de responsabilidad individual por y para sus acciones, al enfatizarles que ellos tienen una responsabilidad para con la empresa y los clientes. Compartir responsabilidades es la clave para alentar a los individuos a actuar individualmente además de “ser tierra fértil” para desarrollar liderazgos

futuros en la compañía. Por lo tanto, en el éxito, los empleados pueden actuar en estos principios aun cuando los líderes de la organización no están presentes. Y recordemos que: nada como el éxito para generar éxito. Aunque muchos de nosotros tendemos a utilizar las palabras *creencias* y *valores* como iguales, en realidad hay una diferencia. Los valores son conscientes, afectivos (cargados de emociones) y deseos. Son las cosas que son importantes para la gente: los debería, los no debería y los debería ser de la vida organizacional. Así, las creencias y los valores pueden ser asociados con casi todo.

En esencia, las creencias son lo que la gente cree como que es verdad o no, realidades o irrealidades en sus mentes. Los valores son cosas que son importantes para la gente (incluyendo sus creencias) de lo que la gente se preocupa y por lo tanto son recipientes de sus más devotas emociones. Los individuos retornan a sus creencias (saber cosas) de diversas formas incluyendo por ejemplo, a través de la fe, investigaciones experimentales, intuición, entre otras. El proceso través del cual se forman los valores es menos claro y parece variar más entre la gente, no obstante, es ampliamente reconocido que las culturas modelan tanto las creencias como los valores.

En cierto modo los Valores de cada una de las personas se refleja a través:

Integridad

Un aspecto importante de los valores ya sea en el lugar de trabajo o en forma personal es la integridad, o mostrar un comportamiento honesto en

todo momento. Por ejemplo, un empleado que trabaja en una caja registradora espera para recibir el dinero y depositar la cantidad correcta de dinero al final de la noche. Integridad en el mundo de los negocios también puede significar ser honesto al dar vuelta en un informe de gastos o no intentar robar una cuenta de ventas de un compañero de trabajo.

Responsabilidad

Se espera que todas las personas o trabajadores de todos los sectores actúen responsablemente en sus acciones. Eso significa aparecer cuando se han programado y a tiempo, y no tomar ventaja de tiempo previstos para las interrupciones. También significa aceptar la responsabilidad cuando las cosas van mal, la recopilación de sí mismo y trabajar hacia una resolución. Y a veces puede significar trabajar más tiempo de lo previsto para ver un proyecto hasta su finalización.

Colaboración

En casi todas las industrias, los valores éticos en el lugar de trabajo constan de trabajo en equipo. Eso es porque la mayoría de las empresas creen que cuando la moral es alta y todos trabajan juntos, el éxito llegará. Así que es importante que los empleados trabajen en equipo ya sea ayudando a los compañeros de trabajo en un proyecto, la enseñanza de nuevas contrataciones nuevas tareas, o siguiendo las instrucciones de un supervisor.

Conducta

Conducta es un aspecto integral de los valores personales o éticos en el trabajo. Los empleados no sólo deben tratar a otros con respeto, exhibiendo un comportamiento adecuado en todas las facetas del trabajo. Esto incluye el uso de vestimenta apropiada, utilizando un lenguaje que se considera adecuado en la oficina y conducirse con profesionalismo. Cada empresa aplica sus propias reglas específicas sobre la conducta, y por lo general hace sumamente claro en los manuales del empleado y manuales de capacitación.²⁸

4.6.3.6 Estrés

Figura 15. El Estrés



Fuente: article.wn.com
Elaboración: la autora

²⁸ . Filosofía.carpetapedagogica.com/2012/valores-éticos

El estrés laboral no mata, pero desencadena todos los factores de riesgos físicos y psicológicos que le podrían causar la muerte. Tal vez no de manera instantánea, pero las reacciones del estrés no deberían ser tomadas como algo que se cura con una pastilla, un calmante o un masaje. Antes de saber cómo contrarrestar el estrés laboral, es preciso conocer cuáles son las causas y síntomas del estrés en el trabajo, para luego tomar los correctivos necesarios para que su vida, y con seguridad la de las personas que lo rodean sea un paraíso de bienestar, o en palabras simples, para que sea feliz.

El estrés laboral es un elemento clave de lo que en medicina ocupacional se conoce como 'riesgo psicosocial'. Según el médico Juan Vicente Conde, existen cinco grandes factores dónde se origina el estrés en el trabajo, unos relacionados con la persona en sí, otros estrictamente con su entorno.

a) Falencias en la estructura de la organización. Tiene que ver sobre cómo se articula la organización y las fallas de comunicación que existen en sus dependencias; dificultades a nivel horizontal o vertical entre los trabajadores. ¿Hay buena comunicación con su jefe, sus colegas o el equipo que tenga a su cargo? Ese es el punto de partida para detectar problemas.

b) Oportunidades de desarrollo profesional. Cuando no hay medios para ascender y promover, lo que desemboca en una terrible sensación de estancamiento profesional.

c) Las funciones. Cuando las asignaciones no son precisas y se generan dudas y conflictos en su desempeño.

d) **La tarea que desempeña.** Se genera mucha presión cuando hay una sobrecarga de trabajo (hacer muchas cosas), cualitativa o cuantitativa. También sucede todo lo contrario, en los casos donde el trabajo es tan poco o nada acorde a sus habilidades, y se siente subutilizado. Asimismo, cuando hay un exceso de competencia entre los trabajadores.

e) **La jornada de trabajo.** Se podría generar estrés cuando se tiene que trabajar horas extras, de noche o en turnos muy prolongados que alteren el ritmo de descanso.

Estos cinco puntos anteriores son donde en suma, se origina la tensión, presión o ansiedad expresada como estrés.

¿Cuáles serían entonces los síntomas más evidentes?

A nivel psicológico existe la insatisfacción laboral, que se traduce en ausencias, retrasos e incumplimientos en sus funciones. Está también el agotamiento emocional, cuando "ya no es capaz de identificar inmediatamente su rol"

Según el doctor Conde, surgen varios tipos de alteraciones como:

- **Emocional:** malas relaciones familiares, desórdenes en la vida social.
- **Cognitiva:** las que inducen a cometer errores como escribir 12 en lugar de 21. Poca concentración, problemas de memoria.
- **Comportamiento:** irritabilidad, retardo, frustración, negativismo.

A nivel físico los síntomas más contundentes que desencadena el estrés laboral son los del sistema digestivo, un órgano de choque que presenta anomalías como gastritis y colon irritable. También están presentes patologías de tipo cutáneo como la dermatitis e incluso la caída del cabello. Otros síntomas: tensión muscular, espasmos, jaquecas, dolores en la nuca, manos sudorosas, falta de energía, mala respiración, sueño variable.

Cómo contrarrestar el estrés:

En salud ocupacional existen tres niveles para atacar el estrés. En la producción primaria se diagnostica el problema o situación que causa estrés y se organizan grupos de trabajo para abordar dificultades específicas. Acorde a Conde, problemas como la falta de comunicación, la alta competitividad y las malas relaciones deben terminar en rediseñar las tareas y modificar el ambiente de trabajo.

En la producción secundaria se revisan temas particulares como acoso laboral o sexual, que van relacionados, en su mayoría, con el ausentismo. El último nivel es el de los casos más críticos de estrés, en donde la complicación ya no se revisa a nivel grupal sino individual, y que debe ser manejado por especialistas como un psicólogo o un psiquiatra.²⁹

El estrés es la respuesta del cuerpo a condiciones externas que perturban el equilibrio emocional de la persona. El resultado fisiológico de este proceso es un deseo de huir de la situación que lo provoca o confrontarla

²⁹ contenido@revistadonjuan.com

violentamente. En esta reacción participan casi todos los órganos y funciones del cuerpo, incluidos cerebro, los nervios, el corazón, el flujo de sangre, el nivel hormonal, la digestión y la función muscular.

El **estrés** puede ser definido como el proceso que se inicia ante un conjunto de demandas ambientales que recibe el individuo, a las cuáles debe dar una respuesta adecuada, poniendo en marcha sus recursos de afrontamiento. Cuando la demanda del ambiente (laboral, social, etc.) es excesiva frente a los recursos de afrontamiento que se poseen, se van a desarrollar una serie de reacciones adaptativas, de movilización de recursos, que implican activación fisiológica.

Esta reacción de estrés incluye una serie de reacciones emocionales negativas (desagradables), de las cuáles las más importantes son:

Ansiedad.- Estado mental que se caracteriza por una gran inquietud, una intensa excitación y una extrema inseguridad.

Ira.- Sentimiento de enfado muy grande y violento

Depresión.- Enfermedad o trastorno mental que se caracteriza por una profunda tristeza, decaimiento anímico, baja autoestima, pérdida de interés por todo y disminución de las funciones psíquicas. ³⁰

³⁰. http://pendientedemigracion.ucm.es/info/seas/estres_lab/el_estres.htm

4.6.3.7 Conflicto

Figura 16. El Conflicto



Fuente: iusacellenlace.com.mx

Elaboración: la autora

Debemos de estar preparados y saber manejar en el entorno laboral los conflictos venideros. Estos conflictos siempre están presentes en las distintas actividades que realizamos día a día y debemos saber dominar el estilo a utilizar para que esto no suceda.

El conflicto es un enfrentamiento que surge entre varias personas o grupos de personas, porque el comportamiento de una, perjudica el logro de objetivos (Intereses, necesidades, deseos o valores) que persigue la otra y sus consecuencias pueden ser negativas o positivas. Si estos conflictos se manejan de una forma adecuada puede ayudar a la empresa a alcanzar objetivos.

Las causas más comunes son los cambios en la estructura organizativa, falta de coordinación entre personas o grupos que dependen entre sí, puntos de vistas contrarios, objetivos diferentes entre departamentos dentro de la organización, problemas de comunicación, estilo de liderazgo ineficaz, y desconfianza entre las personas.

Sin embargo, los conflictos son positivos dentro de la organización donde pueden estimular a las personas a que sean más creativas y puedan generar nuevas ideas donde llegan a mejorar los resultados, también brotan los problemas que estaba ocultos donde ayudan a afrontarlos y resolverlos, los conflictos ayudan a que las situaciones competitivas que existen entre personas mejoren sus esfuerzo y destreza, a liberar las emociones, el estrés, las personas llegan a conocerse mejor, cooperan más entre si y aumentan su unión.

Pero también tienen aspectos negativos los cuales logran que la cooperación y el trabajo en equipo se deteriore, aumenta el interés personal, la desconfianza mutua, desciende la motivación laboral, disminuye el rendimiento laboral y se pierde mucho tiempo de trabajo ya que pueden prestar más atención al conflicto que al trabajo y al logro de objetivos, las personas pueden tomar decisiones equivocadas, pueden tener comportamientos violentos, se deteriora la salud física y mental y puede traer gastos jurídicos.

La herramienta que nos ayuda a poder resolver estos conflictos es la negociación, que es el proceso de diálogo que conduce a un acuerdo mutuamente aceptado y que es un convenio colectivo o contrato de trabajo.

Con la negociación obtenemos distintas pautas, éstas nos ayudan a preparar la negociación, centrarnos en los intereses y necesidades donde utilizamos criterios objetivos cediendo ante las razones no ante las presiones y donde se logra alcanzar un acuerdo. La persona que negocia debe ser flexible y debe saber escuchar, no confía y chequea permanentemente los datos que debe manejar, debe saber seducir, donde establece límites claros utilizando el humor y otros factores que controlan las emociones para comunicarse de una mejor manera.

