

“IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES QUE CARACTERIZAN LA COMUNICACIÓN
ENTRE LOS LÍDERES DE LA EMPRESA EMAS Y SUS EQUIPOS DE TRABAJO”



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

LINA MARCELA TORO RINCÓN

MARIA CAMILA ARANGO ISAZA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

ASESOR DEL POROYECTO: EDUARDO BOTERO MANZUR

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

MANIZALES, MAYO DE 2013

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:	3
3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	6
4. INTRODUCCIÓN	7
5. JUSTIFICACIÓN	8
6. ANTECEDENTES	10
7. OBJETIVO GENERAL	16
8. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
9. MARCO TEÓRICO	16
9.1 Clima Organizacional	17
9.2 Comunicación:	19
9.2.1 Aportes disciplinares al estudio de la comunicación organizacional.....	21
9.2.2 Sin dejar atrás la Cultura Organizacional.....	23
9.2.3. La comunicación estratégica.....	24
10. METODOLOGÍA:	26
11. ANÁLISIS RESULTADOS	28
11.1 Instrumento Diagnóstico Clima Organizacional.....	28
11.1.1 Caracterización Demográfica:.....	28
11.2 Resultado general de la evaluación de Clima	30
<i>11.1.2 Satisfacción laboral:</i>	30
<i>11.1.3 Liderazgo Excepcional</i>	33
<i>11.1.4 Cultura Corporativa</i>	35
<i>11.1.5 Atracción y gestión del Talento</i>	38
<i>11.1.6 Identidad Corporativa</i>	39
11.3 Grupos Focales.....	40
11.3.1 Misión	41
11.3.2. Visión.....	42
11.3.3 Objetivos a Mediano y Largo Plazo.....	42
11.3.4 Comunicación Metas de la compañía	43
11.3.5 Metas del cargo y del equipo de trabajo.....	44
11.3.6 Dificultades frente a la comunicación interna.....	44

12.	CONCLUSIONES	45
13.	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	47
13.1	Objetivo general del plan de comunicación estratégica:	47
13.2	Cronograma y presupuesto.....	49
14.	BIBLIOGRAFÍA	50
Anexo 1	51

**IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES QUE CARACTERIZAN LA
COMUNICACIÓN ENTRE LOS LÍDERES DE LA EMPRESA EMAS Y SUS
EQUIPOS DE TRABAJO”**

RESUMEN

La percepción inicial de unos canales de comunicación interna deteriorados y con oportunidades de mejora en la empresa EMAS, generó la necesidad de identificar aquellos factores que caracterizan dicha comunicación, con el fin de proponer estrategias que mantengan lo positivo y se encaminen a mejorar aquello que resulte deficiente.

Para identificar estos factores se utilizaron dos herramientas: un diagnóstico de clima organizacional dirigido al 100% de los colaboradores y la realización de grupos focales para ahondar en aspectos que otorgaran unas luces más profundas para mayor claridad en su identificación. Dichas técnicas implementadas evidenciaron que existen canales adecuados de comunicación frente a temas inherentes al cargo, al desempeño de los colaboradores, y mostraron como positiva la interacción entre jefes y subalternos, sin embargo lo referente a la comunicación estratégica como metas, objetivos, logros y cambios organizacionales tienen amplias oportunidades de mejora que deben ser intervenidas para alcanzar altos niveles de competitividad.

PALABRAS CLAVE

Comunicación, clima organizacional, comunicación estratégica, Cultura Corporativa, Colaboradores, plan de comunicación, misión, visión., objetivos organizacionales.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los procesos comunicativos al interior de cualquier organización revisten alta importancia en el desarrollo de la misma, toda vez que ellos permean el estilo de interacción que se vive entre sus miembros y son los que en su momento, facilitan o dificultan el logro de los objetivos estratégicos de la organización y los que en gran medida generan satisfacción o insatisfacción frente al clima laboral. De esta manera, cuando existen adecuados canales de comunicación al interior de la Organización se puede pensar en la existencia de un clima laboral enmarcado en la confianza y la motivación, dado que se fortalece en los trabajadores la percepción de libertad para compartir con otros tanto sus logros como errores/fracasos sin temor a ser descalificados o excluidos.

Estos procesos comunicativos exigen que entre los colaboradores exista un diálogo permanente, pues es a través de este que se pueden llegar a generar grandes ideas o innovaciones en pro del crecimiento de la empresa. Asimismo permiten identificar oportunamente los problemas que surgen en el día a día del contexto laboral, hacer públicos los logros conseguidos por la empresa y por cada una de sus áreas, informar sobre los cambios constantes del entorno donde se desenvuelve la organización, sus objetivos, planes laborales dentro de la empresa y sobre todo permitir una fácil expresión de todos los colaboradores hacia la alta dirección.

En el caso puntual de la EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO S.A. E.S.P. - EMAS-, ocupa el interés por analizar, estudiar y caracterizar los factores que intervienen en

los estilos de comunicación presentes así como identificar las fortalezas y debilidades que existen, debido a que las mismas facilitarán o entorpecerán el crecimiento organizacional y el logro de metas propuestas.

Se ha observado algunas deficiencias en lo relacionado a los estilos de comunicación existentes entre los líderes y sus equipos de trabajo a cargo. Esto se evidencia en la medida en que no fluye positivamente la información entre el líder y los miembros de su equipo en temas como: objetivos a alcanzar por el área y por la compañía, y las estrategias a desarrollar para alcanzarlos; así como los logros alcanzados al interior del equipo y fracasos o dificultades encontradas en el camino. Lo anterior redundará irremediablemente en una percepción de falta de retroalimentación positiva y oportuna frente al desarrollo y seguimiento de los procesos internos de la Compañía.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:

Las Empresas Públicas (E.E.P.P) se crearon en Manizales en el año 1962, y desde su creación se encargaron de la prestación de los servicios públicos de telefonía, aseo, acueducto y alcantarillado de la ciudad.

Para el año 1994 se tienen análisis importantes sobre las áreas deficitarias de las E.E.P.P indicando como áreas problemas la plaza de mercado y el aseo de la ciudad y debido a este análisis y a la promulgación de la Ley 142 de junio de 1994, la cual se constituye en

herramienta fundamental, se decide dar paso a la privatización del servicio de aseo, dándole cabida a un proceso de participación ciudadana para la creación de una sociedad conformada por capital público y privado, generando como resultado lo que hoy se conoce como EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO S.A. E.S.P. -EMAS-, exactamente desde el 6 de diciembre de 1994.

En el año 2000, la Empresa Aseo Urbano S.A. E.S.P. bajo la denominación Empresarial de GRUPO SALA invierte en EMAS convirtiéndose en propietario de más del 50% de la Empresa. Dicho holding empresarial se dedica a ofrecer soluciones ambientales para Latinoamérica, fue creado en 1996 con capital de la empresa norteamericana RAYGAR International, que interesada en líneas de negocio sobre manejo ambiental, encuentra que en Colombia están naciendo, gracias a la Ley 142, los servicios públicos domiciliarios privatizados.

El GRUPO SALA no solo ofrece soluciones ambientales, también promueve el buen desarrollo de la ecología, cada uno de sus servicios está dirigido a la preservación y beneficio del medio ambiente, implementando nuevas tecnologías en todos los procesos desde la recolección, tratamiento y disposición final de residuos sólidos, hasta la prestación del servicio de alcantarillado y acueducto.

EMAS Manizales a su vez, cuenta con 3 filiales: EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO DE CHINCHINÁ S.A. E.S.P.; EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO DE

OCCIDENTE S.A. E.S.P. y TECNOLOGÍAS AMBIENTALES DE COLOMBIA S.A. E.S.P. -TECNIAMSA-.

En la actualidad EMAS Manizales cuenta con un total de 286 colaboradores, de los cuales 82 son mujeres y 191 hombres. El personal de la base operativa en su gran mayoría no cuenta con formación académica secundaria y el 10% de ellos son personas mayores de 56 años de edad.

EMAS Manizales presta los servicios de: Barrido de áreas públicas, plazas y parques; Recolección de residuos domiciliarios, comerciales e institucionales, Transporte de residuos sólidos, Disposición final de desechos sólidos en el Relleno Sanitario, hoy conocido como Centro de Tecnología Ambiental La Esmeralda y Transporte y disposición final de desechos provenientes de procesos industriales. La empresa cuenta con un sistema Integrado de Gestión, certificado bajo las Normas ISO NTC 9001, 14001 y OSHAS 18001.

En cuanto al direccionamiento estratégico, EMAS tiene como misión “prestar un servicio de aseo integral, eficiente y oportuno, garantizando el respeto por el medio ambiente, la seguridad y salud ocupacional de las partes interesadas, mediante la mejora continua de nuestros procesos”. En su cotidiano quehacer EMAS focaliza su visión en “Ser una empresa líder en la prestación del servicio integral de aseo, mediante innovación y desarrollo sostenible en las regiones donde opera, buscando la ampliación del portafolio de servicios y la permanencia en el mercado a través del mejoramiento continuo de los procesos.”; y tiene

como valores corporativos que rigen el actuar de todos sus colaboradores la Honestidad, el Respeto, la Confianza, la Excelencia y la Responsabilidad.

Partiendo de que los procesos de comunicación interna son indispensables para lograr el crecimiento, el desarrollo y la sostenibilidad organizacional, se hace necesario realizar una identificación de los factores que dentro de la empresa anteriormente descrita están caracterizando la comunicación que desde los líderes se está dando hacia los miembros de su equipo de trabajo, ya que se ha observado en EMAS que sus líderes no manejan positivos canales de comunicación hacia sus colaboradores, viéndose esto evidenciado en la poca claridad que estos últimos tienen frente a los objetivos a alcanzar, la falta de espacios en los cuales se retroalimenten tanto los logros, como los fracasos y cambios obtenidos, tanto en la compañía como en las diferentes áreas de trabajo.

3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué factores caracterizan la comunicación presente entre los líderes y los integrantes de los equipos de trabajo en la empresa metropolitana de aseo – EMAS- de la ciudad de Manizales?

4. INTRODUCCIÓN

De los procesos de globalización en los que se encuentra hoy por hoy el país surge la imperiosa necesidad de que existan mayores esfuerzos por parte de las empresas para lograr ser lo suficientemente competitivas dentro del sector al cual pertenecen. Uno de los factores internos de las compañías que está llamado a facilitar dicha competitividad viene dado a partir de la fuerza que tengan las comunicaciones al interior de la empresa, teniendo en cuenta que en la medida en que los líderes estén encaminados al logro de los objetivos y sepan comunicarlos adecuadamente, de esa manera se alcanzara el éxito organizacional.

