



DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

**MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

TEMA:

**Análisis del Clima Laboral a través de la
Comunicación Interna: “Caso Industria de
Línea Blanca”**

Tesis previa a la obtención
del Título de “Magister en
Recursos Humanos y
Desarrollo Organizacional”

AUTOR: Melania Francisca Ortiz Ochoa

DIRECTORA: Mst. Mónica Isabel Rodas Tobar.

CUENCA – ECUADOR

2013

Dedicatoria

El presente trabajo, quiero dedicar primeramente a Dios por darme la vida y permitirme generar un valor en mi vida personal y profesional, a mis padres porque me han enseñado el sentido de superación en la vida, enmarcados en valores como la sencillez, humildad, respeto y sobretodo verdad, a mis hermanos, suegros y familia quien con su apoyo y comprensión me han motivado a seguir creciendo todos los días.

Quiero dedicar igualmente este trabajo a los pilares fundamentales de mi vida, mi Esposo Fredy y mi Hija Melisa, por ser ustedes la motivación, y el empuje para las decisiones que en conjunto hemos tomado en la vida, gracias mi princesa por haberme apoyado con tu amor, tu ternura y tu sencillez de corazón, permitiéndome aprender de ti el ser mejor persona día a día.

Gracias a todos, porque de una u otra forma cada uno de ustedes, han puesto un valor importante para poder culminar con éxito este triunfo, que no es solo mío sino de todos ustedes.

Francisca.

Agradecimiento

Agradezco a toda mi familia por su amor, su apoyo, comprensión que han demostrado conmigo durante este tiempo de estudio.

A mi directora de tesis Mst. Mónica Rodas Tobar, quien ha compartido su conocimiento y experiencia científica teórica para poder llegar a la consecución de este gran objetivo, todo esto fundamentado en los valores de generosidad y sencillez que la caracterizan.

A la empresa en estudio, quien más allá de ser una organización a sido mi casa durante 5 años en la que gracias a las experiencias vividas y los conocimientos que me ha inculcado han sido parte de este triunfo, gracias por haber confiado en mí, para poder dejar una huella en esta prestigiosa organización.

Resumen

La presente es una investigación de campo realizada en una empresa productora de línea blanca, la misma que cuenta con su matriz en la ciudad de Cuenca,

La investigación está basada en el impacto de contar con un proceso de comunicación interna, inmersa en los procesos estratégicos de la organización, para conseguir un mejor resultado en el Clima Laboral organizacional.

La investigación ha sido sustentado en un marco teórico práctico establecidos en lineamientos y políticas instituidas en la organización, la misma que permitirá desarrollar un proceso y plan interno de comunicación, que cuente con medios eficaces para que la comunicación sea fluida y que facilite la comunicación en doble vía.

ABSTRACT

This is a field study conducted in a household appliance company, whose headquarters are located in the City of Cuenca.

The research is based on the impact of having a process of internal communication embedded within the organization's strategic procedures, in order to achieve better results in work and organizational environments.

The research is supported by a practical theoretical framework based on guidelines and policies established by the organization, which will contribute to develop a process and an internal communication plan that provide effective channels and means, so as to achieve a smooth communication that facilitates two-way communication.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

Índice de Contenido

Capítulo 1	1
Análisis de la Historia y la Estrategia en la Industria.	1
Introducción	1
1.2 Análisis de las Planeaciones Estratégicas, “Caso Industria de Línea Blanca”	1
1.3 Conclusión	7
Capítulo 2	8
Base Teórica Conceptual Clima Laboral y Comunicación Interna.	8
2.1 Introducción	8
2.2 Clima Laboral	8
2.2.1 Definición.....	8
2.2.2 Características	9
2.2.3 Dimensiones del Clima Laboral	10
2.2.4..... Enfoque	12
2.3 Comunicación Organizacional Interna.	13
2.3.1 Definición.....	14
2.3.2 Tipos de Comunicación Interna	15
2.3.3 Nuevo Enfoque de la Comunicación Interna.	16

2.3.4 Aspectos para la generación de valor de la Comunicación Interna en la Organización.	17
2.4 Conclusiones.	19
Capítulo 3	20
Diagnóstico del Clima Laboral sin incluir la Comunicación Organizacional como un proceso sistémico inmerso en los procesos de la organización.	20
3.1 Introducción	20
3.2 Diagnóstico del Clima Laboral en la empresa estudiada.	20
3.2.1 Objetivo del Diagnóstico de Clima Laboral.	20
3.2.2 Lineamiento y Proceso de Clima Laboral, sin incluir a la Comunicación como un puntal estratégico para la organización.	20
3.3 Desarrollo del Diagnóstico de Clima Laboral.	21
3.5 Conclusión.	28
Capítulo 4	29
Inclusión de la Comunicación en los procesos organizacionales establecidos por la Dirección	29
4.1 Introducción	29
4.2 Importancia de la comunicación interna en la organización estudiada.	29
4.3 Implementación del proceso de comunicación interna.	30
4.4 El proceso de comunicación interna inmerso en los procesos establecidos por la dirección, introducidos en la cadena de valor.	32
4.5 Conclusiones.	34
Capítulo 5	35
Diagnóstico y revisión de los medios de comunicación, para que la comunicación sea fluida.	35
5.1 Introducción	35

5.2	Importancia de medios de comunicación en una organización.....	35
5.3	Diagnóstico de los medios de comunicación existentes.....	36
5.4	Implementación de nuevos medios de comunicación en la organización.....	37
5.4.1	Revista organizacional.	38
5.4.2.	Internet organizacional (Anexo # 10).....	39
5.4.3.	Manual de Inducción y Re - inducción (Anexo #11).....	40
5.4.4.	Entendimiento de Indicadores Financieros que le servirán al colaborador en la organización y en su día a día.	41
5.4	Medición de la efectividad de la comunicación a través de la buena utilidad de los medios de comunicación existentes.	41
5.5	Conclusiones.	42
Capítulo 6.....		44
Diagnóstico de Clima Laboral con un proceso sistémico de comunicación interna inmerso en los procesos de la organización establecidos por la Dirección y con medios eficaces para que la comunicación sea fluida y que facilite la comunicación en doble vía.....		44
Introducción		44
6.2 Diagnóstico de Clima Laboral con un proceso sistémico de comunicación interna inmerso en los procesos de la organización establecidos por la Dirección y con medios eficaces para que la comunicación sea fluida y que facilite la comunicación en doble vía.....		44
6.3	Conclusiones.	48
6.4	Recomendaciones Generales.....	49
6.5	Bibliografía	50

Índice de Tabla

Tabla 1 Desarrollo de la Planificación Estratégica de la empresa, Fuente: Autor	4
Tabla 2 La organización y el Clima Laboral, Fuente: Autor	9
Tabla 3 Dimensiones a medir en el Clima Laboral, Fuente: Comité de TH y Advance Consultora	11
Tabla 4 Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas, Fuente: Rodríguez 2010.	13
Tabla 5 Ejemplo de preguntas / Encuesta de Clima Laboral, Fuente: Comité de TH y Advance Consultora	24
Tabla 6 Escala de Respuesta , Fuente: Comité de TH y Advance Consultora.....	24
Tabla 7 Resultados Totales de Clima Laboral 2012 , Fuente: Comité de TH y Advance Consultora	25
Tabla 8 Pareto de Resultados Totales de Clima Laboral 2012, Fuente: Autor y Advance Consultora	27
Tabla 9 Resultados Totales de las Dimensiones medidas en el Clima Laboral 2012, Fuente: Autor y Advance Consultora.....	27
Tabla 10 Resultados Totales de Clima Laboral 2013, Fuente: Autor y Advance Consultora	47
Tabla 11 Comparativo de las dimensiones medidas en el diagnóstico de Clima Laboral 2012 vs 2013, Fuente: Autor	47

Índice de Anexos

Procedimiento de Comunicación Interna.....	Anexo #1
Encuesta de Comunicación Interna.....	Anexo # 2
Resultados Encuesta Comunicación Interna.....	Anexo # 3
Plan de Comunicación Interna.....	Anexo #4
Diagnóstico de Comunicación.....	Anexo # 5
Diagnóstico de Medios de Comunicación.....	Anexo # 6
Encuesta de Sueldos	Anexo # 7
Resultados de la Medición de la Efectividad de la Comunicación.....	Anexo # 8
Manual de la Revista	Anexo # 9
Home Internet Organizacional.....	Anexo # 10
Manual de Inducción y Re-inducción.....	Anexo # 11

Capítulo 1

Análisis de la Historia y la Estrategia en la Industria.

Introducción

La Planificación Estratégica “es el conjunto de elementos que permiten alcanzar los objetivos previstos como normas, medidas de actuación, planes de acción indicadores y responsables” (Muñiz 2009).

La Planeación Estratégica permite a las empresas adaptarse y responder a las oportunidades y cambios del entorno, logrando así un conocimiento de la situación actual, objetivos claros, medibles y políticas que guíen la acción, consiguiendo un resultado óptimo y a la par con el mercado; es decir, definir lo propio que es la misión de la organización, y dimensionar el esfuerzo realizado y propuesto en la visión de la organización, y a través de la estrategia que busca definir el cómo podemos conseguir el resultado, todo esto tomando en cuenta siempre la dinámica del entorno de tal forma que dichos resultados son la consecuencia del apalancamiento de todos los miembros de la organización hacia el cumplimiento de la estrategia. Cabe recalcar que, “la intencionalidad del cambio estratégico está fuertemente relacionada con el modo en que los directivos perciben e interpretan la evolución de las condiciones del entorno, con el nivel de complacencia y satisfacción de los directivos con los resultados de la empresa, de su apego y compromiso con las estrategias actuales”(March 2010); es decir, si en una organización no se cuenta con líderes que compartan la filosofía de la empresa y formen parte del desarrollo para conseguir la estrategia organizacional, difícilmente podremos alcanzar los efectos esperados.

1.2 Análisis de las Planeaciones Estratégicas, “Caso Industria de Línea Blanca”

La empresa objeto del presente estudio tiene 40 años en el mercado, desde sus inicios ha tenido como objetivo producir electrodomésticos que además de facilitar las labores en el hogar cumplan con los más altos estándares de diseño y tecnología.

En la actualidad esta empresa emplea a más de 1.900 personas comprometidas en mantener la más alta calidad en todos los procesos de fabricación, esto ha permitido que la

organización trascienda en el mercado ecuatoriano y cuente con importante participación en varios países de la región.

A continuación se grafica una escala de tiempo comparativa de la planificación estratégica de esta industria:

Tiempo	Administración	Enfoque	Metodología de Planificación	Medición del Cumplimiento
2000 (aprox) hasta el 2008	Dueños de la Empresa	Empresa	Existe una Misión - Visión – Presupuesto	Resultado vs Presupuesto
desde 2009 - 2010	Externa a la familia	Empresa parte de un Grupo	Se inicia una Planificación Estratégica su contenido es:	Resultado vs Presupuesto
			Misión - Visión y Objetivos medibles	Cumplimiento de las metas definidas de los objetivos
			Se utiliza para la planificación la metodología de Proyectos , basado en la Teoría de las Restricciones	Resultado vs Presupuesto
				Cumplimiento de las metas definidas y de los objetivos
2010 - 2011	Externa a la familia	Grupo	Existe una Planificación Estratégica basada en:	Cumplimiento de Presupuesto

			Misión (empresa)	Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos
			Visión (Grupo)	Cumplimiento de los
			Propósito Estratégico	Proyectos Estratégicos
			Objetivos Estratégicos	
			Proyectos Estratégicos	
2011 - 2012	Externa a la familia	Grupo	Existe una Planificación Estratégica basada en: Misión (empresa)	Cumplimiento de Presupuesto
			Visión (Grupo)	Cumplimiento de los Proyectos Estratégicos
			Objetivos Estratégicos	Cumplimiento de Indicadores Estratégicos
			Propósito Estratégico	
			Proyectos Estratégicos	
			Indicadores Estratégicos	
2013	Externa a la familia	Grupo	Existe una Planificación Estratégica basada	Indicadores integrales basado en procesos

	en:
	Misión (empresa) Reducción de Restricciones
	Visión (Grupo)
	Objetivos Estratégicos
	Procesos
	Indicadores que miden Procesos Organizacionales.
	Trabajar en restricciones

Tabla 1 Desarrollo de la Planificación Estratégica de la empresa, Fuente: Autor

Luego de esta escala de tiempo comparativa es importante citar cuál es la Misión y la Visión de la empresa en estudio:

Misión: *Producir y vender electrodomésticos con calidad y a precios competitivos, satisfaciendo las necesidades del cliente y asegurando el progreso de la Empresa así como de sus Colaboradores, contribuyendo de esta manera al bienestar de la sociedad.*

Visión: *Mantener el liderazgo en: calidad, diseño y servicio al cliente, desarrollando al Talento Humano con eficiencia productiva, mejora de costo y ahorro de gastos, replicando el modelo del negocio a Perú.*

Es importante entender a detalle el desarrollo que ha tenido la Planificación Estratégica en la empresa:

En sus comienzos y hasta el año 2008, esta industria ha tenido una administración de los dueños de la empresa, la misma que ha permitido una planificación tradicional anual basada en la Teoría de Deming la misma que tiene como concepto el “Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), apoyado en las herramientas estadísticas para el control de los procesos” (Valencia, 2010), durante estos años la organización trabajó en base a resultados financieros por lo tanto se contaba con una planificación estratégica parcial.

La Metodología de Planificación que existía en esos años era su Misión, Visión y Presupuesto, la forma de Medición del Cumplimiento fue a través de revisión de: 1. Resultado vs. Presupuesto.

En el año 2009 - 2010 con la visión de una nueva administración, los accionistas buscan asesoría por la nueva Gerencia General y adoptan una Planificación Estratégica con una Visión no sólo de empresa individual sino con una Visión de empresa dentro del grupo, orientada a buscar resultados de empresa y grupo, logrando conseguir un efecto de participación e involucramiento de todo el personal para el logro de los resultados.

En esta planificación se comenzó a involucrar a las Jefaturas Departamentales para que sean parte del desarrollo y cumplimiento de la misma. La metodología de planificación existente en estos años se basaban en: Misión, Visión y Objetivos medibles, para dicha planificación se comienza a utilizar la metodología de Proyectos basada en la Teoría de las Restricciones que son “Herramientas que nos permiten aplicar la lógica rigurosa de causa-efecto para lograr mejoras significativas y sustentables ”(Goldratt, 2011), para ello la organización basaba sus análisis en tres preguntas: ¿Qué cambiar? Es decir identificación del conflicto modular, la segunda pregunta es ¿Hacia qué cambiar? Que busca construir la solución completa, y por último está ¿Cómo causar el cambio? Es decir la planeación del proyecto y arranque.

La Medición del Cumplimiento se basa en: 1. Resultado vs. Presupuesto y el 2. Cumplimiento de las metas definidas y de los objetivos.

A partir del 2010 y 2011, se fortalece la necesidad de tener una planificación estratégica, la cual se asienta en un propósito estratégico con una meta medible, es importante recalcar que la empresa que está siendo analizada es parte de un Holding por tal razón en este año toma fuerza el concepto de adicionar su planificación en función de los resultados aspirados como grupo.

La Metodología de Planificación existente en este año está enfocada en una Misión de la empresa, Visión del Grupo, Propósito y Objetivos Estratégicos, de dichos objetivos se desprenden los diferentes proyectos estratégicos.

La forma de Medición del Cumplimiento en este año fueron tres: 1. Cumplimiento de Presupuesto, 2. Cumplimiento de Objetivos estratégicos y 3. Cumplimiento de los Proyectos estratégicos.

En el año 2011 - 2012, se consolida la planificación estratégica de la organización, a través de propósitos estratégicos con metas a mediano y largo plazo, se establecen proyectos para alcanzar los objetivos estratégicos los cuales se deben medir a través de indicadores con metas SMART, es decir “Specific, específico, Measurable, medible, Achievable, realizable, Realistic, realista, y Time Bound, con fecha límite de cumplimiento.” (Torre 2009).

De la misma forma que en el 2010 - 2011 la metodología de planificación es la misma con la diferencia de que aquí se desprenden los Proyectos Estratégicos y los Indicadores Estratégicos. La Medición del Cumplimiento se da por: 1. Cumplimiento de Presupuesto, 2. Cumplimiento de Propósito 3. Indicadores Estratégicos.

En el año 2013 se cambia la administración y la nueva Gerencia General, determina mantener los propósitos y objetivos estratégicos y plasmar estos en el presupuesto financiero, luego se da un nuevo enfoque a la metodología de proyectos tomando en cuenta las restricciones “solo las restricciones a lo fundamental conduce a la perfección”(Isoird 2005) de la organización, es decir definir proyectos para aquellos temas que afecten a los resultados de la empresa.

En este año además se da inicio al nuevo enfoque por procesos entendido como el “análisis sistemático del conjunto de actividades interrelacionadas en sus flujos, con el fin de cambiar para hacerlos más efectivos, eficientes y adaptables y así lograr aumentar la capacidad de cumplir los requisitos de los clientes, buscando, que durante la transformación de las entradas, se analicen los procesos para optimizarlos con el propósito de obtener salidas que creen o agreguen valor a la organización” (Gómez y Pimiento 2012).

Este enfoque además busca tener indicadores integrales con la finalidad de evitar óptimos locales propios de una estructura departamental, es importante para la organización que los procesos se dejen de ver como una tema aislado sino más bien buscando un óptimo global, logrando así que todas las medidas de racionalización dejen de estar dirigidas a intereses individuales.

La metodología de la planificación está conformada por: Misión de la empresa, Visión del Grupo, Objetivos Estratégicos , Restricciones de la empresa y Procesos de la empresa, los mismos que están basados en indicadores estratégicos.

El cumplimiento actual se está midiendo en base a: 1. Indicadores integrales basados en Procesos y 2. Reducción de las Restricciones.

1.3 Conclusión

En base al análisis realizado anteriormente, cito los siguientes puntos:

1.3.1 Esta organización se encuentra en un cambio permanente, el mismo que durante todos estos años ha tenido como objetivo una mejora continua.

1.3.2 Esta organización no se encuentra trabajando solo como empresa, sino que ha logrado consolidarse en su planificación y sus resultados para el grupo,entendiendo a la empresa como la organización que se dedica a la producción, comercialización y servicio post venta.)

1.3.3 La organización ha adoptado mecanismos de medición más tangibles buscando así objetivizar los resultados a través del cumplimiento de metas, proyectos e indicadores financieros.

1.3.4 Los colaboradores de la organización se alinearán a esta cultura de visión estratégica al empezar a trabajar en procesos y al entender cómo su trabajo contribuye al logro de un resultado organizacional.

Capítulo 2

Base Teórica Conceptual Clima Laboral y Comunicación Interna.

2.1 Introducción

La base teórica permite tener un soporte teórico científico de cualquier investigación, es por esta razón que el Clima Laboral y la Comunicación Interna serán desarrollados desde aspectos teóricos conceptuales en el presente capítulo, considerando que los dos factores son un puntal de lanza de la gestión del personal ya que con ellos logramos vivir y transmitir al personal la cultura organizacional, su planeación estratégica y la filosofía organizacional.

2.2 Clima Laboral

2.2.1 Definición

Para poder entender lo que es Clima Laboral es importante citar algunos conceptos técnicos históricos, que permitirán conocer el concepto del tema:

Para Chiavenato (1992), el clima organizacional constituye el “medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).”

“Méndez Álvarez, (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo” (Velázquez 2012).

En síntesis y de acuerdo a los conceptos mencionados, se entiende al Clima Laboral, como el resultado de las percepciones que tienen los trabajadores de los procesos, estructuras,

estilos de liderazgo, las relaciones interpersonales, etc., las mismas que sin duda tienen repercusión en sus comportamientos, y a su vez, esos comportamientos influyen en la contribución que el colaborador genere hacia la organización.

A continuación detallo un cuadro explicativo de lo antes mencionado.

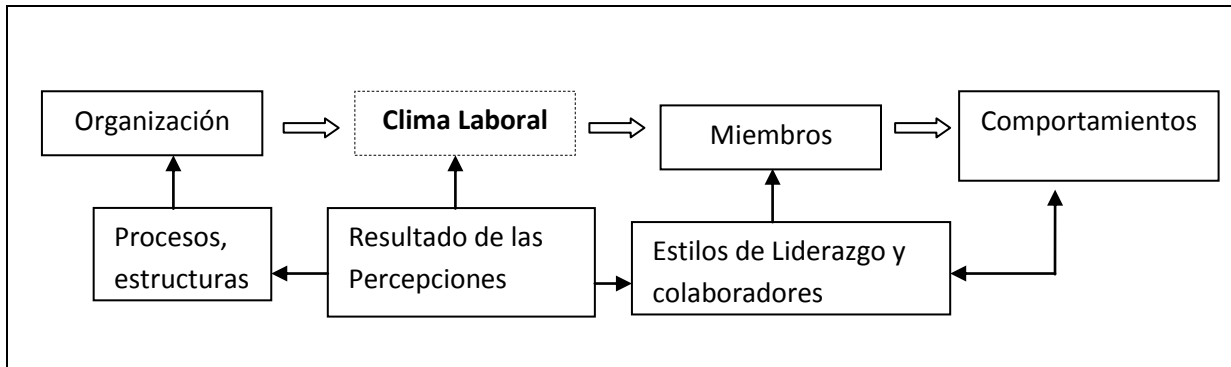


Tabla 2 La organización y el Clima Laboral, Fuente: Autor

2.2.2 Características

Es importante citar las características que tiene el clima laboral y cómo piensan o actúan los colaboradores frente a ello.

- El clima laboral se refiere a las características del medio ambiente de la organización, es decir la ergonomía o condiciones de trabajo que los colaboradores tienen en su día a día.
- Las características son percibidas por los colaboradores incluso si no son repetitivas ni permanecen en el tiempo, los colaboradores tienden a pensar en acciones puntuales ya sean negativas o positivas.
- El Clima Laboral, cumple un papel importante sobre el comportamiento de la organización, ya que es la manera de poder detectar la situación actual de una organización “la foto actual”, no existe un tiempo perfecto en las organizaciones para poder medir el clima laboral, mas bien, es el resultado de la gestión realizada ya sea de forma negativa o positiva.
- En varias ocasiones es afectado por diferentes variables estructurales y funcionales, el colaborador debe tener la capacidad de saber cómo puede desarrollarse en la organización y que tiene qué hacer para ello.

2.2.3 Dimensiones del Clima Laboral

Es primordial que en las organizaciones exista una manera objetiva y cualitativa de conocer las percepciones del personal a cerca de la organización, de allí nace la idea de dimensionar el clima laboral, y, al encontrarse con este tema se generan dos preguntas ¿Para qué evaluar? Y ¿Qué evaluar?

¿Para qué evaluar?, se evalúa con el objetivo de :

- Conocer las percepciones o experiencias de todos los colaboradores, como actores principales en el Clima Laboral.
- Conocer cuáles son las fortalezas organizacionales y qué debilidades habría que mejorar.
- Conocer qué tanto los colaboradores quieren, pueden y saben hacer su trabajo.
- Lograr que los colaboradores de la organización sean parte de la detección del problema y de la solución al mismo.

¿Qué evaluar? Se evalúan las diferentes dimensiones del clima organizacional, es decir los aspectos que la organización necesita que sean tomados para un excelente desarrollo del personal.