Las negociaciones también pueden recurrir a terceros para así tener mejores alternativas a soluciones de conflictos. Están los mediadores, tercero que facilita una solución negociada mediante razonamientos, persuasión y sugerencias de alternativas. El árbitro, tercero que tiene la autoridad para dictar un acuerdo en la negociación. El conciliador, tercero confiable que ejerce un vínculo de comunicación informal entre el negociador y el oponente. Y el consultor, tercero imparcial con destrezas de manejo de conflictos que trata de facilitar la solución creativa de un problema mediante la comunicación y el análisis

Los conflictos forman parte de nuestra naturaleza humana y se encuentran siempre presentes en todas nuestras actividades, pero son procesos que deben de ser analizados y administrados. La negociación es una forma de

cómo resolver estos conflictos de una mejor manera, éste es un proceso que requiere disciplina, meticulosidad, planeación, estrategias, emociones y actitudes. Lo importante de la negociación es la importancia de la relación y del resultado.

4.6.3.8 Liderazgo

Figura 17. El Liderazgo



Fuente: geslab-aiiep.blogspot.com
Elaboración: la autora

Al igual que hablamos en los factores que influyen el Clima Laboral, el liderazgo es muy importante en una empresa, Toda organización requiere de un líder, quien pueda dirigir una Empresa, tienen que ser eficaces ya que nacen con cierta capacidad de liderazgo. Existen funciones administrativas de liderazgo que son las funciones interpersonales que comprenden las actividades de representación de líder y de enlace y las funciones

informativas que comprenden las acciones de monitoreo, de difusión y de portavoz y las funciones decisionales.

Liderazgo Empresarial es la actividad directiva en las agrupaciones industriales cámaras u organizaciones representativas ante un sector no solo en sus propias empresas sino en el desarrollo y crecimiento social, político y de negocios más amplio en nuestra sociedad.

No apoya solamente en la capacidad de tomar decisiones aceptadas en el momento oportuno sino que implica muchas otras cosas desde el punto emocional. Es importante que el individuo desarrolle habilidades que le permitan entender e identificar emociones con el fin de lograr una mayor estabilidad emocional. La tarea de Líder Empresarial consiste en ofrecer a su subordinados los medios para satisfacer sus motivaciones y en conseguir que todos participen con eficiencia en la producción de los bienes y servicios en lo que concreta la misión de la empresa.³¹

El líder en una empresa es la persona que trabaja en equipo e influye en él para lograr un propósito para que todos juntos lleguen un objetivo en común.

³¹ Imagenyorganizacionempresarial.blogspot.com

4.7 Diagnostico Organizacional

4.7.1 Diagnostico

4.7.1.1 Definición de diagnóstico Organizacional

Es el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo.

Molina menciona que el diagnostico organizacional “es un proceso en que un determinado observador explicara las experiencias que tiene de una organización y de su operar, para ello utiliza sus esquemas de distinción, que le permite destacar algo con respecto a un trasfondo.

Por otro lado Rodríguez menciona que un diagnóstico “Es un proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica así como también un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, y control del comportamiento organizacional”. Dentro de un diagnostico organizacional es importante tomar en cuenta las perspectivas de los empleados que trabajan dentro de la organización, debido a que estos son la piedra angular de este estudio. Dentro de una organización debe haber un auto diagnóstico del ambiente, es decir que los empleados analicen sus propios comportamientos. Iniciar un proceso de desarrollo en la organización, puede tener diversos orígenes:³²

³². Rodríguez M. Darío Diagnostico Organizacional, Alfa omega

- Proceso natural de crecimiento de la organización.
- El proceso natural de deterioro de la organización
- La empresa ha decidido encarar el problema de la productividad y la calidad
- La organización ha sido sometida, o lo será en lo futuro próximo a cambios de importancia.
- El aumento de complejidad del entorno de la organización político económico, social.
- La organización requiere conocer su propia cultura, a objeto de implementar a partir de ella esquemas organizacionales de alta calidad y productividad.
- La organización desea mejorar su clima, aumentar la motivación de sus miembros, hacer, en definitiva, más agradable el trabajo dentro de ella.
- La organización ha sido fundida con otra o ha sido comprada por una nueva empresa.
- También variara profundidad del análisis, dependiendo fundamentalmente del objeto del mismo.³³

4.7.2 Perspectivas del diagnóstico organizacional.

En términos general, el problema global es el de la eficiencia organizacional. Hay algunas perspectivas para enfocar este problema.

³³. Rodríguez M. Darío Diagnostico Organizacional, Alfa omega

- a) La perspectiva societal: los cambios que la sociedad desea implementar Y la eficiencia que las organizaciones demuestren en esta implementación son los temas de esta perspectiva de análisis.
- b) Otra forma de enfrentar el problema es el estudio de los ejecutivos: En esta visión, la organización es evaluada desde la cúpula directiva y se intenta probar su adecuación como mecanismo de resolución de problemas.
- c) Los subsistemas dentro de la organización: se trata de descubrir las formas en que se relacionan los diferentes departamentos y subdivisiones de la organización entre sí y con la organización global.
- d) La relación con los grupos informales que se construyen en la organización: Está interesada en detectar estos grupos y conocer sus dinámicas, teniendo a comprender si con estas puede facilitarse o dificultarse la eficiencia organizacional.
- e) La individual: la eficiencia es en este sentido, el grado en que la organización tiene un impacto positivo en el bienestar de las personas, tanto fuera como dentro de las fronteras.

Cualquier análisis de una parte del sistema ha de considerar, necesariamente, las intervenciones entre esta parte y el sistema, así como también las relaciones ambientales de la organización.³⁴

4.7.3 Ventajas y desventajas del diagnóstico organizacional

A continuación se señalan algunas ventajas y desventajas de llevar a cabo un diagnóstico organizacional dentro de una empresa.

³⁴ . Rodríguez M., Darío diagnóstico organizacional 3ra. Edición, Alfaomega

Ventajas

- Realizar un diagnóstico estimula el trabajo en equipo.
- A través de este instrumento se puede encontrar rápidamente problemas en el medio ambiente de trabajo, con bajos recursos y un corto tiempo.
- Se genera un ambiente participativo.

Desventajas

- Algunas organizaciones no están preparadas para un diagnóstico organizacional.
- Puede traer problemas entre los empleados.
- Un diagnóstico puede ser manipulado.

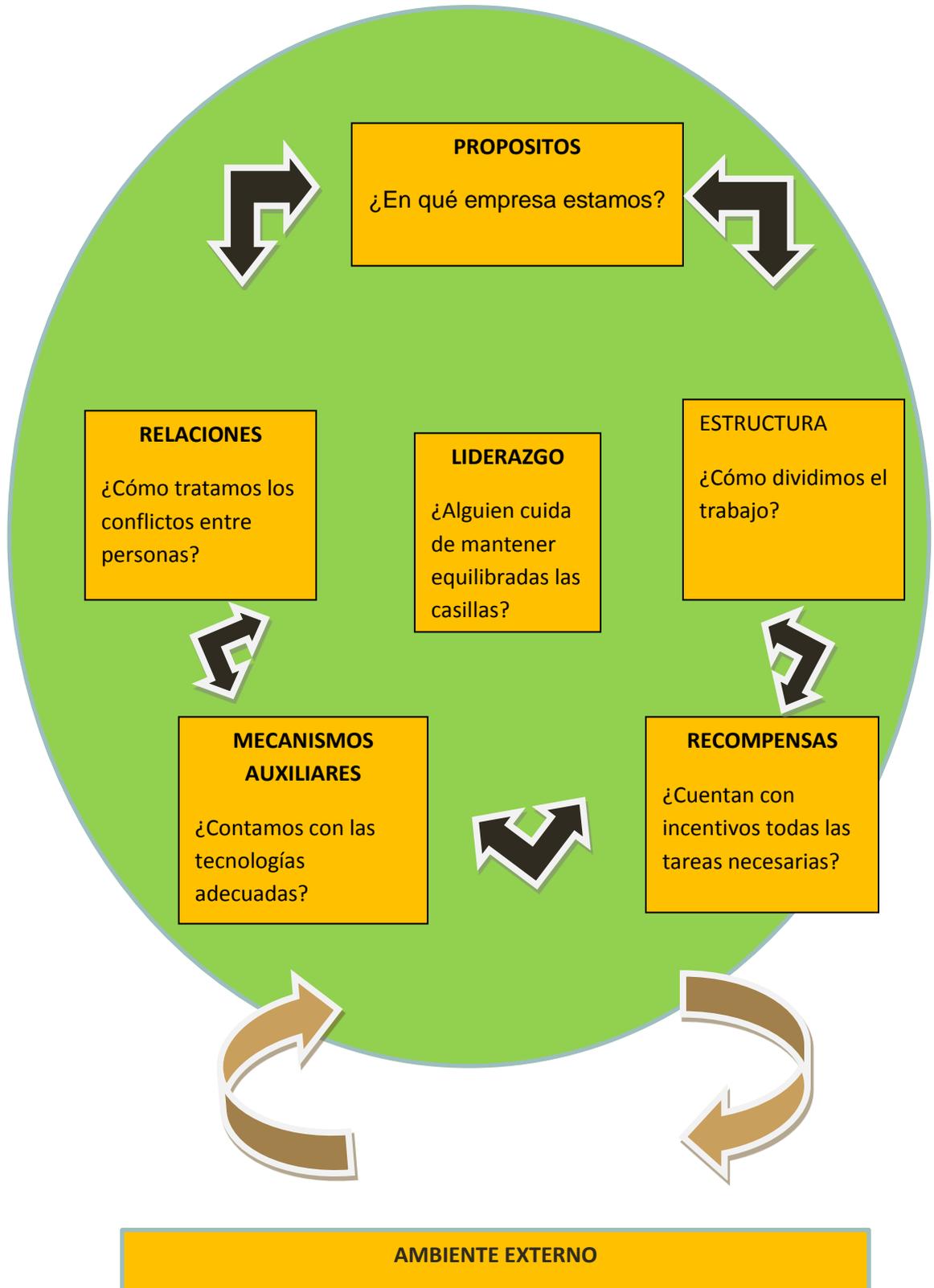
4.7.4 Modelos de diagnóstico organizacional

Existen un gran número de modelos de diagnóstico organizacional, los cuales se enfocan en diferentes áreas, de las cuales podemos mencionar los modelos enfocados a aspectos tecnológicos, comportamiento humano, dirigidos a aspectos financieros y otros en términos informativos. Sin embargo, para fines de este estudio solo se tomarán en cuenta los modelos que están orientados al comportamiento humano. Estos modelos tienen como misión comprender lo que los empleados hacen o dejan de hacer, no lo que realizan otros recursos como las máquinas.

Los modelos orientados al comportamiento humano son: modelo de 6 casillas de Weisbord, modelo de congruencia de Nadler y Tushman, modelo

pragmático emergente de Hornstein y Tichy, modelo de contingencia de Lawrence y Lorsch, modelos normativos de Likert y de Balke y Mouton, y el enfoque histórico – clínico de Levinson. Debido a las necesidades de la organización y tomando en cuenta que se tiene un corto tiempo para la realización de este estudio, el modelo seleccionado para realizar el diagnóstico de clima laboral es el modelo de seis casillas de Weisbord.

Figura 18. ³⁵Modelo de seis casillas de Weisbord.



³⁵. Burke, W (1998). Desarrollo Organizacional, punto de vista normativo

Este método está integrado por seis casillas las cuales son:

- **Propósitos:** Este punto se refiere a que los empleados de una organización deben tener clara la meta de la empresa y asimismo busca conocer si los trabajadores apoyan esta.
- **Estructura:** Esta variable nos permite conocer las responsabilidades, tareas, son distribuidas dentro de una organización.
- **Recompensas:** A través de esta casilla podemos conocer el nivel de satisfacción de los empleados por las recompensas y reconocimientos recibidos por parte de la empresa. Asimismo la organización deberá visualizar si realmente las recompensas otorgadas son un incentivo para los individuos, o tienen aspectos negativos.
- **Mecanismos auxiliares:** Estos ayudan a que una organización realice sus funciones, es decir los procesos que toda organización tienen poder operar. Dentro de estos procesos esta la planeación, control, presupuesto, capacitación, logística y otras actividades que ayuden a los miembros a realizar sus respectivos trabajos, para lograr los objetivos de la organización.
- **Relaciones:** Se refieren a como todos los niveles interactúan y como las decisiones son tomadas y comunicadas. A Del mismo esta casilla menciona la importancia de analizar las relaciones entre todos los miembros de la organización.