El adecuado flujo de información al interior de la organización influye significativamente en la eficiencia en el desarrollo de los procesos además de facilitar la innovación y la gestión del conocimiento como factores otorgadores de ventajas competitivas y comparativas en el sector. Asimismo, permite que todos los niveles de la organización se encuentren alineados frente a la filosofía corporativa y la planeación estratégica de la organización, facilitando de esta manera un engranaje de todos colaboradores apuntando al mismo norte.

El presente proyecto de intervención surge de la necesidad de identificar claramente cuáles son los factores que están caracterizando flujo de información al interior de los equipos de trabajo conformados en EMAS, puesto que se evidencia la poca claridad que estos últimos tienen frente a los objetivos a alcanzar tanto en el área como en la compañía y la falta de espacios en los cuales se retroalimenten tanto los logros, fracasos y cambios

obtenidos, tanto en la compañía como en las diferentes áreas de trabajo. Lo anterior se realizará con el propósito de que al terminar dicho diagnóstico se puedan plantear estrategias que apunten al mejoramiento de aquellas características encontradas como negativas y así proponer un cambio en estilos de comunicación en la empresa que faciliten el logro de los objetivos estratégicos planteados desde la alta dirección y como tal el desarrollo eficiente de los procesos organizacionales.

5. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto de intervención permitirá realizar un diagnóstico claro frente a la comunicación interna que hoy caracteriza a la empresa EMAS identificando aquellos aspectos que al no ser oportunamente atendidos pueden desencadenar problemas que impactarían de forma negativa en la estrategia corporativa y la calidad del servicio que diariamente se le presta a la comunidad.

Los beneficiarios del presente proyecto de intervención serán todos los colaboradores de EMAS, puesto que cada uno de ellos tiene a su lado un líder funcional que es quien dirige no solo actividades, sino actitudes y comportamientos encaminados al cumplimiento de objetivos Organizacionales.

Con la presente investigación se prevé brindar información clara a la alta dirección de la EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO S.A. E.S.P. frente a las características que tiene la comunicación en EMAS y que al analizarlas se puedan proponer intervenciones para

que aquellas que se observen negativas fluyan de un modo positivo y apunten al incremento de la productividad y competitividad Organizacional.

De acuerdo con lo anterior, el problema de investigación que se presenta en este trabajo de intervención, es significativo para EMAS en la medida en que al identificar claramente los factores que pueden estarse comportando como barreras para que la información fluya positivamente en su interior, se podrá establecer una propuesta de intervención cuyo propósito sea proponer estrategias para mejorar los flujos de comunicación existentes entre los líderes y sus equipos de trabajo, lo que en última instancia redundará en el real logro de los objetivos y metas organizaciones a largo plazo.

6. ANTECEDENTES

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METODOLOGÍA	RESULTADOS	AUTORES Y FECHA DE LA INVESTIGACIÓN
<p>Gestión de la Comunicación Interna en la Pequeña Empresa Industrial: un Análisis de los Procesos Organizacionales Clima y Liderazgo</p>	<p>Destacar la importancia del liderazgo y el clima organizacional en la realidad comunicativa de estas organizaciones y en la determinación de las relaciones laborales que se producen en su interior, postulando una caracterización del engranaje formal e informal que las configura como sistema social y simbólico.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Medir la calidad del clima organizacional y del liderazgo al interior de la estructura de la pequeña empresa industrial 2. Analizar los factores comunicacionales que influyen de forma significativa en la comunicación jefe – subordinado. 3. Contrastar si la percepción de los trabajadores se correlaciona positiva o negativamente con la que mantienen sus jefes y sus propios pares. 4. Conocer cuál es la incidencia que estas 	<p>Investigación empírica transversal de carácter no experimental con una sola intervención en la muestra, conducida a través de la utilización de un cuestionario multifactorial (IMCOL) creado para estos efectos, el cual mide conjuntamente el estilo de liderazgo y el clima organizacional de este tipo de organizaciones a través de diversas dimensiones comunicativas que los describen.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La realidad se ve perjudicada por el mal manejo que se hace de los flujos de comunicación en su interior, y por la falta de herramientas y políticas comunicativas adecuadas en las relaciones entre sus miembros. 2. La estructura formal que define a la pequeña empresa industrial y la diferencia de otro tipo de unidades productivas, hace que el tipo de liderazgo de su jefe/dueño se transforme en el factor organizacional interno que más 	<p>Claudia Mellado; Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Estado de México, febrero-marzo de 2005.</p>

		<p>percepciones tienen en el funcionamiento general de la organización.</p> <p>5. Detectar el tipo de variables que marcan diferencias significativas en dichas percepciones.</p> <p>6. Verificar la validez y fiabilidad del cuestionario que se diseñó para la medición del clima organizacional y el liderazgo en la pequeña empresa industrial.</p>		<p>influye en la calidad comunicativa 3. La realidad comunicativa percibida indica una tendencia al negativismo o al menos a una percepción “regular” de la calidad del clima organizacional y del liderazgo del jefe/dueño.</p> <p>Se observa la preponderancia del flujo vertical descendente sobre el ascendente y horizontal, situación que provoca un choque intraorganizacional.</p>	
Comunicación y cambio organizacional	<p>Determinar la influencia que tienen las comunicaciones -a través de las circulares abiertas en forma de cartel- como estrategias de poder para lograr el</p>	<p>Dar respuesta clara a las siguientes hipótesis frente al contenido de las comunicaciones a través de circulares abiertas:</p> <p>1. Están vinculados con aspectos que la comunidad valora.</p>	<p>Se utilizó el estudio de caso. Esta investigación es de naturaleza cuantitativa con apoyo de la cualitativa. Es de forma aplicada, de tipo descriptiva y modo de campo. El método utilizado es Analítico-</p>	<p>Se puede decir que la estrategia de comunicación, a través de circulares abiertas en forma de cartel, si ha incidido en el cambio organizacional en la UMF33 del IMSS, pues en las respuestas de los</p>	<p>Ana María Arras Vota, José Luis Jáquez Balderrama, Luz Ernestina Fierro Murga; Laboratorio de Tecnologías de la Información y</p>

	cambio organizacional.	<p>2. Utiliza la información y el reconocimiento, para incidir en el comportamiento y lograr un mejor desempeño.</p> <p>3. Da a conocer al personal los problemas y retos que la organización enfrenta.</p> <p>4. Manifiesta con claridad lo que significan los resultados del cambio para la comunidad laboral.</p> <p>5. Se logra que el personal comparta con los directivos el significado y la comprensión que se tiene del mundo laboral.</p> <p>6. Se sustenta en la empatía e involucra al personal.</p>	<p>Sintético, con apoyo del hermenéutico a través de la interpretación de los mensajes y de las preguntas complementarias.</p> <p>El universo de estudio es el personal que labora en la UMF 33 del IMSS en Chihuahua, Chihuahua, México.</p>	<p>actores con respecto al contenido de aquellas, se puede apreciar que se toman en cuenta aspectos significativos para la comunidad, se les reconoce el esfuerzo e invitan, a la comunidad laboral, a participar, al tiempo que hace empatía con ellos y les informa sobre la trascendencia del cambio en la vida organizacional y, además, se logra que la mayor parte de los miembros de la comunidad laboral compartan el significado que tienen los directivos con respecto al mundo de la organización.</p>	<p>Nuevos Análisis de Comunicación Social. España, 2008.</p>
Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del	Señalar la relación entre comunicación, clima, cultura y gestión del	Incidencia e implicaciones que tienen las variables de Clima, Cultura	Estudio analítico tipo caso (Mauch y Birch, 1998) a dos investigaciones, donde se	El sector metalmeccánico de las pymes de Cali manifiestan poco	Darío Quiroga Parra; Universidad del

<p>conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali</p>	<p>conocimiento.</p>	<p>Organizacional Comunicación Organizacional en la gestión del conocimiento e innovación empresarial y el impacto generado en la productividad y competitividad en este grupo empresarial</p>	<p>usaron herramientas estadísticas cuantitativas y analíticas, conducentes a ser investigaciones esencialmente de tipo exploratorio y cualitativo, que permitieron describir la situación tal como existe, con un alto grado de rigurosidad. Primera investigación: Encuesta muestral estadística aleatoria estratificada por sector de actividad y dimensión de la empresa, a 40 pymes del sector metalmecánico de una población de 150, con un margen de error del 5%, lo cual permitió hacer uso de la inferencia estadística. En la segunda se realizó un contraste empírico de manera poblacional a través de una encuesta tipo Delphi a la misma población, en la cual participaron cuatro actores: las empresas pymes del sector, las</p>	<p>interés o conocimiento por enfrentar el tema de clima, cultura y comunicación organizacional como una estrategia empresarial. Esto muestra que no se reflexiona sobre la incidencia que tienen estas variables en la productividad, la competitividad y la innovación. los empresarios y demás actores expertos, no manifiestan gran interés por enfrentar estos temas como estrategias al dejar la existencia de un buen clima laboral, un programa de cultura y una estructura de comunicación organizacional sujeta a la simple interrelación en las labores diarias ejecutadas y no como el producto de una planeación estratégica empresarial. Los</p>	<p>Rosario; Bogotá, Colombia; diciembre de 2007.</p>
---	----------------------	--	---	--	--

			universidades de la ciudad, el sector gobierno y la sociedad representada en proveedores y clientes.	resultados del análisis empírico reflejan que existen suficientes hallazgos de la mediana capacidad de liderazgo de los empresarios de las pymes en la nueva sociedad de la información y el conocimiento y poca visión prospectiva para enfrentar oportunamente los procesos competitivos de globalización.	
Examinar la relación entre la comunicación organizacional y la satisfacción en el trabajo en organizaciones de la India	Investigar la relación entre la comunicación organizacional y la satisfacción en el trabajo	Dar respuesta a las siguientes hipótesis: H1: La comunicación organizacional tiene una relación positiva con la satisfacción laboral de los empleados. H2: La comunicación organizacional puede predecir significativamente la satisfacción en el	Se recogieron datos de 380 participantes de varias organizaciones, en su mayoría del sector bancario y de telecomunicaciones. El instrumento de la encuesta consta de dos secciones: la medición de la comunicación organizacional y la medición de satisfacción en el trabajo. La comunicación organizacional se midió	Los resultados revelan que existe una correlación significativa entre la comunicación organizacional y la satisfacción en el trabajo. Se observó que la confianza y la satisfacción en torno a la comunicación preceden de manera significativa la remuneración, la promoción,	B. PavanKumar y Vijai N. Giri. 2009.