A continuación se detallan las dimensiones que se toman en cuenta en la organización que actualmente está siendo estudiada.

Sus dimensiones están divididas en tres grandes factores los mismo que son:

Saber.- Conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que el colaborador requiere para desarrollarse en su puesto de trabajo.

Querer.- Nivel de motivación e identificación del colaborador con el trabajo y la organización.

Poder.- Contar con la información, herramientas y condiciones ambientales que permitan al colaborador realizar su trabajo de manera eficaz.

Y como un factor importante para la organización, se encuentran los Valores Organizacionales que demuestran la filosofía del grupo.

SABER
Percepción del nivel de auto competitividad
Uso del máximo potencial personal por parte de la organización
Provisión de capacitación por parte de la organización
Gestión constructiva de los errores
QUERER
Identificación con la organización
Identificación con el trabajo realizado
Nivel de auto motivación general
Nivel de esperanza (respecto a lo susceptible de ser mejorado)
Percepción de la seguridad en el empleo
Trabajo en equipo - relaciones interpersonales - gestión de conflictos
Nivel de estrés y demandas personales
Desarrollo profesional
Reconocimiento
Compensación – beneficios
PODER
Claridad de los objetivos y desempeño esperados
Disponibilidad de recursos para el trabajo
Procesos, métodos de trabajo, sistemas de organización
Cooperación - relaciones interdepartamentales
Liderazgo
Ergonomía - condiciones ambientales
Comunicación Interna
VALORES ORGANIZACIONALES
Respeto
Unión
Generosidad
Verdad
Sencillez

Tabla 3 Dimensiones a medir en el Clima Laboral, Fuente: Comité de TH y Advance Consultora

2.2.4 Enfoque

Durante varios años ha existido una percepción errónea de creer que el Clima Laboral es parte de los sub-sistemas de Talento Humano o un trabajo del día a día de dicha área, sin embargo, cada vez va tomando forma el concepto de que el Clima Laboral es la foto actual de una organización cuyo actor principal es el colaborador, siendo este impulsador de su desarrollo a través del querer, poder y saber hacer bien su trabajo, logrando así unificar la perspectiva personal y la perspectiva organizacional, teniendo como sumatoria un verdadero resultado de equipo.

Con esta premisa se vuelve trascendental recalcar el papel fundamental que juega el estilo de liderazgo de las jefaturas, el mismo que busca conducir y desarrollar a los colaboradores, permitiendo así lograr un equilibrio y el avance de un ambiente adecuado, de esta forma los líderes se convierten en verdaderos gestores de su personal y, a través de ello, influyen sobre el clima teniendo como resultado una mayor creatividad y productividad de los colaboradores.

Hoy en día es importante poder diferenciar, por una parte, a los líderes de los que no lo son y, por otra, a los líderes eficaces de los ineficaces, esto con el fin de poder conseguir un liderazgo óptimo; que de cierta forma, primero busca combinar el interés por conseguir un resultado y el interés por las personas y, segundo pretende cambiar su estilo según la persona con quién está trabajando y en función de cada situación concreta.

A continuación presento un cuadro comparativo de las variables de estilos de liderazgo según Rodríguez (2010)

VARIABLES	ITEMS	BASADO EN
Estilo de liderazgo transformacional	El líder comparte la misión y la visión con sus seguidores.	Bass
	Los seguidores comparten y siguen con entusiasmo los objetivos del líder.	(1990); Bass y
	Los seguidores comparten y siguen con entusiasmo la visión de largo plazo del líder.	Avolio (1993)

	Los seguidores aceptan con entusiasmo los desafíos profesionales que les plantea el líder.	
	Los seguidores comparten y aceptan con entusiasmo el papel que les corresponde jugar en la organización.	
Estilo de liderazgo transaccional	El seguidor comprende y está de acuerdo con el sistema de recompensas en la organización.	Bass (1990);
	Los seguidores comprenden y comparten el sistema de poder en la organización.	Bass y Avolio (1993)
	El líder promueve procesos de negociación individuales y colectivos con su equipo de trabajo.	
	Los términos de intercambio son determinantes para las relaciones y el desarrollo del trabajo.	

Tabla 4 Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas, Fuente: Rodríguez 2010.

De acuerdo al cuadro explicativo se podría entender que el liderazgo transformacional, es el que va a generar un verdadero cambio en los líderes y por ende una mejor gestión de ellos con su personal, esta mejora se deberá plasmar en un clima laboral satisfactorio basado en principios de confianza de los subordinados hacia el líder, reconocimiento, desarrollo profesional, gestión constructiva de los errores y procesos de comunicación enfocados hacia la consecución de uno o diversos objetivos organizacionales.

2.3 Comunicación Organizacional Interna.

Luego de la explicación teórica del Clima Laboral, es momento de analizar los aspectos relevantes de la Comunicación Organizacional, considerando que tanto el Clima como Comunicación son el objetivo de estudio para la investigación.

La comunicación organizacional interna en las organizaciones es vital, ya que las empresas necesitan pasar de un estado de comunicación informal a una comunicación formal, la misma que debe ser gestionada y dirigida con el fin de lograr que los colaboradores tengan una dirección, desde sus funciones básicas, hasta informaciones formales e informales que deben transmitir en las distintas áreas, garantizando así la maximización de la contribución hacia la organización.

2.3.1 Definición

Según Pizzolante (2004) la “comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global”.

“La comunicación interna nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes”(I. T. Rodriguez 2001).

“La comunicación es también, el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos” (Collado 2002).

Al analizar estos conceptos anotados anteriormente podemos definir que la comunicación organizacional interna, no es más que un aliado específico de la Gerencia General, en donde se refleja cada uno de los aspectos que la dirección debe transmitir al personal, con el objetivo de que los colaboradores puedan y sepan entender su trabajo y como el mismo aporta a la consecución de los objetivos organizacionales, de esta forma la comunicación interna se hace estratégica en la medida en que se sabe dónde está y a dónde se quiere llegar.

Según Castro (2007), en la Comunicación Interna se incluye en principio toda la organización. La gestión de los flujos internos de información no es responsabilidad única de la Dirección de Comunicación Corporativa, como tampoco lo sería de la Técnica.

La idea entonces es crear responsabilidad de que la comunicación es de todos los miembros de la organización, si bien existen áreas que se dedican específicamente a este tema, todos los miembros forman parte de una comunicación efectiva y eficaz.

2.3.2 Tipos de Comunicación Interna

Es importante poder destacar los tipos de comunicación existentes dentro de una organización para en base a ello poder llegar a los públicos diferentes y que las organizaciones no caigan en una “comunicación informal basada en el RUMOR, el mismo aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización. Los rumores transportan contenidos, que interesan a las personas que componen la empresa, sobre lo que se está haciendo y sobre los cambios que se producen o se van a producir, ayudándoles así a la vida de la organización y a entender mejor la función estratégica de sus propias actividades.” (Serrano 2001)

Existen 4 tipos de comunicación:

Comunicación descendente.- Se genera desde la dirección de la organización al resto de los miembros de la misma. Esta comunicación es conocida por todos y resulta eficaz si se transmite de forma concreta y de acuerdo al público que nos dirigamos. Puede generar respeto y confianza si se realiza de forma que los colaboradores perciban como próxima y verdadera.

Comunicación ascendente.- Proviene de los miembros de la organización a la dirección de la misma. Mediante este tipo de comunicación los distintos públicos pueden participar de manera activa en las organizaciones, generando así el aporte de nuevas ideas, retroalimentación continua, y se conoce directamente posibles conflictos, necesidades o preferencias que pueden conducir a la mejora de la gestión.

Comunicación horizontal.- Es la que fluye entre los colaboradores de la organización que se encuentran en el mismo nivel de la organización. La mayoría de los mensajes emitidos crean cohesión y coordinación, incrementan el equipo y un ambiente positivo de trabajo común, haciendo partícipes a todos en el proceso.

Comunicación transversal .- Esta fluye entre los miembros de la organización que no desempeñan necesariamente un mismo rol, de tal forma que se ponen en común diferentes informaciones y puntos de vista. Esta comunicación es fundamental ya que genera un aprendizaje de conocimientos y es capaz de integrar a distintas áreas de la organización.

2.3.3 Nuevo Enfoque de la Comunicación Interna.

“El arte de comunicar se ha convertido con el transcurso del tiempo y con la evolución de las estructuras y dinámicas sociales, en un trabajo sistemático y organizado orientado a la concreción de objetivos específicos en el ámbito de las organizaciones. La comunicación como sistema integrado es hoy una variable fundamental del complejo y multifacético entretejido organizacional que sostiene el proyecto estratégico de las empresas.” (Cuervo 2009)

Basados en este concepto decimos entonces que el manejar a los procesos de comunicación organizacional interna, de forma transversal en los procesos de la cadena de valor de una organización, no solo mejora la productividad sino que aporta significativamente a la contribución (aptitud y actitud) que el personal genere en la organización, podemos entonces decir que la comunicación interna vela por el desarrollo de la cultura corporativa, es decir, aquellas ideas y conceptos cualitativos que definen a la organización.

Antiguamente al escuchar comunicación se tomaba en cuenta a un proceso de comunicación externo, enfocado a las necesidades y cambios en el mercado y a que los clientes externos entiendan de la organización, el producto, la marca, etc. Es decir, trabajando en la gestión de la imagen que la empresa quiere ofrecer al mercado o la sociedad, con la idea de que tal gestión se traduzca en resultados empresariales.

En los últimos años se da un cambio en este concepto comprendiendo al proceso de comunicación como una herramienta 360°, es decir a la organización le interesa conocer lo que pasa fuera de ella, pero pensando en como su parte interna esta impactando en los resultados, de allí nace la importancia de integrar al proceso de comunicación en sus planes corporativos y estratégicos, de hecho en varias organizaciones se piensa ya en incluir a la comunicación como un verdadero proceso o a su vez que sea parte fundamental y objetiva de los procesos de la cadena de valor a todo nivel, entendiendo como procesos estratégicos, claves y de apoyo.

Si bien en este nuevo enfoque la gerencia general es quien mueve y dicta los temas, es importante tener a todos los líderes enfocados en el cumplimiento de dicho proceso, podríamos utilizar una analogía que si bien la gerencia general es la principal rama del árbol, los líderes son definitivamente el tronco del mismo, que sirve como apoyo para que esta gestión se genere, para que esto funcione se debería inclusive pretender que la

comunicación sea una competencia medible y observable que deberían tener todos los líderes de la organización, éste es un buen indicador para el desarrollo de la gente.

Como lo afirma (Costa 2004): “es necesario contar con una plataforma estratégica que permita a las organizaciones dar respuestas eficientes a su entorno y gestionar sus relaciones y vínculos con todos sus públicos (...). Las organizaciones que planifican conscientemente la comunicación, logran una mayor productividad, competitividad y alcanzan sus objetivos corporativos.”

La comunicación interna, se vuelve entonces la herramienta estratégica necesaria para lograr un valor agregado que diferencie a una empresa de otra. Definitivamente si desarrollamos correctamente nuestra tarea, contribuimos a que la organización funcione de forma adecuada y logre más fácilmente sus objetivos.

2.3.4 Aspectos para la generación de valor de la Comunicación Interna en la Organización.

Luego de revisar el nuevo enfoque que deben tener las organizaciones del hoy es necesario puntualizar qué aspectos se deben tener en cuenta en una organización, para así poder llevar a cabo un verdadero proceso de comunicación interna transversal, teniendo en cuenta que el área de Talento Humano debe ser un apoyo estratégico para la generación de valor del proceso de comunicación en las organizaciones, inclusive hoy en día los departamentos de Comunicación manejan y concretan las estrategias básicas para trasladar a los diferentes miembros de la organización los mensajes y contenidos objetivos, los mismos que ayudan a alcanzarlos de forma definida.

Hay que estar claro que “la Dirección General, o la Presidencia de una empresa, o cualquier otra autoridad, tiene que definir el papel global que juega la comunicación interna. Es por esto que los responsables del área de comunicación interna, deben estar situados en el organigrama bajo la tutela directa del máximo cargo de la empresa, para, desde los territorios de la cúspide del poder, efectuar con máxima eficacia su trabajo estratégico” (Castro 2007).

A continuación se detallan los puntos que se deben considerar para lograr que el proceso de comunicación funcione:

- Apoyo decidido de la alta dirección en el área de Talento Humano y líderes de la organización.- Se toman las decisiones estratégicas de la comunicación interna pensando en la generación de la contribución de los colaboradores, tomando en cuenta dos aspectos trascendentales que son:

Las áreas y procesos estratégicos de la organización y los resultados actuales y futuros de la organización.

- Líderes empoderados en esta función y las decisiones de la organización.-

Los líderes deben ser parte de la generación de valor de la comunicación en la organización, de ellos depende el traspaso efectivo y oportuno de la misma, para conseguir este traspaso es importante que los líderes sean parte de la planeación estratégica, su desarrollo y cumplimiento de la misma, así como de los temas de impacto para la organización, al ser ellos las personas que están en contacto con el personal, deberían ser el primer medio de comunicación que se utilice en las organizaciones con el fin de que la comunicación traspasada sea de acuerdo al público específico que cada líder maneje, utilizando así conceptos claros y sencillos que los colaboradores puedan entender y a su vez eso poder traspasar a su trabajo del día a día. Es necesario entonces un cambio de mentalidad. Pocos son los directivos y mandos intermedios que asumen la Comunicación Interna como parte de su responsabilidad, hay que cuidar más las habilidades de comunicación de nuestros directivos.

- Planes de comunicación estratégicos.- Son instrumentos de gestión, de negociación y de control que apuntan hacia las líneas estratégicas y que permiten transmitir la realidad de las políticas a los colaboradores, además buscan establecer el ¿Qué comunicar? ¿Qué medio utilizar? ¿Cuándo? ¿Quién es el responsable de dicha comunicación? y de esta forma poder convertirse en un proceso de comunicación transversal que aporten a todos los procesos de la organización, haciendo que la comunicación sea ágil y adecuada a las necesidades de la organización, dichos planes fortalecen la toma de decisiones, por cuanto contiene una serie de decisiones programadas a ejecutar en el futuro.

2.4 Conclusiones.

2.4.1 El Clima Laboral es una burbuja en donde toda la organización juega un papel importante, cada miembro desde su diferente realidad debe aportar y convencerse que el resultado depende de cada colaborador.

2.4.2 Los líderes son actores principales en el resultado que se genere del Clima Laboral, son los que forman y generan la cultura de la empresa y por ende los que gestionan el desarrollo de sus colaboradores.

2.4.3 La comunicación organizacional interna debe ser un aliado estratégico de la gerencia general, para que en base a la misma se pueda traspasar los resultados de manera objetiva y real a los colaboradores, permitiendo así que los colaboradores generen una verdadera contribución porque quieren, pueden y saben hacer bien su trabajo.

2.4.4 En la organización se necesita de un área o departamento que apoye a la gerencia general y a los líderes para poder estructurar y gestionar todos los flujos y canales de comunicación interna, y en base a ello poder generar unos procesos de comunicación efectivos, cíclicos y oportunos para los colaboradores.

2.4.5 Los procesos de comunicación organizacional interna, al encontrarse inmersos en los procesos designados por los directivos que se encuentran en la cadena de valor de la organización, se vuelven procesos estratégicos y aliados de la Gerencia General y de esta forma logran ser parte de los procesos del día a día que deben ser desarrollado por los líderes de la organización.

Capítulo 3

Diagnóstico del Clima Laboral sin incluir la Comunicación Organizacional como un proceso sistémico inmerso en los procesos de la organización.

3.1 Introducción

El Clima Laboral y la Comunicación Interna, son responsabilidad de los líderes de la organización, quienes actúan como actores principales para favorecer así a la contribución del personal; por tal razón se vuelve trascendental entender cómo la organización en estudio ha manejado sus resultados de Clima Laboral sin contemplarle a la comunicación, como parte de un proceso sistémico y que se encuentra inmerso en los procesos de la organización.

3.2 Diagnóstico del Clima Laboral en la empresa estudiada.

3.2.1 Objetivo del Diagnóstico de Clima Laboral.

La filosofía de dicha empresa se basa en el desarrollo tanto del presente como del futuro de sus colaboradores, por tal razón ha visto la necesidad de contar con una herramienta que diagnostique el Clima Laboral, considerando que el mismo es el resultado de toda la gestión que se realice, dicho diagnóstico busca:

- Determinar y analizar el estado de satisfacción laboral de los colaboradores.
- Tomar las medidas correctivas frente a las oportunidades que se generen en dicho diagnóstico.

3.2.2 Lineamiento y Proceso de Clima Laboral, sin incluir a la Comunicación como un puntal estratégico para la organización.

En la organización se establece un proceso de Clima Laboral que deberá ser cumplido y ejecutado una vez al año, dicho proceso deberá cumplir ciertos lineamientos:

- Se realizarán una vez al año y está dirigido al personal que labore más de 1 año en la empresa.

- El diagnóstico deberá contemplar como mínimo con el 80% de participación de los empleados.
- El medio a utilizar será el de encuestas vía on-line para el personal que se encuentra en las regionales o en el puesto de trabajo para el personal que se encuentra laborando en la ciudad de Cuenca.

El proceso que la empresa en estudio definió para llegar al diagnóstico de clima laboral se manejaba de la siguiente manera:

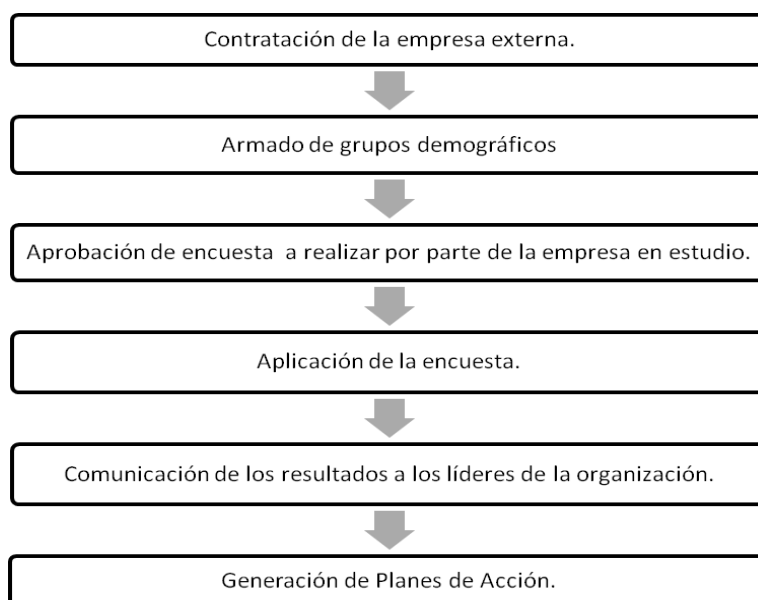


Ilustración 1 Proceso de Clima Laboral de la empresa, Fuente: Autor

3.3 Desarrollo del Diagnóstico de Clima Laboral.

A partir del año 2008, la organización, toma la decisión de hacer su primer estudio de clima laboral, y sus tres primeros diagnósticos no fueron parte de un proceso continuo, realizándose con una frecuencia de dos años.

En los primeros años los grupos demográficos se dividirían en 4 grandes grupos, como son: por antigüedad, género, nivel jerárquico y sección.

En el año 2008 y 2010 se realizan los diferentes diagnósticos de Clima Laboral con la empresa Consultora de Talento Humano llamada, Great Place to Work (GPTW) esta empresa se basa en “organizaciones que desean mejorar su cultura laboral y mantenerse como excelentes lugares de trabajo, construyendo culturas basadas en la confianza y que crean ciclos virtuosos de valoración de las personas, desarrollando culturas excelentes con resultados de negocio sobresalientes” (GPTW, 2013)

Great Place to Work, establece los siguientes factores:

Credibilidad: Evalúa la percepción que los empleados tienen de la comunicación interna y de la competencia e integridad asociadas a quienes ejercen el liderazgo en la organización. Lo cual determina el grado en que la gerencia y las jefaturas en general son percibidas como creíbles.

Respeto: Evalúa la percepción de los empleados con respecto al grado de apoyo al trabajo, la colaboración en el desarrollo y la preocupación por la vida personal.

Imparcialidad: Evalúa la igualdad de oportunidades, la equidad y la ausencia de favoritismo que los colaboradores perciben de su lugar de trabajo, y que los líderes se vuelven imparciales en sus decisiones.

Orgullo: Evalúa los sentimientos que los empleados tiene hacia su trabajo, su sentido de pertenencia y compromiso que tienen hacia la misma.

Camaradería: Mide el grado de camaradería del lugar de trabajo, evaluando la percepción de los empleados en cuanto a posibilidades de ser uno mismo, el ambiente sea acogedor y la sensación de “estar en el mismo barco”.

Basado en estos aspectos a medir se establecieron planes de acción en los factores más bajos y se comenzó a trabajar en las diferentes áreas.

A finales del año 2012 se realiza nuevamente un diagnóstico de Clima Laboral, sin embargo en este año la organización vela para que el diagnóstico que se realice esté atado a la realidad actual de la organización, basado en dimensiones, factores y preguntas que sea de autoría propia de la organización y que en base a ello puedan conseguir un resultado que apunte a trabajar en base a aspectos que aporten a una mejor contribución del personal.

Para cumplir con lo antes mencionado, la organización contrata a Advance Consultora especializada en realizar: Investigación de Mercados, Planificación Estratégica, Evaluación de Proyectos, Sistemas de Gestión y Procesos, su filosofía se “basa en definir el futuro deseado por la organización así como en establecer el elemento distintivo a lograr respecto a la competencia y las ventajas competitivas en las cuales se basará el mismo”, esta empresa consultora es quien se encargaría del encuestamiento de dicho diagnóstico basado en las dimensiones, factores y preguntas, las mismas que han sido realizadas en conjunto con el Comité de Talento Humano.

Dicha encuesta tuvo tres dimensiones grandes (Querer, Poder y Saber) y 28 factores, a su vez 79 preguntas que serían el resultado de los 28 factores.

Dicha encuesta se realizó en base a los siguientes lineamientos:

- Los grupos demográficos serán entregados por parte de la organización en estudio, el número mínimo de colaboradores que deberán estar por cada demográfico será de 10 personas, esto con el fin de guardar la confidencialidad en los resultados que genere el diagnóstico. Existen dos grupos demográficos, el primer sería por nivel (ejecutivo, mando medio y operativo) y la segunda por las diferentes secciones de la organización, contando con un total de 46 secciones, ejemplo: pre-ensamble de cocinas, ensamble de cocinas, pre-ensamble de refrigeración –serigrafía – prensado menor- finanzas – talento humano – compras, entre otros, divididos entre manufactura, administración y comercial.
- Los líderes de la organización son los responsables del porcentaje de asistencia para la ejecución de la encuesta.
- Se mantendrá la comparación según el porcentaje de aceptación de los colaboradores, de algunos aspectos medidos los años anteriores con el fin de no perder la trazabilidad generada con los diferentes diagnósticos.

