

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS
Laureate Internacional Universities

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES PARA MEJORAR
EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HONORABLE CONSEJO PROVINCIAL
DE PICHINCHA.**

TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD A LOS
REQUISITOS PARA OBTENER EL TÍTULO DE COMUNICADOR
CORPORATIVO
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PROFESOR GUIA: PATRICIA HIDALGO

GABRIELA MADRID
ABIGAIL MALDONADO

2008

11

DEDICATORIAS

A nuestros amados padres, compañeros incondicionales en todos los momentos de nuestras vidas estudiantiles, que con su amor y cariño supieron formarnos bajo preceptos morales, éticos y con un profundo respeto y temor a Dios.

A nuestros hermanos Fabby y Carlos Jr., el regalo más preciado que Dios nos ha dado.

A Romina Abigail, el ángel que con su sonrisa e inocencia alegra nuestro diario vivir.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darnos la vida y por hacernos sentir útiles a los demás.

A todos nuestros maestros y profesores que con sus experiencias enriquecieron nuestro ser de forma íntegra.

A nuestros amigos Patty, Cari, Caro, Vale, Andrés y Cynthia por haber sido un respaldo incondicional en cada una de las actividades realizadas a lo largo de nuestra carrera.

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de titulación; ha sido pensado y desarrollado como una herramienta que permitirá a profesionales de Comunicación, así como a administradores; delinear propuestas para mejorar el Clima laboral de su institución, aspecto que muchas veces es pasado por alto y al que directivos y gerentes no le dan la importancia que el capital humano requiere en su ambiente de trabajo. Si bien este trabajo presenta una propuesta específica para el Honorable Consejo Provincial de Pichincha, permite que bajo los mismos lineamientos pueda ser aplicado a cualquier otra institución pública o privada. La propuesta elaborada ha sido construida en cinco capítulos. En el primero de estos se presenta un resumen de la creación del Honorable Consejo Provincial de Pichincha, misión, visión, objetivos y una descripción de su estructura organizacional; el segundo contiene una amplia base conceptual sobre la Comunicación Organizacional, la Comunicación Interna y su relación y aplicabilidad con el Clima Organizacional. En el tercer capítulo se presenta una aproximación a la definición del Clima Organizacional, sus características e importancia, las variables que determinan las clases de Clima, los aspectos que influyen y una forma de medirlo; en el capítulo cuatro se establece la metodología de trabajo, instrumentos a utilizarse, su aplicación, validación y presentación de resultados. El capítulo quinto contiene el análisis situacional de la Institución bajo la metodología FODA para concluir con una Propuesta de Estrategias Comunicacionales en un esquema que contiene en esencia la estrategia a emplearse, que resultado se espera y a que público específico va dirigida.

PALABRAS CLAVES:

Comunicación Organizacional

Comunicación Interna

Clima Organizacional

Honorable Consejo Provincial de Pichincha

Estrategias Comunicacionales.

FODA

ÍNDICE GENERAL

	Pag.
CARÁTULA	
INTRODUCCIÓN	01
TEMA	03
OBJETIVOS	03
JUSTIFICACIÓN	04
CAPÍTULO I	
1. CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA	07
1.1 ANTECEDENTES	07
1.2 MISIÓN	09
1.3 VISIÓN	09
1.4 OBJETIVOS	09
1.5 OBRAS Y PROYECTOS	11
1.5.1 APOYO A LA PRODUCCIÓN	11
1.5.2 CULTURA	11
1.5.3 DEPORTES	12
1.5.4 EDUCACIÓN	12
1.5.5 ENERGÍA	12
1.5.6 OBRA PÚBLICA	12
1.5.7 PUBLICACIONES	13
1.5.8 SALUD	13
1.5.9 SEGURIDAD	13
1.5.10 VIVIENDA	13
1.5.11 ECOLOGÍA Y AMBIENTE	13
1.6 ORGANIGRAMA DEL HONORABLE CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA	 14

1.7	DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN DEL HONORABLE CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA	15
1.7.1	DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO	18
1.7.2	SECCIÓN TELEMÁTICA	19
1.7.3	SECCIÓN DE RADIO Y TELEVISIÓN	20
1.7.4	SECCIÓN EDITORIAL Y DISEÑO GRÁFICO IMPRENTA	21
1.7.5	DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN INTERNA, RELACIONES PÚBLICAS Y PROTOCOLO	22
1.8	PREFECTURA	24
1.9	VICEPRESIDENCIA DEL CONSEJO	26
1.10	PRESIDENCIA OCACIONAL	26
1.11	DIRECCIÓN DE SINDICATURA	26
1.12	COORDINACIÓN GENERAL	27
1.13	DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA	27
1.14	DIRECCIÓN DE FISCALIZACIÓN	27
1.15	SECRETARIA GENERAL	28
1.16	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y AMBIENTE	28
1.17	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y ADMINISTRACIÓN	28
1.18	DIRECCIÓN FINANCIERA	29
1.19	DIRECCIÓN DE VIALIDAD Y CONSESIONES	29
1.20	DIRECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA COMUNITARIA	29

1.21	DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN Y CULTURA	30
1.22	DIRECCIÓN DE APOYO A LA PRODUCCIÓN	30
1.23	DIRECCIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO	30

CAPÍTULO II

2.	LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y COMUNICACIÓN INTERNA, APLICABLE AL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL H. CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA	31
2.1	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	32
2.2	IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN	33
2.3	ASPECTOS DE LA FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN	34
2.4	LA COMUNICACIÓN INTERNA	35
	2.4.1 TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA Y HERRAMIENTAS	36
	ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES INTERNAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL H. CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA	39
	2.5.1 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	40
	2.5.2 CÓMO FUNCIONAN LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	41
	2.5.3 INSTRUMENTOS PARA UNA COMUNICACIÓN INTERNA EFICAZ	42

CAPÍTULO III

3.	EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA COMO EL HONORABLE CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA	49
3.1	INTRODUCCIÓN	49
3.2	APROXIMACIÓN A LA DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL	50
3.3	CARACTERIZACIÓN E IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	53
3.4	ANÁLISIS DE LAS VARIABLES QUE DETERMINAN LAS CLASES DE CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN LIKERT	56
	3.4.1 CLIMA DE TIPO AUTORITARIO	58
	3.4.2 CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO	59
3.5	CAUSAS Y EFECTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	61
3.6	ASPECTOS DE UNA INSTITUCIÓN QUE AFECTAN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	62
	3.6.1 ESTRUCTURA	62
	3.6.2 REGLAMENTOS Y POLÍTICAS	64
	3.6.3 PODER Y LIDERAZGO	69
	3.6.4 RELACIONES DE TRABAJO	71
	3.6.5 LOS CONFLICTOS	72
	3.6.6 DEFINICIÓN DE PAPELES	72
	3.6.7 LA COMUNICACIÓN	73
	3.6.8 AUSENTISMO	74
3.7	MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	74

CAPÍTULO IV

4.	ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL H. CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA	76
4.1	METODOLOGÍA	76
	4.1.1 ENFOQUE	76
	4.1.2 ALCANCE	77
	4.1.3 DISEÑO	77
4.2	ESTIMACIÓN DE PARÁMETROS	78
4.3	SELECCIÓN DE LA MUESTRA	79
4.4	DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	79
4.5	DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES	80
4.6	DETERMINACIÓN DEL INSTRUMENTO:	
	ENTREVISTAS Y ENCUESTAS	81
	4.6.1 SISTEMATIZACIÓN DE LAS ENTREVISTAS	81
	4.6.2 ENTREVISTAS CUALITATIVAS	83
	4.6.3 ENCUESTAS DE OPINIÓN PÚBLICA	84
	4.6.4 MATERIAL DE LA ENCUESTA	84
	4.6.5 INSTRUCCIÓN A LOS ENCUESTADORES	85
4.7	TRABAJO DE CAMPO	86
4.8	ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS	86
4.9	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	115
	4.9.1 CONCLUSIONES	115
	4.9.2 RECOMENDACIONES	118

CAPÍTULO V FODA

5.	FODA	123
5.1	ANÁLISIS INTERNO	123
5.2	ANÁLISIS EXTERNO	124
5.3	PROPUESTA DE ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES DE MEJORA PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL	

DEL "CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA"	126
5.3.1 OBJETIVO GENERAL	126
5.3.2 OBJETIVOS ESPECÌFICOS	126
5.3.3 ESQUEMA	128
5.3.4 PRESUPUESTO	138
5.3.4.1 CUADRO RESUMEN PRESUPUESTO	152

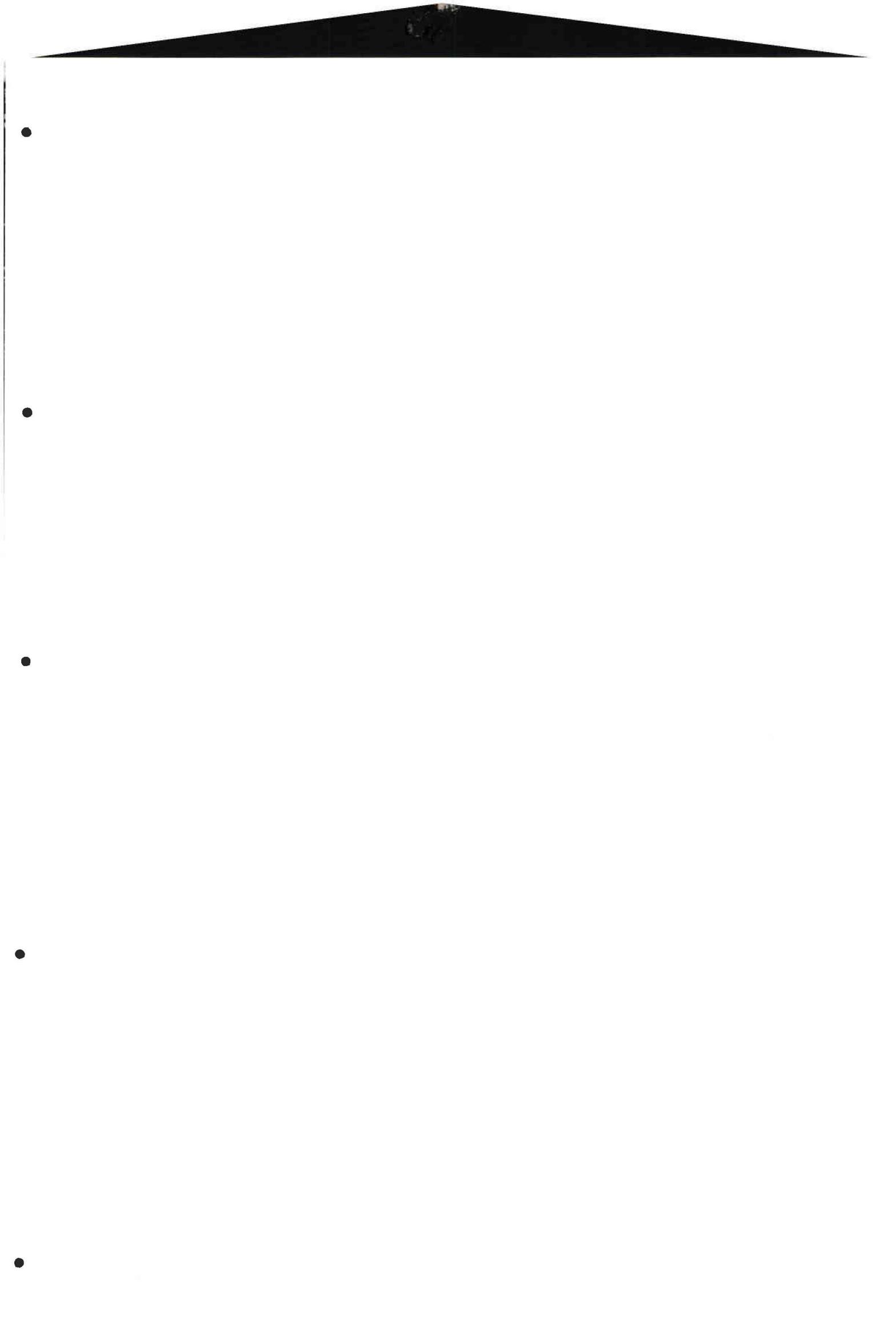
BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ANEXO "A" ANTEPROYECTO

ANEXO "B" ENTREVISTAS REDACTADAS

ANEXO "C" ENCUESTA APLICADA



1. INTRODUCCIÓN

El Consejo Provincial de Pichincha, entidad autónoma, amparada por la Ley de Régimen Provincial; desde su creación en el año de 1945, ha sido una institución de derecho público. Cuenta con personería jurídica y tiene capacidad para realizar los actos pertinentes para el cumplimiento de sus fines, en la forma y condiciones que determinan la Constitución y las leyes; sin embargo, el hecho de que sea una Institución pública genera problemas en el aspecto organizacional, que son difíciles de solucionar, los cuales sin duda, afectan de manera muy significativa al clima organizacional de la Institución.

Estos hechos no son exclusivos del Consejo Provincial de Pichincha ya que en las instituciones públicas, por complejos que resulten ser los problemas, no se los puede solucionar aplicando modelos provenientes del mundo empresarial de manera automática y mecánica. Esto es así, porque existen elementos que pueden convertirse en obstáculos, dependiendo de la forma en que sean manejados. Dentro de estos elementos puede considerarse el hecho de que, dentro de las instituciones públicas, participan personas con experiencias de distinto orden: formación, especialización, política, práctica religiosa, nivel cultural, nivel social, expectativas de vida, entre otros.

En la actualidad, las instituciones públicas se han visto enfrentadas a un gran cuestionamiento, que ha exigido de sus integrantes una mayor eficacia y adecuación a los cambios, generando, dentro de estas tensiones que perturban el clima laboral de las instituciones.

Un Clima Organizacional adecuado, es un factor que incide de manera determinante en el desempeño y satisfacción de sus miembros, lo que lleva a que el desarrollo de habilidades y recursos personales de quienes componen las organizaciones, se transforme en una estrategia válida para enfrentar las situaciones difíciles de manejar y superar aquellos obstáculos que están dificultando tanto el logro de los objetivos institucionales, como en el desempeño laboral de quienes lo componen.

2. TEMA

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CONSEJO PROVINCIAL DE PICHICHA.

3. OBJETIVOS

3.1 GENERAL

Elaborar una propuesta de estrategias comunicacionales para que el Honorable Consejo Provincial de Pichincha cumpla plenamente con sus objetivos Institucionales.

3.2 ESPECÍFICOS

- Examinar los factores que conforman el clima organizacional.
- Dimensionar la situación real y la situación ideal del clima organizacional en la Institución Provincial, objeto de estudio.
- Elaborar un diagnóstico del clima organizacional real.
- Identificar las estrategias necesarias para mejorar el clima organizacional de Honorable Consejo Provincial de Pichincha.
- Elaborar una propuesta de estrategias comunicacionales para el mejoramiento que considere las dimensiones del clima organizacional.

4. JUSTIFICACIÓN

Tomando en cuenta los años de funcionamiento con un mismo sistema de comunicación interna del Consejo Provincial de Pichincha; y, luego de haber realizado una pasantía dentro de la Institución, se percibió la necesidad de elaborar una propuesta de estrategias comunicacionales para lograr que el Clima organizacional que se maneja dentro de la Institución sea el adecuado, para que el Honorable Consejo Provincial de Pichincha cumpla plenamente con sus objetivos institucionales.

El Consejo Provincial de Pichincha es una institución que, dentro del régimen seccional, tiene jurisdicción en toda la provincia de Pichincha. Su antecedente es el Concejo Municipal de Quito que, a su vez, sustituyó el trabajo de las "juntas descentralizadas" (preocupadas de atender problemas específicos).

Los Consejos Provinciales fueron creados por la Constitución Política de 1945.

El Consejo Provincial de Pichincha es autónomo y está amparado por la Ley de Régimen Provincial. Se encuentra inscrito dentro del Consorcio de Consejos Provinciales (CONCOPE), el mismo que se reunió por primera vez el 9 de octubre de 1979.

El Consejo Provincial es una institución de derecho público, goza de autonomía y representa a la Provincia. Cuenta con personería jurídica y tiene capacidad para realizar los actos pertinentes para el cumplimiento de sus fines, en la forma y condiciones que determinan la Constitución y las leyes.

El avance científico, tecnológico y las nuevas formas de administración que se han desarrollado a través de las sociedades en los últimos tiempos, se ha constituido en un reto diario y progresivo, tanto en el campo privado como público. Estos retos son factores fundamentales para que el Gobierno de la Provincia de Pichincha fomente políticas, directrices, y sistemas, tanto de operación como de control, para incurrir dentro del campo de la modernización.

Planteada así la problemática, los ejecutivos y autoridades del Honorable Consejo Provincial de Pichincha propician la tecnificación de sus servicios y procesos, una planificación participativa y descentralizada y la implantación de instrumentos de gestión que permitan reformar las estructuras vigentes y adecuarlas hacia los retos del futuro.

Esta investigación permitirá establecer parámetros, con los cuales se podrán medir los niveles de comunicación interna del Consejo Provincial de Pichincha y, sobre la base de éstos, proponer alternativas que permitan a las autoridades corregir o mejorar esta comunicación.

La propuesta tiene especial importancia dentro del contexto social, ya que está orientada a mejorar los procesos de comunicación en cualquier empresa, sea pública o privada, y de cualquier tipo o servicio. Este estudio busca recomendar la aplicación de la teoría en la comunicación interna, orientándola al empleo de estrategias comunicacionales innovadoras que permitan alcanzar resultados en corto y mediano plazo.

La propuesta se desarrollará en base a técnicas de investigación documental y de campo, donde se dimensionará la situación real e ideal del clima organizacional del Consejo Provincial de Pichincha, para elaborar un diagnóstico que permita establecer estrategias óptimas y adecuadas. La investigación se realizará en las instalaciones del Honorable Consejo Provincial de Pichincha; una vez obtenidos los resultados, se realizará la propuesta, que podrá ser aplicada en cualquier momento.

CAPÍTULO I



1. CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA

1.1 ANTECEDENTES¹

Esta Institución, dentro del régimen seccional, tiene jurisdicción en toda la provincia. Su antecedente es el Consejo Municipal de Quito que, a su vez, sustituyó el trabajo de las "juntas descentralizadas" (preocupadas de atender problemas específicos). Los Consejos Provinciales, fueron creados por la Constitución Política de 1945. El Consejo Provincial de Pichincha es autónomo y está amparado por la Ley de Régimen Provincial. Se encuentra inscrito en el Consorcio de Consejos Provinciales (CONCOPE), el mismo que se reunió por primera vez el 9 de octubre de 1979.

El Consejo Provincial es una institución de derecho público, goza de autonomía y representa a la Provincia. Cuenta con personería jurídica y tiene capacidad para realizar los actos pertinentes para el cumplimiento de sus fines, en la forma y condiciones que determinan la Constitución y las leyes.

El avance científico, tecnológico y las nuevas formas de administración que se han desarrollado a través de las sociedades en los últimos tiempos, se ha constituido en un reto diario y progresivo, tanto en el

¹ H. CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA, www.pichincha.gov.ec

campo privado como público. Estos retos son factores fundamentales para que el Gobierno de la Provincia de Pichincha fomente políticas, directrices, sistemas, tanto de operación como de control, para incurrir en el campo de la modernización.

Planteada así la problemática, los ejecutivos y autoridades de la Corporación propician la tecnificación de sus servicios y procesos, una planificación participativa y descentralizada y la implantación de instrumentos de gestión que permitan reformar las estructuras vigentes y adecuarlas hacia los retos del futuro.

Con estos antecedentes y al amparo de la base legal vigente, la Corporación ha procedido a elaborar el presente Manual Orgánico Funcional, sobre la base del documento que se encontraba en vigencia desde el año 1985 y con el asesoramiento de la Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional OSCIDI; así como también, los estudios, análisis y propuestas efectuadas por las distintas Direcciones del H. Consejo Provincial de Pichincha.

Este documento determina, de manera clara y objetiva los niveles jerárquicos en los que está constituida la institución; así como, las unidades de cada una de ellas, estableciéndose en un instrumento base para el asesoramiento primordial tendiente a la modernización del

H. Consejo Provincial de Pichincha y para el cumplimiento de los grandes objetivos provinciales y nacionales.

1.2 MISIÓN²

Formular, ejecutar y evaluar el Plan General de Desarrollo Sustentable y Participativo de la Provincia de Pichincha, que permita mejorar la calidad de vida de su población.

1.3 VISIÓN³

Gobierno Provincial descentralizado, que lidera con honestidad el proceso de desarrollo humano e incorpora a su gestión la participación ciudadana y atiende eficientemente las necesidades de la comunidad.

1.4 OBJETIVOS⁴

- Determinar en forma clara y precisa, la estructura orgánica y funcional, como elemento base para el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.
- Dar una adecuada y veraz utilización de los recursos destinados a cada unidad, mediante una planificación y programación coherentes, con la finalidad de cumplir con las necesidades de la comunidad.

² H. CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA, www.pichincha.gov.ec

³ IDEM

⁴ H. CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA, Manual Institucional

- Proporcionar información básica a ejecutivos, directivos y demás personal administrativo, operativo y de servicios, en lo que tiene que ver con la relación de dependencia, línea de autoridad y responsabilidad, la subrogación de funciones, y la coordinación interna y externa.
- Definir mecanismos óptimos de coordinación y comunicación interna, para alcanzar las metas y objetivos que el H. Consejo Provincial de Pichincha se ha propuesto en favor de la comunidad.
- Racionalizar los recursos humanos, financieros y materiales, para una mejor prestación de servicios al usuario de la Corporación, como contribución al progreso nacional, en su responsabilidad de liderar el desarrollo socioeconómico de la Provincia.
- Fortalecimiento institucional en función de la Visión y Misión.
- Elaborar proyectos para generar ingresos propios.
- Crear redes de información tecnológica.
- Formular políticas de comunicación para el desarrollo.
- Elaborar propuestas de cambio del marco legal.
- Formular políticas para transparentar la gestión pública.
- Formular proyectos intra e interprovinciales.
- Promover las organizaciones de las comunidades para formular, ejecutar y evaluar los planes de desarrollo comunitario.

Dentro del Consejo Provincial de Pichincha existe una Dirección de Comunicación Social, la misma que es encargada de la Comunicación Interna y Externa, con el objetivo de que los mensajes e información emitida sean percibidos por sus públicos en forma positiva; así como también, de que la relación con los medios y organización de eventos proyecte una imagen de confianza y credibilidad de la Institución.

1.5 OBRAS Y PROYECTOS

1.5.1 APOYO A LA PRODUCCIÓN:

- Gestión Empresarial
- Proyecto Riego Tabacundo
- Programa de Cooperación Agropecuario
- Programa de erradicación de la Fiebre Aftosa

1.5.2 CULTURA

- Jornadas Culturales
- Concursos de literatura Infantil
- Grupos Musicales

1.5.3 DEPORTES

- Escuelas de Fútbol

1.5.4 EDUCACIÓN

- Edufuturo
- Programa Sílabas
- Instituto Tecnológico del Consejo Provincial.
- Internet Escuelas de Pichincha

1.5.5 ENERGÍA

- Toachi Pilaton
- Electrificación

1.5.6 OBRA PÚBLICA

- Obra y Vialidad
- Obra de infraestructuras
- Puentes Comunitarios

1.5.7 PUBLICACIONES

- Revista Caminante
- Informativo Digital

1.5.8 SALUD

- Centro de Salud y Atención Médica
- Salud SI

1.5.9 SEGURIDAD

- Plan Cero Accidentes
- Red de seguridad Rural

1.5.10 VIVIENDA

- Vivienda en Pichincha COVIPROV
- Vivienda Social

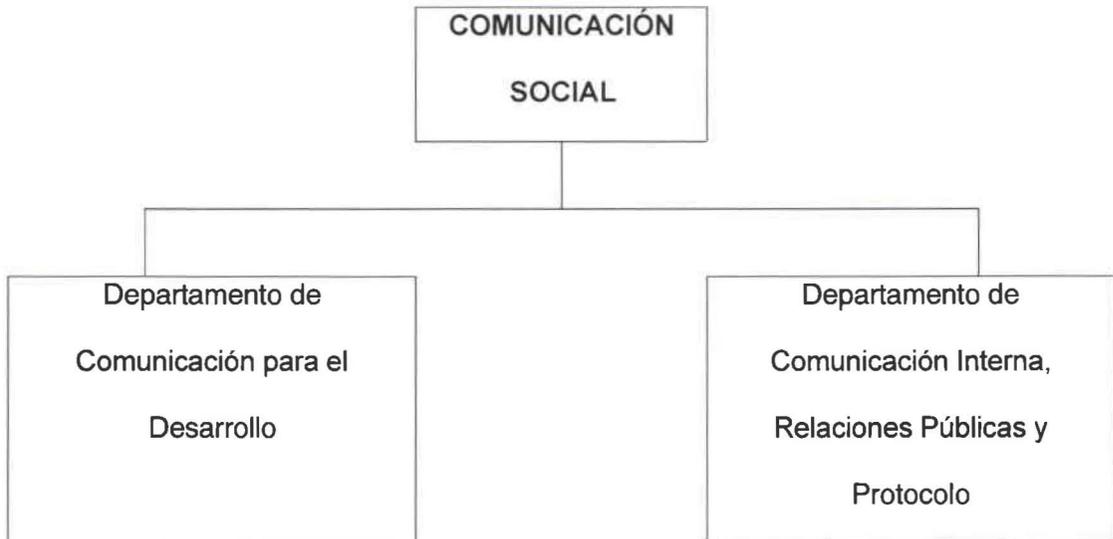
1.5.11 ECOLOGÍA Y AMBIENTE

- Ecoclubes
- Redoblamiento Forestal Comunitario.

1.6 ORGANIGRAMA DEL HONORABLE CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA



1.7 DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN DEL HONORABLE CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA.⁵



La Dirección de Comunicación, tiene como tarea fundamental, transmitir los mensajes adecuados, creíbles y entendibles, sobre el Gobierno de la Provincia de Pichincha. A su vez, recogerá los emitidos por la ciudadanía.

Forman parte de La Dirección de Comunicación:

- Departamento de Comunicación para el Desarrollo
- Sección Telemática
- Sección Producción de Radio y Televisión
- Sección Editorial, Diseño Gráfico e Imprenta.

⁵ H. CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA, www.pichincha.gov.ec

- Departamento de Comunicación Interna, Relaciones Públicas y Protocolo

En caso de ausencia del Director de Comunicación Social, le subrogarán en su orden:

- El Jefe de Comunicación para el Desarrollo
- El Jefe de Comunicación Interna

Corresponden a la Dirección de Comunicación, las siguientes funciones:

- Crear y fortalecer los más idóneos canales comunicacionales, para obtener la adhesión ciudadana en favor del H. Consejo Provincial.
- Diseñar y ejecutar estrategias de comunicaciones que permitan contar con el apoyo de los medios de comunicación social, prensa, radio y televisión.
- Asesorar en asuntos relacionados con imagen.
- Optimizar los recursos técnicos existentes, para: la producción de programas de televisión, noticieros de televisión, spot de TV, programas de radio, noticieros de radio, producción de cuñas radiales, edición de periódicos, revistas y campañas publicitarias.