		<p>trabajo. H3: La comunicación organizacional y la satisfacción laboral difieren significativamente entre jerarquías</p>	<p>utilizando la "Escala de Comunicación Organizacional" compuesta por 25 ítems desarrollado por Roberts y O'Reilly (1974). La satisfacción laboral se midió a través de 28 ítems "Encuesta de Satisfacción en el trabajo" desarrollado por Spector (1985). Las estadísticas utilizadas para el análisis de los datos incluyen estadística descriptiva, correlación, regresión múltiple y análisis de la varianza.</p>	<p>supervisión y los beneficios. La satisfacción laboral difiere significativamente entre jerarquías. Sin embargo, la comunicación organizacional no fue diferente entre jerarquías. Por lo tanto, hay algunos aspectos de la comunicación como la confianza y la satisfacción de la comunicación a los que se les puede dar más prioridad a fin de obtener altos niveles de satisfacción en el trabajo en las organizaciones de la India.</p>	
--	--	---	--	--	--

7. OBJETIVO GENERAL

Identificar los factores que caracterizan la comunicación presente entre los líderes de la empresa EMAS y sus equipos de trabajo, con el fin de proponer estrategias de intervención que logren mantener y/o mejorar lo existente

8. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a. Realizar un diagnóstico de clima organizacional el cual permita evidenciar los factores que caracterizan la comunicación entre los líderes de la empresa EMAS y sus equipos de trabajo.

b. Conformar grupos focales que permitan obtener información para identificar de manera cercana los factores que caracterizan la comunicación entre líderes y colaboradores de la Empresa.

c. Identificar los factores que caracterizan la comunicación entre líderes y colaboradores de la Empresa.

d. Diseñar una propuesta de intervención que busque el mantenimiento y/o mejoramiento de los flujos de comunicación entre los líderes y sus equipos de trabajo.

9. MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico, con el fin de aportar insumos teóricos para responder a la pregunta de investigación formulada abordará los 2 temas principales de este trabajo de

intervención: Clima organizacional y Comunicación., haciendo énfasis en la comunicación estratégica organizacional.

9.1 Clima Organizacional

Varias han sido las definiciones que a través del tiempo diferentes autores han aportado sobre este tema y en su gran mayoría encaminadas a determinar que a partir de la medición y conocimiento del clima organizacional se pueden llegar a dar conclusiones respecto a las fortalezas y debilidades en la cultura, siendo esta la forma más eficaz de conocer y afectar la identidad de una empresa. El cuadro siguiente, hace una relación de las definiciones sobre clima más relevantes según los propósitos del presente trabajo de intervención.

AUTOR	AÑO	APORTE AL CONCEPTO CLIMA ORGANIZACIONAL
Francis Cornell	1955	Mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles o en relación a los otros participantes. Son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima.
Forehand y Gilmer	1964	Conjunto de características que describen una organización, que la distinguen de otras organizaciones, que son duraderas a lo largo del tiempo y que influyen sobre el comportamiento de la gente en la organización. Dimensiones del clima: tamaño de la organización, estructura, complejidad de los procesos y estilos de liderazgo.
Litwin y Stringer	1968	Característica relativamente permanente que define el ambiente interno de una organización, el cual es experimentado por todos sus miembros, influencia su comportamiento y puede ser descrito en términos de los valores de un conjunto particular de características de la institución.

Tagiuri y Litwin	1968	Cualidad relativamente duradera en el ambiente interno de una organización, que es experimentado por sus miembros, influye en sus conductas y puede ser descrito en términos de los valores de un grupo particular o de características o atributos de una organización.
Pace	1968	Patrón de características organizativas en relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.
Campell y colaboradores	1976	Conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Las percepciones individuales son elementos críticos del clima.
Pritchard y Karasick	1973	Cualidad relativamente duradera en el ambiente interno de una organización, que la diferencia de otras y que resulta del comportamiento de sus miembros, especialmente del comportamiento de la alta gerencia.
Schneider y Hall	1975	Conjunto de percepciones globales de los individuos sobre su medio interno organizacional. Este conjunto de percepciones refleja una interacción entre las características personales y las características de la organización.

Tabla construida a partir de Álvarez G (1992)

Para fines del presente trabajo de intervención se va a tener en cuenta que al *conocer el clima organizacional de una empresa se pueden hacer conclusiones sobre las fortalezas y debilidades en la cultura, siendo esta la forma más eficaz de conocer y afectar positivamente la identidad de una empresa.* (Manual técnico Gran Empleador, PsigmaCorp, 2009) y asimismo se quiere destacar y por tanto a trabajar con el concepto que Álvarez(1992) retoma de los autores anteriormente citados y se cita a continuación:

El clima organizacional es un efecto de la interacción de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que le provee la organización y de las expectativas despertadas en la relación. Está integrado por las características que describen a la organización y que la diferencian de otras; estas características son duraderas a lo largo del tiempo e influyen sobre el comportamiento de la gente involucrada en esa organización. El clima organizacional es experimentado por todos los miembros de la organización y puede ser medido operacionalmente a través de conocimiento de las percepciones de los miembros del sistema. Se refiere principalmente a las actitudes, valores, normas y sentimientos que los sujetos perciben que existen o conciernen a la institución en la cual participan.

9.2 Comunicación:

En este aparte se trabajarán los conceptos más relevantes para este trabajo tales como la comunicación en su forma general, la comunicación organizacional, la comunicación interna y la comunicación estratégica como parte fundamental de lo que será la propuesta de intervención. Autores como Francisco Javier Garrido, Daniel Scheinsohn marcan las teorías que se hallarán aquí, así como aquellos que pertenecen al Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional de la Universidad de la Sabana.

De forma general la comunicación según Garrido (2008) es entendida como “un proceso continuo e interactivo, en el que se deben producir espacios de sintonía entre los involucrados o transeptores en lenguaje comunicacional. Cuando el acto comunicativo ocurre, la transacción de estos mensajes coproducidos se genera a través de una relación no

lineal de las partes: por un lado, un sujeto que, en teoría, “busca transmitir significado” para lo cual deberá buscar los códigos apropiados que le permitan generar una interacción continua con los auditorios particulares y generales a quienes se dirige”. Asimismo BIC Galicia (2006) aporta a la definición de comunicación argumentando que “se puede definir la comunicación como un proceso que se da entre dos o más personas que mediante el intercambio de un mensaje con códigos similares tratan de comprenderse y influirse, con el fin de conseguir una acción-reacción.

BIG Galicia (2006) citando el modelo Shannon y Weaver, expone los siguientes elementos básicos que intervienen en un proceso de comunicación:

- Emisor o fuente: es aquella persona que tiene capacidad para emitir un mensaje y lo transmite por medio de un canal a un receptor. Es la persona que se encuentra al inicio de la emisión.
- Receptor: es aquella persona o grupo que recibe el mensaje.
- Código: es la forma en la que se transmite la información. La existencia de un código implica que se ha de descifrar o decodificar el paquete de información que se transmite.
- Mensaje: es el contenido informativo que se traslada.
- Canales: es el medio físico a través del cual se transmite la información.

Entrando al concepto de comunicación organizacional que es el que atañe al presente trabajo, Soria (2008) citando a Fernández (1997) define la comunicación como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan

entre los miembros de la organización, entre ésta y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos de la organización, con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”, esto es complementado por BIC Galicia (2006), quienes describen el objetivo de la comunicación organizacional integrando los propósitos del presente trabajo de intervención:

...”La comunicación es una política transversal que cruza toda la empresa. Es por esto que la comunicación es uno de los principales pilares de la empresa, por lo cual se hace imprescindible poder integrarla dentro de la estrategia empresarial. Su objetivo principal es apoyar la estrategia de la empresa proporcionando coherencia e integración entre los objetivos, los planes y las acciones de la dirección; y la difusión y gestión de la imagen y de la información”

9.2.1 Aportes disciplinares al estudio de la comunicación organizacional

En la tabla a continuación se podrán observar aquellos aportes que diferentes autores a lo largo de la historia han realizado al concepto de comunicación organizacional y sus componentes.

1.	Inicialmente en Europa, la sociología abordó el fenómeno comunicativo desde las fábricas en la Revolución Industrial. Se profundizó en la estructura unidireccional del mensaje, convirtiendo a la comunicación en una mera información oficial
2.	Las tendencias que surgieron de la especialización del trabajo y su consecuente organización formal dio origen a la organización moderna de la administración donde la estructura funcional por departamentos se derivó de los postulados de la organización burocrática, permitiendo a la comunicación encontrar nuevos escenarios para el flujo de la información oficial de la llamada

	gerencia, dando origen a lo que se conoce como comunicación descendente: comunicación que fluye desde los rangos superiores de la empresa, hasta los rangos inferiores.
3.	Los aportes realizados por Hawthorne (1927) y Elton Mayo (1972) dieron origen a la concepción moderna de la comunicación en las organizaciones, donde a través de los postulados de la Escuela de Relaciones Humanas, se abordó la comunicación entre los empleadores y los empleados, originando la <i>comunicación ascendente</i> .
4.	Década de los años 40. Investigaciones de Maslow (1943) dieron aportes significativos a la comunicación en las empresas abriendo el camino a la <i>relación comunicación-motivación</i> .
5.	Barnard (1935) identificó que cada miembro por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse con sus compañeros de trabajo, abriendo el camino a lo que se conoce como <i>comunicación horizontal</i> . Esta última es la que se da hoy en día en los equipos de trabajo y entre las distintas áreas de la organización que comparten funciones.
6.	Mc Gregor (1960) a través de la teoría X y Y advirtió sobre los nuevos conflictos internos de la empresa, específicamente entre las necesidades de los empleados y los fines de la organización, aportando al estudio de la comunicación su concepción de clima organizacional, como expresión de la atmosfera comunicativa y de motivación de la empresa.
7.	Ouchi (1981) a través de la teoría Z dio origen a la denominada <i>Cultura Organizacional</i> , donde la comunicación comparte con la sociología y la psicología la responsabilidad de dar explicación a los componentes vivenciales y del comportamiento de la organización como un todo social.

Fuente: Tabla construida a partir de Guzmán de Reyes (2006)

Para resumir lo anterior y clarificar los tipos de comunicación organizacional Fernández (1997) propone los diferentes tipos de comunicación, los cuales van en concordancia con lo visto en Guzmán de Reyes (2006):

Comunicación Formal: Aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos netamente laborales. En general esta comunicación utiliza escritura como medio y su velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.