- **Liderazgo:** El liderazgo es el elemento clave que reúne a los otros elementos organizacionales. El liderazgo se encuentra en el centro del modelo porque Weisbord (citado por Burke, 1988) cree “que una de las labores primordiales del jefe o del líder es observar si hay señales luminosas entre otras casillas y mantener un equilibrio entre ellas. Es importante mencionar que el líder es el responsable de reconocer y manejar las influencias que surgen de las organizaciones, comunidades o tendencias en el ambiente externo.
- **Ambiente externo:** Estos influyen en la organización y viceversa. Dentro de estos factores podemos mencionar a la política, la sociedad, los cambios macro y micro económicos, instituciones religiosas, desastres naturales, etc.

4.7.5 Propósito

La responsabilidad de la dirección es determinar ¿Que es la organización? Y hacia dónde se dirige, debe manifestar los propósitos las misiones de la organización y comunicarlas a sus empleados. Para lograr los objetivos que tiene una organización y comunicarlas a sus empleados. Para lograr los objetivos que tiene una organización, primero que nada debe definir estos dos aspectos para que se tenga un marco de referencia hacia donde se va a dirigir la organización. Peter Bruker (citado por Steiner, 1999) dice que “la dirección debe decidir ¿Qué es nuestro negocio y que debería ser?”. El propósito o la misión de la organización juegan un papel muy importante dentro de la misma, según Steiner (1999) solamente con los propósitos o las

misiones se pueden elaborar los objetivos, estrategias y planes tácticos en las organizaciones.

Todos los estudiosos de la administración coinciden sobre la importancia del propósito de la organización. Tal es el caso de Galindo y Martínez (1987) quienes afirman que los propósitos de una organización “son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social”. Otra definición más técnica de los propósitos es “las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persiguen en forma permanente o semipermanente, un grupo social. Mucho son los autores que escriben sobre la importancia de los propósitos dentro de una organización, no obstante alguno de ellos se olvidan de mencionar las características de los propósitos son:

1. Básicos y trascendentales
2. Genéricos o cualitativos
3. Permanentes
4. Semi permanentes

Cabe mencionar que los propósitos o misiones se formulan para perduren junto con la organización o sujetos a modificaciones debido a las actividades cambiantes del entorno y de la propia empresa. Estas doctrinas o filosofía como las llama Steiner (1999) son construidas para la empresa tenga una mejor proyección en el interior, así mismo se convierte en la piedra angular de la dirección y las operaciones de la misma.

Steiner (1999), Galindo y Martínez (1997) coinciden en la importancia de los propósitos de la organización. Para ellos los propósitos son importantes porque:

- Proporcionan guías y son cimientos para la planeación.
- Crean la naturaleza de la organización
- Estructuran la forma de distribución de los recursos.
- Determinan el tamaño de la empresa y la identifica ante su personal y la sociedad con una imagen de responsabilidad social.
- Definen el éxito y fracaso de la empresa, ya que e direccionar el destino de la misma.

4.7.6 Estructura

Marvin Weisbord (citado por Burke, 1988) dice en su modelo de seis casillas que la estructura de una organización entre otras variables determinan muchas veces si el clima laboral de la empresa es saludable o no. Para hacer un diagnóstico de clima laboral es necesario conocer cuál es la estructura de la empresa. Por esta razón es necesario definir ¿Qué es la estructura organizacional? Hellriegel, Jackson y Slocum (2002) afirma que la estructura organizacional es “la representación formal de las relaciones laborales, define a las tareas por puestos y unidad y señal como debe coordinarse. Así mismo Robbins (citado por García 2002). Define a la estructura organizacional como la “forma en que están divididas agrupadas y coordinadas formalmente las tareas”. Podemos observar que estas definiciones tienen un común denominador, ambas referencias afirman que

la estructura es la definición, la coordinación y la agrupación de las tareas propias de una empresa.

Es importante conocer según Pérez y Robín (2003) que la estructura de la organización y la obtención y la obtención de los objetivos productivos y los factores subjetivos son variables estrechamente relacionados.

Un elemento grafico que ilustra las relaciones entre las funciones, departamentos, divisiones y los puestos individuales de una empresa es el organigrama. Es decir el organigrama representa como una organización está estructurada.

Haciendo un análisis de los autores que escriben acerca de la estructura organizacional, Hellriegel et al (2002) explican cuáles son los cuatro aspectos que tiene el organigrama de la estructura de una organización. Los cuatro aspectos son:

- a) Tareas
- b) Puestos
- c) Niveles de la organización
- d) Líneas de autoridad

Resumiendo podemos decir que el organigrama es una herramienta muy útil que permite a la organización, puestos, niveles y líneas de autoridad. Este grafico permite a la organización visualizar más fácilmente cuales son las relaciones de las actividades que se desarrollan en la organización y ver cuáles son los puestos sin ocupar o necesitan un representante.

Finalmente Donnelly, Wilson Ivancevich (1998) dicen que la estructura de la organización propicia relaciones muy particulares entre los empleados, los superiores y colegas, así mismo ocasiona que existan líderes asignados en diferentes puestos, ciertos modos de comunicación y modelos de calidad. Toda organización debe tomar en cuenta que para cumplir con sus objetivos, preservar su fuerza laboral y ser reconocido en el exterior necesita tener una estructura bien definida y un ambiente laboral agradable.

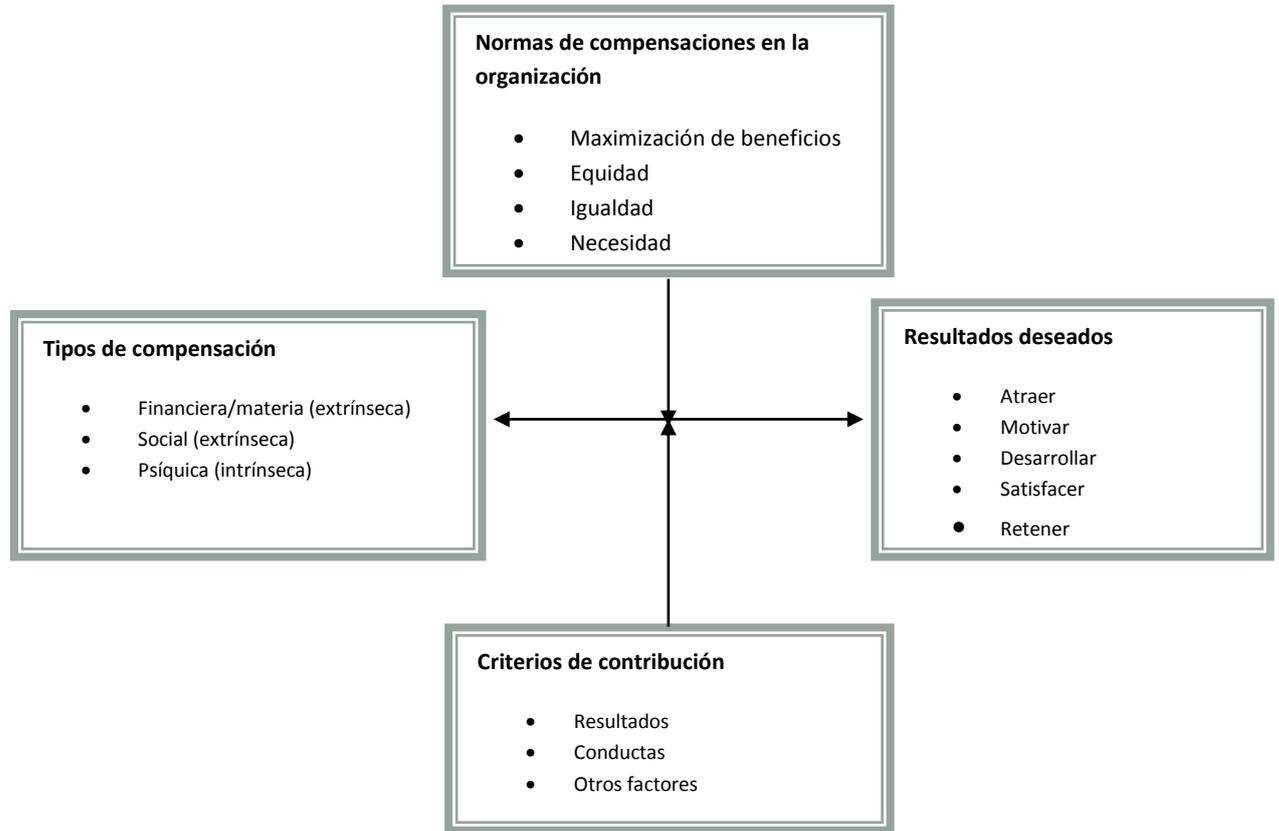
4.7.7 Recompensas

Las recompensas (también llamadas compensaciones) dentro de la organización sirven para reconocer el desempeño adecuado de los trabajadores en la organización. Kreither y Kinicki (1997) proponen un modelo general de sistema de compensación en la organización, donde se analiza el componente básico de los sistemas de recompensas en la empresa.

4.7.7.1 Modelo general de sistemas de compensación en la organización³⁶

³⁶ . Fuente: Kreither, R y Kinicki, A. (1997). Comportamientos de las organizaciones. España: Mc Granw-Hill, p.448

Figura 19. Sistema de compensaciones



Fuente: Kreither, R y Kinicki, A.
Elaboración: La Autora

En este modelo podemos observar cómo están esquematizados las normas de compensación, los criterios de contribución y los tipos de compensación, los cuales están una organización. Las compensaciones o recompensas ayudan a que el ambiente de la organización sea agradable, debido a que los el ambiente de la organización sea agradable, debido a que los empleados están satisfechos.

También nos podemos dar cuenta que hay dos tipos de recompensas:

- Recompensas extrínsecas, también llamadas tangibles: estas son compensaciones financieras y materiales.
- Recompensas intrínsecas, también conocidas como intangibles: tales como promociones, títulos, autoridad, status en la comunidad, oportunidad, oportunidades para el desarrollo personal y reconocimiento de sus contribuciones.

4.7.8 Análisis de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

La Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. para orientar la acción Institucional, requirió elaborar Plan Estratégico, en la cual consta misión, visión, valores, consecución de un servicio eléctrico de calidad para los clientes y la ciudadanía en general, asentados en la área de concesión.

La situación actual de EERSSA analizada desde los siguientes aspectos:

En lo técnico

- Para el desarrollo técnico, el proceso debe ir acompañado de un plan de capacitación para todos los niveles.
- Se requiere de inversión en equipos y herramientas con mayor énfasis en la seguridad y salud ocupacional.
- Las actividades de la EERRSA demandan trabajo en equipo

En lo tecnológico

- La EERSSA siempre ha procurado mantenerse con tecnología actualizada a medida de las disponibilidades económicas, aprovechando el desarrollo de las tecnologías de la información y las

comunicaciones para lograr una gestión eficiente y ofrecer servicios de calidad.

- A través de la fibra óptica se mantiene la comunicación y el control entre las diferentes Subestaciones, además facilita las telecomunicaciones entre las sucursales y agencias, disponiéndose en un punto de enlace con la fibra óptica de la Transelectric.

ASPECTOS ECONOMICOS

- La falta de oportunidades de la transferencia de recursos económicos de los subsidios: déficit tarifario, tarifa de la dignidad, Ley del Anciano, Ley Orgánica de Discapacidades, entre otros, no permite cubrir los costos de operación del sistema.

Aspecto legal

- En ejecución al Mandato Constituyente Nro. Y a la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), la EERSSA, exclusivamente para asuntos de orden societario, se rige por la Ley de Compañías. Para los demás aspectos tales como el régimen tributario, fiscal, laboral, contractual, de control y de funcionamiento de las empresas, se observan las disposiciones contenidas en la normativa que rige al Sector Público. Esta dualidad de aspectos dificulta la toma de decisiones.