A continuación detallo un ejemplo de trazabilidad:

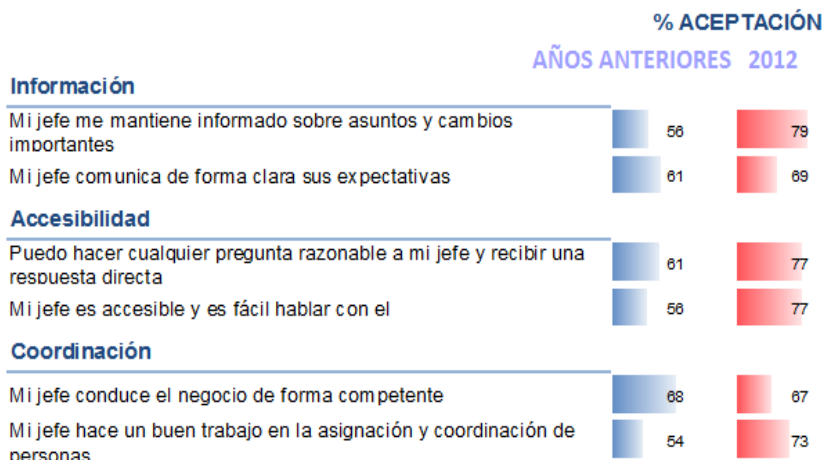


Ilustración 2 Trazabilidad de Resultados de Clima Laboral, Fuente: Advance Consultora

3.4 Aplicación y Resultados del Diagnóstico de Clima Laboral.

Para entender los resultados del Diagnóstico, citaré en un primer momento un ejemplo de las preguntas a utilizar, las escalas de respuesta y formas de cálculo.

Preguntas: Las preguntas que serán aplicadas en dicho diagnóstico han sido realizadas por el comité de Talento Humano con el apoyo de Advance Consultora, Para obtener el

resultado de los diferentes factores, se realizan un promedio de tres preguntas por factor, por ejemplo:

COMUNICACIÓN
El nivel de comunicación que existe en mi Área de Trabajo es adecuado.
En el trabajo, mis opiniones son tomadas en cuenta.
Puedo comunicarme abiertamente con todos aquellos con los que interactúo en mi trabajo.
En mi departamento no hay chismes ni rumores.
Ante un trato injusto por parte de cualquiera, puedo apelar y ser escuchado

Tabla 5 Ejemplo de preguntas / Encuesta de Clima Laboral, Fuente: Comité de TH y Advance Consultora

Escalas de respuesta: Las escalas de respuesta son:

Siempre es verdad	Casi siempre es verdad	A menudo es verdad	A veces es verdad, a veces no es verdad	Pocas veces es verdad	Casi nunca o nunca es verdad
-------------------	------------------------	--------------------	---	-----------------------	------------------------------

Tabla 6 Escala de Respuesta , Fuente: Comité de TH y Advance Consultora

Dichas escalas se han puesto de forma par, con el objetivo de que las respuestas sean más objetivas y de esta forma no exista un sesgo por parte de los colaboradores, obteniendo así un resultado real.

Forma de cálculo: La forma de cálculo utilizada se basa en detectar un indicador, en base a una ponderación que se le da a cada una de las escalas, para obtener el resultado se realiza una operación de medir la satisfacción vs. la insatisfacción.

A continuación detallo los resultados totales que reposan en la organización en estudio y que se basan en los demográficos establecidos por la organización.

SABER	68.13
Percepción del nivel de auto competitividad	86.2
Uso del máximo potencial personal por parte de la organización	69.8

Provisión de capacitación por parte de la organización	67.44
Gestión constructiva de los errores	58.9
QUERER	68.67
Identificación con la organización	80.24
Identificación con el trabajo realizado	77.76
Nivel de auto motivación general	76.76
Nivel de esperanza (respecto a lo susceptible de ser mejorado)	74.88
Percepción de la seguridad en el empleo	71.45
Trabajo en equipo - relaciones interpersonales - gestión de conflictos	71.36
Valores organizacionales	68.04
Nivel de estrés y demandas personales	65.21
Desarrollo profesional	63.22
Reconocimiento	59.1
Compensación – beneficios	55.26
PODER	63.96
Claridad de los objetivos y desempeño esperados	77.13
Disponibilidad de recursos para el trabajo	68.8
Procesos, métodos de trabajo, sistemas de organización	66.35
Cooperación - relaciones interdepartamentales	65.92
Liderazgo	61.9
Ergonomía - condiciones ambientales	60.35
Comunicación	60.18
VALORES ORGANIZACIONALES	
Respeto	71.55
Unión	68.95
Generosidad	65.54
Verdad	64.49
Sencillez	63.04

Tabla 7 Resultados Totales de Clima Laboral 2012 , Fuente: Comité de TH y Advance Consultora

Luego de revisar el resultado del diagnóstico, es primordial analizar el mismo.

Para la organización en estudio, es de vital importancia detectar en este diagnóstico, las necesidades sentidas de su personal y en base a ello establecer un Plan de Acción organizacional que mejore el clima laboral en la organización.

En dicho diagnóstico se detectan las fortalezas y oportunidades de mejora de la organización, para ello se utiliza el principio de Pareto que es también conocido como la regla del 80-20, es decir al atacar al 20% se logra resultados en un 80%.

En base a ello se logra establecer las oportunidades de mejora detectadas en dicho diagnóstico.

FACTOR	INDICADOR	PARETO	
Percepción del nivel de auto competitividad	86,20	0,05	5%
Identificación con la organización	80,24	0,04	9%
Identificación con el trabajo realizado	77,76	0,04	13%
Claridad de los objetivos y desempeño esperados	77,13	0,04	17%
Nivel de auto motivación general	76,76	0,04	22%
Nivel de esperanza (respecto a lo susceptible de ser mejorado)	74,88	0,04	26%
Respeto	71,55	0,04	30%
Percepción de la seguridad en el empleo	71,45	0,04	33%
Trabajo en equipo - relaciones interpersonales - gestión de conflictos	71,36	0,04	37%
Uso del máximo potencial personal por parte de la organización	69,80	0,04	41%
Unión	68,95	0,04	45%
Disponibilidad de recursos para el trabajo	68,80	0,04	49%
Valores organizacionales	68,04	0,04	52%
Provisión de capacitación por parte de la organización	67,44	0,04	56%
Procesos, métodos de trabajo, sistemas de organización	66,35	0,04	60%
Cooperación - relaciones interdepartamentales	65,92	0,04	63%

Generosidad	65,54	0,04	67%
Nivel de estrés y demandas personales	65,21	0,04	70%
Verdad	64,49	0,04	74%
Desarrollo profesional	63,22	0,03	77%
Sencillez	63,04	0,03	81%
Liderazgo	61,90	0,03	84%
Ergonomía - condiciones ambientales	60,35	0,03	87%
Comunicación	60,18	0,03	91%
Reconocimiento	59,10	0,03	94%
Gestión constructiva de los errores	58,90	0,03	97%
Compensación – beneficios	55,26	0,03	100%

Tabla 8 Pareto de Resultados Totales de Clima Laboral 2012, Fuente: Autor y Advance Consultora

Una vez que se ha podido detectar las fortalezas de la organización y sus oportunidades de mejora la empresa en estudio procede a trabajar en los siguientes aspectos: Liderazgo, **Comunicación**, Gestión constructiva de los errores y Compensación – Beneficios, se toman en cuenta a estos factores como los más importantes ya que la organización considera que hay que trabajar con los líderes y en cómo ellos pueden involucrar a sus colaboradores en la estrategia de la organización para que en base a ello los colaboradores entiendan cómo aportan a la misma, consiguiendo así una mejora perceptible en el clima laboral.

Adicional, este análisis permite revisar cuál de las tres dimensiones ha puntuado como el más bajo, y con este resultado trabajar en un tema estratégico para la organización.

SABER	68.13
QUERER	68.67
PODER	63.96

Tabla 9 Resultados Totales de las Dimensiones medidas en el Clima Laboral 2012, Fuente: Autor y Advance Consultora

Recordemos que el factor PODER, permite contar con la información, herramientas y condiciones ambientales que permitan al colaborador, realizar su trabajo de manera

eficiente, basados en este análisis se detecta rápidamente, que el factor crítico de éxito que hay que trabajar es la COMUNICACIÓN INTERNA, tal como lo podemos revisar en la página # 25, a partir de ello este proceso toma un papel importante en la estrategia de la organización.

3.5 Conclusión

3.5.1 El diagnóstico de clima laboral nos puede dar claramente una foto actual de lo que pasa en una u otra organización para en base a ello apuntar todos sus esfuerzos en las oportunidades de mejora que agreguen valor para conseguir el cumplimiento de la estratégica organizacional.

3.5.2 Es importante que la organización tenga conciencia que al realizar un diagnóstico veraz y objetivo, se va a lograr un resultado, sin embargo lo importante es detectar, gestionar y hacer un verdadero seguimiento de las oportunidades de mejora, para que en base a ese trabajo se pueda generar una mejor contribución del personal y con ello obtener el cumplimiento de la estrategia y el resultado esperado

Capítulo 4

Inclusión de la Comunicación en los procesos organizacionales establecidos por la Dirección.

4.1 Introducción

Las organizaciones de hoy se encuentran inmersas en un enfoque en donde los líderes juegan un papel primordial para el desarrollo del personal, basado en este concepto la organización en estudio apuesta todos sus esfuerzos para hacer que el personal pueda tener un verdadero desarrollo en la organización.

Basados en el diagnóstico de clima laboral realizado, se da empuje a uno de los factores críticos para el acercamiento de los líderes hacia sus colaboradores, como es la “comunicación interna”.

4.2 Importancia de la comunicación interna en la organización estudiada.

“La empresa es acción por definición y la comunicación tiene que formar parte de la acción estratégica de la empresa. Actuar es una forma de comunicar. La comunicación debe dejar de ser una moda para convertirse en una cultura.” (Costa 2005).

Para la organización en estudio, es de suma importancia, haber detectado a la comunicación interna como instrumento de cambio, es decir la adaptación de los colaboradores frente al entorno cambiante en el que vive la organización, y a través de ello busca:

- Motivar a los colaboradores
- Buscar que los colaboradores entiendan y sepan lo que pasa en la organización.
- Mejorar del desempeño laboral.
- Identificar al personal alineado a la cultura organizacional.
- Lograr que los colaboradores sepan cómo impacta su trabajo en la organización.
- Retención a los colaboradores.

Teniendo en cuenta estos puntos, la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a las necesidades organizacionales y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados, en base a ello se ratifica la necesidad de que la comunicación, es fundamental que sea oportuna y que fluya no solo de forma descendente, es decir desde los ejecutivos hacia los empleados, sino también de forma ascendente, de los colaboradores a los líderes.

4.3 Implementación del proceso de comunicación interna.

Una vez que la organización en estudio detecta la importancia de la Comunicación interna, en la organización se ve la necesidad de comenzar con el primer paso que es el detectar un verdadero proceso que permita que la comunicación se convierta en un proceso sistémico y que se mantenga en el tiempo.

Este proceso de comunicación contempla seis partes importantes que harán que la comunicación sea un puntal estratégico.

A continuación detallo cada uno de ellos. (Anexo #1, Fuente: La Autora)

4.3.1. Identificación de las necesidades de comunicación.

4.3.2. Establecer un Plan de Comunicación

4.3.3. Definición de responsables, canales y medios para la comunicación

4.3.4. Aprobar Plan

4.3.5. Ejecución del Plan.

4.3.6. Medir cumplimiento del plan y eficacia de comunicación.- La eficacia de la comunicación es medida como el entendimiento que deben tener las personas que han recibido la comunicación. Se evaluará de forma abierta en base a lo definido con la Jefatura.

Luego de definir este proceso, la comunicación se vuelve trascendental y por ello la organización da paso a entender qué es lo que necesita conocer el colaborador y qué necesita la organización que sus colaboradores entiendan, y en base a este criterio poder elaborar un plan de comunicación organizacional.

Para ello se realiza un análisis en base a una encuesta realizada al 60% de los colaboradores de cada una de las áreas de la organización. (Anexo #2)

En base a ello podemos revisar los resultados, el mismo que nos demuestra claramente lo que hoy necesitan conocer los colaboradores de la organización (Anexo #3)

Adjunto un extracto de los resultados obtenidos.

10. ¿Qué información le gustaría recibir como colaborador ? (Cita algunos ejemplos?)	Información general de la empresa (económicos - estrategicos - ventas - producto)	267	32%
	Información con los gerentes al frente.		
	Información sobre temas de importancia para nosotros (concursos internos - integración- clima laboral - capacitación).	203	24%
	Distintos cambios de la empresa (producción - gerente - areas).	246	29%
	Salarios	87	10%
	Información sobre los temas legales laborales, Informar sobre objetivos y cumplimiento de resultados. Informar sobre los logros de las diferentes áreas	39	5%

Ilustración 3 Extracto de los resultados de Diagnóstico de Comunicación Interna, Fuente: Autor

Esta información es presentada a la Gerencia General y a la Gerencia de Talento Humano para en conjunto detectar los aspectos que se deben encontrar en el Plan de Comunicación Interna, los mismos que serán citados a continuación:

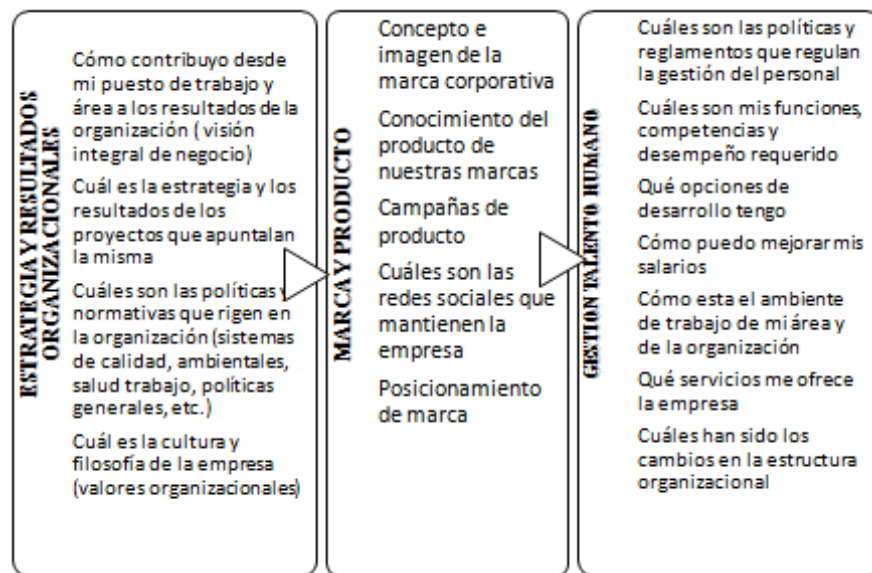


Ilustración 4 Aspectos a comunicar en el Plan de Comunicación Interna, Fuente: Autor

Es importante ratificar, basado en un fundamento teórico que, según: Mazzola “El diagnóstico es básicamente un trabajo de campo en el que se busca conocer los hábitos de comunicación de la gente, qué canales prefieren, quiénes son los líderes de opinión y qué códigos utilizan, cuáles son sus redes de comunicación etc. Sin diagnóstico el Plan de Comunicación Interna es estéril.

Es muy importante para realizar un buen diagnóstico entender a la gente porque en ellos está parte del éxito de un plan de comunicación. Hay que comprender su lenguaje y códigos, reconocer cuáles son los canales de comunicación que más utilizan y mejor funcionan, sus gustos etc.”

4.4 El proceso de comunicación interna inmerso en los procesos establecidos por la dirección, introducidos en la cadena de valor.

Al haber definido qué elementos deben estar en el Plan de Comunicación Interna de la organización, la dirección dispone que la comunicación no puede ser un proceso aislado sino que debe estar inmerso en los diferentes procesos estratégicos de la organización, los mismos que se encuentran determinados en la cadena de valor, “según Porter, el negocio se describe mejor como una cadena de valor, en la que los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades que se llevan a cabo para desarrollar y comercializar un producto o servicio generan valor.”(Fred 2003)

A continuación incluyo la cadena de valor de la organización, la misma que ha sido elaborada por el Directorio, la Gerencia General, y los Gerentes Departamentales de la organización, en la misma se puede visualizar los procesos que hoy han sido establecidos por parte de la Gerencia General y la Gerencia de TH como los que deben ser incluidos en el Plan de Comunicación Interna.

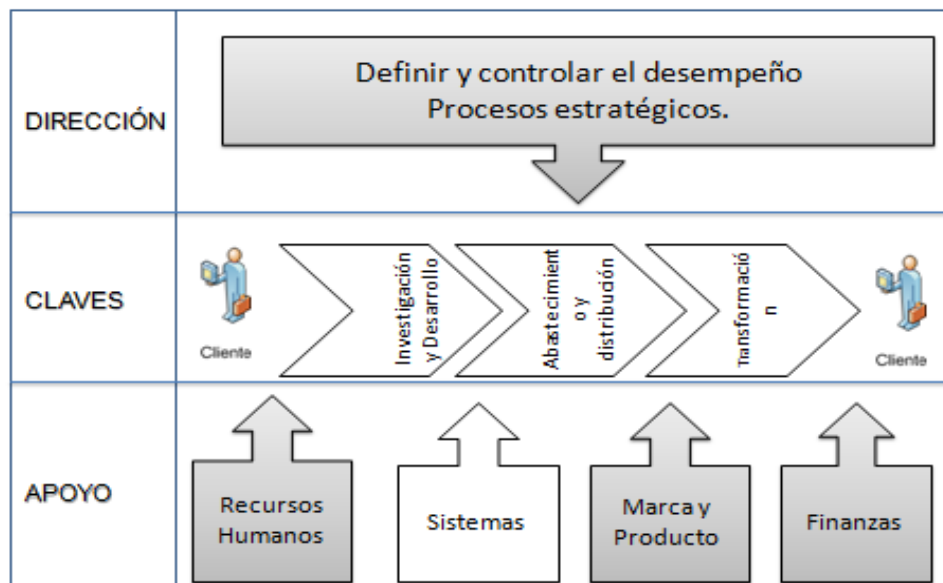


Ilustración 5 Cadena de Valor de la empresa, Fuente: Archivos de los sistemas de calidad de la empresa en estudio.

Detalle a continuación los temas que se requiere comunicar en el Plan de Comunicación Interna:

- Estratégica, Resultados Organizacionales.
- Estratégica de Marca y Producto.
- Procesos de Gestión de Talento Humano.

Dichos temas son de gran relevancia para la organización ya que consideran que el personal debe conocer la estrategia de la organización, sus resultados, el producto, la marca que se produce y sobretodo el desarrollo que se plantea para los colaboradores.

En base a este lineamiento se establece el Plan de Comunicación interna, teniendo en cuenta que el aspecto más importante para que realmente se genere una cultura de comunicación en la organización, es que los líderes sean quienes asuman las responsabilidades de la comunicación; para ello es necesario un cambio de mentalidad e involucrarles en los temas a comunicar, con el fin de que se vuelvan expertos en el día a día y la comunicación sea enfocada a la realidad actual.

Se genera un Plan de Comunicación Interna el mismo que contempla:

- Temas estratégicos
- Procesos de la Organización
- Qué comunicar
- Cómo comunicar
- A quién comunicar
- Cuándo (Frecuencia y Fecha)
- Quién (responsable de la comunicación)
- Evaluación de la efectividad de la comunicación (Fecha y Herramienta a utilizar para la medición)

Como podemos revisar, se cumple con el proceso mencionado en el capítulo # 3, donde aborda primeramente la identificación de las necesidades de comunicación y concluye con la medición de la efectividad de la comunicación.

En este plan se procederá a comunicar los temas establecidos en base a lo que el colaborador necesita que le comuniquen y lo que la organización necesita que sepan sus colaboradores, todo esto basado en los análisis anteriormente indicados. (Anexo # 4)

La comunicación interna tiene muchas utilidades pero para lograr que un plan funcione deben estar concientizados todos y principalmente quienes toman decisiones (directivos, gerentes, líderes, etc.) de la necesidad de su implementación. Ya que debe formar parte de la estrategia del negocio de la empresa porque es la herramienta fundamental para lograr que la planeación estratégica se comunique adecuadamente entre los miembros de la misma permitiendo que se identifiquen con ella y trabajen día a día para llegar a la meta.

4.5 Conclusiones.

4.5.1. Los procesos estratégicos de la organización, necesitan cerrar el círculo, el mismo que tiene un elemento importante como lo es la comunicación, sin una retroalimentación continua de cada uno de los procesos estratégicos, la organización no conseguirá un verdadero resultado atado a un entendimiento de cómo yo como colaborador apporto la estrategia organizacional.

4.5.2. Cuando la organización comienza a verle a la comunicación como un puntal estratégico, es relevante que cada uno de los miembros identifique qué papel juegan en este tema, por un lado, los líderes se convierten en emisores y los colaboradores en receptores de dichas comunicaciones.

4.5.3. Al estar la comunicación interna inmersa en un proceso que es parte de la cadena de valor de la organización, se vuelve una parte vital del desarrollo de la estrategia, para en base a ello conseguir un resultado.

Capítulo 5

Diagnóstico y revisión de los medios de comunicación, para que la comunicación fluya.

5.1 Introducción

La organización en estudio dio un gran paso al entender y hacer que la comunicación interna sea parte de los procesos estratégicos organizacionales, teniendo así por primera vez un plan de comunicación interna, el mismo que permitirá que los colaboradores estén informados de los temas de interés tanto de ellos como de la organización; sin embargo es importante estar seguros de que esta comunicación se esté informando mediante los medios de comunicación eficaces, efectivos y que se aten a la realidad de los diferentes públicos de la organización, obteniendo un resultado objetivo del entendimiento de la comunicación a través de la medición de la efectividad de la misma.

5.2 Importancia de medios de comunicación en una organización.

De entrada, hay que asumir que la Comunicación interna, plantea un método de trabajo que busca siempre la consecución de unos objetivos. “Su principal apuesta es entender que, una organización bien comunicada, tanto hacia dentro como hacia fuera, es una organización más y mejor preparada para lograr resultados óptimos” (Castro 2007), por tal razón luego de establecer lo que la organización necesita comunicar a sus colaboradores, es importante establecer los medios y canales que se utilizarán para dicha comunicación.

“Los medios de comunicación son los canales utilizados para hacer llegar el mensaje al destinatario , los canales pueden ser tanto personales como impersonales” (Gabriel Escribano 2006)

Por tal razón podemos decir que los canales de comunicación nos permiten definir a través que medio se difundirá los distintos mensajes, el lugar, el momento, la repetición o frecuencia, la duración.

Todo esto para cumplir con el objetivo de una mayor contribución del personal en su día a día.

“El creciente desarrollo de los medios de comunicación en las organizaciones ha tenido un impacto importante en todos los aspectos de la vida organizacional y ha evolucionado de

forma en que las personas y las organizaciones se comunican. El uso importante de las nuevas tecnologías será un reto para las organizaciones en un futuro próximo”(Ruiz 2012), existe los medios de comunicación formales e informales , sin embargo para poder entrar en esta nueva tendencia de los medios y canales en la comunicación interna, se pretende transparentar la importancia de cada uno de ellos en un plan de comunicación.

Por tal razón la organización en estudio realiza en diagnóstico con el fin de estudiar estos canales y medios del hoy y del futuro que se acoplen al plan de comunicación establecido.