Comunicación Informal: Su contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. Es más veloz que la informal.

Comunicación Vertical: Es aquella que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando canales oficiales.

Comunicación Horizontal: Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza canales oficiales y es totalmente informal. Se conoce también como comunicación plana.

9.2.2 Sin dejar atrás la Cultura Organizacional

No con la intención de ahondar en este concepto, al hablar de comunicación organizacional debe hablarse de Cultura Organizacional. Esta con su carácter espontáneo, natural y difícilmente reproducible podría ejemplificarse como el hilo conductor de la comunicación a través de todos los integrantes de la empresa y es, teniendo en cuenta dicha cultura, que desde la cúspide empresarial se diseñan las diferentes estrategias de comunicación para llegar a todos los niveles de la organización. Al respecto Garrido (2008) hace la siguiente reflexión: “La cultura es antes que todo una construcción comunicacional, dado que los patrones de enseñanza y aprendizaje necesarios para su implantación requieren de una sostenida interacción y retroalimentación entre los sujetos y la compañía. La cultura corporativa surge sobre el soporte de los actos comunicativos de la totalidad de los empleados de la empresa; por eso ellos cumplen una importante misión en la comunicación de la estrategia de la empresa”.

9.2.3. La comunicación estratégica

Las empresas en el día a día deben procurar que su norte organizacional este inmiscuido en cada acto comunicacional formal que se lleve a cabo. Esto garantiza que exista un compromiso y una movilización general frente a los objetivos y metas propuestas por la dirección, logrando así los resultados esperados y superándolos, beneficiando esto al total de la organización; sin embargo si no se da la comunicación de este norte, las señales para los empleados serán contrarias y se puede llegar a arriesgar los resultados de la compañía, no queriéndolo directamente. Lo anterior se complementa siguiendo la línea conceptual de Garrido (2008) quien indica que “Para la organización es imposible no emitir mensajes y no actuar: le es, en suma, imposible no comunicar, y, en este orden de ideas, cuando los directivos o los ejecutivos se conducen sin comunicarla estrategia, están comunicando un “no queremos que ustedes conozcan la estrategia”. Dicho de otra forma: aunque la no comunicación de la estrategia no fuera producto de un deliberado interés en ocultarla, y bien pudiera ser un olvido o desinterés, ello comunicará algo a los empleados.”

El concepto de comunicación estratégica es esencial dentro del presente trabajo, pues es a partir del cual se construirá la propuesta de intervención, y se considera un concepto que enmarca el “todo comunicacional” de una organización y la forma en que pueden lograrse los objetivos estratégicos empresariales de una forma compartida y eficiente organizacionalmente. Scheinsohn (1996) ha acuñado este término y lo describe como un marco ético, un cuerpo teórico siempre abierto, un conjunto de principios y un sistema integrado de soluciones para el abordaje, la gestión y la dirección de la problemática comunicacional, la que no debe ser reducida a cuestiones de relaciones públicas, relaciones con el periodismo, comunicación interna, publicidad, promoción, sponsoring, marketing,

branding, lobbying, diseño, etc. Es cierto, todas ellas se ocupan de comunicación, pero de comunicación táctica. La comunicación estratégica sostiene que cada una de ellas debería estar enmarcada en una ‘-Gran- Estrategia Comunicacional’ que responda a los propósitos políticos del Gobierno Corporativo”

Como complemento al concepto, Scheinsohn (2009), hace la siguiente diferenciación sobre los niveles de acción de la comunicación estratégica:

1. *Nivel Estratégico*: La estrategia es un plan de acción global que opera en el campo especulativo, con decisiones no estructuradas, mediante el método de prueba y error. La estrategia es el procesado de la información de inteligencia, que facilita saber dónde se está y hacia dónde se está yendo. Su principal preocupación son los fines.

2. *Nivel Logístico*: Hace una aproximación cognoscitiva a la empresa, para orientar la producción y mantenimiento de todos los recursos necesarios para la consecución de fines estratégicos comunicacionales que la logística asigna y proporciona.

3. *Nivel Táctico*: Se refiere a todo lo que tiene que ver con el tacto. La táctica es el arte del mejor empleo de los recursos, así como también lo es detectar el momento más adecuado para su implementación. La táctica se ocupa de los medios que serán utilizados para alcanzar los fines estratégicos.

4. *Nivel Técnico*: Comprende todas aquellas maniobras operacionales que serán llevadas a cabo mediante las herramientas tácticas.

10. METODOLOGÍA:

La presente investigación es de corte cualitativo-descriptivo ya que la misma se enfoca en analizar y describir los comportamientos relacionados con el clima laboral, especialmente en lo referido a la comunicación organizacional. Estos análisis se realizaron en dos vías: aplicación de un instrumento de clima organizacional y la realización de grupos focales para profundizar en las respuestas encontradas en la herramienta de diagnóstico.

Los resultados iniciales se obtuvieron mediante la aplicación de la herramienta de diagnóstico organizacional denominada Gran Empleador diseñada por PsigmaCorporation, la cual busca evaluar el Clima, la Satisfacción y Buenas Prácticas de Gestión Humana.

El instrumento consta de dos módulos, el primero de ellos con 130 preguntas evalúa Clima organizacional y Buenas Prácticas en Gestión Humana y el segundo, conformado por 8 preguntas enfocadas a evaluar los factores de mejora de los líderes.

El instrumento se aplicó de manera colectiva al 97% del personal de la Empresa, en grupos de 20 a 25 personas. Las características de la muestra corresponden al 83% de personal operativo, el 8% personal administrativo, el 7% técnico y el 2% comercial. El tipo de escala de aplicación fue Likert de 4 puntos-selección múltiple y la duración de la prueba osciló entre 45 a 60 minutos. En cada una de las sesiones estuvieron presentes las investigadoras del presente proyecto y debido al nivel educativo de la mayor parte de la población evaluada se vio la necesidad de leer pregunta por pregunta y hacer un acompañamiento permanente durante la aplicación del cuestionario.

Posterior al análisis de los resultados encontrados y al ver que no se observaron debilidades claras en el tema de comunicación interna, y continuando con la percepción de que esta se encontraba débil, se decidió profundizar el estudio en este aspecto y se utilizó la herramienta denominada Grupos Focales.

Fue de esta manera como en el mes de abril del año 2013 se realizó la aplicación de dicha herramienta a 7 grupos focales cada uno compuesto por 5 personas: Los dos primeros grupos se realizaron con líderes de procesos y personal asistencial administrativo y los cuatro restantes con personal operativo, pertenecientes a los componentes de barrido, recolección y taller. Los participantes de los grupos focales fueron escogidos de tal manera que se destacaran por su liderazgo y capacidad de participación, esto con el fin de procurar mayor discusión y debate en los conversatorios; así como también se tuvo en cuenta que llevaran vinculados en la empresa más de 6 meses. Cabe aclarar que no se aplicó esta herramienta al personal directivo toda vez que ellos por su posición conocen de primera mano los elementos por los cuales se indaga en los grupos focales y se verían contaminados los resultados, además que el interés de la investigación radica en conocer como este personal directivo aterriza en cascada los elementos estratégicos de la compañía.

A los participantes se les plantearon 5 preguntas enfocadas describir las características de la comunicación que se vive en la empresa en el día a día, las cuales permitieron evidenciar de manera fidedigna la percepción real de los colaboradores frente a las fortalezas y debilidades de la comunicación interna en EMAS.(ver anexo 1)

11. ANÁLISIS RESULTADOS

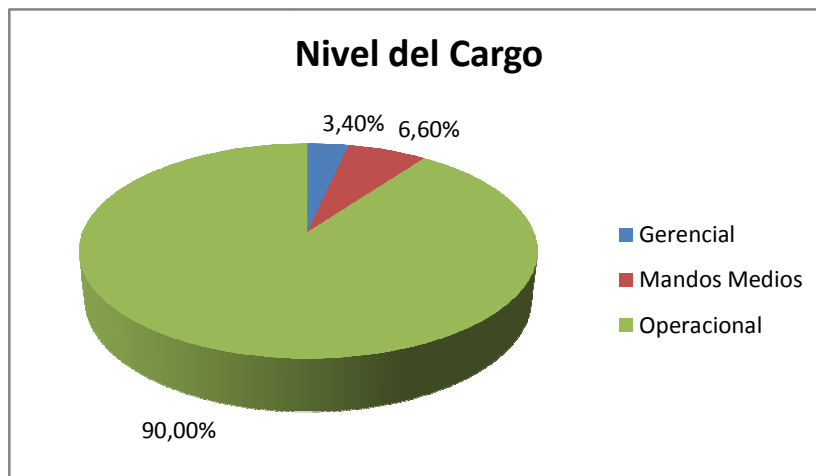
11.1 Instrumento Diagnóstico Clima Organizacional

Durante los meses de septiembre y octubre del año 2012, se llevó a cabo la recolección de la información a través del instrumento de clima organizacional descrito anteriormente, la cual constó de la aplicación de 290 cuestionarios a los trabajadores de la empresa de todos los niveles de la estructura organizacional.

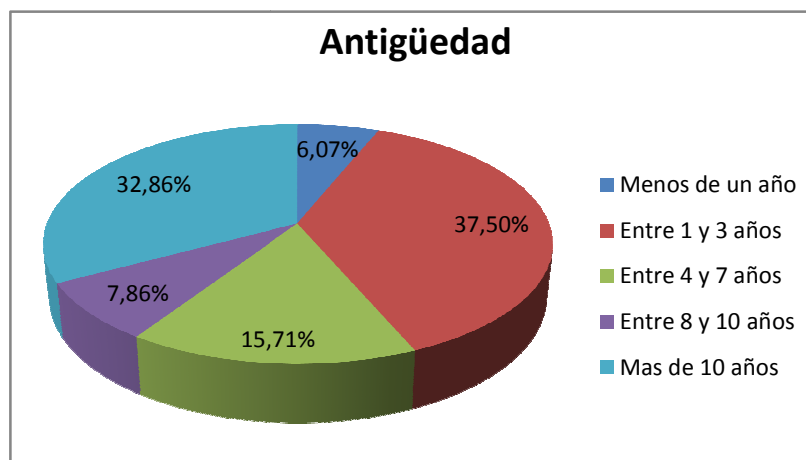
Durante el proceso de aplicación de la encuesta se propendió por un 100% de la participación del personal activo, sin embargo un 3% del mismo no se encontraba disponible en la organización debido a incapacidades médicas, para un total del 97% de cobertura.