Aspecto político

- La EERSSA al mantener participación accionaria mayoritaria del Estado especialmente del Ministerio Electricidad y Energía Renovable, se ajusta a las políticas de gestión impartidas por esta dependencia estatal, además de las regulaciones establecidas por el CONELEC, acuerdo del Ministerio del Ambiente, Ministerio de Relaciones Laborales, IESS, entre otros.
- Nos centraremos exclusivamente en la Gerencia de Comercialización que es nuestro tema de estudio se subdivide en Jefaturas y Superintendencias

Aspectos ambientales

- La EERSSA cuenta con planes anuales de manejo ambiental, los mismos que sirven de base para la implementación de medidas de protección del medio ambiente.
- Los resultados de las auditorias han generado planes de acción, mismos que se encuentran en proceso de cumplimiento a través de la ejecución de actividades.
- Actualmente la EERSSA, se encuentra en proceso de elaboración de los manuales de procedimiento para sus actividades operativas.
- Cumplimiento parcial de las normas técnicas y reglamento de seguridad de la EERSSA.

Aspecto cultural

- La presentación del servicio eléctrico a la ciudadanía, en el área de concesión de la EERSSA, se lo realiza sin discriminación de: género, etnia, edad, culto religioso o de cualquier otra índole.

4.7.9 Análisis FODA

FORTALEZAS INTERNAS

- Buenos indicadores de gestión: satisfacción del cliente, cartera vencida, eficiencia de recaudación, pérdidas de energía y clientes por trabajador.
- Predisposición a alinearse a los objetivos y metas del MEER.
- Talento humano comprometido con la EERSSA.
- Pago oportuno de salarios.

OPORTUNIDADES

- Mejorar la calidad de los servicios hacia el cliente
- Ampliar la infraestructura eléctrica
- Desarrollo técnico de punta
- Oportunidades de negocio por la explotación minera en el área de concesión.

DEBILIDADES

- Falta coordinación entre los macro procesos de la cadena de valor y los procesos de apoyo.

- Falta de personal técnico en el área de comercialización.
- Falta de capacitación específica enfocada a los objetivos corporativos.
- Falta de planes de contingencias
- Falta de mejoras a la infraestructura eléctrica.

AMENAZAS

- Interrupciones forzadas por fenómenos naturales y climáticos adversos.
- Accidentes de tránsito que afectan la continuidad del servicio.
- Pago inoportuno del déficit tarifario.
- Dependencia de la transferencia de recursos económicos del Presupuesto General del Estado.

MISION

Generar, distribuir y comercializar energía eléctrica en el área de concesión con estándares de calidad, confiabilidad y seguridad contribuyendo a mejorar las condiciones de vida de los habitantes sin afectar al medio ambiente.

VISION

Posicionarse entre las mejores empresas eléctricas del país suministrando energía eléctrica de calidad en toda el área de concesión, de conformidad con el Plan Nacional del Buen Vivir.

FILOSOFIA

Con integridad, responsabilidad y trabajo forjare una Empresa de calidad.

VALORES

Integridad: guardar respeto y compostura hacia los clientes internos y externos, ser leal con los clientes externos, compañeros de trabajo, autoridades y velar por el prestigio de la EERSSA.

Responsabilidad: cumplir con oportunidad las actividades propias y responder por las del talento humano que está a su cargo, ejecutando las actividades y los procedimientos de los procesos respectivos, a fin de conseguir la eficacia y eficiencia que pretende la EERSSA, cuidar la buena conservación de los bienes, presentarse puntualmente al trabajo y observar las normas de seguridad e higiene del trabajo.

Transparencia: aplicar la Ley de Régimen del Sector Eléctrico y más normativa conexas, los reglamentos y normativos internos de manera precisa y permanente; brindando acceso a la información, facilitando la realización de auditorías y propiciando la participación proactiva del talento humano de la EERSSA, de tal forma que se garantice un trato justo y equitativo a los clientes externos del área de concesión.

5 MATERIALES Y METODOS

5.1 Materiales

Para la elaboración del trabajo investigativo se utilizó los siguientes materiales y recursos:

Equipos de Oficina

Computadora, Impresora, Calculadora, Cámara Fotográfica

Materiales de oficina

Carpetas folder, Cartuchos, Papel bond INEM A4, Útiles de oficina, Libreta de registro, anillados.

La necesidad de mejorar el clima Laboral del Departamento de Comercialización de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. obliga a determinar una metodología de trabajo más apropiada que permita conocer a fondo sus necesidades y expectativas con relación al clima y los factores que pueden afectarlo.

5.2 Metodología

Al estudiar la cultura y el clima laboral del Departamento de Comercialización de la EERSSA se hizo indispensable analizar el grado de motivación en el personal, el tipo de liderazgo y de comunicación que predomina; así también revisamos el grado de satisfacción de la empresa a sus clientes, para con ello determinar qué tan importante son estas variables para el desarrollo organizacional.

Para asegurar el cumplimiento de los objetivos en el proceso investigativo, se ejecutara utilizando el método histórico para descubrir y analizar científicamente los hechos del pasado de la empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. y conocer su origen.

Una vez investigada la historia de la empresa se realizó una descripción de todo lo recopilado y observado, utilizando el método descriptivo para todo el análisis, además de seguir un proceso sintético-analítico partiendo de principios, leyes o normas generales (es decir, la aplicación teórica) que dan explicación de los hechos en lo que se refiere al tema de estudio, de los cuales se extraerán las conclusiones o las respectivas consecuencias, que corresponde a la utilización del método deductivo. Así como también partir de los casos o hechos particulares de la Empresa Eléctrica siguiendo un proceso analítico-sintético para llegar al principio o ley que lo rigen, mediante el método inductivo.

El Plan de Mejoramiento fue también orientado en el método cualitativo puesto que se genera el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad ya que se basa en los tipos de toma de muestras pequeñas, esto es la observación de grupos de población reducidos, como oficinas y sitios de trabajo. Es aquí donde entra en juego la comunicación y la imagen de la Gerencia de Comercialización que se logró establecer después del estudio.

5.3 Instrumentos

Para el Plan de comunicación se realizaron:

5.3.1 Observación: Se recorrió las instalaciones de la empresa para obtener un diagnóstico general del clima laboral de los trabajadores y funcionarios, tomando en cuenta los antecedentes y su reestructura.

5.3.2 Encuesta: Se realizó varias preguntas al personal de la Gerencia de Comercialización sobre la satisfacción, clima laboral, la motivación, el compañerismo, y el progreso personal y profesional.

Dentro de la Gerencia de Comercialización existen 62 trabajadores, entre ellos personal administrativo, coordinadores, trabajadores y jefes de área. Tomando en cuenta que no es un universo extenso he decidido hacer la encuesta a todos los trabajadores y funcionarios de la Gerencia.

6. RESULTADOS

Los resultados de las encuestas aplicadas al personal de Comercialización de La Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. se presentan a continuación.

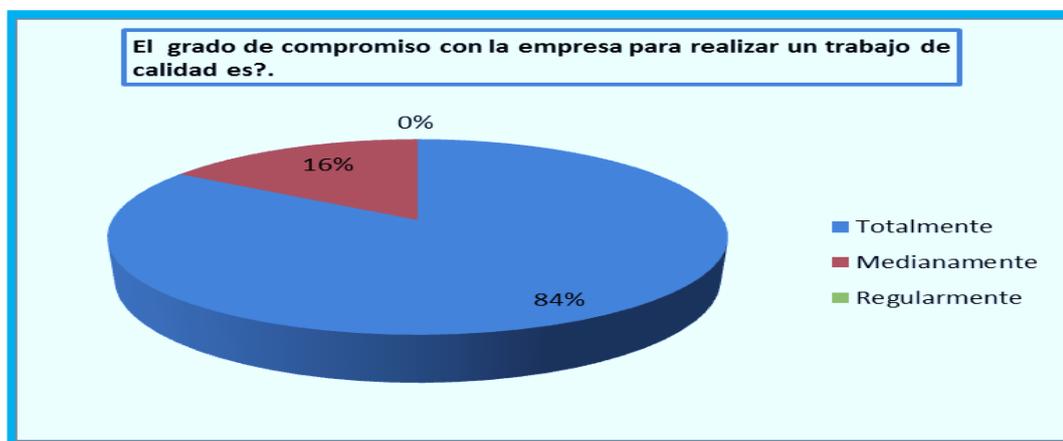
1. ¿El grado de compromiso con la empresa para realizar un trabajo de calidad es?

CUADRO N° Mi compromiso con la EERSSA.

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Totalmente	52	83,87
Medianamente	10	16,13
Regularmente	0	0
TOTAL	62	100,00

Fuente: Encuestas
Elaboración: La Autora

GRAFICO N° 1 Mi compromiso con la EERSSA.



Fuente: Encuestas
Elaboración: La Autora

Análisis e interpretación

El 84% de los encuestados manifiestan que se encuentran comprometidos totalmente con la empresa; mientras que el 16% lo hacen medianamente.

De lo que se puede deducir el mayor porcentaje de los empleados del departamento se encuentra comprometidos con la empresa a realizar un trabajo de calidad.

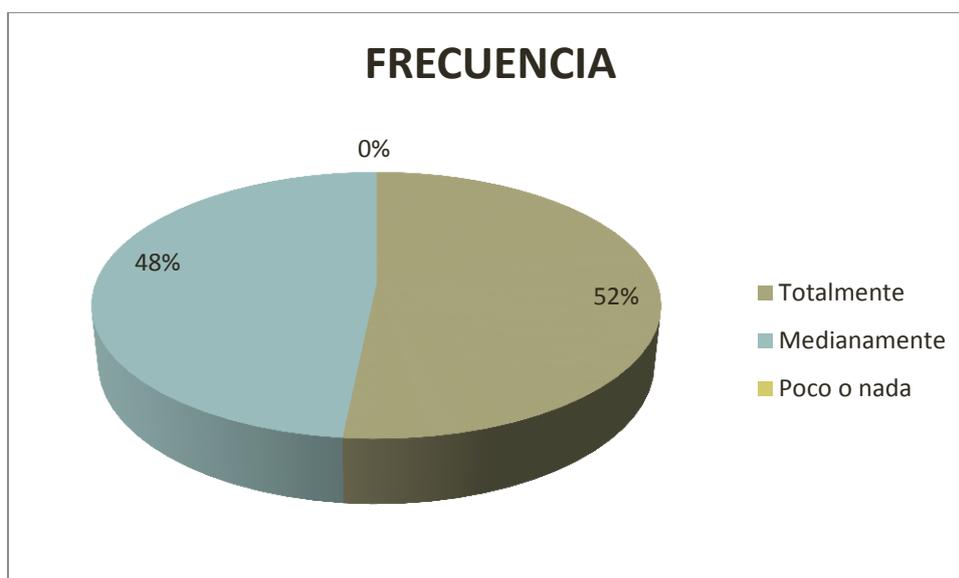
.2.- Tengo el equipo y los materiales que necesito para hacer bien mi trabajo.

CUADRO N° 2 Equipos y materiales necesarios para el trabajo

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Totalmente	32	51,00
Medianamente	30	49,00
Poco o nada	0	0
TOTAL	62	100,00

Fuente: Encuestas
Elaboración: La Autora

GRAFICO N° 2 Equipos y materiales necesarios para el trabajo



Fuente: Encuestas
Elaboración: La Autora

Análisis e interpretación

El 51% manifiestan que tienen totalmente los materiales necesarios, y un 49% que nos dicen que medianamente.

Se determina que existe la falta de equipos y materiales necesarios, para realizar el trabajo asignado al personal técnico.

3.- ¿En mi trabajo tengo cada día la oportunidad de realizar lo mejor que sé hacer?