- Crear redes de comunicación comunitaria, para interrelacionar al Gobierno Provincial con las alcaldías, juntas parroquiales rurales y demás miembros de las comunidades.
- Preparar estrategias específicas para difundir las actividades de cada una de las direcciones y departamentos de la Corporación Provincial.
- Apoyar todas las campañas e iniciativas de comunicación que fomenten la cultura del diálogo, los conocimientos sobre el real valor de lo que significa vivir en democracia y defensa de los derechos y garantías constitucionales.
- Mantener un permanente y fluido contacto con los medios tradicionales de comunicación social y con otros medios alternativos, interesados en apoyar la labor del Gobierno Provincial.
- Coordinar y vigilar el cumplimiento de los deberes y obligaciones de los departamentos y unidades bajo su responsabilidad.

1.7.1 DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO.⁶

Corresponde al Departamento de Comunicación para el Desarrollo:

Recopilar, investigar y redactar todo tipo de información para el público, para los medios de comunicación social en general y para otros alternativos de difusión.

Procurar, mantener y fortalecer las buenas relaciones con los medios de comunicación social, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, que estén directa o indirectamente vinculadas con la acción del Gobierno Provincial.

Planificar, organizar, difundir y crear los productos informativos y de comunicación específicos, tales como programas de radio, cuñas de radio, programas de TV, noticieros para TV, libretos, artículos, reportajes, entrevistas, textos de remitidos, convocatorias, etc.

Realizar análisis de contenido de la prensa escrita, radio y televisión y otros medios alternativos de información pública.

Planificar y ejecutar los proyectos de comunicación para el desarrollo comunitario.

⁶ H. CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA, www.pichincha.gov.ec

1.7.2 SECCIÓN TELEMÁTICA DEL HONORABLE CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA.⁷

Telemática:

“Es un término que alude al conjunto de métodos, técnicas y servicios que resultan del uso conjunto de la informática y de las telecomunicaciones.

*Básicamente, puede definirse como telemática la transmisión de datos a distancia entre y por medio de ordenadores. Si sustituimos el vocablo transmisión por el concepto de comunicación, comprendemos la palabra datos en un sentido amplísimo y sobreentendemos que tras los equipos informáticos hay personas, el concepto adquiere otro significado: la comunicación entre personas utilizando el ordenador como medio”.*⁸

Corresponde a la Sección Telemática:

Actualizar permanentemente la página WEB del Gobierno de la Provincia y de las diferentes direcciones.

Utilizar la Internet para transmitir comunicados de prensa y otros productos informáticos de interés para la sociedad ecuatoriana y, en especial, para los medios de comunicación social.

⁷ H. CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA, www.pichincha.gov.ec

⁸ www.google.com

Crear el periódico virtual del Gobierno de la Provincia y renovar su contenido por lo menos cada quince o treinta días, durante todo el año calendario.

Utilizar el correo electrónico para una más rápida y fluida comunicación con todos los sectores interesados en conocer y apoyar la gestión del Gobierno Provincial.

1.7.3 SECCIÓN DE RADIO Y TELEVISIÓN⁹

Corresponde a la sección de Producción de Radio y Televisión

- Editar y producir todos los contenidos informativos que necesita el Gobierno Provincial para ser difundidos a través de diferentes estaciones de radio y televisión, reuniones públicas comunitarias, cines, escuelas, colegios, juntas parroquiales.
- Producir el material informativo para el noticiero de Televisión del Gobierno Provincial y todo el material que se difundirá a través de las emisoras locales y de la provincia que se integren en la red de comunicación radial comunitaria.

⁹ H. CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA, www.pichincha.gov.ec

- Grabar todo el material de audio y video de ruedas de prensa, conferencias y otros eventos que realice el Gobierno Provincial.
- Elaborar artes para: folletos, afiches, revistas, periódicos, hojas volantes, entre otros; así como: anuncios que se requiere enviar a los diferentes medios para su publicación, de acuerdo a un plan específico elaborado por la Dirección.

1.7.4 SECCIÓN EDITORIAL Y DISEÑO GRÁFICO IMPRENTA.¹⁰

Le corresponde a la sección editorial y diseño gráfico, imprenta:

- Crear y elaborar todos los trabajos de: diseño gráfico, artes para publicaciones impresas en periódicos, revistas, afiches, hojas volantes, trípticos, dípticos, papelería para las direcciones y departamentos.
- Diseñar y diagramar los periódicos, revistas, folletos, libros, manuales.
- La imprenta tiene a su cargo producir todos los materiales de comunicación, información pública y demás productos de impresión, que demanden las necesidades del Gobierno Provincial.

¹⁰ H. CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA, www.pichincha.gov.ec

1.7.5 DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN INTERNA, RELACIONES PÚBLICAS Y PROTOCOLO.¹¹

Le corresponde al Departamento de Comunicación Interna:

- Apoyar todas las estrategias y actividades que propendan a mantener una imagen positiva de la Institución, con la publicación de informativos internos, revistas o periódicos, etc.
- Programar y ejecutar actividades culturales y sociales dentro y fuera de la Institución y responsabilizarse de las actividades de relaciones públicas y protocolo a nivel interno y externo, debidamente autorizados.
- Apoyar los programas de capacitación del personal con técnicas de comunicación.
- Colaborar con las asociaciones y gremios de empleados y trabajadores en actividades que tiendan a la consecución de los objetivos institucionales.

¹¹ H. CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA, www.pichincha.gov.ec

- Establecer mecanismos de coordinación para la organización, promoción y ejecución de reuniones de trabajo, actos académicos, culturales, protocolarios y otros para fortalecer la imagen.
- Organizar eficientemente el funcionamiento de los departamentos, secciones y unidades de la Dirección.
- Asegurar el funcionamiento de los procedimientos de control interno relacionados con las actividades.
- Elaborar informes periódicos con datos estadísticos comparativos relacionados con el cumplimiento de sus actividades.
- Coordinar las actividades de cada uno de los comunicadores sociales, periodistas responsables de tareas específicas a ellos asignadas según la programación semanal, quincenal o mensual.
- Organizar ruedas de prensa, conferencias y otros eventos para fomentar la cultura de la comunicación y que se logren adhesiones sobre la acción del Gobierno Provincial.
- Coordinar todas las acciones y actividades que afiancen los procesos de comunicación interna.

- Programar el funcionamiento de la radioemisora, optimizar sus recursos técnicos y humanos para la producción radiofónica.
- Coordinar y organizar seminarios, talleres, foros, conferencias, presentaciones artísticas y otros actos de carácter social que levanten la autoestima, mejoren las relaciones humanas de la institución y el ambiente de trabajo.

1.8 PREFECTURA¹²

La Prefectura tiene como principales funciones:

- Presidir las Sesiones del H. Consejo Provincial de Pichincha, con voto dirimente; someter a su resolución las cuestiones de interés Provincial que le competen y llevar a conocimiento de la Corporación, las solicitudes de particulares que deben ser consideradas por ésta.
- Presentar a consideración y aprobación del H. Consejo Provincial, un plan general de obras cuatro-anual que será sometido al Consejo, dentro del primer semestre de su posesión.

¹² H. CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA, www.pichincha.gov.ec

- Representar al Consejo Provincial, juntamente con el Procurador Síndico, en todos los asuntos judiciales y extrajudiciales de la Institución.
- Suscribir, en unión del Procurador Síndico, los contratos aprobados por el Consejo Provincial.
- Disponer la convocatoria a Sesiones Ordinarias y Extraordinarias de la Corporación
- Nombrar y remover, con acatamiento de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, a los empleados cuya designación no corresponda hacer a la Corporación, así como contratar y remover a los trabajadores del Consejo sujetos a roles, de acuerdo con la Ley.
- Vigilar que los empleados de la Institución cumplan con su deber.
- Controlar, permanentemente la marcha económica de la Tesorería.
- Designar Comisiones Especiales para asuntos que deban ser resueltos por el Consejo y que no hubieren sido asignados a las Comisiones Permanentes

1.9 VICEPRESIDENCIA DEL CONSEJO¹³

La Vicepresidencia del Consejo es la encargada de:

- Subrogar al Prefecto en su ausencia, con las mismas facultades atribuciones y deberes que las leyes le confieren al titular.

1.10 PRESIDENCIA OCASIONAL

La función de la Presidencia ocasional es:

- Subrogar al Vicepresidente con las funciones a él asignadas.

1.11 DIRECCION DE SINDICATURA¹⁴

La Dirección de Sindicatura depende de la Prefectura y su responsabilidad es dar asesoría legal al H. Consejo Provincial, para que se cumplan todas las disposiciones legales relacionadas con la Corporación; así como la elaboración de proyectos de ordenanzas, acuerdos, resoluciones, contratos, convenios y demás documentos legales que fueren necesarios para su normal funcionamiento.

¹³ H. CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA, www.pichincha.gov.ec

¹⁴ IDEM

1.12 COORDINACIÓN GENERAL

Tiene como responsabilidad coordinar las labores Técnico Administrativas y de Desarrollo Económico Social, que ejecuten las Direcciones, Subdirecciones, Departamentos, Unidades Operativas, Empresas Mixtas, Programas de Convenios Nacionales e Internacionales con las políticas del H. Consejo y de su Prefecto.

1.13 DIRECCIÓN DE AUDITORIA INTERNA

El H. Consejo Provincial de Pichincha, para la evaluación de su gestión y control de sus recursos, contará con la Dirección de Auditoria Interna, que será una Unidad de Control y tendrá como objetivo principal realizar el control posterior de las operaciones administrativas, financieras y técnicas, a fin de salvaguardar su óptima utilización.

1.14 DIRECCION DE FISCALIZACION

Tiene la responsabilidad de diseñar, implantar y mantener un sistema de control, que permita verificar la eficacia, oportunidad y confiabilidad del proceso constructivo, de las obras que se hallan en ejecución, por administración directa, por contratos y por convenios.

1.15 SECRETARIA GENERAL¹⁵

Es una unidad de apoyo, cuya responsabilidad básica es administrar, distribuir y archivar la documentación externa e interna de la Corporación.

1.16 DIRECCION DE PLANIFICACIÓN Y AMBIENTE

La Dirección de Planificación y Ambiente está ubicada en el nivel de apoyo y tiene como principal responsabilidad la elaboración del Plan General de Desarrollo Provincial, que contengan las políticas, objetivos y estrategias destinadas a diseñar, dirigir, ordenar y estimular las acciones de desarrollo de la Provincia y sus recursos, en coordinación con los planes globales de desarrollo del país, e incorporando los enfoques transversales de Ambiente, Interculturalidad y Género.

1.17 DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS Y ADMINISTRACION

La Dirección de Recursos Humanos y Administración tiene la responsabilidad de planificar, desarrollar, ejecutar y controlar las labores de apoyo a todos los niveles dependientes del Consejo, procurando un óptimo aprovechamiento de los recursos, para que sus labores sean más ágiles, eficientes, y satisfactorias: así como también la planificación,

¹⁵ H. CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA, www.pichincha.gov.ec

organización y dirección de los sistemas de Administración de Personal, Capacitación, Bienestar Social, Abastecimientos, Servicios Generales y Mantenimiento.

1.18 DIRECCION FINANCIERA¹⁶

Tiene como responsabilidad realizar actividades profesionales en materia financiera y contable, de acuerdo con las leyes, ordenanzas, reglamentos y manuales conexos; presta asesoría sobre materia a todos los niveles administrativos del H. Consejo Provincial de Pichincha.

1.19 DIRECCION DE VIALIDAD Y CONCESIONES

La Dirección de Vialidad y Concesiones es responsable de llevar adelante la administración del sistema vial de la provincia.

1.20 DIRECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA COMUNITARIA

La Dirección de Infraestructura Comunitaria es responsable de coordinar la realización de los diseños definitivos para la construcción de obras civiles. Dirigir y controlar la construcción de obras civiles, ya sea por Administración directa o contratación, a fin de ofrecer un mejor servicio a la comunidad y propender al desarrollo Provincial.

¹⁶ H. CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA, www.pichincha.gov.ec

1.21 DIRECCION DE EDUCACION Y CULTURA

La Dirección de Educación y Cultura depende del Prefecto Provincial y tiene la responsabilidad de planificar, dirigir, ejecutar y evaluar las acciones y proyectos educativos, culturales y deportivos del H. Consejo Provincial de Pichincha, de conformidad con las políticas y planes institucionales.

1.22 DIRECCION DE APOYO A LA PRODUCCIÓN¹⁷

La Dirección de Apoyo a la Producción depende del Prefecto Provincial y tiene como principales responsabilidades la promoción, coordinación, seguimiento y desarrollo de programas y proyectos para general riqueza y empleo en la provincia de Pichincha.

1.23 DIRECCIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO

La Dirección de Desarrollo de la Comunidad tiene la responsabilidad de orientar el desarrollo de la Provincia a través de un proceso de participación, gestión, cogestión y autogestión comunitaria, que posibilite que los ciudadanos se conviertan en sujetos de su propio desarrollo.

La Dirección de Desarrollo Comunitario tiene la responsabilidad de realizar los estudios sociales en los sectores de intervención del Gobierno de la Provincia.

¹⁷ H. CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA, www.pichincha.gov.ec

CAPÍTULO II

2. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL y COMUNICACIÓN INTERNA, APLICABLE AL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HONORABLE CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA.

"Es necesario conocer la importancia de la Comunicación, en una organización como el Consejo Provincial de Pichincha; tomando en cuenta que la información y comunicación no son lo mismo, implantar una comunicación de verdad, es más complejo y delicado que poner en marcha sistemas de información; es por ello, que se quiere conocer a fondo todos los conceptos referentes a Comunicación Interna y Comunicación Organizacional".¹⁸

Los diferentes tipos de comunicación, son factores importantes en el momento de analizar el Clima Organizacional de esta institución, ya que afectan tanto a los públicos internos y externos de la misma, lo que nos permitirá llegar a obtener mejores resultados, en lo que se refiere a manejo de la comunicación en entidades públicas.

¹⁸ VAN RIEL. Cees B.M. Comunicación Corporativa. Prentice Hall Madrid. 1997

2.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL¹⁹

La Comunicación Organizacional es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; a la vez, puede influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

*“La Comunicación Organizacional se encuentra presente en toda actividad empresarial y además en el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional”.*²⁰

¹⁹ www.gestiopolis.com

²⁰ www.rrppnet.com.ar

2.2 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

En algunas organizaciones, la Comunicación juega un papel preponderante en el alcance de objetivos y metas, cosa que debería ocurrir habitualmente en todas las empresas.

Si bien la planificación de las actividades propias de cada organización y la fijación de sus objetivos y metas, han sido actividades realizadas por las áreas de Dirección o Gerencia General, Comercial y de Finanzas, e incluso el Consejo de Administración, cuando interviene la función de Comunicación, se logran mejores resultados.

No se puede hablar de planificación estratégica en una organización sin considerar a la comunicación; pues, por más que los responsables de fijar las cifras a alcanzar y definir los cursos de acción a seguir hagan esa parte, si la gente que trabaja en la organización desconoce a dónde se tiene que llegar y cómo se quiere hacerlo, difícilmente se lograrán esfuerzos conjuntos y los resultados no serán los esperados.

Cuando una organización considera a la Comunicación en la planificación estratégica y se involucra al responsable de dicha función en los planes globales, desde el principio se piensa en las formas más adecuadas para involucrar a la gente en dichos planes, de tal modo que

la Comunicación pueda cumplir su función adecuadamente y se alcancen los resultados esperados.

2.3 ASPECTOS DE LA FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN²¹

La Función de la Comunicación abarca, entre otros, estos aspectos:

- Difundir entre el personal, en tiempo y forma, los planes y las acciones que la empresa desea poner en marcha, para alcanzar sus metas y objetivos.
- Involucrar al personal en dichos planes y acciones, desde el principio.
- Unificar criterios entre el personal, sobre la forma en que se desea llevar a cabo lo planeado.
- Establecer o reforzar las bases sobre las que se sustentan las formas de hacer en la organización.
- Encauzar los esfuerzos del personal hacia un mismo fin.
- Resaltar la importancia que tiene para el alcance de objetivos la labor cotidiana de cada empleado.
- Impactar en los resultados finales, la contribución que cada empleado realiza con su trabajo diario.

²¹ VAN RIEL, Cees B.M. Comunicación Corporativa. Prentice may Madrid. 1997

- Facilitar la aceptación de lo que se tiene que hacer y la forma en que se hará.
- Vencer la resistencia al cambio, si la hubiera.
- Crear conciencia de la responsabilidad compartida que implica la labor a realizar.
- Hacer partícipes a todos los empleados de los resultados obtenidos.

La Función de Comunicación en las organizaciones.- Se trata de captar la atención y confianza de la gente, involucrarla en lo planeado, convencerla de lo valiosa que resulta su participación y hacerle saber que un logro (o fracaso) individual, de equipo, de grupo, también es de la organización en su conjunto. Para ello, se vale de los canales, medios y productos comunicativos que tenga a su alcance, dependiendo del tipo de organización que se trate, de su cultura corporativa y de los recursos que disponga (humanos, materiales y económicos).

2.4 LA COMUNICACIÓN INTERNA.

La Comunicación Interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de: motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial, donde el cambio es cada vez más rápido.

La comunicación interna permite:

- Construir una identidad de empresa, en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
- Romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí.
- Informar individualmente a los empleados.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Permitirle a cada uno expresarse ante la Dirección General; y, esto, cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación a todas las escalas.

2.4.1 TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA Y HERRAMIENTAS²²

Podemos dividir la Comunicación Interna en dos tipos:

- Comunicación Ascendente: es aquella que se realiza desde abajo hacia arriba, en la jerarquía.
- Comunicación Descendente: es aquella que se realiza desde arriba hacia abajo, en la jerarquía.

²² CHIAVENATO, Adalberto. Administración de recursos humanos. Editorial McGrawHill. Madrid. 1991

Cada tipo de comunicación requiere de herramientas diferentes de comunicación. Por una parte, entre las herramientas de Comunicación Ascendente, podemos encontrar:

- Entrevistas.
- Programas de sugerencias.
- Sección en el periódico interno.
- Por correo.
- Buzón de sugerencias.
- Intranet.

Entre las herramientas de Comunicación Descendente, encontramos:

- Tablones de anuncios.
- Periódico interno.
- Carta al personal.
- Jornada de puertas abiertas.
- Reuniones de información.
- Entrevista individual.

Los diferentes estudios realizados respecto a la Comunicación Interna coinciden en que la mejor forma de Comunicación Descendente es la relación personal; seguida, muy a la par, de la utilización de soportes digitales y escritos.

Como podemos comprobar, la empresa dispone de un amplio repertorio de herramientas de comunicación que le permiten acercarse de la mejor manera posible al público al que se dirige, moderar el carácter informativo/afectivo de los mensajes, así como el grado de formalidad.

Pero, de nada sirve implantar herramientas de Comunicación Interna si ésta no nace de una auténtica cultura empresarial convencida de la necesidad de Comunicación. Si esta filosofía no está implantada, las herramientas más eficaces no servirán y lo único que se habrá conseguido es perder tiempo y dinero. En el transcurso de los años veremos incrementar el protagonismo de esta actividad.

Para implementar la filosofía de los autores, dentro de cada una de las instituciones, como en el caso del Consejo Provincial de Pichincha, es necesario analizar cuáles son las estrategias comunicacionales para que se logre mejorar el clima organizacional.

2.5 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES INTERNAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HONORABLE CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA.²³

Gran cantidad de experiencias, comprobadas en diferentes empresas, demuestran que: teniendo canales de comunicación efectivos, habrán menos posibilidades de que se produzcan malos entendidos o sentimientos negativos, por parte de los empleados.

Debido a que las corporaciones son cada vez más complejas, es preciso crear numerosos canales de comunicación para que la información se mueva hacia arriba, hacia abajo y lateralmente, dentro de la estructura organizativa de la empresa.

La información que se envía y se recibe en las comunicaciones, es de dos tipos: sobre hechos y sobre sentimientos.

Los hechos, son elementos de información que se pueden medir o describir de manera objetiva. Por ejemplo el coste de un computador.

²³ LAERMER, Richard y Prichinello, Michael. Relaciones Públicas: ataque integral. McGrawHill. México, 2004

Los sentimientos, son las respuestas emocionales de los empleados ante las decisiones o las acciones realizadas por los directores u otros empleados. La empresa debe ser especialmente cuidadosa con los sentimientos de sus empleados, especialmente cuando ésta atraviesa un proceso de reestructuración o decide reducir las dimensiones de su planta; y, en consecuencia, efectuar considerables despidos.

2.5.1 ESTRATÉGIAS DE COMUNICACIÓN²⁴

Las Estrategias de Comunicación son una forma de coordinar integralmente los recursos existentes para lograr una posición de ventaja sobre el contrario, obligando a una reflexión y a un análisis periódico sobre la relación de la organización o de la marca con sus públicos; básicamente se trata de establecer si las relaciones de la organización con su entorno son las más adecuadas, y, en concreto, el componente simbólico de esa relación es el que más se adecua para la misión y los fines que la organización pretende alcanzar.

La estrategia de comunicación se convierte así en el marco unitario de referencia al que se remiten todos los actores de la organización, encauzando de facto una misma lectura de los problemas y oportunidades; poniendo en común unos mismo valores y un lenguaje compartido, y, sobre todo, dando coherencia a la pluralidad de

²⁴ www.wikilearning.com

voluntades y a la tremenda complejidad de las actuaciones que pueden darse en una institución.

Para definir qué sistemas conviene utilizar y qué peso relativo ha de tener cada uno en razón de los objetivos asignados y públicos objetivos de la institución, es necesario conocer e implementar las diferentes estrategias de comunicación, entre ellas encontramos:

- Tecnológicas
- Audiovisuales
- Impresas
- Actos
- Marketing
- Publicidad Interna
- Publicidad Externa

2.5.2 CÓMO FUNCIONAN LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN.²⁵

La Comunicación comienza con un emisor que desea enviar un mensaje a un receptor. El emisor, debe codificar el mensaje y seleccionar un canal de comunicación que sea capaz de transmitírselo al receptor. Cuando se trata de transmitir hechos, el mensaje puede estar codificado en palabras, cuando se trata de transmitir sentimientos, el mensaje puede codificarse en lenguaje corporal o en el tono de voz.

²⁵ BLAKE, Robert et. Al. Como trabajar en equipo. Editorial Norma. Colombia. 1989

Debido a que hay una gran posibilidad de que se produzcan malos entendidos, cuando se comunica algo importante, es primordial que exista la posibilidad de la retroalimentación. De esta manera, se logra aclarar el verdadero significado del mensaje. El tipo de comunicación que permite la retroalimentación se denomina comunicación bidireccional, ya que el emisor y el receptor pueden interactuar entre sí. Existe otro tipo de comunicación en el que no hay retroalimentación, denominado comunicación unidireccional.

La comunicación hacia abajo, permite a los gerentes aplicar las decisiones que han tomado e influir en los empleados de los escalones más abajo de la jerarquía de la empresa. La comunicación hacia arriba permite a los empleados de los niveles más bajos de la empresa comunicar sus ideas y sentimientos a las personas encargadas de tomar las decisiones situadas en los niveles más altos.

2.5.3 INSTRUMENTOS PARA UNA COMUNICACIÓN INTERNA EFICAZ.²⁶

La información en las empresas es una fuente de poder y una estrategia, como mencionamos anteriormente. Actualmente, las empresas dependen cada vez más de lo que se ha denominado "trabajadores del conocimiento", para prestar un servicio o producir un producto. Los trabajadores del conocimiento, transforman la

²⁶ BECKHARD, Richard. Desarrollo Organizacional: estrategia y modelos. Fondo Educativo Interamericano S.A. 1973.

información en un producto o servicio y necesitan grandes cantidades de información para cumplir adecuadamente con su trabajo.

Los instrumentos más importantes para la difusión de información dentro de una empresa, son los siguientes:

El manual del empleado

Se encuentra la información necesaria para que el empleado logre un excelente desempeño en sus funciones, como también las condiciones y reglamentos de la empresa.

La filosofía, cultura de la organización como: los derechos y deberes que tiene cada empleado. Informa a las supervisoras la forma de evaluar e impedir que tomen decisiones arbitrarias hacia los empleados, que generarían repercusiones negativas por empleados descontentos.

"En algunos de los estados de los Estados Unidos, sugieren que los manuales de los empleados no son sino un contrato implícito entre la empresa y el empleado, que limita la libertad del primero a despedir al segundo, sin una causa justificada".²⁷

²⁷ BECKHARD, Richard. Desarrollo Organizacional: estrategia y modelos. Fondo Educativo Interamericano S.A. 1973.

Algunas empresas han ido más allá para protegerse a sí mismas. Piden a los empleados que firmen un acuse de recibo en el que se declara que el empleado ha recibido el manual y que se remitirá al mismo para informarse sobre las normas, reglamentos y políticas de la empresa, teniendo en cuenta que de ningún modo es un contrato.

Comunicaciones escritas:

Los memorandos, son un medio útil para transmitir los cambios que se produzcan en las distintas políticas y procedimientos de la empresa, que no estén reflejados en el manual del empleado.

Boletín Informativo:

Consiste en una pequeña publicación mensual, donde se puede encontrar información de acontecimientos importantes, de reuniones y cambios de puestos de trabajo o novedades de la organización.

Comunicación electrónica:

“El correo electrónico o e- mail, es un sistema mediante el cual los distintos empleados de una empresa pueden comunicarse entre sí a través de mensajes electrónicos escritos que son enviados mediante los terminales de las computadoras personales, conectados a una

red".²⁸ Este medio es rápido para transmitir resultados financieros o acontecimientos claves de la empresa a un gran número de empleados.

Uno de los problemas es que, al ser muy fácil de utilizar, contribuye en algunos casos a que haya un exceso de información. Además, la gente tiende a imprimir todos los mensajes recibidos, lo que provoca una avalancha de papeles que precisamente se pretende evitar mediante el correo electrónico.

Reuniones:

Facilitan el diálogo y fomentan las relaciones personales, sobre todo entre empleados que no suelen interactuar entre sí frecuentemente por encontrarse separados.