11.1.1 Caracterización Demográfica:

Las personas encuestadas desde el nivel gerencial representan el 3.4% de la muestra y está constituido por los gerentes y directores de la empresa; el 6.6% de la población lo ocupan los mandos medios entre ellos los jefes y coordinadores de área y en general quienes supervisan procesos en la operación; y el 90% restante está integrado por el personal que conforma la base operativa de la empresa entre los cuales se encuentran los operarios de barrido, recolección, disposición final, conductores, maquinistas y demás auxiliares operativos. Tal como se ve en la gráfica a continuación el mayor porcentaje poblacional lo ocupan los cargos operativos.

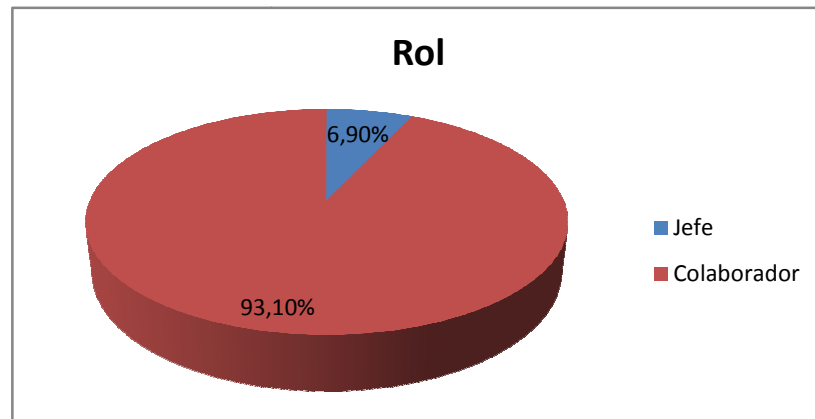


En términos de antigüedad la encuesta arrojó que predominan los colaboradores que llevan entre uno y tres años trabajando para la empresa con un 37,5%, seguidos por el personal que ha laborado por más de 10 años, representando un 32,86%. Lo anterior muestra que la empresa se caracteriza por brindar condiciones que promueven la estabilidad laboral, esto se puede apreciar en que solo un 6,07% de los trabajadores llevan menos de un año laborando.



En cuanto al rol que desempeñan los trabajadores (grafica 3) es notoria la representación mayoritaria de los “subalternos”, 93.1% frente a quienes ocupan el cargo de jefes 6.9%. Es esta proporción, tan aumentada hacia los colaboradores, la que en gran medida estimuló el presente trabajo de intervención, teniendo en cuenta que un solo jefe podría tener

a su cargo un gran número de personas impactando fuertemente su estilo de liderazgo y para lo cual la buena comunicación se hace imperante.



11.2 Resultado general de la evaluación de Clima

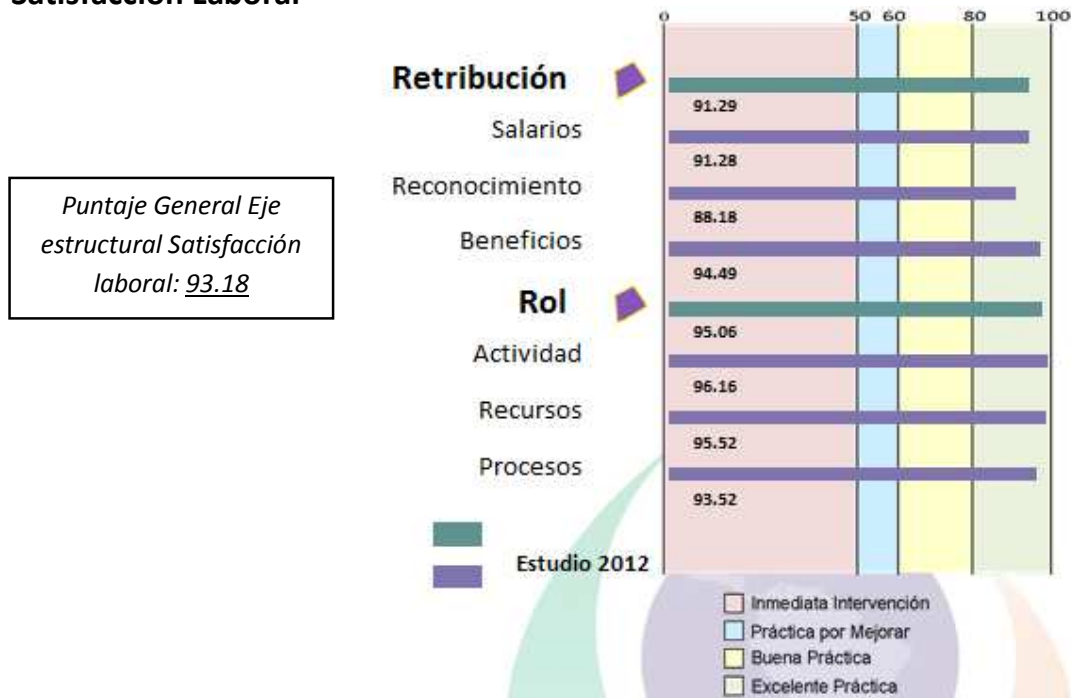
Los resultados generales de la organización se expondrán a continuación por ejes estructurales, sus respectivas variables y subvariables y se hará una pequeña definición de cada una, basando estas en (PsigmaCorp, 2009). Más adelante se hará relación a los aspectos concernientes a este trabajo que deben ser tenidos en cuenta para futuras intervenciones (propuesta de intervención).

11.1.2 Satisfacción laboral:

“Actitud general de la persona hacia su trabajo como respuesta a los incentivos recibidos por parte de la compañía (reconocimiento, bonificaciones, gratitud, entre otras). La satisfacción con el trabajo depende de la percepción de los colaboradores sobre la

adecuación de su cargo con sus condiciones personales y organizacionales, la retribución, calidad de vida y las condiciones de su red relacional a nivel organizacional y personal” (PsigmaCorp, 2009)

Satisfacción Laboral



De acuerdo con los puntajes obtenidos en el Eje Estructural de Satisfacción con el trabajo, se puede afirmar que frente a la variable **Retribución** existe un 91,29% de favorabilidad, lo cual indica que los colaboradores perciben en alto porcentaje que la Empresa se preocupa por llevar a cabo prácticas que corresponden adecuadamente al esfuerzo y compromiso de los empleados.

El sistema de recompensa, asociado al **salario**, demuestra una calificación de 91,28% de satisfacción, lo cual indica que los evaluados tienden a percibir justicia en la compensación obtenida por la prestación de su servicio.

Frente a la subvariable **Reconocimiento**, se observa un 88.18% de satisfacción, lo cual indica que los trabajadores perciben favorablemente los esfuerzos de la empresa por reconocer sus logros y contribuciones en el alcance de objetivos organizacionales, y aunque se hacen más de manera verbal y públicamente en reuniones y conversatorios, se puede concluir que más allá de incentivos económicos al desempeño son valoradas estas interacciones entre los equipos de trabajo.

La subvariable **Beneficios** obtuvo una calificación favorable del 94.49%, teniendo en cuenta que la misma se encuentra asociada a aquellas compensaciones adicionales al pago, el resultado demuestra satisfacción frente a la política de beneficios extralegales existente en la empresa la cual contiene entre otros, bonos canasta, bonos escolares, seguro de vida, auxilio funerario.

La otra variable que concierne a este eje estructural es el **Rol**, compuesto por las subvariables *actividad, recursos y procesos*. Los resultados asociados a dicha variable y subvariables son óptimos (por encima del 93%), lo que refleja de manera certera que los colaboradores de EMAS tienen una actitud positiva frente a su trabajo, los recursos de los que disponen y frente a las tareas que desempeñan en el día a día, reconociendo su importancia y significancia tanto en su vida personal como dentro del cumplimiento de la misión institucional.

En este eje estructural se encontró que la subvariable más alta (96.16%) es **Actividad** esto viene dado a partir de que los empleados tienen claramente identificado qué espera la

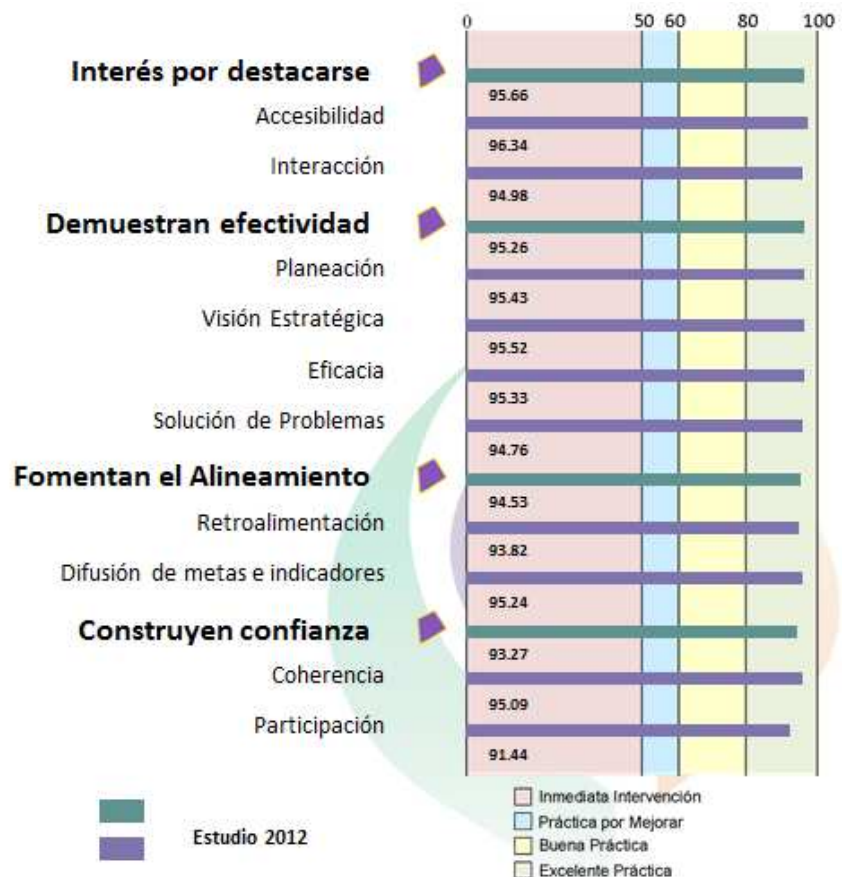
empresa de su rol y así mismo se sienten satisfechos con el contenido de sus actividades. La subvariable **Reconocimiento** fue aquella que menos puntuó (88.18%): sin ser un asunto crítico, amerita atención ya que aunque los colaboradores sienten que se les valora su aporte en la organización esto es un aspecto susceptible de mejora.