5.3 Diagnóstico de los medios de comunicación existentes.

Como se pudo visualizar en el Plan de Comunicación interna se encuentra ya establecido los medios que se utilizarán según las necesidades a comunicar; los mismos que han sido designados según el nivel de importancia que tiene cada tema.

Para entender cuáles son los medios más aceptados por el personal, se ha realizado un diagnóstico de los medios de comunicación actuales y los posibles.

Este diagnóstico se ha efectuado por medio del método de la encuesta a un muestreo del personal (70%) (Anexo # 5).

Como podemos analizar en este diagnóstico en la organización en estudio (Anexo # 6), los medios de comunicación informales se usan aún para que a los colaboradores les llegue el mensaje adecuado, el 34,1% del personal siente que los medios de comunicación son informales, basados básicamente en rumores que se generan en la organización.

TEMAS	VARIABLES		Individual	Porcentaje
2.- ¿Con que frecuencia usted recibe información de la empresa a través de los canales informales o rumores?	1	Siempre	229	34,1%
	2	Frecuentemente	215	32,0%
	3	en ciertas ocasiones	115	17,1%
	4	Casi nunca	36	5,4%
	5	Nunca	5	0,7%
		Sin respuesta	71	10,6%

Ilustración 6 Extracto de Resultados / Encuesta de Medios de Comunicación

Adicional a ello se analiza la pregunta para entender los medios de comunicación que les permite a los líderes comunicarse con su personal.

TEMAS	VARIABLES		Individual	Porcentaje
5.- ¿Qué canales de comunicación utilizan las Gerencias, jefaturas o supervisiones, para comunicarse con usted?	1	Comunicaciones por escrito (Correo)	135	20,1%
	2	Reuniones formales (Grupos Primarios)	276	41,1%
	3	Reuniones informales	200	29,8%
	4	Teléfono	24	3,6%
	5	Ninguno	25	3,7%
		Sin respuesta	11	1,6%

Ilustración 7 Extracto de Resultados / Encuesta de Medios de Comunicación, Fuente: Autor

Luego de realizar estos análisis, se visualiza la falta de tener establecidos medios de comunicación que sean efectivos y que sean reconocidos por el personal, con el fin de que los mismos estén atados a la realidad de cada uno de los públicos al cual se dirigen las comunicaciones.

Actualmente la organización en estudio cuenta con medios de comunicación, los mismos que han sido calificados de la siguiente forma:

TEMAS		VARIABLES	1	2	3	4
7- Por favor, valore del 1 al 4, siendo 1 la puntuación mínima y 4 la máxima, cuán efectivos son los medios de comunicación existentes	1	Carteleras	7%	8%	18%	23%
	2	Correos Electrónicos	13%	10%	11%	18%
	3	Reuniones	5%	5%	17%	21%
	4	Televisiones	11%	11%	19%	13%
	5	Grupos primarios	11%	11%	15%	15%

Ilustración 8 Extracto de Resultados / Encuesta de Medios de Comunicación, Fuente: Autor

Como se analiza estos resultados el medio que mayor aceptación tiene hoy por los colaboradores son las carteleras con un 23% de aceptación del personal, tomando en cuenta que el # 3 y 4 de la escala son satisfactorios.

En el plan de comunicación se establecen estos medios de comunicación , adicionalmente se cuenta con nuevos medios en los que la organización cree que se debería innovar para hacer que el personal entienda y conozca de forma clara lo que la organización espera de cada uno de los colaboradores.

5.4 Implementación de nuevos medios de comunicación en la organización.

Basados en este diagnóstico realizado de los medios de comunicación y a su vez enfocados en las necesidades actuales del Plan de Comunicación Interna se plantea nuevos medios de comunicación para que el personal pueda contribuir de mejor manera a la organización.

Los medios de comunicación que se han implementado en la organización son creados por la autora y con el apoyo del asistente de comunicación interna y el departamento de Imagen y Comunicación externa:

5.4.1 Revista organizacional.

Objetivos.-

- Alinear el canal impreso con la nueva estrategia convirtiéndose en un elemento donde se respire claramente la imagen de la compañía.
- Emplear el canal impreso como un vínculo emocional entre los empleados, donde todos se vean identificados y tengan visibilidad.
- Ofrecer contenidos en un tono que aporte mayor valor al meramente informativo, dando visibilidad a la propia Comunicación Interna dentro de la organización.
- Promover programas y acciones de cambio y mejora que la organización impulsa en cada momento.

Alcance.- Estará dirigido al 100% de los colaboradores dentro y fuera de la ciudad.

Secciones.- Estas tres secciones llevarán temas que contengan las tres ramas importantes que la organización necesita que el personal entienda y sepa, adicional se incluyó una sección donde se pueda reforzar ese sentido de pertenencia de los colaboradores a la organización.

- Nuestra Organización
- Nuestra Gente
- Nuestro Producto
- Social y Eventos

Se estableció un Comité Editorial el mismo que se encuentra conformado por:

- La Gerencia General.- quien vela por la información que se genere en este medio y establece los lineamientos a manejar en la misma.
- Gerencia de Finanzas: vela por la información financiera y los indicadores estratégicos que los colaboradores deben conocer según el plan de comunicación

establecido.

- Gerencia de Talento Humano.- Se encuentra a cargo de la información que se genere en la sección de Nuestra Gente y Sociales / Eventos.
- Gerencia de Marca y Producto: A cargo de la información que se genere en la sección de Nuestro Producto.
- Gerencia de Manufactura.- cuida que la información se encuentre alineada a la necesidad de nuestro público mayoritario que es personal de producción.
- Jefe de Imagen y Comunicación.- vela por el cumplimiento de los lineamientos de la marca, además que la información sea la misma que nuestros clientes externos conocen de la organización.
- Jefe de Comunicación Interna .- cumple con el objetivo de coordinar y controlar que cada uno de los responsables cumplan y se establezca la información necesaria con el fin de tener el producto final a tiempo y con la información oportuna hacia los colaboradores.

Se realizó un Manual de la Revista (Anexo # 9) con el fin de que los colaboradores que participen como escritores de las diferentes publicaciones lo puedan hacer siguiendo los lineamientos establecidos en dicho manual.

El documento adjunto de la Revista no se puede anexar por datos confidenciales que se manejan en la organización como: indicadores financieros y temas de marca.

5.4.2. Internet organizacional (Anexo # 10)

La organización toma la decisión de desarrollar una página de Internet y no Intranet ya que nuestro público es personal obrero, el mismo que no tiene acceso directo a un sistema informático dentro de la organización y al ser este canal un medio en donde la información sea diaria y oportuna, la organización vela por que el personal tenga acceso a la misma.

Objetivos.-

- Contar con un medio de comunicación interno, que los colaboradores puedan tener acceso desde cualquier lugar.
- Contar con un medio de comunicación en línea, donde los colaboradores tenga la información en el día a día y a su vez podamos lograr mayor contribución del personal.

Alcance.- Estará dirigido al 100% de los colaboradores dentro y fuera de la ciudad.

Secciones.- este medio contará con las siguientes secciones, las mismas que de la misma forma cuentan con cada uno de los aspectos estratégicos nombrados en los capítulos anteriores.

- Home
- Estrategia de Grupo
- Info Colaborador
- Info Interés
- Estructura Organizacional

5.4.3. Manual de Inducción y Re - inducción (Anexo #11)

Objetivos.-

- Lograr que el colaborador cuente con la información de interés y consulta permanente con el fin de incorporarle al ambiente laboral, así mismo, facilitarle las informaciones necesarias que son de su interés y utilidad.
- Conseguir que los colaboradores que hoy son parte de la organización, cuenten con un manual que les permita conocer los temas de interés y les facilite su mayor aporte y conocimiento de las diferentes áreas de la organización.

Alcance.- Estará dirigido al 100% de los colaboradores dentro y fuera de la ciudad.

Secciones.- Dicho manual contará con las siguientes secciones:

- Bienvenida de la Gerencia General
- La empresa y su historia
- Nuestra misión
- Nuestros valores organizacionales
- Organigrama de la empresa
- Cadena de valor
- Nuestros sistemas de calidad
- Que debes saber
- Cuale son nuestros beneficios

Dicho anexo ha sido recortado por temas confidenciales de la organización como: Objetivos estratégicos, indicadores, objetivos de Sistemas de Calidad, entre otros.

5.4.4. Entendimiento de Indicadores Financieros que le servirán al colaborador en la organización y en su día a día.

Objetivos.-

- Información clara, oportuna y transparente.
- Hacer que los conceptos financieros sean de fácil comprensión.
- Hacer que los colaboradores utilicen estos conceptos en su economía personal.

Alcance.-

Todo el personal tendrá acceso a esta información a través de los medios de comunicación existentes.

Estrategias de Comunicación.-

- Hacer que los colaboradores entiendan la cadena de valor.
- Hacer que los conceptos financieros sean de fácil comprensión.
- Concientizar la contribución que tienen los colaboradores en los resultados financieros.
- Hacer que los colaboradores utilicen estos conceptos en su economía personal.

5.4 Medición de la efectividad de la comunicación a través de la buena utilidad de los medios de comunicación existentes.

En base a estos medios de comunicación implementados en la organización se pretende dar paso al cumplimiento efectivo del plan de comunicación, cabe recalcar que para la organización el primer medio de comunicación son los líderes y en base a esto la organización a puesto todos sus esfuerzos para que dichas herramientas sean empujadas y compartidas por las jefaturas con el fin de que la comunicación sea manejada como un proceso del día a día y que la misma esté atada al entendimiento de los colaboradores, hoy en día la Gerencia General encuentra a los Grupos Primarios, conformados por cada una de las Gerencias Departamentales y sus Jefaturas Inmediatas y a las reuniones que se

generan en la Planta como un espacio para poder compartir los diferentes resultados que se comuniquen en los diferentes medios de comunicación.

Tal como se estableció en el proceso y en el plan de comunicación, una parte importante es la medición de la efectividad de la comunicación, la misma que “atañe a todas las dimensiones de la gestión de comunicación y avanza más allá de la mera enunciación atractiva (pero insuficiente) que dice que la comunicación contribuye a aumentar el valor de las organizaciones. Quienes dirigen las organizaciones no operan con enunciados supuestos, más cuando éstos están referidos a una enorme masa de valores intangibles que asume una buena parte de los presupuestos. De ahí que la búsqueda de metodologías que permitan evaluar el retorno sobre la inversión (ROI) se convierta en un desafío. Es preciso medir para saber cómo agregar valor. Es necesario demostrar que la Planificación Estratégica en Comunicación es inseparable de la gestión organizacional.” (Nobell 2011), es decir la evaluación de la medición de comunicación, nos permite revisar si el público y los medios, están siendo los adecuados para el entendimiento de los colaboradores.

A continuación detallo un ejemplo de la comunicación que se ha realizando del tema de Administración Salarial, para ello se utilizó la herramienta de la encuesta (Anexo # 7), en base a dicha encuesta se obtuvieron resultados y se generaron planes de acción para mejorar el sistema salarial de la organización.

Detallo a continuación resultados de la encuesta y su plan de acción. (Anexo # 8)

5.5 Conclusiones.

5.5.1 Definitivamente si contamos con la organización con un Plan de Comunicación atado a la estrategia y con medios que apunten al entendimiento de todos los colaboradores, lograremos conseguir una mayor contribución de los mismos hacia la organización.

5.5.2. Los líderes juegan un papel primordial en este cambio cultural de pasar a verle a la comunicación como una simple información, a verle ahora como un verdadero proceso que aporte a la contribución del personal.

5.5.3. Al estar el proceso de comunicación inmerso en los procesos estratégicos de la organización, es importante tener una forma objetiva de ver si el proceso actual de

comunicación está o no cubriendo las expectativas, por tal razón el que exista una medición de la evaluación de la efectividad de este proceso, será lo que abalice si la comunicación está siendo entendida y en base a ello poder generar planes de mejora que permitan seguir con el desarrollo de los diferentes procesos.

Capítulo 6

Diagnóstico de Clima Laboral con un proceso sistémico de comunicación interna inmerso en los procesos de la organización establecidos por la Dirección y con medios eficaces para que la comunicación sea fluida y que facilite la comunicación en doble vía.

6.1 Introducción

Luego de haber transcurrido un verdadero desarrollo del proceso de comunicación interna, la organización en estudio requiere saber si estos esfuerzos han generado valor en el personal y objetivamente poder detectar si este proceso aporta o no a una mejora del clima laboral.

6.2 Diagnóstico de Clima Laboral con un proceso sistémico de comunicación interna inmerso en los procesos de la organización establecidos por la Dirección y con medios eficaces para que la comunicación sea fluida y que facilite la comunicación en doble vía.

En el mes de Agosto del año 2013 se realiza un nuevo diagnóstico de Clima Laboral en la organización en estudio, basado en una actualización que se da en el proceso de Clima Laboral establecido en el capítulo # 3, dicha actualización se realiza con el fin de incluir a la comunicación como parte de este proceso, tal como lo describe el Plan de Comunicación Interna de la organización.

Ha sido incluida la comunicación en dos tiempos, la primera parte de la comunicación contempla temas en donde el personal entienda, sepa y conozca cual es el objetivo de realizar el diagnóstico y qué papel juegan cada uno de ellos en dicha encuesta.

La segunda parte, busca que el personal entienda y conozca los resultados de clima laboral, esto con el fin de que el personal se sienta responsable de los resultados obtenidos y que adicional a ello sean parte no solo de la detección del problema, sino además de la generación de la solución (generación de planes de acción en cada una de las áreas), apalancados en un continuo feedback entre todos los participantes de la organización.

A continuación adjunto el nuevo proceso de comunicación interna, realizado por la empresa en estudio:

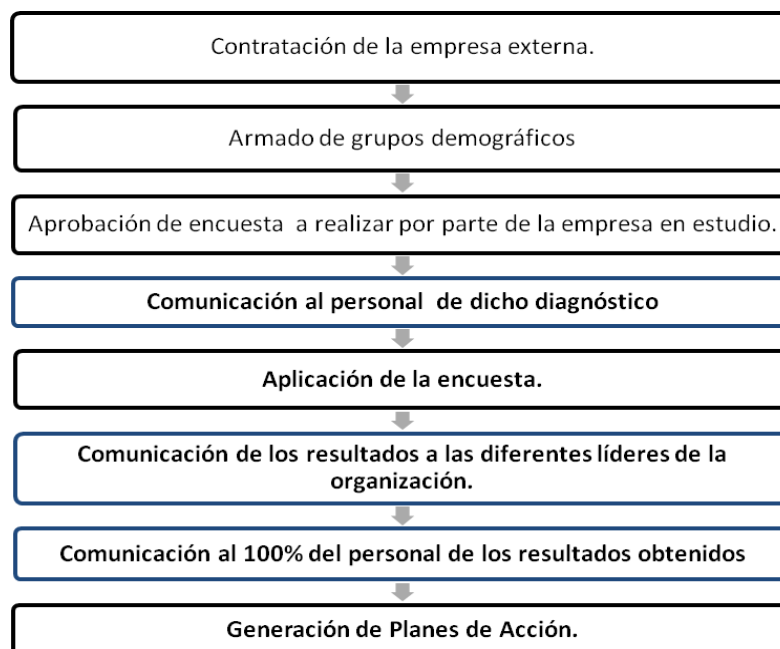


Ilustración 9 Proceso de Clima Laboral 2013, Fuente: Autor

Basados en el cumplimiento de este nuevo enfoque de que la comunicación forme parte de cada uno de los procesos importantes identificados por la dirección, se procede a realizar el diagnóstico de clima laboral, dirigido al 100% de los colaboradores y con la técnica de encuesta on-line o presencial dependiendo de la realidad de cada cargo, en este diagnóstico existió un 89% de asistencia del personal, este porcentaje se da debido al proceso de encuestas on-line que se realiza en las ciudades fuera de la matriz, estas encuestas por un tema de confidencial no pueden ser detectadas el nombre de las personas específicas que faltan por hacer, debido a esto se complica el seguimiento exhaustivo de cada colaborador. A continuación detallo comparativo de los resultados totales, obtenidos del diagnóstico de clima laboral realizado sin trabajar en el proceso de comunicación y el resultado con la inclusión de dicho proceso.

FACTOR	2012	2013	VARIACIÓN
SABER	68,13	72,35	4,22
Percepción del nivel de auto competitividad	86,2	85,12	-1,08
Uso del máximo potencial personal por parte de la organización	69,8	68,16	-1,64

Provisión de capacitación por parte de la organización	67,44	68,93	1,49
Gestión constructiva de los errores	58,9	67,18	8,28
QUERER	68,67	70,45	1,78
Identificación con la organización	80,24	82,55	2,31
Identificación con el trabajo realizado	77,76	78,55	0,79
Nivel de auto motivación general	76,76	78,33	1,57
Nivel de esperanza (respecto a lo susceptible de ser mejorado)	74,88	79,28	4,40
Percepción de la seguridad en el empleo	71,45	70,72	-0,73
Trabajo en equipo - relaciones interpersonales - gestión de conflictos	71,36	73,37	2,01
Valores organizacionales	68,04	71,91	3,87
Nivel de estrés y demandas personales	65,21	58,98	-6,23
Desarrollo profesional	63,22	62,41	-0,81
Reconocimiento	59,1	66,85	7,75
Compensación – beneficios	55,26	54,69	-0,57
PODER	63,96	71,85	7,89
Claridad de los objetivos y desempeño esperados	77,13	78,06	0,93
Disponibilidad de recursos para el trabajo	68,8	71,61	2,81
Procesos, métodos de trabajo, sistemas de organización	66,35	70,38	4,03
Cooperación - relaciones interdepartamentales	65,92	71,62	5,70
Liderazgo	61,9	67,89	5,99
Ergonomía - condiciones ambientales	60,35	69,11	8,76
Comunicación	60,18	66,83	6,65
VALORES ORGANIZACIONALES			
Respeto	71,55	72,75	1,20
Unión	68,95	73,37	4,42
Generosidad	65,54	68,58	3,04

Verdad	64,49	66,56	2,07
Sencillez	63,04	68,26	5,22

Tabla 10 Resultados Totales de Clima Laboral 2013, Fuente: Autor y Advance Consultora

Analizando los resultados adjuntos podemos revisar claramente el incremento de 6,65 puntos, que ha tenido en este diagnóstico el factor de comunicación, siendo la segunda dimensión con mayor incremento en el área del PODER, basados en este resultado la organización en estudio ratifica el enfoque de tener a la comunicación como parte de los procesos estratégicos establecidos por la dirección y reconoce que el Plan de Comunicación Interna ha sido generado en base a temas que la organización y los colaboradores necesitan.

Adicional se visualiza el aporte que ha generado este factor en la dimensión del PODER ya que el mismo es el que mayor variación ha tenido en los resultados, aportando así a un promedio de crecimiento de un 10% en el clima laboral del año 2012 vs 2013. Adjunto cuadro comparativo.

DIMENSIONES	FINALES 2012	FINALES 2013
SABER	68,13	72,4
QUERER	68,67	70,5
PODER	63,96	71,9
TOTAL	67,5	73,44

Tabla 11 Comparativo de las dimensiones medidas en el diagnóstico de Clima Laboral 2012 vs 2013, Fuente: Autor

Con estos resultados la dirección y la gerencia de Talento Humano, ratifica la importancia de tener un área de comunicación interna que vele por la comunicación de doble vía en la organización y que mantenga y actualice los medios de comunicación interna creados en la organización.

6.3 Conclusiones.

6.3.1 Definitivamente la comunicación interna es un puntal estratégico para la organización, ya que poco a poco logrará la organización en estudio, hacer que su personal entienda y sepa lo que pasa y lo que la organización necesita.

6.3.2 Los líderes de una organización son los principales actores del clima laboral, son ellos los que velan por el desarrollo del personal, teniendo en cuenta esto, conocemos que la comunicación aporta notablemente a la mejora del liderazgo en los líderes de la organización, pudiendo así tener una retroalimentación continua con el personal.

6.3.3 Al ser la dimensión del PODER la que más crecimiento ha tenido en el diagnóstico de clima laboral, esto quiere decir que la organización en estudio se encuentra preocupada por dar a los colaboradores lo que necesitan para poder contribuir de la mejor manera con la organización.

6.4 Recomendaciones Generales

6.4.1 Si bien se ha visto una mejora considerable del factor de Comunicación Interna en el Clima Laboral, es importante tener en cuenta que los procesos que hoy han sido parte del Plan de Comunicación Interna no son los únicos de la organización, por tal razón se vuelve trascendental, realizar un análisis a fondo de todos los momentos de comunicación que se encuentran en cada uno de los procesos establecidos en la cadena de valor de la organización, con el fin de que la comunicación se vuelva un proceso transversal de la organización, apegado directamente al resultado de la organización.

6.4.2 En el estudio realizado se ha detectado que el canal de comunicación más importante y de primera mano que debería tener la organización, son sus líderes. En base a este criterio se recomienda que el área de Talento Humano con el apoyo de la persona experta de comunicación, orienten sus esfuerzos hacia la enseñanza a los líderes en: la importancia de una buena comunicación y el impacto que genera la misma en el personal y esto cómo influye en la contribución de cada uno de los colaboradores.

6.4.3 La organización le ve a la comunicación como un puntal estratégico, por tal razón se recomienda que, los medios y canales de comunicación que han sido desarrollados se mantengan en el tiempo y se actualicen según el requerimiento de los Planes de comunicación, que irán cambiando según lo que la organización necesite que el personal conozca.

6.5 Bibliografía

Castro, B. (2007). El auge de la comunicación corporativa . Sevilla: Creative Commons.

Collado, F. (2002). La comunicación en las organizaciones. México: Trillas.

Costa, J. (28 de Abril de 2005). 15 axiomas para los DirCom. Recuperado el 05 de septiembre de 2013, de 15 axiomas para los DirCom: www.komunika.info

Costa, J. (2004). Dircom líder estratégico de las comunicaciones en las organizaciones . En J. Costa, Dircom on-line (pág. 90). Bolivia : Design .

Cuervo, M. (2009). El desafío de la comunicación interna en las organizaciones. Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación , 176.

Emilio, R. (2010). Estilos de Liderazgo, cultura organizacional y eficacia : estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. Revista Ciencias Sociales .

Enrique, M. M. (2009). La Planificaión de la Comunicación Empresarial . España : Barcelona .

Escribano, F. G. (2006). Políticas de Marketing. Madrid - España: Copyright.

Fisher, B. y. (2006). Virtuoso Teams. Jorge Pinto Books.

Fred, D. R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educacion.

Goldratt, A. Y. (2011). Guía de Campos de los Procesos de Pensamiento de la Teoría de las Restricciones. Tracey Burton Houle , 455.

Gómez, S. P. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. Colombia: Universidad Icesi.

Isoird, F. C. (2005). Del cambio operativo al cambio estructural. Colombia: Diaz Santos S.A.

March, I. . (2010). Factores determinantes de la intención de cambio estratégico: el papel de los equipos directivos . Economía y Dirección de la empresa , 75 - 112.

Muñiz, L. (2009). Control Presupuestario " Planeación, elaboración y seguimiento del presupuesto". Barcelona : Profit Editorial.

Nobell, A. A. (2011). Medición y Evaluación en la Comunicación. España: Instituto de Investigaciones en Relaciones Públicas.

Ongallo, C. (2007). Manual de Comunicación. Madrid : Dykinson SL.