CUADRO N° 3 Oportunidad de hacer lo que yo se

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Completamente	31	50,00
Medianamente	18	29,03
Nunca	13	20,97
TOTAL	62	100,00

Fuente: Encuestas
Elaboración: La Autora

Grafico 3 Oportunidad de hacer lo que yo se



Fuente: Encuestas
Elaboración: La Autora

Análisis e interpretación

El 50% de los encuestados supieron manifestar que tienen la oportunidad de realizar lo que les gusta hacer, el 29% medianamente y el 21% que nunca.

Estos resultados se enmarcan a los niveles jerárquicos que en su gran mayoría se brinda la oportunidad, y en los niveles operativos se dividen entre medianamente y nunca.

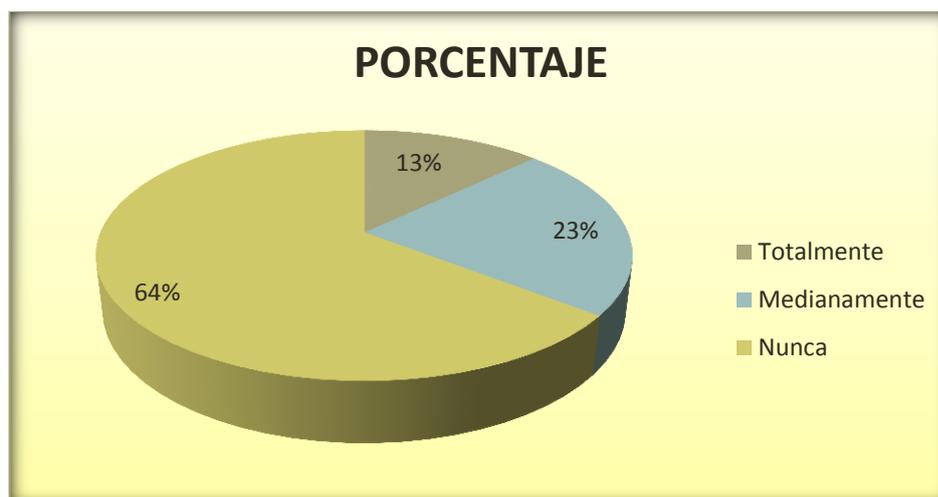
4.- ¿En los últimos siete días, he recibido reconocimientos o elogios por un trabajo bien hecho?

CUADRO N° 4 Reconocimientos al trabajador

VARIABLES	PORCENTAJE	FRECUENCIA
Totalmente	12,90	8
Medianamente	22,58	14
Nunca	64,52	40
TOTAL	100,00	62

Fuente: Encuestas
Elaboración: La Autora

GRAFICO N° 4 Reconocimientos al trabajador



Fuente: Encuestas
Elaboración: La Autora

Análisis e interpretación

El 64% de los encuestados nunca han sido reconocidos por su labor, un 23% que representa medianamente y 13 % completamente.

Nos damos cuenta que son muy pocos los trabajadores que son reconocidos por su labor bien hecha y que está representada por los altos niveles, descuidando a la gran mayoría que representan al nivel operativo, que son quienes verdaderamente se entregan a la empresa.

5.- El ambiente en su área de trabajo resulta.

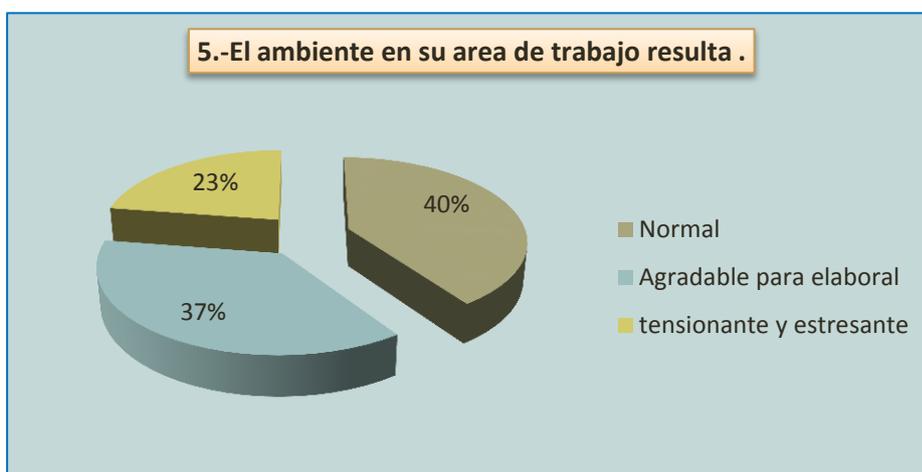
CUADRO N° 5 Ambiente laboral en la GECOM

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Normal	25	40,32
Agradable para laborar	23	37,10
Tensionante y estresante	14	22,58
TOTAL	62	100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: La Autora

GRAFICO N° 5 Ambiente laboral en la GECOM



Fuente: Encuestas

Elaboración: La Autora

Análisis e interpretación

El 40% de los trabajadores encuestados manifiestan que el área de trabajo les resulta normal, el 37% nos dice que es agradable y el 23% que es Tensionante y estresante.

Los resultados obtenidos dependen del lugar de trabajo, los que realizan su labor fuera de la empresa como es el personal técnico es agradable y las personas que laboran en oficinas como en servicio al cliente nos manifiestan que es estresante.

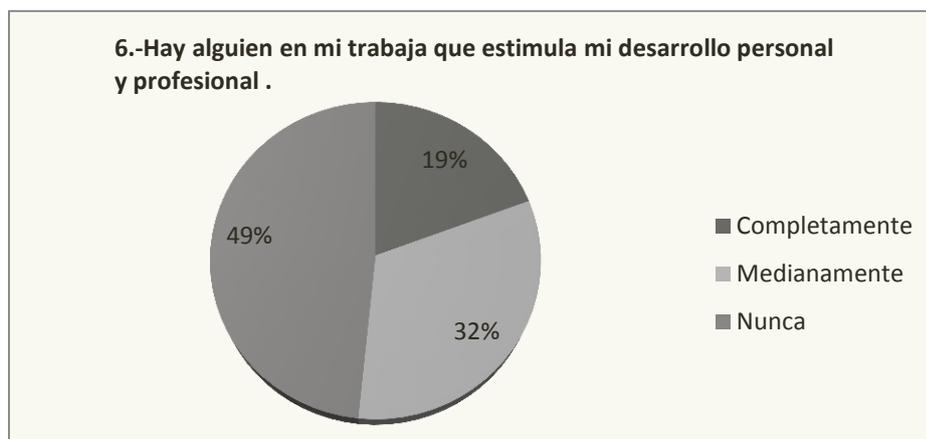
6.- Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional.

CUADRO N° 6 Motivación del trabajo

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Completamente	12	19,35
Medianamente	20	32,26
Nunca	30	48,39
TOTAL	62	100,00

Fuente: Encuestas
Elaboración: La Autora

GRAFICO N° 6 Motivación del trabajo



Fuente: Encuestas
Elaboración: La Autora

Análisis e interpretación

El 19% de los encuestados manifiesta que estimulan su desarrollo personal y profesional completamente, el 32% medianamente y el 49% que nunca

De lo que se puede deducir el mayor porcentaje de los empleados del departamento no tienen ningún tipo de estímulo profesional ni personal

7.- En mi trabajo mis opiniones cuentan.

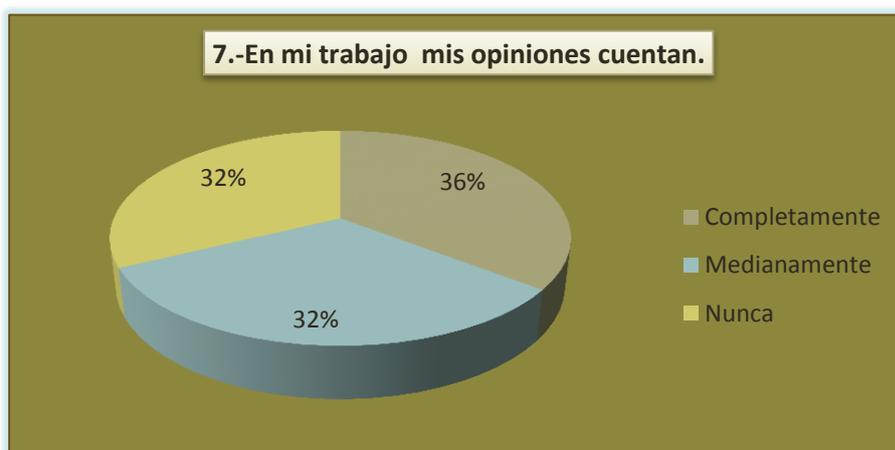
CUADRO N° 7 Opiniones Laborales

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Completamente	22	35,48
Medianamente	20	32,26
Nunca	20	32,26
TOTAL	62	100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: La Autora

GRAFICO N° 7 Opiniones Laborales



Fuente: Encuestas

Elaboración: La Autora

Análisis e interpretación

El 32% de los trabajadores encuestados nos manifiestan que su opinión, cuenta completamente el 36% medianamente y un 32%.

De lo que se puede concluir que el mayor porcentaje de los empleados del departamento no siempre pueden dar sus opiniones.

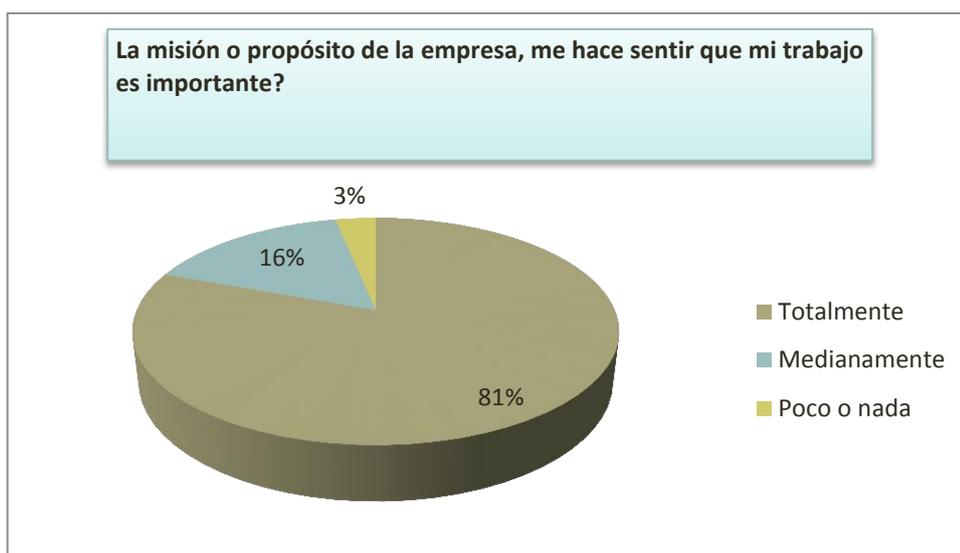
8.- La misión o propósito de la empresa, me hace sentir que mi trabajo es importante?

CUADRO N° 8 Importancia del trabajo en los empleados

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Totalmente	50	80,65
Medianamente	10	16,13
Poco o nada	2	3,23
TOTAL	62	100,00

Fuente: Encuestas
Elaboración: La Autora

GRAFICO N° 8 Importancia del trabajo en los empleados



Fuente: Encuestas
Elaboración: La Autora

Análisis e interpretación

El 81% de los encuestados manifiestan que la misión y propósito permite hacerlos sentir importantes con su trabajo completamente, el 16% medianamente y el 3% poco o nada.

De lo que se puede deducir el mayor porcentaje de los encuestados sienten que su trabajo en la empresa es muy importante.

9.- Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad.

CUADRO N° 9 Compromiso con la EERSSA

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Completamente	35	56,45
Medianamente	25	40,32
Nunca	2	3,23
TOTAL	62	100

Fuente: Encuestas
Elaboración: La Autora

GRAFICO N° 9 Compromiso con la EERSSA



Fuente: Encuestas
Elaboración: La Autora

Análisis e interpretación

El 57% están comprometidos a realizar un trabajo de calidad, un 40% medianamente, y un bajo 3% nunca.