11.1.3 Liderazgo Excepcional

“El liderazgo excepcional es la capacidad de los líderes de la organización para planificar y gestionar los proyectos alineados con la misión, de esta manera se consolida la imagen de la empresa, generando confianza en su efectividad” (PsigmaCorp, 2009)

Liderazgo Excepcional

Puntaje General Eje estructural Liderazgo Excepcional: 94.68%



Los resultados de la variable **Interés por destacarse** y de sus subvariables superan el 94% de favorabilidad. Los líderes son percibidos positivamente en la organización y se destacan en la misma por características como: son fácilmente abordados por sus colaboradores, tienen una amplia facilidad de interacción, orientan con claridad y precisión a sus equipos de trabajo, consideran que los colaboradores son lo más importante de la empresa, permiten que los logros sean más evidentes para las personas y demuestran sensibilidad ante las necesidades y preocupaciones de su personal a cargo, entre otros.

La variable **Demostración de efectividad** y sus subvariables obtuvieron una puntuación de más del 95% de favorabilidad. Esto quiere decir que los empleados perciben en sus líderes altas capacidades para dar cumplimiento a las metas organizacionales mostrando resultados positivos para la compañía y tomando decisiones acertadas para el futuro organizacional. Se destaca entre las cualidades de los líderes de EMAS su **Visión Estratégica**, la cual facilita el desarrollo de una estrategia compartida por los miembros de la empresa en todas las instancias de la estructura. La subvariable **Planeación**, sin encontrarse en una escala de negativa favorabilidad requiere atención en la medida en que es el rasgo en que los líderes obtuvieron menor calificación.

Fomentan el alineamiento es otra variable puntuada en total de manera favorable, sus componentes alcanzaron una calificación superior al 93%. Los líderes de EMAS son consistentes en comunicar de manera acertada lo que quiere la empresa y lo que se espera de sus trabajadores para operacionalizar ese querer ser en la tarea del día a día. A través de esta variable se evidencian aspectos que destacan la comunicación entre los equipos de trabajo de la organización, entre estos está la capacidad que se tiene para difundir claramente los

resultados de la empresa, los indicadores y metas, y la habilidad de retroalimentar asertivamente a los empleados frente a sus oportunidades de mejora y el diseño conjunto de planes de trabajo y de desarrollo del equipo a cargo, todo lo anterior con miras a facilitar el alcance de objetivos organizacionales.

La variable **Construyen confianza** y sus dimensiones puntúan por encima del 91%, sin embargo cabe aclarar que la subvariable **Participación** que está relacionada con el interés de los líderes para permitir que sus colaboradores aporten en el desarrollo de los procesos, haciéndoles sentir que son importantes para la resolución de problemas debe mejorar, teniendo en cuenta que fue la que puntuó más bajo dentro de todo el eje estructural.

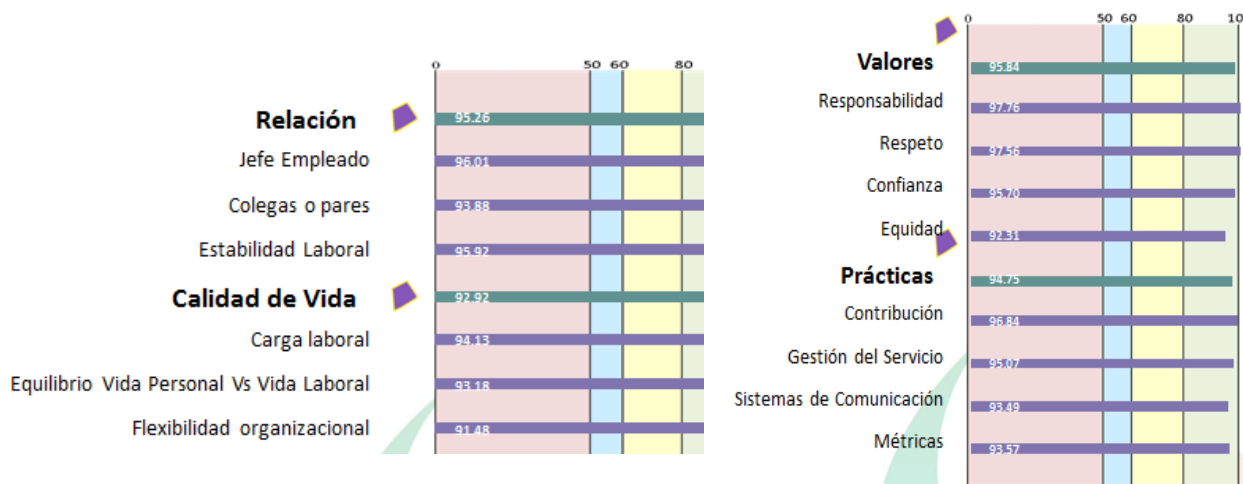
Por otro lado cabe resaltar positivamente la coherencia evidenciada entre el discurso y su ejecución específicamente en temas ambientales, en la reiterante premisa de la importancia del talento humano dentro de la compañía, en la cultura de seguridad que se maneja en todas las esferas, en la orientación al servicio y en la relación con la comunidad.

11.1.4 Cultura Corporativa

“La cultura intenta comprender la adhesión de los colaboradores a prácticas propias de la organización que corresponden a las formas o hábitos de comunicación, servicio, cooperación y evaluación que se ven evidenciadas y de manera recíproca con la prolongación y evidencia en los comportamientos de los valores organizacionales”
(PsigmaCorp, 2009)

Cultura Corporativa

Puntaje General Eje estructural Cultura Corporativa 94.69%



La variable **Relación** y sus subvariables tienen calificaciones que superan el 93,88% de satisfacción indicando de esta manera que la interacción que se da entre jefes-colaboradores-pares en EMAS se caracteriza por el respeto, la comunicación abierta, la autonomía y la cooperación. Lo anterior facilita el trabajo en equipo y la toma de decisiones conjunta para el logro de los objetivos estratégicos de la compañía, debido a que cada sujeto se encuentra alineado con sus responsabilidades asignadas, generando sinergias en la interacción. La subvariable con mayor puntuación fue *Relación Jefe Empleado* con una valoración de 96.01%, determinante en esta el apoyo que es percibido por los colaboradores de parte de las figuras de autoridad de la empresa, lo cual se traduce en compromiso y efectividad organizacional. Importante destacar dentro de la variable relación, la alta estabilidad laboral percibida por los colaboradores de la empresa, calificando la misma con un puntaje de 95.92%.

Para la variable **Calidad de Vida** y sus respectivas subvariables el porcentaje de favorabilidad supera el 91,48% viéndose altamente valorados los aspectos en la organización

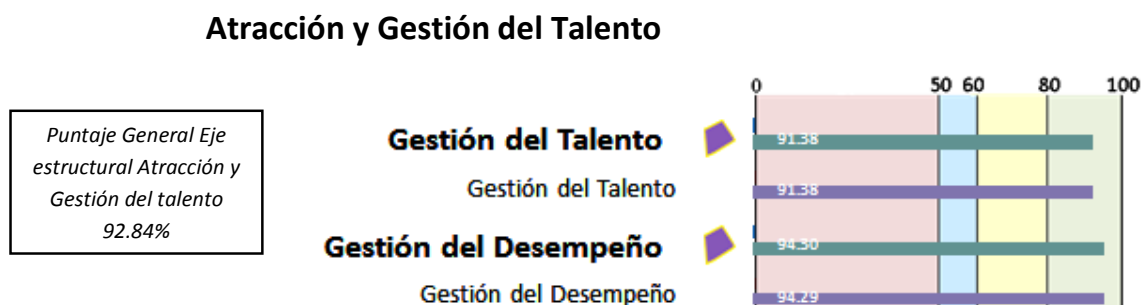
que facilitan la relación entre las condiciones de trabajo y la vida personal de los empleados. Esta calificación denota que el personal percibe que la empresa se preocupa por favorecer el balance vida- trabajo, es decir: se procura que la carga laboral de los trabajadores sea proporcional a sus jornadas de trabajo y al perfil de su cargo, se propicia mucho el tiempo en familia, involucrando a esta en las actividades de bienestar recalcándole constantemente a todos los colaboradores que el tiempo que se tomen para estar con los suyos es el más valioso traducido esto en la procura del aumento en su productividad. De las 3 subvariables la que menor favorabilidad tuvo fue *Flexibilidad Organizacional* con un 91.48% de valoración. Analizando lo anterior, y teniendo en cuenta que este porcentaje no es del todo bajo, el resultado puede estar relacionado con la poca posibilidad que observan algunos trabajadores en ser autónomos en el desempeño de sus labores, ya que en pocas oportunidades se les permite ser creativos para desempeñar operativamente su rol, sin embargo no se trata de que la empresa asuma una posición inflexible, sino que sus decisiones se basan en estudios técnicos previos que no permiten salirse de los parámetros establecidos.

La variable Valores, incluye 4 valores de los cuales 3 (Responsabilidad, Respeto y Confianza) forman parte de los valores corporativos que EMAS promueve de manera permanente durante todo el año a través de diversas actividades y campañas. El valor de la Equidad evaluado en la encuesta de clima aplicada no tiene el corte corporativo de los anteriores lo cual puede ser el resultado de la no promoción del mismo y esto se ve reflejado en que el puntaje de favorabilidad obtenido para éste fue el menor de la escala (92,31%). De acuerdo con el análisis realizado de esta variable, se puede afirmar que los trabajadores no están observando la equidad como un valor que forme parte de su día a día, percibiendo además que existe un trato con distinciones y favorecimientos al interior de la organización.

La última variable de este eje estructural es **Prácticas**, es decir, el conjunto de procedimientos que la organización tiene para fortalecer su cultura corporativa. La subvariable que mayor puntaje obtuvo fue *contribución* con un 96.84% de satisfacción, esto puede analizarse como una mirada positiva que tienen los empleados frente al estilo de alineación que existe en EMAS entre los objetivos individuales y la estrategia de la empresa. De otro lado, la subvariable que menor favorabilidad muestra es *sistemas de comunicación* con una calificación de 93,49%. Sin ser un puntaje muy bajo, esto denota que en EMAS puede no estarse transmitiendo de manera oportuna los logros y resultados partiendo de las cabezas de los equipos a sus demás integrantes, lo que impacta directamente en que el direccionamiento no logre aterrizar de manera acertada hasta la base de la operación. Lo anterior apunta a que se debería fortalecer el estilo de comunicación interna en la empresa, siendo este el foco principal del presente trabajo de intervención.