Pizzolante. (2004). El poder de la comunicación estratégica. Bogota : Editorial Pontificia - Universidad Javeriana .

Robbins, S. P. (1999). Comportamiento Organizacional . En S. P. Robbins, Comportamiento Organizacional (pág. 816). Mexico: Mariza de Anta.

Rodriguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas . Revista de Ciencias Sociales v.16 .

Rodriguez, E. (2012). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. Ciencias Sociales v.16 n.4 Maracaibo .

Rodriguez, T. I. (2001). Comunicación Organizacional. Felix Varela.

Rubiano, M. G. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional¹. Pensamiento Psicológico , 41 - 54.

Ruiz, L. F. (2012). Los medios de comunicación en las organizaciones . México: Universidad Autónoma de Puebla .

Serrano, M. F. (2001). Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional " Comunicación Interna". Barcelona: Gestión 2000.

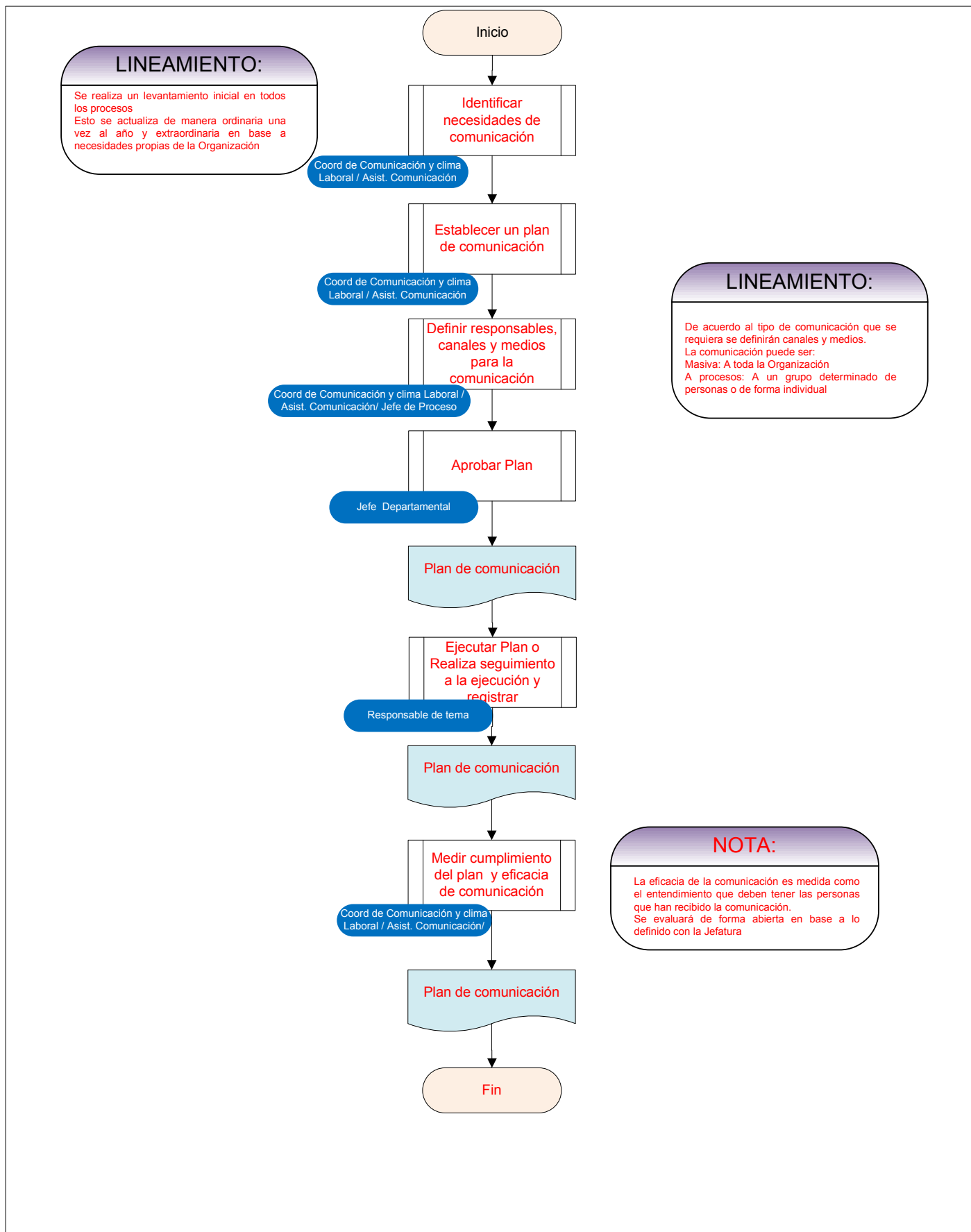
Torre, C. L. (2009). Objetivos Inteligente - SMART. Emprendedores Globales - Univerddidad de Economia y Finanzas - Mexico , 2.

Valencia, E. M. (Marzo, 2010). La Cerificación de Calidad: Logro no alcanzado, una paradoja. Colombia: Journal Of Global Business Administration.

Velazquez, G. R. (2012). Diagnostico de Clima Organizacional del Departamento de la Educaciòn de la Universidad de Guanajuato. Guanajuato: ISBN-13: 978-84-15547-26-6.

ANEXOS

DOCUMENTO: MANUAL DE TALENTO HUMANO Y VALORES	SECCION DE: PROCEDIMIENTO DE COMUNICACION INTERNA	SECCION N° 3.1.5.1.2	PAGINA 1/1
---	---	--------------------------------	----------------------



ELABORADO POR	Revisión No.: 19			Vigente desde:		
	Fecha Ultima Revisión			dd	mm	aa
	25	02	13			

ENCUESTA COMUNICACIÓN INTERNA

La presente encuesta tiene como objetivo el poder detectar el nivel de comunicación que hasta el momento ha existido en nuestra organización.

Por favor le pedimos ser lo más transparente ya que esto nos ayudara para poder gestionar el Desarrollo de cada uno de nosotros.

Area: _____

1. ¿Conozco cuáles son mis funciones ?

SI ☐ NO ☐

2. ¿Se cómo estoy haciendo mi trabajo ?

SI ☐ NO ☐

3. ¿Conozco los avances que ha tenido mi área o sección?

SI ☐ NO ☐

5. ¿Conozco cuál es mi Contribución desde mi puesto de trabajo para los resultados de la organización?

SI ☐ NO ☐

Cómo lo hace.- _____

6. ¿Conozco mi situación salarial actual y mi rol de pagos ?

SI ☐ NO ☐

Explique su respuesta. _____

7. ¿Conozco cuál es la Estrategia de la Organización y su avance (resultados)?

SI ☐ NO ☐

8. ¿Conozco cuáles son los Valores Organizacionales?

SI ☐ NO ☐

Indique cuáles son: _____

9. ¿Conozco cuáles son las políticas, reglamentos y prácticas del personal?

SI ☐ NO ☐

10. ¿Qué información le gustaría recibir como colaborador ? (Cita algunos ejemplos?)

Comentarios Generales: _____

Anexo # 3

Resultados % Comunicación Interna

Nombre de la evaluación

Comunicación Interna

Objetivo

La presente encuesta tiene como objetivo el poder detectar el nivel de comunicación que hasta el momento ha existido en nuestra organización.

Fecha:

16/05/2013

Número de Asistentes:

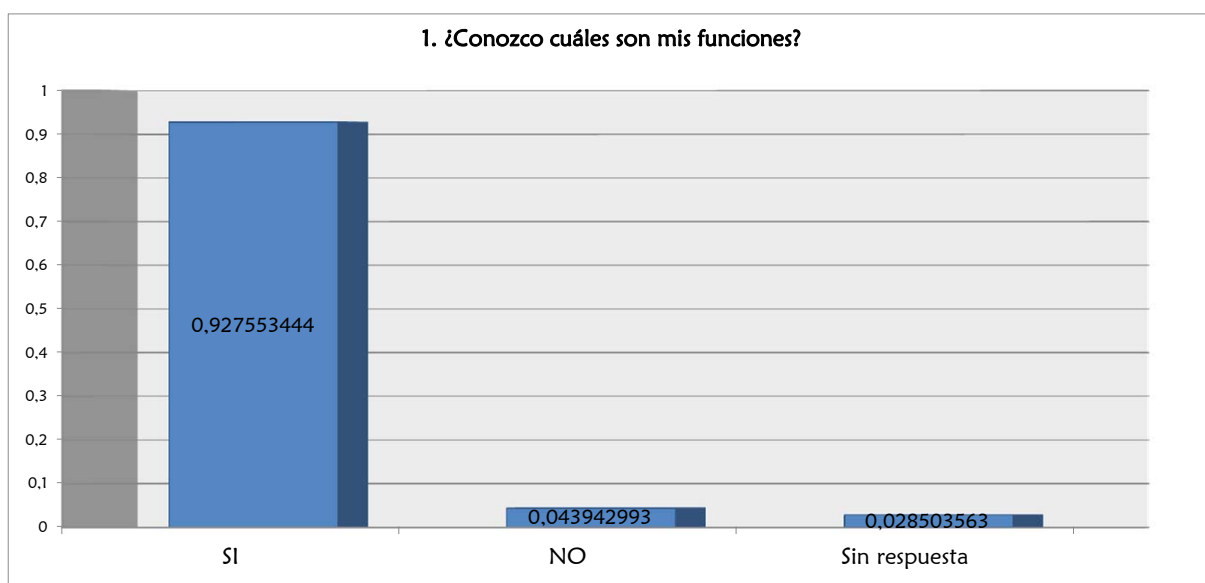
1000

Número de muestra

842 84%

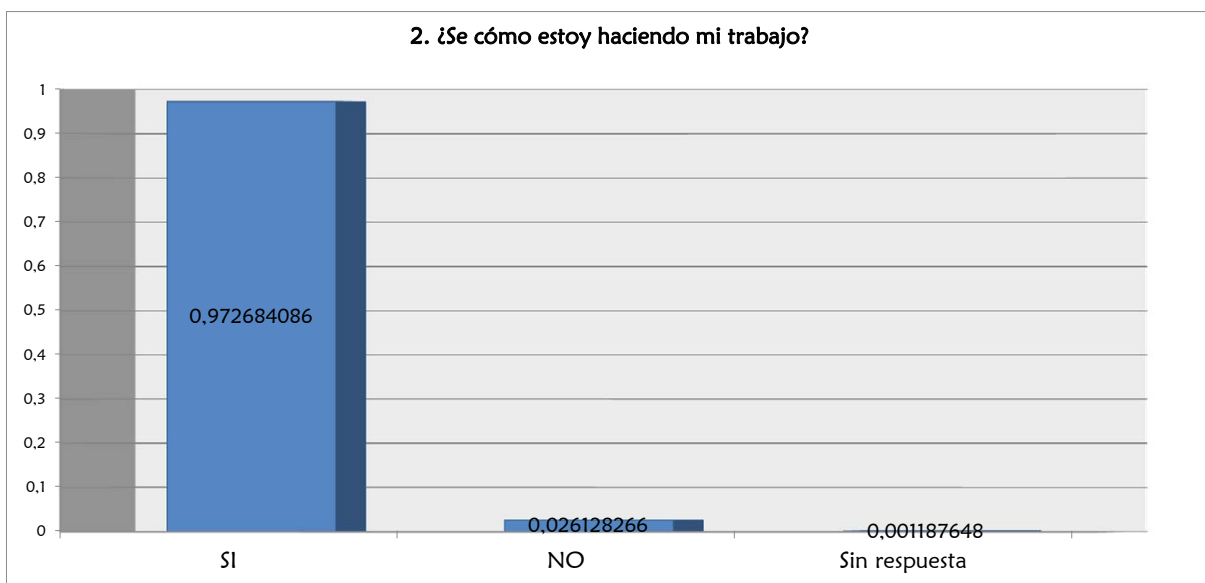
TEMAS		VARIABLES	Individual	Porcentaje	Total
Sección	0				
1. ¿Conozco cuáles son mis funciones?	1	SI	781	92,8%	
	2	NO	37	4,4%	
		Sin respuesta	24	2,9%	
	TOTAL				842,0

1. ¿Conozco cuáles son mis funciones?

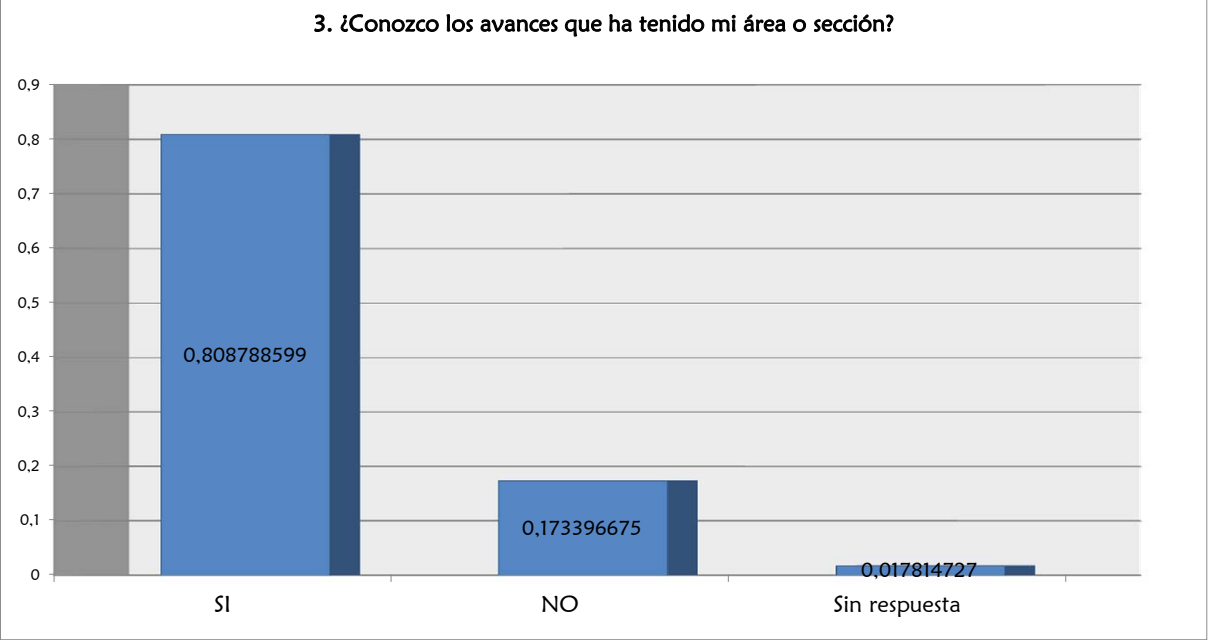


2. ¿Se cómo estoy haciendo mi trabajo?	3	SI	819	97,3%	
	4	NO	22	2,6%	
		Sin respuesta	1	0,1%	
	TOTAL				842,0

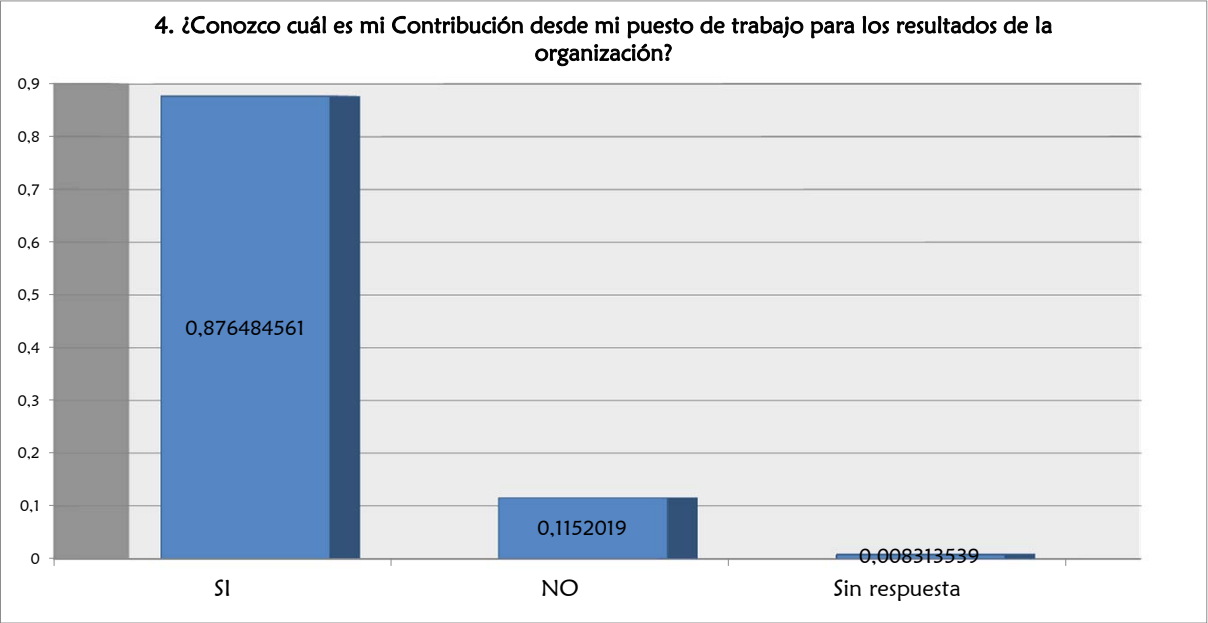
2. ¿Se cómo estoy haciendo mi trabajo?



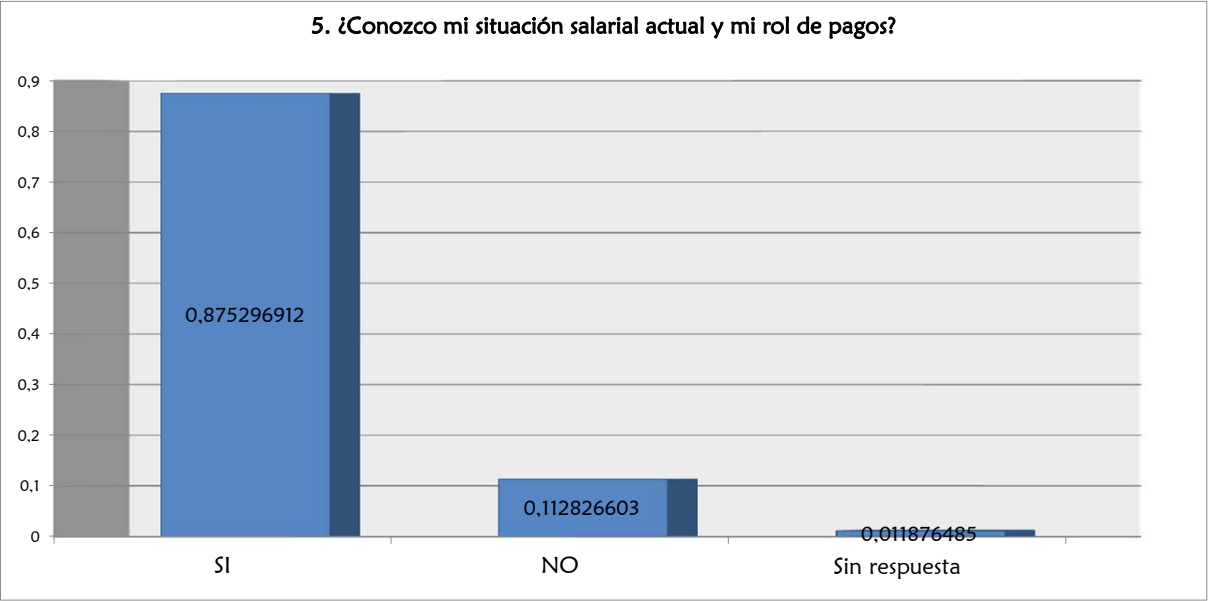
3. ¿Conozco los avances que ha tenido mi área o sección?	5	SI	681	80,9%	
	6	NO	146	17,3%	
		Sin respuesta	15	1,8%	
TOTAL					842,0



4. ¿Conozco cuál es mi Contribución desde mi puesto de trabajo para los resultados de la organización?	7	SI	738	87,6%	
	8	NO	97	11,5%	
		Sin respuesta	7	0,8%	
TOTAL					842,0



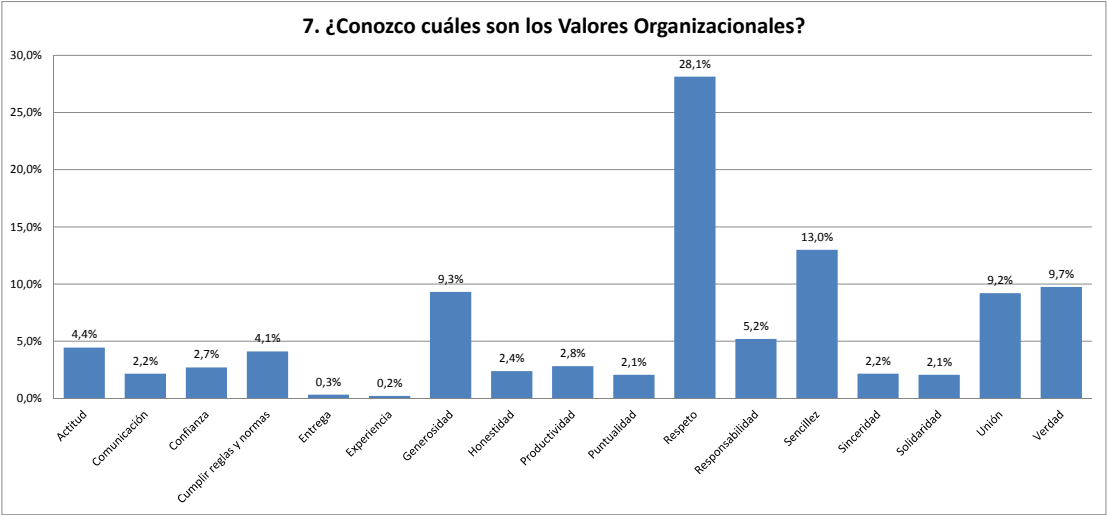
5. ¿Conozco mi situación salarial actual y mi rol de pagos?	9	SI	737	87,5%	
	10	NO	95	11,3%	
		Sin respuesta	10	1,2%	
	TOTAL				842,0



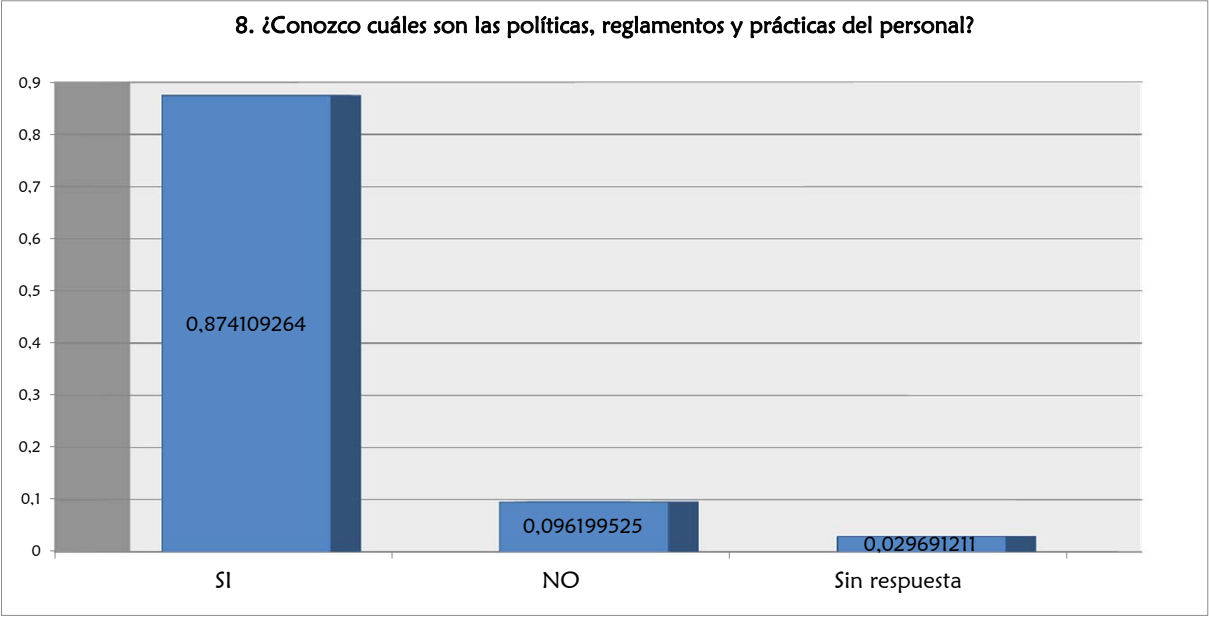
6. ¿Conozco cuál es la Estrategia de la Organización y su avance (resultados)?	11	SI	417	49,5%	
	12	NO	401	47,6%	
		Sin respuesta	24	2,9%	
	TOTAL				



7. ¿Conozco cuáles son los Valores Organizacionales?	7.1	Actitud	41	4,4%	
	7.7	Comunicación	20	2,2%	
	7.8	Confianza	25	2,7%	
	7.9	Cumplir reglas y normas	38	4,1%	
	7.10	Entrega	3	0,3%	
	7.11	Experiencia	2	0,2%	
	7.12	Generosidad	86	9,3%	
	7.13	Honestidad	22	2,4%	
	7.19	Productividad	26	2,8%	
	7.20	Puntualidad	19	2,1%	
	7.21	Respeto	260	28,1%	
	7.22	Responsabilidad	48	5,2%	
	7.25	Sencillez	120	13,0%	
	7.26	Sinceridad	20	2,2%	
	7.27	Solidaridad	19	2,1%	
	7.30	Unión	85	9,2%	
7.31	Verdad	90	9,7%		
	TOTAL				924,0

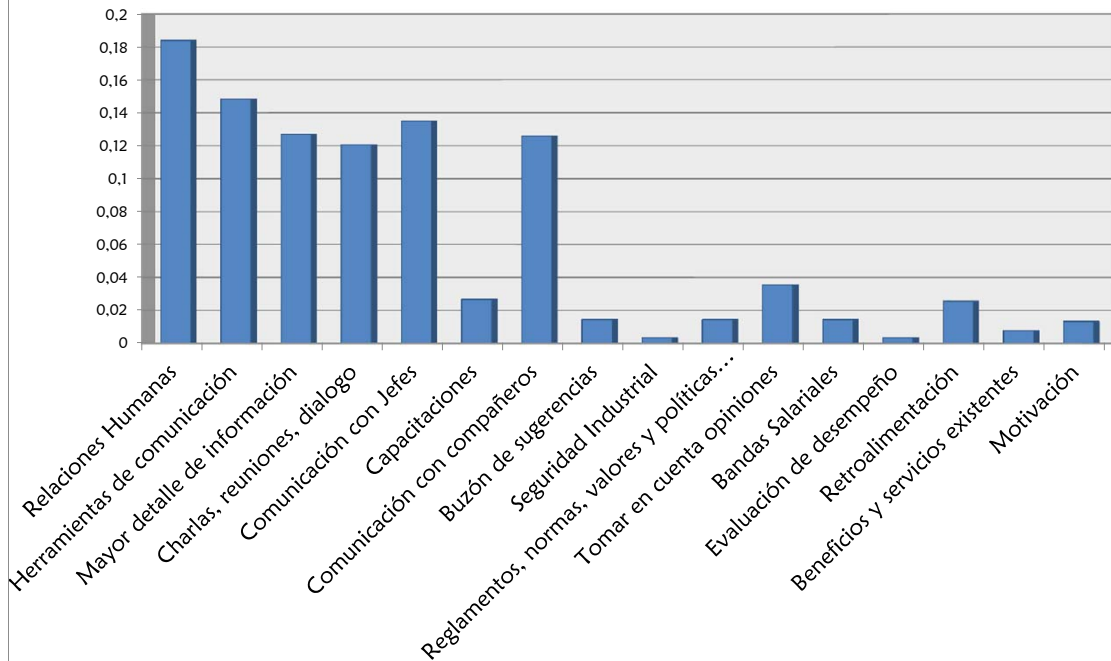


8. ¿Conozco cuáles son las políticas, reglamentos y prácticas del personal?	11	SI	736	87,4%	
	12	NO	81	9,6%	
		Sin respuesta	25	3,0%	
TOTAL					842,0

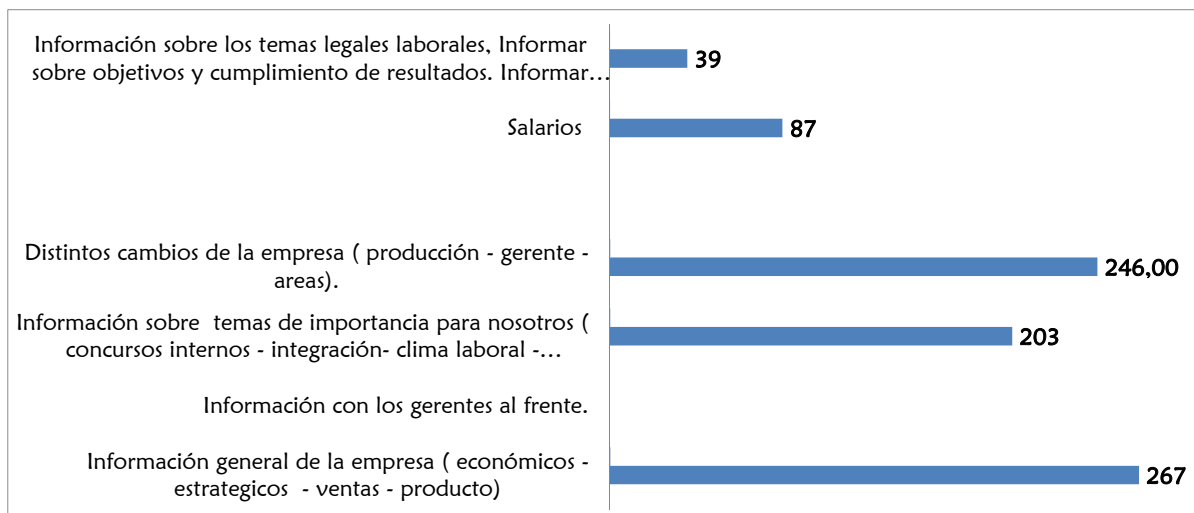


9. ¿Qué cree usted, hace falta para comunicar?	9.1	Relaciones Humanas	165	18,4%	
	9.2	Herramientas de comunicación	133	14,8%	
	9.3	Mayor detalle de información	114	12,7%	
	9.4	Charlas, reuniones, dialogo	108	12,0%	
	9.5	Comunicación con Jefes	121	13,5%	
	9.6	Capacitaciones	24	2,7%	
	9.7	Comunicación con compañeros	113	12,6%	
	9.8	Buzón de sugerencias	13	1,4%	
	9.9	Seguridad Industrial	3	0,3%	
	9.10	Reglamentos, normas, valores y políticas internas	13	1,4%	
	9.11	Tomar en cuenta opiniones	32	3,6%	
	9.12	Bandas Salariales	13	1,4%	
	9.13	Evaluación de desempeño	3	0,3%	
	9.14	Retroalimentación	23	2,6%	
	9.15	Beneficios y servicios existentes	7	0,8%	
	9.16	Motivación	12	1,3%	
TOTAL					897,0

9. ¿Qué cree usted, hace falta para comunicar?



10. ¿Qué información le gustaría recibir como colaborador ? (Cita algunos ejemplos?)	Información general de la empresa (económicos - estrategicos - ventas - producto)	267	32%
	Información con los gerentes al frente.		
	Información sobre temas de importancia para nosotros (concursos internos - integración- clima laboral - capacitación).	203	24%
	Distintos cambios de la empresa (producción - gerente - areas).	246	29%
	Salarios	87	10%
	Información sobre los temas legales laborales, Informar sobre objetivos y cumplimiento de resultados. Informar sobre los logros de las diferentes áreas	39	5%
TOTAL			842.0



PLAN DE COMUNICACION INTERNA

TEMAS ESTRATEGICOS	PROCESO	QUE	COMO	A QUIEN	CUANDO		QUIEN	EVALUACION DE LA EFECTIVIDAD				
					Frecuencia	Fecha		Fecha	Herramienta			
ESTRATEGIA Y RESULTADOS ORGANIZACIONALES	Estratégico	Cuales son los resultados de la empresa (alineamiento a objetivo global.)	TV ubicada estratégicamente en Planta y Administración	Todos los colaboradores	Anual	Junio	Gerencia General / Finanzas	Anual	Encuestas de medición de la efectividad de la comunicación			
			Correo electrónico (en línea)		Mensualmente	Junio						
			Revista		Reuniones de Grupo Primario de las Areas	Trimestral				Mayo - Agosto - Noviembre		
			Mensaje de la Gerencia (video)			Mensualmente						
			Intranet		Según planificación							
			Como contribuyo desde mi puesto de trabajo y área (actitud y aptitud) a los resultados de la organización (visión integral de negocio)		Inducción	Personal nuevo				En base a notificaciones recibidas		Área de Comunicación
		Re inducción		Todos los colaboradores	Anual	Julio	Jefe Inmediato /Área de Comunicación					
		Escuelas de Formación		Alumnos de las escuelas	Anual	Según planificación	Área de Capacitación					
		Retroalimentación Individual		Todos los colaboradores	Anual	Junio	Jefe Inmediato.					
		Cual es la estrategia y los resultados de los proyectos que apuntalan la misma	Re inducción	Todos los colaboradores	Anual	Julio	Jefe Inmediato /Área de Comunicación					
			Retroalimentación Individual		Anual	Junio	Jefe Inmediato.					
		Cual es la cultura , filosofía y valores organizacionales de la empresa (valores organizacionales)	Inducción	Personal nuevo	En base a notificaciones recibidas		Área de Comunicación					
			TV ubicada estratégicamente en Planta y Administración	Todos los colaboradores	Anual	Junio	Gerencia General / Área de Comunicación					
			Intranet		Según planificación		Área de Comunicación					
		Gestión de Calidad	Cuales son las políticas y normativas que rigen en la organización (sistemas de calidad, ambientales, salud trabajo, políticas generales, etc.)	TV ubicada estratégicamente en Planta y Administración	Todos los colaboradores	Según planificación existe				Representante de la dirección		
				Correo electrónico (en línea)								
	Revista											
	Intranet											
	MARCA Y PRODUCTO	Marca	Concepto e imagen de la marca corporativo Induglob	Manual de la Marca	Todos los colaboradores	Anual	Mayo			Área de Imagen y Comunicación	Anual	Encuestas a de medición de la efectividad de la comunicación
				Inducción de personal (video institucional)		Anual	Septiembre			Imagen y Comunicación / Comunicación Interna		
Revista				Trimestral		Mayo	Imagen y Comunicación / Comunicación Interna					
Intranet				Anual		por definir	Comunicación Interna					
TV				Mensual		Junio en adelante	Área de Imagen y Comunicación					
Renovación de la imagen interna.				Anual		por definir	Imagen y Comunicación / Comunicación Interna					
Producto		Conocimiento del producto de nuestras marcas (Indurama y Global)	Inducción de personal	Anual		Mayo	Área de Imagen y Comunicación					
			Revista	Trimestral		Mayo	Imagen y Comunicación / Comunicación Interna					
			Intranet	Anual		por definir	Comunicación Interna					
			New letter "Carteleras - Correos electrónicos)	Mensual		Junio en adelante	Área de Imagen y Comunicación					
			TV	Mensual		Mayo	Imagen y Comunicación / Comunicación Interna					
			TV	como corresponda		Imagen y Comunicación /						
		Revista										
		Campañas de producto										

		Campanas de producto	New letter "Carteleras - Correos electrónicos)		Como corresponde		Comunicación Interna		
		Cuales son las redes sociales que mantienen la empresa	Correos Electronicos personales		Mensual	Mayo	Imagen y Comunicación / Comunicación Interna		
			TV		Trimestral	Junio en adelante			
			Revista		Trimestral	Mayo			
			Carteleras		Trimestral	Mayo			
GESTION TALENTO HUMANO	Definir y Controlar el Desempeño	Cuales son las políticas y reglamentos que regulan la gestión del personal	Inducción del Personal	Personal Nuevo	Ingreso del personal		Área de Comunicación Interna	Semestral	Muestreo aleatorio a través de encuesta
			Difusión de Políticas y Procesos	Lideres de la Organización / Colaboradores	Anual	Mayo	Jefatura de TH y V.		
			Revista	Todos los colaboradores	Trimestral	Mayo - Agosto - Noviembre	Comité Editorial		
	Incorporación	Cuales son mis funciones, competencias y desempeño requerido	Programa de Inducción Organización	Personal nuevo	De acuerdo a la necesidad		Comunicación y Clima Laboral	Trimestral	Encuesta de la efectividad de la inducción y el entrenamiento (muestreo)
			Programa de Inducción y re inducción al puesto de trabajo	Todos los colaboradores	Julio	Anual			
	Selección de Personal	Que opciones de desarrollo tengo	Cartelera Mail Intranet Televisión	Todos los colaboradores	De acuerdo a la necesidad		Área de Selección de Personal		
		Los resultados de mi desarrollo (concursos)	Retroalimentación individual Carta de agradecimiento envía por mail. Carteleras - Mail - TV (ganadores)	Todos los participantes			Área de Selección / Jefe de área que requiere la persona / Jefe Inmediato		
	Evaluación y Gestión del Desempeño	Cual es mi desempeño y contribución a la organización (actitud y aptitud)	Retroalimentación Individual	Jefe Inmediato	Anual	De acuerdo a la planificación	Área de Evaluación de Desempeño	Anual	Encuesta de efectividad de la comunicación
	Adm. Salarial	Como puedo mejorar mis salarios	Difusión General	Todos los colaboradores MOD	Anual	Enero	Jefe de TH - Jefe de DP	Anual	Encuesta de efectividad de la comunicación
			Inducción de Personal	Todos los colaboradores	como corresponda		Asist. De Desarrollo de Personal		
			Retroalimentación Individual	Todos los colaboradores	como corresponda		Jefe Inmediato /Área de Comunicación		
			Grupos Primarios (resultados bonos variables.	Funcionarios	Bimensual	como corresponda	Gerente General / Jefe de TH		
	Nomina y Contratación	Cual es el sistema de pagos de salarios y control de asistencia de la empresa		Todos loc colaboradores	como corresponda		Jefe de Nomina y Contratación	Anual	Encuesta de efectividad de la comunicación
			Retroalimentación Individual						
		Cual es sistema de contratos y cumplimiento legal-laboral de la empresa	Inducción de personal nuevo	Todos loc colaboradores	como corresponda		Asista. De Contratación / Inducción de Personal		
			Retroalimentación Individual						
	Clima Laboral	Como esta el ambiente de trabajo de mi área y de la organización	Difusión General	Todos los colaboradores	Anual	Junio	Jefe de TH - Área de Clima Laboral	Anual	Focus group con el personal
			Focus Group						

Anexo # 5

DIAGNOSTICO DE COMUNICACIÓN

Objetivo: La siguiente encuesta tiene como fin el realizar el diagnostico sobre los medios y herramientas de comunicación, en base a eso identificar oportunidades de mejora y trabajarlas, por lo que solicitamos de favor llenar la siguiente encuesta con la mayor transparencia posible.

1.- En general, ¿Cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna de Induglob hacia los colaboradores?.

- Muy Bueno ☐
- Bueno ☐
- Regular ☐
- Mala ☐
- Pésima ☐

2.- ¿Con que frecuencia usted recibe información de la empresa a través de los canales informales o rumores?

- Siempre ☐
- Frecuentemente ☐
- En ciertas ocasiones ☐
- Casi nunca ☐
- Nunca ☐

3.- ¿Cuáles son los canales o fuentes de información que desearía tener implementados en Induglob?

- Revista ☐
- Boletines ☐
- Buzón de sugerencia ☐
- Carteleras ☐

Otro (especifique) _____

4.-

Qué canales de comunicación utilizan las Gerencias, jefaturas o supervisiones, para comunicarse con usted? (Marque la opción más frecuente con una X).

- Comunicaciones por escrito (Correo) ☐
- Reuniones formales (Grupos Primarios) ☐
- Reuniones informales ☐
- Teléfono ☐

Ninguno ☐
Otro (especifique) _____

5.- **Con qué frecuencia se comunica su jefe inmediato con usted:**

Siempre ☐
Rara vez ☐
Nunca ☐

6.- **Por favor, valore del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, el grado de importancia que tiene para usted los siguientes medios de comunicación.**

	1	2	3	4	5
Correos Electrónicos	☐	☐	☐	☐	☐
Revista	☐	☐	☐	☐	☐
Carteleras	☐	☐	☐	☐	☐
Reuniones	☐	☐	☐	☐	☐
Televisiones	☐	☐	☐	☐	☐
Boletín Estratégico	☐	☐	☐	☐	☐

7.- **Por favor, valore del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, cuán efectivos son los medios de comunicación existentes**

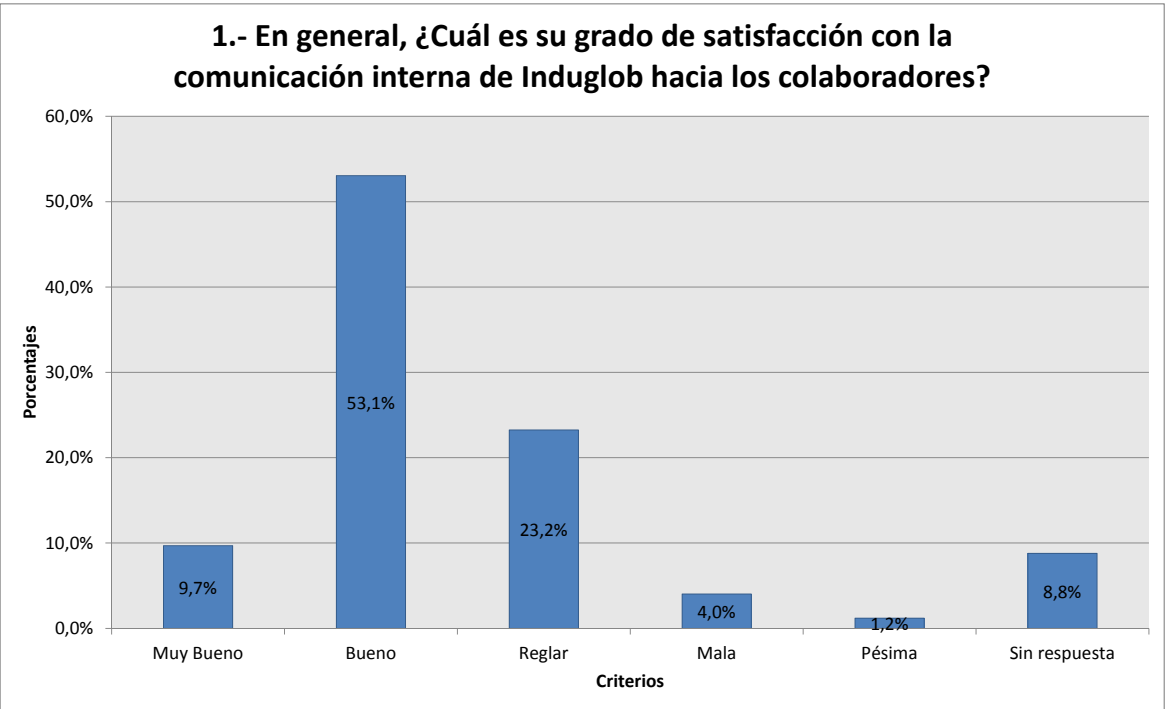
	1	2	3	4	5
Carteleras	☐	☐	☐	☐	☐
Correos electrónicos	☐	☐	☐	☐	☐
Reuniones	☐	☐	☐	☐	☐
Televisiones	☐	☐	☐	☐	☐
Grupos primarios	☐	☐	☐	☐	☐

8.- **Con qué frecuencia su jefe se comunica a través de:**

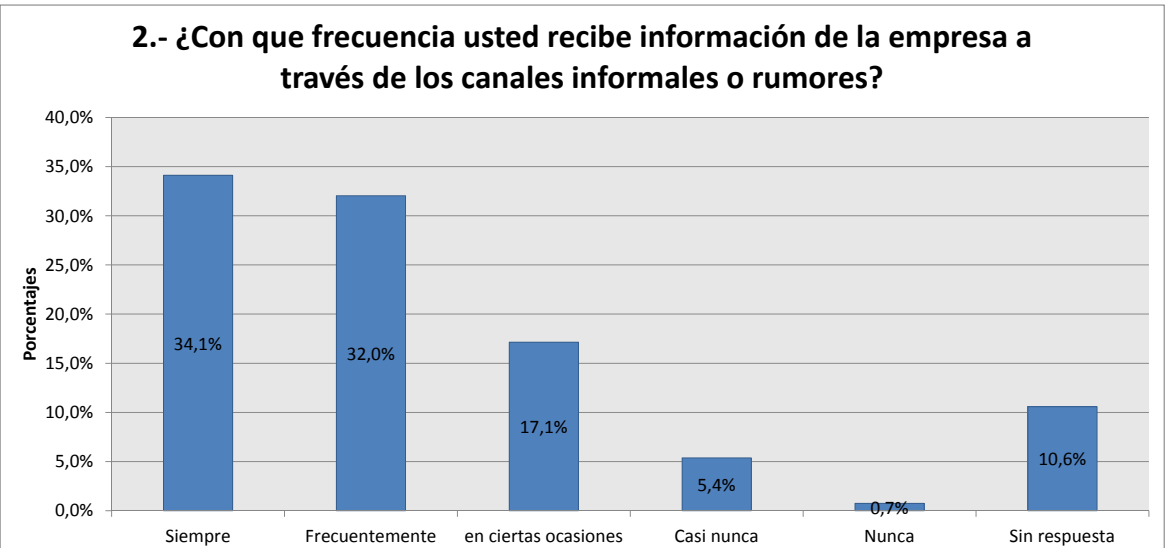
	Siempre	Rara vez	Nunca
Reuniones	☐	☐	☐
Correos electrónicos	☐	☐	☐
Teléfono	☐	☐	☐
Comunicación informal	☐	☐	☐
Grupos primarios	☐	☐	☐

9.- **Qué medios de comunicación sugiere que se deberían implementar para generar**