"Las reuniones suelen celebrarse a diferentes niveles empresariales. Deben ser bien planificadas para evitar una pérdida de tiempo y una reducción de la productividad de la empresa".²⁹

²⁸ LAERMER, Richard y Pichinello, Michel. Relaciones Públicas: ataque integral. McGrawHill.2004

²⁹ ACKOFF, Karen. Arte de resolver problemas. Editorial Limusa. México. 1993

Retiros:

*“Han ganado popularidad entre las empresas estadounidenses en los últimos años. El retiro consiste en llevar a un grupo de empleados a un lugar tranquilo, como por ejemplo: un refugio de montaña, donde se mezcla el trabajo con actividades recreativas tales como el golf”.*³⁰

Otros tipos de empresas suelen aprovechar estos retiros para anunciar ascensos o acontecimientos importantes que provoquen cambios en la organización.

Comunicaciones informales³¹:

Comúnmente llamado rumores de la oficina, son intercambios de información que se producen de manera espontánea entre los empleados de la oficina sin que se haya programado un encuentro, sino que éste surge espontáneamente. La información que se suele transmitir es información sobre medidas tomadas por la empresa ya sea a favor o en contra.

Gestión mediante paseos:

Utilizada para controlar la comunicación informal. Consiste en que el Director pasee por toda la empresa, de forma que los empleados de

³⁰ WEIL, Raymond y FORDYCE, Jack. Método de desarrollo organizacional para ejecutivos

³¹ IDEM

todos los niveles tengan las oportunidades de hacer sugerencias y reclamos.

Estudios de actitud del empleado:

Se pide al empleado que responda cómo se sienten con respecto al trabajo que realiza, a sus supervisores, a sus oportunidades de promoción, a la calidad de la información que han recibido. Las respuestas que den los diferentes subgrupos al estudio, pueden compararse con las de la población total de empleados, de manera que los directores puedan identificar los grupos que atraviesan peores relaciones internas y, así, proporcionarles la atención que necesiten.

Procedimientos de apelación³²:

Permiten a los empleados dar respuesta a las actuaciones de la gerencia y discutir las decisiones de la Dirección.

El menos reglamentado es el programa de puertas abiertas, el denominador común de este tipo de programas es que los empleados, disponen de acceso directo a cualquier director o directivo de la empresa. Tiene dos importantes ventajas: hace que los empleados se sientan más seguros y confiados con la empresa y que los directores actúen con menos arbitrariedad.

³² ELORDY, Juan. Estrategia de empresa y recursos humanos. Editorial McGrawHill. México 1993

Sistema de sugerencia:

Está diseñado con el fin de solicitar, valorar las ideas valiosas de los empleados.

Premios de reconocimiento:

Agradecen públicamente a los empleados que hacen contribuciones notables a la empresa. Estas personas suelen convertirse en modelos para otros dentro de la organización, dando a conocer que los comportamientos y los logros son valorados.

Para aplicar con eficacia cualquiera de las estrategias mencionadas es importante, en primer lugar: obtener la información por parte de los empleados y actuar sobre las mismas para lograr el cambio que se espera; de otro modo, los empleados lo verán como un estudio en vano y seguramente no volverán a colaborar.

Segundo: la información debe utilizarse con ética, no se debe utilizar de forma negativa.

Y, en tercer lugar: algunos de los métodos deben utilizarse en forma confidencial a través de una consultora.

CAPÍTULO III

EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA COMO EL HONORABLE CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA

3.1 INTRODUCCIÓN

Al elaborar una propuesta para mejorar el Clima Organizacional de El Consejo Provincial de Pichincha, es importante tener un conocimiento de lo que es el Clima Organizacional de una institución, qué aspectos o factores intervienen dentro de él y cuál sería el mecanismo más idóneo o efectivo para medirlo; y, de esta forma, establecer o determinar cuál es el efecto positivo o negativo que éste tiene en el rendimiento del personal y, por lo tanto, la influencia en su productividad.

Realizaremos un análisis sobre la importancia que tiene la participación de las personas en la conformación de una organización y sus demás componentes; para lo cual, nos basaremos en las concepciones de varios investigadores como: Idalberto Chiavenato, quien enfoca su estudio de Administración, orientado a los Recursos Humanos; Luc Brunet, que orienta su estudio hacia las Organizaciones, en cuanto al Clima de Trabajo.

3.2 APROXIMACIÓN A LA DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima Organizacional.- Se orienta al estudio de la personalidad de una organización, en el sentido de que, una organización está conformada por un conglomerado de personas y de aspectos que alcanzan su configuración global.

Pone de manifiesto la importancia que tiene el entorno laboral en el comportamiento de una persona, en el desarrollo permanente de su rendimiento. Al considerar que toda situación de trabajo presenta aspectos propios y particulares que ocasionan en las personas el desenvolvimiento de sus aptitudes, reacciones y comportamientos, en medio de un clima específico, de tal o cual organización.

*“Se sabe que el concepto de Clima Organizacional es muy reciente, sin embargo a través de varios estudios se ha llegado a la conclusión de que este concepto está basado en dos importantes escuelas de pensamiento”.*³³

La Escuela de la Gestalt, que basa su pensamiento en la importancia de la percepción como un componente individual y único, de acuerdo al pensamiento y criterio de cada persona.

³³ Likert, Rensis, Investigador de Psicología Organizacional.

La Escuela Funcionalista, que complementa las ideas de la Escuela de la Gestalt y que considera el aprehender las cosas en su orden lógico, estableciendo sus características tal y como se presentan en el mundo. Es decir, un individuo interactúa y participa en la conformación del clima de ese medio y entorno.

Al analizar estos dos postulados, se llega a la conclusión de que: el Clima Organizacional requiere de componentes humanos en función a un medio físico y su entorno, intentando lograr un equilibrio entre éstos.

*“Existen ciertas diferencias por parte de los investigadores al proponer una definición común en cuanto al concepto de clima organizacional, así los investigadores estadounidenses James y Jones enfocan la definición a través de las siguientes variables: a) Medida múltiple de los atributos organizacionales, b) Medida múltiple de los atributos individuales y c) Medida perceptiva de los atributos organizacionales”.*³⁴

- **Medida múltiple de los atributos organizacionales.** Esto quiere decir que el clima organizacional es visto como un conjunto de características que identifican a una organización a través de sus propias cualidades, diferenciándola de las demás y que, a su vez, incide en el comportamiento de quienes laboran en la misma.

³⁴ Zultowski, Lathamy Auki, Investigadores Norteamericanos

En torno a este aspecto, al clima también es tratado como un sinónimo de ambiente organizacional; puesto que, se considera una representación de la naturaleza física de la organización.

- **Medida múltiple de los atributos individuales.** Esta variable pone de manifiesto la percepción del Clima en función a: los valores, actitudes, reacciones y opiniones de los individuos que laboran en una empresa.

Es decir, en otras circunstancias, el clima organizacional está determinado por las necesidades de los empleados que el medio laboral satisface; considerando además, sus criterios personales como parte de la evaluación del clima existente en una organización; lo que, conlleva a que esta forma no sea la más adecuada para llegar a una medición viable y confiable del ambiente de dicha organización.

- **Medida perceptiva de los atributos organizacionales.** Esta variable considera que el clima está determinado por ciertas características propias de una organización, siendo éstas combinadas con la manera de actuar de los individuos que, a su vez, interactúan con la sociedad.

Es importante mencionar que este postulado es el más considerado por los investigadores; puesto que, muestra un equilibrio en la combinación del medio con la personalidad del individuo, determinando así su comportamiento.

Conocer las características e importancia del Clima Organizacional de una institución nos ayudará a conocer cómo se maneja la comunicación con los públicos internos y, de esta manera, analizar las falencias que en el Consejo Provincial se presentan.

3.3 CARACTERIZACIÓN E IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional y la importancia que éste tiene para la Administración, tienen relación directa con el conocimiento que un administrador debe tener del clima existente en su organización, a fin de analizarlo y estudiarlo con la finalidad de³⁵:

- Detectar posibles situaciones de conflicto, descontento o inquietud que estén ocasionando actitudes negativas en el interior de la organización.
- Sustentar y respaldar su accionar frente a aspectos específicos presentados.

³⁵ LUC BRUNET, Desarrollo Organizacional: Clima de trabajo

- Llevar a cabo el seguimiento respectivo del desarrollo de la organización y determinar acciones en función a aspectos requeridos.

En este sentido, el papel que desempeña el Administrador es fundamental; puesto que, está en capacidad de efectuar un control con directrices claras y eficaces; que, a su vez, logren la satisfacción y realización de los miembros que integran la organización; para que, comprometidos con su trabajo, realicen acciones vinculadas al logro de las metas comunes.

El ambiente que advierte un trabajador, en su ambiente laboral, no se lo puede generalizar. Así, en una empresa se pueden encontrar varios climas organizacionales; es por ello que, los lineamientos dentro de la administración, no se pueden orientar de manera uniforme y, sobre todo, no siempre pueden ser asimilados de la misma manera.

De igual manera, las relaciones que se pueden dar entre trabajadores y directivos, también podrían ocasionar la existencia de otro Clima Organizacional.

Todas estas particularidades se pueden dar en el entorno de una misma organización, provocando reacciones diferentes con relación al ambiente

que se puede generar; así, mientras para unos, pueden ser condiciones muy aceptables; para otros, podrían ser totalmente contrarias.

En esta línea ¿cómo podría evaluarse un clima de esta naturaleza?; obviamente, no se podría efectuar una encuesta de manera general; lo recomendable en estos casos, es tomar una muestra representativa de individuos con criterios diferentes en cuanto a su percepción del Clima existente y, de allí, realizar un estudio o análisis para determinar una media explicativa, llegando a conformar de esta manera, un Clima global.

En consecuencia, el Clima existente en una organización es fundamental; puesto que, constituye la parte central para el desenvolvimiento idóneo de los recursos humanos que en ésta laboran.

De igual manera, el ambiente que presente una organización es parte de la imagen que ésta tiene con relación al medio exterior.

Basados en lo que se ha tratado anteriormente, el aspecto fundamental en la conformación del Clima Organizacional radica en el comportamiento del individuo o del grupo; su impresión y actitud frente a

la carga de estímulos, responsabilidades, exigencias y obligaciones que el ambiente laboral requiere.

Es necesario resaltar el hecho de que el estilo de administración que se lleve a cabo también ha sido considerado como determinante para la configuración del clima; es decir, el liderazgo con que se acciona.

Explicado lo anterior, es primordial destacar las variables que intervienen en el Clima Organizacional, con la finalidad de conocer la naturaleza de los diferentes climas que pueden presentarse en los departamentos del Consejo Provincial y aspectos que ayudarán a mejorar el ambiente organizacional.

3.4 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES QUE DETERMINAN LAS CLASES DE CLIMA ORGANIZACIONAL, SEGÚN LIKERT:

“Likert, desde su percepción, establece tres clases de variables que explican la naturaleza de los diferentes climas que se dan en las organizaciones y que son: a) Variables causales; b) Variables intermedias; y, c) Variables Finales”.³⁶

³⁶ Likert, Rensis, Investigador de Psicología Organizacional

Variables causales: Son variables independientes que preceptúan la marcha de una empresa, estas son: reglas, competencias, decisiones y actitudes; estas variables, tienen la particularidad de que pueden ser reformadas por los mismos miembros de la organización y pueden sugerir nuevos cambios, de considerarlo necesario.

Variables intermediarias: Este tipo de variables están relacionadas con el encause interno de una organización, en concordancia con: la motivación, la conducta, el proceder, la acción comunicativa, la finalidad del rendimiento y las resoluciones a tomarse.

Variables finales: Estas variables se conforman sobre base de la fusión de las dos anteriores, aquí ya se consideran los resultados que se alcanzan después del proceso, se determinan aspectos como: la productividad, los gastos y las pérdidas que se han ocasionado en la organización.

Del análisis y fusión de estas variables se estipulan dos tipos de Clima Organizacional: Clima de Tipo Autoritario y Clima de Tipo Participativo.

3.4.1 CLIMA DE TIPO AUTORITARIO. Este clima establece dos tipos de autoritarismo: el explotador y el paternalista.³⁷

Autoritarismo – Explotador. Aquí, el ambiente se presenta inflexible, las normas son rígidas, la toma de decisiones se presenta de manera vertical; es decir, va desde los directivos hacia los empleados, sin que éstos tengan la opción de emitir criterios o cuestionamientos.

Autoritarismo - Paternalista: En este sistema, los directivos involucran a sus empleados en el desarrollo de las directrices de la empresa; el ambiente es de confianza mutua y se considera de gran manera las necesidades sociales de los trabajadores.

Todas las decisiones se toman en el ámbito de directivos y, si participan los niveles medios o bajos, no siempre son tomadas en cuenta.

Se consideran a las recompensas y a los castigos como los aspectos motivacionales relevantes y existe manipulación en la comunicación entre los directivos y los trabajadores.

³⁷ Linkert, Rensis, Investigador de Psicología Organización al

3.4.2 CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO. Este tipo de clima se subdivide en dos clases: consultivo y de participación en grupo.

Consultivo: Este sistema está basado en el nivel de confianza hacia los empleados. La toma de decisiones se comparte con los directivos y los niveles inferiores. Uno de los aspectos más relevantes es el estímulo, como medio para cubrir las necesidades de los empleados; así como, de fomentar el grado de estima hacia ellos. El ambiente laboral se desarrolla de manera activa y diligente.

Participación en grupo: Este sistema se desarrolla en un ambiente pleno de confianza entre directivos y empleados.

El aspecto fundamental es la comunicación, puesto que el nivel de motivación se da por el grado de participación directa que tienen los trabajadores en aspectos como: determinar objetivos de rendimiento, analizar estrategias para el mejoramiento del sistema de trabajo, y evaluar el desempeño, por medio del cumplimiento de objetivos.

“En consecuencia, la teoría de Likert se acerca al concepto de clima organizacional abierto y cerrado. En el primero, responde a un ambiente dinámico en que la participación activa de los empleados es

*fundamental, ocasionando mejores condiciones en el ambiente laboral, así como el aspecto personal de los mismos.*³⁸

En cambio, en el clima cerrado, cuando la participación de los trabajadores es mínima y restringida, perdiendo sentido la confianza dentro del ambiente laboral.

De esta manera, se puede considerar que el Clima de una organización se conforma por la fusión de diferentes aspectos que lo caracterizan.

El hablar de las clases de Clima que existen en varias autorías, nos lleva a analizar las causas y efectos del ambiente laboral dentro de una Institución; y, dependiendo de esto, determinar los problemas de cada clase de clima y en que inciden dentro del las relaciones entre los empleados que componen una institución.

³⁸ Linkert, Rensis, Investigador de Psicología Organización al

3.5 CAUSAS Y EFECTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

“En este apartado se analizan las causas y los efectos del ambiente laboral dentro de una organización, considerando que la interacción de este ambiente con los aspectos estructurales de la misma, se manifiesta en los resultados que el clima laboral origina”.³⁹

Al hablar de los efectos del Clima Organizacional se toman en cuenta dos clases de efectos:

Efectos directos: Se relacionan con el comportamiento de la mayoría de los individuos (grupo), frente a las características propias de una organización; es decir, se considera que este comportamiento puede cambiar de acuerdo al clima en que éstos se desenvuelven.

Efectos de interacción: La relación se da en función al comportamiento del individuo como tal, frente a las particularidades de la organización.

En consecuencia, el clima conlleva una carga de efectos sobre el comportamiento individual y grupal; y que, a su vez, incide en otros aspectos como: el rendimiento, la productividad, el desempeño y la actitud.

³⁹ Linkert, Rensis, Investigador de Psicología Organización al

El Clima Organizacional depende de varios aspectos, considerándolos influyentes en los comportamientos del personal, en cuanto a la interacción con la institución; por ello, es importante hablar de cada uno de éstos.

3.6 ASPECTOS DE UNA INSTITUCIÓN QUE AFECTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

3.6.1 ESTRUCTURA

*“La estructura de una organización generalmente se la entiende como un conjunto de aspectos sobre el cual los individuos se desenvuelven. En este caso, la estructura está determinada por el espacio físico en que las personas realizan su trabajo dentro de la organización; combinándose con otros aspectos que: determinan su tamaño, los productos que en ella se generan, los sistemas de producción, las alternativas tecnológicas, niveles jerárquicos existentes”.*⁴⁰

Como se puede considerar, la estructura está orientada más al aspecto físico en que se desarrollan las personas; a diferencia del clima que está orientado al aspecto humano de las personas que laboran en una organización.

⁴⁰ Zultowski, Latham y Yuki, Investigadores Norteamericanos

Sin embargo, cabe anotar que la estructura es determinante en la conformación del Clima Organizacional y que, al fusionarse estos dos aspectos, logran un equilibrio y un complemento entre lo físico y lo humano.

Tamaño y dimensión: Del aspecto anterior también se correlacionan otros tipos de efectos, que se derivan de los elementos propios de la estructura. En este punto, se considera la importancia que tiene una organización en cuanto a su extensión y dimensión; y, en función a estos aspectos, se pueden determinar algunas características particulares que inciden en la configuración del ambiente laboral.

“Así tenemos que, una organización mientras más importante es, cuenta con un mayor número de trabajadores; y que, por tanto, corre el riesgo de que el clima que se presente se caracterice por su heterogeneidad, por cuanto su personal es numeroso y difícilmente se logra un acercamiento más humano o personalizado; en este sentido, el tamaño de la organización afectaría el aspecto social y las relaciones interpersonales, considerando que cada individuo percibe de manera diferente el clima existente en su entorno”.⁴¹

⁴¹ Zultowski, Latham y Yuki, Investigadores Norteamericanos

En este mismo sentido, algo parecido sucede con aquellas organizaciones en que, en el grupo privilegiado que cuenta con el poder jerárquico, se centran las políticas de acción y de decisiones; generalmente existe una propensión a crear un ambiente cerrado, ocasionando niveles de autoritarismo, provocando un clima frío, dominante y vertical; en consecuencia, se limita el accionar de sus empleados y, por ende, se coartan sus actitudes.

La estructura influye dentro de la comunicación que se maneje dentro de la Institución; para que la comunicación interna sea eficaz, es necesario también enfocarnos en lo que son las políticas y reglamentos que tiene la organización para el desarrollo del clima organizacional.

3.6.2 REGLAMENTOS Y POLÍTICAS

Estos aspectos tienen mucha relevancia en el desarrollo del Clima Organizacional; puesto que, presentan las condiciones en que los empleados deben desempeñar su rol; así mismo, limitan o dan cierta libertad de acción.

“Si los reglamentos y las políticas se presentan estrictos en exceso, no se podrá mayormente esperar que estos actúen con cierta espontaneidad; y, por el contrario, se provocaría un clima igualmente tenso y rígido, corriendo el riesgo de que esta posición llegue a incidir en

el rendimiento; puesto que, de cierta manera, esta situación va consolidando la desmotivación y el cambio de comportamiento de los individuos".⁴²

Programas de Administración por Objetivos: *"En este aspecto, investigadores como Zultowski, Latham y Yuki han defendido la importancia que tiene el clima en el que se desarrolla una organización; y, por ello, han presentado una alternativa para que las organizaciones cuenten con programas de administración por objetivos (APO); los mismos que se presentan más flexibles y ocasionan un ambiente participativo por parte de los empleados y logran alcanzar mejores niveles de rendimiento y productividad".⁴³*

En la administración por objetivos, uno de los pilares fundamentales es la motivación que se dé a los empleados, considerando que la participación de éstos dentro de una organización debe ser dinámica y directa, dentro de un sistema que presente objetivos claros y concretos que permitan al empleado concienciar su rol y logre cumplir con los mismos.

⁴² BECKHARD, Richard. Desarrollo Organizacional: estrategia y modelos

⁴³ Zultowski, Latham y Yuki, Investigadores Norteamericanos

Así también estos programas (APO), promueven la importancia de la retroalimentación mediante un sistema de evaluación que permita verificar el avance en el cumplimiento de los objetivos planteados.

En consecuencia, la APO propende a que los individuos tengan metas precisas y durante el proceso sientan satisfacción de alcanzarlas, influyendo de manera positiva en su rendimiento.

Círculos de calidad: *“Entendiendo como círculos de calidad, la conformación de un grupo de individuos generalmente voluntarios con capacidad profesional cuya función radica en observar, reconocer, estudiar y resolver problemas de tipo laboral en coordinación con el inmediato superior con quien mantiene un contacto permanente”.*⁴⁴

La finalidad del ejercicio de los círculos de calidad, es que: a más de trabajar con objetivos, se involucre activamente a los individuos de una organización en la estructuración de la misma; así como, crear un ambiente de comunicación efectiva y colaboración mutua entre superiores y empleados; logrando así, que el ambiente laboral sea beneficioso y cuyo resultado esté acorde al cumplimiento de los objetivos trazados tanto a nivel directivo, de trabajadores y organizacional.

⁴⁴ Zultowski, Latham y Yuki, Investigadores Norteamericanos

*“En efecto, si se toma en cuenta la participación de quienes laboran en una organización, se sentirán mayormente comprometidos con la misma; y, de hecho, esta situación incidirá en el clima organizacional que en el ésta se desarrolle. Para ello, es recomendable analizar la evaluación del rendimiento en el personal de la Institución, en función del desempeño, obteniendo así aspectos que nos permitirán evaluar: la aptitud, actitud, cumplimiento, competencia en relación a las labores encomendadas a cada uno de sus empleados”.*⁴⁵

Evaluación del Rendimiento

*“La evaluación del rendimiento, radica en el seguimiento continuo y normativo del avance de un individuo o individuos que laboren en organización, en función a su desempeño y al cumplimiento del modelo establecido por la misma y en el que también intervienen factores como: la aptitud, actitud, cumplimiento y competencia en relación al trabajo que realicen”.*⁴⁶

⁴⁵ CHIAVENETO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial McGrawHill. Madrid. 1991

⁴⁶ Zultowski, Latham y Yuki, Investigadores Norteamericanos

Para lograr una evaluación más real y confiable, es recomendable que ésta se lleve a cabo bajo la ejecución de dos grupos de objetivos particulares que son:

- **Los objetivos administrativos**, se relacionan directamente con aspectos estructurales de una organización, tales como: salarios, contratos, despidos, promociones, etc.
- **Los objetivos de desarrollo personal**, se orientan hacia la parte humana de los empleados, intentando conseguir un equilibrio entre lo personal y lo laboral, con la finalidad de lograr mejoras en el rendimiento, considerando factores como: las necesidades, niveles de formación y perfeccionamiento de los trabajadores.

Dentro de estos objetivos, se da gran importancia a la comunicación que se desarrolle entre los niveles jerárquicos de la organización y sus empleados.

*“Es importante mencionar que, para que sea válido el sistema de evaluación, debe propender a ocasionar un clima organizacional abierto, participativo y flexible. Así mismo, la evaluación debe considerarse como un proceso en el que se intenta motivar al empleado en relación a sus funciones, aptitudes y potencialidades”.*⁴⁷

⁴⁷ CHIAVENETO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial McGrawHill. Madrid. 1991

Es necesario que, los empleados conozcan acerca del sistema de evaluación que se ejecuta en la empresa donde laboran y los resultados en torno a su labor; para que, conociendo su nivel de rendimiento, reciban la retroalimentación, que permitirá lograr mejoras a nivel laboral y a nivel personal.

Para que la evaluación sea efectiva, es necesario conocer el nivel de comunicación que tiene la empresa y el Clima Organizacional que se maneja. Se necesita hablar de la influencia del poder y liderazgo dentro del ambiente laboral.

3.6.3 PODER Y LIDERAZGO

“El Clima, en sus diferentes momentos, puede ser utilizado por los directivos de la empresa como una manera de ejercer su poder. Por ejemplo: si prevalece un clima de autoritarismo, el control de la labor de los empleados se fundamenta en sanciones y recompensas; en cambio, si prevalece un clima abierto y flexible, el control de la labor se caracteriza por conseguir los mejores resultados, a través del trabajo en equipo, liderado por el jefe inmediato”.⁴⁸

⁴⁸ CHIAVENETO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial McGrawHill. Madrid. 1991

El clima participativo, se fundamenta en desarrollar una interacción e integración de los procesos de la organización, en función de la participación de todos los niveles jerárquicos.

El liderazgo que ejerzan los directores o administradores juega un papel muy importante; puesto que, en gran parte son quienes promueven la clase de clima que se genera en la empresa. El estilo de liderazgo que se presente, es percibido por los subordinados; y, sin lugar a duda, esto incide en su actitud.

Cuando los directores presentan un liderazgo participativo, los empleados aceptan ese modelo para, a su vez, ellos actuar de esa forma frente a sus subordinados; y, de igual manera, cuando los directores muestran un liderazgo autoritario, quienes siguen en jerarquía, generalmente adoptan esa tendencia para con sus subordinados.

*“En consecuencia, se puede deducir que el comportamiento del superior inmediato influye en el resto del componente humano de una organización, ocasionando que la actitud y liderazgo de los administradores y el comportamiento de los empleados causen efectos sobre el clima organizacional existente”.*⁴⁹

⁴⁹ WEIL, Raymond y FORDYCE, Jack. Método de desarrollo organizacional para ejecutivos. Fondo Educativo Iberoamericano. México. 1976

Otro de los aspectos importantes a considerar, cuando hablamos del Clima Laboral son las relaciones de trabajo, ya que son un factor importante para el desempeño de actividades.

3.6.4 RELACIONES DE TRABAJO

*“El clima y las relaciones de trabajo se interrelacionan y se convierten en un factor determinante en el entorno laboral”.*⁵⁰

Si los empleados perciben un clima de trabajo no apropiado o negativo, ocasionarán situaciones que demuestren su descontento; y, generalmente, dichas situaciones inician con una serie de quejas, constituyéndose en una manera equivocada para expresar su malestar.

En casos como éste, la intervención de los administradores y su liderazgo es de mucha importancia; puesto que, de ello dependerá el manejo de este tipo de situaciones.

⁵⁰ WEIL, Raymond y FORDYCE, Jack. Método de desarrollo organizacional para ejecutivos. Fondo Educativo Iberoamericano. México. 1976

3.6.5 LOS CONFLICTOS

Al tratarse del manejo de conflictos, la dirección puede recabar la información de los mismos y analizarlos de manera que se visualice el problema existente, sacar las conclusiones de cómo o de qué manera tal o cual situación incide en los trabajadores y encontrar la manera de solucionarlos.

Muchos de los conflictos que existen en las Instituciones, se dan por la falta de definición de roles que desempeñan cada uno dentro de su departamento; por eso, es necesario que cada individuo conozca qué función se le ha otorgado.

3.6.6 DEFINICIÓN DE PAPELES

Cada individuo debe tener clara la idea de su rol específico dentro de la institución; puesto que, eso le permite actuar dentro de sus límites, proporcionándole seguridad laboral y personal; caso contrario, no tener definido el rol que debe desempeñar, ocasionará cierta inestabilidad e inseguridad dentro de su entorno laboral.

Es importante al hablar de clima organizacional, considerar el proceso de comunicación que tiene la empresa, con el objetivo de que la

comunicación entre jefes y subordinados sea factible, genere confianza, y no lleve a la formulación de rumores y descontentos.