11.1.5 Atracción y gestión del Talento

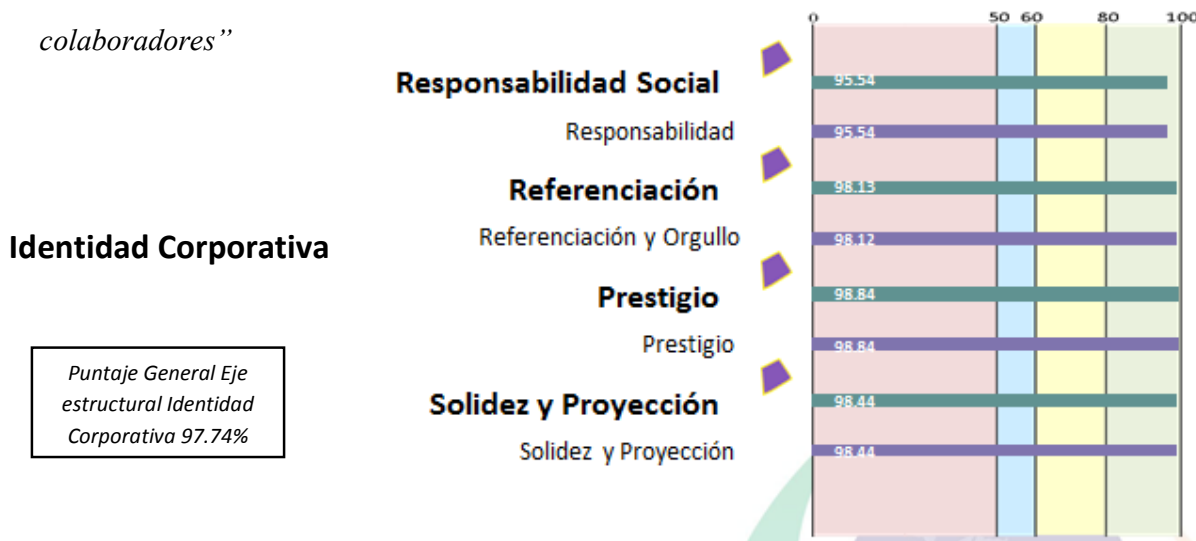
“La Atracción y Gestión del Talento se evidencia en la planificación y formulación de estrategias que garantizan la consolidación del conocimiento y desarrollo de los colaboradores en sus dimensiones personal y profesional a fin de identificar y potencializar el talento al interior de la organización(PsigmaCorp, 2009)



Este eje estructural fue el que menor favorabilidad demostró en los resultados generales de la evaluación de Clima Organizacional, siendo la subvariable *gestión del talento* la de menor puntuación con un 91.38%. Esto puede estar mostrando que a la organización le falta fortalecer su capacidad para identificar sus talentos y potencializarlos de tal manera que en un futuro ocupen cargos de mayor responsabilidad y gestionar de manera adecuada el conocimiento. En cuanto a la gestión del desempeño puede observarse como en EMAS no existen suficientes prácticas por parte de los líderes a sus colaboradores que contribuyan con el crecimiento personal y laboral de estos últimos, descuidando el ejercicio de un liderazgo integral.

11.1.6 Identidad Corporativa

“La identidad corporativa depende de las acciones que la organización proyecte a futuro y que permitan dar una imagen de estabilidad, responsabilidad social y éxito en el cumplimiento de su misión, de manera que repercuta en la imagen y nombre de la empresa en el contexto, así que los primeros referenciadores de este buen nombre sean los colaboradores”



Este es el eje estructural que obtuvo mayor puntuación dentro de toda la encuesta de clima organizacional con un 97.74% de favorabilidad. De todas las variables que componen este eje se destaca Responsabilidad Social por haber tenido el puntaje menos favorable con un 95,54% esto hace alusión a las actividades que realiza EMAS enfocadas a fortalecer sus relaciones con los diferentes grupos de interés que posee que son, entre los más importantes: clientes, comunidad, accionistas, entes de vigilancia y control, proveedores y colaboradores. EMAS en este momento, al no tener una persona enfocada estratégicamente en Responsabilidad Social, tiene muy incipientes todos los programas enfocados a esto, sin embargo los colaboradores reconocen, según se ve en el puntaje, que la compañía realiza acciones tendientes a mejorar y fortalecer las relaciones con la comunidad y demás partes interesadas.

Estos resultados son concluyentes para decir que el empleado siente orgullo de pertenecer a EMAS, empresa que visualiza como sólida en el mercado y con capacidad de ser sostenible en el tiempo. Esto tiene alta relación con el hecho de que la empresa pertenece a un holding empresarial a nivel nacional llamado Grupo Sala, el cual cuenta con buen nombre y posicionamiento en el país y adicional a esto EMAS en Manizales hasta ahora no tiene competidores, y en los últimos años al ser esta ciudad catalogada como una de las ciudades más limpias del país hace que EMAS sea reconocido por tan importante labor.

11.3 Grupos Focales

A continuación una compilación de los análisis realizados luego de la realización de 7 grupos focales a personal operativo y administrativo (no directivo) de la empresa. A los participantes se les realizaron 6 preguntas orientadoras así:

11.3.1 Misión

A los participantes se les indagó sobre la comunicación de la misión de la organización a través de la siguiente pregunta.: *Se le ha comunicado a Usted por parte de la Empresa de manera clara la razón de ser (misión) de la Empresa?*

La respuesta de la mayoría de los participantes, aproximadamente un 90%, dice conocer la misión de la empresa EMAS, sin embargo cabe anotar que esta misión es conocida, en gran parte debido a que los colaboradores deben aprendérsela para las auditorias de la compañía. Lo anterior deja una reflexión sobre el papel de la comunicación de este elemento estratégico pues aunque se conoce no se está aterrizando a través de canales adecuados, sino a través de la "obligación de hacerlo", que no es el deber ser. La misión debe hacer parte del día a día del colaborador y sus acciones deben ir encaminadas a cumplirla, por eso no basta solamente con que la conozcan para un evento determinado pero sin tendencia de aplicación en el futuro.

Otras respuestas comunes que se dieron respecto a esta pregunta, que son minoría, pero que también hacen parte del análisis fueron:

Se me ha comunicado la misión a través de:

- La inducción
- Reuniones periódicas
- Medios de comunicación internos como correo, intranet, boletines

11.3.2. Visión

A través de la pregunta *¿Se le ha comunicado a Usted por parte de la Empresa, de manera clara la visión de la Empresa?*, se observaron los mismos comportamientos presentados al indagar por la misión. Aparentemente participar en auditorias se ha convertido impositivamente en la forma más eficaz para el conocimiento de estos dos conceptos: Misión y Visión. Igual que anteriormente el 90% de los colaboradores que participó del grupo focal dice tener conocimiento de la visión. Otras respuestas frente al SI adicionales a la Auditoria como forma de acercamiento al concepto, fueron:

- Cuando se habla de la misión se habla de la visión
- Reuniones periódicas
- Medios de comunicación internos como correo, intranet, boletines

11.3.3 Objetivos a Mediano y Largo Plazo

En esta pregunta se pueden empezar a evidenciar los primeros factores característicos de la comunicación en EMAS en temas estratégicos, en este caso de manera negativa. La pregunta orientadora fue *¿Se le ha comunicado a Usted por parte de su jefe inmediato, cuáles son los objetivos de la Empresa a mediano y largo plazo?* La respuesta fue negativa en el 75% de los participantes, proporción significativa para encender alarmas en la compañía enfocadas estas a la alta dirección. Las respuestas negativas tienen los siguientes argumentos:

- Los jefes saben los objetivos pero no los comparten

- Mi jefe piensa que por sentido común debo conocer los objetivos
- No existen los espacios para comunicarlos
- No existe tiempo para este tipo de comunicación
- Es solamente un tema de gerencia y no se baja a los colaboradores.

Respuestas como esta enfatizan más la idea de que la misión y la visión son conceptos impuestos forzadamente y no aterrizados comunicacionalmente de manera acertada, pues si así fuera, los objetivos de la compañía serían parte de la estrategia de comunicación organizacional y estarían los colaboradores empoderados de los mismos trabajando de manera consciente para su consecución.

11.3.4 Comunicación Metas de la compañía

La respuesta “nunca se ha hablado sobre metas” fue la más común al preguntarle a los participantes sobre su percepción frente a la comunicación con su jefe inmediato respecto a las Metas de la compañía. La falta de confianza y la falta de tiempo para hablar de esto con sus superiores se presenta como una debilidad en esta categoría. De la misma manera que no se observa conocimiento de objetivos organizacionales, tampoco se tiene en lo referente a las metas. Existe una clara falta de direccionamiento para el equipo de colaboradores frente el futuro de la compañía y nuevamente es importante analizar las posibles medidas que pueden tomarse desde la dirección para encaminar el logro de los pilares estratégicos de la compañía.

11.3.5 Metas del cargo y del equipo de trabajo

Se encontró que los jefes comunican con frecuencia a sus colaboradores las expectativas que tienen frente a sus labores y las metas que tienen para sus cargos. La respuesta a la pregunta sobre la percepción de los participantes frente a la comunicación con su jefe respecto a las metas de su cargo fue muy positiva. Alrededor del 90% de los participantes saben qué se espera de ellos y cuáles son sus funciones y metas. Actualmente la compañía no posee un modelo de comunicación estratégica en donde los jefes amarren dichas metas de los cargos a las metas de la organización, por lo tanto esta respuesta tan positiva que abre la posibilidad de mejorarse a través de métodos que logren potencializar los elementos estratégicos de la compañía y alcanzar mejores resultados en tiempos más cortos.

11.3.6 Dificultades frente a la comunicación interna

Finalmente, adicional a las preguntas anteriores, todas muy enfocadas a la comunicación estratégica de la compañía, se quiso indagar acerca de las dificultades que percibían los participantes frente a la comunicación interna, esto con el propósito de complementar los análisis y las posibles rutas de acción para la propuesta de intervención del presente trabajo. A continuación se enuncian las respuestas que tuvieron mayoría luego de preguntarle a los participantes ¿Cuáles considera Usted que son las principales dificultades que tiene la empresa frente a la comunicación interna?