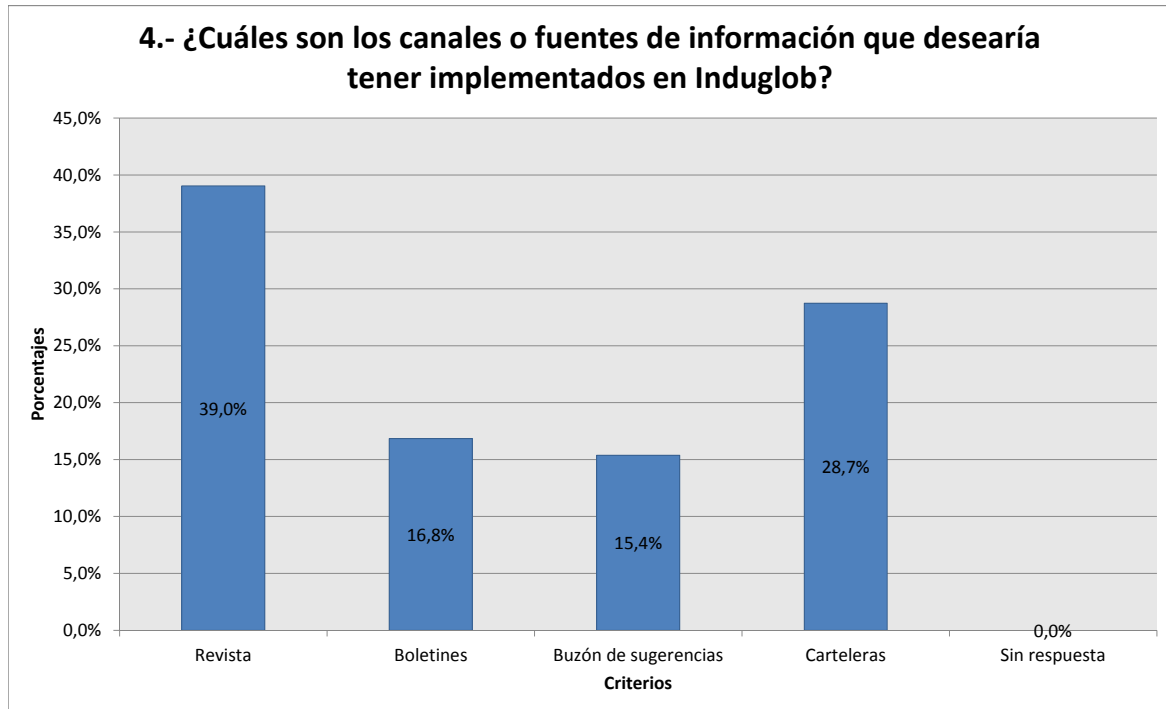
TEMAS		VARIABLES	Individual	Porcentaje	Total
1.- En general, ¿Cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna de Induglob hacia los colaboradores?	1	Muy Bueno	65	9,7%	
	2	Bueno	356	53,1%	
	3	Reglar	156	23,2%	
	4	Mala	27	4,0%	
	5	Pésima	8	1,2%	
		Sin respuesta	59	8,8%	
TOTAL			100,0%		671,0



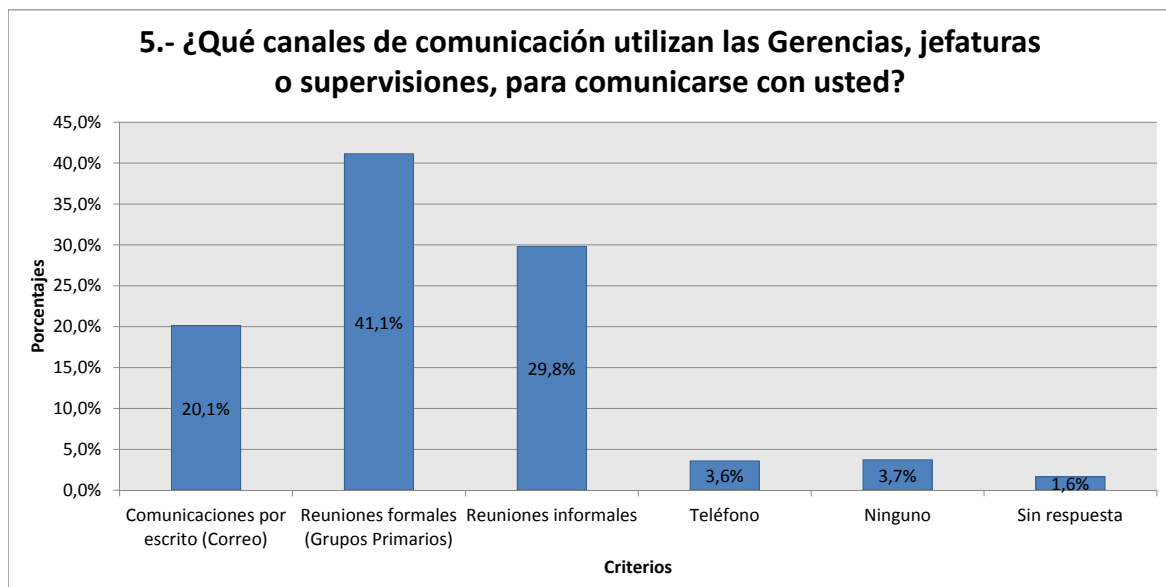
TEMAS		VARIABLES	Individual	Porcentaje	Total
2.- ¿Con que frecuencia usted recibe información de la empresa a través de los canales informales o rumores?	1	Siempre	229	34,1%	
	2	Frecuentemente	215	32,0%	
	3	en ciertas ocasiones	115	17,1%	
	4	Casi nunca	36	5,4%	
	5	Nunca	5	0,7%	
		Sin respuesta	71	10,6%	
TOTAL			100,0%		671,0



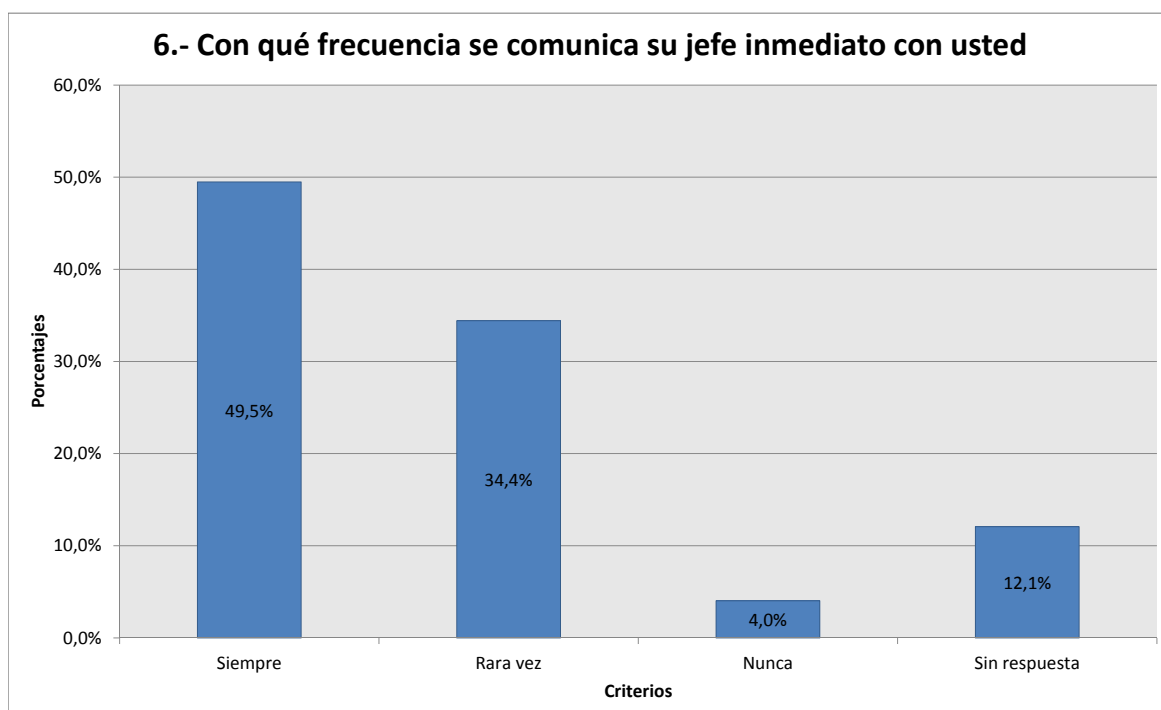
TEMAS		VARIABLES	Individual	Porcentaje	Total
4.- ¿Cuáles son los canales o fuentes de información que desearía tener implementados en Induglob?	1	Revista	269	39,0%	
	2	Boletines	116	16,8%	
	3	Buzón de sugerencias	106	15,4%	
	4	Carteleros	198	28,7%	
		Sin respuesta	-	0,0%	
TOTAL				100,0%	689,0



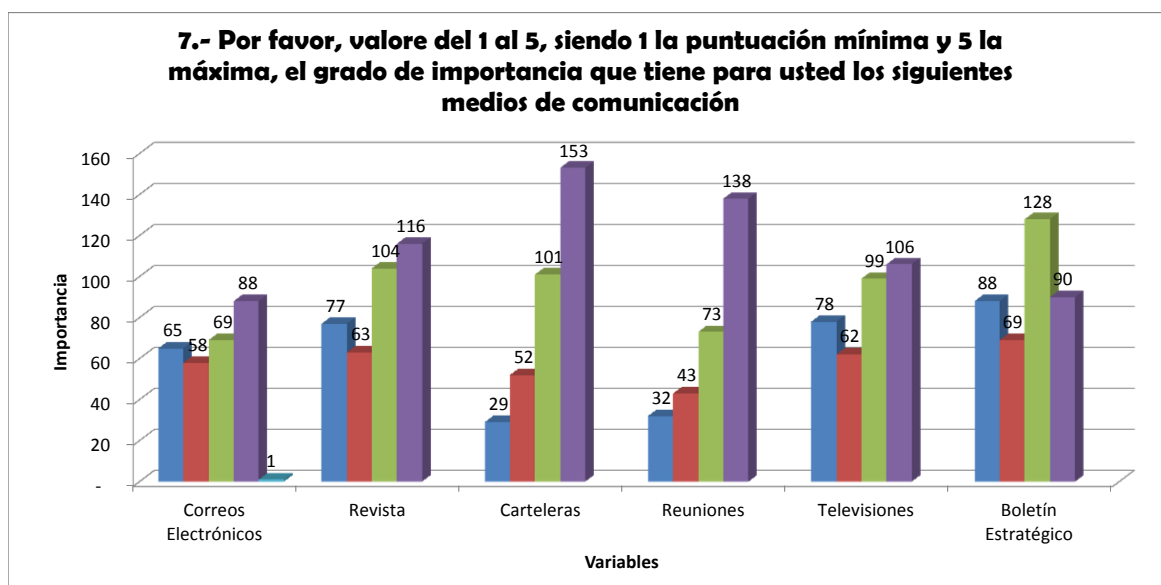
TEMAS		VARIABLES	Individual	Porcentaje	Total
5.- ¿Qué canales de comunicación utilizan las Gerencias, jefaturas o supervisiones, para comunicarse con usted?	1	Comunicaciones por escrito (Correo)	135	20,1%	
	2	Reuniones formales (Grupos Primarios)	276	41,1%	
	3	Reuniones informales	200	29,8%	
	4	Teléfono	24	3,6%	
	5	Ninguno	25	3,7%	
		Sin respuesta	11	1,6%	
TOTAL				100,0%	671,0



TEMAS		VARIABLES	Individual	Porcentaje	Total
6.- Con qué frecuencia se comunica su jefe inmediato con usted	1	Siempre	332	49,5%	
	2	Rara vez	231	34,4%	
	3	Nunca	27	4,0%	
		Sin respuesta	81	12,1%	
TOTAL				100,0%	671,0

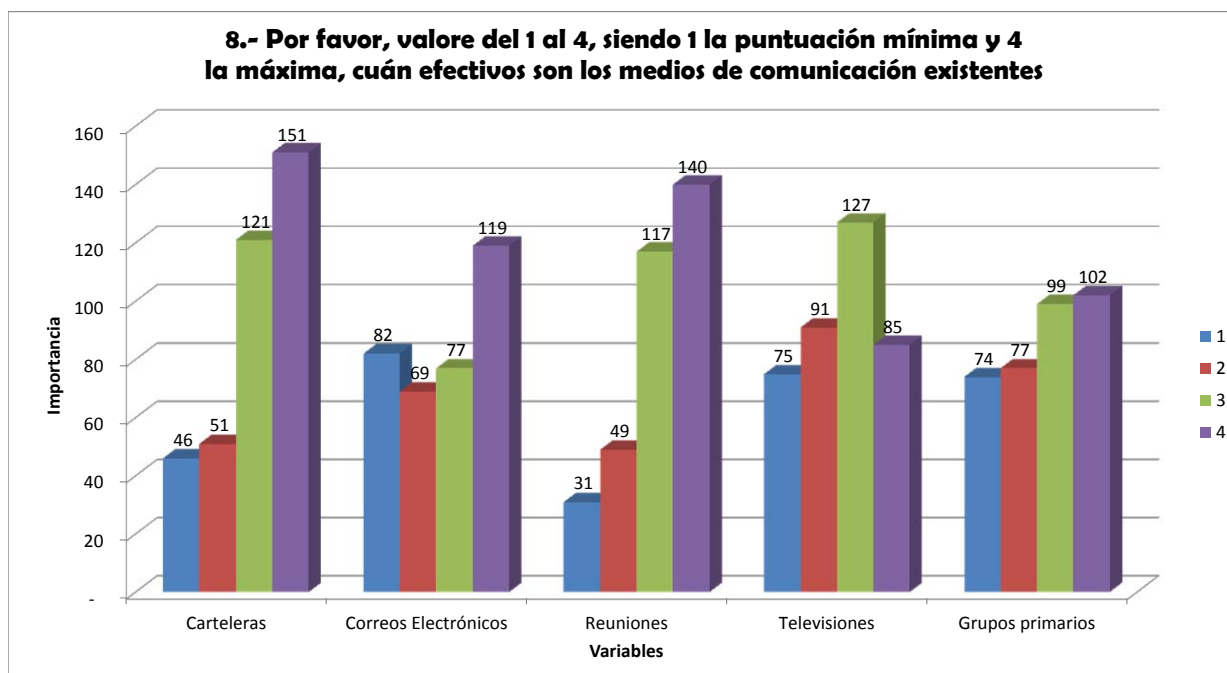


TEMAS		VARIABLES	1	2	3	4
7.- Por favor, valore del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, el grado de importancia que tiene para usted los siguientes medios de comunicación	1	Correos Electrónicos	65	58	69	88
	2	Revista	77	63	104	116
	3	Carteleras	29	52	101	153
	4	Reuniones	32	43	73	138
	5	Televisiones	78	62	99	106
	6	Boletín Estratégico	88	69	128	90

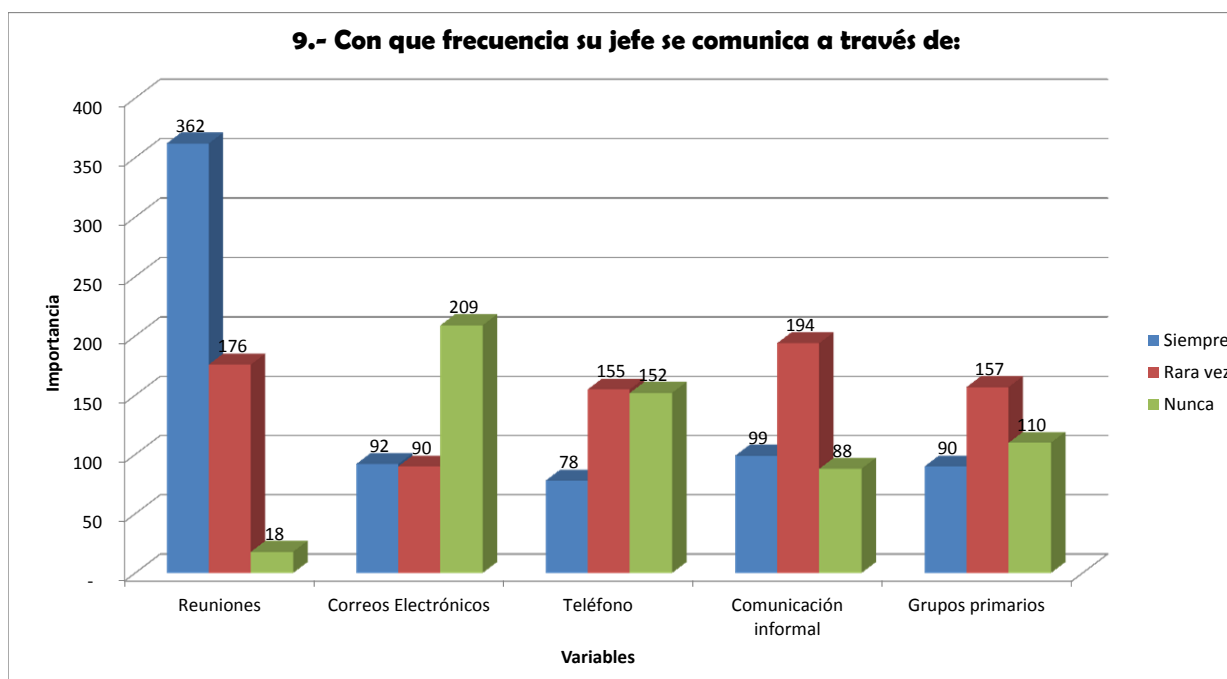


TEMAS	VARIABLES	1	2	3	4
-------	-----------	---	---	---	---

8.- Por favor, valore del 1 al 4, siendo 1 la puntuación mínima y 4 la máxima, cuán efectivos son los medios de comunicación existentes	1	Carteleras	46	51	121	151
	2	Correos Electrónicos	82	69	77	119
	3	Reuniones	31	49	117	140
	4	Televisiones	75	91	127	85
	5	Grupos primarios	74	77	99	102



TEMAS		VARIABLES	Siempre	Rara vez	Nunca
9.- Con que frecuencia su jefe se comunica a través de:	1	Reuniones	362	176	18
	2	Correos Electrónicos	92	90	209
	3	Teléfono	78	155	152
	4	Comunicación informal	99	194	88
	5	Grupos primarios	90	157	110



ENCUESTA - COMUNICACIÓN SUELDOS.
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO Y VALORES

La presente encuesta tiene como objetivo saber la eficacia de la comunicación realizada por TH y Jefatura sobre los ajustes salariales realizados en el mes de Enero 2013.

Por favor le pedimos ser lo mas transparente ya que esto nos ayudara para poder gestionar el Desarrollo de cada uno de

Sección: _____ **Fecha:** _____

1. Señale por favor los criterios que se toman en cuenta para una revisión salarial

1. Aporte del colaborador (desempeño y actitud) ☐

3. Comparación del sueldo con mi ☐

Resultados de la empresa

2. Años de trabajo en la empresa ☐

4. Otros ☐

Si su respuesta es otros explique cual: _____

2. ¿Conoce cual es su banda salarial y la razón por la que está en la misma?

Si ☐ No ☐

Explique : _____

3. ¿Considero que la comunicación impartida por Talento Humano fue clara?

Si ☐ No ☐

Explique : _____

4. ¿Considera que en la comunicación dada por su jefe fueron respondidas sus dudas?

Si ☐ No ☐

Explique : _____

Comentarios: _____

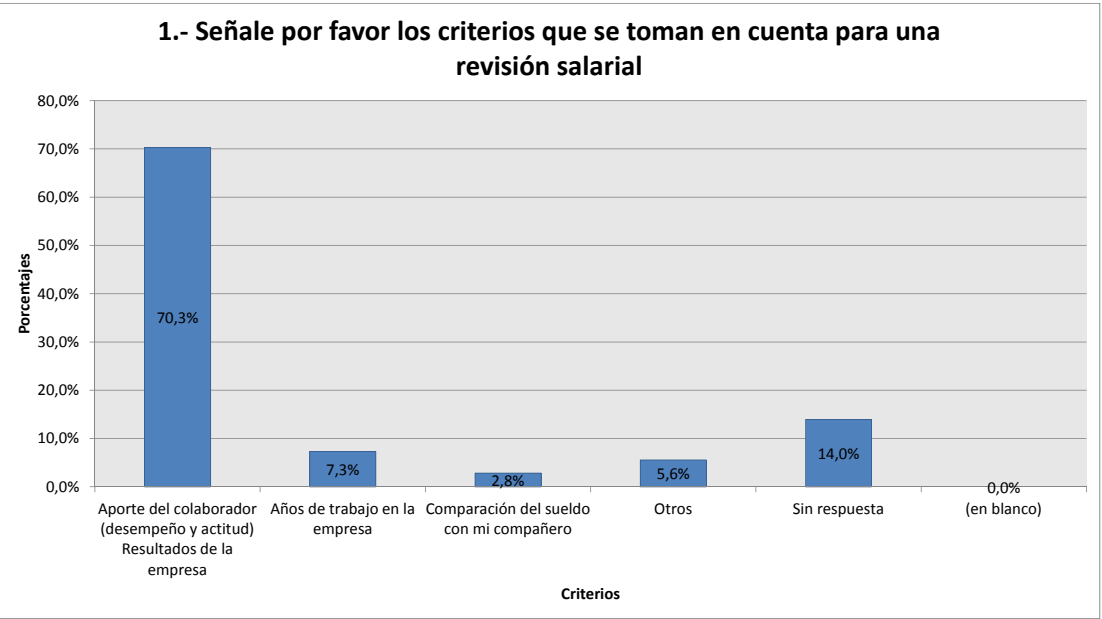
Medición Efectiva de la Comunicación - Adm. Salarial

Total de encuestados 738 Muestra: 52%

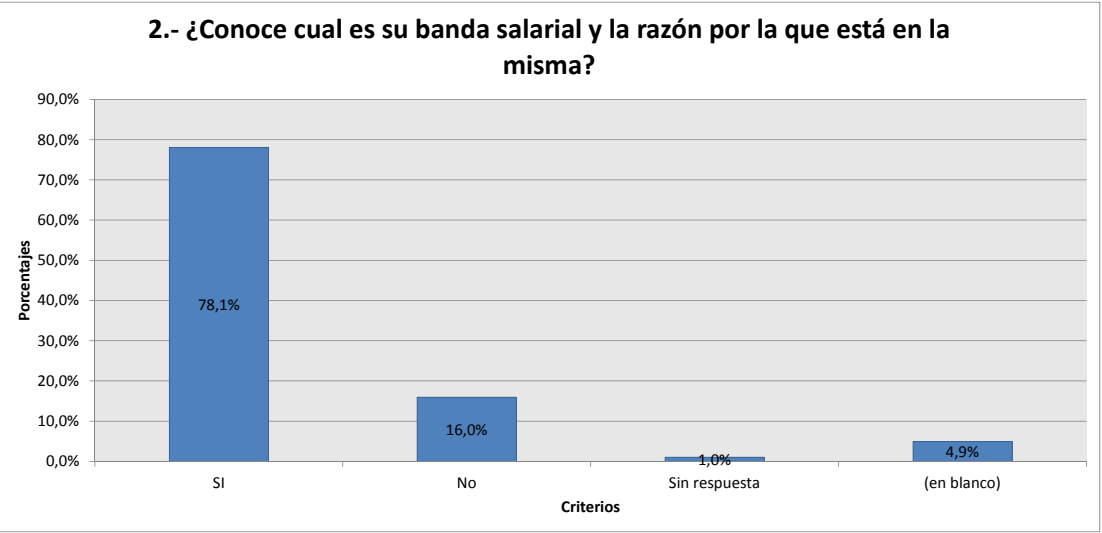
Total de preguntas 4

Nombre de la evaluación Comunicación Sueldos
Área:
Sección: INDUGLOB
Número de Asistentes:
Número de muestra

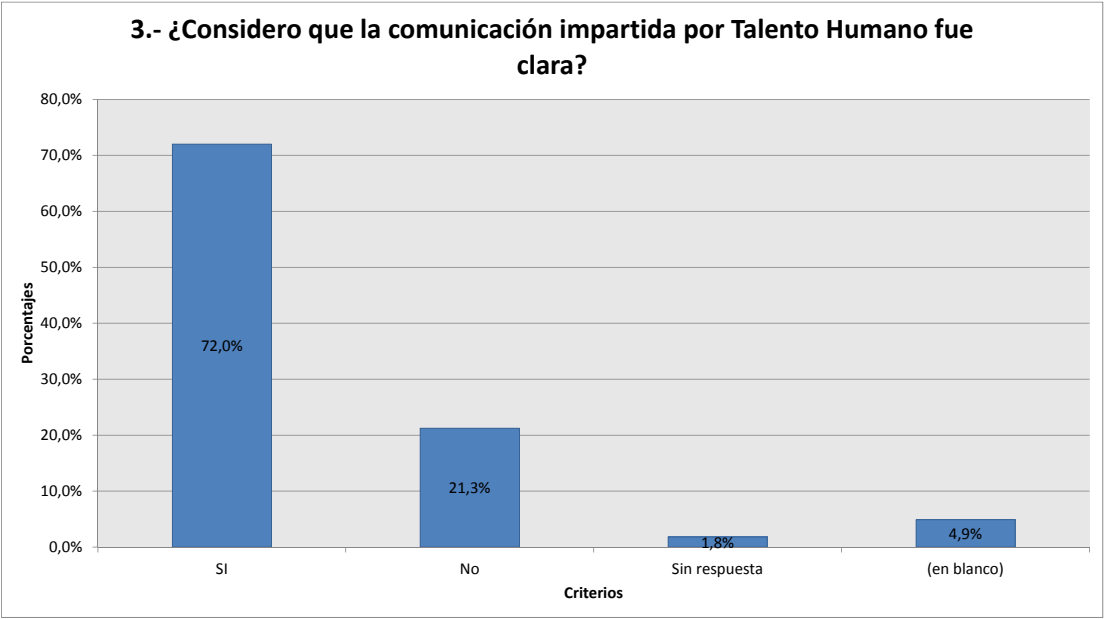
TEMAS		VARIABLES	Individual	Porcentaje	Total
1.- Señale por favor los criterios que se toman en cuenta para una revisión salarial	1	Aporte del colaborador (desempeño y actitud) Resultados de la empresa	519	70,3%	
	2	Años de trabajo en la empresa	54	7,3%	
	3	Comparación del sueldo con mi compañero	21	2,8%	
	4	Otros	41	5,6%	
		Sin respuesta	103	14,0%	
		(en blanco)	-	0,0%	
TOTAL				100,0%	738,0



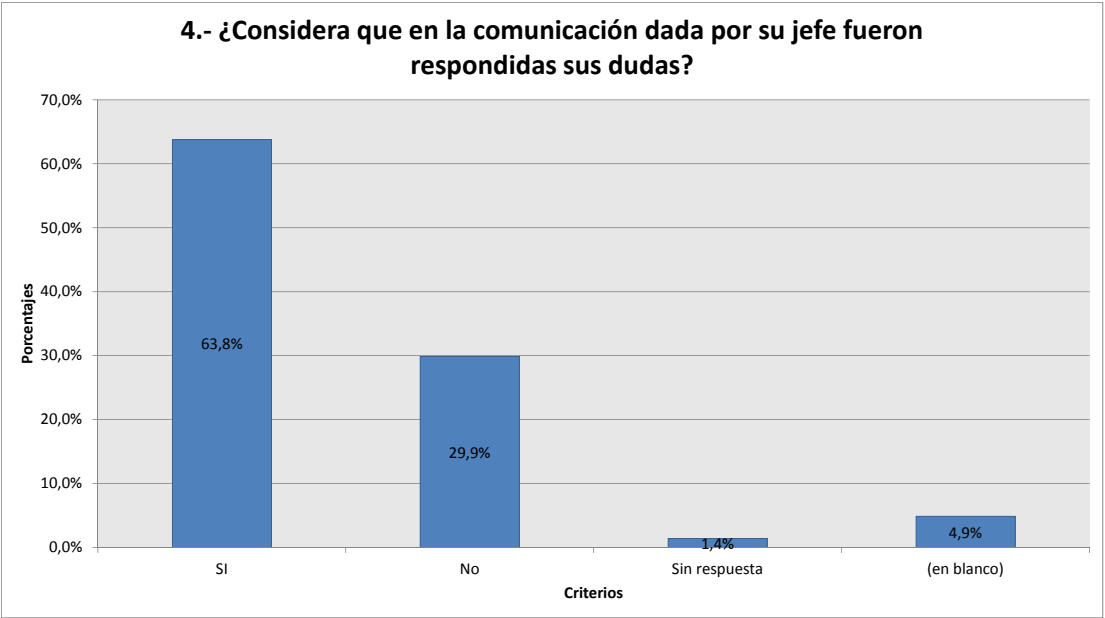
TEMAS		VARIABLES	Individual	Porcentaje	Total
2.- ¿Conoce cual es su banda salarial y la razón por la que está en la misma?	1	SI	606	78,1%	
	2	No	124	16,0%	
		Sin respuesta	8	1,0%	
		(en blanco)	38	4,9%	
TOTAL				100,0%	776,0



TEMAS		VARIABLES	Individual	Porcentaje	Total
3.- ¿Considero que la comunicación impartida por Talento Humano fue clara?	1	SI	559	72,0%	
	2	No	165	21,3%	
		Sin respuesta	14	1,8%	
		(en blanco)	38	4,9%	
TOTAL				100,0%	776,0



TEMAS		VARIABLES	Individual	Porcentaje	Total
4.- ¿Considera que en la comunicación dada por su jefe fueron respondidas sus dudas?	1	SI	495	63,8%	
	2	No	232	29,9%	
		Sin respuesta	11	1,4%	
		(en blanco)	38	4,9%	
TOTAL				100,0%	776,0



Manual Revista

1. Introducción

En esta empresa, con distintos puntos geográficos, con constantes cambios culturales y procesos, y con talento humano con criterios distintos, se ve la necesidad de hacer que nuestros medios de comunicación se vuelvan una herramienta que permitan al personal poder entender y conocer la Estrategia de la organización, la Marca, el desarrollo del personal, la integración con su familia y el reconocimiento al esfuerzo diario de los colaboradores.

2. Objetivo

- Realizar una revista que sea leída y aceptada por los colaboradores.
- Alinear el canal impreso con la nueva estrategia convirtiéndose en un elemento donde se respire claramente la imagen de la compañía.
- Emplear el canal impreso como un vínculo emocional entre los empleados, donde todos se vean identificados y tengan visibilidad.
- Ofrecer contenidos en un tono que aporte mayor valor al meramente informativo, dando visibilidad a la propia Comunicación Interna dentro de la organización.
- Dar representatividad a todos los equipos de la organización.
- Promover programas y acciones de cambio y mejora que la organización impulsa en cada momento.

3. Alcance

- a. A todos los colaboradores.

4. Lineamientos que se deben cuidar en la publicación.

- a) Vinculaciones a Gerencia General y aspectos que comprometan su seguridad.
- b) Vinculaciones directas o indirectas a percepciones políticas, societarias y tributarias.
- c) Vinculaciones hacia lo que tenga efectos en la conflictividad obrera patronal.
- d) Vinculaciones organizacionales relacionadas a estrategia, visión y organigrama hasta el nivel gerencial.
- e) Vinculaciones que afecten a la política de marca y alteren el manual de imagen.

5. Tono de Comunicación

Al ser la Revista, un medio de comunicación con una periodicidad trimestral, es importante que los temas tratados tengan esta vigencia, por lo tanto deben ser artículos y reportajes.

El tono del mensaje debe ser siempre en positivo y familiar apegado a los valores organizacionales basados en el amor, la verdad, la generosidad, el respeto, la sencillez y la unión.

6. Secciones:

- a. Nuestra Organización
- b. Nuestra Gente
- c. Nuestro Producto
- d. Social y Eventos

7. Comité Editorial

- a. Gerencia General (representante)
- b. Gerencia Comercial
- c. Imagen y Comunicación
- d. Talento Humano
- e. Financiero
- f. Manufactura

Anexo # 10



Manual de inducción

“TU YA ERES PARTE DE ESTA FAMILIA”

INDICE

Bienvenida

Pag. 2

Introducción

Pag. 3

La empresa y su historia	Pag. 4
Nuestra Misión	Pag. 5
Nuestros Valores Organizacionales	Pag. 5
Organigrama de la Empresa	Pag. 6
Cadena de Valor	Pag. 7
Nuestros Sistemas de Calidad	Pag. 8 - 9
Que debes Saber	Pag. 10 - 11
Cuale son Nuestros Beneficios	Pag. 12

BIENVENIDA

Este es un día especial para usted y para nosotros, pues le abrimos las puertas de entrada a nuestra casa.

Sinceramente esperamos no habernos equivocado al recibirle con los brazos abiertos a ésta gran familia.

Somos conscientes de que el trabajo se aprende con el tiempo y que debemos tener paciencia para que usted alcance los altos estándares laborales que aquí exigimos. Sin embargo debe también saber que no somos pacientes ni tolerantes cuando se trata de irrespetar nuestros valores organizacionales como: el amor, el respeto, la honradez, la responsabilidad y otros valores que en la entrevista y en la inducción le han hecho conocer nuestro departamento de talento humano.

Su trabajo y fidelidad a la empresa serán recompensados con un trato digno, una remuneración acorde al medio, beneficios e incentivos propios de la organización, capacitación constante, entre otros. Recuerde que la estabilidad laboral no se da únicamente porque la ley así lo exige ni porque la economía se mantenga estable o en crecimiento, salvo situaciones de fuerza mayor, en esta empresa la estabilidad se consigue cuando el colaborador se lo ha ganado con su trabajo, esfuerzo, dedicación y cumplimiento de los valores organizacionales.

Con la certidumbre de que usted acepta estas reglas básicas y claras que rigen esta organización le damos la bienvenida a ésta nuestra gran empresa.

Gerente General

INTRODUCCIÓN

A partir de este momento está usted incorporándose como recurso primordial de esta institución, *"Su Recurso Humano"*, para la cual, su experiencia, capacidad y dedicación serán de gran importancia para el logro de sus objetivos y los nuestros.

En este manual encontrará información de interés y consulta permanente con el fin de incorporarlo al ambiente laboral, así mismo, facilitarle las informaciones necesarias que son de su interés y utilidad.

La empresa complacida de contar con su valiosa colaboración, le desea el mejor de los éxitos en el desempeño de sus funciones y permanencia en nuestra estructura organizativa.

LA EMPRESA Y SU HISTORIA

En el año de 1972 se consolidó en la ciudad de Cuenca una empresa destinada a la elaboración de productos mecánicos. Dos años más tarde se incorpora la compañía multicomercio con el ingenio y creatividad de metalmecánica.

En el año de 1976 las instalaciones crecían albergando 120 trabajadores cambiando su razón social a multindustrias llega el año de 1980 año en el cual crecía la demanda de artefactos de uso doméstico lo cual generó que se creara un nuevo nombre una nueva organización.

De esto ya 40 años que gracias a nuestro talento humano se logró posicionarse y convertirse en una de las empresas más importantes de nuestro país.

Gracias a todos por ser parte de esta empresa gracias por su colaboración gracias por compartir un momento tan especial como seres humanos hay que disfrutar cada etapa de la vida para estar orgulloso de lo que hacemos y así enfrentar cada día los cambios pertinentes de la organización para mejorar la calidad del trabajo que cada uno realiza y contribuir al progreso de la misma como a nosotros mismos.

NUESTRA MISIÓN

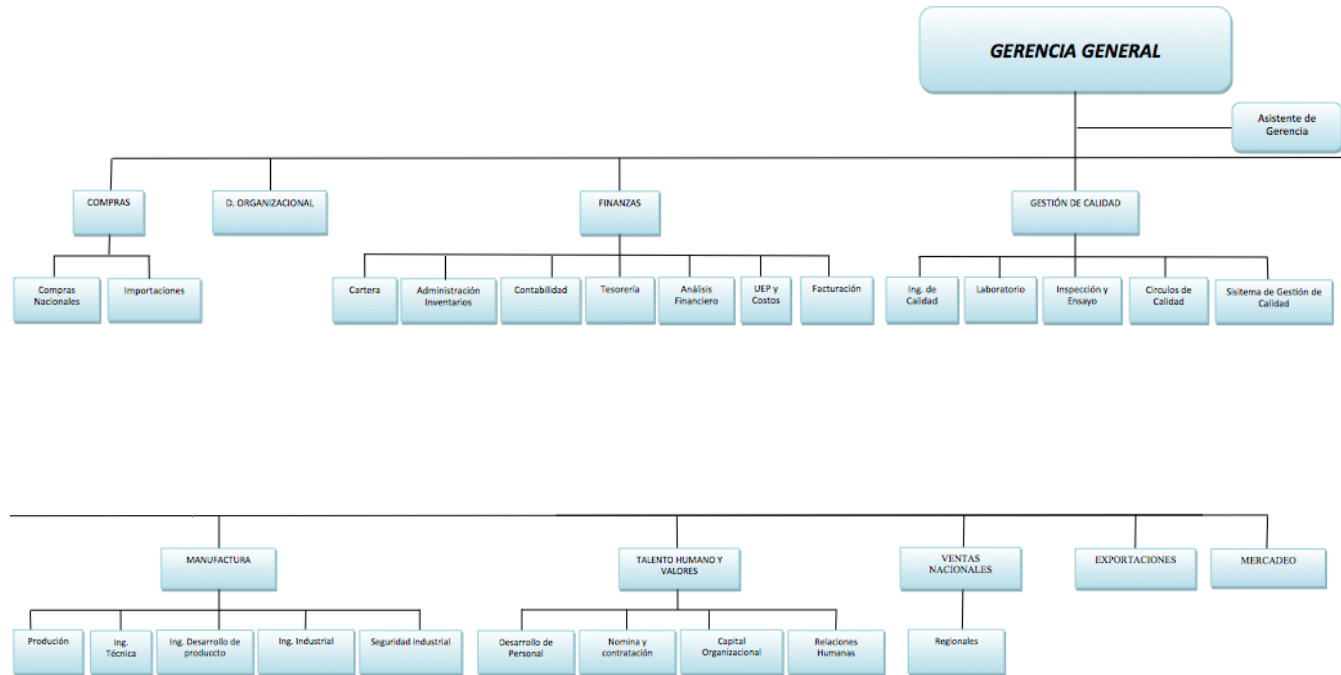
Producir y vender electrodomésticos con calidad y a precios competitivos, satisfaciendo las necesidades del cliente y asegurando el progreso de la Empresa así como de sus Colaboradores, contribuyendo de esta manera al bienestar de la sociedad.

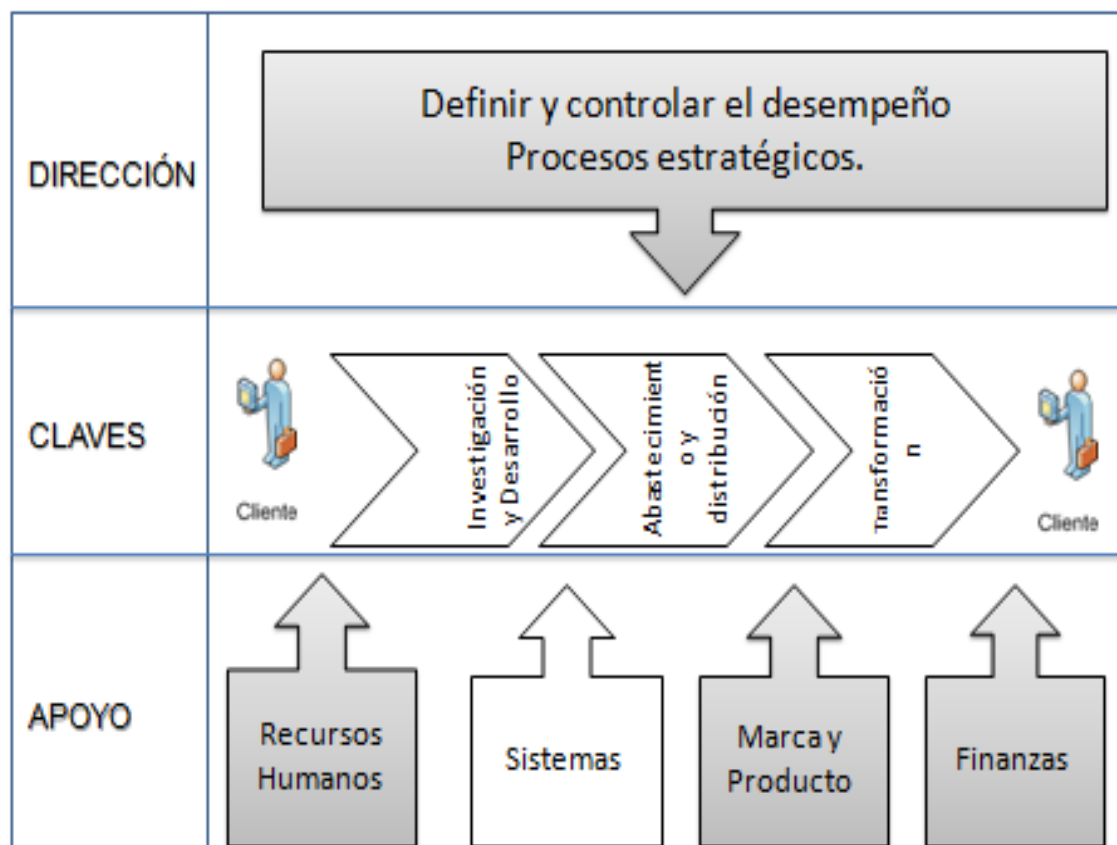
NUESTROS VALORES ORGANIZACIONALES

“Hacer de los valores organizacionales una experiencia diaria, es la principal condición para nuestro progreso. Es importante llevarlos a la práctica en cada momento de nuestras vidas”



ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



CADENA DE VALOR

NUESTROS SISTEMAS DE CALIDAD

GESTIÓN DE CALIDAD

Mantener e liderazgo en: Calidad, Diseño, Servicio al cliente Desarrollando al Talento Humano con eficiencia productiva, mejora de costo y ahorro de gastos Replicando el Modelo del negocio al Perú. Por efectos del lenguaje adoptado por la Organización nuestra política de Calidad está definida como la Visión de la Empresa.

SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL

Mantener un Sistema de Gestión Ambiental para prevenir y controlar las fuentes de contaminación al aire, agua, suelo y comunicad, fruto de las actividades productivas, en la planta Matriz y en la planta de Partes y Piezas, teniendo un desarrollo sostenible, cumpliendo y aplicando las leyes ambientales y buscando el mejoramiento continuo en base a los lineamientos de la Norma ISO 14001.

SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Trabajamos firmemente en el desarrollo de planes y programas que nos llevarán a proveer un ambiente laboral adecuado, previniendo y minimizando los riesgos de trabajo, utilizamos técnicas y procedimientos normalizados y apropiados para el cuidado de nuestros trabajadores, así como con el cuidado y protección de las instalaciones y equipos, involucrando a todos nuestros Trabajadores.

SISTEMA DE GESTIÓN EN CONTROL Y SEGURIDAD BASC

La empresa, está comprometida en mantener un plan de mejora continua de nuestro Sistema de Gestión en Control y Seguridad e impedir que la empresa sea utilizada en actividades ilícitas relacionadas al narcotráfico, inseguridad informática, lavado de dinero, cumpliendo con la Normativa BASC.

¿QUE DEBES SABER?

Mi contrato de trabajo es:

Una formalidad legal que exige la autoridad de trabajo. El tipo de contrato no tiene relación con la estabilidad del colaborador, ya que cada persona con su actitud y aptitud es quien asegura su estabilidad laboral.

Mi desarrollo se basa en:

Reclutamiento y Selección

Captar e incorporar a la Organización de manera oportuna las personas con las competencias (Conocimientos, Habilidades y Actitudes) necesarias.

Dentro del Proceso de Selección hemos implementado la Visita Domiciliaria y Valoraciones Médicas como requisitos para el ingreso de personal.

Gestión del Desempeño

- **Identificación de Competencias Disponibles**
Evaluar a las personas por competencias a fin de dimensionar la brecha existente entre competencias requeridas y disponibles.
- **Identificación del Nivel de Contribución Aportado**
Evaluar el nivel de contribución real que las personas aportan desde el proceso de trabajo o puesto en el que se desempeñan (anteriormente Evaluación del Desempeño).

Todo el personal que ingresa a laborar en Induglob será evaluado por su Jefe y sus clientes internos en los siguientes aspectos:

1. Tarea Principal
2. Aptitud (Competencias)
3. Actitud (Valores Organizacionales)

El Jefe inmediato será quien retroalimente los resultados de la evaluación y genere conjuntamente con el empleado planes de acción, para mejorar los aspectos en los que se esté fallando.

Capacitación

Diseñar y ejecutar estrategias y tácticas para incorporar nuevas competencias a los miembros de la Organización y desarrollar las que ya poseen, a fin de cerrar las brechas identificadas o prepararse para abordar con éxito los retos del mañana.

Formación y Desarrollo

- **Identificación de Competencias Requeridas**

Diagnosticar el conjunto de competencias requeridas para ejecutar con éxito los distintos procesos de trabajo dentro de la organización, tanto para el presente, como para el futuro, a fin de garantizar el cumplimiento de la estrategia.

- **Formación y Desarrollo**

Diseñar y ejecutar estrategias y tácticas para que las personas puedan desarrollarse profesionalmente dentro de la Organización, asegurando con ello el mantenimiento de las operaciones, tanto en el presente como en el futuro.

Salarios y Compensaciones

Diseñar y gestionar Modelos efectivos y eficientes de Compensación y Retribución Salarial (fija y variable) que contribuyan a la motivación de las personas, el cumplimiento de la estrategia y sus objetivos y la retención de colaboradores de alto valor para la organización (estratégicos o de alto potencial).

Círculos de Superación

Los Círculos de Superación están integrados por grupos de personas con un trabajo afín, las mismas que se reúnen con periodicidad para analizar inconvenientes y buscar alternativas de mejora, basados en la voluntariedad, el trabajo en equipo, el mejoramiento continuo y el desarrollo mutuo.

.

Cuales son nuestros beneficios:

- Alimentación
- Transporte
- Comisariato.
- Compras electrodomésticos
- Celulares
- Departamento Medico y Fisioterapia
- Clínica Humanitaria

“Recuerda tu eres el factor del éxito”.