3.6.7 LA COMUNICACIÓN

“En muchas ocasiones, en las empresas no se han desarrollado adecuadamente los procesos de comunicación, trayendo como consecuencia el descontento por parte del personal, quienes llegan a demostrar su descontento por medio de rumores, quejas, huelgas, manifestaciones, etc.”.⁵¹

Es por ello que en las empresas se generan y se establecen fuentes de comunicación, a través de las cuales los empleados tienen la oportunidad de transmitir su satisfacción o insatisfacción, en cuanto a su realización en el sitio de trabajo.

Las empresas deben contar con un sistema de comunicación en el que todos sus componentes tengan la oportunidad de expresarse; y, sobre todo, que ese sistema permita la interrelación entre los diferentes niveles jerárquicos, entre subordinados y superiores.

⁵¹ VAN RIEL. Cees B:M Comunicación Corporativa. Prentice hall. Madrid. 1997

Una institución, en donde existe un adecuado sistema de comunicación, puede aportar positivamente en la conformación del Clima Organizacional. El descontento de los empleados de una organización depende de varios factores, que generan: aburrimiento, falta de motivación y muchas actitudes que impiden que las actividades se desarrollen con eficiencia y eficacia; por esta razón, los empleados sienten la necesidad de ausentarse de sus actividades diarias.

3.6.8 AUSENTISMO

*“En ocasiones, cuando el empleado tiene demasiados contratiempos, presiones u otras situaciones similares, provocan que éste sienta la necesidad de ausentarse, por lo menos por un corto tiempo. Cuando el ausentismo se presenta en un alto porcentaje, es un indicador de la insatisfacción que pueden estar teniendo los individuos dentro de la organización”.*⁵²

3.7 MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

“Algunos autores establecen que la mejor forma de medir el clima organizacional de una institución, es la aplicación de una encuesta que permita evaluar la situación actual de la institución y establecer el prototipo de ambiente ideal para la empresa.

⁵² ACKOFF, Karen. El arte de resolver problemas. Editorial Limusa. México. 1993

El cuestionario debe estar estructurado con preguntas que le permitan al investigador alcanzar respuestas sobre la percepción que tienen los empleados con relación a su entorno laboral.⁵³

⁵³ Rafael Muñiz González, Marketing en el siglo XXI

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL H. CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA.

Con la finalidad de analizar el Clima Organizacional que se maneja dentro del H. Consejo Provincial de Pichincha, se ha utilizado una metodología que nos permitirá alcanzar resultados favorables para la mejora del mismo.

4.1 METODOLOGÍA⁴⁵

4.1.1 ENFOQUE

Se utilizó un modelo mixto. Este modelo, representa el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques: cualitativo y cuantitativo; ambos, se combinan en todo el proceso de investigación, requiere de una mentalidad abierta y un manejo completo de los dos enfoques; agrega complejidad al diseño de estudio, pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques.

La investigación oscila entre los esquemas de pensamiento inductivo y deductivo; además, es necesario un enorme dinamismo en el proceso.

⁴⁵ HERNÁNDEZ SAMPIERI Roberto, BAPTISTA Pilar , FERNÁNDEZ Carlos. Metodología de la Investigación. Editorial MacGrawHill. 2004

Se llevó a cabo un análisis estadístico en la tabulación de las encuestas y el método de análisis estadístico interpretativo contextual en las entrevistas. Así mismo, a través de este método capturamos experiencias en el lenguaje de los propios individuos y estudiamos ambientes naturales.

4.1.2 ALCANCE⁴⁶

El alcance de esta investigación se ha definido como descriptivo-exploratorio; pues, a través del estudio nos familiarizamos con un tópico desconocido y poco estudiado; y, a través del método descriptivo, se analizó Cómo es y Cómo se manifestó el fenómeno y sus componentes.

4.1.3 DISEÑO

Dentro de esta investigación, el diseño que se utilizó es el no experimental, transeccional, exploratorio-descriptivo, porque no se manipulan las variables.

4.2 ESTIMACIÓN DE PARÁMETROS

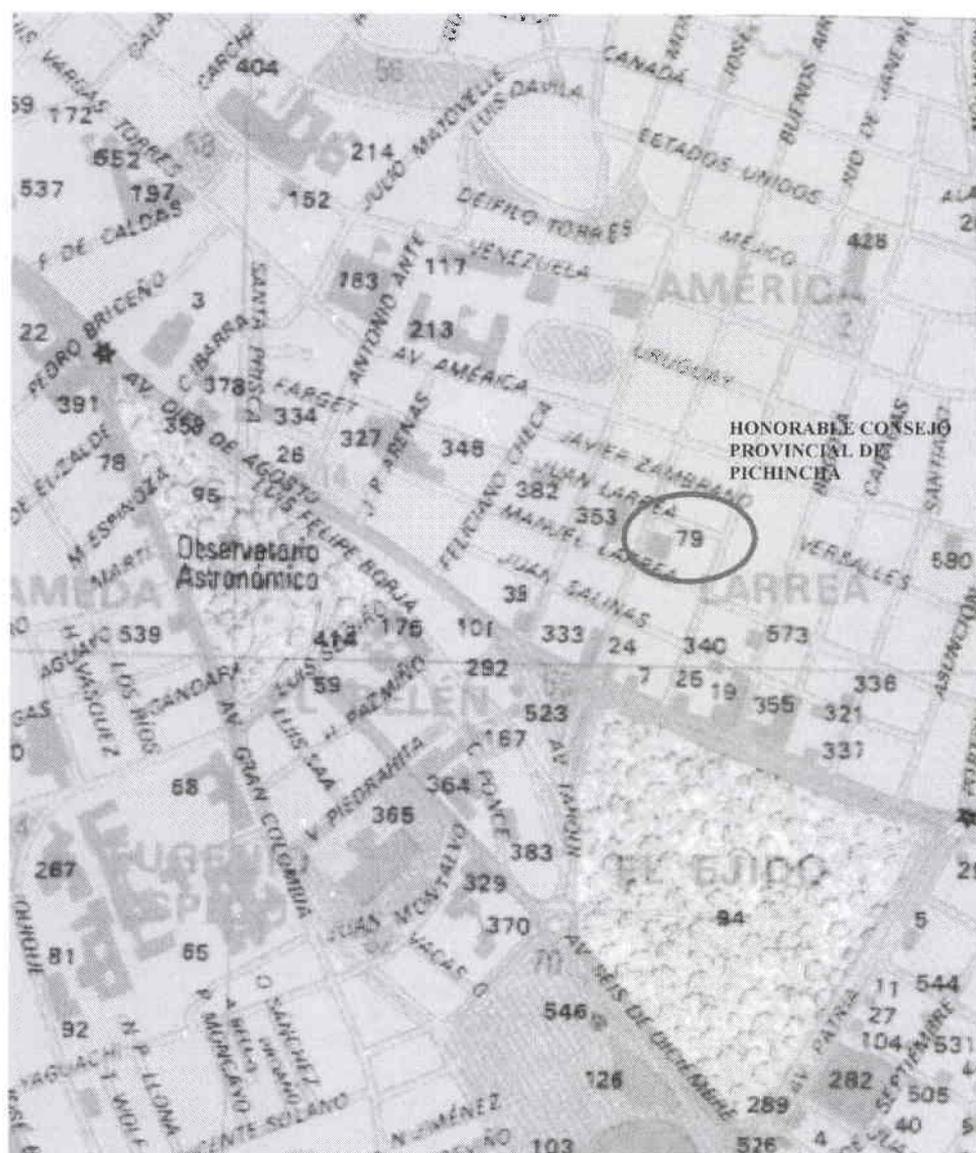
La zona geográfica donde se ha aplicado la investigación es: el Consejo Provincial de Pichincha.

Al referirnos a un análisis interno, era conveniente realizar nuestras entrevistas y encuestas dentro de dicha institución, con la finalidad de obtener resultados claros, precisos y concisos, los mismos que nos

⁴⁶ HERNÁNDEZ SAMPIERI Roberto, BAPTISTA Pilar , FERNÁNDEZ Carlos. Metodología de la Investigación. Editorial MacGrawHill. 2004

permitirán conocer cómo se maneja la comunicación, qué tan favorable es el clima organizacional en el que ellos laboran y cuáles son sus falencias con respecto a esto. Por lo que es necesario fijarnos sólo en las personas que son parte de las actividades diarias.

UBICACIÓN DEL HONORABLE CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA



4.3 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Para esta investigación se ha elegido un muestreo aleatorio, con el que se puede deducir a través de la fórmula general, ya que el propósito es mejorar el clima organizacional del H. Consejo Provincial de Pichincha.

La muestra se establecerá de la población de la Institución.

4.4 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

E = Error máximo admisible (0,05)

$$n = \frac{N}{E^2(N-1)+1}$$

$$n = \frac{1994}{5,9825}$$

$$n = 333,305474$$

Una vez determinado que la población del Consejo Provincial de Pichincha es de 1994 empleados: 554, a nombramiento; 1239 obreros; y, 231 a contrato; la muestra corresponderá a un valor de 333. Se realizaron 90 encuestas, al personal de nombramiento; 206, a obreros; y, 37 a personas con contrato.

4.5 DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES

4.5.1 VARIABLES DEPENDIENTES

- Clima organizacional
- Comunicación Interna

4.5.2 VARIABLES INDEPENDIENTES

- Consejo Provincial de Pichincha
- Personal directivo y administrativo.
- Motivación
- Estímulos y recompensas
- Identidad
- Conflictos
- Cooperación
- Relaciones interpersonales
- Responsabilidad

4.6 DETERMINACIÓN DEL INSTRUMENTO: ENTREVISTAS Y ENCUESTAS

4.6.1 SISTEMATIZACIÓN DE LAS ENTREVISTAS

La Entrevista, es considerada como otra fuente de recolección de análisis de datos porque permite obtener información clara y veraz. Se consideró la ejecución de éstas a las máximas autoridades de la entidad en estudio, directivos y mandos medios, a quienes se los considera como las personas autorizadas o portavoces oficiales de la institución. Para obtener información más certera se las realizaron a: Eco. Gustavo Baroja, Prefecto; Sr. Fidel Acero, Vicepresidente del Consejo; Lic. Carlos Carcelén, Director de Comunicación Social; Arq. Fabricio Moncayo, Coordinación General, Escritor Raúl Pérez, Educación, Cultura y Deportes; Arq. Rómulo Sánchez, Planificación y Ambiente; Eco. Patricio Olmedo, Recursos Humanos y Administración; Tcnlga. Pilar Cun, Consejera.

La encuesta consistió en el planteamiento de una matriz de preguntas, las mismas que permiten evaluar el criterio sobre los aspectos que conforman el clima organizacional; así como también, determinar cuáles son las acciones o actividades que actualmente están puestas en práctica dentro del marco organizacional.

Como resultado de estas entrevistas podemos inferir las siguientes generales:

- Tres de las ocho personas encuestadas, tienen una definición clara de lo que es la comunicación organizacional.
- Con respecto a que si se considera a las personas que integran una organización como un componente importante para el desarrollo de la mismas, el total de entrevistados responde que sí, definiéndolos como un pilar de gran estructura, que aporta significativamente al éxito de la empresa.
- Cinco de los entrevistados piensan que la comunicación dentro de las instituciones públicas es defectuosa y que posee barreras que dificultan la toma de decisiones individuales; y, el resto, da una definición de lo que creen es la comunicación, dentro de estas Instituciones.
- Los entrevistados consideran que la comunicación, dentro del Consejo Provincial, es buena; porque no siempre se está pendiente del flujo de información, porque no existen canales o herramientas comunicacionales; y, además, se generan rumores que perjudican el trabajo.
- Cinco de los encuestados, piensan que la herramienta informativa más adecuada para lograr una buena comunicación, es: utilizando carteleras, boletines, revistas internas; y, el resto de los entrevistados, consideran que el trabajo en equipo y la motivación dan un sentido de pertenencia al empleado.

- Los entrevistados consideran que la comunicación que se maneja dentro de la Institución es demasiado vertical y formal, muchas veces de modo jerárquico.
- Los entrevistados consideran que el tipo de esquema que se debe manejar entre superiores y subordinados para lograr una buena comunicación sería un esquema abierto con comunicación clara y en red, donde todos tenga la oportunidad de participar.
- Todos los entrevistados coinciden en que la única manera de que exista un clima organizacional favorable, sería cuando todos los empleados trabajen con entusiasmo por un fin común, cumpliendo con los objetivos institucionales.
- No existe un sistema de comunicación que aporte positivamente en la conformación del clima organizacional.
- No existe una herramienta que permita medir el clima organizacional dentro de la institución.

4.6.2 ENTREVISTAS CUALITATIVAS

Se decidió realizar entrevistas cualitativas, ya que ésta es una manera de captar información en forma directa y personalizada.

Son aquellas que se desarrollan mediante reiterados encuentros entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos a la comprensión de perspectivas que los informantes tienen respecto a su vida, experiencias o situación. Las entrevistas cualitativas son descriptivas, no estructuradas, no estandarizadas, abiertas.

Es la forma más idónea para recopilar información, cuando se ha de realizar una investigación. Su variedad abarca modalidades equiparables.

4.6.3 ENCUESTAS DE OPINIÓN PÚBLICA

Para obtener mejores resultados se realizaron encuestas de opinión públicas, ya que éstas generan información veraz, clara y directa

“Método para recopilar información de una población, contactando uno de los elementos de la misma o a una parte de ella (muestra), con el objetivo de deducir características de conjunto, relativas a esta población en un momento dado”.

Se habla de encuestas de opinión pública cuando tienen como objetivo, obtener información sobre la percepción de la mayoría sobre temas coyunturales, que se convierten en temas de interés general.

4.6.4 MATERIAL DE LA ENCUESTA

La encuesta está estructurada con el objetivo de conocer cómo se desarrollan algunos aspectos del ambiente de trabajo en el que laboran las personas que integran el H. Consejo Provincial de Pichincha. Para mayor evaluación se la ha dividido por aspectos, como: responsabilidad, estímulo, y recompensa, desafíos, relaciones interpersonales,

cooperación, normas de rendimiento, conflictos e identidad, que nos permiten llegar a conclusiones mucho más claras.

Cada aspecto tiene seis preguntas; cada pregunta, tiene la opción de ser contestada bajo cuatro posibilidades, que son: siempre, frecuentemente, rara vez y nunca. En total, la encuesta está formada por cincuenta y cuatro preguntas, de las cuales, la pregunta cincuenta y cuatro, tiene otro esquema en donde el encuestado señalará si se siente o no a gusto formando parte de la Institución.

En la parte superior, al inicio de la encuesta se especifica el objetivo, las instrucciones y una pregunta donde el encuestado debe colocar su función o puesto dentro de Institución.

4.6.5 INSTRUCCIÓN A LOS ENCUESTADORES

Principalmente se les hizo conocer el motivo de la encuesta, indicándoles que: somos estudiantes de la Universidad de las Américas; que se están realizando estas encuestas con la finalidad de conocer algunos aspectos que nos permitirán determinar cuan positivo es el clima organizacional que ellos tienen y qué tan satisfechos están con el tipo de comunicación que maneja la institución entre los miembros.

Así como también, haciéndoles saber que la información que nos brinden tiene el carácter de confidencial y anónima, la misma que será

utilizada para el estudio de nuestra tesis, con el propósito de establecer propuestas de mejora, que permitan optimizar la comunicación y el clima organizacional en el caso de que existan falencias.

4.7 TRABAJO DE CAMPO

El lugar de estudio fue el Consejo Provincial de Pichincha; el trabajo: realizar entrevistas y encuestas con la finalidad de captar los puntos a favor y en contra que tiene la Institución, en lo que se refiere a la comunicación y su clima organizacional; las encuestas fueron entregadas al personal administrativo y directivo; las entrevistas fueron contestadas por los directivos, quienes nos brindaron la información necesaria para captar el objetivo de nuestra investigación.

4.8 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

El análisis de las encuestas se realizó en el programa PSS; se asignó un valor de 4, a la respuesta de Siempre; 3, a la respuesta de Frecuentemente; 2, a la respuesta de Rara Vez; y, 1, a la respuesta de Nunca. Considerando que los valores mas bajos obtenidos son aquellos que presentan problemas dentro de la Institución.

Para este análisis se elaboraron dos tablas y un gráfico general; con la primera tabla, se obtiene un promedio por pregunta de acuerdo al valor

asignado en forma descendente; en la segunda tabla, se obtiene un promedio por público objetivo; y, finalmente, un gráfico en el que se especifican claramente los parámetros evaluados que no presentan problemas dentro de la Institución y los que necesitan de atención para mejorar el Clima Organizacional de la misma.

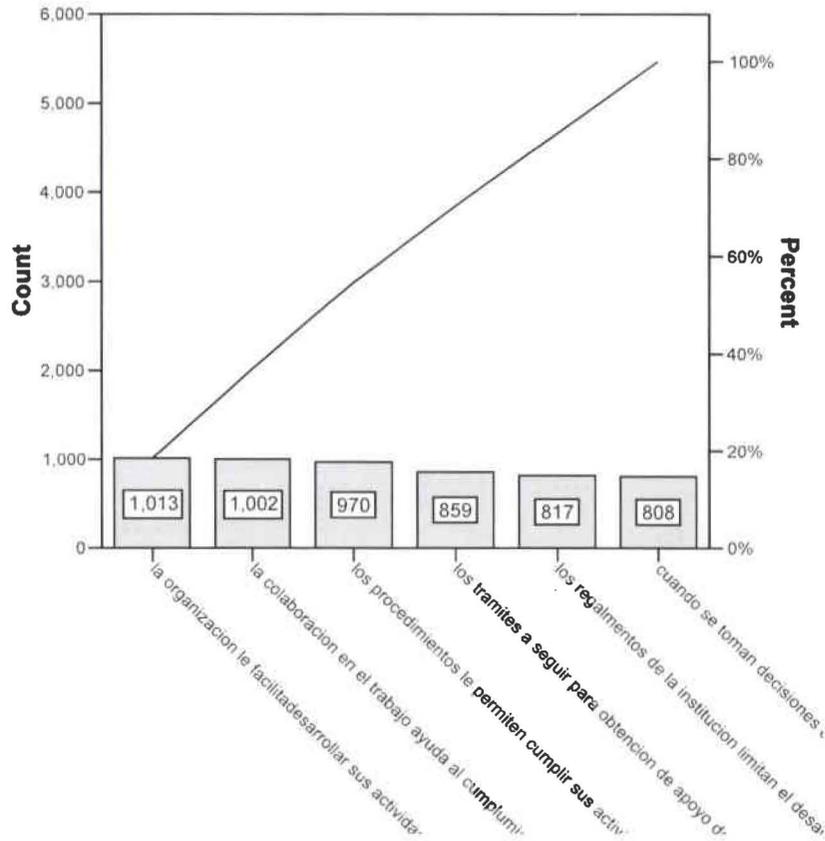
FACTOR ESTRUCTURA

	<i>N</i>	<i>MINIMUM</i>	<i>MAXIMUM</i>	<i>SUM</i>	<i>MEAN</i>
<i>LA ORGANIZACIÓN, LE FACILITA DESARROLLAR SUS ACTIVIDADES</i>	333	1,00	4,00	1013,00	3,0420
<i>LA COLABORACIÓN EN EL TRABAJO, AYUDA AL CUMPLIMIENTO EFICIENTE DE SU LABOR</i>	333	1,00	4,00	1002,00	3,0090
<i>LOS PROCEDIMIENTOS LE PERMITEN CUMPLIR SUS ACTIVIDADES</i>	333	1,00	4,00	970,00	2,9129
<i>LOS TRÁMITES A SEGUIR PARA OBTENCIÓN DE APOYO DE OTROS DEPARTAMENTOS ES EFICIENTE</i>	333	1,00	4,00	859,00	2,5796
<i>LOS REGLAMENTOS DE LA INSTITUCIÓN LIMITAN EL DESARROLLO DE SU TRABAJO</i>	333	1,00	4,00	817,00	2,4535
<i>CUANDO SE TOMAN DECISIONES ES UD INFORMADO SOBRE ELLAS</i>	333	1,00	4,00	808,00	2,4264
<i>Valid N (listwise)</i>	333				

ESTRUCTURA POR PÚBLICOS OBJETIVOS

TRABAJADORES		LA ORGANIZACIÓN	LOS PROCEDIMIENTOS	LOS REGLAMENTOS	LOS TRAMITES A	LA COLABORACIÓN EN	CUANDO SE TOMAN
		LE FACILITA DESARROLLAR SUS ACTIVIDADES	LE PERMITEN CUMPLIR SUS ACTIVIDADES	DE LA INSTITUCIÓN LIMITAN EL DESARROLLO DE SU TRABAJO	SEGUIR PARA OBTENCIÓN DE APOYO DE OTROS DEPARTAMENTOS ES EFICIENTE	EL TRABAJO AYUDA AL CUMPLIMIENTO EFICIENTE DE SU LABOR	DECISIONES ES UD INFORMADO SOBRE ELLAS
DIRECTIVO	Mean	3,1795	3,0000	2,5641	2,6410	3,0256	2,5385
	N	39	39	39	39	39	39
	Std. Deviation	,68333	,68825	,88243	,84253	,74294	,91324
ADMINISTRATIVO	Mean	2,9947	2,8730	2,3810	2,4392	3,0370	2,3915
	N	189	189	189	189	189	189
	Std. Deviation	,66443	,63978	,82698	,77374	,77439	,83483
SERVICIOS GENERALES	Mean	3,0762	2,9524	2,5429	2,8095	2,9524	2,4476
	N	105	105	105	105	105	105
	Std. Deviation	,68914	,82487	,79697	,79778	,88122	,93006
TOTAL	Mean	3,0420	2,9129	2,4535	2,5796	3,0090	2,4264
	N	333	333	333	333	333	333
	Std. Deviation	,67532	,70612	,82602	,80499	,80468	,87373

GRÁFICO



ANÁLISIS:

Una vez analizado el factor estructura se detecta lo siguiente, con respecto a cada pregunta:

Las personas piensan que: la organización frecuentemente les facilita desarrollar sus actividades.

Las personas piensan que: frecuentemente la colaboración en el trabajo ayuda al cumplimiento eficiente de su labor.

Las personas piensan que: frecuentemente los procedimientos le permiten cumplir sus actividades.

Las personas piensan que: frecuentemente los reglamentos de la institución limitan el desarrollo del trabajo de los empleados.

Las personas piensan que: rara vez los trámites a seguir, para la obtención de apoyo de otros departamentos, no es eficiente.

Las personas piensan que: cuando se toman decisiones, rara vez son informados sobre ellas.

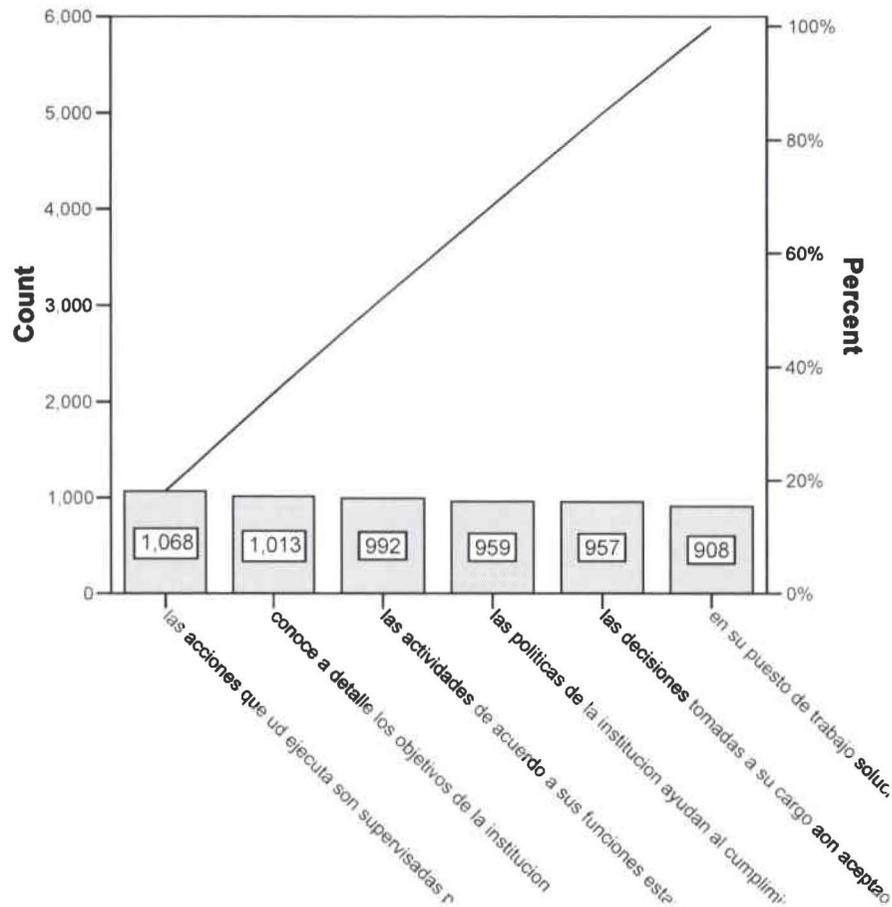
RESPONSABILIDAD

	N	MINIMUM	MAXIMUM	SUM	MEAN
LAS ACCIONES QUE UD EJECUTA SON SUPERVISADAS POR SUS SUPERIORES DIRECTOS	333	1,00	4,00	1068,00	3,2072
CONOCE A DETALLE LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN	333	1,00	4,00	1013,00	3,0420
LAS ACTIVIDADES DE ACUERDO A SUS FUNCIONES ESTÁN CLARAMENTE DELIMITADAS	333	1,00	4,00	992,00	2,9790
LAS POLÍTICAS DE LA INSTITUCIÓN AYUDAN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJ. INSTITUCIONALES	333	1,00	4,00	959,00	2,8799
LAS DECISIONES TOMADAS A SU CARGO SON ACEPTADAS POR SU SUPERIORES	333	1,00	4,00	957,00	2,8739
EN SU PUESTO DE TRABAJO SOLUCIONA LOS PROBLEMAS SIN NECESIDAD DE CONSULTAR A SUPERIORES	333	1,00	4,00	908,00	2,7267
Valid N (listwise)	333				

RESPONSABILIDAD POR PÚBLICOS OBJETIVO

TRABAJADORES		LAS ACCIONES QUE UD EJECUTA SON SUPERVISADAS POR SUS SUPERIORES DIRECTOS	CONOCE A DETALLE LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCION	LAS POLITICAS DE LA INSTITUCION AYUDAN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJ INSTITUCIONALES	LAS ACTIVIDADES DE ACUERDO A SUS FUNCIONES ESTAN CLARAMENTE DLIMITADAS	LAS DECISIONES TOMADAS A SU CARGO AON ACEPTADAS POR SU SUPERIORES	EN SU PUESTO DE TRABAJO SOLUCIONA LOS PROBLEMAS SIN NECESIDAD DE CONSULTAR A SUPERIORES
DIRECTIVO	Mean	2,7949	3,3590	2,8462	2,8462	2,8205	2,7949
	N	39	39	39	39	39	39
	Std. Deviation	,80064	,74294	,74475	1,13644	,72081	,92280
ADMINISTRATIVO	Mean	3,2275	3,0476	2,8942	3,0265	2,8360	2,7090
	N	189	189	189	189	189	189
	Std. Deviation	,82905	,75994	,75047	,84068	,75059	,84738
SERVICIOS GENERALES	Mean	3,3238	2,9143	2,8667	2,9429	2,9619	2,7333
	N	105	105	105	105	105	105
	Std. Deviation	,90400	,86729	,80940	,94897	,81952	,85784
TOTAL	Mean	3,2072	3,0420	2,8799	2,9790	2,8739	2,7267
	N	333	333	333	333	333	333
	Std. Deviation	,86202	,80175	,76677	,91318	,76973	,85752

GRÁFICO



ANÁLISIS:

Una vez analizado el factor responsabilidad, se detecta lo siguiente con respecto a cada pregunta:

Los empleados piensan que: frecuentemente las acciones que ejecutan son supervisadas por sus superiores directos.