- Hace falta mayor difusión de logros y situaciones que se presentan en la empresa y que lleguen a todos los niveles jerárquicos.

- Existe falta de comunicación para conocer objetivos macro y metas a largo plazo
- Falta de tiempo
- Hace falta divulgación de los cambios ocurridos en la organización, tanto los generados internamente, como los producidos por agentes externos.
- La comunicación que hay no es clara y hay distorsión de mensajes.

12. CONCLUSIONES

Realizar la encuesta de Clima Organizacional y los grupos focales permitió descubrir y observar aquellos factores que al presentarse influyen dentro de la comunicación entre los líderes de la empresa EMAS y sus equipos de trabajo, caracterizándola y volviéndola eje de la cultura organizacional.

Aquellos factores más sobresalientes se enumeran a continuación:

- Se pudo evidenciar que los directivos propician espacios en los que los trabajadores perciben que su voz es escuchada y sus opiniones son importantes en el normal desarrollo de las actividades de la organización.
- Se observó que existe una fuerte coherencia entre lo que dicen y hacen los líderes de la organización, donde la filosofía de la empresa y de su alta dirección se ve reflejada en el día a día de la organización.
- Se identificó una amplia capacidad de los líderes de la empresa para dar a conocer a sus equipos de trabajo, las metas a cumplir de sus cargos y lo que se espera de los colaboradores.

- Aunque inicialmente no percibió de esta forma, se encontró como factor de éxito la retroalimentación existente entre jefe y colaborador en temas puntuales como gestión del desempeño, sin embargo no se evidencian estos mismos espacios para tratar temas macro de la organización tales como metas, objetivos, cambios y logros obtenidos.

- Se encontró que los líderes de la organización se caracterizan por ser de fácil acceso frente a los colaboradores y porque orientan con claridad y precisión a sus equipos de trabajo.

- Hablar de las relaciones jefe- empleado y de colegas o pares, es entre otros aspectos, un asunto que atañe a la comunicación. Se observó en el Diagnóstico que en EMAS la percepción de estas relaciones tienen una alta favorabilidad lo que genera mayores niveles de compromiso, estabilidad y proyección de las personas en la organización. Las relaciones jefe- empleado se llevan a cabo en términos de respeto, apoyo y comunicación abierta y clara. Lo cual redundará en una mayor efectividad del personal. La interacción entre compañeros de trabajo en EMAS (colegas o pares) se caracteriza por la cordialidad y la cooperación.

- La herramienta de grupos focales permitió descubrir que la comunicación relacionada con aspectos como: objetivos corporativos, lineamientos estratégicos y metas de la empresa a largo y corto plazo no ha sido acertada en la medida en la que no se ha aterrizado a todos los niveles de la empresa, aspecto que se considera crucial para intervenir.

- Se puede concluir que la compañía no se ha ocupado de diseñar estrategias comunicacionales que conlleven al compromiso general de los colaboradores de la empresa con las directrices estratégicas, lo que dificulta la movilización del personal hacia un mismo norte organizacional. El concepto de

Comunicación Estratégica que aporta Scheinsohn (1996) y sus elementos no se ven identificados en el quehacer comunicacional de EMAS.

13. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Después de analizar los resultados obtenidos en el presente trabajo se propone ejecutar el siguiente plan de comunicación estratégica, en donde más allá de realizar acciones de comunicación táctica se trascienda a la implementación de acciones que apunten a la comunicación estratégica y donde el norte organizacional se inmiscuya en cada acto comunicacional formal que se lleve a cabo.

13.1 Objetivo general del plan de comunicación estratégica:

Movilizar y generar compromiso organizacional que contribuya al cumplimiento de los lineamientos estratégicos planteados por la alta dirección de EMAS, en aras de generar una visión compartida que involucre a todo el personal de la empresa.

Plan de Comunicación Estratégica EMAS 2013

Y QUE GANA LA EMPRESA?	Qué (Objetivos Específicos)	Cómo (Actividades)	Grupo Objetivo (Para quién)	Quién (Responsable)	Meta
TODOS PARA EL MISMO NORTE LOGRAR MAYORES UTILIDADES QUE LOS USUARIOS SIEMPRE PREFIERAN A	Lograr que todo el personal de la empresa conozca los lineamientos estratégicos (Misión, Visión, Objetivos y Metas)	Realización de un plegable didáctico informativo que contenga los elementos estratégicos de EMAS. 2 veces al año. Utilizar además en cartelera	Base operativa sin acceso a computadores	Coordinadora de comunicaciones, bienestar y cultura-Directora de RRHH	El 100% del personal conoce los lineamientos estratégicos de EMAS.
		Realización de un folleto interactivo online que contenga los elementos estratégicos de EMAS. 2 veces al año	Equipo administrativo y directivo con acceso a computador	Coordinadora de comunicaciones, bienestar y cultura-Directora de RRHH	
		Diseño y entrega de piezas	A todo el	Coordinadora de	

EMAS POR EL EXCELENTE SERVICIO QUE PRESTE EL PERSONAL (DECLARACION DE MISION). Amenaza Posibles Nuevos Competidores		comunicativas alusivas a elementos estratégicos para entregar a colaboradores y publicar en las instalaciones de la Empresa.	personal.	comunicaciones, bienestar y cultura-Directora de RRHH	
		Realización de actividad de apropiación de los lineamientos estratégicos.	Todo el personal	Coordinadora de comunicaciones, bienestar y cultura-Directora de RRHH	
ES PONERSE LA CAMISETA PARA QUE HAYA EXPANSION A OTRAS CIUDADES. (Compromiso= generación de utilidades)	Retroalimentar de manera permanente los logros obtenidos por la Empresa frente a objetivos estratégicos.	Realización mensual de mesas de trabajo lideradas por jefe de área, en la que realice seguimiento a objetivos estratégicos	Todo el personal.	Directora de RRHH-Jefes de área	El 100% del personal conoce durante todo el año los logros de la organización.
		Divulgar en la publicación mensual del informativo "EMAS TE CUENTA" los logros obtenidos durante el mes correspondiente reconociendo públicamente los colaboradores involucrados	Todo el Personal	Coordinadora de comunicaciones, bienestar y cultura-Directora de RRHH-Equipo directivo	
	Diseñar un plan de reconocimiento asociado con la obtención de logros significativos en el año	Todo el personal	Gerente General-Directora de RRHH		
	Realizar boletines extraordinarios cuando se presente el cambio.	Todo el personal	Coordinadora de comunicaciones, bienestar y cultura-Directora de RRHH-Gerente General		
Divulgar oportunamente los cambios que alteren los lineamientos estratégicos de la organización	Articulación con área de sistemas para que cuando se genere un cambio aparezca este en los Wall paper de todos los equipos de cómputo.	Personal administrativo y directivo	Jefe de informática-Coordinadora de comunicaciones, bienestar y cultura	El 100% del personal conoce oportunamente los cambios que alteren los lineamientos estratégicos de la organización.	

Alcance de la propuesta: Toda la organización

Este plan no espera que sea visto como una acumulación de acciones y un activismo por mejorar la comunicación. Este plan de comunicación estratégica espera cumplir las metas propuestas y fue pensado desde su creación para lograr los siguientes hitos a nivel empresarial, los cuales estarán inmersos en todas las acciones comunicacionales de la compañía.



13.2 Cronograma y presupuesto

ACTIVIDAD	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				PRESUPUESTO				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
Realización de un plegable didáctico informativo que contenga los elementos estratégicos de EMAS. 2 veces al año. Utilizar además en cartelera																																	250.000
Realización de un folleto interactivo online que contenga los elementos estratégicos de EMAS. 2 veces al año																																	0
Diseño y entrega de piezas comunicativas alusivas a elementos estratégicos para entregar a colaboradores y publicar en las instalaciones de la Empresa.																																	500.000
Realización de actividad de apropiación de los lineamientos estratégicos.																																	500.000
Realización mensual de mesas de trabajo lideradas por jefe de área, en la que realice seguimiento a objetivos estratégicos																																	0
Divulgar en la publicación mensual del informativo "EMAS TE CUENTA" los logros obtenidos durante el mes correspondiente reconociendo públicamente los colaboradores involucrados																																	0
Diseñar un plan de reconocimiento asociado con la obtención de logros significativos en el año																																	3.000.000
Realizar boletines extraordinarios cuando se presente el cambio.																																	0
Articulación con área de sistemas para que cuando se genere un cambio aparezca este en los Wall paper de todos los equipos de cómputo.																																	0
																																	4.250.000

14. BIBLIOGRAFÍA

Alvarez, G. (1992). El constructo clima organizacional: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista interamericana de psicología ocupacional Vol 11*, 25-30.

Formanchuk, A. E. (2006). *Comunicación Interna, Externa e Imagen Corporativa: Nuevos Paradigmas para una Economía Global*. Obtenido de <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n49/aformanchuk.html>

Garrido, F. J. (2008). *Como comunicar la estrategia de forma eficaz*. Obtenido de [http://www.franciscojavierrgarrido.com/descargas/Articulo_Comunicar_Estrategia%20\(Harvard-Deusto\).pdf](http://www.franciscojavierrgarrido.com/descargas/Articulo_Comunicar_Estrategia%20(Harvard-Deusto).pdf)

Guzman , A. P. (2006). *La comunicación como estrategia gerencial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

PsigmaCorp. (2009). Manual Técnico Gran Empleador. Bogota.

Romo, R. S. (2008). Comunicación Organizacional: un modelo aplicable a la microempresa. *TEACS año 01, numero 01*, 9-25.

Scheinsohn, D. (1996). *Comunicación estratégica: management y fundamentos de la imagen corporativa*. Buenos Aires: Macchi.

Scheinsohn, D. (2009). *Comunicacion estratégica: la opinión pública y el proceso comunicacional*. Buenos Aires : Garnica.

Anexo 1

Preguntas Grupos Focales

1. Se le ha comunicado a Usted por parte de la Empresa de manera clara la razón de ser (misión) de la Empresa
2. Se le ha comunicado a Usted por parte de la Empresa, de manera clara la visión de la Empresa.
3. Se le ha comunicado a Usted por parte de su jefe inmediato, cuáles son los objetivos de la Empresa a mediano y largo plazo
4. Percibe Usted como positiva o como negativa la comunicación con su jefe inmediato en los siguientes aspectos.
 - 4.1. Metas de la Compañía.
 - 4.2. Metas del equipo de trabajo y de su cargo.
5. Cuáles considera Usted que son las principales dificultades que tiene la empresa frente a la comunicación interna