Se puede determinar que el mayor porcentaje de los trabajadores encuestados está comprometido a realizar un trabajo de calidad.

10.- Tener un amigo (a) en el trabajo me ha resultado favorable?

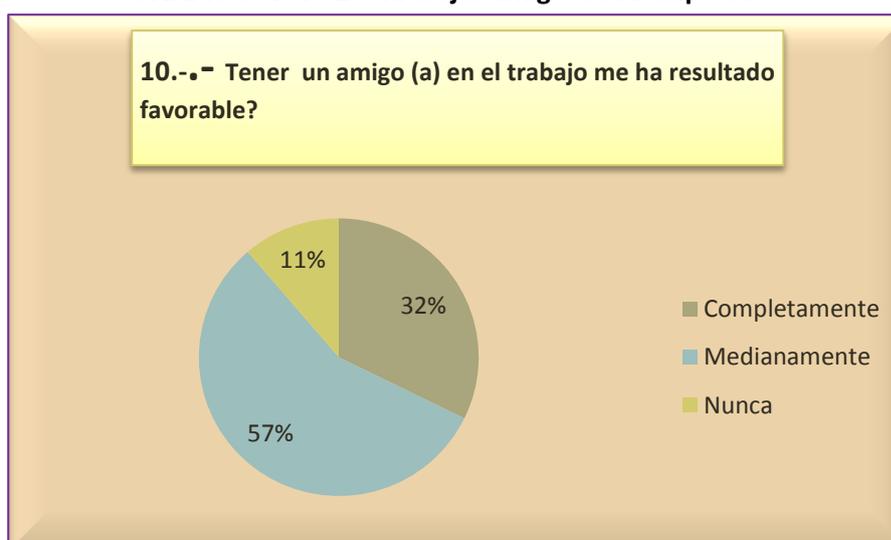
CUADRO N° 10 Mi mejor amigo de la empresa

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Completamente	20	32,26
Medianamente	35	56,45
Nunca	7	11,29
TOTAL	62	100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: La Autora

GRAFICO N° 10 10 Mi mejor amigo de la empresa



Fuente: Encuestas

Elaboración: La Autora

Análisis e interpretación

El 57% de los trabajadores encuestados responden que Tener un amigo en el trabajo les ha resultado medianamente, el 32% completamente y el 11% nunca

Lo que podemos evidenciar que no es tan favorable tener un amigo en el trabajo que solo existe compañerismo.

11.- Durante los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso.

CUADRO N° 11 Elogios en el trabajo

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Totalmente	9	14,52
Medianamente	8	12,90
Nunca	45	72,58
TOTAL	62	100,00

Fuente: Encuestas
Elaboración: La Autora

GRAFICO N° 11



Fuente: Encuestas
Elaboración: La Autora

Análisis e interpretación

Un marcado 73% los encuestados nos manifiestan que durante ese tiempo no ha recibido una opinión sobre su progreso, 13% medianamente y un 14% totalmente.

Podemos evidenciar muy fácilmente que los trabajadores no reciben ningún tipo de elogios por el trabajo que realizan diariamente.

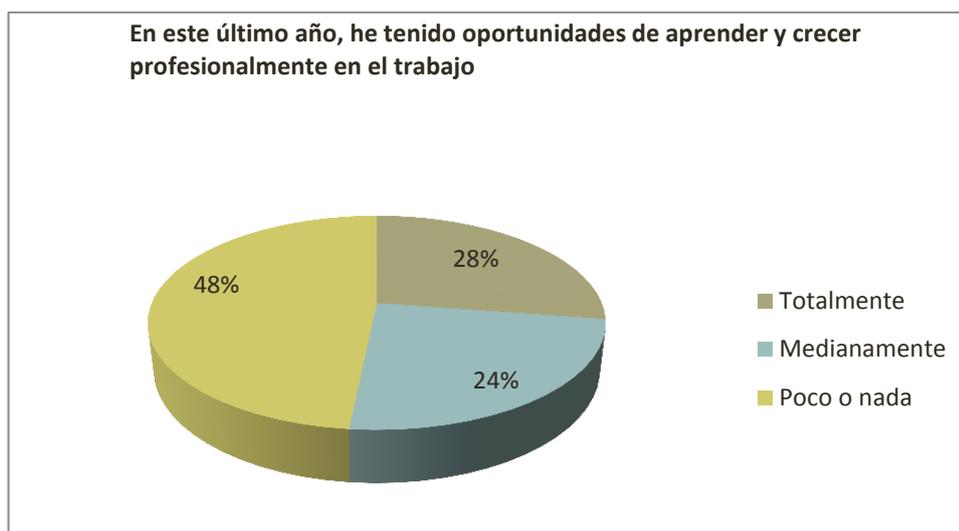
12.- En este último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer profesionalmente en el trabajo

CUADRO N° 12

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Totalmente	17	27,42
Medianamente	15	24,19
Poco o nada	30	48,39
TOTAL	62	100,00

Fuente: Encuestas
Elaboración: La Autor

GRAFICO N° 12



Fuente: Encuestas
Elaboración: La Autor

Análisis e interpretación

El 48% es muy claro en expresar que nunca ha tenido la oportunidad de aprender y crecer profesionalmente en el trabajo, un 28% completamente y el 24% medianamente.

Estos resultados se deben a que la mayoría de los trabajadores no han sido promovidos de sus puestos de una manera ascendente y que también no se ha brindado la oportunidad por parte de sus jefes inmediatos para facilitar una capacitación o estudios de mayor nivel.

7. DISCUSION

7.1 Diagnostico

Antecedentes

La Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. Tiene como finalidad generar, distribuir y comercializar energía eléctrica en el área de concesión y de esta manera dotar de servicio de energía eléctrica a los clientes con estándares de calidad, confiabilidad y seguridad al menor costo posible. El edificio matriz de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. se encuentra ubicado en el sector céntrico de la ciudad de Loja, calles Olmedo y Roca fuerte esquina, consta con varias agencias a nivel de la Provincia.

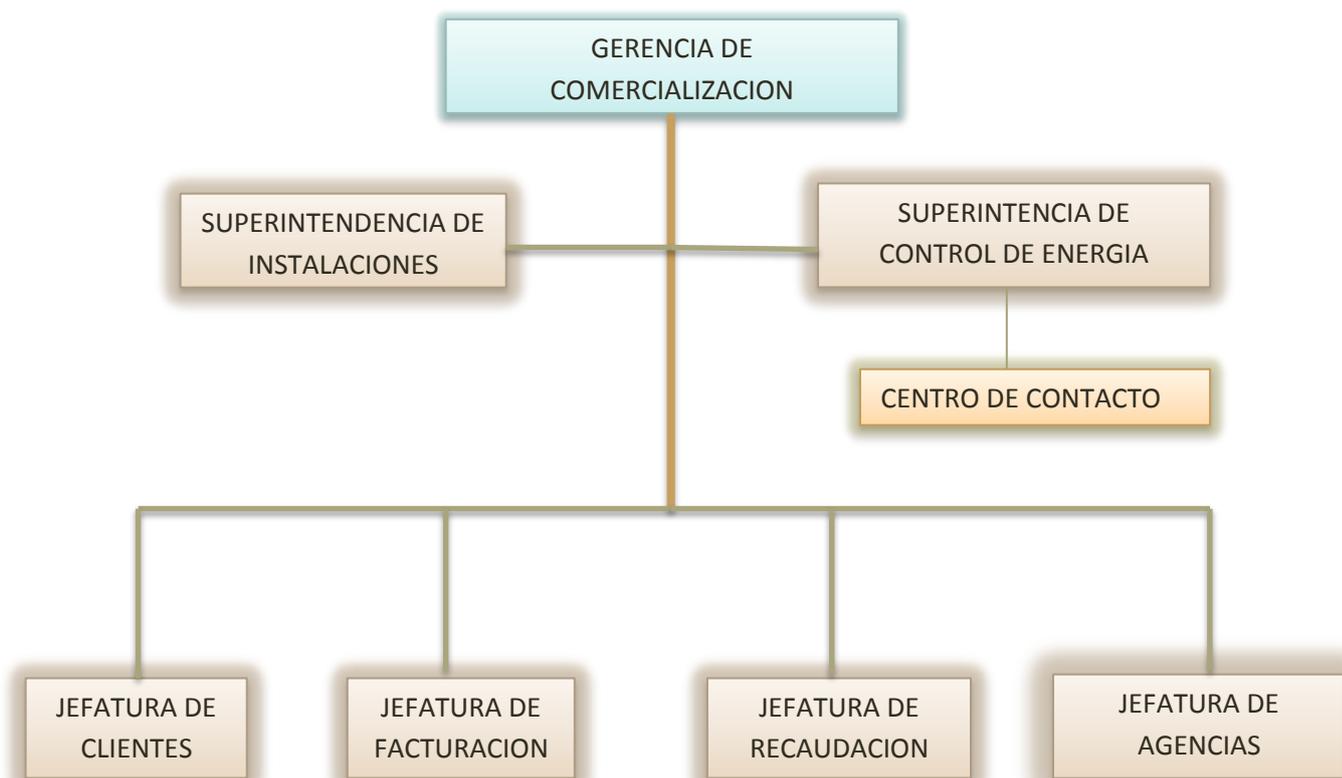
Vista panorámica de la Empresa Eléctrica Regional del Sur.



La EERSSA está constituida por: Nivel Ejecutivo, Nivel de Asesoramiento, Nivel de Apoyo, Y el Nivel Operativo. Cuenta con un colectivo de Servidores (as) públicos de carrera y obreros (as) distribuidos en los diferentes servicios que se brinda, los cuales están aptos para brindar un servicio de calidad con el objetivo de la mejora continua

La Gerencia de Comercialización está estructurada de la siguiente forma:

Figura No.21 Organigrama Estructural de la GECOM



Fuente: Encuestas
Elaboración: La Autora

Figura No. 22 Jefatura de Recaudación



Fuente: Empresa
Elaboración: La Autora

Grafico No. 23 Jefatura de Servicio al Cliente



Fuente: Empresa
Elaboración: La Autora

La administración del talento humano en la EERSSA, específicamente en el área de comercialización es un tema verdaderamente difícil, considerando todos los tipos de profesionales que conforman el grupo o equipos de trabajo, no necesariamente por la cantidad de personas que pueden reunirse en la empresa sino también por los diferentes profesionales que trabajan en ella, cada uno de los cuales tienen premisas y objetivos de trabajo diferentes, debido a que la Gerencia de comercialización abarca todo lo relacionado con servicio al cliente ya sea en forma técnica a través de los obreros, o en información del servicio con los servidores públicos; lo que redundaría básicamente en su identificación frente a la empresa, es debido a esta diversidad que el Gerente de comercialización y jefes del área deben estar preparados para manejar adecuadamente el clima laboral

7.2 Análisis de la situación actual de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

La situación actual del clima laboral en el Departamento de comercialización de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A., fue determinado a través de los factores que influyen el clima laboral, los cuales me han permitido determinar que en la organización existe técnicas como son las funciones y la responsabilidad de cada uno de los trabajadores de la Gerencia para realizar su trabajo.

De igual manera puede evidenciar que en la GECOM no existe ningún tipo de reconocimiento, ni elogio por el trabajo realizado, al nivel operativo, como en toda empresa solo son elogiados los jefes que en muchas

ocasiones han sido causa de competencia creando conflictos y apatía que va deteriorando progresivamente el clima laboral.

En cuanto a la igualdad pude comprobar que no existe la oportunidad para todos los trabajadores ya que se da preferencia para ciertos niveles sociales descuidando el profesionalismo de los trabajadores.

En lo referente a la Implicación se determinó que existe un buen grado de compromiso de los empleados hacia la empresa, ya que saben lo que la EERSSA espera de ellos.

Las relaciones sociales que hay en la empresa, específicamente en la GECOM pude constatar que existe respeto, medianamente compañerismo y poco porcentaje que no se integran por que han tenido malas experiencias personales, siendo causa para no tener un amigo confiable en el trabajo.