Los empleados piensan que: frecuentemente conocen a detalle los objetivos de la Institución.

Los empleados piensan que: las políticas de la institución ayudan frecuentemente al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Los empleados piensan que: las actividades de acuerdo a sus funciones frecuentemente están claramente delimitadas.

Los empleados piensan que: las decisiones tomadas a su cargo frecuentemente son aceptadas por sus superiores.

Los empleados piensan que: frecuentemente en su puesto de trabajo solucionan los problemas sin necesidad de consultar a superiores.

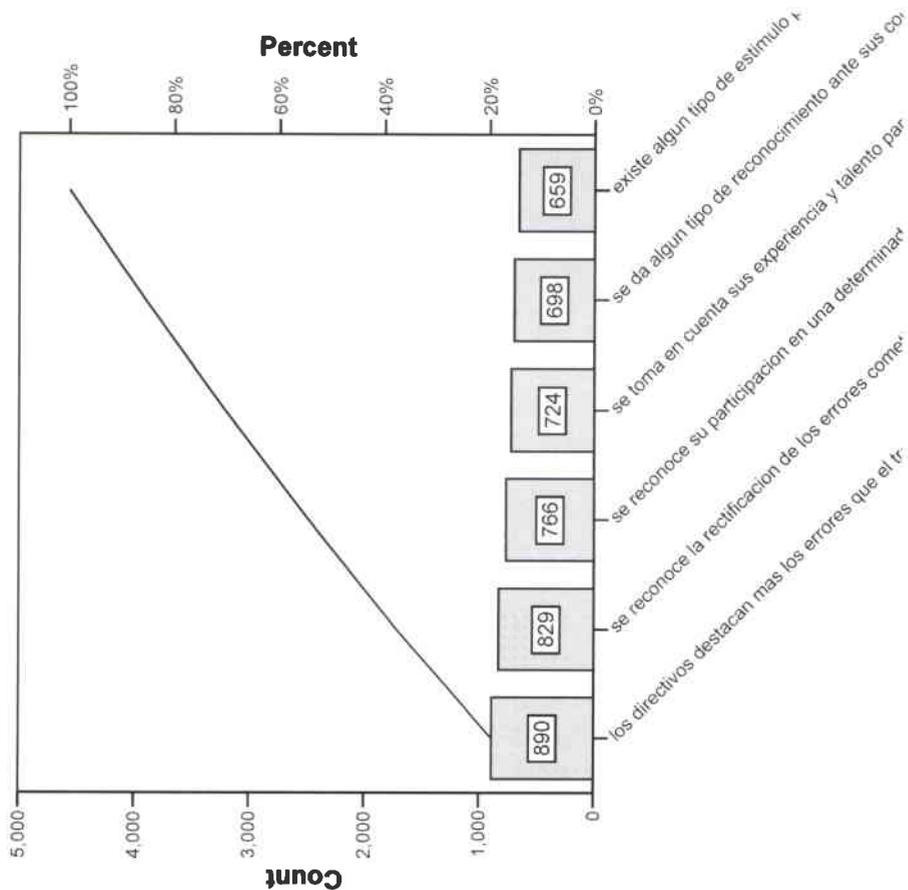
ESTÍMULO Y RECOMPENSA

	<i>N</i>	<i>MINIMUM</i>	<i>MAXIMUM</i>	<i>SUM</i>	<i>MEAN</i>
<i>LOS DIRECTIVOS DESTACAN MÁS LOS ERRORES QUE EL TRABAJO BIEN HECHO</i>	333	1,00	4,00	890,00	2,6727
<i>SE RECONOCE LA RECTIFICACIÓN DE LOS ERRORES COMETIDOS</i>	333	1,00	4,00	829,00	2,4895
<i>SE RECONOCE SU PARTICIPACIÓN EN UNA DETERMINADA SITUACIÓN O PROYECTO</i>	333	1,00	4,00	766,00	2,3003
<i>SE TOMAN EN CUENTA SUS EXPERIENCIAS Y TALENTO PARA OCUPAR OTRO CARGO MAYOR</i>	333	1,00	4,00	724,00	2,1742
<i>SE DA ALGUN TIPO DE RECONOCIMIENTO ANTE SUS COMPAÑEROS CUANDO UD REALIZA UN BUEN TRABAJO</i>	333	1,00	4,00	698,00	2,0961
<i>EXISTE ALGUN TIPO DE ESTIMULO PARA SATISFACER SU DESEMPEÑO EN EL TRABAJO</i>	333	1,00	4,00	659,00	1,9790
<i>Valid N (listwise)</i>	333				

ESTÍMULO Y RECOMPENSA POR PÚBLICO OBJETIVO

TRABAJADORES		SE DA ALGUN TIPO DE RECONOCIMIENTO ANTE SUS COMPAÑEROS CUANDO UD REALIZA UN BUEN TRABAJO	SE RECONOCE SU PARTICIPACIÓN EN UNA DETERMINADA SITUACIÓN O PROYECTO	LOS DIRECTIVOS DESTACAN MÁS LOS ERRORES QUE EL TRABAJO BIEN HECHO	SE TOMAN EN CUENTA SUS EXPERIENCIAS Y TALENTO PARA OCUPAR OTRO CARGO MAYOR	SE RECONOCE LA RECTIFICACIÓN DE LOS ERRORES COMETIDOS	EXISTE ALGÚN TIPO DE ESTIMULO PARA SATISFACER SU DESEMPEÑO EN EL TRABAJO
DIRECTIVO	Mean	2,3333	2,2821	2,5897	2,3846	2,4615	2,2308
	N	39	39	39	39	39	39
	std. Deviation	,98230	,97194	,88013	,93514	,78961	,90209
ADMINISTRATIVO	Mean	1,8730	2,1376	2,6878	2,0106	2,3757	1,8413
	N	189	189	189	189	189	189
	std. Deviation	,84095	,82650	,88900	,84419	,82619	,80305
SERVICIOS GENERALES	Mean	2,4095	2,6000	2,6762	2,3905	2,7048	2,1333
	N	105	105	105	105	105	105
	std. Deviation	1,03492	,95676	,92503	1,00475	,89790	1,01020
TOTAL	Mean	2,0961	2,3003	2,6727	2,1742	2,4895	1,9790
	N	333	333	333	333	333	333
	std. Deviation	,95521	,90841	,89732	,92472	,85590	,89653

GRÁFICO



ANÁLISIS:

Una vez analizado el factor estímulo y recompensa, se detecta lo siguiente con respecto a cada pregunta:

Los empleados piensan que: rara vez se da algún tipo de reconocimiento ante sus compañeros cuando se realiza un buen trabajo.

Los empleados piensan que: rara vez se reconoce su participación en una determinada situación o proyecto.

Los empleados piensan que: frecuentemente los directivos destacan más los errores que el trabajo bien hecho.

Los empleados piensan que: rara vez se toma en cuenta su experiencia y su talento para ocupar otro cargo mayor.

Los empleados piensan que: rara vez se reconoce la rectificación de los errores cometidos.

Los empleados piensan que: rara vez existe algún tipo de estímulo para satisfacer el desempeño en el trabajo.

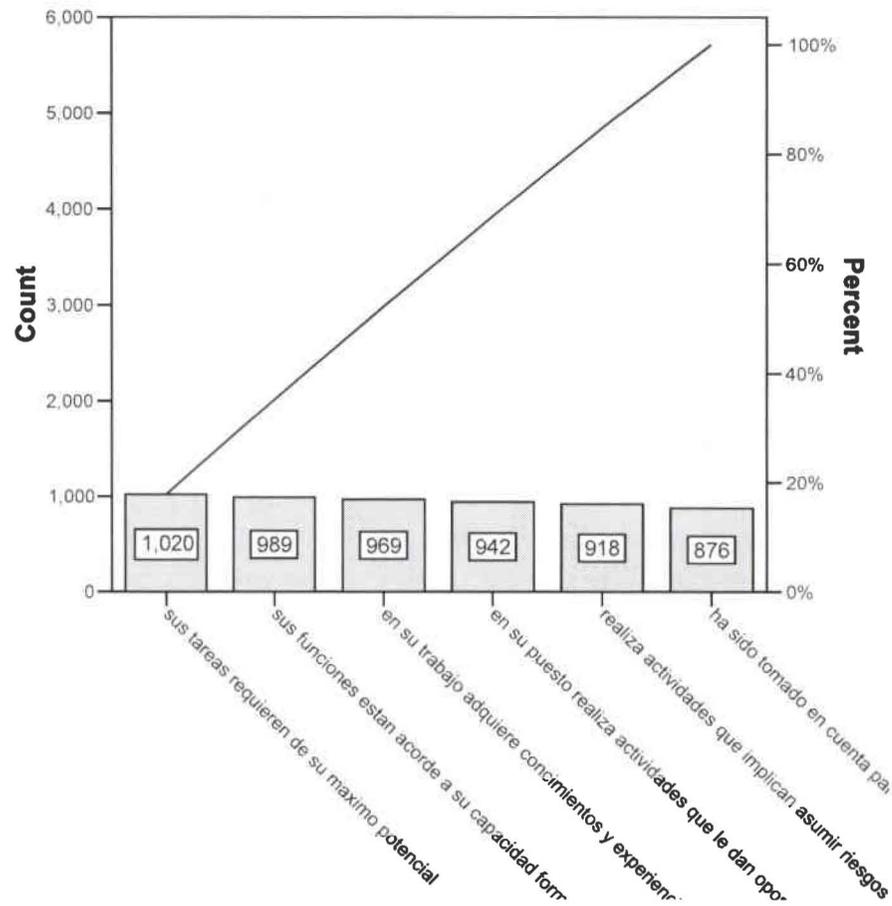
DESAFÍOS

	<i>N</i>	<i>MINIMUM</i>	<i>MAXIMUM</i>	<i>SUM</i>	<i>MEAN</i>
<i>SUS TAREAS REQUIEREN DE SU MÁXIMO POTENCIAL</i>	333	1,00	4,00	1020,00	3,0631
<i>SUS FUNCIONES ESTAN ACORDE A SU CAPACIDAD FORMATIVA</i>	333	1,00	4,00	989,00	2,9700
<i>EN SU TRABAJO, ADQUIERE CONCILIENTOS Y EXPERIENCIAS NUEVAS</i>	333	1,00	4,00	969,00	2,9099
<i>EN SU PUESTO REALIZA ACTIVIDADES QUE LE DAN OPORTUNIDAD DE ENFRENTAR DESAFIOS</i>	333	1,00	4,00	942,00	2,8288
<i>REALIZA ACTIVIDADES QUE IMPLICAN ASUMIR RIESGOS EN BENEFICIO DE LA INSTITUCIÓN</i>	333	1,00	4,00	918,00	2,7568
<i>HA SIDO TOMADO EN CUENTA PARA LA EJECUCIÓN DE ALGUNA ACTIVIDAD QUE IMPLIQUE UN RETO</i>	333	1,00	4,00	876,00	2,6306
<i>Valid N (listwise)</i>	333				

DESAFÍOS POR PÚBLICO OBJETIVO

TRABAJADORES		EN SU PUESTO REALIZA ACTIVIDADES QUE LE DAN OPORTUNIDAD DE ENFRENTAR DESAFÍOS	HA SIDO TOMADO EN CUENTA PARA LA EJECUCIÓN DE ALGUNA ACTIVIDAD QUE IMPLIQUE UN RETO	SUS TAREAS REQUIEREN DE SU MÁXIMO POTENCIAL	SUS FUNCIONES ESTAN ACORDE A SU CAPACIDAD FORMATIVA	REALIZA ACTIVIDADES QUE IMPLICAN ASUMIR RIESGOS EN BENEFICIO DE LA INSTITUCIÓN	EN SU TRABAJO ADQUIERE CONCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS NUEVAS
DIRECTIVO	Mean	3,0000	2,8462	2,9744	3,0513	3,2051	2,8718
	N	39	39	39	39	39	39
	Std. Deviation	,82717	,98778	,95936	,97194	,89382	,92280
ADMINISTRATIVO	Mean	2,7037	2,4762	3,0899	2,9101	2,5714	2,8148
	N	189	189	189	189	189	189
	Std. Deviation	,84868	,95967	,76308	,91521	,92335	,85837
SERVICIOS GENERALES	Mean	2,9905	2,8286	3,0476	3,0476	2,9238	3,0952
	N	105	105	105	105	105	105
	Std. Deviation	,84915	,84872	,88122	,88122	,89545	,95599
TOTAL	Mean	2,8288	2,6306	3,0631	2,9700	2,7568	2,9099
	N	333	333	333	333	333	333
	Std. Deviation	,85596	,94354	,82447	,91127	,93670	,90397

GRÁFICO



Gabriela Madrid S, Abigail Maldonado

ANÁLISIS:

Una vez analizado el factor desafíos, se detecta lo siguiente con respecto a cada pregunta:

Las personas piensan que: frecuentemente en su puesto realizan actividades que le dan oportunidad de enfrentar desafíos.

Las personas piensan que: frecuentemente han sido tomadas en cuenta para la ejecución de alguna actividad que implique un reto.

Las personas piensan que: frecuentemente sus tareas requieren de su máximo potencial.

Las personas piensan que: frecuentemente sus funciones están acorde a su capacidad formativa.

Las personas piensan que: frecuentemente realizan actividades que implican asumir riesgos en beneficio de la institución.

Las personas piensan que: frecuentemente en su trabajo adquieren conocimientos y experiencias nuevas.

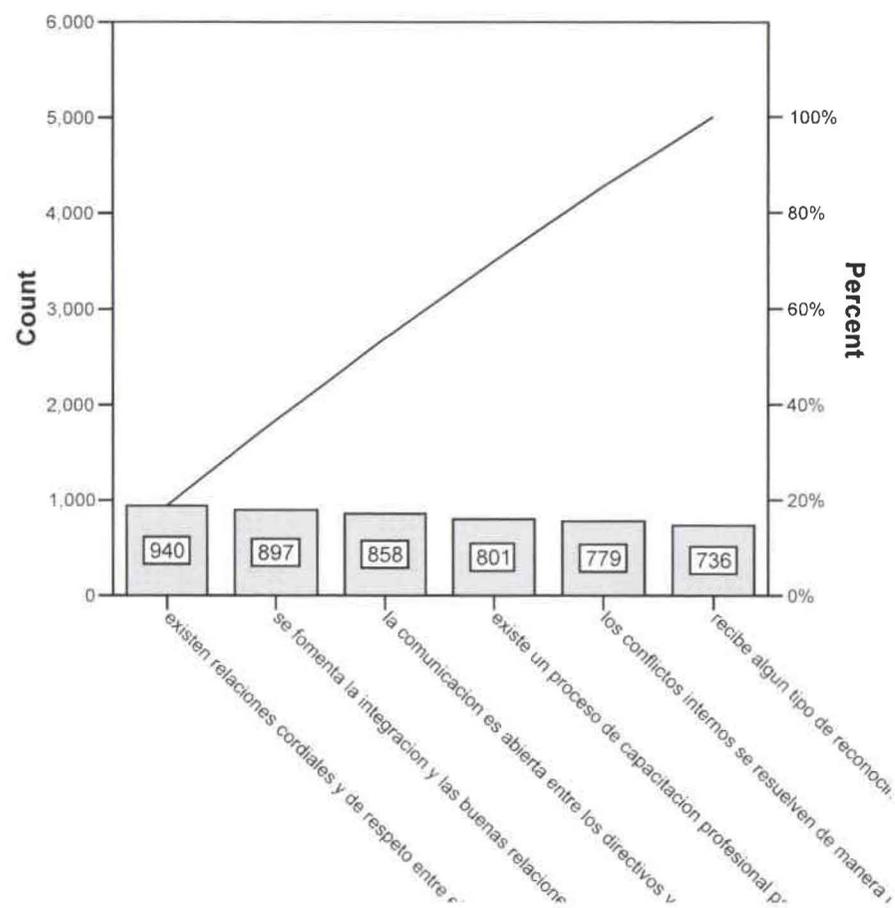
RELACIONES INTERPERSONALES

	N	MINIMUM	MAXIMUM	SUM	MEAN
EXISTEN RELACIONES CORDIALES Y DE RESPECTO ENTRE EL PERSONAL QUE LABORA	333	1,00	23,00	940,00	2,8228
SE FOMENTA LA INTEGRACIÓN Y LAS BUENAS RELACIONES ENTRE EL PERSONAL	333	1,00	4,00	897,00	2,6937
LA COMUNICACIÓN ES ABIERTA ENTRE LOS DIRECTIVOS Y EL PERSONAL	333	1,00	4,00	858,00	2,5766
EXISTE UN PROCESO DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL PARA QUIEN INGRESA A LA INSTITUCIÓN	333	1,00	4,00	801,00	2,4054
LOS CONFLICTOS INTERNOS SE RESUELVEN DE MANERA PARTICIPATIVA	333	1,00	4,00	779,00	2,3393
RECIBE ALGÚN TIPO DE RECONOCIMIENTO EN SU CUMPLEAÑOS	333	1,00	4,00	736,00	2,2102
Valid N (listwise)	333				

RELACIONES INTERPERSONALES POR PÚBLICOS OBJETIVOS

TRABAJADORES		SE FOMENTA LA INTEGRACIÓN Y LAS BUENAS RELACIONES ENTRE EL PERSONAL	EXISTE UN PROCESO DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL PARA QUIEN INGRESA A LA INSTITUCIÓN	EXISTEN RELACIONES CORDIALES Y DE RESPETO ENTRE EL PERSONAL QUE LABORA	LA COMUNICACIÓN ES ABIERTA ENTRE LOS DIRECTIVOS Y EL PERSONAL	RECIBE ALGUN TIPO DE RECONOCIMIENTO EN SU CUMPLEAÑOS	LOS CONFLICTOS INTERNOS SE RESUELVEN DE MANERA PARTICIPATIVA
DIRECTIVO	Mean	2,6667	2,5897	3,3590	2,8462	2,3846	2,3846
	N	39	39	39	39	39	39
	Std. Deviation	,80568	,81815	3,35204	,70854	,98983	,90657
ADMINISTRATIVO	Mean	2,5979	2,2646	2,7037	2,5026	2,1058	2,2381
	N	189	189	189	189	189	189
	Std. Deviation	,82976	,91899	,79026	,80968	,98360	,87606
SERVICIOS GENERALES	Mean	2,8762	2,5905	2,8381	2,6095	2,3333	2,5048
	N	105	105	105	105	105	105
	Std. Deviation	,85142	,96770	,91066	,82620	,97731	,97195
TOTAL	Mean	2,6937	2,4054	2,8228	2,5766	2,2102	2,3393
	N	333	333	333	333	333	333
	Std. Deviation	,84089	,93504	1,39334	,80902	,98679	,91614

GRÁFICO



ANÁLISIS:

Una vez analizado el factor relaciones interpersonales, se detecta lo siguiente con respecto a cada pregunta:

Los empleados piensan que: frecuentemente se fomenta la integración y las buenas relaciones entre el personal.

Los empleados piensan que: rara vez existe un proceso de capacitación profesional para quien ingresa a la institución.

Los empleados piensan que: frecuentemente existen relaciones cordiales y de respeto entre el personal que labora.

Los empleados piensan que: frecuentemente la comunicación es abierta entre los directivos y el personal.

Los empleados piensan que: rara vez recibe algún tipo de reconocimiento en su cumpleaños.

Los empleados piensan que: rara vez los conflictos internos se resuelven de manera participativa.

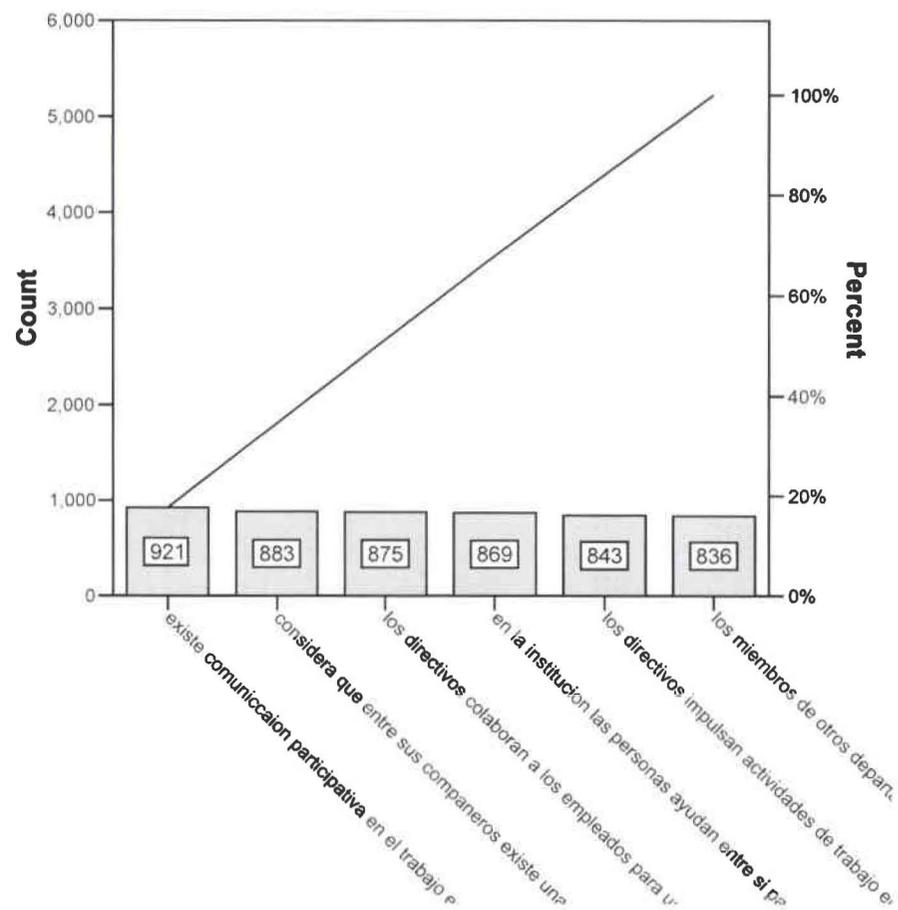
COOPERACIÓN

	<i>N</i>	<i>MINIMUM</i>	<i>MAXIMUM</i>	<i>SUM</i>	<i>MEAN</i>
<i>EXISTE COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA EN EL TRABAJO EN GRUPO</i>	333	1,00	4,00	921,00	2,7658
<i>CONSIDERA QUE ENTRE SUS COMPAÑEROS EXISTE UNA ACTITUD DE COMPROMISO CON LA INSTITUCIÓN</i>	333	1,00	4,00	883,00	2,6517
<i>LOS DIRECTIVOS COLABORAN A LOS EMPLEADOS PARA UN MEJOR DESEMPEÑO</i>	333	1,00	4,00	875,00	2,6276
<i>EN LA INSTITUCIÓN LAS PERSONAS AYUDAN ENTRE SÍ PARA REALIZAR UN MEJOR TRABAJO</i>	333	1,00	4,00	869,00	2,6096
<i>LOS DIRECTIVOS IMPULSAN ACTIVIDADES DE TRABAJO EN GRUPO</i>	333	1,00	4,00	843,00	2,5315
<i>LOS MIEMBROS DE OTROS DEPARTAMENTOS COLABORAN CUANDO SE REQUIERE DE SU AYUDA</i>	333	1,00	4,00	836,00	2,5105
VALID N (LISTWISE)	333				

COOPERACIÓN POR PÚBLICOS OBJETIVOS

TRABAJADORES		EN LA INSTITUCIÓN LAS PERSONAS AYUDAN ENTRE SÍ PARA REALIZAR UN MEJOR TRABAJO	LOS DIRECTIVOS COLABORAN A LOS EMPLEADOS PARA UN MEJOR DESEMPEÑO	LOS MIEMBROS DE OTROS DEPARTAMENTOS COLABORAN CUANDO SE REQUIERE SU AYUDA	EXISTE COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA EN EL TRABAJO EN GRUPO	LOS DIRECTIVOS IMPULSAN ACTIVIDADES DE TRABAJO EN GRUPO	CONSIDERA QUE ENTRE SUS COMPAÑEROS EXISTE UNA ACTITUD DE COMPROMISO CON LA INSTITUCIÓN
DIRECTIVO	Mean	2,8974	2,7436	2,6410	2,8718	2,8718	2,7692
	N	39	39	39	39	39	39
	Std. Deviation	,85208	,88013	,81069	,73196	,83286	1,01207
ADMINISTRATIVO	Mean	2,4762	2,6032	2,4286	2,7249	2,4233	2,5714
	N	189	189	189	189	189	189
	Std. Deviation	,83521	3,12781	,74479	2,27345	,75137	,88812
SERVICIOS GENERALES	Mean	2,7429	2,6286	2,6095	2,8000	2,6000	2,7524
	N	105	105	105	105	105	105
	Std. Deviation	,89902	,90146	,83775	,85934	,88361	,93830
TOTAL	Mean	2,6096	2,6276	2,5105	2,7658	2,5315	2,6517
	N	333	333	333	333	333	333
	Std. Deviation	,86993	2,42591	,78620	1,79501	,81573	,92096

GRÁFICO



Gabriela Madrid S, Abigail Maldonado

ANÁLISIS:

Una vez analizado el factor cooperación, se detecta lo siguiente con respecto a cada pregunta:

Las personas piensan que: frecuentemente en la institución las personas ayudan entre sí para realizar un mejor trabajo.

Las personas piensan que: frecuentemente los directivos colaboran a los empleados para un mejor desempeño.

Las personas piensan que: frecuentemente los miembros de otros departamentos colaboran cuando se requiere su ayuda.

Las personas piensan que: frecuentemente existe comunicación participativa en el trabajo en grupo.

Las personas piensan que: frecuentemente los directivos impulsan actividades de trabajo en grupo.

Las personas piensan que: frecuentemente considera que entre sus compañeros existe una actitud de compromiso con la Institución.

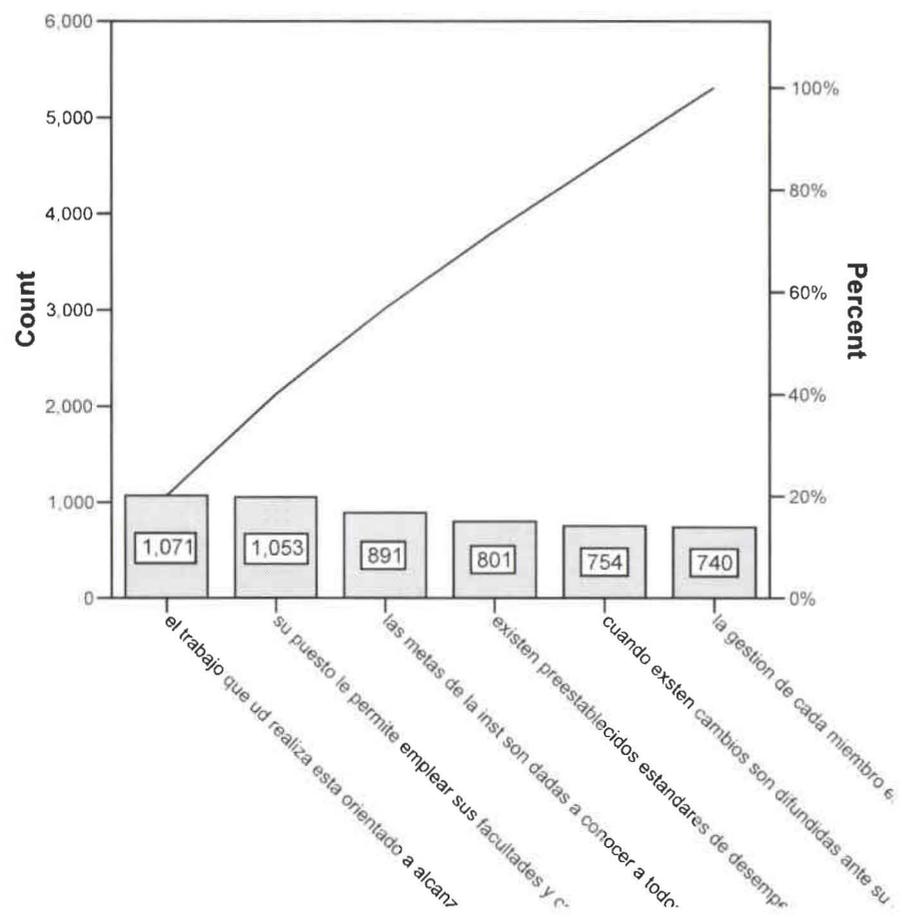
NORMAS DE RENDIMIENTO

	<i>N</i>	<i>MINIMUM</i>	<i>MAXIMUM</i>	<i>SUM</i>	<i>MEAN</i>
<i>EL TRABAJO QUE UD REALIZA ESTÁ ORIENTADO A ALCANZAR LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES</i>	333	1,00	4,00	1071,00	3,2162
<i>SU PUESTO LE PERMITE EMPLEAR SUS FACULTADES Y CAPACIDADES PARA LA EJECUCIÓN DE LABORES</i>	333	1,00	4,00	1053,00	3,1622
<i>LAS METAS DE LA INST. SON DADAS A CONOCER A TODOS SUS MIEMBROS</i>	333	1,00	4,00	891,00	2,6757
<i>EXISTEN PREESTABLECIDOS ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO QUE DEFINAN EL RESULTADO LOGRADO</i>	333	1,00	4,00	801,00	2,4054
<i>CUANDO EXISTEN CAMBIOS SON DIFUNDIDOS ANTE SU EJECUCIÓN</i>	333	1,00	4,00	754,00	2,2643
<i>LA GESTIÓN DE CADA MIEMBRO ES EVALUADA CON PARÁMETROS CLAROS Y BIEN DEFINIDOS</i>	333	1,00	4,00	740,00	2,2222
<i>Valid N (listwise)</i>	333				

NORMAS DE RENDIMIENTO POR PÚBLICO OBJETIVOS

TRABAJADORES		SU PUESTO LE PERMITE EMPLEAR SUS FACULTADES Y CAPACIDADES PARA LA EJECUCIÓN DE LABORES	EL TRABAJO QUE UD REALIZA ESTÁ ORIENTADO A ALCANZAR LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES	LAS METAS DE LA INST. SON DADAS A CONOCER A TODOS SUS MIEMBROS	EXISTEN PREESTABLECIDOS ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO QUE DEFINAN EL RESULTADO LOGRADO	LA GESTIÓN DE CADA MIEMBRO ES EVALUADA CON PARÁMETROS CLAROS Y BIEN DEFINIDOS	CUANDO EXSTEN CAMBIOS SON DIFUNDIDOS ANTE SU EJECUCIÓN
DIRECTIVO	Mean	3,3077	3,2564	2,7692	2,6154	2,2564	2,3846
	N	39	39	39	39	39	39
	Std. Deviation	,79980	,81815	,84173	,93514	,90954	1,06661
ADMINISTRATIVO	Mean	3,1111	3,2116	2,5820	2,2381	2,0476	2,1429
	N	189	189	189	189	189	189
	Std. Deviation	,71707	,74210	,84419	,87606	,87692	,85410
SERVICIOS GENERALES	Mean	3,2000	3,2095	2,8095	2,6286	2,5238	2,4381
	N	105	105	105	105	105	105
	Std. Deviation	,75192	,84005	,84461	,95331	,89974	,87622
TOTAL	Mean	3,1622	3,2162	2,6757	2,4054	2,2222	2,2643
	N	333	333	333	333	333	333
	Std. Deviation	,73886	,78086	,84841	,92533	,91104	,89635

GRÁFICO



ANÁLISIS:

Una vez analizado el factor normas de rendimiento, se detecta lo siguiente con respecto a cada pregunta:

Los empleados piensan que: frecuentemente su puesto le permite emplear sus facultades y capacidades para la ejecución de labores.

Los empleados piensan que: frecuentemente el trabajo que realizan está orientado a alcanzar los objetivos institucionales.

Los empleados piensan que: frecuentemente las metas de la institución son dadas a conocer a todos sus miembros.

Los empleados piensan que: rara vez existen preestablecidos estándares de desempeño que definan el resultado logrado.

Los empleados piensan que: rara vez la gestión de cada miembro es evaluada con parámetros claros y bien definidos.

Los empleados piensan que: rara vez, cuando existen cambios son difundidas ante su ejecución.

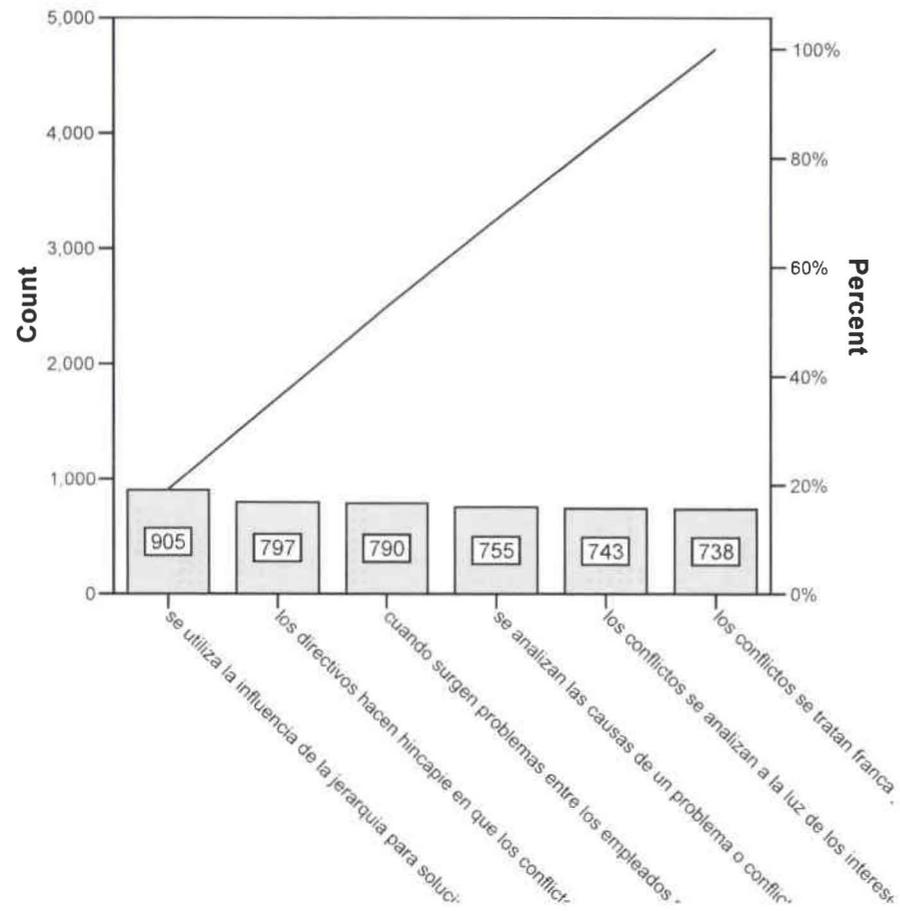
CONFLICTOS

	<i>N</i>	<i>MINIMUM</i>	<i>MAXIMUM</i>	<i>SUM</i>	<i>MEAN</i>
<i>SE UTILIZA LA INFLUENCIA DE LA JERARQUÍA PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS Y CONFLICTOS</i>	333	1,00	4,00	905,00	2,7177
<i>LOS DIRECTIVOS HACEN HINCAPIÉ EN QUE LOS CONFLICTOS SON UNA OPORTUNIDAD DE MEJORAR</i>	333	1,00	4,00	797,00	2,3934
<i>CUANDO SURGEN PROBLEMAS ENTRE LOS EMPLEADOS, SE BUSCAN SOLUCIONES QUE SATISFAGAN A LAS PARTES</i>	333	1,00	4,00	790,00	2,3724
<i>SE ANALIZAN LAS CAUSAS DE UN PROBLEMA O CONFLICTO OBJETIVAMENTE</i>	333	1,00	4,00	755,00	2,2673
<i>LOS CONFLICTOS SE ANALIZAN A LA LUZ DE LOS INTERESES INSTITUCIONALES</i>	333	1,00	4,00	743,00	2,2312
<i>LOS CONFLICTOS SE TRATAN FRANCA Y ABIERTAMENTE EN LA INSTITUCIÓN</i>	333	1,00	4,00	738,00	2,2162
<i>Valid N (listwise)</i>	333				

CONFLICTOS POR PÚBLICO OBJETIVO

TRABAJADORES		SE ANALIZAN LAS CAUSAS DE UN PROBLEMA O CONFLICTO OBJETIVAMENTE	CUANDO SURGEN PROBLEMAS ENTRE LOS EMPLEADOS SE BUSCAN SOLUCIONES QUE SATISFAGAN A LAS PARTES	SE UTILIZA LA INFLUENCIA DE LA JERARQUÍA PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS Y CONFLICTOS	LOS DIRECTIVOS HACEN HINCAPIÉ EN QUE LOS CONFLICTOS SON UNA OPORTUNIDAD DE MEJORAR	LOS CONFLICTOS SE TRATAN FRANCA Y ABIERTAMENTE EN LA INSTITUCIÓN	LOS CONFLICTOS SE ANALIZAN A LA LUZ DE LOS INTERESES INSTITUCIONALES
DIRECTIVO	Mean	2,4103	2,3590	2,5385	2,4359	2,0256	2,1538
	N	39	39	39	39	39	39
	Std. Deviation	,75107	,84253	,94162	,88243	,77755	,77929
ADMINISTRATIVO	Mean	2,1799	2,3069	2,7619	2,2381	2,1005	2,1534
	N	189	189	189	189	189	189
	Std. Deviation	,84389	,83857	,83884	,79989	,87850	,87686
SERVICIOS GENERALES	Mean	2,3714	2,4952	2,7048	2,6571	2,4952	2,4000
	N	105	105	105	105	105	105
	Std. Deviation	,94317	,85624	,85399	,76997	,86740	,92612
TOTAL	Mean	2,2673	2,3724	2,7177	2,3934	2,2162	2,2312
	N	333	333	333	333	333	333
	Std. Deviation	,86987	,84637	,85635	,82042	,88228	,88698

GRÀFICO



ANÁLISIS:

Una vez analizado el factor conflictos, se detecta lo siguiente con respecto a cada pregunta:

Las personas piensan que: rara vez se analizan las causas de un problema o conflicto objetivamente.

Las personas piensan que: rara vez, cuando surgen problemas entre los empleados se buscan soluciones que satisfagan a las partes.

Las personas piensan que: frecuentemente se utiliza la influencia de la jerarquía para solucionar problemas y conflictos.

Las personas piensan que: rara vez los directivos hacen hincapié en que los conflictos son una oportunidad de mejorar.

Las personas piensan que: rara vez los conflictos se tratan franca y abiertamente en la institución.

Las personas piensan que: rara vez los conflictos se analizan a la luz de los intereses institucionales.

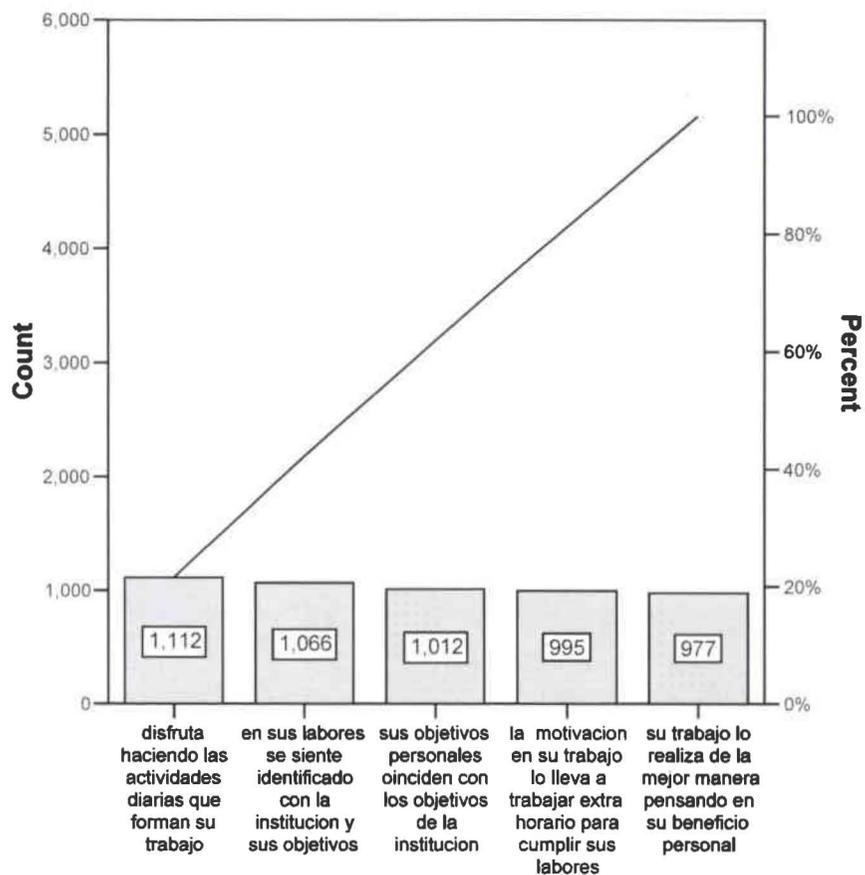
IDENTIDAD

	<i>N</i>	<i>MINIMUM</i>	<i>MAXIMUM</i>	<i>SUM</i>	<i>MEAN</i>
<i>DISFRUTA HACIENDO LAS ACTIVIDADES DIARIAS QUE FORMAN SU TRABAJO</i>	333	1,00	4,00	1112,00	3,3393
<i>EN SUS LABORES, SE SIENTE IDENTIFICADO CON LA INSTITUCIÓN Y SUS OBJETIVOS</i>	333	1,00	4,00	1066,00	3,2012
<i>SUS OBJETIVOS PERSONALES COINCIDEN CON LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN</i>	333	1,00	4,00	1012,00	3,0390
<i>LA MOTIVACIÓN EN SU TRABAJO LO LLEVA A TRABAJAR EXTRA HORARIO PARA CUMPLIR SUS LABORES</i>	333	1,00	4,00	995,00	2,9880
<i>SU TRABAJO LO REALIZA DE LA MEJOR MANERA PENSANDO EN SU BENEFICIO PERSONAL</i>	333	1,00	4,00	977,00	2,9339
<i>Valid N (listwise)</i>	333				

IDENTIDAD POR PÚBLICO OBJETIVO

TRABAJADORES		DISFRUTA HACIENDO LAS ACTIVIDADES DIARIAS QUE FORMAN SU TRABAJO	LA MOTIVACIÓN EN SU TRABAJO LO LLEVA A TRABAJAR EXTRA HORARIO PARA CUMPLIR SUS LABORES	EN SUS LABORES SE SIENTE IDENTIFICADO CON LA INSTITUCIÓN Y SUS OBJETIVOS	SUS OBJETIVOS PERSONALES OINCIDEN CON LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN	SU TRABAJO LO REALIZA DE LA MEJOR MANERA PENSANDO EN SU BENEFICIO PERSONAL
DIRECTIVO	Mean	3,3846	3,2564	3,6154	3,1538	2,6667
	N	39	39	39	39	39
	Std. Deviation	,81484	,88013	,71139	,98778	1,15470
ADMINISTRATIVO	Mean	3,3439	2,8783	3,1217	2,9259	2,8783
	N	189	189	189	189	189
	Std. Deviation	,76716	,96811	,86357	,87811	1,08226
SERVICIOS GENERALES	Mean	3,3143	3,0857	3,1905	3,2000	3,1333
	N	105	105	105	105	105
	Std. Deviation	,83567	,91056	,84461	,81335	1,02906
TOTAL	Mean	3,3393	2,9880	3,2012	3,0390	2,9339
	N	333	333	333	333	333
	Std. Deviation	,79277	,94734	,85292	,87896	1,08181

GRÁFICO



Gabriela Madrid S, Abigail Maldonado

ANÁLISIS:

Una vez analizado el factor identidad, se detecta lo siguiente con respecto a cada pregunta:

Los empleados piensan que: frecuentemente disfrutan haciendo las actividades diarias que forman su trabajo.

Los empleados piensan que: frecuentemente la motivación en su trabajo lo lleva a trabajar extra horario para cumplir sus labores.

Los empleados piensan que: frecuentemente en sus labores se siente identificado con la institución y sus objetivos.

Los empleados piensan que: frecuentemente sus objetivos personales coinciden con los objetivos de la institución.

Los empleados piensan que: frecuentemente su trabajo lo realiza de la mejor manera pensando en su beneficio personal.

4.9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.9.1 CONCLUSIONES

Luego de haber realizado un sistemático estudio y análisis de la situación actual, de cómo se presenta el clima organizacional del Consejo Provincial de Pichincha y partiendo de los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados al personal, en sus diferentes jerarquías, como: directivos y administrativos, se puede concluir lo siguiente:

- No existe un adecuado flujo de información entre directivos, administrativos y servicios generales, provocando que el trabajo carezca de orientación.
- La comunicación que se maneja dentro del Consejo Provincial de Pichincha es vertical, lo que no permite una apertura y la confianza necesaria entre los tres niveles para que se genere un clima organizacional adecuado.
- Los reglamentos de la Institución limitan el desarrollo del trabajo de los empleados disminuyendo la eficiencia y la eficacia de los mismos.

- No se pueden tomar decisiones propias para la solución de problemas a nivel profesional ya que los jefes de área o directivos son los únicos que están autorizados a hacerlo.
- A nivel administrativo, existe cierta carencia en el conocimiento de las políticas de la Institución, lo que incide en el cumplimiento de los objetivos.
- El personal, dentro de los tres niveles: directivo, administrativo y servicios generales, muestra una falta de motivación al no existir un sistema de estímulos y recompensas, ya que las autoridades no cumplen con el debido reconocimiento frente al trabajo bien desarrollado.
- Se pone demasiado énfasis en los errores cometidos; además, no se consideran aspectos tales como: la experiencia o las aptitudes personales, negando así la oportunidad de lograr u ocupar cargos de mayor jerarquía, situaciones que provocan malestar en el personal.
- En la Institución no existe un ambiente de total integración tanto a nivel directivo como al administrativo y servicios generales.

- El personal nuevo no pasa por un proceso de inducción, lo que provoca que exista un gran desconocimiento de las políticas y demás reglamentos de la institución.
- Se percibe una marcada división entre las diferentes instancias de la Institución, lo que incide en el nivel de relaciones entre el personal.
- Con relación a los conflictos interpersonales: generalmente las autoridades no propician que éstos sean resueltos de manera participativa.
- Se evidencia además, la falta de trabajo en equipo; sobre todo, por parte del personal administrativo y servicios generales, lo que no permite cumplir los objetivos de la Institución.
- En las fechas especiales y onomásticas de los empleados no se realiza ningún tipo de celebración o se entregan algún tipo de detalle que motiven al personal.
- Existe un deficiente manejo de los conflictos que se producen en la Institución.

- Los problemas que se presentan no se analizan a profundidad, ni con objetividad; a tal punto que, en el intento de solución, no se satisface a las partes afectadas.
- Se puede considerar también, el hecho de que cuando surgen conflictos, éstos no son analizados como una oportunidad para mejorar.
- Hace falta concienciar en el personal su compromiso en la Institución.
- No existe un sistema de comunicación que aporte positivamente en la conformación del clima organizacional.
- Dentro de la institución no se utilizan herramientas que permitan medir el clima organizacional.

4.9.2 RECOMENDACIONES

Una vez establecido el diagnóstico y observado que existen falencias en algunos factores que determinan el clima organizacional de la Institución, se considera necesario recomendar:

- Orientar y capacitar a las personas encargadas de coordinar, en cuanto a: administración, planificación y control, en los ámbitos de manejo de personal y sus respectivas funciones.

- Los coordinadores deben organizar reuniones permanentes de trabajo, por las cuales se canalicen las actividades que el personal debe realizar; así como, establecer claramente las funciones de cada departamento; informar oportunamente de las acciones planificadas o modificadas que se produzcan; tratar y discutir sobre decisiones en las que el personal pueda aportar positivamente; emitir claramente las indicaciones para la ejecución de las labores.
- Dar la oportunidad para que los empleados tomen sus propias decisiones el momento en que se les presente un problema a nivel profesional.
- Los coordinadores deben procurar dar respuesta oportuna a las dificultades o necesidades que en los diferentes departamentos se presenten; actuar con mayor rapidez y eficiencia, en cuanto a los trámites que se deban realizar en la Institución y tomar en consideración la opinión del personal en cuanto al mejoramiento de las labores a realizarse.
- Los directivos deben conocer en su totalidad las políticas de la institución y organizar talleres de capacitación, dirigidos hacia todo el personal, en los que se traten aspectos como: misión, visión y objetivos

institucionales; además, orientar la planificación de las actividades en función de los objetivos.

- Establecer equipos de trabajo para desarrollar proyectos en función al cumplimiento de los objetivos de la institución, a nivel de los diferentes departamentos.
- Las autoridades deben cumplir con los requisitos para ser verdaderos y reconocidos líderes efectivos que incentiven adecuadamente al personal que está a su cargo.
- Los directivos, en calidad de líderes, tienen la posibilidad de incentivar y motivar al personal reconociendo el potencial del recurso humano con que cuentan, considerando el trabajo bien realizado por sus colaboradores en el ámbito grupal y personal; tomando en cuenta aptitudes y experiencia para considerar su mejoramiento laboral dentro de la Institución; poniendo mayor énfasis en los aciertos que en los errores.
- De manera general, la Institución podría instaurar un sistema de estímulos y reconocimientos de diversa índole y estimular permanentemente el desempeño del personal.

- Es necesario que las autoridades promuevan talleres de relaciones humanas dirigidos a las personas que laboran en la Institución, con la finalidad de robustecer las relaciones entre todo el personal.
- Los directivos deben planificar jornadas de integración del personal en las que tengan la oportunidad de realizar actividades más abiertas, en que puedan conocerse unos a otros y también tengan la opción de exponer sus opiniones, inquietudes, necesidades, etc.
- Se debe establecer un proceso de inducción para el personal nuevo, permitiendo un mayor conocimiento acerca de cada una de las políticas de la institución.
- Las autoridades deben adoptar un mecanismo adecuado para brindar un homenaje al personal en fechas especiales o con motivo de sus onomásticos.
- Los directivos deben fomentar el compañerismo y la colaboración promoviendo actividades en equipo con el personal de los diferentes departamentos; así como también, delegar funciones en actividades que requieran participación de un mayor número de personas, sobre todo cuando se traten de actividades comunes.

- Motivar al personal para que asuma internamente un compromiso efectivo para con la Institución.
- Se debe propender a que exista un verdadero diálogo con respeto y apertura entre directivos, administrativos y servicios generales, con la finalidad de mejorar el ambiente de trabajo.
- Cuando se presenten conflictos, se debe buscar el origen de los mismos y tratarlos con las personas afectadas, solucionándolos a tiempo.
- Se debe identificar al personal que tiene dificultades permanentes con los demás, sería importante considerar la calidad del personal existente.
- Incluir y difundir al inicio del año y cuando sea necesario, las políticas de la Institución.
- Mejorar y difundir el sistema de comunicación que se maneja dentro de la Institución, para mejorar el clima organizacional.
- Crear una herramienta que permita medir el clima organizacional, permitiendo conocer las falencias y de esta manera desarrollar planes de acción para mejorarlas.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HONORABLE CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA.

5. FODA

5.1 ANÁLISIS INTERNO

5.1.1 FORTALEZAS

- Poseen una buena organización, lo que les facilita desarrollar sus actividades.
- El trabajo realizado por los empleados está orientado a alcanzar los objetivos institucionales.
- El trabajo diario que realiza el personal está claramente definido y orientado, lo que ayuda a la Institución a cumplir con sus objetivos y metas.

5.1.2 DEBILIDADES

- Falta de comunicación entre directivos y administrativos.
- No existen herramientas de comunicación que permitan evaluar el clima organizacional de la Institución.
- Falta de motivación para el personal que los lleve a realizar sus actividades con mayor entusiasmo.
- Se destacan más los errores que el buen trabajo.
- No existe un sistema de inducción que le permita al personal que ingresa a la Institución conocer a fondo los objetivos que ésta pretende alcanzar.