Al analizar el grado de liderazgo de la GECOM se determinó que existe confusión entre líder y jefe, tienen la capacidad de relacionarse de buena manera con el trabajador pero no existe sinceridad en el momento requerido; no son flexibles ante las diferentes situaciones laborales en especial cuando existen problemas fáciles de resolver con el trabajador implicado. Toman decisiones sin comunicar a los implicados como si se buscara un pretexto para amonestar al trabajador.

7.3 Análisis FODA de la Gerencia de Comercialización de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.



Como podemos evidenciar en el FODA las fortalezas que tiene la GECOM es la disposición que tiene el personal con la gerencia, su amplia estructura y su equipo de trabajo.

Sus amenazas repercuten en el estado de transición que tiene la empresa por el gobierno de turno por temor a la inestabilidad laboral con el nuevo régimen tomando en cuenta la política con la cual se rige la empresa no solo afecta a la Gerencia de Comercialización, si no a todas las Gerencia de la empresa.

Sus debilidades son notables ya que no tienen una buena comunicación y la falta de liderazgo e incentivos con los trabajadores es una causa para no tener un buen clima laboral.

En cuanto a las oportunidades que tiene la Gerencia es la buena atención al cliente a través de la innovación y la tecnología de punta.

7.4 PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL CLIMA LABORAL DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION DE LA EMPRESA ELECTRICA REGIONAL DEL SUR S.A.

7.4.1 Presentación

El clima laboral forma parte de las políticas del personal, que por medio de la Jefatura de Talento Humano se busca la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas, ya que es importante que la combinación de sus recursos y elementos actúen con armonía y avancen a un ritmo equilibrado. En tal virtud y posterior al estudio del clima laboral se establece el plan de mejoramiento que implique a la Gerencia de Comercialización de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. cuyo mejoramiento se verá reflejado en las relaciones internas y externas.

En este sentido resulta importante realizar una intervención de los aspectos pendientes de mejora, la misma que permitirá establecer una mejor relación de los trabajadores y servidores con el entorno empresarial, motivación, y por consiguiente mayor colaboración e involucramiento con la empresa.

7.5 OBJETIVOS DEL PLAN

7.5.1 Objetivo General:

Mejorar la percepción de los trabajadores de la Gerencia de comercialización de la EERSSA con respecto a la imagen de la empresa aplicando

estrategias para el clima laboral que garanticen el buen manejo de la gestión empresarial.

7.5.2 Objetivos Específicos:

1. Reconocer la labor de cada trabajador al alcanzar resultados positivos para el desarrollo de la empresa.
2. Estimular al personal de la GECOM para mantener un clima laboral agradable.
3. Interactuar entre miembros de la empresa con diálogos y reuniones de trabajo.
4. Diseñar actividades para reducir los niveles de estrés laboral

7.6 Políticas

La política de calidad de la GECOM se orienta a cada actividad realizada por cada uno de sus trabajadores, por lo que la calidad “voluntaria” es un compromiso que se evidencia en el estilo de comportamiento de su gente. El que sean comprometidos significa que cada trabajador es capaz de describir, a su manera la labor diaria y trabajo constante que contribuyen el desarrollo de la empresa.

7.6.1 Internas:

- La GECOM impulsara un proceso interactivo y dinámico de difusión informativa mediante dialogo directo y permanente que construya una relación agradable entre trabajadores.

- Establecer relaciones en las diferentes jefaturas del área de comercialización infundiendo el respeto y los valores con los miembros de la empresa.

7.6.2 Externas:

- Difundir información de los diversos planes y proyectos de la empresa a través de medios directos de comunicación.
- Fortalecer la imagen institucional de la GECOM demostrando unión, trabajo, compromiso y responsabilidad frente a las demás empresas,

7.7 Visión

Posicionar a la Gerencia de comercialización como un medio establecido apto para interactuar entre miembros que se comunican adecuadamente para lograr un clima laboral y una imagen empresarial de excelencia.

7.8 Misión

Ser reconocida como la Gerencia líder e innovadora en comunicación y servicios de calidad, basada en un buen clima laboral, a través de la difusión correcta de políticas, objetivos y valores promovida por la satisfacción de los miembros de la institución.



EMPRESA ELÉCTRICA
REGIONAL DEL SUR S.A.
Nuestra energía eres tú.

PLAN DE MEJORAMIENTO

Ficha No.	1
-----------	---

Estructura:	Condiciones físicas
-------------	---------------------

Tema a Resolver	Distribución del espacio físico y ambiental
-----------------	---

Descripción del Problema

Espacios reducidos en el área de recaudación, inadecuada distribución en servicio al cliente, falta de mobiliario en control de energía y call center

ACTIVIDADES

Numero	Descripción
1	Realizar un trabajo de mantenimiento preventivo, planificado a instalaciones, mobiliario y equipos para solucionar las dificultades físicas como las enfermedades ergonómicas y ambientales, que afectan al trabajo, analizando si la distribución de espacios, la ubicación del personal es la más apropiada para realizar el mismo.
2	Redistribuir la ubicación del personal de servicio al cliente, situando al personal de acuerdo a sus funciones.
3	Garantizar los suministros necesarios de forma estable para un mejor desarrollo en el servicio brindado.

Responsable: Jefe de seguridad Industrial



EMPRESA ELÉCTRICA
REGIONAL DEL SUR S.A.
Nuestra energía eres tú.

PLAN DE MEJORAMIENTO

Ficha No.	2
-----------	---

Contenido:	Políticas Administrativas
------------	---------------------------

Tema a Resolver	Canales de comunicación
-----------------	-------------------------

Descripción del Problema

Inadecuada aplicación de los canales de comunicación interna en el área de comercialización

ACTIVIDADES

Numero	Descripción
1	Reforzar los canales de comunicación interna tomando en cuenta a todos los miembros que la componen, administrativos y operativos.
2	Mejorar y mantener los canales de comunicación con la finalidad que los trabajadores estén informados, respecto de actividades, cambios, mejoras, cumpleaños etc.
3	Incentivar a los trabajadores a hacer uno de estos canales de comunicación como una forma de estar al tanto de las actividades de la empresa y mantenerse informados.
4	Actualizar constantemente la información de los carteles informativas, boletines, emails o cualquier otro medio de información que se emplee en la empresa.

Responsable: Coordinación de Presidencia, Talento Humano



PLAN DE MEJORAMIENTO

Ficha No.	3
-----------	---

Contenido:	Política Administrativa
------------	-------------------------

Tema a Resolver	Reafirmación de la imagen e identidad de la Gerencia de Comercialización.
-----------------	---

Descripción del Problema

Existencia de rumores de pasillo que crean incertidumbre y malestar en el trabajador

ACTIVIDADES

Numero	Descripción
1	Entregar información oportuna y adecuada para evitar las filtraciones y mala intención del cliente externo.
2	Determinar un responsable para verificar la información producida a lo interno y externo, antes de dar a conocer a los involucrados.
3	Instalar una pantalla en el área de comercialización con el fin de transmitir mensajes positivos, informaciones de la empresa e imágenes de la gerencia

Responsable: Gerente de Área, Talento Humano y Jefes Departamentales



EMPRESA ELÉCTRICA
REGIONAL DEL SUR S.A.
Nuestra energía eres tú.

PLAN DE MEJORAMIENTO

Ficha No.	4
-----------	---

Contenido:	Socialización
------------	---------------

Tema a Resolver	Relaciones Sociales
-----------------	---------------------

Descripción del Problema

Existe presencia de conflictos y malas relaciones sociales a nivel de la empresa

ACTIVIDADES

Numero	Descripción
1	Realizar periódicamente actividades de integración tanto a nivel departamental como a nivel de empresa para mejorar el clima laboral en los grupos de trabajo.
2	Conocer los conflictos que se den en el departamento de comercialización solucionando solamente con los involucrados y en casos extremos aplicar mediación y arbitraje si el caso lo requiere.
3	Escuchar activamente y facilitar la comunicación para prevenir los efectos de una crisis empresarial.

Responsable: Gerente de Área, Talento Humano y Jefes Departamentales



EMPRESA ELÉCTRICA
REGIONAL DEL SUR S.A.
Nuestra energía eres tú.

PLAN DE MEJORAMIENTO

Ficha No.	5
-----------	---

Contenido:	Relaciones Sociales
------------	---------------------

Tema a Resolver	Trabajo en equipo
-----------------	-------------------

Descripción del Problema

La falta de coordinación para el trabajo en equipo que implica la unión e interrelación entre el personal de la Gerencia.

Actividad

Numero	Descripción
1	Rotar los equipos de trabajo de forma aleatoria, a fin de que todos los trabajadores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes compañeros.
2	Realizar foros participativos trimestrales entre compañeros de área para exponer criterios y recomendaciones, para el manejo de nuevos objetivos.
3	Fundar tareas diferentes que requieran la interacción con las demás áreas para lograr un ambiente de confianza y equipo.

Responsable: Talento Humano, Gerente de Área y Jefes Departamentales



EMPRESA ELÉCTRICA
REGIONAL DEL SUR S.A.
Nuestra energía eres tú.

PLAN DE MEJORAMIENTO

Ficha No.	6
-----------	---

Contenido:	Desarrollo y Satisfacción Personal
------------	------------------------------------

Tema a Resolver	Satisfacción personal y profesional
-----------------	-------------------------------------

Descripción del Problema

Insatisfacción con las oportunidades de desarrollarse en la Empresa

ACTIVIDADES

Numero	Descripción
1	Brindar a los trabajadores la oportunidad de culminar sus estudios inconclusos, y así como dar apoyo para las personas que realizan sus estudios de nivel superior incluyendo flexibilidad de horarios y posibilidades de financiamiento.
2	Establecer políticas de promoción que permitan a los trabajadores que puedan ascender según sus logros tanto académicos como de desempeño dentro de la empresa, lo que significaría un reto para mejorar y apoyar a los objetivos del departamento y por ende de la empresa.
3	Elaborar nuevos planes de capacitación de acuerdo a un diagnóstico de necesidades de capacitación en la empresa.

Responsable: Coordinación de Presidencia y Talento Humano



EMPRESA ELÉCTRICA
REGIONAL DEL SUR S.A.
Nuestra energía eres tú.

PLAN DE MEJORAMIENTO

Ficha No.	7
Contenido:	Motivación
Tema a Resolver	Motivación a los Trabajador

Descripción del Problema

Falta de motivación a los trabajadores tomando en cuenta todos los niveles jerárquicos.

ACTIVIDADES

Numero	Descripción
1	Reuniones mensuales para reconocimiento y felicitaciones por alcance de resultados positivos para la Gerencia.
2	Celebraciones de fechas importantes con un pequeño homenaje al final de cada mes a los cumpleaños con todos los niveles jerárquicos, que reafirmaría el sentido de pertenencia.
3	Reconocer al mejor o mejores trabajadores del mes para acumular reconocimientos y lograr ser el mejor trabajador de la empresa en una fecha especial que la empresa considere.

Responsable: Gerente de Área, Talento Humano y Jefes Departamentales



PLAN DE MEJORAMIENTO

Ficha No.	8
Contenido:	Estrés laboral
Tema a Resolver	Estrés en el trabajo

Descripción del Problema

Presión y hostigamiento en los diferentes puestos de trabajo, han determinado un elevado grado de estrés sin importar la salud del trabajador.

ACTIVIDADES

Numero	Descripción
1	Analizar la salud del trabajador que presente indicios de bajo rendimiento y dar seguimiento, antes de juzgar o ser amonestado.
2	Promover diferentes métodos contra el estrés a través de técnicas generales, cognitivas, conductuales y técnicas de relajación.
3	Promover las actividades sociales como determinar un horario exclusivo, lugar para realizar bailo terapia, aeróbicos y técnicas de respiración.

Responsable: Gerente de Área, Talento Humano, Jefes Departamentales y Jefe de Seguridad Industrial.

Técnicas Generales para combatir el estrés laboral

Técnicas Generales	Tener una dieta adecuada, procurar distraerse y realizar actividades divertidas
Técnicas Cognitivas-Conductuales	Reestructuración cognitiva de sensibilización sistemática, inoculación de estrés, detención de pensamiento, entrenamiento asertivo, entrenamiento de habilidades sociales, entrenamiento en solución de problemas y técnicas de autocontrol.
Técnicas de relajación	Relajación muscular, relajación autógena y control de la respiración

Rutina anti estrés



Fuente: rutina anti estrés Salud Taoísta

Elaboración: la autora

8. CONCLUSIONES

Con referencia al estudio realizado en la Gerencia de Comercialización, la información recopilada y las encuestas realizadas al personal llegue a las siguientes conclusiones.

- Los trabajadores de la Gerencia de Comercialización tienen un buen grado de compromiso para realizar un trabajo de calidad de acuerdo al porcentaje que manifiestan en 83.87% pero no refleja su conformidad total por que no es recompensado.
- Un porcentaje muy significativo del 64.52% de los trabajadores de la Gerencia de Comercialización, cuando han realizado su trabajo con entrega y calidad no han obtenido ningún tipo de reconocimiento, ni elogio por parte de la Gerencia o Jefe Inmediato.
- Los trabajadores de la Gerencia de Comercialización sienten que no siempre pueden dar su criterio, obteniendo que un 32.26% manifiestan que nunca han sido tomados en cuenta para dar su opinión lo que corresponde a una limitación personal.
- No existe liderazgo por cuanto se evidencia una competitividad entre los diferentes líderes departamentales, tratando de cumplir metas para satisfacción personal y no del equipo de trabajo.
- Tomando en cuenta los factores que determinan el clima laboral, en su gran mayoría se comprueba. que en la Gerencia de Comercialización el clima laboral se encuentra en proceso de deterioro.

9. RECOMENDACIONES

Después de hacer un análisis completo de la comunicación interna dentro de la Gerencia de Comercialización de la EERSSA obtuve varias conclusiones de las cuales es importante establecer recomendaciones útiles para el futuro próximo.

- Reconocer la labor del trabajador sin importar el nivel o jerarquía.
- Los cambios que se den en la empresa específicamente en la GECOM es recomendable comunicar al trabajador para tener en cuenta su punto de vista y su posición frente al cambio.
- Realizar talleres o actividades en los que participen el nivel administrativo y operativo.
- Tomar en cuenta el profesionalismo del trabajador y no la amistad o compadrazgo.
- Realizar un manual de funciones para el departamento comercial.
- Poner en práctica cada propuesta del plan de comunicación antes expuesto para cubrir las falencias y las necesidades del área comercial.

10. BIBLIOGRAFIA

Libros consultados:

1. Alcalá Miguel Arcángel. Reputación Corporativa. Fundamentos conceptuales
2. Arturo García Santillán segunda edición. Clima Organizacional.
3. Balcázar, Annie. Comunicación y organización. Ed. Paidós. Barcelona 1992.
4. Beatriz Patiño Alves 2000, Efectos de la Comunicación en la empresa.
5. Burke, W 1998, Desarrollo Organizacional, punto de vista normativo.
6. Ashton, Thomas. La Revolución Industrial: Fondo de Diagnóstico para evaluar el Clima Organizacional
7. Cirigliano Carla, Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Hacia un marco teórico y definición de herramientas de trabajo
8. Costa Joan, la comunicación en acción Editorial Paidós, Barcelona 1999 pág. 38
9. Chiavenato, Adalberto. Gestión del Talento Humano. Ed.Ms. Graw Hill, Madrid 2002
10. Darío Rodríguez M. Diagnostico Organizacional, Alfa omega
11. Edward B. Taylor 1999 Cultura Organizacional
12. Fernández, Collado, Carlos. La Comunicación en las organizaciones. México, Editorial Trillas S.A. 1991
13. Fuentes: Kreither, R y Kinicki, A. 1997. Comportamientos de las organizaciones. España: Mc Granw-Hill, pág. 448

14. Idalberto Chiavenato. Recursos Humanos. Clima organizacional y motivación
15. J.C. Wofford libro Organizational Communication, 1997
16. Juan Jaramillo, Ocho regalos que nos cuentan un centavo
17. Juan Martínez de Salinas Editorial la precepción de nuestro trabajo. 2009
18. Kreither, R y Kinicki, A. (1997). Comportamientos de las organizaciones. España: Mc Granw-Hill, p.448
19. Manuel Giraudier. Como gestionar el clima laboral 2002
20. Marín, Antonio. La comunicación en las empresas y en las organizaciones. Bosch Casa Editorial, S.A. España
21. Muriel, María Luisa y Rota, Gilda. Comunicación Institucional: Enfoque social de Relaciones Humanos. Quito Editora Andina CIESPAL 1980
22. Pinback: Factores que influyen el clima laboral, panorama empresarial 2013. Scoop. It
23. Robbins, Stephen P. 1993 comunicación organizacional
24. Rodríguez Guerra, Ingrid, 2004 Cultura organizacional
25. Salgado Jesús F. Remeseiro, Carlos 1996. Clima Organizacional y satisfacción laboral
26. Schein, Edgar 1989 Psicología de la organizacional Prentice Hall. Hispanoamericana. México
27. Scott y Etzioni mencionado por HALL Richard. Organizaciones: estructura y procesos. Editorial Prentice Hall. Tercera Edición 1983
28. Valle Mónica. Comunicación Organizacional 2005 Editorial Quipus

29. Boletín de Psicología, No. 98, Marzo 2010, 41-53

Material y Documentos Relaciones Públicas

- Plan Operativo Anual (POA) EERSA Loja junio 2013
- Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2402:2010-12 Primera Edición

Datos obtenidos en Internet:

- Filosofía. [Carpetapedagogica.com/2012/valores éticos](http://Carpetapedagogica.com/2012/valores-eticos)
- Imagen y organización empresarial. blogspot.com
- contenido@revistadonjuan.com
- www.com.ar/gestiondelacomunicacion.htm
- www.quedelibros.com Medición del Clima laboral
- www.valoresmorales.com
- www.articulosinformativos.com

11. ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

NIVEL DE POST GRADO DEL AREA JURIDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

ENCUESTA DE SATISFACCION LABORAL

Fecha

.....

Sexo

.....

Estudios: Primaria.....Secundaria.....Superior.....

Qué tiempo trabaja en la Empresa.....Cargo.....

Esta información es **CONFIDENCIAL** y servirá únicamente para desarrollar nuevas ideas a fin de conocer los diferentes criterios del cliente interno como, **TU**.

Le pido sinceridad en las respuestas ya que su opinión es de vital importancia para saber el grado de satisfacción laboral que se da en la empresa Eléctrica Regional del Sur. Específicamente en el área de Comercialización.

Preste mucha atención a las siguientes instrucciones:

Por favor, lea cada pregunta con atención y responda, con sinceridad cada una de las siguientes preguntas:

1. Se lo que se espera de mí en el trabajo.

Completamente ()

Medianamente ()

Nunca ()

2. Tengo el equipo y los materiales que necesito para hacer bien mi trabajo.

Completamente ()

Medianamente ()

Nunca ()

3. En mi trabajo, tengo cada día la oportunidad de hacer lo que mejor se hacer.

Completamente ()

Medianamente ()

Nunca ()

4. En los últimos siete días, he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho.

Completamente ()

Medianamente ()

Nunca ()

5. Mi jefe o alguien más en el trabajo, muestra tener interés en mi como persona.

Completamente ()

Medianamente ()

Nunca ()

6. Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional.

Completamente ()

Medianamente ()

Nunca ()

7. En el trabajo, mis opiniones cuentan

Completamente ()

Medianamente ()

Nunca ()

8. La misión o propósito de la empresa, me hace sentir que mi trabajo es importante.

Completamente ()

Medianamente ()

Nunca ()

9. Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad.

Completamente ()

Medianamente ()

Nunca ()

10. Tengo un (a) mejor amigo (a) en el trabajo.

Completamente ()

Medianamente ()

Nunca ()

11. Durante los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso.

Completamente ()

Medianamente ()

Nunca ()

12. Este último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo.

Completamente ()

Medianamente ()

Nunca ()

ÍNDICE GENERAL

Contenido.	Pág.
Portada.....	i
Certificación.....	ii
Autoría.....	iii
Carta de autorización.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
1 TÍTULO.....	1
2. RESUMEN.....	2
SUMMARY.....	5
3. INTRODUCCION.....	7
4. REVICIÓN DE LITERATURA.....	9
4.1 Fundamento teórico.....	9
4.2 Concepto de la comunicación.....	9
4.3 Elementos de la comunicación.....	11
4.4 Diagrama del proceso de la Comunicación.....	13
4.4.1 La comunicación Organizacional.....	14
4.5.2 Comunicación Interna y Externa.....	15
4.5.3. Escenarios de la comunicación organizacional.....	16
4.5.4 Flujo de la comunicación en la organización.....	17
4.5.4.1 Comunicación Descendente.....	18
4.5.4.2 Comunicación Ascendente.....	19
4.5.4.3 Comunicación Cruzada	21
4.5.4.4 Comunicación Escrita, oral y no verbal	23

4.4.4.4.1 Comunicación Escrita,	23
4.5.4.4.2 Comunicación Oral.....	24
4.5.4.4.3 Comunicación no verbal.....	25
4.5.5 Barreras y fallas en la Comunicación organizacional.....	26
4.5.5.1 Falta de ausencia de planeación.....	27
4.5.5.2 Supuestos o hechos confusos.....	28
4.5.5.3 Distorsión del contexto del mensaje.....	29
4.5.5.4 Información expresada deficientemente.....	29
4.5.5.5 Barreras de contexto internacional.....	29
4.5.5.6 Pérdida de información por retención limitada.....	30
4.6 Percepción de la cultura organizacional y clima laboral.....	35
4.6.1 Cultura Organizacional.....	36
4.6.1.1 Perspectiva Organizacional.....	42
4.6.2 Clima Laboral.....	44
4.6.2.1 Consideraciones Generales.....	44
4.6.2.2 Concepto de clima laboral.....	46
4.6.2.3 Factores que influyen el clima laboral	48
4.6.2.4 Participación y clima.....	52
4.6.3 Factores que intervienen el clima laboral	55
4.6.3.1 Satisfacción laboral.....	55
4.6.3.2 Motivación.....	58
4.6.3.3 Involucramiento.....	60
4.6.3.4 Las actitudes.....	61
4.6.3.5 Valores.....	63
4.6.3.6 Estrés.....	67
4.6.3.7 Conflicto.....	72
4.6.3.8 Liderazgo.....	75

4.7 DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.....	78
4.1 Diagnostico	78
4.1.1 Definición de Diagnostico Institucional.....	78
4.1.2 Perspectiva del diagnóstico organizacional.....	79
4.2 Ventajas y Desventajas.....	80
4.3 Modelos de diagnóstico Organizacional.....	81
4.4 Propósito.....	85
4.5 Estructura.....	87
4.6 Recompensas.....	89
4.7 Análisis de la situación actual de la EERSSA.....	91
4.8 FODA.....	94
5. MATERIALES Y METODOS.....	97
5.1 Materiales.....	97
5.2 Metodología.....	97
5.3 Instrumentos.....	98
6. RESULTADOS.....	100
7. DISCUSION.....	112
7.1 Diagnostico.....	112
7.2 Análisis de la Situación actual de la EERSSA.....	115
7.3 Análisis FODA de la GECOM.....	117
7.4 Plan de Mejoramiento para el clima laboral de la GECOM.....	118
7.4.1 Presentación.....	118
7.5 Objetivos del Plan.....	118
7.6 Políticas.....	119
7.7 Visión.....	120
7.8 Misión.....	120

7.9 Plan de Mejoramiento	121
8. CONCLUSIONES	130
9. RECOMENDACIONES	131
10. BIBLIOGRAFIA	132
11. ANEXOS	135