5.2 ANÁLISIS EXTERNO

5.2.1 OPORTUNIDADES

- Liderazgo en el CONCOPE y en los procesos de descentralización.
- Credibilidad ante la opinión pública.

- Apoyo del Gobierno Central y de las Entidades Financieras Multinacionales.

5.2.2 AMENAZAS

- Reducción presupuestaria para obras.
- Exceso de influencia política.
- Organizaciones comunitarias radicales.

5.3 PROPUESTA DE ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES DE MEJORA PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE EL “CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA”

5.3.1 OBJETIVO GENERAL:

Mejorar el Clima Organizacional en el H. Consejo Provincial de Pichincha, partiendo de la situación actual del ambiente de trabajo del personal, proporcionando un instrumento que facilite un adecuado mejoramiento del clima organizacional, ofreciendo a la institución nuevas estrategias que beneficien la óptima calidad en la orientación del personal que labora en el H. Consejo Provincial de Pichincha.

5.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Analizar la situación actual con relación al ambiente de trabajo del personal del H. Consejo Provincial de Pichincha.

- Proporcionar a las autoridades del H. Consejo Provincial de Pichincha un instrumento que facilite un adecuado mejoramiento del clima organizacional.
- Ofrecer a la Institución nuevas estrategias que vayan en beneficio de la óptima calidad en la orientación del personal que labora en la Institución.

5.3.3 ESQUEMA

FACTOR/DIAGNÓSTICO	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	PLAZO	INDICADORES DE GESTIÓN	DIRIGIDO A
POLÍTICA DE COMUNICACIÓN	DISEÑO DE UNA REGLAMENTACIÓN QUE SIMPLIFIQUE LOS CANALES DE MANDO, COMUNICACIÓN Y RESPONSABILIDAD EN CADA NIVEL.				
FACTOR: ESTRUCTURA					
La base reglamentaria de la institución limita el desarrollo del trabajo.	Crear una base reglamentaria que permita el cumplimiento cabal de las actividades.	Dpto. de Recursos Humanos y Administración.	90 días	Asesoramiento al personal sobre la base legal. Conformar equipos de trabajo multidisciplinarios para la revisión de la base reglamentaria. Difundir los reglamentos internos para su conocimiento.	Directivos, Administrativos y Servicios Generales
Dificultad en los trámites para obtener el apoyo de los demás departamentos y autoridades.	Establecer canales de tramitación de apoyo entre departamentos	Dirección de Comunicación Social.	20 días	Orientación para que el personal se dirija al estamento adecuado para apoyar a otros departamentos en situaciones específicas. Designación y delimitación de funciones de apoyo entre departamentos.	Directivos Administrativos y Servicios Generales

Las decisiones tomadas a nivel directivo en la institución, no son difundidas a todos los estamentos.	Establecer un canal de comunicaciones interno.	Prefectura Dirección de Comunicación social	15 días	Considerar a todo el personal en la comunicación de decisiones. Recabar las opiniones del personal específico respecto a la toma de decisiones. Mantener informado sobre las decisiones que involucran al personal y el nombre de la Institución a través de instrumentos de comunicación.	Directivos
POLÍTICA DE COMUNICACIÓN	DISEÑO DE UNA REGLAMENTACIÓN QUE SIMPLIFIQUE LOS CANALES DE MANDO, COMUNICACIÓN Y RESPONSABILIDAD EN CADA NIVEL.				
FACTOR : RESPONSABILIDAD					
Las políticas de la Institución no ayudan al cumplimiento de los objetivos institucionales	Establecer políticas institucionales que permitan alcanzar los objetivos propuestos.	Prefectura Comunicación Social	30 días	Reuniones de trabajo para el planteamiento de políticas. Políticas que respondan a los objetivos institucionales.	Directivos Administrativos y Servicios Generales

Las actividades en las respectivas funciones no están claramente definidas.	Establecer un manual de funciones.	Vicepresidencia Recursos Humanos	45 días	Designación y reunión de comisión para revisión de funciones. Difusión de las actividades a realizar en cada función	Directivos, Administrativos y Servicios Generales
Las decisiones tomadas en los niveles administrativos y Servicios Generales no son aceptadas por los superiores.	Establecer los niveles de toma de decisiones.	Prefectura Vicepresidencia	15 días	Las decisiones deben ser tomadas en cada nivel. Promover la aceptación de responsabilidades en todos los niveles. Promover el asesoramiento para tomar decisiones en los niveles administrativos y Servicios Generales.	Administrativos y Servicios Generales
Las soluciones a nivel Administrativo y Servicios Generales son siempre consultadas con los superiores.	Establecer parámetros de autonomía a los responsables de ciertas áreas.	Prefectura Vicepresidencia	15 días	Incentivar el aceptar desafíos y la competencia. Asignar responsabilidades, competencias y funciones en cada nivel.	Directivos, Administrativos y Servicios Generales
Los problemas en los puestos de trabajo se solucionan siempre con la	Orientar el desempeño responsable de las tareas del rol o puesto de trabajo	Prefectura Vicepresidencia	15	Reuniones de asesoramiento en los niveles administrativos y	Directivos, Administrativos y Servicios

consulta a los superiores.				Servicios Generales.	Generales.
POLÍTICA DE COMUNICACIÓN	ESTABLECIMIENTO DE ESTÍMULOS RECOMPENSAS Y SANCIONES COMO UN PRINCIPIO BÁSICO DE MANEJO DEL TALENTO HUMANO.				
FACTOR: ESTIMULOS Y RECOMPENSAS					
Falta de estímulos y recompensas ante compañeros cuando se realiza un buen trabajo.	Diseñar un producto impreso para otorgar estímulos	Dpto. de Recursos Humanos y Administración	15 días	Otorgar reconocimientos y/o estímulos por acciones positivas laborales. Estimular y valorar la realización de un buen trabajo en los niveles administrativos.	Directivos, Administrativos y Servicios Generales
No se reconoce la participación del personal en una situación determinada o proyecto.	Motivar la participación del personal administrativo y Servicios Generales	Dpto. de Recursos Humanos y Administración	30 días	Destacar la importancia de la participación del personal en las actividades de la Institución. Alcanzar la mayor participación del personal administrativo y Servicios Generales en todas las actividades del instituto.	Administrativos y Servicios Generales.
Se destacan más los errores que el trabajo bien realizado	Recabar aspectos positivos de los errores realizados	Comunicación Social	30 días	Reuniones de trabajo con directivos y	Directivos, Administrativos

				<p>coordinadores.</p> <p>Ejecutar talleres de relaciones interpersonales y de mejoramiento de la autoestima.</p> <p>Evaluar al personal dando énfasis a aspectos positivos.</p>	y Servicios Generales.
No se toma en consideración la experiencia y aptitud para ocupar cargos de mayor jerarquía.	Establecer procedimientos internos para ocupación de vacantes de mayor jerarquía.	Dpto. Recursos Humanos y Administración	45 días	<p>Análisis de la experiencia y aptitud en todos los puestos.</p> <p>Instrumentos de seguimiento y evaluación del personal.</p> <p>Establecer programas de formación y perfeccionamiento.</p>	Directivos, Administrativos y Servicios Generales.
Los estímulos y recompensas no satisfacen los intereses de sus miembros.	Establecer estímulos y recompensas que motiven al personal.	Comunicación Social	30 días	<p>Estrategias de reconocimiento para el personal en su trabajo.</p> <p>Reconocimiento mediante</p>	Directivos, Administrativos y Servicios Generales.

				un memo de felicitación en forma oportuna.	
				Acceptar sugerencias y recomendaciones del propio personal.	
POLÍTICA DE COMUNICACIÓN	CAPACITACIÓN CONTINUA DEL TALENTO HUMANO SOBRE LA BASE DE UNA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS				
FACTOR: DESAFIOS					
No existe la oportunidad de adquirir nuevas destrezas y conocimientos	Establecer un plan de capacitación	Dpto. de Recursos Humanos y Administración.	15 días	Selección de cursos y seminarios acordes a las necesidades del instituto.	Directivos, Administrativos y Servicios Generales
No se considera al personal para la ejecución de actividades que demandan un reto.	Generar en el personal la gestión por competencias profesionales para asumir retos.	Dpto. de Recursos Humanos y Administración.	15 días	Seminarios de capacitación. Sesiones con personal especializado para mejorar la autoestima.	Directivos, Administrativos y Servicios Generales.
POLÍTICA DE COMUNICACIÓN	ÉNFASIS EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES BASADAS EN EL RESPETO A LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE EMPLEADOS Y EMPLEADORES.				
FACTOR: RELACIONES INTERPERSONALES					
Falta de integración y buenas relaciones entre el personal.	Fomentar la integración y buenas relaciones del personal de la institución.	Comunicación Social	30 días	Seminarios de relaciones interpersonales. Reuniones de integración.	Directivos Administrativos y Servicios Generales

No existe un proceso de inducción para el personal que ingresa a la institución.	Establecer una normatividad para el personal que ingresa a la institución.	Dpto. de Recursos Humanos y Administración.	15 días	Seminario de inducción Folletos y demás documentos informativos sobre reglamentación.	Directivos Administrativos y Servicios Generales
No existe ningún tipo de reconocimiento en fechas especiales u onomásticas	Incentivar el reconocimiento de onomásticos a los empleados	Dpto. de Recursos Humanos y Administración Comunicación Social	20 días	Almuerzos mensuales Entrega de obsequios institucionales	Directivos, Administrativos y Servicios Generales
La comunicación entre directivos y personal de la institución no es abierta.	Establecer canales de comunicación horizontal	Comunicación Social	15 días	Instrumentos de comunicación horizontal. Flujo ágil de comunicación de decisiones y recomendaciones.	Directivos Administrativos y Servicios Generales
Los conflictos interpersonales no son resueltos de manera participativa por las partes involucradas.	Establecer una Normativa para la resolución de conflictos interpersonales	Comunicación social	15 días	Reducción de conflictos Participación de las partes involucradas en la resolución de conflictos interpersonales.	Directivos, Administrativos y Servicios Generales

POLÍTICA DE COMUNICACIÓN	FOMENTO DE LA CULTURA DE TRABAJO EN EQUIPO.				
FACTOR: COOPERACIÓN					
No existe franca colaboración entre el personal de los departamentos.	Establecer funciones de cooperación entre departamentos	Coordinación General	15 días	Seminarios de interrelación entre departamentos. Predisposición de colaboración entre los miembros de todos los departamentos.	Directivos Administrativos y Servicios Generales
Existen procesos que dificultan el trabajo grupal.	Fomentar el trabajo en grupo	Dpto. de Recursos Humanos y Administración.	30 días	Charlas de motivación para el trabajo en grupo. Mecanismos para el desarrollo de trabajo en grupo. Generación de compromiso con trabajos en grupo.	Directivos
POLÍTICA DE COMUNICACIÓN	EVALUACIÓN CONTINUA EN BASE A COMPETENCIAS.				
FACTOR: NORMAS DE RENDIMIENTO					
Cuando existen cambios éstos no son difundidos a todo el personal	Establecer canales de comunicación.	Comunicación social	30 días	Reuniones semanales de Staff.	Directivos

				Memos de difusión por departamentos.	
No existen estándares preestablecidos para definir el resultado alcanzado del trabajo y gestión.	Establecer indicadores para medir el resultado alcanzado.	Coordinación General	30 días	Medición de los resultados alcanzados. Manejo de estándares preestablecidos para medición de trabajo. Uso de indicadores de gestión. Utilización de instrumentos confiables para la evaluación de gestión.	Directivos Administrativos y Servicios Generales
POLÍTICA DE COMUNICACIÓN	SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN FORMA PARTICIPATIVA.				
FACTOR: CONFLICTOS					
Los conflictos no son tratados en forma objetiva y sin involucramiento de las partes.	Aprovechar los conflictos como una oportunidad de mejorar.	Comunicación social	30 días	Reducción de conflictos. Involucrar a las partes en la solución de conflictos. Capacitación a los directivos en el manejo de conflictos.	Directivos Administrativos y Servicios Generales

POLÍTICA DE COMUNICACIÓN	FOMENTO DE LA IDENTIDAD EN TODOS LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA.				
FACTOR: IDENTIDAD					
La identificación con la institución por parte del personal, no es la más adecuada.	Alcanzar una buena identificación con la Institución.	Comunicación social	30 días	<p>Proceso de inducción al personal nuevo.</p> <p>Trabajo honesto y desinteresado.</p> <p>El trabajo debe ejecutarse en beneficio institucional y en concordancia con la satisfacción personal.</p>	Directivos Administrativos y Servicios Generales

5.3.4 PRESUPUESTO

POLÍTICA DE COMUNICACIÓN: DISEÑO DE UNA REGLAMENTACIÓN QUE SIMPLIFIQUE LOS CANALES DE MANDO, COMUNICACIÓN Y RESPONSABILIDAD EN CADA NIVEL.

❖ **Estrategia:** Crear una base reglamentaria que permita el cumplimiento cabal de las actividades.

- Asesoramiento al personal sobre la base legal
- Conformar equipos de trabajo multidisciplinarios para la revisión de la base reglamentaria
- Difundir los reglamentos internos para su conocimiento

Recursos:

Humanos: Relacionador Público, autoridades y delegados del nivel directivo, administrativo y servicios generales.

Presupuesto: Este rubro se incluye dentro del asesoramiento del Relacionador Público.

❖ **Estrategia:** Establecer canales de tramitación de apoyo entre departamentos

- Orientación para que el personal se dirija al estamento adecuado para apoyar a otros departamentos en situaciones específicas.
- Designación y delimitación de funciones de apoyo entre departamentos.

Recursos:

Humanos: Relacionador Público, autoridades y delegados del nivel directivo, administrativo y servicios generales.

Presupuesto: Este rubro se incluye dentro del asesoramiento del Relacionador Público.

❖ **Estrategia:** Establecer un canal de comunicaciones interno.

- Considerar a todo el personal en la comunicación de decisiones.
- Recabar las opiniones del personal específico respecto a la toma de decisiones.
- Mantener informado sobre las decisiones que involucran al personal y el nombre de la Institución.

Recursos:

Humanos: Relacionador Público, autoridades y delegados del nivel directivo, administrativo y servicios generales.

Presupuesto: Este rubro se incluye dentro del asesoramiento del Relacionador Público.

POLÍTICA DE COMUNICACIÓN: DISEÑO DE UNA REGLAMENTACIÓN QUE SIMPLIFIQUE LOS CANALES DE MANDO, COMUNICACIÓN Y RESPONSABILIDAD EN CADA NIVEL.

❖ **Estrategia:** Establecer políticas institucionales que permitan el alcanzar los objetivos propuestos.

- Reuniones de trabajo para el planteamiento de políticas.
- Políticas que respondan a los objetivos.

Recursos:

Humanos: Relacionador Público, autoridades y delegados del nivel directivo, administrativo y servicios generales.

Presupuesto: Este rubro se incluye dentro del asesoramiento del Relacionador Público.

❖ **Estrategia:** Establecer un manual de funciones.

- Designación y reunión de comisión para revisión de funciones.
- Difusión de las actividades a realizar en cada función

Recursos:

Humanos: Relacionador Público, autoridades y comisiones del nivel directivo, administrativo y servicios generales.

Materiales: Impresión del manual de funciones

Presupuesto: \$ 250.00

❖ **Estrategia:** Establecer los niveles de toma de decisiones.

- Las decisiones deben ser tomadas en cada nivel.
- Promover la aceptación de responsabilidades en todos los niveles.
- Promover el asesoramiento para tomar decisiones en los niveles administrativos y Servicios Generales.

Recursos:

Humanos: Relacionador Público, autoridades, comisión administrativa y servicios generales.

Presupuesto: Este rubro se incluye dentro del asesoramiento del Relacionador Público.

❖ **Estrategia:** Establecer parámetros de autonomía a los responsables de ciertas áreas.

- Incentivar el aceptar desafíos y la competencia.
- Asignar responsabilidades, competencias y funciones en cada nivel.

Recursos:

Humanos: Relacionador Público, autoridades y responsables de área

Presupuesto: Este rubro se incluye dentro del asesoramiento del Relacionador Público.

❖ **Estrategia:** Orientar el desempeño del responsable de las tareas del rol o puesto de trabajo

- Reuniones de asesoramiento en los niveles administrativos y Servicios generales.

Recursos:

Humanos: Relacionador Público, responsable administrativo y servicios generales.

Presupuesto: Este rubro se incluye dentro del asesoramiento del Relacionador Público.

POLÍTICA DE COMUNICACIÓN: ESTABLECIMIENTO DE ESTÍMULOS RECOMPENSAS Y SANCIONES COMO UN PRINCIPIO BÁSICO DE MANEJO DEL TALENTO HUMANO.

❖ **Estrategia:** Diseñar un instructivo para otorgar estímulos

- Otorgar reconocimientos y/o estímulos por acciones positivas laborales.
- Estimular y valorar la realización de un buen trabajo en los niveles administrativos.

Recursos:

Humanos: Relacionador Público, Director de Recursos Humanos

Materiales: Diseño e impresión de instructivo.

Presupuesto: \$ 250.00

❖ **Estrategia:** Motivar la participación del personal administrativo y Servicios Generales

- Destacar la importancia de la participación del personal en las actividades de la Institución.
- Alcanzar la mayor participación del personal administrativo y Servicios Generales en todas las actividades del instituto.

Recursos:

Humanos: Relacionador Público, responsable de cada área y Director de Recursos Humanos

Presupuesto: Este rubro se incluye dentro del asesoramiento del Relacionador Público.

❖ **Estrategia:** Recabar aspectos positivos de los errores realizados

- Reuniones de trabajo con directivos y coordinadores.
- Ejecutar talleres de relaciones interpersonales y de mejoramiento de la autoestima.
- Evaluar al personal dando énfasis a aspectos positivos.

Recursos:

Humanos: Motivador, Director de Recursos Humanos

Presupuesto: pago motivador \$300.00

❖ **Estrategia:** Establecer procedimientos internos para ocupación de vacantes de mayor jerarquía.

- Análisis de la experiencia y aptitud en todos los puestos.
- Instrumentos de seguimiento y evaluación del personal.
- Establecer programas de formación y perfeccionamiento.

Recursos:

Humanos: Relacionador Público, Prefecto, Departamento de Recursos Humanos

Presupuesto: Este rubro se incluye dentro del asesoramiento del Relacionador Público.

❖ **Estrategia:** Establecer estímulos y recompensas que motiven al personal.

- Estrategias de reconocimiento para el personal en su trabajo.
- Reconocimiento mediante un memo de felicitación en forma oportuna.
- Aceptar sugerencias y recomendaciones del propio personal.

Recursos:

Humanos: Departamento de Recursos Humanos, responsables de área.

Presupuesto: La aplicación de esta estrategia no requiere de presupuesto.

POLÍTICA DE COMUNICACIÓN: CAPACITACIÓN CONTINUA DEL TALENTO HUMANO SOBRE LA BASE DE UNA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

❖ **Estrategia:** Establecer un plan de capacitación

- Selección de cursos y seminarios acordes a las necesidades del instituto.

Recursos:

Humanos: Departamento de Recursos Humanos, responsables de área.

Presupuesto: La aplicación de esta estrategia no requiere de presupuesto.

❖ **Estrategia:** Generar en el personal la gestión por competencias profesionales para asumir retos.

- Seminarios de capacitación.
- Sesiones con personal especializado para mejorar la autoestima.

Recursos:

Humanos: Departamento de Recursos Humanos, responsables de área, facilitador.

Presupuesto: Pago Seminario \$2.800.00

POLÍTICA DE COMUNICACIÓN: ÉNFASIS EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES BASADAS EN EL RESPETO A LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE EMPLEADOS Y EMPLEADORES.

❖ **Estrategia:** Fomentar la integración y buenas relaciones del personal de la institución.

- Seminarios de relaciones interpersonales.
- Reuniones de integración.

Recursos:

Humanos: Departamento Recursos Humanos, responsables de área, facilitador

Presupuesto: Pago Seminario \$4.000.00

❖ **Estrategia:** Establecer una normatividad para el personal que ingresa a la institución.

- Curso de inducción
- Folletos y demás documentos informativos sobre reglamentación.

Recursos:

Humanos: Relacionador Público, Departamento de Recursos Humanos.

Presupuesto: Este rubro se incluye dentro del asesoramiento del Relacionador Público.

❖ **Estrategia:** Incentivar el reconocimiento de onomásticos a los empleados

- Almuerzos mensuales
- Entrega de obsequios institucionales

Recursos:

Humanos: Departamento de Recursos Humanos.

Materiales: Recuerdos Institucionales

Presupuesto: Valor del almuerzo mensual para todo el personal \$3.000.00
Elaboración de recuerdos institucionales para todo el personal de la Institución \$4.000.00

❖ **Estrategia:** Establecer canales de comunicación horizontal

- Instrumentos de comunicación horizontal.
- Flujo ágil de comunicación de decisiones y recomendaciones.

Recursos:

Humanos: Relacionador Público, responsables de cada nivel.

Presupuesto: Este rubro se incluye dentro del asesoramiento del Relacionador Público.

❖ **Estrategia:** Establecer una Normativa para la resolución de conflictos interpersonales

- Reducción de conflictos
- Participación de las partes involucradas en la resolución de conflictos interpersonales.

Recursos:

Humanos: Departamento de Recursos Humanos.

Presupuesto: La aplicación de esta estrategia no requiere de presupuesto.

POLÍTICA DE COMUNICACIÓN: FOMENTO DE LA CULTURA DE TRABAJO EN EQUIPO.

❖ **Estrategia:** Establecer funciones de cooperación entre departamentos

- Seminarios de interrelación entre departamentos.
- Predisposición de colaboración entre los miembros de todos los departamentos.

Recursos:

Humanos: Departamento de Recursos Humanos, responsables de área, facilitador

Presupuesto: Pago Facilitador \$720.00

❖ **Estrategia:** Fomentar el trabajo en grupo

- Charlas de motivación para el trabajo en grupo.
- Mecanismos para el desarrollo de trabajo en grupo.
- Generación de compromiso con trabajos en grupo.

Recursos:

Humanos: Motivador, Departamento de Recursos Humanos

Presupuesto: Pago Motivador \$300.00

POLÍTICA DE COMUNICACIÓN: EVALUACIÓN CONTINUA EN BASE A COMPETENCIAS.

❖ **Estrategia:** Establecer canales de comunicación.

- Reuniones semanales de Staff.
- Memos de difusión por departamentos.

Recursos:

Humanos: Autoridades y jefes de área.

Presupuesto: La aplicación de esta estrategia no requiere de presupuesto.

❖ **Estrategia:** Establecer indicadores para medir el resultado alcanzado.

- Medición de los resultados alcanzados.
- Manejo de estándares preestablecidos para medición de trabajo.
- Uso de indicadores de gestión.
- Utilización de instrumentos confiables para la evaluación de gestión.

Recursos:

Humanos: Relacionador Público, autoridades, jefes de área

Presupuesto: Este rubro se incluye dentro del asesoramiento del Relacionador Público.

POLÍTICA DE COMUNICACIÓN: SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN FORMA PARTICIPATIVA.

❖ **Estrategia:** Aprovechar los conflictos como una oportunidad de mejorar.

- Reducción de conflictos.
- Involucrar a las partes en la solución de conflictos.
- Capacitación a los directivos en el manejo de conflictos.

Recursos:

Humanos: Departamento de Recursos Humanos, jefes de área

Presupuesto: La aplicación de esta estrategia no requiere de presupuesto.

POLÍTICA DE COMUNICACIÓN: FOMENTO DE LA IDENTIDAD EN TODOS LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA.

❖ **Estrategia:** Alcanzar una buena identificación con la Institución.

- Proceso de inducción al personal nuevo.
- Trabajo honesto y desinteresado.
- El trabajo debe ejecutarse en beneficio institucional y en concordancia con la satisfacción personal.

Recursos:

Humanos: Recursos Humanos, jefes de área

Presupuesto: La aplicación de esta estrategia no requiere de presupuesto.

5.3.4.1 CUADRO RESUMEN PRESUPUESTO

ORD.	DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
01	PAGO RELACIONISTA PÚBLICO	2	1800,00	3600,00
02	PAGO AUXILIAR DIGITADOR	1	900,00	900,00
03	PAGO FACILITADORES (SEMINARIOS Y TALLERES)			8120,00
04	COMPUTADOR	1	800,00	800,00
05	ÚTILES DE OFICINA			150,00
06	IMPRESIÓN Y REPRODUCCIÓN (COSTO DE MATERIALES PARA REGLAMENTO, FOLLETOS Y MANUALES PARA SEMINARIOS Y TALLERES)			500,00
07	ALIMENTOS Y BEBIDAS	3	3000,00	9000,00
08	ALQUILER EQUIPOS DE AMPLIFICACIÓN Y PROYECCIÓN			700,00
09	RECUERDOS INSTITUCIONALES (PARA ONOMÁSTICOS EMPLEADOS)	2000	2,00	4000,00
TOTAL				27770

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- ACKOFF, Karen. El arte de resolver problemas. Editorial Limusa. México. 1993
- 2.- AUMAGE, Mauricio. Guía práctica para la organización administrativa. Editores Técnicos Asociados S.A. 1979.
- 3.- BECKHARD, Richard. Desarrollo Organizacional: estrategia y modelos. Fondo Educativo Interamericano S.A. 1973.
- 4.- BLAKE, Robert et. Al. Como trabajar en equipo. Editorial Norma. Colombia. 1989
- 5.- ELORDUY, Juan. Estrategia de empresa y recursos humanos. Editorial McGrawHill. México. 1993.
- 6.- WEIL, Raymond y FORDYCE, Jack. Método de desarrollo organizacional para ejecutivos. Fondo Educativo Interamericano. México. 1976.
- 7.- CHIAVENATO, Adalberto. Administración de recursos humanos. Editorial McGrawHill. Madrid. 1991.
- 8.- VAN RIEL. Cees B.M. Comunicación Corporativa. Prentice may. Madrid. 1997.
- 9.- LAERMER, Richard y PRICHINELLO, Michael. Relaciones Públicas: ataque integral. McGrawHill. México. 2004.
- 10.- www.gestiopolis.com
- 11.- www.rppnet.com
- 12.- www.wikilearning.com

ANEXOS

ENCUESTA APLICADA

El objetivo que tiene esta encuesta es conocer cómo se desarrollan algunos aspectos del ambiente de trabajo en el que usted labora. La información que se obtenga tiene el carácter de confidencial y anónima.

Instrucciones:

Marque con una X, la respuesta que considere correcta

¿Cuál es el cargo que desempeña en su Institución? :

Directivo ()
Administrativo ()
Servicios Generales ()

No.	Aspectos a Evaluarse	Siempre	Frecuentemente	Rara vez	Nunca
ESTRUCTURA					
01	¿La organización de la Institución le facilita desarrollar sus actividades?				
02	¿Los procedimientos comunicacionales establecidos le permiten cumplir a cabalidad sus actividades en la Institución?				
03	¿Los reglamentos establecidos por la Institución limitan el desarrollo de su trabajo?				
04	¿Los trámites a seguir para la obtención de apoyo de los demás departamentos y de las autoridades son eficientes?				
05	¿La colaboración en el trabajo ayuda al cumplimiento eficiente de su labor?				
06	¿Cuándo se toman decisiones en la Institución, es usted informado sobre ellas?				
RESPONSABILIDAD		Siempre	Frecuentemente	Rara vez	Nunca
07	¿Las acciones que usted ejecuta son supervisadas constantemente por sus superiores directos?				
08	¿Conoce en detalle los objetivos de la Institución?				
09	¿Las políticas de la Institución ayudan al cumplimiento de los objetivos institucionales?				
10	¿Las actividades de acuerdo a sus funciones están claramente delimitadas?				

11	¿Las decisiones tomadas a su cargo son aceptadas por sus superiores?				
12	¿En su puesto de trabajo soluciona los problemas sin necesidad de consultar a sus superiores?				
	ESTIMULO Y RECOMPENSA	Siempre	Frecuentemente	Rara vez	Nunca
13	¿Se da algún tipo de reconocimiento ante sus compañeros cuando usted realiza un buen trabajo?				
14	¿Se reconoce su participación en una determinada situación o proyecto?				
15	¿Los directivos destacan más los errores, que el trabajo bien hecho?				
16	¿Se toma en cuenta su experiencia y talento para ocupar otro cargo de mayor jerarquía?				
17	¿Se reconoce la rectificación de los errores cometidos?				
18	¿Existe algún tipo de estímulo para satisfacer su desempeño en el trabajo?				
	DESAFÍOS	Siempre	Frecuentemente	Rara vez	Nunca
19	¿En su puesto de trabajo realiza actividades que le dan la oportunidad de enfrentar desafíos?				
20	¿Ha sido tomado en cuenta para la ejecución de alguna actividad que implique un reto para usted?				
21	¿Sus tareas requieren de su máximo potencial?				
22	¿Sus funciones están acorde a su capacidad formativa?				
23	¿Realiza actividades que implican asumir riesgos en beneficio de la Institución?				
24	¿En su trabajo adquiere conocimientos y experiencias nuevas?				
	RELACIONES INTERPERSONALES	Siempre	Frecuentemente	Rara vez	Nunca
25	¿Se fomenta en la Institución la integración y las buenas relaciones entre el personal?				
26	¿Existe un proceso de capacitación profesional para quien ingresa a la Institución?				
27	¿Existen relaciones cordiales y de respeto entre el personal que labora en la Institución?				

28	¿La comunicación es abierta entre los directivos y el personal de la Institución?				
29	¿Recibe algún tipo de reconocimiento en su cumpleaños?				
30	¿Los conflictos internos se resuelven de manera participativa?				
	COOPERACIÓN	Siempre	Frecuentemente	Rara vez	Nunca
31	¿En la Institución las personas se ayudan entre sí para realizar un mejor trabajo?				
32	¿Los directivos colaboran a los empleados para un mejor desempeño laboral?				
33	¿Los miembros de otros departamentos colaboran cuando se requiere su ayuda?				
34	¿Existen comunicación participativa en el trabajo en grupo?				
35	¿Los directivos impulsan actividades de trabajo en equipo?				
36	¿Considera que entre sus compañeros existe una actitud de compromiso con la Institución?				
	NORMAS DE RENDIMIENTO	Siempre	Frecuentemente	Rara vez	Nunca
37	¿Su puesto le permite emplear sus facultades y capacidades para la ejecución de sus labores?				
38	¿El trabajo que usted realiza está orientado a alcanzar los objetivos institucionales?				
39	¿Las metas de la Institución son dadas a conocer a todos los miembros?				
40	¿Existen preestablecidos estándares de desempeño que definen el resultado logrado?				
41	¿La gestión de cada miembro de la Institución es evaluada con parámetros claros y bien definidos?				
42	¿Cuando existen cambios en las políticas y procedimientos de la institución, son difundidas antes de su ejecución?				
	CONFLICTOS	Siempre	Frecuentemente	Rara vez	Nunca
43	¿Se analizan las causas de un problema o conflicto objetivamente?				

44	¿Cuando surgen problemas entre los empleados, se buscan soluciones que satisfagan a las partes?				
45	¿Se utiliza la influencia de la jerarquía para solucionar problemas y conflictos?				
46	¿Los directivos hacen hincapié en que los conflictos son una oportunidad de mejorar?				
47	¿Los conflictos y problemas de trabajo se tratan franca y abiertamente en la institución?				
48	¿Los conflictos se analizan a la luz de los intereses institucionales?				
	IDENTIDAD	Siempre	Frecuentemente	Rara vez	Nunca
49	¿Disfruta haciendo las actividades diarias que forman su trabajo?				
50	¿La motivación en su trabajo lo lleva a trabajar horas extra horario para cumplir sus labores?				
51	¿En sus labores se siente identificado con la institución y sus objetivos?				
52	¿Sus objetivos personales coinciden con los objetivos de la institución?				
53	¿Su trabajo lo realiza de la mejor manera pensando en su beneficio personal?				
54	¿Está orgulloso de pertenecer a esta Institución? Si _____ Medianamente _____ No _____				

ENTREVISTAS

ENTREVISTA # 1

Nombre: Gustavo Baroja

Cargo dentro de la Institución: Prefecto de Pichincha

1.- ¿CÓMO DEFINE A LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL?

Es aquella que permite la interacción entre las personas que integran la misma, haciendo conocer de esta las políticas y objetivos que tiene la Institución.

2.- ¿CONSIDERA A LAS PERSONAS QUE INTEGRAN UNA INSTITUCIÓN UN COMPONENTE NECESARIO PARA EL DESARROLLO DE LA MISMA?

SI (X)

NO ()

¿POR QUÉ?

Son ellos los que forman la estructura fundamental para desarrollar y conseguir los objetivos que poseen con responsabilidad y de ellos depende el cumplimiento de las actividades diarias.

3.- ¿QUÉ PIENSA ACERCA DE LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS?

Es un aspecto clave porque a través de esta se puede llegar a acuerdos y fomentar de mejor manera las relaciones entre compañeros de trabajo.

4.- ¿CÓMO CALIFICARÍA A LA COMUNICACIÓN DENTRO DE EL CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA?

EXCELENTE (X)

MUY BUENA ()

BUENA ()

MALA ()

¿POR QUÉ?

La comunicación que manejamos dentro de esta Institución es libre y directa la misma que facilita la confianza.

5.-¿CUÁLES SEGÚN SU CRITERIO SON LAS HERRAMIENTAS INFORMATIVAS MÁS ADECUADAS PARA LOGRAR UNA BUENA COMUNICACIÓN DENTRO INSTITUCIONES PÚBLICAS?

A través de comunicación directa.

6.- ¿CÓMO SE MANEJA LA COMUNICACIÓN DENTRO DEL CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA?

Mediante los sistemas o niveles de gestión que se nos presentan desde los diferentes departamentos.

7.- ¿QUÉ TIPO DE ESQUEMA COMUNICACIONAL CREE USTED QUE SE DEBE MANEJAR ENTRE SUPERIORES Y SUBORDINADOS PARA LOGRAR UNA BUENA COMUNICACIÓN?

Es la de comunicación libre.

8.- ¿CUÁNDO CONSIDERA QUE EXISTE UN CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORABLE?

Cuando todas las personas que integran la institución laboran por un mismo objetivo.

9.- ¿QUÉ SISTEMA DE COMUNICACIÓN SE UTILIZA, QUE APORTE POSITIVAMENTE EN LA CONFORMACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL?

No tenemos un sistema comunicativo que nos permita aportar al clima.

10.- ¿QUÉ TIPOS DE HERRAMIENTAS SE UTILIZAN DENTRO DEL CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL?

Ninguno.

ENTREVISTA # 2

Nombre: Lic. Carlos Carcelén

Cargo dentro de la Institución: Director de Comunicación Social.

1.- ¿CÓMO DEFINE A LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL?

Es la relación que se tiene entre los organismos directivos y ejecutivos con el fin de dar a conocer las políticas, metas, a alcanzar como Institución.

2.- ¿CONSIDERA A LAS PERSONAS QUE INTEGRAN UNA INSTITUCIÓN UN COMPONENTE NECESARIO PARA EL DESARROLLO DE LA MISMA?

SI (X)

NO ()

¿POR QUÉ?

Cada una de las personas que forman parte son un pilar de gran estructura, la falta de uno de ellos limitaría el perfecto funcionamiento.

3.- ¿QUÉ PIENSA ACERCA DE LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS?

Muy importante en virtud de que solo a través de la comunicación se puede poner de acuerdo entre todos los niveles directivos y administrativos.

4.- ¿CÓMO CALIFICARÍA A LA COMUNICACIÓN DENTRO DE EL CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA?

EXELENTE ()

MUY BUENA (X)

BUENA ()

MALA ()

¿POR QUÉ?

Como política de máximos niveles esta la de puertas abiertas lo que permite la fluidez de la comunicación, faltaría dar un poco más de confianza para que la comunicación sea total.

5.-¿CUÁLES SEGÚN SU CRITERIO SON LAS HERRAMIENTAS INFORMATIVAS MÁS ADECUADAS PARA LOGRAR UNA BUENA COMUNICACIÓN DENTRO INSTITUCIONES PÚBLICAS?

Comunicación directa y oral.

6.-¿CÓMO SE MANEJA LA COMUNICACIÓN DENTRO DEL CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA?

A través de cada uno de los niveles de gestión.

7.- ¿QUÉ TIPO DE ESQUEMA COMUNICACIONAL CREE USTED QUE SE DEBE MANEJAR ENTRE SUPERIORES Y SUBORDINADOS PARA LOGRAR UNA BUENA COMUNICACIÓN?

El que se aplica en esta Institución, de libre comunicación.

8.- ¿CUÁNDO CONSIDERA QUE EXISTE UN CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORABLE?

Cuando todos los engranajes cambian hacia un objetivo común casi sin control.

9.- ¿QUÉ SISTEMA DE COMUNICACIÓN SE UTILIZA, QUE APORTE POSITIVAMENTE EN LA CONFORMACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL?

Como se mencionó anteriormente comunicación de puertas abiertas.

10.- ¿QUÉ TIPOS DE HERRAMIENTAS SE UTILIZAN DENTRO DEL CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL?

Ninguno, tendríamos que hacer uno para aplicarlo.

ENTREVISTA # 3

Nombre: Arq. Fabricio Moncayo

Cargo dentro de la Institución: Coordinación General

1.- ¿CÓMO DEFINE A LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL?

La comunicación organizacional se la puede definir como el instrumento que permite a los miembros de una organización conocer las actividades a realizarse dentro de la misma, así como también la participación del personal en cada uno de los departamentos.

2.- ¿CONSIDERA A LAS PERSONAS QUE INTEGRAN UNA INSTITUCIÓN UN COMPONENTE NECESARIO PARA EL DESARROLLO DE LA MISMA?

SI (X)

NO ()

¿POR QUÉ?

Porque son aquellas que permiten alcanzar los objetivos institucionales.

3.- ¿QUÉ PIENSA ACERCA DE LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS?

Por lo general, en las instituciones públicas la comunicación interna tiene falencias que no permiten el trabajo en equipo.

4.- ¿CÓMO CALIFICARÍA A LA COMUNICACIÓN DENTRO DE EL CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA?

EXELENTE ()

MUY BUENA ()

BUENA (X)

MALA ()

¿POR QUÉ?

Ya que no existe una interacción entre los diferentes niveles y departamentos.

5.- ¿CUÁLES SEGÚN SU CRITERIO SON LAS HERRAMIENTAS INFORMATIVAS MÁS ADECUADAS PARA LOGRAR UNA BUENA COMUNICACIÓN DENTRO INSTITUCIONES PÚBLICAS?

La más importante la comunicación óptima y clara a través de carteleras y boletines.

6.- ¿CÓMO SE MANEJA LA COMUNICACIÓN DENTRO DEL CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA?

El encargado de cada uno de los diferentes departamentos es el que emite los mensajes, comentarios y actividades ha realizarse diariamente.

7.- ¿QUÉ TIPO DE ESQUEMA COMUNICACIONAL CREE USTED QUE SE DEBE MANEJAR ENTRE SUPERIORES Y SUBORDINADOS PARA LOGRAR UNA BUENA COMUNICACIÓN?

Una comunicación que permita mantener a todos los empleados al tanto de las decisiones y actividades que vaya a realizar la organización así como también el saber escuchar cada una de las opiniones expresadas por cada uno de los miembros de la institución para mantener una armonía.

8.- ¿CUÁNDO CONSIDERA QUE EXISTE UN CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORABLE?

Cuando se cumplen con los objetivos planificados.

9.- ¿QUÉ SISTEMA DE COMUNICACIÓN SE UTILIZA, QUE APORTE POSITIVAMENTE EN LA CONFORMACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL?

Las autoridades pertinentes no nos han dado a conocer la existencia de un sistema de comunicación.

10.- ¿QUÉ TIPOS DE HERRAMIENTAS SE UTILIZAN DENTRO DEL CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL?

Ninguno.

ENTREVISTA # 4

Nombre: Dr. Raúl Pérez

Cargo dentro de la Institución: Director Educación, Cultura y Deportes

1.- ¿CÓMO DEFINE A LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL?

Como el medio indispensable para existan buenas relaciones entre los empleados de la empresa y de esta manera se logre trabajar favorablemente.

2.- ¿CONSIDERA A LAS PERSONAS QUE INTEGRAN UNA INSTITUCIÓN UN COMPONENTE NECESARIO PARA EL DESARROLLO DE LA MISMA?

SI (X)

NO ()

¿POR QUÉ?

Porque somos el eje fundamental que mueve la institución.

3.- ¿QUÉ PIENSA ACERCA DE LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS?

La mayoría de las veces la comunicación que se maneja en las instituciones públicas es deficiente ya que no permiten la comunicación directa entre jefes y subordinados.

4.- ¿CÓMO CALIFICARÍA A LA COMUNICACIÓN DENTRO DE EL CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA?

EXELENTE ()

MUY BUENA ()

BUENA ()

MALA (X)

¿POR QUÉ?

Existen demasiados rumores y muchas veces se intenta perjudicar la dignidad y el trabajo del resto de compañeros.

5.- ¿CUÁLES SEGÚN SU CRITERIO SON LOS ELEMENTOS INFORMATIVOS MÁS ADECUADOS PARA LOGRAR UNA BUENA COMUNICACIÓN DENTRO INSTITUCIONES PÚBLICAS?

Comunicación clara y directo entre los diferentes departamentos.

6.- ¿CÓMO SE MANEJA LA COMUNICACIÓN DENTRO DEL CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA?

De modo jerárquico

7.- ¿QUÉ TIPO DE ESQUEMA COMUNICACIONAL CREE USTED QUE SE DEBE MANEJAR ENTRE SUPERIORES Y SUBORDINADOS PARA LOGRAR UNA BUENA COMUNICACIÓN?

Una comunicación en red donde todos tengamos la oportunidad de participar abiertamente.

8.- ¿CUÁNDO CONSIDERA QUE EXISTE UN CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORABLE?

Quando se logra cubrir con las expectativas de cada una de las personas que conformamos el consejo.

9.- ¿QUÉ SISTEMA DE COMUNICACIÓN SE UTILIZA, QUE APORTE POSITIVAMENTE EN LA CONFORMACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL?

El sistema de comunicación que se utiliza dentro del consejo es caduco por la tanto no aporta favorable ni positivamente.

¿Que sistema considera usted que es el que menciona?

Se Maneja un sistema en el que se nos limita la comunicación.

10.- ¿QUÉ TIPOS DE HERRAMIENTAS SE UTILIZAN DENTRO DEL CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL?

Ninguna.

ENTREVISTA # 5

Nombre: Sr. Fidel Acero

Cargo dentro de la Institución: Vicepresidente del Consejo

1.- ¿CÓMO DEFINE A LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL?

Forma en la que una institución intercambia mensajes entre los miembros de una empresa que al transmitir un mensaje promueve la comunicación

2.- ¿CONSIDERA A LAS PERSONAS QUE INTEGRAN UNA INSTITUCIÓN UN COMPONENTE NECESARIO PARA EL DESARROLLO DE LA MISMA?

SI (X)

NO ()

¿POR QUÉ?

Cada uno de los miembros de una organización aporta significativamente al éxito de la empresa sin importar el cargo que ocupen.

3.- ¿QUÉ PIENSA ACERCA DE LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS?

La comunicación dentro de las instituciones públicas es defectuosa debido a que en varias ocasiones se tergiversa la información y por tal motivo se generan chismes y rumores que perjudican o afectan la imagen de la empresa.

4.- ¿CÓMO CALIFICARÍA A LA COMUNICACIÓN DENTRO DE EL CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA?

EXELENTE ()

MUY BUENA ()

BUENA (x)

MALA ()

¿POR QUÉ?

Porque no siempre se está pendiente del flujo de información, como se da el mensaje dentro de la organización y que realmente este mensaje sea captado de esa forma y no de otra.

5.- ¿CUÁLES SEGÚN SU CRITERIO SON LAS HERRAMIENTAS INFORMATIVOS MÁS ADECUADOS PARA LOGRAR UNA BUENA COMUNICACIÓN DENTRO INSTITUCIONES PÚBLICAS?

Todos aquellos medios que permiten mantener informado a los empleados de la institución como son las revistas internas, boletines, carteleras y una de las más importantes, la comunicación abierta.

6.- ¿CÓMO SE MANEJA LA COMUNICACIÓN DENTRO DEL CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA?

Se maneja una comunicación con estructura militarista y jerárquica, lo cual en mi opinión, ha contribuido muchas veces al fracaso de éstas, ya que no están

abiertas al cambio y a escuchar a aquellos quienes no forman parte de las cabezas de la empresa.

7.- ¿QUÉ TIPO DE ESQUEMA COMUNICACIONAL CREE USTED QUE SE DEBE MANEJAR ENTRE SUPERIORES Y SUBORDINADOS PARA LOGRAR UNA BUENA COMUNICACIÓN?

Un esquema abierto influya en el ambiente laboral positivamente, además que conlleve mensajes claros.

8.- ¿CUÁNDO CONSIDERA QUE EXISTE UN CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORABLE?

Cuando los mensajes no se tergiversan y ocasionan rumores y malos entendidos.

9.- ¿QUÉ SISTEMA DE COMUNICACIÓN SE UTILIZA, QUE APORTE POSITIVAMENTE EN LA CONFORMACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL?

Para que el clima organizacional sea adecuado el mejor sistema de comunicación es lo que cada miembro o integrante de la empresa aporta diariamente.

10.- ¿QUÉ TIPOS DE HERRAMIENTAS SE UTILIZAN DENTRO DEL CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL?

Ninguna, se considera necesaria la existencia de una para medir el ambiente laboral en el que nos desempeñamos como profesionales.

ENTREVISTA # 6

Nombre: Arq. Rómulo Sánchez

Cargo dentro de la Institución: Director Planificación y Ambiente

1.- ¿CÓMO DEFINE A LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL?

La conexión que existe entre los individuos que transmiten el mensaje formando una relación positiva y un ambiente laboral favorable para el cumplimiento de las metas individuales e institucionales.

2.- ¿CONSIDERA A LAS PERSONAS QUE INTEGRAN UNA INSTITUCIÓN UN COMPONENTE NECESARIO PARA EL DESARROLLO DE LA MISMA?

SI (X)

NO ()

¿POR QUÉ?

Porque si no hay empleados no hay empresa por lo tanto cada una de las personas que trabajamos en el consejo somos importantes por el trabajo que realizamos para cumplir con la misión y alcanzar la visión institucional.

3.- ¿QUÉ PIENSA ACERCA DE LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS?

Al igual que en todas las instituciones públicas o privadas la comunicación no permite la libre expresión llevándote a un nivel de comunicación totalmente vertical.

4.- ¿CÓMO CALIFICARÍA A LA COMUNICACIÓN DENTRO DE EL CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA?

EXELENTE ()

MUY BUENA ()

BUENA (x)

MALA ()

¿POR QUÉ?

Porque No existe integración entre departamentos lo que no facilita el trabajo en equipo.

5.- ¿CUÁLES SEGÚN SU CRITERIO SON LAS HERRAMIENTAS INFORMATIVOS MÁS ADECUADOS PARA LOGRAR UNA BUENA COMUNICACIÓN DENTRO INSTITUCIONES PÚBLICAS?

Realizar actividades que comprometan el trabajo en equipo, el compañerismo así como también la motivación por parte de los directivos.

6.- ¿CÓMO SE MANEJA LA COMUNICACIÓN DENTRO DEL CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA?

Se maneja de manera demasiado formal lo que no permite la interacción directa con los directivos.

7.- ¿QUÉ TIPO DE ESQUEMA COMUNICACIONAL CREE USTED QUE SE DEBE MANEJAR ENTRE SUPERIORES Y SUBORDINADOS PARA LOGRAR UNA BUENA COMUNICACIÓN?

Comunicación abierta

8.- ¿CUÁNDO CONSIDERA QUE EXISTE UN CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORABLE?

Quando todos podemos trabajar con entusiasmo por bien personal e institucional gracias al sentido de pertenencia que nos permita alcanzar la institución.

9.- ¿QUÉ SISTEMA DE COMUNICACIÓN SE UTILIZA, QUE APORTE POSITIVAMENTE EN LA CONFORMACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL?

Ninguno

10.- ¿QUÉ TIPOS DE HERRAMIENTAS SE UTILIZAN DENTRO DEL CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL?

Ninguna.

ENTREVISTA # 7

Nombre: Eco. Patricio Olmedo

Cargo dentro de la Institución: Director Recursos Humanos y Administración

1.- ¿CÓMO DEFINE A LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL?

El Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales lo que crea un ambiente laboral correcto para todos los empleados.

2.- ¿CONSIDERA A LAS PERSONAS QUE INTEGRAN UNA INSTITUCIÓN UN COMPONENTE NECESARIO PARA EL DESARROLLO DE LA MISMA?

SI (X)

NO ()

¿POR QUÉ?

Por su puesto todos los empleados somos importantes e indispensables en nuestras funciones.

3.- ¿QUÉ PIENSA ACERCA DE LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS?

La comunicación dentro de las instituciones públicas es mucho mas cerrada que en las instituciones privadas por tal motivo se dificulta la toma de decisiones individuales y se genera un miedo a los superiores.

4.- ¿CÓMO CALIFICARÍA A LA COMUNICACIÓN DENTRO DE EL CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA?

EXELENTE ()

MUY BUENA ()

BUENA (x)

MALA ()

¿POR QUÉ?

Como dije anteriormente existe temor por parte del empleado a comunicarse o dar puntos de vista.

5.- ¿CUÁLES SEGÚN SU CRITERIO SON LAS HERRAMIENTAS INFORMATIVOS MÁS ADECUADOS PARA LOGRAR UNA BUENA COMUNICACIÓN DENTRO INSTITUCIONES PÚBLICAS?

Una de las herramientas que considero mas importante es la motivación del personal lo que les da al mismo tiempo un sentido de pertenencia con la institución.

6.- ¿CÓMO SE MANEJA LA COMUNICACIÓN DENTRO DEL CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA?

Es una comunicación demasiado vertical y formal.

7.- ¿QUÉ TIPO DE ESQUEMA COMUNICACIONAL CREE USTED QUE SE DEBE MANEJAR ENTRE SUPERIORES Y SUBORDINADOS PARA LOGRAR UNA BUENA COMUNICACIÓN?

Una comunicación horizontal que le de al personal la facilidad de comunicarse abiertamente y sin temor a dar un punto de vista.

8.- ¿CUÁNDO CONSIDERA QUE EXISTE UN CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORABLE?

Cuando la supervisión que reciben los empleados es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

9.- ¿QUÉ SISTEMA DE COMUNICACIÓN SE UTILIZA, QUE APORTE POSITIVAMENTE EN LA CONFORMACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL?

Ninguno

10.- ¿QUÉ TIPOS DE HERRAMIENTAS SE UTILIZAN DENTRO DEL CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL?

Ninguna.

ENTREVISTA # 8

Nombre: Tcnlga. Pilar Cun

Cargo dentro de la Institución: Consejera

1.- ¿CÓMO DEFINE A LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL?

Es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización, entre la organización y su medio.

2.- ¿CONSIDERA A LAS PERSONAS QUE INTEGRAN UNA INSTITUCIÓN UN COMPONENTE NECESARIO PARA EL DESARROLLO DE LA MISMA?

SI (X)

NO ()

¿POR QUÉ?

Las personas o empleados son los que hacen a la organización por tal motivo son de suma importancia.

3.- ¿QUÉ PIENSA ACERCA DE LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS?

A mi parecer la comunicación dentro de las instituciones públicas tiene muchas barreras lo que no sucede en las privadas.

4.- ¿CÓMO CALIFICARÍA A LA COMUNICACIÓN DENTRO DE EL CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA?

EXELENTE ()

MUY BUENA ()

BUENA (x)

MALA ()

¿POR QUÉ?

No tenemos buenos canales o herramientas comunicacionales que nos permitan trabajar por el bienestar de la organización.

5.- ¿CUÁLES SEGÚN SU CRITERIO SON LAS HERRAMIENTAS INFORMATIVAS MÁS ADECUADOS PARA LOGRAR UNA BUENA COMUNICACIÓN DENTRO INSTITUCIONES PÚBLICAS?

Trabajo en equipo y la motivación del empleado que nos permitan poder ser independientes y tomar nuestras propias decisiones y acciones siempre y cuando sean en beneficio de la compañía.

6.- ¿CÓMO SE MANEJA LA COMUNICACIÓN DENTRO DEL CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA?

Podría decirles que no existe una comunicación, todo es demasiado formal y las cosas se piden como ordenes.

7.- ¿QUÉ TIPO DE ESQUEMA COMUNICACIONAL CREE USTED QUE SE DEBE MANEJAR ENTRE SUPERIORES Y SUBORDINADOS PARA LOGRAR UNA BUENA COMUNICACIÓN?

Comunicación clara y abierta donde todos podamos exponer nuestros puntos de vista.

8.- ¿CUÁNDO CONSIDERA QUE EXISTE UN CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORABLE?

Cuando se puede trabajar en equipo, cuando el personal se siente parte de la organización y entusiasmado por trabajar en la misma. Sin jerarquías ni órdenes que hacen pensar al empleado que se encuentra en un recinto militar.

9.- ¿QUÉ SISTEMA DE COMUNICACIÓN SE UTILIZA, QUE APORTE POSITIVAMENTE EN LA CONFORMACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL?

Ninguno

10.- ¿QUÉ TIPOS DE HERRAMIENTAS SE UTILIZAN DENTRO DEL CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL?