



**UNIVERSIDAD DON BOSCO  
VICERRECTORÍA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN  
RELACION ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCION  
LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE RADIO COORPORACIÓN FM**

**PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO  
EN GESTIÓN DE LA CALIDAD**

**ASESOR:  
MSC. CARLOS ARMANDO PINEDA**

**PRESENTADO POR:  
ANA LUISA CORDERO GALDÁMEZ  
CRISTINA ROSIBEL RODRÍGUEZ CRUZ**

**Antiguo Cuscatlán, La Libertad, El Salvador, Centroamérica  
Septiembre 2012**

## INDICE

| CONTENIDO   | PAG. |
|---|------|
| INTRODUCCION  | i    |
| 1. EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SUS DEFINICIONES                         | 1    |
| 1.1 Definición de Clima Organizacional                                | 1    |
| 1.2 Teoría de Clima Organizacional                                    | 2    |
| 1.3 Tipos de Clima Organizacional                                     | 3    |
| 1.4 Características del Clima Organizacional                          | 5    |
| 1.5 Componentes del Clima Organizacional                              | 10   |
| 1.6 Dimensiones del Clima Organizacional                              | 11   |
| 1.7 Diagnóstico de Clima Organizacional                               | 21   |
| 1.8 Relación del Sistema de Gestión de Calidad y Clima Organizacional | 24   |
| 2. ASPECTOS GENERALES DE RADIO CORPORACION FM                         | 29   |
| 2.1 Historia de la Empresa  | 29   |
| 2.2 Estrategia de la Empresa  | 31   |
| 2.3 Situación Actual  | 32   |
| 2.4 Génesis de las Mediciones de Clima Organizacional                 | 34   |
| 3. METODOLOGÍA  | 35   |
| 3.1 Planteamiento del Problema  | 35   |
| 3.2 Justificación   | 36   |
| 3.3 Objetivos   | 36   |
| 3.3.1 Objetivo General  | 36   |
| 3.3.2 Objetivos Específicos   | 36   |
| 3.4 Diseño de la investigación  | 37   |
| 3.5 Recolección de Datos  | 38   |
| 3.6 Procesamiento y Análisis de la Información                        | 39   |

| <b>CONTENIDO</b>                  | <b>PAG.</b> |
|-----------------------------------|-------------|
| 4. DIAGNOSTICO                    | 41          |
| 4.1 Índices de las Dimensiones    | 41          |
| 4.2 Análisis de las Dimensiones   | 46          |
| 4.3 Comentarios                   | 60          |
| 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 61          |
| 5.1 Conclusiones                  | 61          |
| 5.2 Recomendaciones               | 62          |
| 5.3 Plan de Acción                | 64          |
| 6. BIBLIOGRAFIA                   | 66          |
| 7. ANEXOS                         | 67          |

## Introducción

El clima organizacional hace referencia al grupo de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según lo observado por quienes trabajan dentro de él, así mismo es una variable que refleja la interacción entre las características personales y organizacionales; considerándose como un elemento fundamental en la percepción que el trabajador tiene de la estructura y procesos de la organización.

En las empresas es vital conocer el clima organizacional, ya que estas se encuentran formadas por personas y las relaciones interpersonales se aplican con el fin de desempeñar actividades que permitan el logro de las metas y de las estrategias planteadas por la empresa. Tratar de entender el impacto que las personas tienen sobre la empresa, permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de sus objetivos, por lo que es necesario conocer sobre la imagen que el trabajador tiene de la organización y las acciones que influye en las actitudes y comportamiento de estos, el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa con un desempeño de alta o baja calidad, generando influencia en la productividad, competitividad, innovación y sostenibilidad de la organización.

En el capítulo I, abordaremos el Marco Teórico del clima organizacional la cual se utilizo como base de la identificación e investigación de los factores a evaluar, ya que en él se integran las teorías conceptuales que nos proporcionaron una guía acerca de los comportamientos organizacionales que influyen en las actitudes y conductas de los miembros, estructura organizacional o en los subsistemas que la componen.

En el capítulo II se describe el marco Contextual de Radio Corporación FM y la cultura organizacional con la que la empresa cuenta actualmente la cual fue un insumo en el análisis de los resultados obtenidos.

En el capítulo III se establecen los objetivos de la presente investigación, así como también se describe la metodología utilizada para recabar datos acerca de la percepción del clima de los empleados de la organización para explorar los factores planteados según los objetivos.

En el capítulo IV se presentan el análisis de los resultados cualitativos y cuantitativos de cada uno de los factores del clima laboral que se plantearon en la investigación, los cuales nos permitieron identificar los factores que requieren mayor atención por parte de la Dirección de Radio Corporación FM, permitiendo obtener un panorama del clima organizacional y una retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, conocer las actitudes de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

En capítulo V se presentan las conclusiones, recomendaciones y el plan de acción de la investigación con el objetivo de proponer mejoras a nivel de reingeniería en las estructura organizacional, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora en sistemas de comunicación interna, en los procesos productivos, y en los sistemas de retribuciones, entre otros.

En los Anexos se presentan las gráficas resultantes de la tabulación de datos de la encuesta realizada en Radio corporación FM, las cuales pueden ser consultadas para una mayor referencia de la situación actual.

# **1. EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SUS DEFINICIONES**

## **1.1 Definición de Clima Organizacional**

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, utilizando estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Brunet, (1987) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt la cual afirma que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el trabajo y el entorno.

La escuela funcionalista afirma que el pensamiento y el comportamiento de un individuo depende del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Chiavenato, (1992) expresa que el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, así mismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

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

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas y para efectos de estudio en esta investigación, podemos definir clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización, acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

## **1.2 Teoría del Clima Organizacional**

Brunet, (2004) señala que la teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, de Rensis Likert, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

En la teoría de Sistemas, Likert, (citado por Brunet, 2004) plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Dice, también, que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad subjetiva.

### 1.3 Tipos de Clima Organizacional

En la teoría del clima organizacional o teoría de sistemas de Likert, (citado por Brunet, 2004) plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento y las condiciones administrativo y organizacionales éstos, la información, su percepción, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores.

En la teoría organizacional o de sistemas se determinan dos grandes tipos de clima, los cuales son: Autoritario y Participativo, el primero se subdivide en: Autoritarismo Explotador y Autoritarismo Paternalista, el segundo en Consultivo y Participación en Grupo, los que se mencionan a continuación:

*-Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador.*

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio, en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe, más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

*-Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista.*

Este tipo de clima es donde la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados, sin



embargo, los empleados tienen la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

*-Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo.*

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima; pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico, en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

*-Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo.*

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados.

En resumen cada una de las teorías de sistemas del clima por Likert, expresan que los climas de orientación humana generan un nivel elevado en los resultados obtenidos por una organización tales como la productividad, el ausentismo, las tasas de rotación, Igual que el rendimiento o desempeño y la satisfacción de los empleados, todo esto influye en la percepción del clima, tomando en cuenta que todos los empleados y la dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización.

## 1.4 Características del Clima Organizacional

En el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes en las personas, esto puede deberse a diferentes razones, ejemplo cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal.

Rodríguez, (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por: Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.

- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

Como se puede observar, el clima organizacional y el comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, el primero produce un importante efecto sobre las personas, de modo directo e indirecto, la percepción que las personas tengan del clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder. Así mismo, podemos decir que el comportamiento de las personas causa un impacto en el clima organizacional.

**Tabla 1: Características del clima de tipo autoritario  
Sistema I: Autoritarismo explotador**

| <b>Métodos de mando</b>  | <b>Objetivos de resultados y formación</b>  |
|--|---|
| Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores/subordinados.   | Investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación.  |
| <p><b>Fuerzas motivacionales</b></p> <p>-Miedo, temor, dinero y estatus, se ignoran los otros motivos.</p> <p>-Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos.</p> <p>-Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía.</p> <p>-Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa.</p> | <p><b>Modos de comunicación</b></p> <p>-Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación.</p> |
| <p><b>Proceso de influencia</b></p> <p>-No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua.</p> <p>-No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada.</p>  | <p><b>Proceso de toma de decisiones</b></p> <p>-Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en la información parcial inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente un solo hombre.</p>                              |
| <p><b>Proceso de establecimiento de objetivos</b></p> <p>-Éstos no son más que órdenes. Parece que se aceptan pero generalmente surge una resistencia intrínseca.</p>  | <p><b>Proceso de control</b></p> <p>-El control no se efectúa más que en la cumbre.</p> <p>-Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados.</p> <p>-Existe una organización informal y busca reducir el control formal.</p>                  |

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias.  
(Brunet, 1987. Pág. 33)

**Tabla 2: Características del clima de tipo autoritario  
Sistema II: Autoritarismo paternalista**

| <b>Métodos de mando</b>  | <b>Objetivos de resultados y formación</b>   |
|--|--|
| De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados   | Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación   |
| <p><b>Fuerzas motivacionales</b></p> <p>-Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus, del poder y algunas veces de miedo.</p> <p>- Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización.</p> <p>- La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo.</p> <p>- Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos.</p> <p>-Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización.</p> | <p><b>Modos de comunicación</b></p> <p>-Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral.</p> <p>-Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.</p>   |
| <p><b>Proceso de influencia</b></p> <p>-Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales.</p> <p>- En cuanto a la influencia descendente, ésta es sobre todo mediana</p>   | <p><b>Proceso de toma de decisiones</b></p> <p>-Las políticas de deciden en la cumbre pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa.</p> <p>- Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo</p> |
| <p><b>Proceso de establecimiento de objetivos</b></p> <p>-Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios.</p> <p>- Hay una aceptación abierta de los objetivos pero con una resistencia clandestina.</p>  | <p><b>Proceso de control</b></p> <p>- El control se efectúa en la cumbre.</p> <p>- Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados.</p> <p>- Algunas veces se desarrolla una organización informal pero ésta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.</p>                                 |

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias (Brunet, 1987. Pág. 34)

**Tabla 3: Características del clima de tipo participativo  
Sistema III : Consultivo**

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Métodos de mando</b><br/>Consulta entre superiores/ subordinados con una relación de confianza bastante elevada.</p>   | <p><b>Objetivos de resultados y formación</b><br/>Investigación de los objetivos, muy elevada con buenas posibilidades de formación.</p>   |
| <p><b>Fuerzas motivacionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados.</li> <li>- Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen.</li> <li>- Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización.</li> </ul> | <p><b>Modos de comunicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral.</li> <li>- Puede darse un poco de distorsión y de filtración.</li> </ul>  |
| <p><b>Proceso de influencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado.</li> </ul>  | <p><b>Proceso de toma de decisiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles</li> </ul>  |
| <p><b>Proceso de establecimiento de objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencias</li> </ul>  | <p><b>Proceso de control</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.</li> <li>-Se puede desarrollar una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.</li> </ul> |

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias (Brunet, 1987. Pág. 35)

**Tabla 4: Características del clima de tipo participativo  
Sistema IV: Participación de grupo**

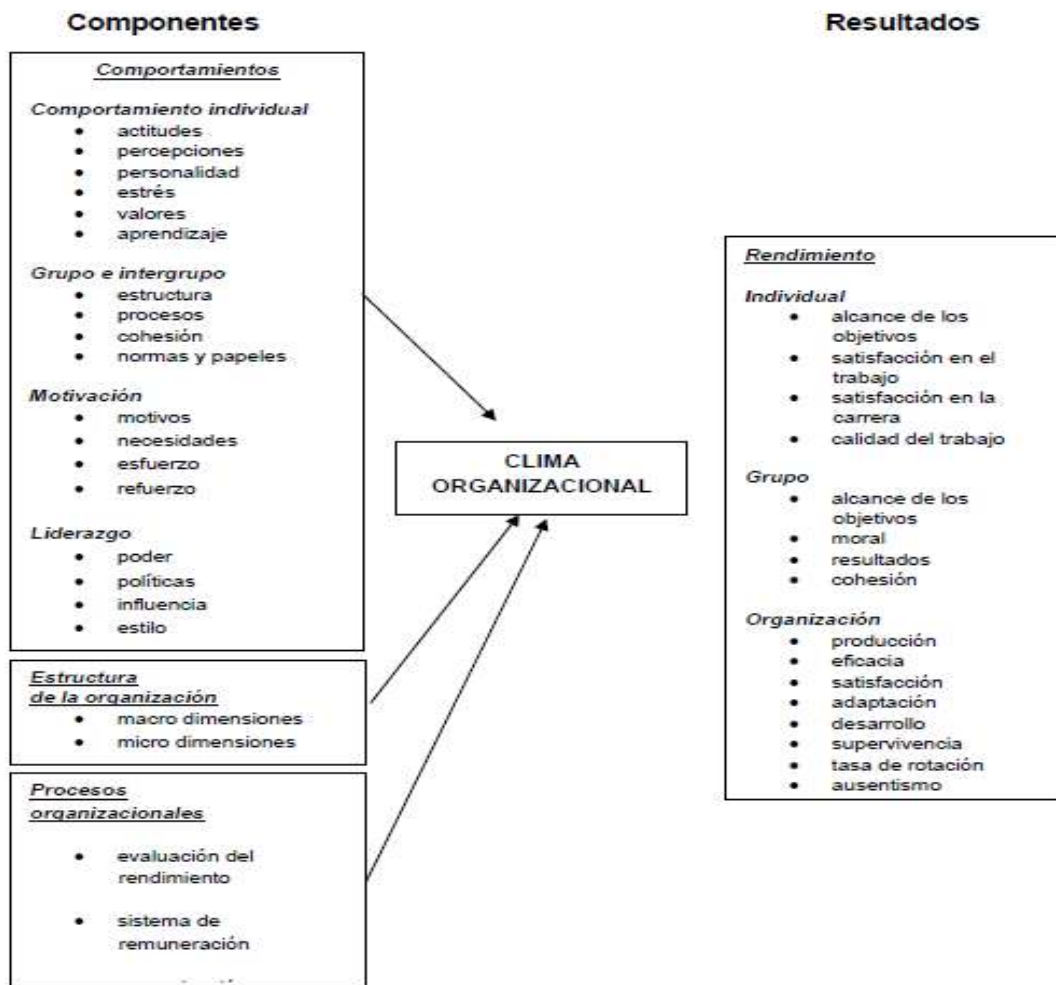
|   |   |
|---|---|
| <p><b>Métodos de mando</b><br/>Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.</p>  | <p><b>Objetivos de resultados y formación</b><br/>Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.</p>  |
| <p><b>Fuerzas motivacionales</b><br/>- La dirección tiene plena confianza en sus empleados.<br/><br/>- Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.</p> | <p><b>Modos de comunicación</b><br/>- La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral.<br/><br/>- No se observa ninguna filtración o distorsión.</p> |
| <p><b>Proceso de influencia</b><br/>- Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia.</p>   | <p><b>Proceso de toma de decisiones</b><br/>-El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles.</p>   |
| <p><b>Proceso de establecimiento de objetivos</b><br/>-Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencias.<br/><br/>- Hay plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados.</p>  | <p><b>Proceso de control</b><br/>-Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores</p>  |

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias (Brunet, 1987. Pág. 36)

## 1.5 Componentes del Clima Organizacional

En la figura 1 se presenta la forma en que, según Brunet, (2004) interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, así como la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel de rendimiento organizacional, individual o de grupo.

Figura 1: Componentes y Resultados del Clima Organizacional



Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias (Brunet, 2004. Pág.40)

## 1.6 Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características que pueden ser medibles en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Brunet, (1987) menciona un cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones Sociales: Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)
6. Rendimiento. (remuneración). Aquí se trata de la contingencia rendimiento/ remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.



8. Estatus. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Rodríguez, (1999) menciona un cuestionario muy difundido, el de Litwin y Stringer, el cual consta de seis dimensiones:

1. Estructura organizacional: Reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros.
2. Remuneraciones: Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.
3. Responsabilidad: Grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.
4. Riesgos y toma de decisiones: Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.
5. Apoyo: Percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.
6. Conflicto: Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.

Tomando en cuenta la gran cantidad de conjuntos de dimensiones de clima organizacional que existen, para la presente investigación se realizó la selección de diez dimensiones de acuerdo a Brunet y Rodríguez, que se consideran

convenientes evaluar, las cuales son: Motivación, Satisfacción, Involucramiento, Actitudes, Valores, Estructura Organizacional, Cultura Organizacional, Estrés, Conflicto y Liderazgo, estas nos permitieron conocer el clima organizacional actual de Radio Corporación FM, a continuación se describe cada una de ellas.

### **Motivación**

Hellriegel, (1998) define la motivación como toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas. Para efectos de investigación se tomaran en cuenta los factores de Hellriegel los cuales influyen en la motivación y se detallan a continuación:

**Diferencias individuales:** Son las necesidades, valores, actitudes, intereses y aptitudes personales que los individuos llevan consigo a su trabajo, las cuales varían de una persona a otra por lo que también varía lo que las motiva.

**Características del puesto:** Describe los aspectos de un puesto de trabajo y determina las limitaciones y retos, e incluyen las habilidades requeridas para realizar el trabajo, el grado de responsabilidad, la autonomía y el tipo y grado de retroalimentación del desempeño que recibe el empleado.

**Prácticas Organizacionales:** Describe las reglas, políticas de recursos humanos, prácticas administrativas y sistemas de retribuciones de una organización. Las políticas que definen las prestaciones y las retribuciones pueden atraer a nuevos empleados y mantener satisfechos a los ya existentes, ya que estas motivan a los empleados pero, estas deben de administrarse con sentido de equidad.

Estos factores nos permitieron medir los niveles de conocimiento de las reglas y políticas de la organización, así como también los valores y actitudes de los empleados de Radio corporación FM, los cuales son de carácter influyente en el clima organizacional.

## **Satisfacción**

La satisfacción es un factor importancia en la percepción individual del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho contribuirá al mejoramiento continuo de los servicios que brinda en su organización y por ende así valorara de forma más objetiva y positiva el clima que le rodea.

Marquez citado por Robbins 1998, en sus investigaciones considera los siguientes aspectos vinculados a la satisfacción:

1. La naturaleza y contenido de trabajo.
2. El trabajo en grupo y sus directivos
3. Las condiciones de trabajo
4. El esfuerzo y los resultados individuales.
5. Las condiciones de bienestar.
6. Reto del trabajo
7. Sistema de recompensas justas
8. Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo
9. Involucramiento

En la investigación se tomo en cuenta la dimensión de Satisfacción para conocer el nivel de motivación que existe en el clima organizacional de Radio Corporación FM, este a su vez forma parte importante en la identificación de acciones a implementar para mejorar el clima laboral.

## **Involucramiento**

Es el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias. Los organismos se encuentran en constante movimiento y el hombre no puede quedarse atrás, por lo que las empresas deben de generar y promover el

empowerment entre sus empleados los cuales ayudaran al desarrollo de la organización.

Para Davis y Newstrom (2003) empowerment es "un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral" <sup>1</sup>.

Para que el empowerment se convierta en una eficaz herramienta para el desarrollo organizacional se deben considerar las siguientes premisas, las cuales deben ser promovidas por la dirección, en cascada y en todos los niveles, estas son:

- Responsabilidad por áreas o rendimientos designados.
- Control sobre los recursos, sistemas, métodos, equipos.
- Control sobre las condiciones del trabajo.
- Autoridad, dentro de los límites definidos, para actuar en nombre de la empresa.
- Nuevo esquema de evolución por logros"

Al implementar una cultura de empowermnt se obtienen los siguientes resultados en el personal:

- Su trabajo es significativo
- Ellos pueden desarrollar una diversidad de asignaciones.
- Su rendimiento puede medirse.
- Su trabajo significa un reto y no una carga.
- Tiene autoridad de actuar en nombre de la empresa.
- Participación en la toma de decisiones.
- Se escucha lo que dice.
- Saben participar en equipo.
- Se reconocen sus contribuciones.
- Desarrollan sus conocimientos y habilidades.
- Tienen verdadero apoyo.

---

<sup>1</sup> Comportamiento humano en el trabajo. Keith Davis y John W. Newstrom. McGraw-Hill. 2003, P.244 y 245.

En la investigación se tomo en cuenta la dimensión de involucramiento para conocer el grado en que la empresa incorpora a sus colaboradores en la definición de sus objetivos y conocer si es utilizada dentro de la empresa esta herramienta como una ventaja.

### **Actitud**

Este es un factor que afecta la percepción individual sobre el clima en una organización, de ahí la importancia de su conocimiento a la hora de evaluar el clima organizacional.

Según Robbins (1999) define actitudes como: "enunciados o juicios de evaluación respecto a los objetos, la gente o los eventos y tienen tres componentes: el cognoscitivo, afectivo y del comportamiento" <sup>2</sup>

Los efectos negativos y positivos que una actitud puede generar en el clima laboral según David y Newstron (1999) son los siguientes:

| <b>Efectos Positivos</b>                          | <b>Efectos Negativos</b>   |
|---|--|
| Un buen ambiente laboral.                         | Inadaptación laboral, el cual muchas veces genera insatisfacción del trabajo y disminución de la productividad |
| Incremento en la productividad                    | Inseguridad económica de la labor que realiza.   |
| Calidad en los servicios prestados por la empresa | Bajas expectativas de ascenso por lo que genera desinterés en las actividades desarrolladas                    |
|   | Estrés   |

Fuente propia, elaborado con información del libro de David y Newstron.

<sup>2</sup> Robbins, Stephen. 1999. "Comportamiento Organizacional". Editorial Hall, México.

Por ser un factor que afecta la percepción individual sobre el clima en una organización, se incorporo dentro de las dimensiones a medir, ya que es importante conocer esta percepción para realizar acciones de mejora de manera oportuna.

### **Valores**

Para Münch (1998) los valores adquieren especial importancia, pues son fruto de la evolución del espíritu e intelecto del hombre ya que a través del tiempo han permitido que el ser humano desarrolle sus potencialidades para 'ser' y no simplemente existir, diferenciándose así de los animales.

Los valores "son los principios o las pautas de conducta que orientan la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en el trabajo" (p. 50).

Los valores se deben de proyectar dentro de la empresa por medio de los grupos de interés que, conforman a la empresa de la siguiente manera:

**Valores hacia los clientes:** ser su socio de negocio en vez de proveedor y así mantener su confianza y lealtad, a través de brindarles siempre la mejor solución posible, al precio justo, con excelsa calidad y en el menor tiempo de respuesta.

**Valores hacia los empleados:** reconocer que son el activo más importante de la empresa y, por ello, retribuirlos adecuadamente de acuerdo con el mercado, brindándoles un clima laboral sano y estimulante que les permita desarrollar a plenitud sus habilidades personales.

**Valores hacia los proveedores:** establecer relaciones equitativas y de largo plazo, ver en ellos una fuente permanente de bienes y servicios, y no una oportunidad única de negocios, resolver las eventuales diferencias por medio del diálogo y buscar siempre que todas y cada una de las transacciones sean sanas y rentables para ambas partes.

**Valores hacia los competidores:** Servir de ejemplo que se ha de seguir, buscan siempre la integración del sector empresarial, promoviendo activamente una innovación constante, políticas comerciales correctas, respeto por el mercado y búsqueda permanente del bienestar colectivo. Hacia el gobierno: cumplir oportunamente con las obligaciones derivadas de la actividad empresarial, reconociendo en ellas, en vez de una carga impositiva, su contribución para crear el país que todos aspiramos.

**Valores hacia la sociedad:** Aceptar que toda empresa debe contemplar, además de los objetivos propios de un negocio, también una función social y, por tanto, contribuir al desarrollo de una sociedad más justa y equitativa, participando activamente en programas de apoyo a quienes más lo necesitan (p. 15).

En la investigación se tomó en cuenta la dimensión de valores ya que es importante dentro del clima organizacional proyectarlos dentro de la empresa por medio de los grupos de interés.

### **Compromiso Organizacional**

Robbins, (1998) define el compromiso organizacional como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional, significa identificarse con la organización propia.

Así mismo Meyer y Allen citados por (Arias, 2001) proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes:

- Compromiso afectivo: (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.

- Compromiso de continuación: (necesidad) señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.

- Compromiso normativo: (deber) es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

Es muy importante evaluar el compromiso organizacional que influye en las actitudes de los empleados por medio de las cuales demuestran su orgullo y satisfacción de ser parte de la organización a la que pertenecen.

## **Estrés**

Robbins (1999) define el estrés o tensión como " una condición dinámica en la cual un individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que él o ella desea y para lo cual el resultado se percibe como incierto a la vez que importante" <sup>3</sup> .

Así mismo define los siguientes agentes generadores de estrés los cuales son los siguientes:

---

<sup>3</sup> Robbins, Stephen. 1999. "Comportamiento Organizacional". Editorial Hall, México. P653



- Ambientales: Luz, ruido, temperatura, vibración, movimiento, contaminación. De la misma manera las incertidumbres políticas, económicas y las tecnológicas influyen en la proyección elevada del estrés.
- Individuales: la sobrecarga del trabajo, el conflicto de roles, discrepancia entre carrera-ocupación, responsabilidad, los problemas familiares, los problemas económicos y la misma personalidad del individuo influyen para disparar la carga emocional del trabajador.
- Grupales: se refiere a la falta de cohesión, conflicto intergrupual o intragrupal, incongruencia de estatus, insatisfacción, liderazgo inefectivo
- Organizacionales: clima organizacional, tecnología, estilos gerenciales, control de sistemas, estructura organizacional, características del puesto, nepotismo, compadrazgo y favoritismo entre otros
- Sociales: Dinámica familiar, estatus socioeconómico. (p. 43).

Estos agentes impactan en los empleados de la siguiente manera:

- Emocionales: Ansiedad, agresión, apatía, aburrimiento, depresión, fatiga, frustración, culpabilidad, vergüenza, irritabilidad, melancolía, baja autoestima, amenaza, tensión muscular, nerviosismo, soledad.
- Fisiológicas: Alto nivel de glucosa en la sangre, incremento del ritmo cardíaco, hipertensión, sequedad, entumecimiento, nudo en la garganta, hiperventilación, trastornos gastrointestinales, trastorno del sistema inmunológico. La hiperventilación se define como el tipo de respiración rápida, excesiva y profunda producto de la disminución del dióxido de carbono en la sangre.
- Conductuales: Propensión a sufrir accidentes, drogadicción, alcoholismo, desórdenes alimenticios, tabaquismo, problemas del lenguaje, risa incoherente, tic, temblores, entre otros".

## **Conflicto**

Robbins, (1998) define el conflicto como la percepción de diferencias incompatibles que dan como resultado la interferencia u oposición.

Así mismo clasifica los conflictos de la siguiente manera:

- Conflicto Individual: Entre los conflictos que tienen mayores posibilidades de causar trastornos están los que comprenden a un solo individuo. Tiene que ver con situaciones individuales que tienden a ser fuente de estrés.

-Conflicto interpersonal: Ocurre con dos o más individuos. Puede ser verdadero o emocional, o ambos. Es la forma principal de conflicto que enfrentan los administradores, dada la naturaleza altamente interpersonal del papel que deben desempeñar.

-Conflicto intergrupales: Es el tipo de conflicto que ocurre entre grupos. Son comunes en las organizaciones, y dificultan las actividades de coordinación e integración.

Los factores de estrés y conflicto puede afectar de manera muy negativa en los resultados de la organización, si no se toman acción inmediatas, por ello se considero importantes evaluarlos en la investigación.

### **1.7 Diagnóstico de Clima Organizacional**

En el contexto actual, el ambiente externo exige a las organizaciones ser competitivas, para ello es imprescindible implantar medidas que les permitan brindar un mejor servicio y/o producto. Para que las organizaciones puedan ser competitivas deben comenzar por mejorar internamente sus procesos laborales, pues el éxito que una organización tenga a nivel interno se verá reflejado al exterior. En este orden de ideas podemos decir que para poder mejorar el

ambiente organizacional es necesario como, primer paso, hacer un diagnóstico.

Valdez Rivera, (1998) comenta que el concepto de diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección; por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales.

En este sentido, Rodríguez, (1999) define el diagnóstico organizacional como el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica.

Hellriegel, (2004) define el diagnóstico organizacional como el proceso de evaluar el funcionamiento de la organización, departamento, equipo o puesto de trabajo, para descubrir las fuentes de problemas y áreas de posible mejora.

Para mejorar algo primero debemos medirlo. El realizar un diagnóstico de clima organizacional nos permitirá conocer cómo se encuentra la organización de acuerdo a diversas dimensiones, una vez que tengamos un panorama de la situación actual podremos tomar medidas que nos permitan mejorar el ambiente en el que se desarrollan los empleados.

### **1.7.1 Importancia del Diagnóstico de Clima Organizacional**

Brunet, (1987) menciona que el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.<sup>4</sup>

### **1.7.2 Ventajas del Diagnóstico Organizacional**

Burke, (1988) señala que algunas ventajas de llevar a cabo un diagnóstico organizacional dentro de una empresa son: estimular el trabajo en equipo, a través de este instrumento se pueden encontrar rápidamente problemas en el ambiente de trabajo, con bajos recursos y un corto tiempo; además de generar un ambiente participativo. Por otro lado comenta que algunas organizaciones no están preparadas para un diagnóstico organizacional, puede traer problemas entre los empleados y es susceptible de manipulación.

En resumen al haber elaborado un diagnóstico de clima organizacional nos permitió aportar información como punto de partida para que se atiendan las áreas que lo requieran y mejorar así el funcionamiento de la empresa; el compromiso decidido de la Alta dirección constituye un requisito indispensable para el efectivo desarrollo de la investigación y logro de los resultados deseados, si bien es cierto Radio corporación FM tiene dentro de sus políticas y objetivos de calidad la necesidades de sus clientes internos y externos, es necesario realizar acciones de mejoras que ayuden a dar cumplimiento de los mismo, es por ello que tomando en cuenta los resultados de las dimensiones involucradas en la medición se presenta una propuesta de un Plan de Acción el cual permitirá a Radio Corporación FM obtener cambios en la organización a corto, mediano y largo plazo, mejorando considerablemente el rendimiento y la productividad de los empleados, los cuales inciden en las finanzas de la organización.

---

<sup>4</sup> Brunet L (1999). "El Clima de Trabajo en las Organizaciones": Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.

## 1.8 Relación del Sistema de Gestión de Calidad y el Clima Organizacional

Un Sistema de Gestión de Calidad – SGC, es una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas. Dentro de los beneficios que se tiene al trabajar con un SGC podemos mencionar:

- Atención amable y oportuna a los usuarios.
- Integración del trabajo, en armonía y enfocado a procesos.
- Delimitación de funciones del personal
- Aumento en la productividad y eficiencia
- Mejor comunicación, moral y satisfacción en el trabajo

La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad SGC y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos y servicios. Dentro de los beneficios que se obtienen con la implementación de la ISO 9001 están:

- Personal motivado, que comprende sus funciones y cómo su trabajo afecta la calidad,
- Mejora la calidad del producto y del servicio, con clientes más contentos, y
- Mejores procesos administrativos y operativos, resultando en la disminución de desperdicio (tanto en tiempos como materiales), mayor productividad, eficiencia y ahorros en costos.

Los principios de gestión de la calidad, de acuerdo a lo indicado en la norma **ISO 9001** son:

**1.- Enfoque al cliente:** las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

**2.- Liderazgo:** los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos de la organización.

**3.- Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

**4.- Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Ver siguiente capítulo para conocer más sobre los procesos

**5.- Enfoque de sistema para la gestión:** identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos

**6.- Mejora continua:** la mejora continua del desempeño global de la organización, debe de ser un objetivo permanente de esta

**7.- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:** las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y en la información previa

**8.- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor

Si una empresa implanta un sistema de gestión de la calidad, que cumpla los requerimientos de la norma **ISO 9001**, pero que no siga estos principios, no obtendrá ni la mitad de los beneficios esperados.

Por ello en la implementación de un SGC bajo normas ISO9001, el modulo recursos humanos es estratégico para la mejora real de la calidad, esto se debe a la importancia que tienen el recurso humano en las empresas, ya que sabemos que son el corazón de la misma y que la calidad del servicio con su correspondiente fidelización del cliente, que toda empresa busca, depende en gran medida de dichos recursos humanos. Por lo antes expuesto es importante la realización periódica de la medición del clima laboral ya que esta actividad se vincula a la Gestión de Recurso que se establece en la Norma en el Capítulo 6, en el que se distinguen 3 tipos de recursos sobre los cuales se debe actuar: RRHH, infraestructura, y ambiente de trabajo los cuales se detallan a continuación:

## **6.2 Recurso Humano**

### **6.2.1 Generalidades**

El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

NOTA La conformidad con los requisitos del producto puede verse afectada directa o indirectamente por el personal que desempeña cualquier tarea dentro del sistema de gestión de la calidad.

### **6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia**

La organización debe:

- a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto.
- b) cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria,
- c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas,
- d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y
- e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

### **6.3 Infraestructura**

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- a) edificios, espacio de trabajo y servicios asociados,
- b) equipo para los procesos (tanto hardware como software), y
- c) servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información).

### **6.4 Ambiente de trabajo**

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

NOTA El término "ambiente de trabajo" está relacionado con aquellas condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo (tales como el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o las condiciones climáticas).

En muchas empresas no se tiene organizado un departamento de recursos humanos y las funciones del mismo recae en el gerente de la misma, es importante conocer como es la estructura del área y cuáles son sus funciones para aprovechar al máximo la mejora continua a través de la implementación de un SGC (sistema de gestión de calidad), especialmente del modulo recursos humanos.

En esta era de la innovación y tecnología se ha abierto paso a la competencia entre las empresas, es por eso que estas adoptan modelos de calidad como lo son los modelos de premio norteamericano Baldring (2005), el premio Deming y las normas ISO 9001:2008, los cuales ayudan a gestionar un mejor posicionamiento en el mercado con carácter estratégico ya que las empresas alcanzan las siguientes ventajas:



- Calidad de los productos y servicios: que cumplan y superen las expectativas de los clientes.
- Costos: Elaboración productos o servicios con precios competitivos.
- Flexibilidad: Reflejado en menores tiempos de entrega y mayor gama de productos.

Radio Corporación FM, cuenta con una certificación ISO 9001:2008, con la cual ha logrado obtener un valor agregado a sus servicios, manifestando un especial interés al recurso humano, considerándole como eje principal para la mejora de la productividad y la innovación, razón de ello es su interés en dirigir esfuerzos enfocados en la mejora continua de su personal, ya que se ha mostrado en diferentes estudios que los individuos que se encuentran satisfechos con las condiciones laborales que le rodean, pueden desempeñarse de manera más eficaz y productiva en su área de trabajo. Estas condiciones están dadas por los factores de motivación, satisfacción laboral, involucramiento, actitudes, valores, estructura organizacional, cultura organizacional, estrés, conflicto y liderazgo, cada uno de estos factores influye en el comportamiento y motivación los cuales crean un determinado ambiente laboral al cual se ha denominado clima organizacional.

## **2. ASPECTOS GENERALES DE RADIO CORPORACION FM**

### **2.1 Historia de la empresa**

Radio Corporación FM nace el 7 de noviembre de 1988, siendo la estación de radio pionera en programar Salsa y Merengue en toda la República de El Salvador, mostrando desde su nacimiento, el espíritu innovador que los caracteriza, inicio sus funciones en el 96.1 del dial en FM bajo el nombre de Stereo Scan.

En junio 1995 nace la segunda estación radial del grupo: Stereo Mágica, en el 93.3 del dial en FM. Posteriormente, en septiembre del mismo año, adquirieron Stereo Club en el 91.3 también en FM.

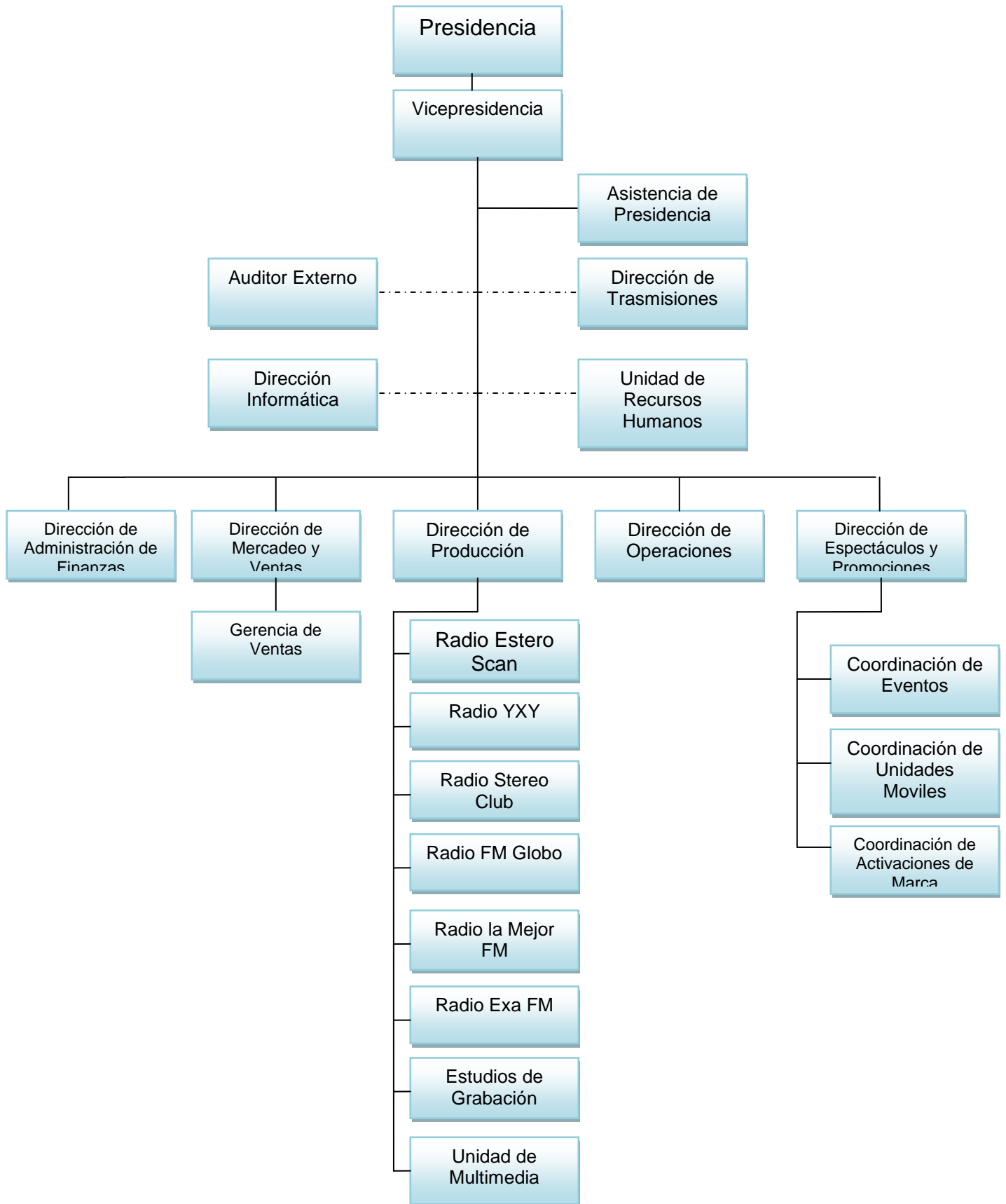
En septiembre de 1996, el Dr. José Luis Saca Meléndez compro dos estaciones más en FM: YXY en el 105.7 y Súper Q en el 92.5.

En el 2002 se adquirió la sexta estación de radio: RCS 98.9 la cual se transformó en La Mejor FM un proyecto de corte grupero y con cuyo formato musical completaron el abanico radiofónico con capacidad para satisfacer todos los gustos de la población salvadoreña.

En el 2006 se amplió la estrategia para convertirse en una empresa de comunicaciones integradas, incorporando los Departamento de espectáculos y Promociones, encargado del montaje y logística de eventos de diferentes magnitudes, así como activaciones de marca, estrategia que se mantiene hasta el día de hoy, para ello la corporación cuenta con 123 empleados en total.

En busca de ofrecer productos innovadores en el mercado de las comunicaciones, en el 2007 se lanzan al internet con el portal [www.miradio.com.sv](http://www.miradio.com.sv) el primer portal de entretenimiento del país. Así como también el novedoso concepto de llevar el show donde quiera con la MOVIL SHOW que es la evolución de los espectáculos en El Salvador.

## 2.2 Organigrama de Radio Corporación FM



## **2.3 Estrategia de la empresa**

### **2.3.1 Visión**

“RCFM en cada receptor”

### **2.3.2 Misión**

“Fabricar entretenimiento”.

### **2.3.3 Valores**

- Pasión por la Radio
- Ingenio
- Responsabilidad
- Efectividad

### **2.3.4 Política de la Calidad**

En Radio Corporación FM, y en línea con el cumplimiento de nuestra Visión y nuestra Misión consideramos que nuestra política de calidad es la siguiente:

“Nuestro enfoque de calidad inicia y finaliza con el objeto de satisfacer plenamente las necesidades de nuestros clientes internos y externos; para ello la fiel vivencia de la Misión es el punto de referencia para aproximarnos a la Visión. Basados en sólidos principios nos hemos asegurado comprender y cumplir las expectativas de clientes, audiencia, trabajadores, y sociedad en general. En tal sentido, somos flexibles para adaptarnos a la medida de los requerimientos que se exigen y que demandan creatividad e innovación constantes de productos y servicios”.

### **2.3.5 Objetivo de Calidad.**

La planificación de los objetivos de calidad es desarrollada por la Dirección y sus responsables de procesos. Los objetivos de Calidad son medibles, a través de las métricas establecidas en la metodología para dicho fin (Documentos Estratégico de la Calidad). Para la definición y divulgación de estos objetivos se utiliza cualquier de los medios de comunicación interna.

La Administración de Radio Corporación FM ha establecido como objetivos de calidad para el período 2011-2012 los siguientes:

- Satisfacción de las necesidades
- Cumplir con las expectativas
- Flexibilidad para adaptarnos a los requerimientos
- Creatividad e innovación constante

### **2.4 Situación Actual**

La Cultura Organizacional, es la parte integradora de todas las organizaciones y/o acciones que se llevan a cabo en ella, por ende es uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano; de la aceptación de ella dependen los niveles de productividad y de calidad que ofrezca la organización, ya que el clima Organizacional es en el que se concretan el cumplimiento de las estrategias y objetivos trazados.

Al igual que muchas empresas salvadoreñas Radio Corporación FM se ha enfocado en el desarrollo tecnológico, crecimiento productivo y las finanzas, dejando de lado el recurso humano por lo que se ha generado una atmosfera de disconformidad, desmotivación y un clima organizacional tenso, lo cual influye mucho en el desempeño de los trabajadores y esto a su vez se refleja en la

rentabilidad de la empresa y productividad en todos los niveles, actualmente los problemas de Clima organizacional con mayores brechas son: "Reconocimiento" y "Autonomía".

Actualmente se realizan actividades enfocadas en mejorar áreas de trabajo y en beneficio del empleado, las cuales se derivan de acciones de mejora realizadas en los procesos certificados de la ISO 9001:2008, sin embargo no existe una medición del clima organizacional periódicamente, que permita determinar los factores que intervienen en dicho comportamiento y poder aplicar acciones de mejora que ayuden al ambiente laboral dentro de la empresa y por ende a alcanzar los objetivos planteados y cumplir con los resultados esperados.

El no contar con un clima organizacional que reúna las condiciones que satisfagan las expectativas del personal que labora en la organización, ha dado lugar a que en los últimos años exista desmotivación en los empleados, deterioro de las relaciones interpersonales, falta de iniciativa, poca creatividad y colaboración, apatía al trabajo, inestabilidad emocional, pérdida de valores éticos y morales, desconfianza y falta de compañerismo, entre otros; aspectos que perjudican no solo el ambiente laboral interno, sino la prestación de servicios a los clientes y la imagen institucional.

Así mismo el personal que labora en Radio Corporación FM se ve afectado por diversos factores que inciden en su eficacia, como lo son los diferentes estilos de liderazgo de los directores, el choque entre los valores de la organización y los valores individuales del personal (económicos, educativos, administrativos y motivacionales), también la falta de comunicación entre los diferentes áreas de trabajo, afecta las actividades diarias, esto genera un descontento, el cual repercute en el ambiente de trabajo, desarrollando un clima laboral ambiguo, tenso y autoritarios, que afectan la eficacia del personal en sus actividades y directamente la calidad del servicio que se brinda.

Considerando el planteamiento anterior, surge la necesidad de conocer la cultura y el clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal que labora en Radio Corporación FM; a fin de elevar los niveles de productividad y excelencia, propiciando además climas de trabajos motivantes y retadores; que permitan a los trabajadores a desarrollar un trabajo en equipo: para lograr los objetivos de la organización.

Radio Corporación FM quiere contar con un personal satisfecho, motivado, recompensado y que se sientan parte importante de los logros obtenidos por la empresa, permitiendo así un mejor desempeño y eficiencia en las laborales diarias.

Por tal motivo se plantea la necesidad de diagnosticar los factores que influyen en el clima organizacional, con el propósito, de identificar los aspectos que podrían estar afectando el desempeño de los empleados y con ello, obstaculizando el alcance de los objetivos trazados por la empresa.

## **2.5 Génesis de las Mediciones de Clima Organizacional**

Los estudios de Clima organizacional se iniciaron en RCFM en noviembre de 2009. El impulsor del proyecto fue la implementación del Sistema de Gestión de Calidad -ISO 9001:2000- en las que se asumió el compromiso de cumplir las expectativas del cliente interno y para lo cual se hizo necesario la medición de las condiciones laborales de la empresa a través de las siguientes dimensiones:

1. Autonomía
2. Identificación con la empresa
3. Motivación
4. Percepción General
5. Reconocimiento
6. Responsabilidad
7. Relaciones Interpersonales

El ejercicio se repitió un año después, en noviembre de 2010, siendo éste el último estudio de clima organizacional.

En ambos períodos se detectaron brechas y se priorizaron las variables de las diferentes dimensiones haciendo uso del diagrama de Pareto para separar los aspectos vitales de los triviales.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Planteamiento del Problema**

En la presente investigación se evaluó el clima organizacional existente dentro de Radio Corporación FM con el fin de recabar información que nos permita conocer las características de éste, así como poder detectar fortalezas y áreas de oportunidad en base al levantamiento de un diagnóstico, de manera que se pueda ofrecer información a la Alta Gerencia sobre la situación del clima organizacional dentro de la empresa.

El beneficio de esta investigación tiene un alcance general ya que se podrá conocer la percepción general de los trabajadores acerca de las diferentes dimensiones que impactan el clima organizacional. El resultado permitirá a la Alta Gerencia tomar medidas e implementar estrategias, en pro de la mejora del clima organizacional buscando una mayor satisfacción laboral, la cual se verá reflejada en una mayor productividad, además de brindar un mejor servicio e imagen a los clientes.



## **3.2 Justificación**

Con esta investigación se obtendrá una retroalimentación de la situación actual que permita detectar el nivel de impacto que tienen las variables internas de la empresa en el comportamiento de los individuos y como estas inciden en la organización, Lo que permitirá revisar si se tiene una misión y visión claras, y también si cuenta con valores muy bien identificados. Por otra parte, se realizará una encuesta de satisfacción para indagar cómo se sienten los empleados en la compañía, con el fin de que Radio Corporación FM este consiente que ofrecer un excelente ambiente de trabajo, genera un sentido de pertenencia de los colaboradores con la compañía, lo que se traduce en mejores productos y servicios.

## **3.3 Objetivos**

### **3.3.1 Objetivo General**

Conocer la relación del clima organizacional con la satisfacción de los trabajadores de Radio Corporación FM, para proponer acciones de mejora que ayuden clima organizacional.

### **3.3.2 Objetivos Específicos**

- Detectar la motivación, involucramiento, liderazgo y el compromiso organizacional de los trabajadores de Radio Corporación FM.
- Realizar un diagnostico de clima laboral de Radio Corporación FM.
- Identificar Índices y Brechas de Clima Laboral de Radio Corporación FM.
- Proponer un Plan de Acción en base a los resultados obtenidos en la medición del clima laboral, los cuales ayudaran a la mejora continua.

### 3.4 Diseño de la investigación

#### 3.4.1 Tipos de Investigación

Sampieri, (2010) adopta la clasificación de Dankhe, quien clasifica los tipos de investigación en: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos, las cuales se detallan a continuación:

#### Propósitos y valores de los diferentes alcances de las investigaciones

| Alcance       | Propósito de las investigaciones   | Valor   |
|---------------|--|---|
| Exploratorio  | Se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.                             | Ayuda a familiarizarse con fenómenos desconocidos, obtener una información para realizar una investigación más completa de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras o sugerir afirmaciones y postulados. |
| Descriptivo   | Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. | Es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.   |
| Correlacional | Su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.                                 | En cierta medida tiene un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa.  |

| Alcance     | Propósito de las investigaciones  | Valor  |
|-------------|---|--|
| Explicativo | Está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. | Se encuentra más estructurado que las demás investigaciones (de hecho implica los propósitos de éstas), además de que proporciona un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia. |

Fuente: Metodología de la Investigación. (Sampieri, 2010, pág. 85)

De acuerdo a la clasificación anterior, la investigación se realizó de manera descriptiva ya que se pretende evidenciar las situaciones y contextos que se presentan en Radio Corporación FM, con el objetivo es conocer las características del Clima organizacional que se presenta en esta organización.

### 3.5 Recolección de Datos

La recolección de datos se aplicó mediante una encuesta la cual se estructuró en preguntas de carácter cerrado, para su realización se solicitó la colaboración al departamento de Recursos Humanos, para establecer el día, hora y lugar para hacer posible la entrega de la misma a los trabajadores y de esta manera obtener la información requerida para la investigación. Además se llevaron a cabo entrevistas a personal técnico, administrativo y directores de la organización, y observación in situ.

Para la construcción del instrumento se siguieron los siguientes pasos:

- a) Contacto con el personal nombrado por la Dirección para conocer la situación de Radio Corporación FM.
- b) Determinación de las dimensiones. Se revisó la literatura para conocer las dimensiones del clima organizacional que manejan diferentes autores del tema.

c) Establecimiento de la escala. Se determinó la escala a utilizar y se asignó valor de la siguiente forma:

| Descripción      | Escala Positivo | Escala Negativa |
|------------------|-----------------|-----------------|
| Total acuerdo    | 4               | 1               |
| Acuerdo          | 3               | 2               |
| Desacuerdo       | 2               | 3               |
| Total desacuerdo | 1               | 4               |

d) Se seleccionaron los ítems para cada dimensión y se construyó el instrumento, el cual consta de 50 ítems.

| <b>DIMENSIÓN</b>          | <b>ÍTEMS</b>    |
|---------------------------|-----------------|
| Motivación                | 1, 2,3,4,5      |
| Satisfacción Laboral      | 6,7,8,9,10      |
| Involucramiento           | 11,12,13,14,15, |
| Actitudes                 | 16,17,18,19,20  |
| Valores                   | 21,22,23,24,25  |
| Estructura Organizacional | 26,27,28,29,30  |
| Cultura Organizacional    | 31,32,33,34,35  |
| Estreés                   | 36,37,38,39,40  |
| Conflicto                 | 41,42,43,44,45  |
| Liderazgo                 | 46,47,48,49,50  |

### 3.5.1 Población y Muestra

La población de Radio Corporación FM está representada por 117 empleados los cuales están distribuidos en las diversas áreas de la organización, las cuales se detallan a continuación: Radio Scan, Radio YXY, Radio Exa, Radio Stereo Club, Radio la Mejor, Radio Globo, Administración, Mercadeo y Ventas, Presentación y Producción, Finanzas, Dirección de Operaciones, Promociones y Producción.

Muestra por oportunidad: casos que de manera fortuita se presentan ante el investigador, justo cuando éste los necesita. O bien, individuos que se requieren

que se reúnen por algún motivo ajeno a la investigación, lo que nos proporciona una oportunidad extraordinaria para reclutarlos (Sampieri, 2010).

Para esta investigación se maneja una muestra de oportunidad de 87 personas ya que con ella puede obtenerse el diagnóstico pertinente de los intereses, necesidades y problemas de la empresa.

### **3.5.2 Limitantes**

- Los horarios de trabajo del personal son rotativos, unos funcionan por la mañana, otros por la tarde y otros por la noche, lo que dificultó la toma de encuesta del 100% de los empleados.
- Algunos empleados se encontraban incapacitados al momento de realizar la encuesta.
- Algunos empleados se encontraban en eventos en el área de occidente y oriente.
- Algunos empleados se negaron a llenar la encuesta.
- Existió desconfianza por parte de los empleados al proporcionar la información, ya que no contestaron el apartado de identificación, y algunas preguntas.

### **3.6 Procesamiento y Análisis de la Información**

La información recolectada se clasificó, procesó y analizó a través de las siguientes acciones:

- a. Se clasificó la información obtenida según las variables definidas.
- b. Se analizó la información recolectada y procesada empleando herramientas estadísticas y matemáticas, de forma manual y en hojas de cálculo.
- c. Se validó la información recolectada.
- d. Se organizó la información recolectada, presentándola mediante gráficas porcentuales.

## **4. DIAGNOSTICO**

Para conocer el clima laboral de Radio Corporación FM es necesario realizar un diagnostico el cual se realizara identificando y analizando las dimensiones en estudio, así mismo se presentará las calificaciones obtenidas por cada una de las dimensiones con los cuales analizamos la situación actual del clima laboral de Radio Corporación FM lo cual nos ayudara a mejorar el funcionamiento de la misma.

### **4.1. Índices de las Dimensiones**

Para conocer la situación actual del clima laboral de Radio Corporación FM es necesario medir cada una de las dimensiones, en base a esto se realizara un diagnóstico el cual se gran ayuda para la elaboración del análisis del clima laboral.

El involucramiento es una de las dimensiones importantes dentro del clima laboral ya que en ella se puede conocer cuál es el grado de empowerment de los empleados. En el análisis realizado observamos que el índice obtenido es de 52.96 ya que el 95% de los empleados está dispuesto a realizar un trabajo extra si la situación se lo exige y el 80% se siente responsable de cada uno de los éxitos y fracasos de la empresa, con lo que se puede observar que los empleados de Radio Corporación FM se sienten dueños de su propio trabajo y tiene la capacidad de tomar decisiones en sus actividades para ayudar al logro de los objetivos de la empresa, debido al grado de responsabilidad y compromiso para servir mejor al cliente. Este involucramiento esta cimentado por un buen liderazgo el cual cuenta con un índice de 47.3, ya que en esta dimensión se puede observar que el 74% considera que existe una comunicación efectiva en cuanto a las políticas y forma de trabajo por parte de sus jefes, y otro 76% opina que siente confianza con su jefe, esto nos indica que la comunicación está muy cimentada dentro de la empresa ya que los empleados consideran que existe una escucha y comunicación entre jefe y empleado, la cual es muy importante para alcanzar los objetivos planteados por la empresa y lograr el involucramiento de los empleados.

Una de las dimensiones importantes para el diagnóstico es la satisfacción laboral, ya que nos muestra el grado de satisfacción que los empleados tienen con respecto a las actividades relacionadas con su trabajo, en los resultados podemos observar que se obtuvo un índice de 50.84, ya que el 52% considera que no existe reconocimiento de parte de la dirección para el personal, por sus esfuerzos y aportaciones a sus logros de objetivos y metas, así mismo existe un 98% que considera que el trabajo que desempeña es importante para las personas que hacen uso de él, esto nos muestra que los empleados se sienten satisfechos con el trabajo que desempeñan, debido a esto los empleados desarrollan mucha creatividad para mejorar el desempeño de su trabajo lo cual ayuda a captar una mayor audiencia de radio escuchas impulsando así el desarrollo de la empresa, pero esta motivación no está ligada con el reconocimiento que reciben en base a sus esfuerzos y desempeño realizado por la empresa.

La cultura organizacional es la imagen que la empresa proyecta hacia sus empleados, debido a esto es necesario conocer esta dimensión, en los resultados se obtuvo un 49.88, ya que se puede observar que el 86% de los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a Radio Corporación FM y el 77% considera que todos los empleados son considerados en las actividades de convivencia, estos resultados nos muestran que dentro de la empresa se vive una relación armónica ya que se realizan actividades enfocadas a la convivencia con todas las áreas de la empresa lo cual ayuda a fortalecer la imagen que la empresa proyecta hacia sus empleados, pero a pesar de contar con una buena convivencia, no existe un buen compañerismo entre los empleados, esto se puede ver reflejado en el índice de 46.48 que se obtuvo en la dimensión de actitud, ya que existe un 78% que considera que existen dentro de la empresa personas con actitudes negativas y pesimistas, así mismo otro 66% opina que existen actitudes de negligencia de parte de sus compañeros, esto influye a que se genera un clima de desconfianza dentro de la empresa. Esta desconfianza se pudo ver reflejado al momento de realizar la encuesta debido a que se encontraron papeletas sin contestar y parte del personal expresó sentir temor, desconfianza y no percibían credibilidad en la

investigación del clima laboral, ya que estos expresan que este tipo de actividades, no trae ningún beneficio a los empleados y que al final los resultados son archivados en el olvido, por lo que es necesario implementar planes de acción enfocados a los resultados de la investigación.

En los resultados obtenidos pudimos observar que las dimensiones de conflicto y estrés deben de ser consideradas dentro del plan de acción, ya que cuenta con un índice de 38 y 35, esto es debido a que el 50% de los empleados opina que los problemas que surgen dentro de la empresa no se resuelven de manera óptima, ya que a estos no se les brinda la adecuada atención y son archivados, esto genera un ambiente laboral tenso dentro de la organización ya que no se revuelven las asperezas que impiden el buen desempeño de los trabajadores.

Una vez analizados los índices de las dimensiones se realiza el diagnóstico del clima organizacional de Radio Corporación FM para lo cual se han establecido los siguientes rangos:

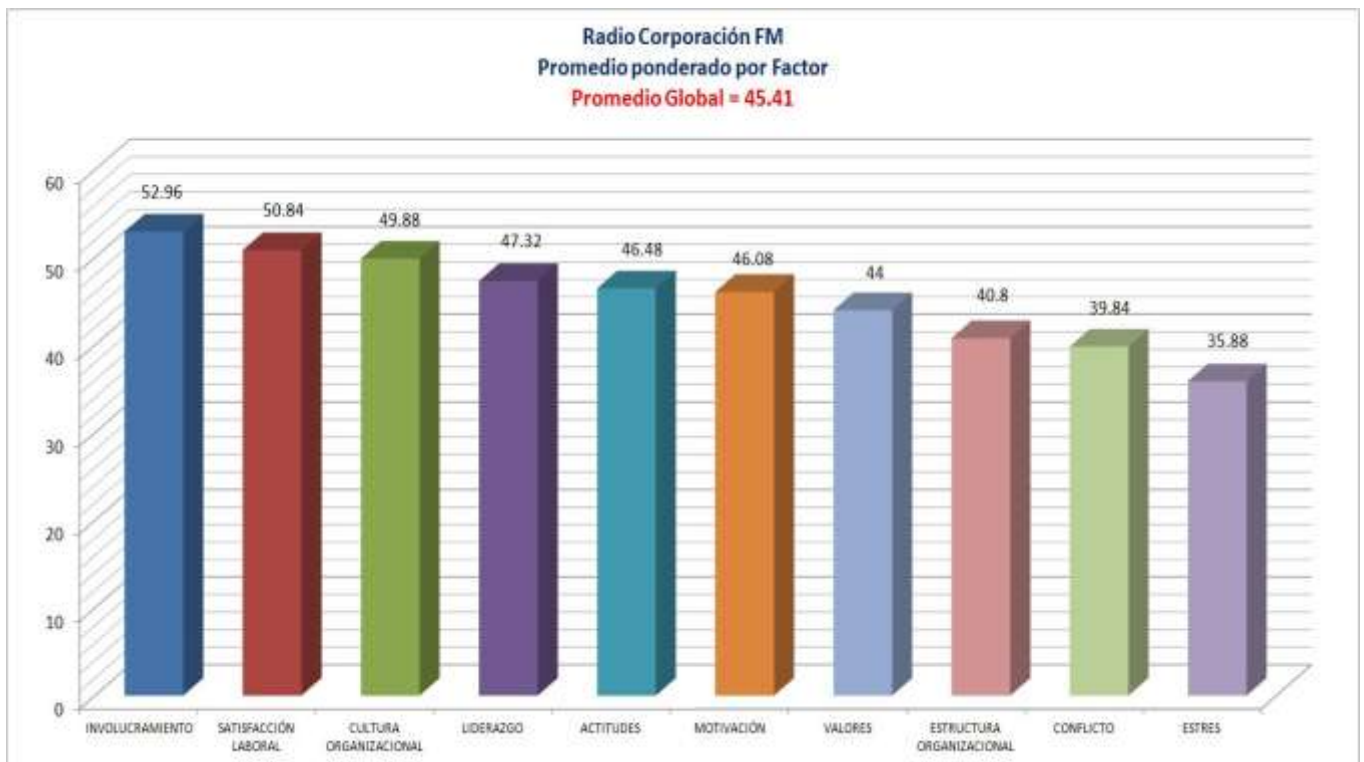
| <b>Rango</b> | <b>Situación</b> |
|--------------|------------------|
| 0-25         | Mala             |
| 25-50        | Regular          |
| 50-75        | Buena            |
| 75-100       | Muy buena        |

Fuente: Elaboración propia

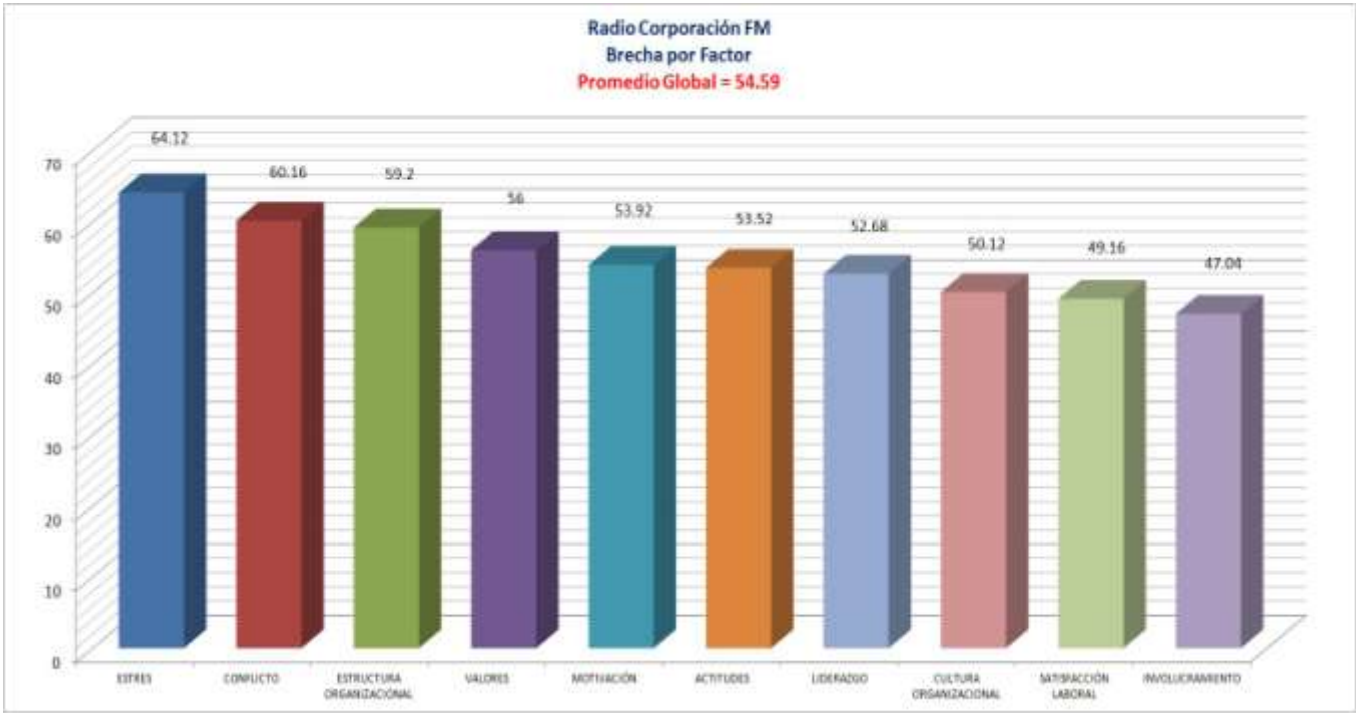
De acuerdo a los resultados obtenidos podemos establecer que en Radio Corporación FM se cuenta con un clima laboral Regular, ya que a pesar de que la empresa cuenta con buenos resultados en sus índices de las dimensiones de involucramiento y satisfacción laboral, lo cual es muy positiva porque demuestra que dentro de la empresa los empleados cuentan con un empoderamiento el cual les permite realizar de una mejor manera sus actividades laborales por lo que son capaces de tomar decisiones e implementar sus propias ideas que contribuirán al



logro de los objetivos de la empresa; pero estos dos aspectos son contrarrestados por el resultado obtenido de 8 de las dimensiones, ya que el índice obtenido de ellos está entre los rangos de 49.88 y 35.88, los resultados más bajos fueron obtenidos en la dimensiones de estructura organizacional con 40.8, conflicto con 39.84 y estrés con un 35.88; a estos índices se les debe de tomar una especial atención considerando los temas de promociones de puestos laborales debido a que los empleados consideran que las promociones no se realizan en base a rendimiento, ni evaluaciones, conocimiento y habilidades técnicas, sino por preferencias, así mismo se debe de tomar mucha importancia dentro de la empresa al tema de los conflictos los cuales debe de ser tratados discretamente y con el apoyo de la unidad de recursos humanos como ente intermediario y por último se le debe de brindar mucha atención al tema del estrés pues a pesar que los empleados se sienten satisfechos por las actividades realizadas, estos se sientes cansados al final del trabajo y por la presión que el trabajo exige por lo que se deben de realizar actividades enfocadas a manejar el estrés.



A continuación se presentan la grafica de las brechas de las dimensiones en estudio, las cuales nos ayudarán a identificar las acciones de mejora, para disminuirlas paulatinamente y de esta manera mejorar el clima laboral de Radio Corporación FM.



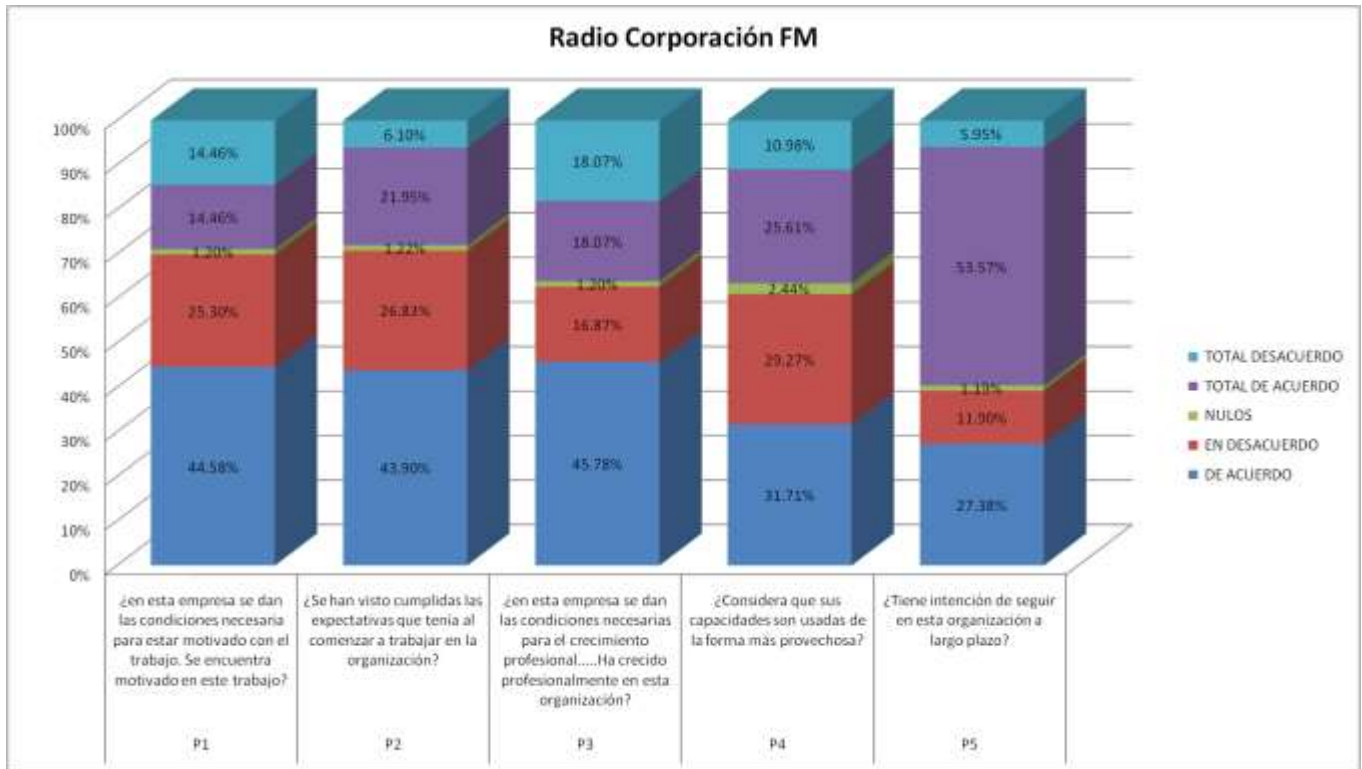
Como se puede apreciar en los resultados donde se obtuvieron índices bajos son estrés, conflicto y estructura organizacional por lo que es necesario enfocar acciones de mejora para contrarrestar estos resultados y los cuales nos ayudaran a mejorar el clima organizacional.

Las acciones a implementar son contempladas en un plan de acción, las cuales estarán enfocadas en actividades de reclutamiento y selección, manejo de estrés, fortalecimiento de la comunicación entre la dirección-empleados y un programa de estímulo por el logro de los resultados obtenidos por la empresa, con las cuales se espera obtener un mejor resultado en mediciones posteriores.

## 4.2 Análisis de las Dimensiones

A continuación se presenta el análisis cuantitativo por indicador del clima organizacional actual de Radio Corporación FM:

### MOTIVACION



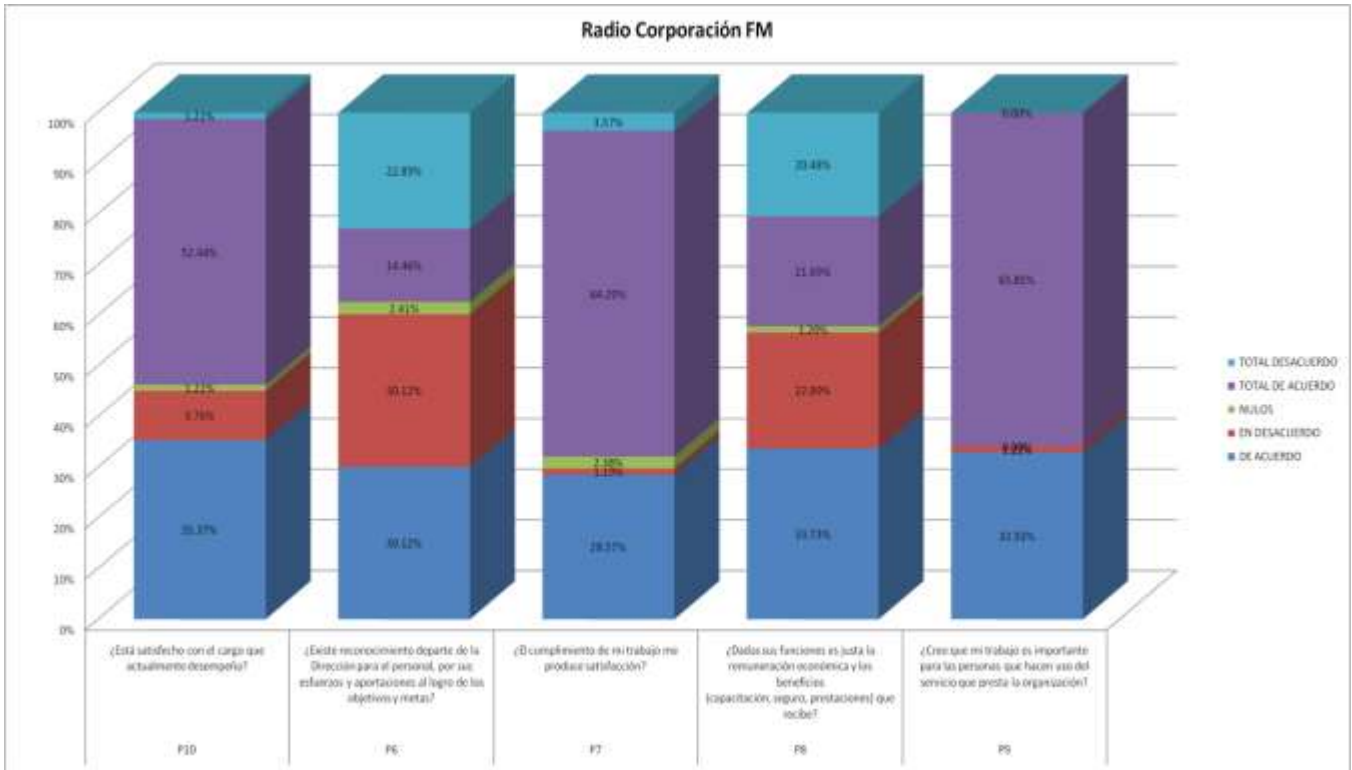
Contar con empleados motivados es uno de las mayores fortalezas que tiene una empresa ya que los empleados se sienten comprometidos al logro de los objetivos trazados de la empresa porque se sienten parte de ella.

Como podemos observar en los resultados más del 50% de los empleados se sienten satisfechos con las condiciones de trabajo que la empresa ofrece y con el crecimiento profesional que se les ha brindado, se debe de trabajar en este punto pues al contar con empleados satisfecho se logra la fidelidad y compromiso al logro de los resultados trazados por la empresa.

Un aspecto positivo en los resultados de la medición del factor de motivación es que el 80% de los empleados a considerado continuar trabajando dentro de la empresa, este es muy importante pues se puede decir que la empresa cuenta con empleados tan motivados que se ha generado un sentido de pertenencia con un grado avanzado de filiación o de vinculo de existencia en la empresa, este es un aspecto fundamental en la organización.

Así mismo se debe de considerar al 30% de los empleados que expresan que dentro de la empresa no se genera las condiciones que ayuden a generar la motivación laboral dentro del área de trabajo pues sus capacidades no son aprovechadas para el logro de los objetivos de la empresa y sus expectativas no han sido cumplidas.

## SATISFACCION LABORAL



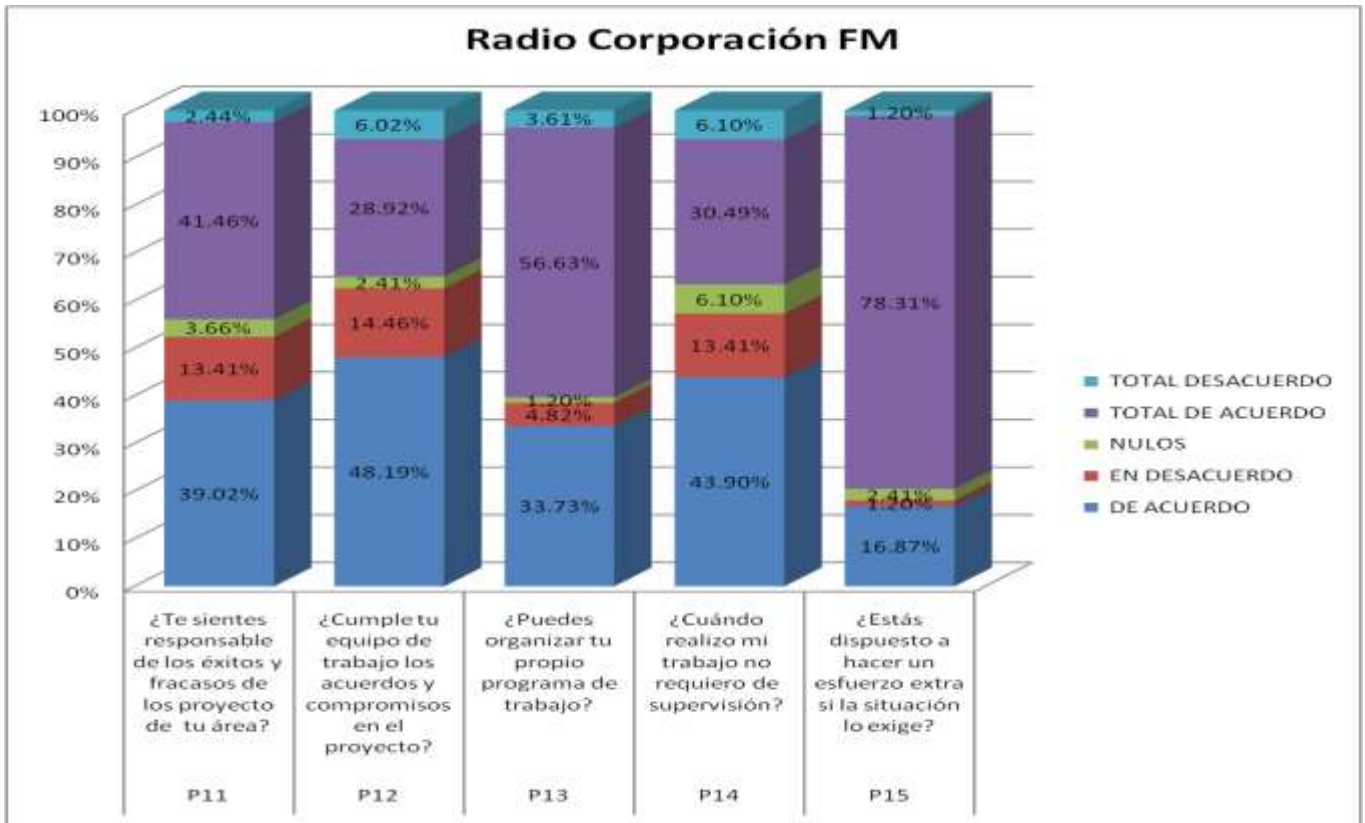
Cuando los empleados se sienten satisfechos con el trabajo que realizan, esto se convierte en un factor muy importante para la empresa, pues al realizar sus actividades los empleados dan su mejor esfuerzo, por lograr un buen desempeño en sus actividades y así tener un rendimiento positivo global dentro de la misma.

Como se puede ver en los resultados obtenidos más del 50% de los empleados se sienten satisfechos con las actividades relacionadas con su trabajo, este es un aspecto en el que se debe de poner atención puesto que por el rubro al que pertenecen, es necesario proyectar una buena imagen al público de parte de sus empleados, ya que estos últimos son el factor de éxito, que de cada una de las radios que la empresa posee, las cuales se han posicionado dentro de las más escuchadas a nivel nacional. Esta satisfacción es generada por la naturaleza de la empresa ya que los empleados sienten mucha compatibilidad entre su

personalidad y el puesto de trabajo que desempeñan, lo cual motiva al 97% de los empleados a brindar un servicio de calidad para obtener una mayor audiencia en sus programas.

Se debe de considerar que el 50% de los encuestados consideran hace falta actividades de reconocimiento y felicitaciones por el logro de objetivos obtenidos, por lo que se debe de prestar atención a este factor ya que el reconocimiento y felicitaciones son factores importantes para lograr la motivación y generar un buen clima laboral en los empleados.

## INVOLUCRAMIENTO



En los resultados obtenidos el 80% de los empleados se sienten responsables de los éxitos y fracasos de la empresa, esto es muy positivo ya que los empleados se sienten involucrados en las decisiones de gran relevancia de la empresa.

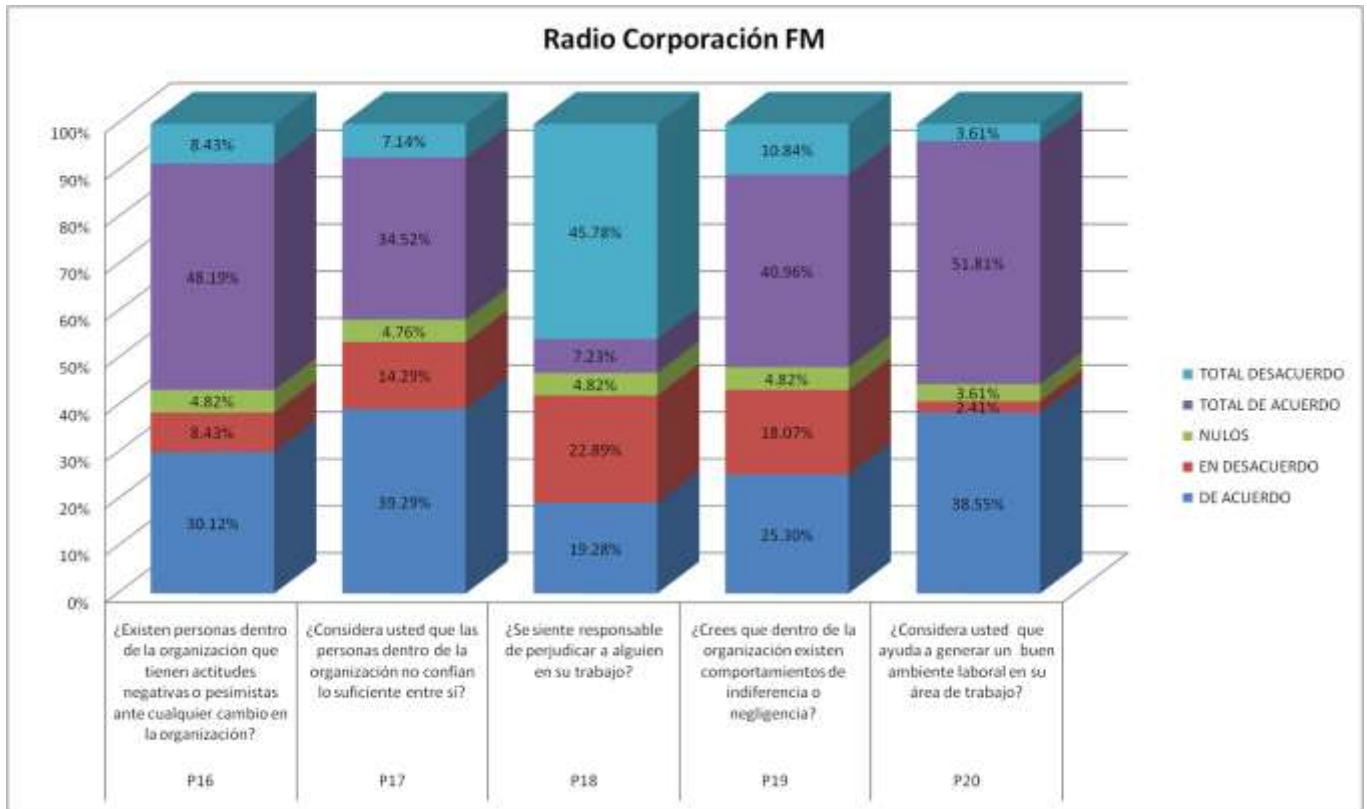
Otro aspecto positivo de los resultados es que el factor involucramiento genera entre los empleados una libertad de decisión en las actividades de planeación y actuación en su trabajo y esto influye mucho en el desempeño de sus labores así como también en el control, responsabilidad e iniciativa en sus actividades ya que el 90% considera que es capaz de organizar su propio trabajo sin necesidad de contar con supervisión.

Así mismo los resultados muestran que los empleados cuentan con la cultura de empowerment y esto es muy positivo porque ayuda a que las personas se sientan

facultadas a enfrentar diversas situaciones y capacitados para asumir el control ante los problemas que se presenten, también el empowerment genera la participación de todos empleados, en la toma de decisiones y participación de las actividades desarrolladas por la empresa, el 95% pone su mayor esfuerzo para lograr los objetivos y metas las cuales ayuden al desarrollo y crecimiento de la empresa.

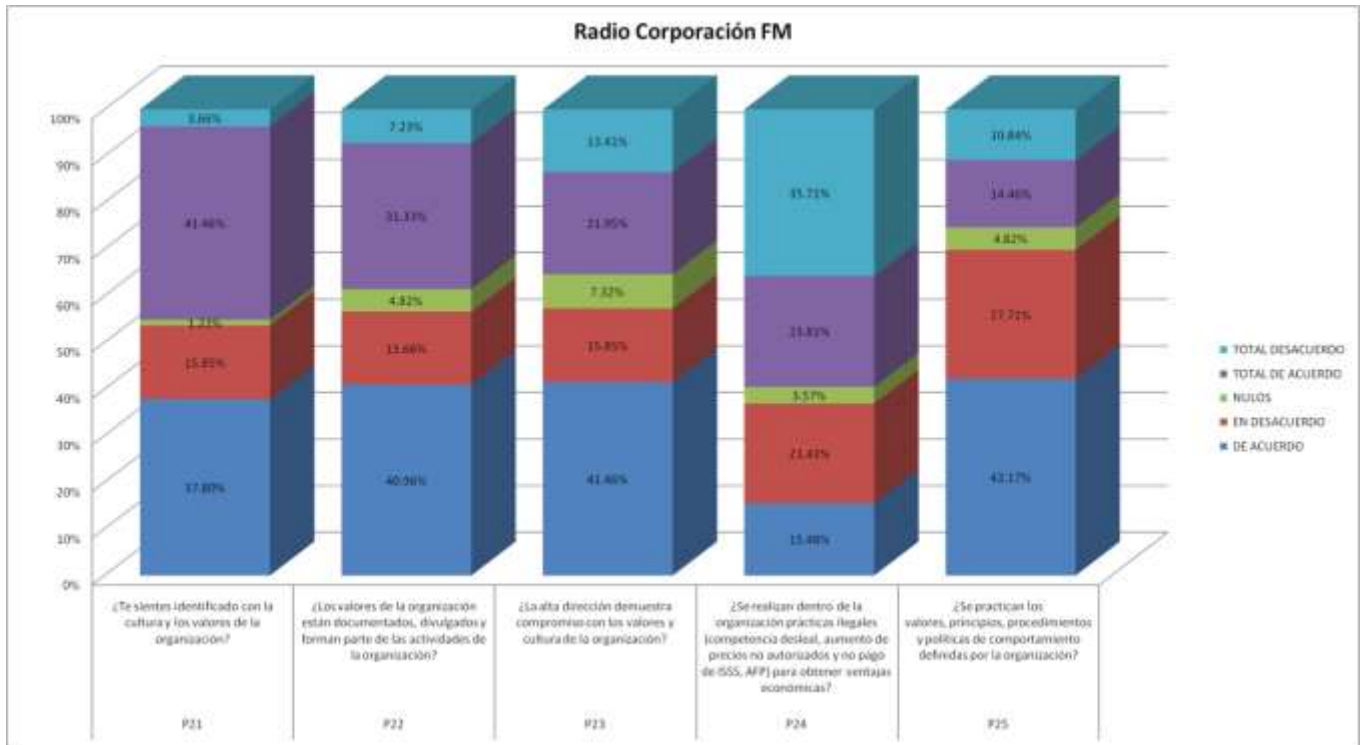


## ACTITUDES



Según los resultados de la gráfica el ambiente que se vive de compañerismo dentro de la organización es negativa pues la mayoría percibe que dentro de la organización actitudes de desconfianza, pesimismo e indiferencia entre los mismos compañeros ya que el 78% de los encuestados consideran que existen dentro de la empresa actitudes de sus compañeros negativas y pesimistas, pero un dato muy importante es que los empleados 90% consideran que ayudan a general un buen ambiente laboral en su área de trabajo.

## VALORES

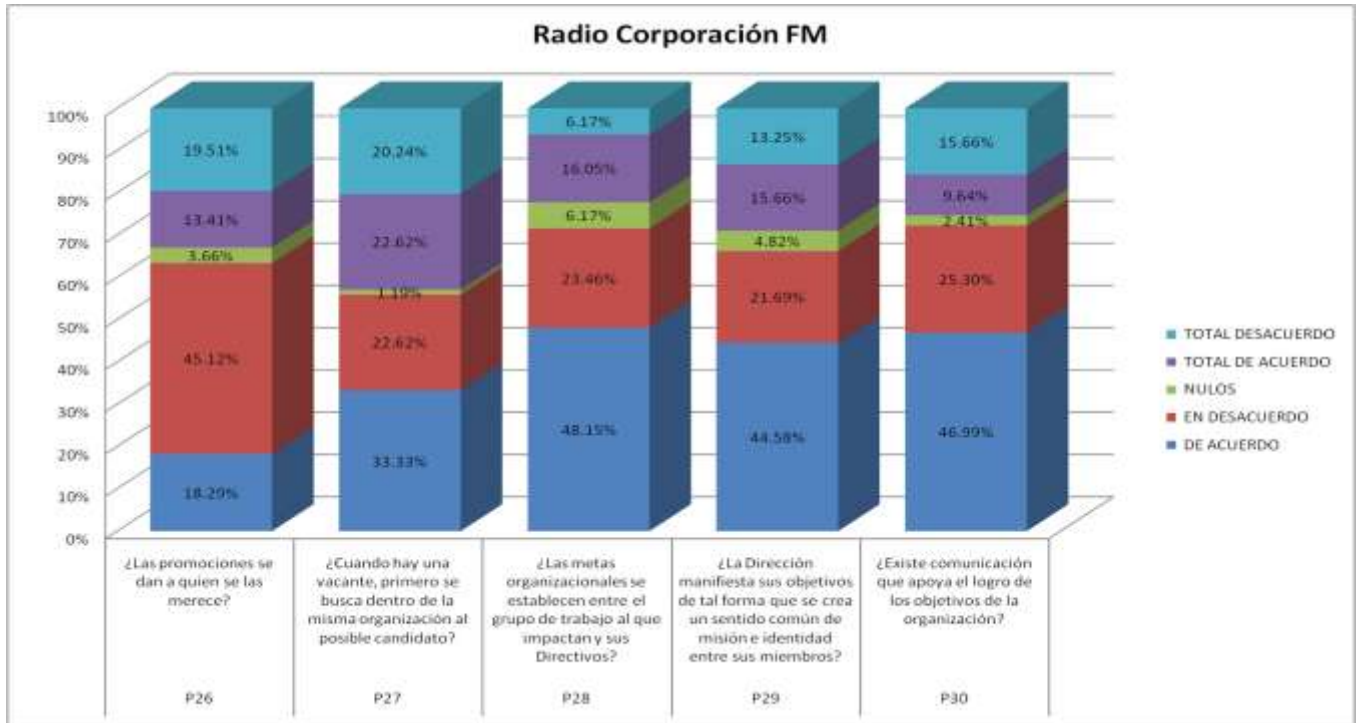


Como podemos ver en los resultados, los valores son documentados, comunicados y forman parte de las actividades dentro de la empresa, el 72% expresa que estos son comunicados y el 79% afirma que los valores han sido identificados.

Pero un dato que llama la atención es que a pesar que los valores están establecidos y son divulgados en la empresa el 56% de los empleados consideran que estos se practican en las procedimientos y políticas establecidas por la empresa, y el 57% afirma que dentro de la empresa no se practican ilegales.

Así mismo es muy importante señalar que el 62% de los encuestados consideran que la dirección demuestra un compromiso con la cultura y valores de la empresa.

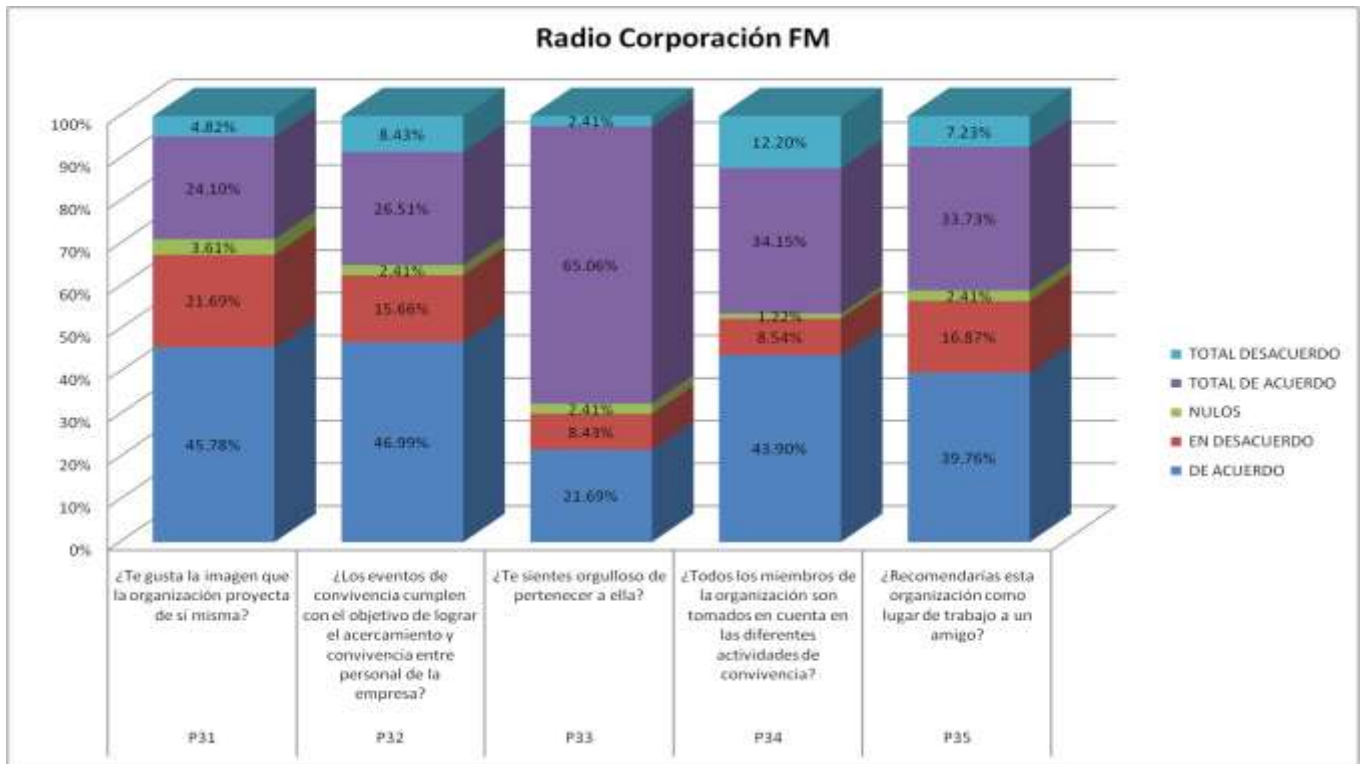
## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**



Los resultados obtenidos muestran que a pesar que los empleados desarrollan sus competencias profesionales, no se cuenta con un programa de promociones de empleados establecido, ya que el 64% considera que estas se dan a quien no se las merece y un 42% consideran que si existe una vacante , no se consideran a la persona que están dentro de la empresa, se debe de tomar mucha atención a este factor pues esto puede generar insatisfacción en los empleados lo cual puede generar falta de motivación para realizar sus actividades.

Así mismo el 30% de los empleados manifiestan que no son tomados por la dirección en el establecimiento de las metas de la empresa y el otro 35% expresa que la dirección no manifiesta sus objetivos; por lo que los empleados no cuentan con un sentido de identidad, se deben de trabajar en este aspecto; para por parte de la dirección donde todos los empleados se sientan involucrados en el establecimiento de metas y objetivos.

## CULTURA ORGANIZACIONAL

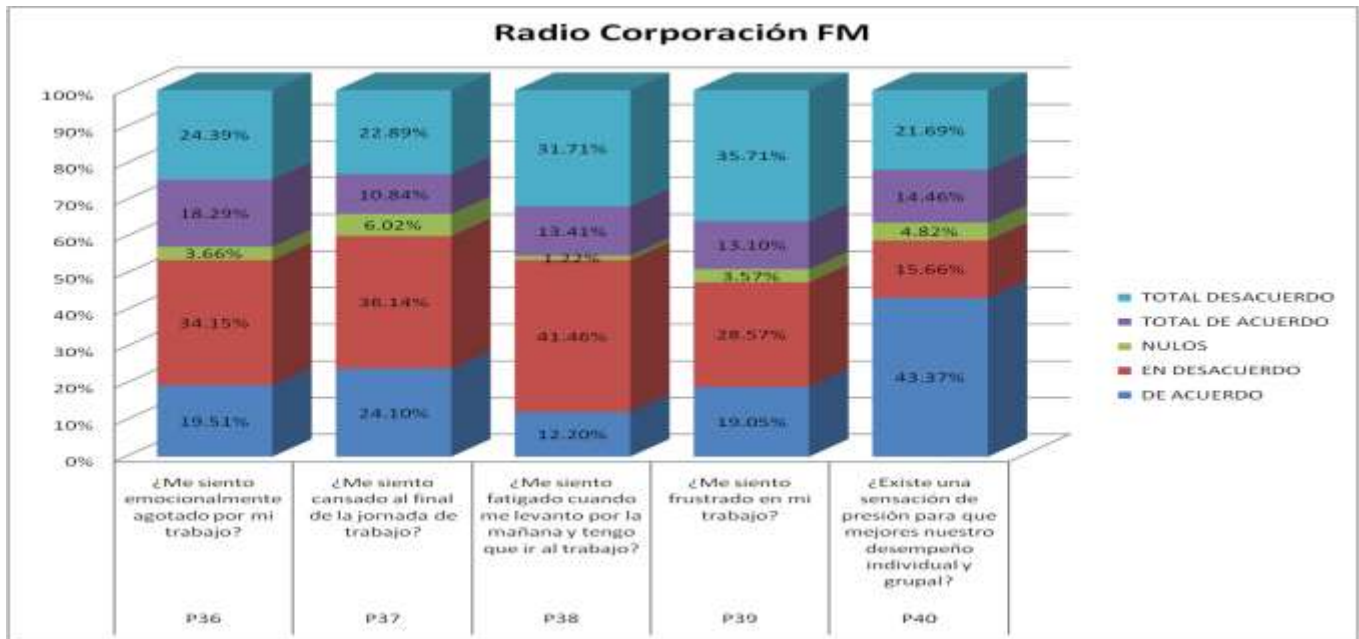


Contar con una buena cultura organizacional es muy importante ya que tiene un gran impacto en la moral, productividad y satisfacción de los trabajadores; en los resultados obtenidos se puede observar que el 86% de la empresa se siente orgullosos de pertenecer a la empresa esto es muy positivo pues la imagen que los empleados tienen hacia la empresa es muy buena la cual genera un compromiso y un sentido de permanencia.

También es muy importante tomar en cuenta que el 73% de los empleados recomendaría la empresa como un lugar adecuado, aunque se debe de tomar atención al 25% que expresan que no les parece la imagen que la empresa proyecta y que no la recomendarían como un lugar para trabajar.

Las actividades enfocadas a la convivencia son muy bien vista por los empleados ya que el 72% consideran que estos abonan a la cercanía y armonía de todos los miembros de la empresa y que todos son participes de las actividades realizadas.

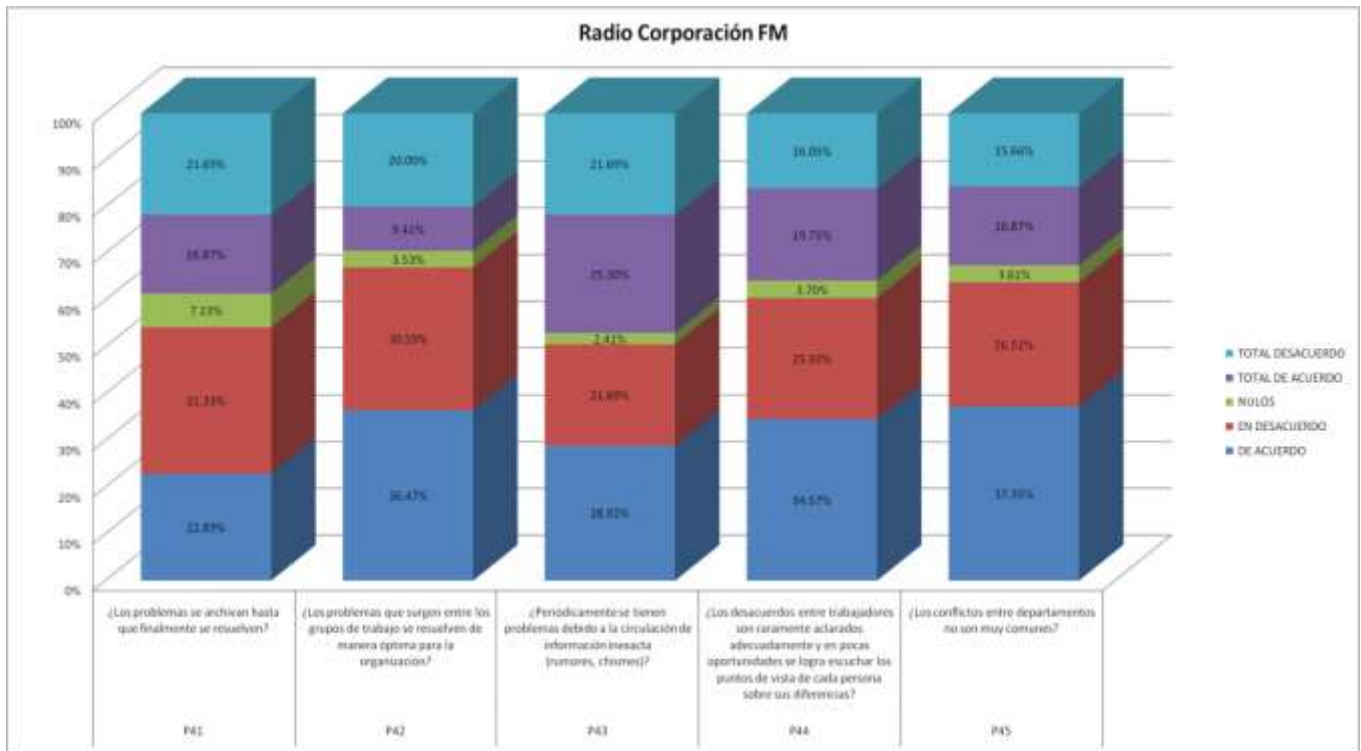
## ÉSTRES



Es muy normal que muchos empleados terminen al final de la jornada de trabajo agotados y cansados ya que es un mecanismo de defensa que tiene nuestro organismo el cual nos indica que en cierto momento el cuerpo debe de tomar un descanso, como podemos observar el 37% de los encuestados se sienten emocionalmente agotados en su trabajo y esto es debido al tipo de trabajo que desempeñan ya que requiere estar al cien por ciento en cuanto a ánimos y energía al momento de producir un programa lo cual hace que se agoten emocionalmente por reprimir sentimientos de tristeza y enojo, esto mismo sucede con el 46% que consideran que se sienten cansados al final de la jornada.

Pero se debe de prestar atención al sentimiento de frustración que presenta el 54% de la población ya que este dato es muy significativo y puede convertirse en un efecto negativo dentro del clima laboral pues este puede dañar la motivación que tienen los empleados por las actividades que desempeñan en su trabajo y así como también puede desencadenar enfermedades en los empleados , para esto es necesario fortalecer actividades como lo son el reconocimiento y las felicitaciones dentro de las áreas de trabajo para mejorar este aspecto, así como también estimular a incrementar actividades que contrarresten el trabajo rutinario.

## CONFLICTO

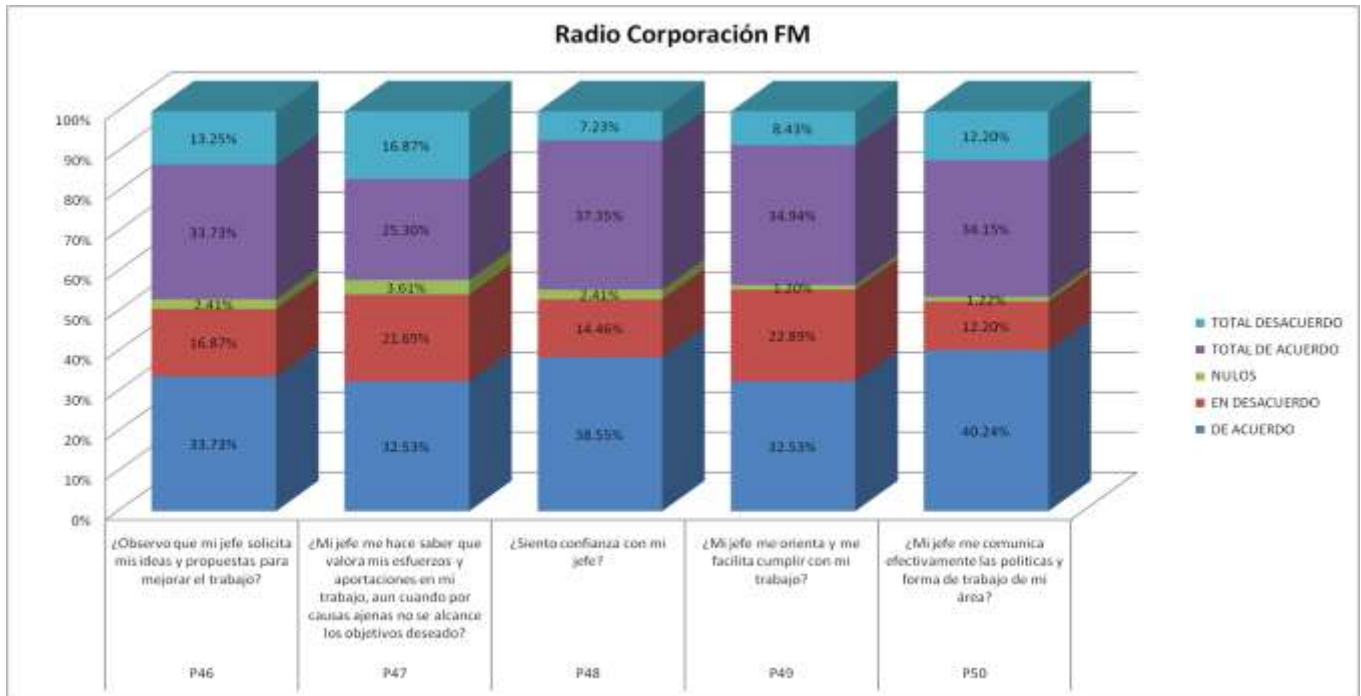


Un conflicto es una situación común en todas las organizaciones, ya que cada persona tiene distintas ideas y percepciones, por lo que muchas veces esta indiferencia puede ser percibida como una oposición que genera problemas entre las personas.

Los conflictos que se generan dentro de la empresa es un factor que según los resultados de la encuesta no ha tenido una atención adecuada de parte de la empresa, ya que no existe intervención alguna que ayude en gran parte a solventarlos ya que el 50% de los empleados afirman que estos no se resuelven y son archivados, para esto es necesario abrir mesas de diálogos y aclarar los puntos que ayuden a resolver las indiferencias entre compañeros de trabajo para no afectar la coordinación e integración en actividades. El tipo de conflicto que se manifiesta dentro de la empresa es intergrupales, el 45% considera que estos se dan entre los mismos compañeros debido a malos entendidos de información.



## LIDERAZGO



Como se puede apreciar en los resultados el estilo de liderazgo que predomina dentro de la empresa es el apoyador-participativo, el 75% de los empleados considera que sus jefes toman en cuenta sus sugerencias para el logro de los objetivos y a su vez estos, mantienen una relación de armonía entre jefe y subordinado.

Se puede apreciar que existe un 75% que considera que existe una buena comunicación con sus jefes inmediatos, lo cual representa una fortaleza para la institución, propician al logro y establecimiento de una comunicación fluida y efectiva dentro de la empresa, lo cual ayuda a mejorar los resultados integrando y fomentando en los empleados la participación, fortaleciendo la cultura organizacional y sobre todo manifiesta una clara voluntad de parte del jefe, de instaurar una transparencia informativa y de gestión.

Se debe de trabajar aún más en el desarrollo del liderazgo dentro de la empresa, pues existe un 37% que considera, que sus aportaciones no son consideradas ni

valoradas para el logro de los objetivos, esto puede generar a largo plazo, un deterioro en la satisfacción de los empleados. Es muy importante considerar este factor ya que si estos empleados no tienen una buena percepción del liderazgo de sus jefes, esto puede influir negativamente en el incumplimiento de las metas establecidas.



### 4.3 COMENTARIOS

Al realizar las encuestas las cuales nos ayudaron a elaborar el diagnostico del clima laboral de Radio Corporación FM, se obtuvieron los siguientes comentarios por parte de los empleados.

| COMENTARIOS |  |
|-------------|--|
| 1           | Considero que no me facilitan todas las herramientas para el optimo desarrollo de mis actividades, así como asesoramiento que necesito por falta de tiempo de mi jefe.   |
| 2           | Se debería de hacer conciencia de un cambio de arriba hacia abajo si los lideres no tienen un cambio jamás lograrán resultados en su organización en general se vive un ambiente de desmotivación y falta de interés en el logro de objetivos tanto organizacionales como individuales.  |
| 3           | Es necesario que el jefe elimine preferencias y muestre su ética profesional de esa manera obtendrá mejores resultados y logrará que sus subalternos rindan mejor y a la vez mejoren su nivel de confianza, con relación a los procesos dentro del área.   |
| 4           | En primer lugar, me gustaría hacerles saber lo inconforme que se siente la mayoría de las personas que trabajan aquí. Existe una actitud de acomodamiento horrible, gente que dice que no trabajarán aquí a largo plazo, pero que desde hace más de 5 años trabaja aquí. Por otro lado no se van porque no se han desarrollado o no se sienten capaz de trabajar en otro lado. Mucho se habla y poco se pone en práctica por más intentos que pocas personas hagan para ser positivas, la dirección se empeña en hacer todo lo contrario.            |
| 5           | Con mucha confianza quisiera poner la observación que en el liderazgo existe en ocasiones por parte del líder en específico que se aprovecha de su poder y trata, a mi punto de vista, de intimidar al personal con gestos, habladurías e indirectas que considero crean un ambiente hostil y pesado. Somos un gran grupo de trabajo y damos lo mejor de cada uno y no dudo que si esa actitud cambiara hasta cierto punto, seríamos a un mejor. La convivencia hay que cuidarla porque a diario tenemos que compartir directamente con el personal. |
| 6           | Lo único que yo les puedo decir es que la gente de cabina, es la materia prima de esta empresa y es a la que menos le pagan.   |
| 7           | Motivar más a los empleados no solo se puede hacer con remuneración económica, la radio tiene la posibilidad de adquirir productos y servicios que pueden llegar a compartirse con los empleados.  |

Como podemos observar los comentarios emitidos por los empleados vienen a sustentar los resultados obtenidos en la tabulación de la información, ya que los aspectos de mayor relevancia son la falta de reconocimiento tanto formal e informal hacia los empleados, los conflictos entre compañeros de trabajo lo cual viene a generar un ambiente hostil incrementando el estrés en el grupo de trabajo, otro aspecto evidenciado es la preferencia de los jefes hacia ciertos empleados, debido a esto se pierde la credibilidad y transparencia de los lideres.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

El clima organizacional es un tema de mucha importancia en todas las empresas y con el cual las empresas pueden enfrentar la crisis que atraviesa actualmente el país debido a los altos precios de la energía eléctrica, aumento de impuestos, y los índices de delincuencia, ya que al contar un clima agradable dentro de la organización, pueden alcanzar un aumento de productividad, ya que el ambiente donde una persona desempeña sus actividades diarias, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa, son un vínculo o obstáculo para el buen desempeño de la organización y así poder lograr los objetivos establecidos.

Es debido a esto que se ha hecho una investigación del clima laboral de radio corporación FM del cual se tienen las siguientes conclusiones:

1. El liderazgo que practican en Radio Corporación FM es un liderazgo apoyador-participativo lo cual es positivo ya que se promueva a generar un mejor ambiente laboral, un buen desempeño y al mismo tiempo que influye en fortalecer la comunicación entre jefes y colaboradores.
2. Debido al tipo de liderazgo que existe se ha llegado a generar una cultura de empowerment, en la cual cada uno de los empleados es capaz de de planificar, coordinar y realizar sus actividades, así como también tomar acciones ante los problemas que se presentan, en sus labores diarias.
3. Debido a los resultado obtenidos de los índices se puede percibir que los índices tienen incidencia entre sí, ya que el resultado impacta al otro de manera positiva o negativa, por lo que se deben de tomar acciones enfocadas a mejorar el clima laboral de Radio Corporación FM.

4. A pesar que los resultado obtenido en la dimensión de motivación es positivo esta se debe a que los empleados se sienten agradable y satisfechos por las actividades que realizan debido al rubro de la empresa, sin embargo se considera que debería acompañarse con reconocimientos formales o informales.

## **5.2 Recomendaciones.**

Las recomendaciones están enfocadas a estrategias producto de la presente investigación, con el propósito de mejorar las condiciones de trabajo y ambiente laboral de los empleados.

Los aspectos a reforzar son los siguientes:

1. Elaborar y diseñar procedimientos para medir eficientemente los resultados cuantitativos y cualitativos de cada puesto de trabajo; lo cual ayudara a evitar que se generen la duda de favoritismo y se tomen decisiones subjetivas al momento de promocionar o reconocer el esfuerzo de los empleados.
2. Realizar actividades donde se involucren los valores de la empresa de esta manera los empleados se sentirán identificados con ellos.
3. Desarrollar mecanismos de reconocimiento para las gestiones con excelencia desarrolladas por los trabajadores, estos pueden ser reconocimientos sociales, públicos, entre otros.

4. Divulgar los resultados de las actividades realizadas por la empresa, para que exista un retroalimentación de parte de la dirección hacia los empleados respecto a las actividades realizadas.
5. Cuando se realicen actividades de investigación que involucren al personal, es necesario que los resultados sean divulgados dentro de la empresa y discutidos por área de trabajo, para que estos sean discutidos y poder aplicar acciones, que ayuden a la mejora del clima laboral, también para obtener una mayor credibilidad en los resultados y contar con la participación de todos los empleados.
6. Realizar nuevamente un estudio de clima laboral para comparar los resultados y verificar el impacto de tuvieron las acciones aplicadas en el clima laboral de la empresa.
7. Es necesarios estimular actividades que desarrollen otros aspectos no monetarios pero que si influyan en la satisfacción de los trabajadores

Así mismo se recomienda conservar y reforzar, aquellos aspectos positivos que posee la empresa con el propósito de mantener siempre un buen clima organizacional para contar con una ventaja diferenciadora ante sus competidores que les permita garantizar su permanencia en el tiempo.

### 5.3. Plan de Acción

#### PLAN DE ACCIÓN DE CLIMA LABORAL PARA RADIO CORPORACION FM

El objetivo de proponer un Plan de Acción de Clima Laboral es contribuir a mejorar el Clima Organizacional de Radio Corporación FM, teniendo como base el diagnóstico realizado.

| Nº | Acciones a implementar  | Actividades  | Propósito   | Responsable                 |
|----|---|--|---|-----------------------------|
| 1  | Establecer un proceso formal de reclutamiento y selección de persona, así como un proceso de promoción. | <p>*Diseñar e implementar un proceso formal de selección para todos los cargos.</p> <p>*Realizar evaluaciones de desempeño, habilidades y actitudes del personal</p> <p>*Realizar plan de carrera para los empleados sobresaliente debido a sus talentos y habilidades para proporcionándoles el desarrollo para que ocupen puestos de mayor jerarquía de acuerdo a sus habilidades y competencias técnicas.</p> | Realizar las promociones y reclutamiento del personal de manera transparente y base a capacidades.  | Director y Recursos Humanos |
| 2  | Formalizar la gestión de recursos humanos respeto a las actividades concernientes con los empleados     | <p>*Comunicar a los empleados el objetivo del proceso de recursos humanos y definir las actividades asignadas a este, incluyendo la parte de mediador de conflictos.</p> <p>*Levantar indicadores de quejas, rotación del personal, indisciplinas, bajo rendimiento los cuales impactan al clima organizacional.</p>   | Brindar autonomía al proceso de Recursos Humanos para que este sea el responsable de llevar las actividades relacionadas con el personal. | Director y Recursos Humanos |

| Nº | Acciones a implementar  | Actividades  | Propósito  | Responsable                 |
|----|---|--|--|-----------------------------|
| 3  | Establecer un programa de estímulo a los empleados por su buen desempeño. | <p>*Crear un reconocimiento a los empleados por años de servicios dentro de la empresa.</p> <p>*Otorgar bonos en base a remuneración variable (bonos por desempeño).</p> <p>*Utilizar vales de cortesía y descuentos ofrecidos por clientes para estimular a los empleados.</p> <p>*Elaborar y comunicar política de compensación para los empleados</p> | Motivar al personal de la empresa con el objetivo de incrementar su desempeño laboral  | Director y Recursos Humanos |
| 4  | Elaborar programas para los empleados para contrarrestar el estrés        | <p>*Realizar programas integrados de control de estrés.</p> <p>*Brindar curso de manejo del Estrés a los empleados.</p> <p>*Crear ambientes de convivencia adecuados para estrechar la relación entre los empleados.</p> <p>*Realizar charlar internamente sobre las causas y efectos de estrés.</p>   | Ayudar a los empleados al manejo del estrés  | Director y Recursos Humanos |
| 5  | Reforzar la comunicación de las actividades realizadas por la empresa     | <p>*Implementar el uso de medios de comunicación internos como lo son: Carteleras, intranet, correos.</p> <p>*Realizar reuniones generales con los empleados para exponer temas de interés de ambos grupos (empleados-empleadores)</p>   | Informar sobre proyectos y temas organizacionales, indicadores de negocio y actividades de la organización en general, para que estos cuenten con transparencia y tenga credibilidad por parte de los empleados. | Director y Recursos Humanos |

## 6. BIBLIOGRAFIA

Fuentes Bibliográficas de la Investigación.

- Brunet Luc (1999). "El Clima de Trabajo en las Organizaciones": Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
- Chiavenato, Idalberto (1999). "Administración de Recursos Humanos" Quinta edición Santafé de Bogota, Editorial McGraw-Hill
- Goncalves, Alexis. (2000). "Fundamentos del Clima Organizacional". Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Robbins, Stephen. 2009. "Comportamiento Organizacional". Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A, Séptima edición. Edición Electrónica. <http://es.scribd.com/doc/50369717/Comportamiento-Organizacional-Robbins-Stephen-P-7ma-Edicion>.
- Edel Navarro y García Santillán: (2007) "Clima y Compromiso Organizacional", Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007c/340/](http://www.eumed.net/libros/2007c/340/)
- Ávila Baray, Hector (2006). "Introducción a la Metodología de la Investigación", Edición electrónica.
- Burke, Warner (1988). "Desarrollo Organizacional: Punto de Vista Normativo". Editorial Sitesa. Mexico.
- Puliti Raúl (2004), "El Manejo del Estrés", Primera edición Buenos Aires, Editorial Kier. Edición electrónica gratuita.
- Gaspar Federico (2007). "Manual de Recursos Humanos" Editorial UOC, Barcelona, Primera edición, Edición electrónica gratuita.

# ANEXO



## ANEXO 1 ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

El propósito de esta encuesta es encontrar oportunidades de mejora en Radio Corporación FM basadas en los aportes obtenidos, con el fin de presentar una propuesta de mejora de clima laboral.

### IDENTIFICACION

Área de trabajo:

Cargo que desempeña:

Años laborales:

Sexo:

### INDICACIONES

Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque con una (X) la respuesta que mejor describa su opinión de acuerdo a la escala siguiente:

**4** : Total acuerdo   **3**: Acuerdo   **2**: Desacuerdo   **1**: Total desacuerdo

Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en SU experiencia de trabajo, por lo tanto **No hay respuestas correctas ni incorrectas**

|                             | Nº | Aspecto  | 4 | 3 | 2 | 1 |
|-----------------------------|----|--|---|---|---|---|
| <b>MOTIVACIÓN</b>           | 1  | ¿Se encuentra motivado en este trabajo?  |   |   |   |   |
|                             | 2  | ¿Se han visto cumplidas las expectativas que tenía al comenzar a trabajar en la organización?  |   |   |   |   |
|                             | 3  | ¿Ha crecido profesionalmente en esta organización?   |   |   |   |   |
|                             | 4  | ¿Considera que sus capacidades son usadas de la forma más provechosa?  |   |   |   |   |
|                             | 5  | ¿Tiene intención de seguir en esta organización a largo plazo?   |   |   |   |   |
| <b>SATISFACCIÓN LABORAL</b> | 6  | ¿Existe reconocimiento departe de la Dirección para el personal, por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas? |   |   |   |   |
|                             | 7  | ¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?  |   |   |   |   |
|                             | 8  | ¿Dadas sus funciones es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que recibe?            |   |   |   |   |

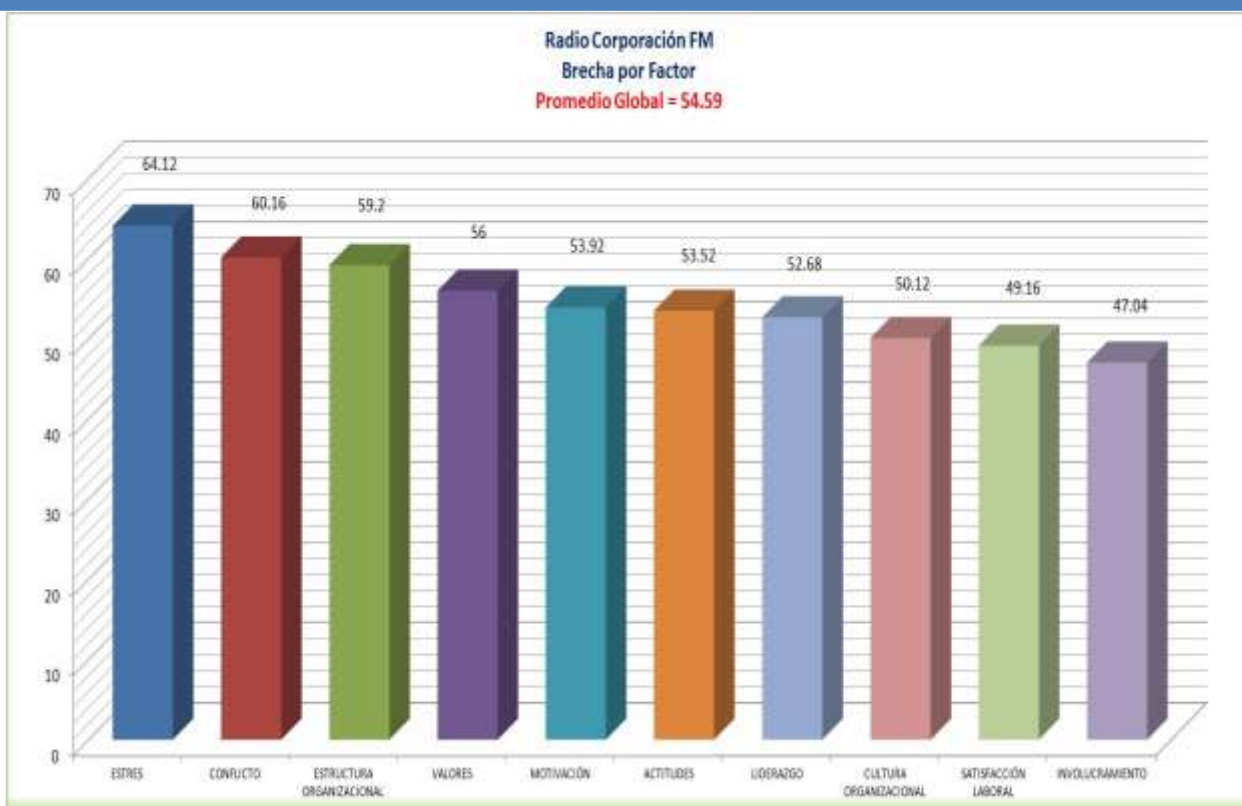
|                 | Nº | Aspecto   | 4 | 3 | 2 | 1 |
|-----------------|----|---|---|---|---|---|
|                 | 9  | ¿Creo que mi trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la organización?   |   |   |   |   |
|                 | 10 | ¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?  |   |   |   |   |
| INVOLUCRAMIENTO | 11 | ¿Te sientes responsable de los éxitos y fracasos de los proyecto de tu área?  |   |   |   |   |
|                 | 12 | ¿Cumple tu equipo de trabajo los acuerdos y compromisos en el proyecto?   |   |   |   |   |
|                 | 13 | ¿Puedes organizar tu propio programa de trabajo?  |   |   |   |   |
|                 | 14 | ¿Cuándo realizo mi trabajo no requiero de supervisión?  |   |   |   |   |
|                 | 15 | ¿Estás dispuesto a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige?  |   |   |   |   |
| ACTITUDES       | 16 | ¿Existen personas dentro de la organización que tienen actitudes negativas o pesimistas ante cualquier cambio en la organización?   |   |   |   |   |
|                 | 17 | ¿Considera usted que las personas dentro de la organización no confían lo suficiente entre sí?  |   |   |   |   |
|                 | 18 | ¿Se siente responsable de perjudicar a alguien en su trabajo?   |   |   |   |   |
|                 | 19 | ¿Crees que dentro de la organización existen comportamientos de indiferencia o negligencia?   |   |   |   |   |
|                 | 20 | ¿Considera usted que ayuda a generar un buen ambiente laboral en su área de trabajo?  |   |   |   |   |
| VALORES         | 21 | ¿Te sientes identificado con la cultura y los valores de la organización?   |   |   |   |   |
|                 | 22 | ¿Los valores de la organización están documentados, divulgados y forman parte de las actividades de la organización?  |   |   |   |   |
|                 | 23 | ¿La alta dirección demuestra compromiso con los valores y cultura de la organización?   |   |   |   |   |
|                 | 24 | ¿Se realizan dentro de la organización prácticas ilegales (competencia desleal, aumento de precios no autorizados y no pago de ISSS, AFP) para obtener ventajas económicas? |   |   |   |   |
|                 | 25 | ¿Se practican los valores, principios, procedimientos y políticas de comportamiento definidas por la organización?  |   |   |   |   |

|                                  | Nº | Aspecto  | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----------------------------------|----|--|---|---|---|---|
| <b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> | 26 | ¿Las promociones se dan a quien se las merece?   |   |   |   |   |
|                                  | 27 | ¿Cuando hay una vacante, primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato?                            |   |   |   |   |
|                                  | 28 | ¿Las metas organizacionales se establecen entre el grupo de trabajo al que impactan y sus Directivos?                      |   |   |   |   |
|                                  | 29 | ¿La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros? |   |   |   |   |
|                                  | 30 | ¿Existe comunicación que apoya el logro de los objetivos de la organización?   |   |   |   |   |
| <b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>    | 31 | ¿Te gusta la imagen que la organización proyecta de sí misma?  |   |   |   |   |
|                                  | 32 | ¿Los eventos de convivencia cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento y convivencia entre personal de la empresa?  |   |   |   |   |
|                                  | 33 | ¿Te sientes orgulloso de pertenecer a ella?  |   |   |   |   |
|                                  | 34 | ¿Todos los miembros de la organización son tomados en cuenta en las diferentes actividades de convivencia?                 |   |   |   |   |
|                                  | 35 | ¿Recomendarías esta organización como lugar de trabajo a un amigo?   |   |   |   |   |
| <b>ESTRES</b>                    | 36 | ¿Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo?  |   |   |   |   |
|                                  | 37 | ¿Me siento cansado al final de la jornada de trabajo?  |   |   |   |   |
|                                  | 38 | ¿Me siento fatigado cuando me levanto por la mañana y tengo que ir al trabajo?   |   |   |   |   |
|                                  | 39 | ¿Me siento frustrado en mi trabajo?  |   |   |   |   |
|                                  | 40 | ¿Existe una sensación de presión para que mejores nuestro desempeño individual y grupal?                                   |   |   |   |   |
| <b>CONFLICTO</b>                 | 41 | ¿Los problemas se archivan hasta que finalmente se resuelven?  |   |   |   |   |
|                                  | 42 | ¿Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la organización?                  |   |   |   |   |
|                                  | 43 | ¿Periódicamente se tienen problemas debido a la circulación de información inexacta (rumores, chismes)?                    |   |   |   |   |

|                  | Nº | Aspecto   | 4   | 3 | 2 | 1 |
|------------------|----|---|---|---|---|---|
|                  |    | 44  | ¿Los desacuerdos entre trabajadores son raramente aclarados adecuadamente y en pocas oportunidades se logra escuchar los puntos de vista de cada persona sobre sus diferencias? |   |   |   |
|                  | 45 | ¿Los conflictos entre departamentos no son muy comunes?   |   |   |   |   |
| <b>LIDERAZGO</b> | 46 | ¿Observo que mi jefe solicita mis ideas y propuestas para mejorar el trabajo?   |   |   |   |   |
|                  | 47 | ¿Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance los objetivos deseado? |   |   |   |   |
|                  | 48 | ¿Siento confianza con mi jefe?  |   |   |   |   |
|                  | 49 | ¿Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo?   |   |   |   |   |
|                  | 50 | ¿Mi jefe me comunica efectivamente las políticas y forma de trabajo de mi área?   |   |   |   |   |

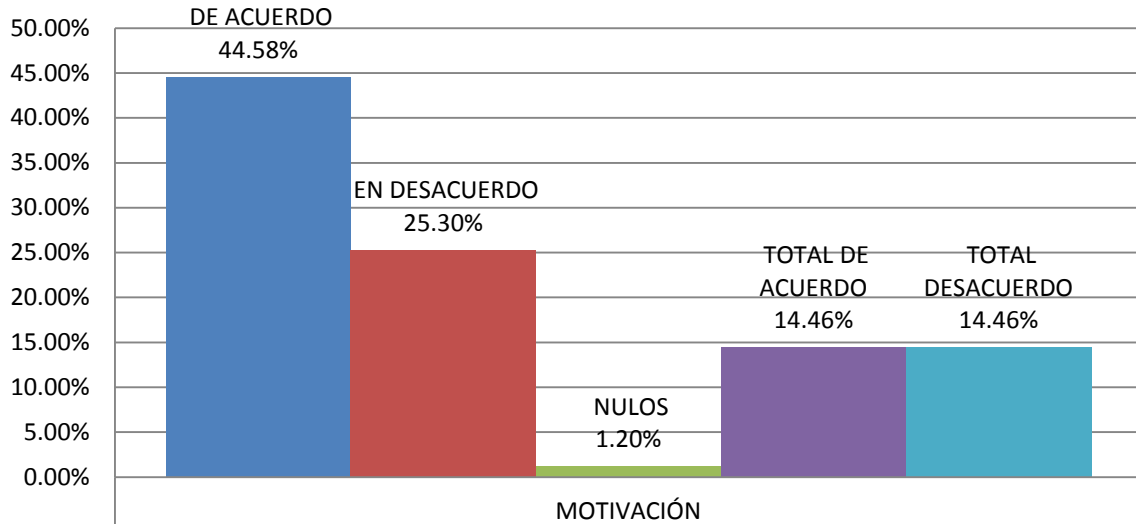
**¡¡Muchas gracias por tu apoyo y tu valiosa cooperación!!**

# Gráficas Resultantes de Tabulación de Datos de La Encuesta Realizada al Personal de Radio Corporación FM



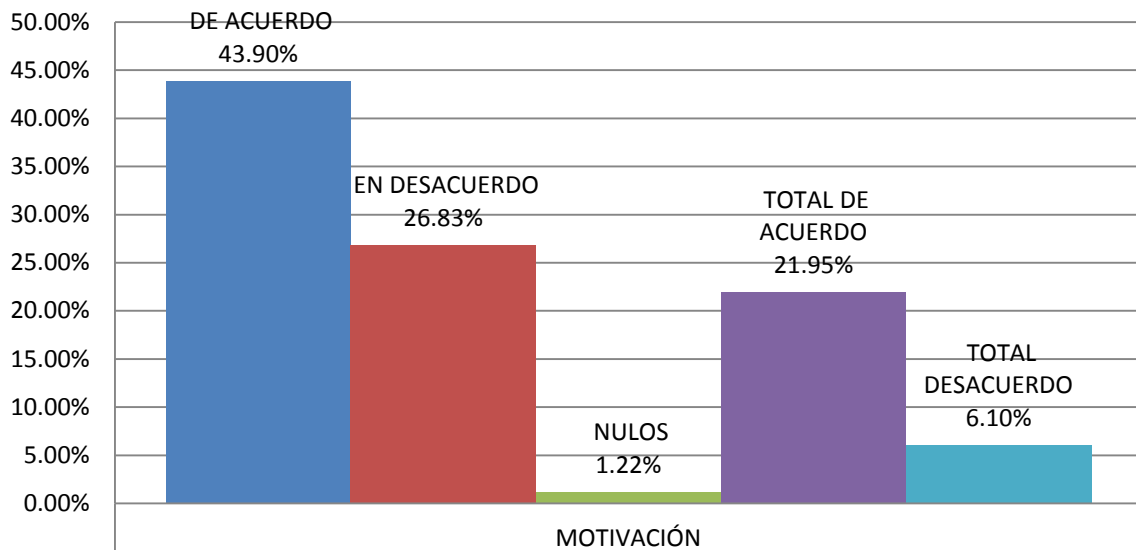
## MOTIVACION

### Radio Corporación FM



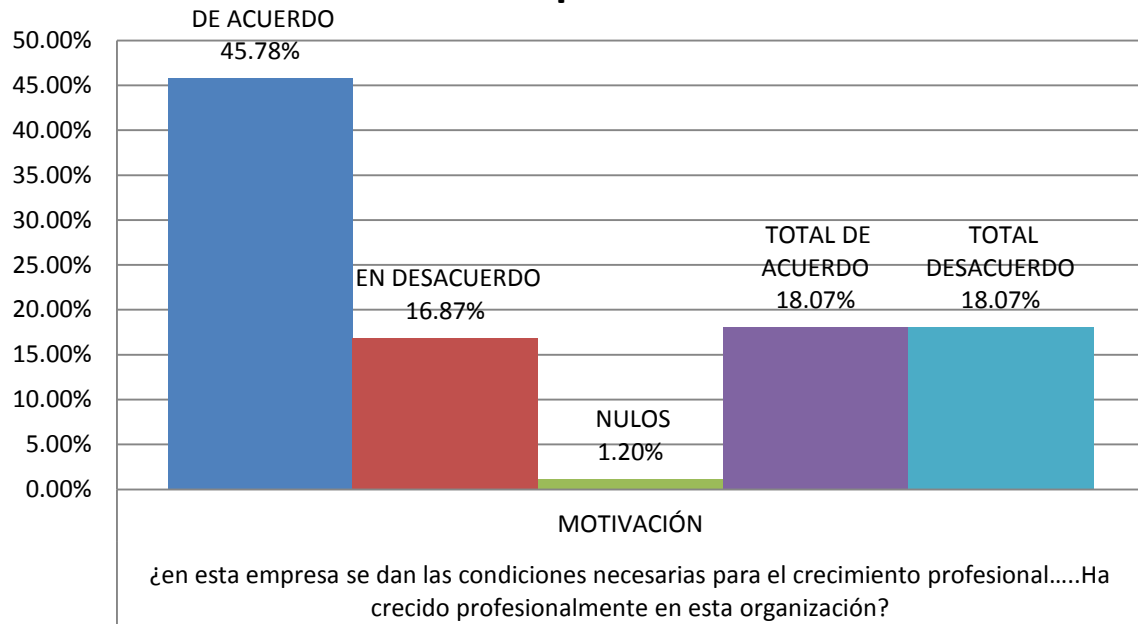
¿en esta empresa se dan las condiciones necesaria para estar motivado con el trabajo. Se encuentra motivado en este trabajo?

### Radio Corporación FM

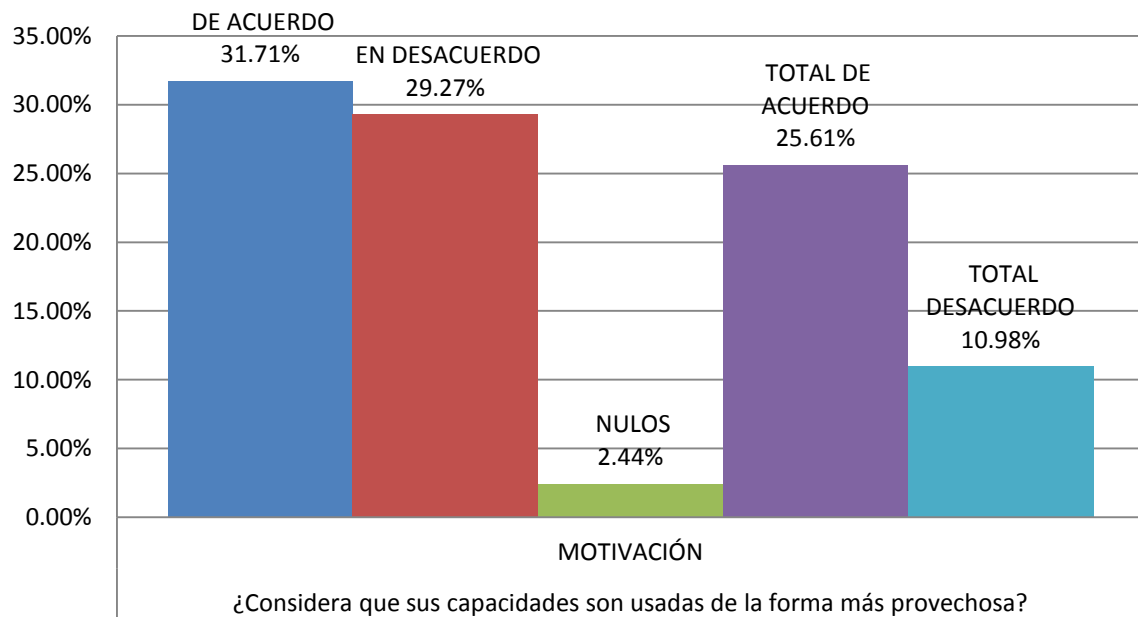


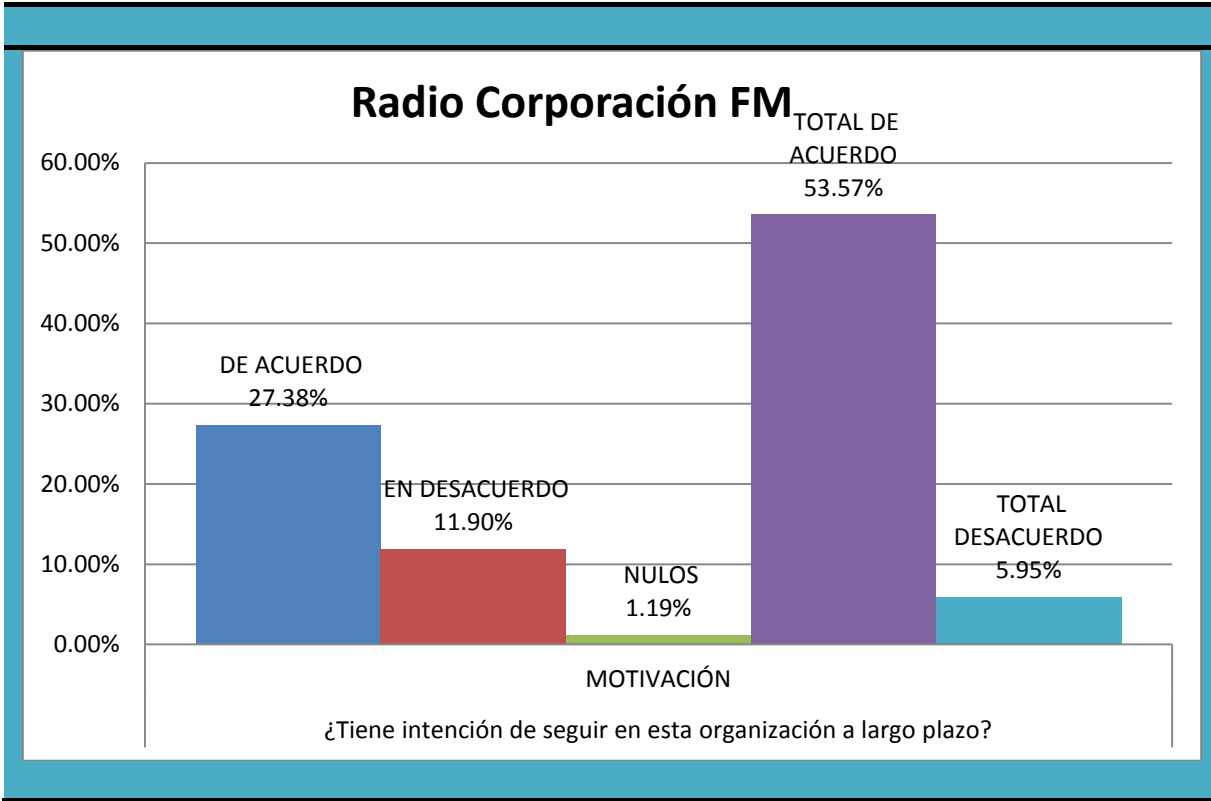
¿Se han visto cumplidas las expectativas que tenía al comenzar a trabajar en la organización?

## Radio Corporación FM



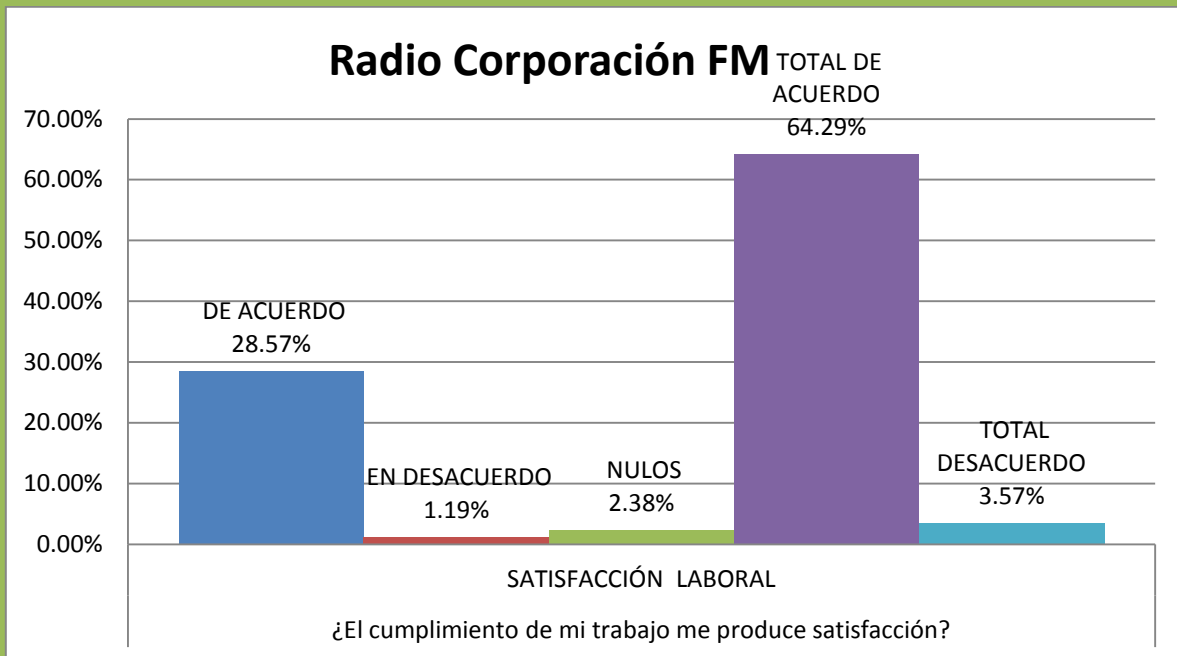
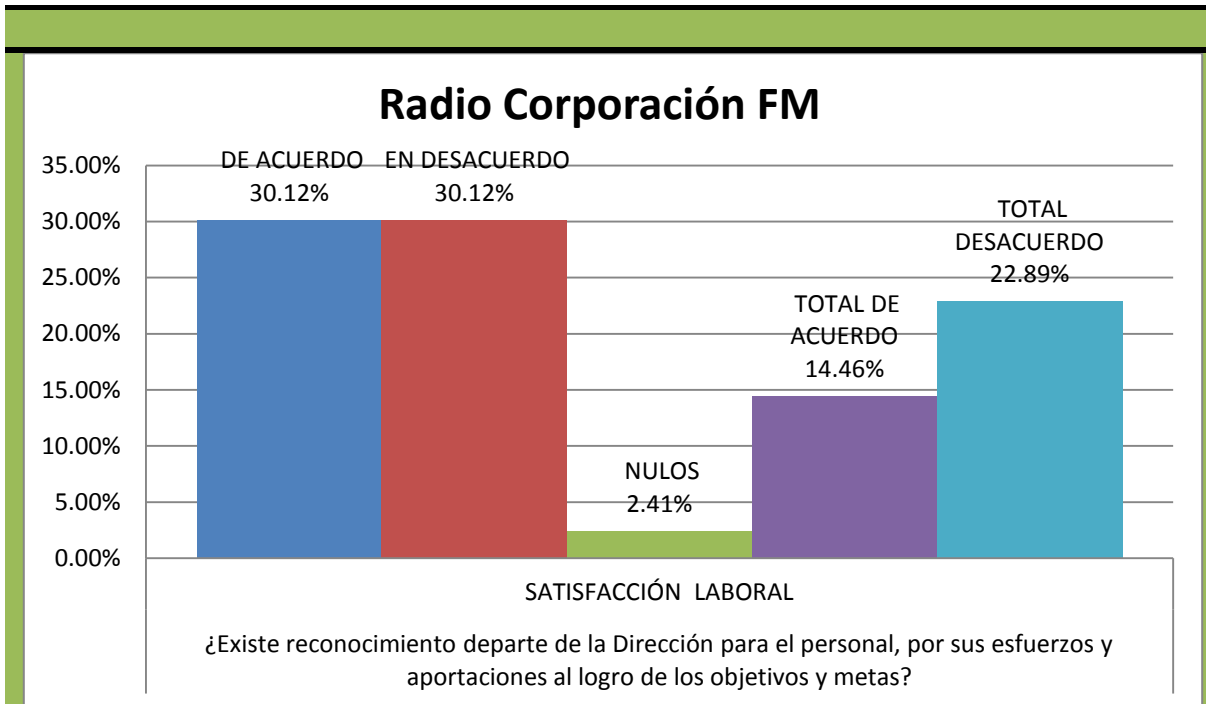
## Radio Corporación FM



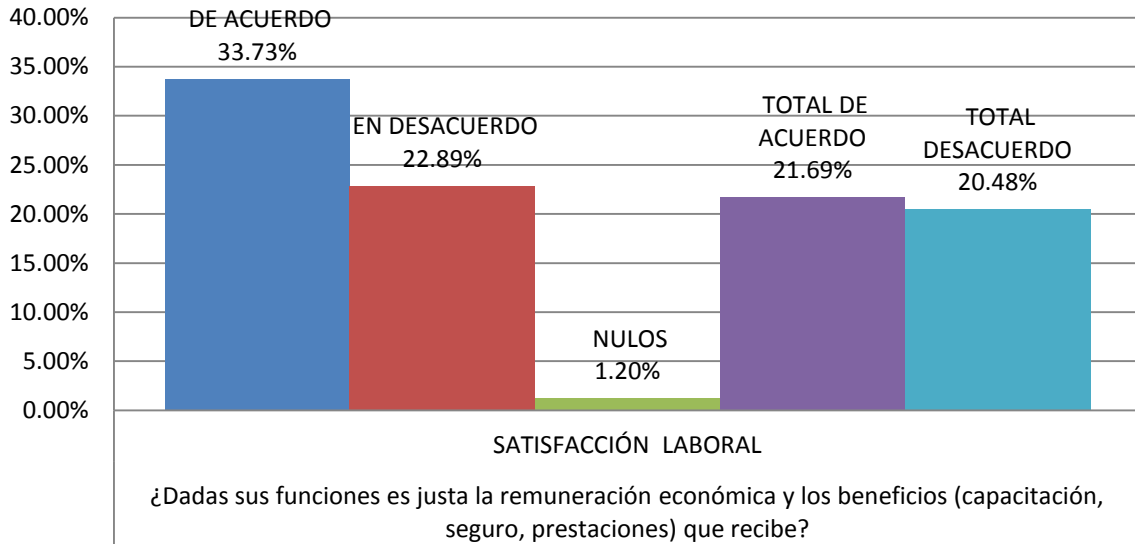




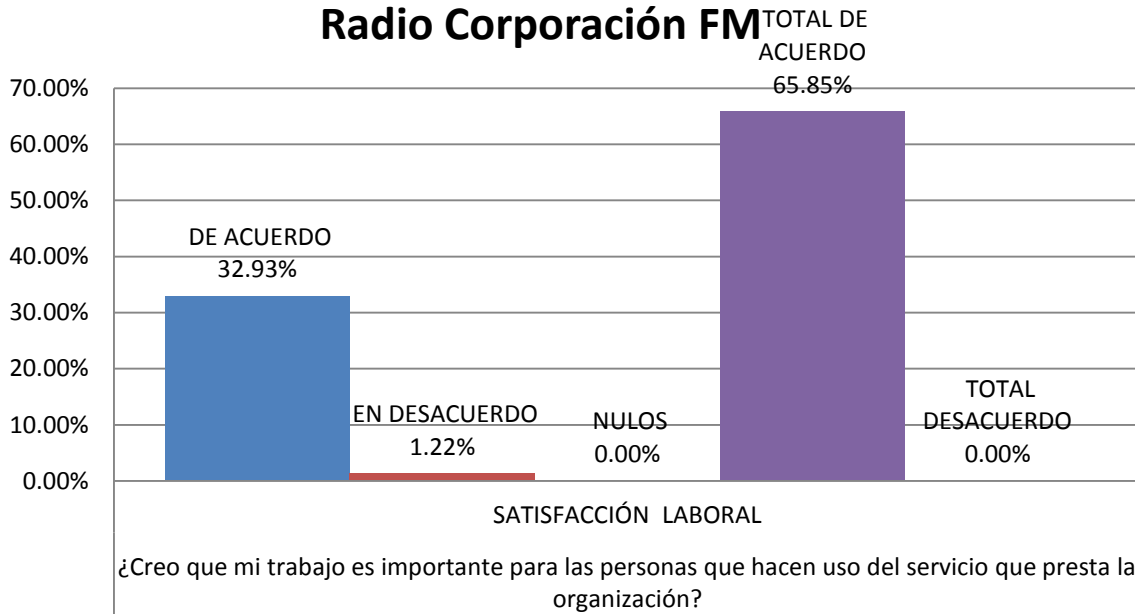
## SATISFACCION LABORAL



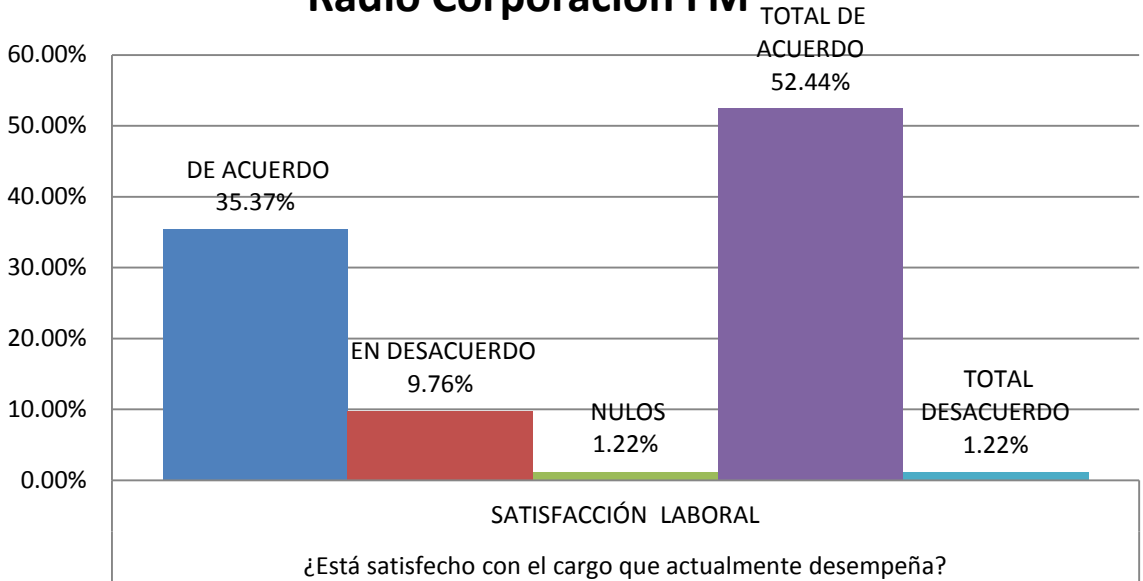
## Radio Corporación FM



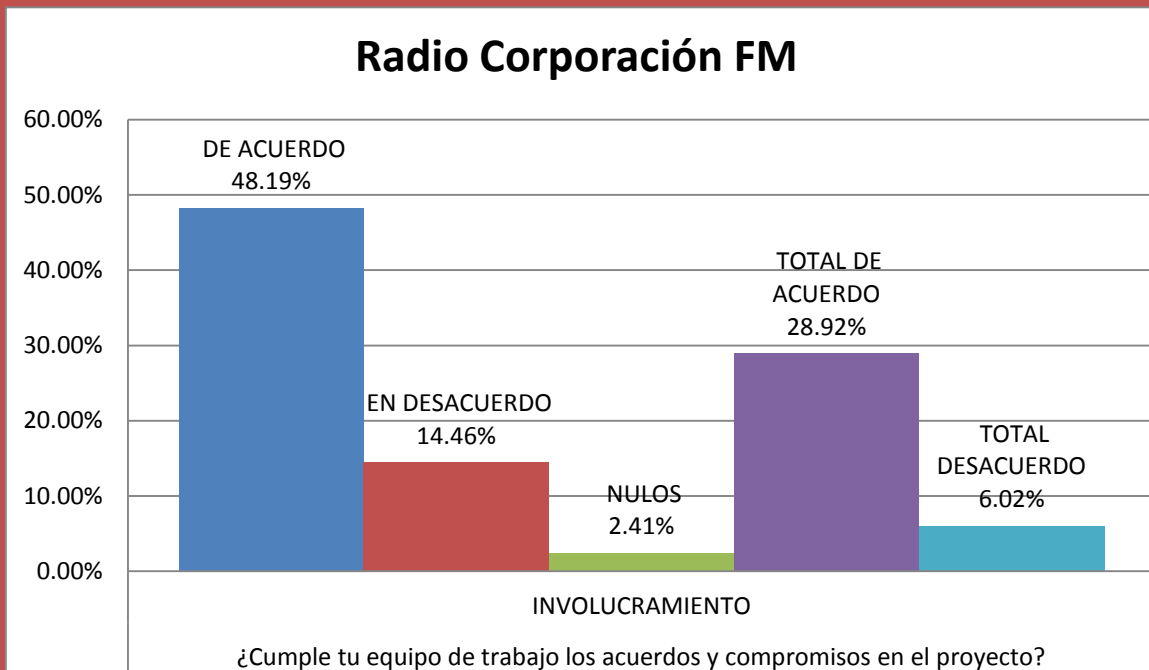
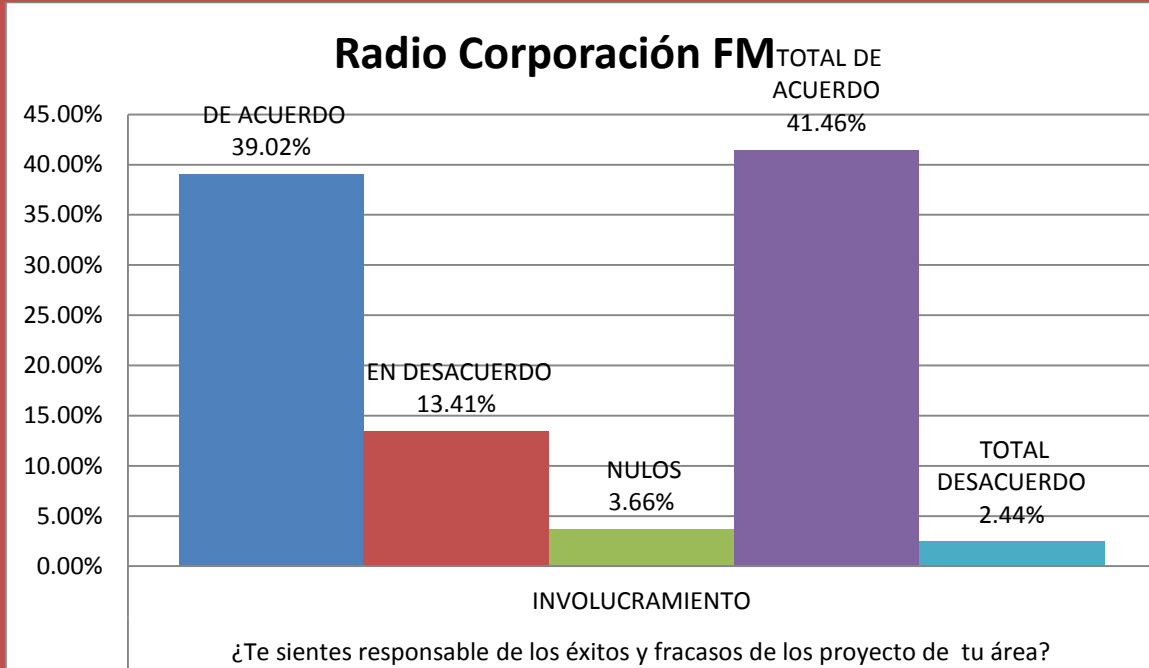
## Radio Corporación FM



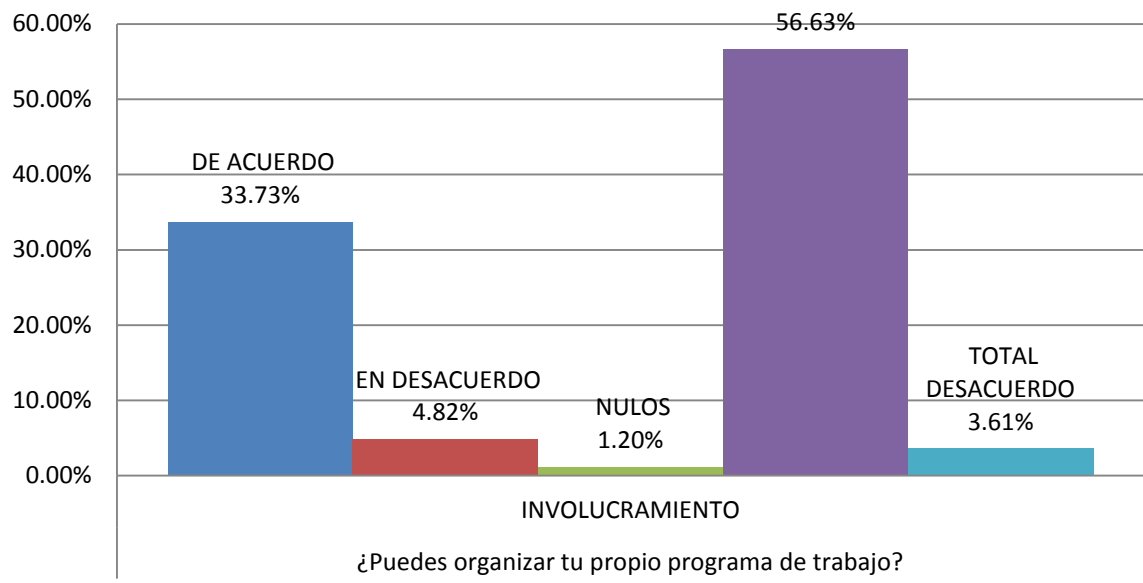
# Radio Corporación FM



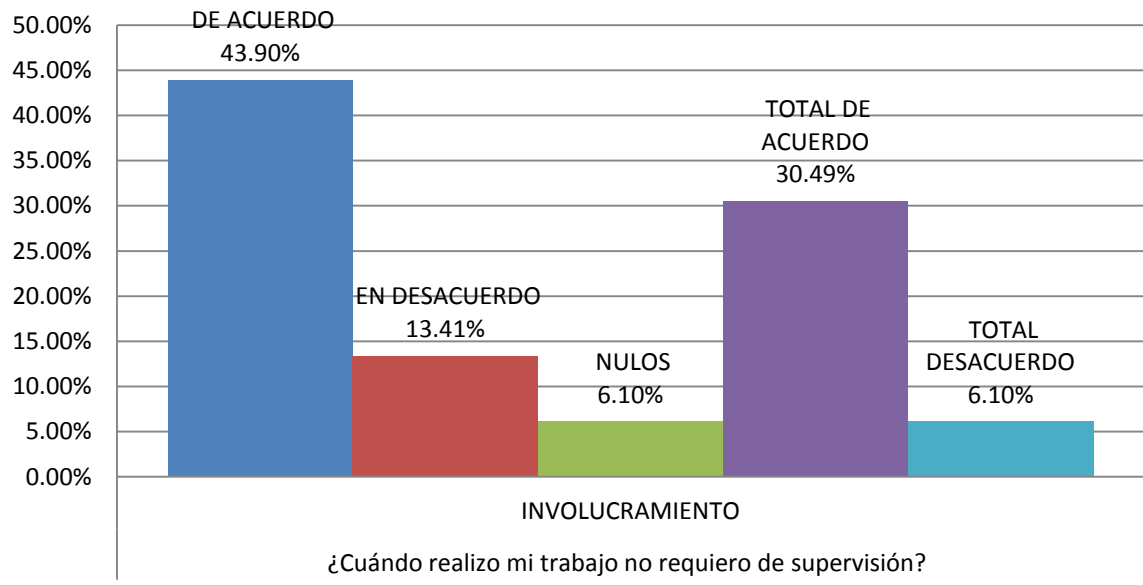
## INVOLUCRAMIENTO



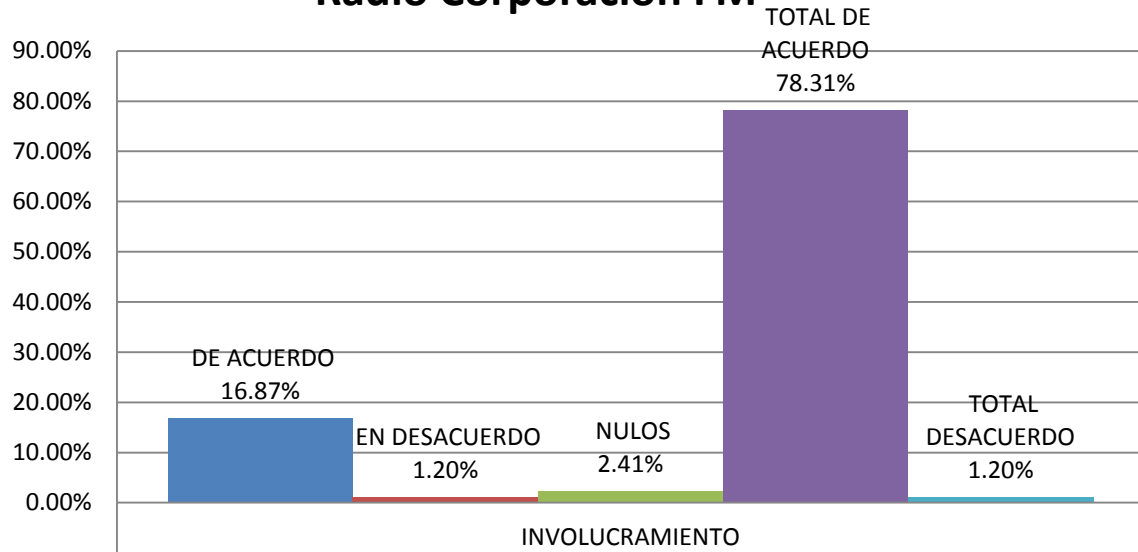
### Radio Corporación FM



### Radio Corporación FM

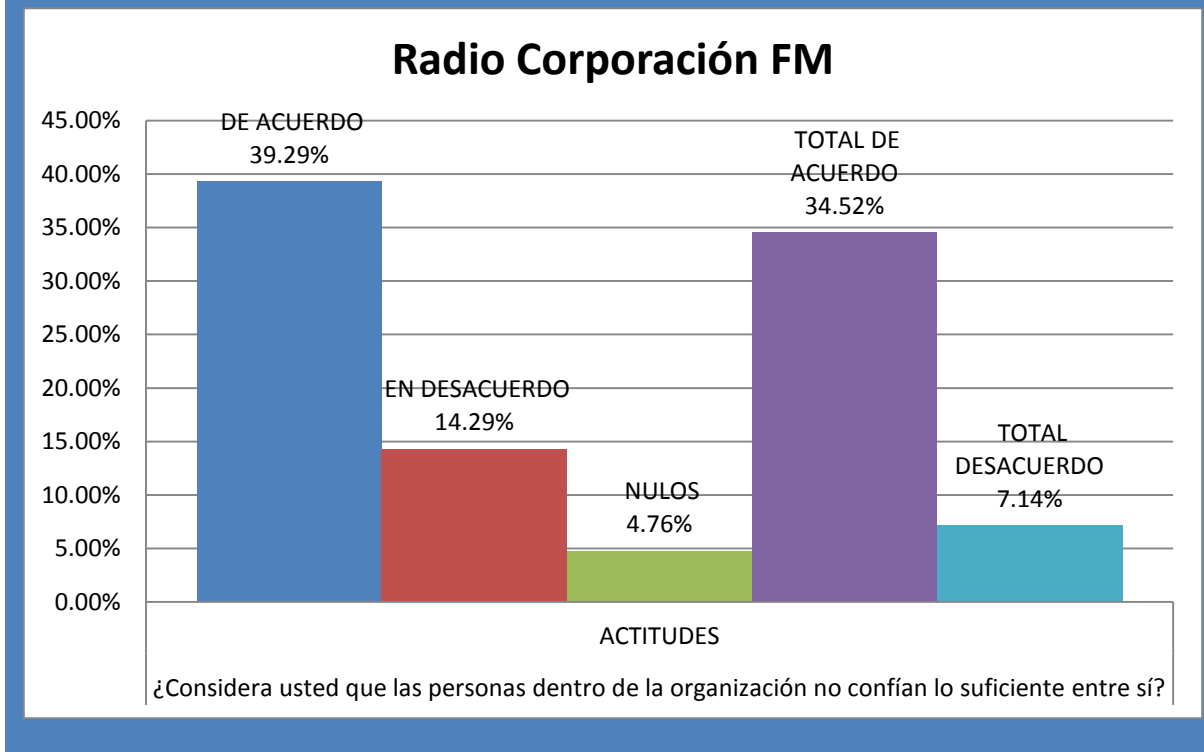
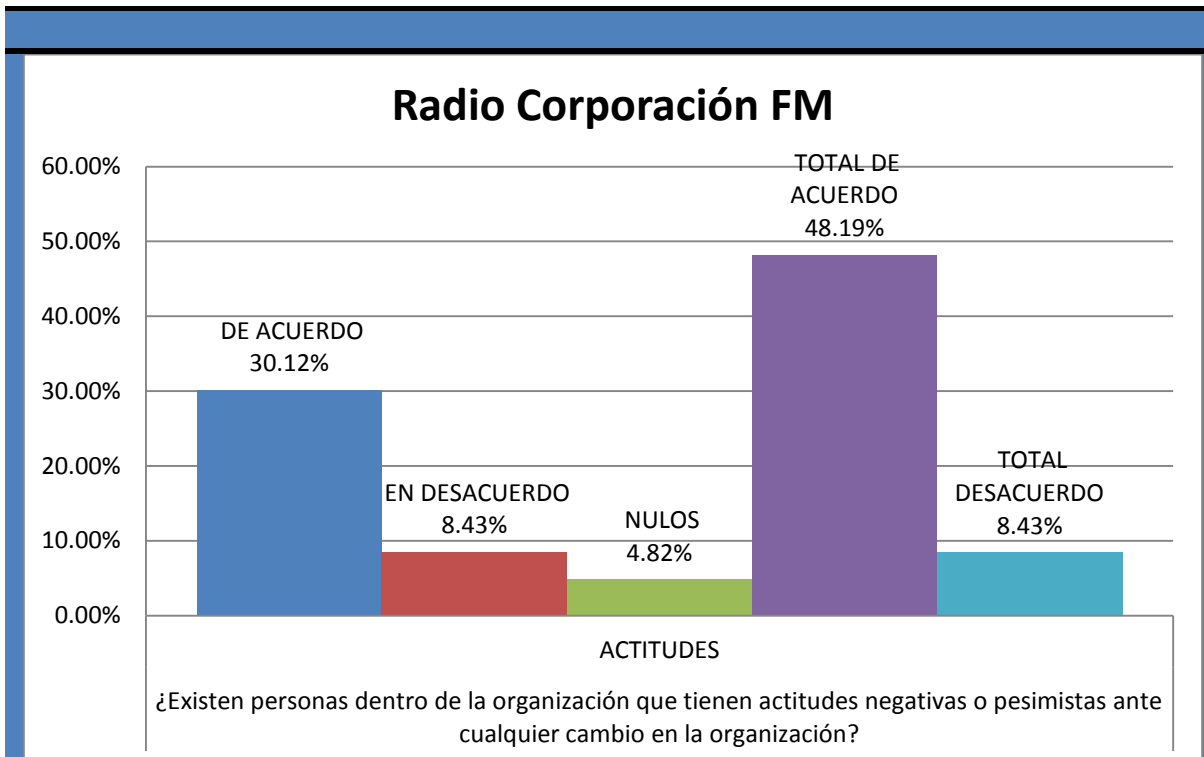


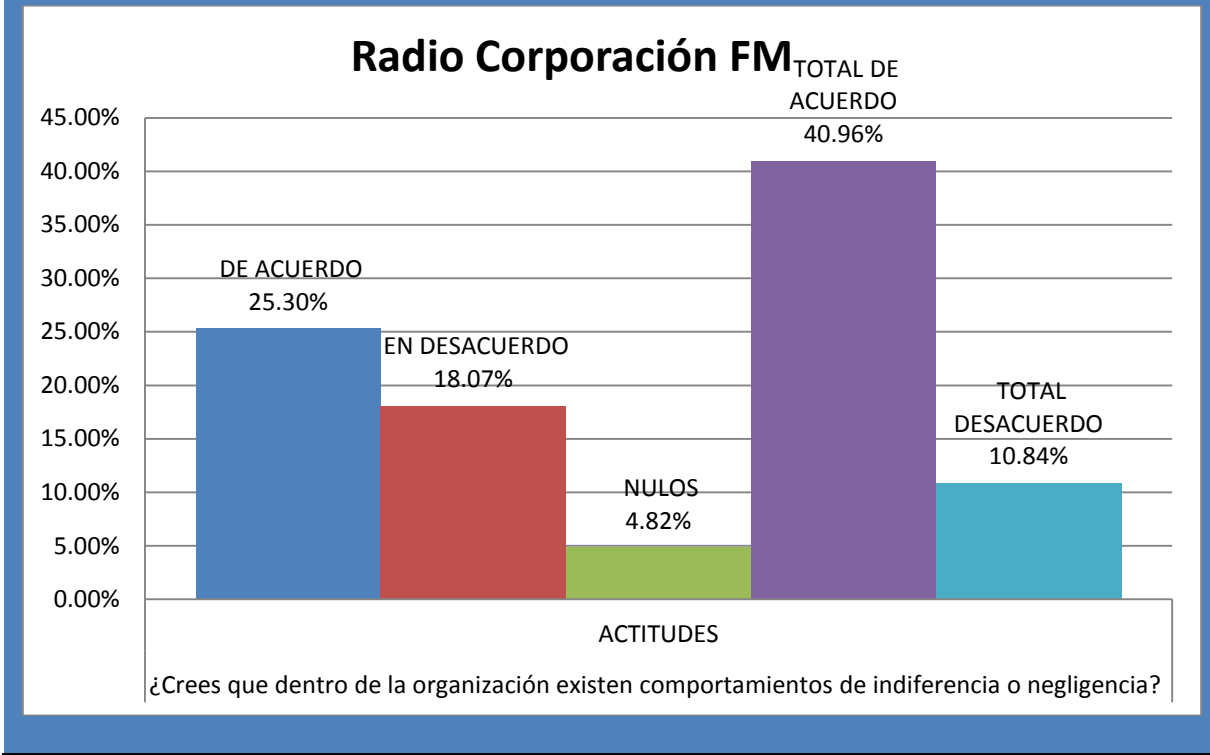
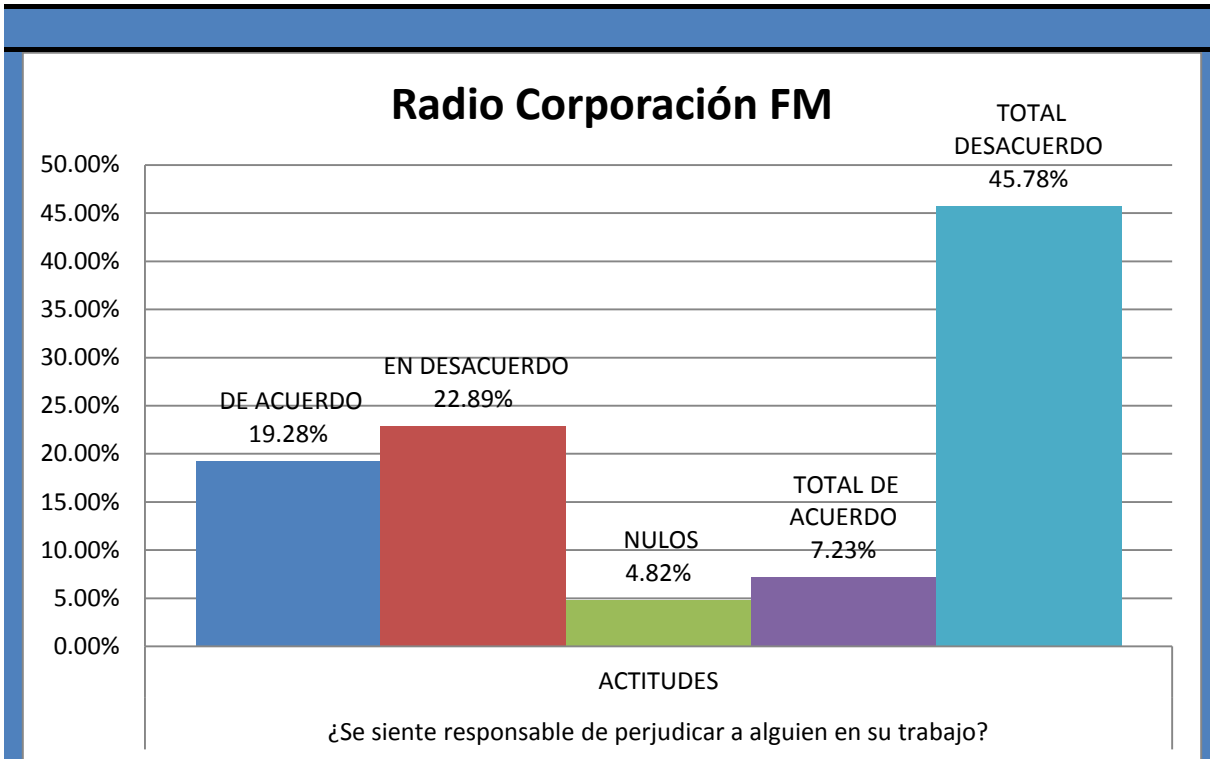
## Radio Corporación FM



¿Estás dispuesto a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige?

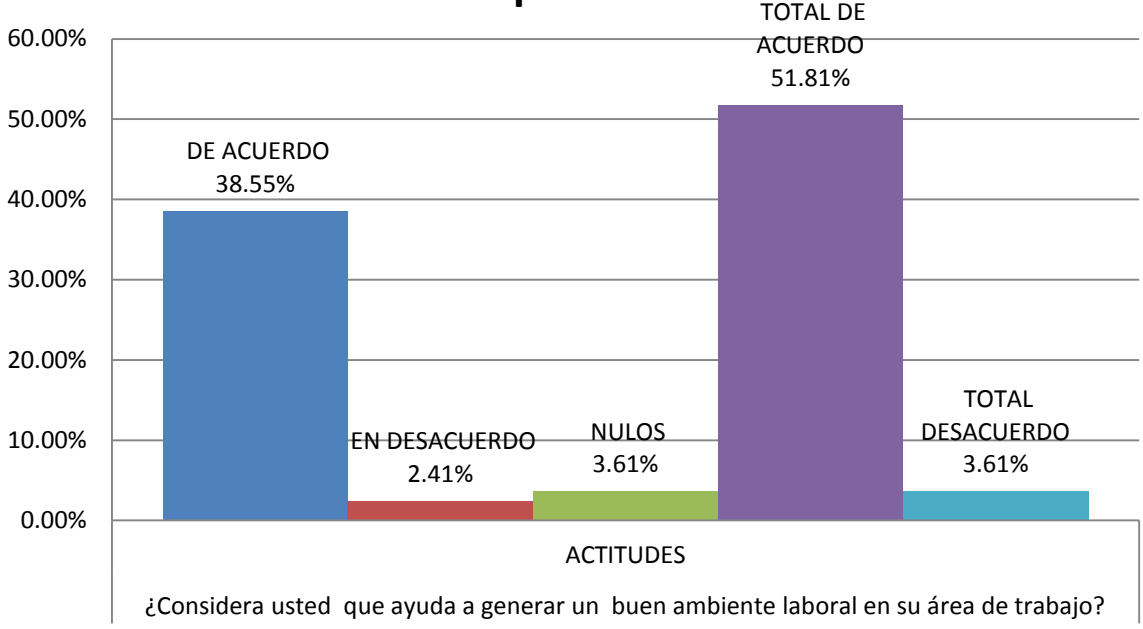
## ACTITUDES



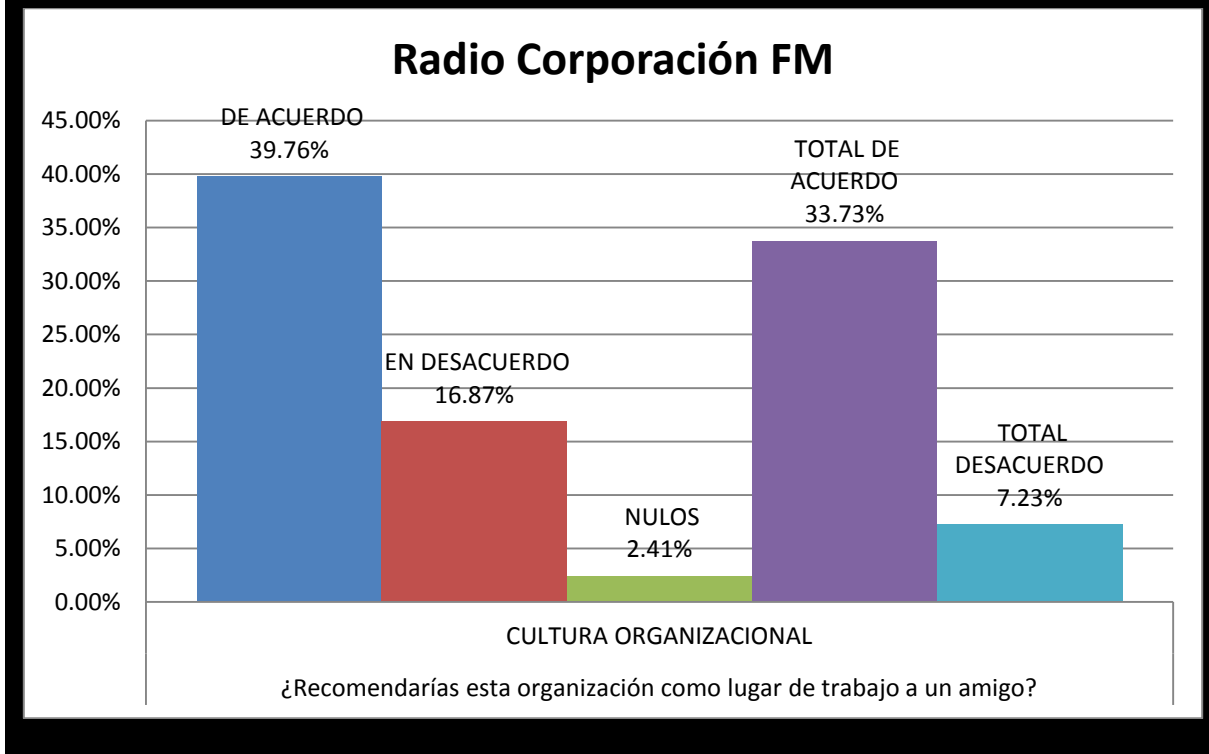
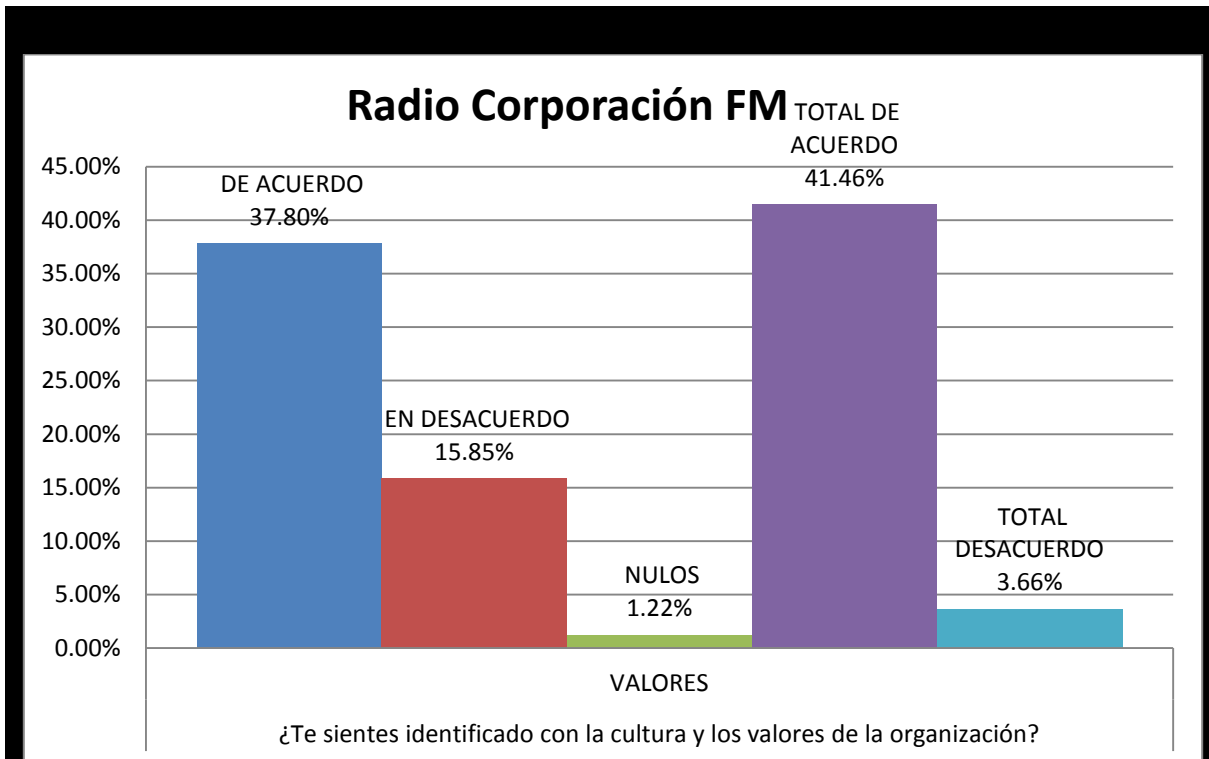




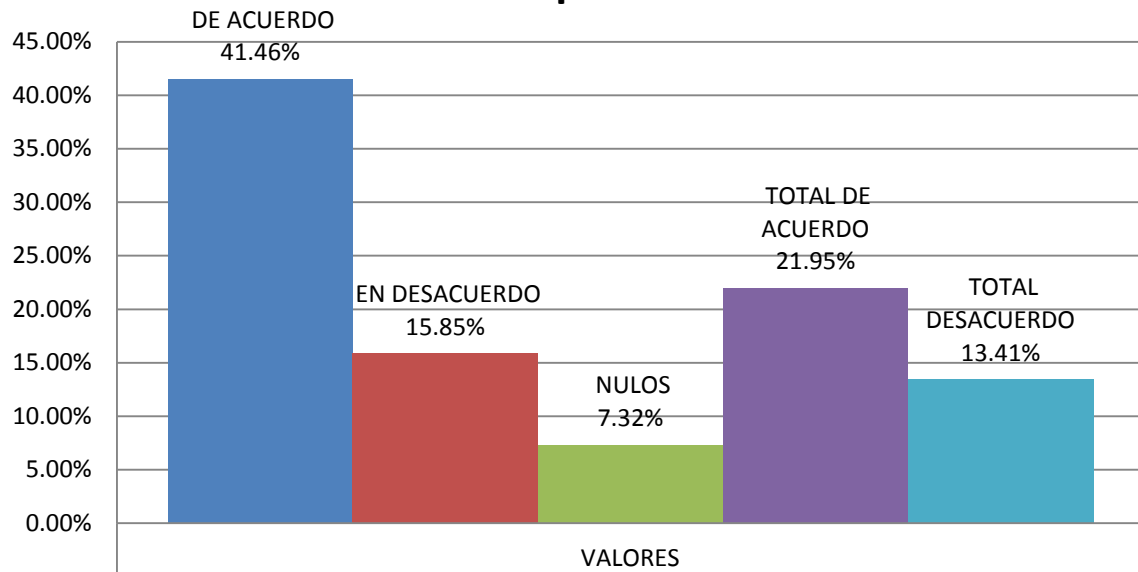
# Radio Corporación FM



## VALORES

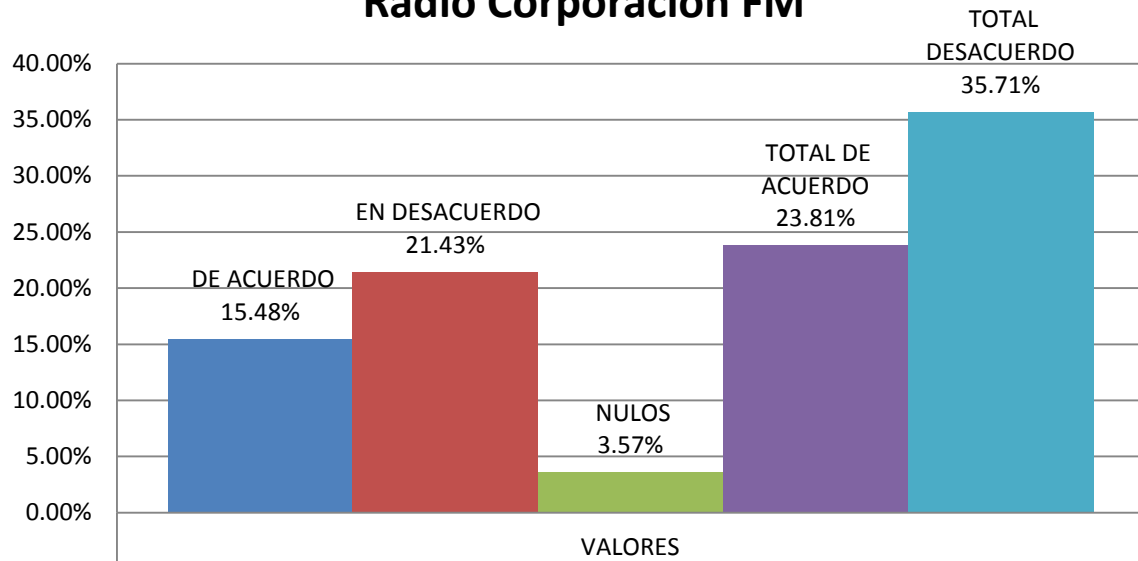


## Radio Corporación FM



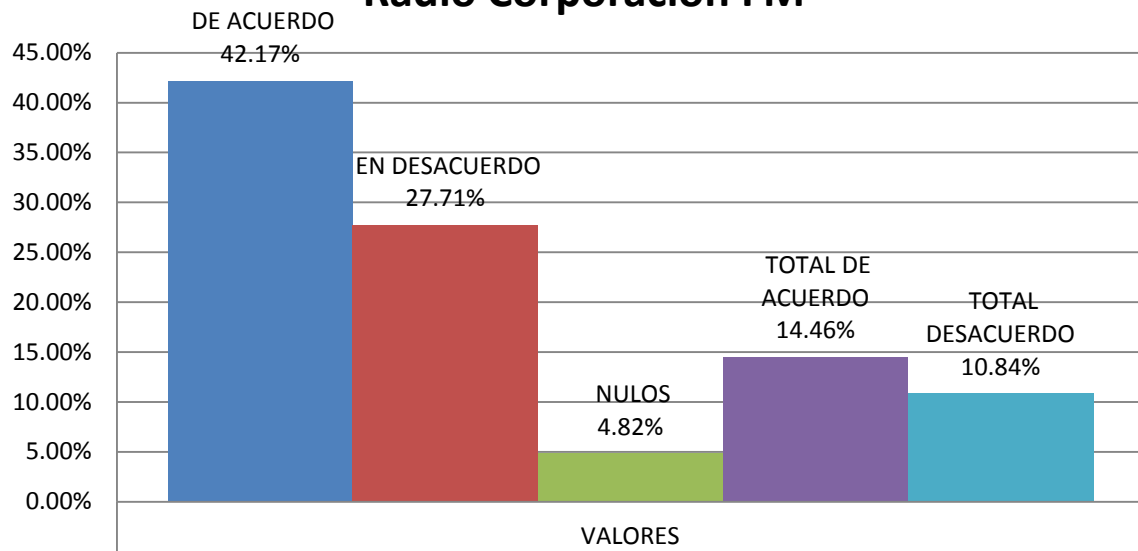
¿La alta dirección demuestra compromiso con los valores y cultura de la organización?

## Radio Corporación FM



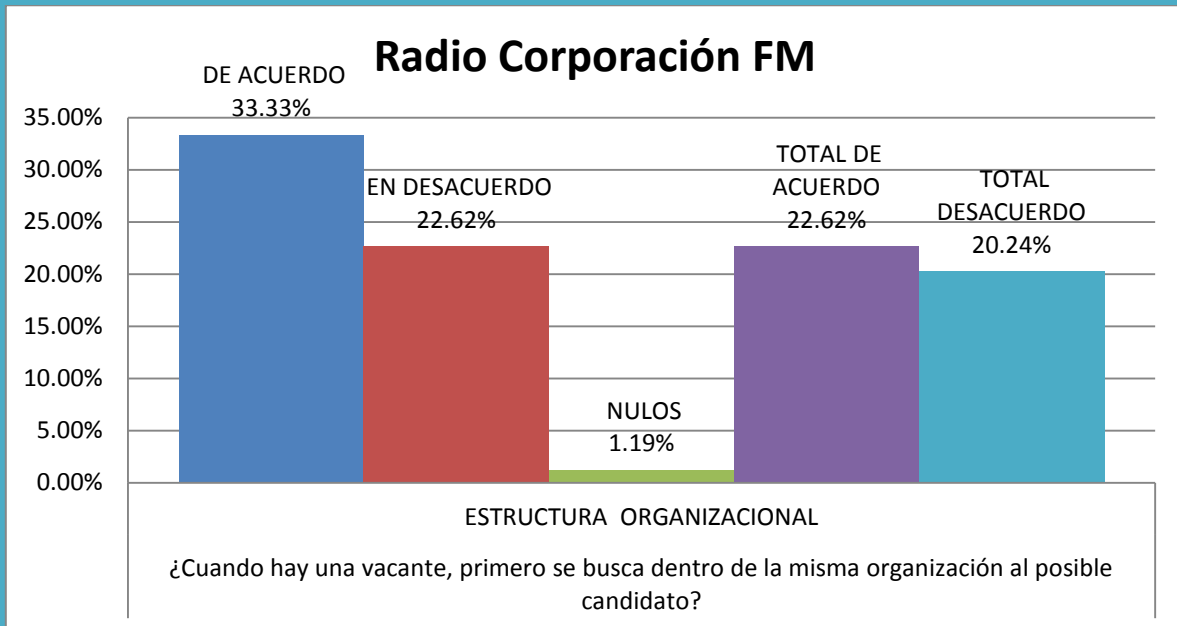
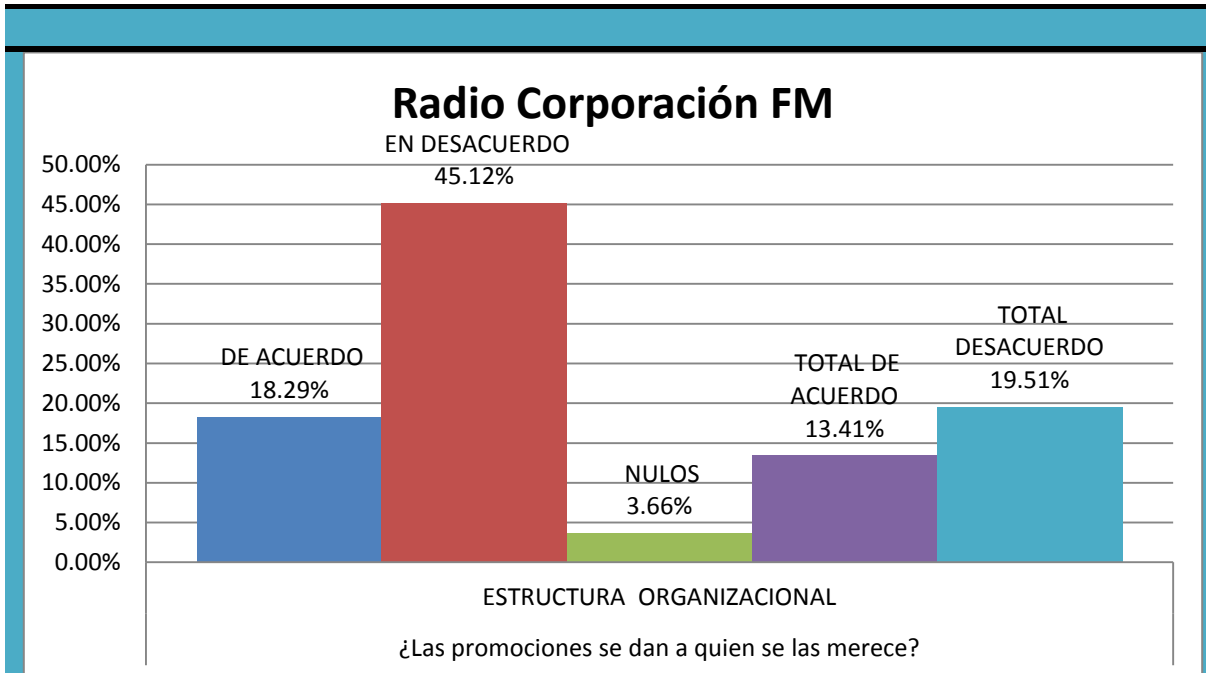
¿Se realizan dentro de la organización prácticas ilegales (competencia desleal, aumento de precios no autorizados y no pago de ISSS, AFP) para obtener ventajas económicas?

## Radio Corporación FM

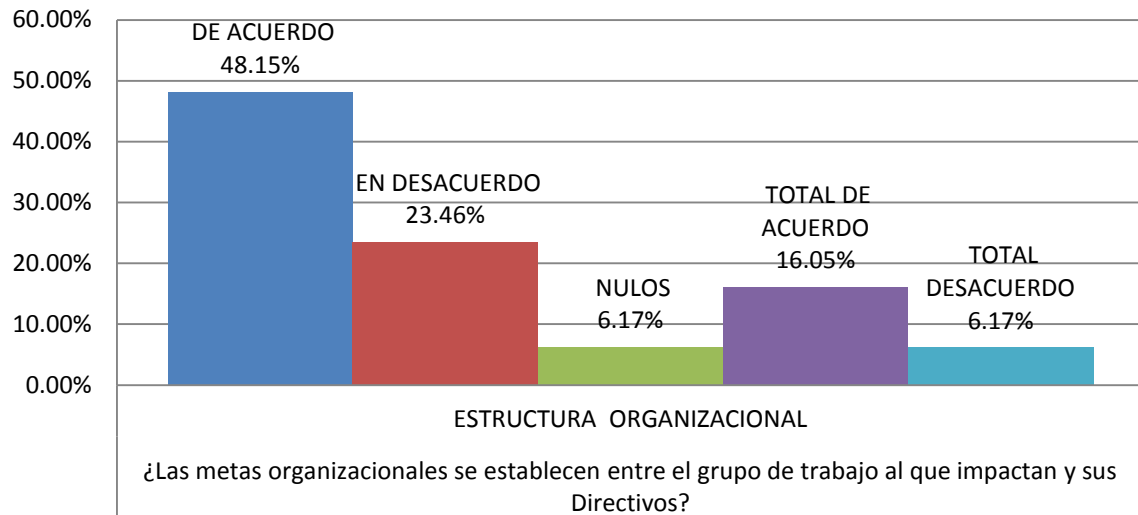


¿Se practican los valores, principios, procedimientos y políticas de comportamiento definidas por la organización?

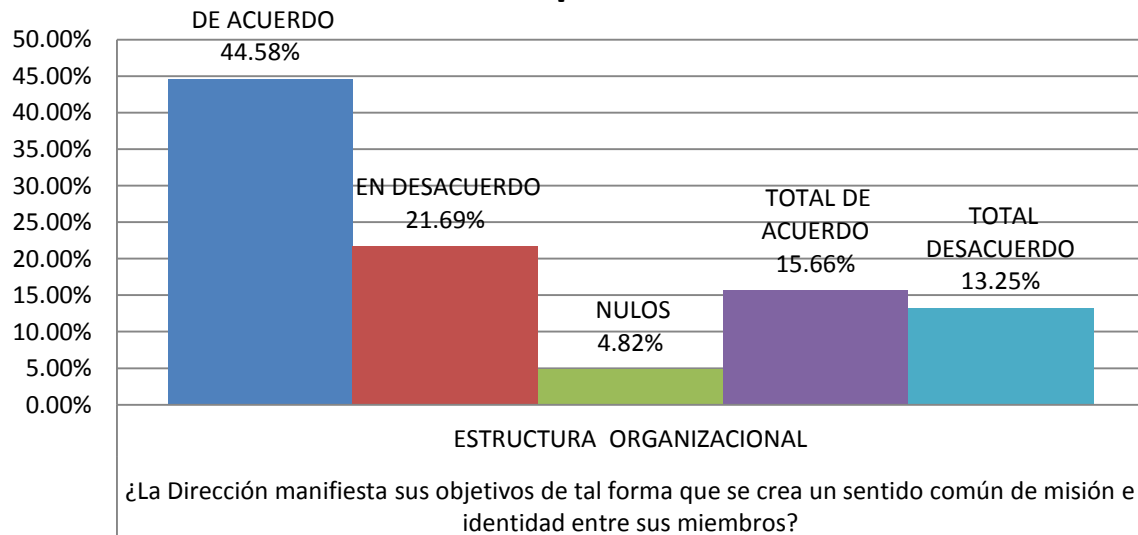
## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



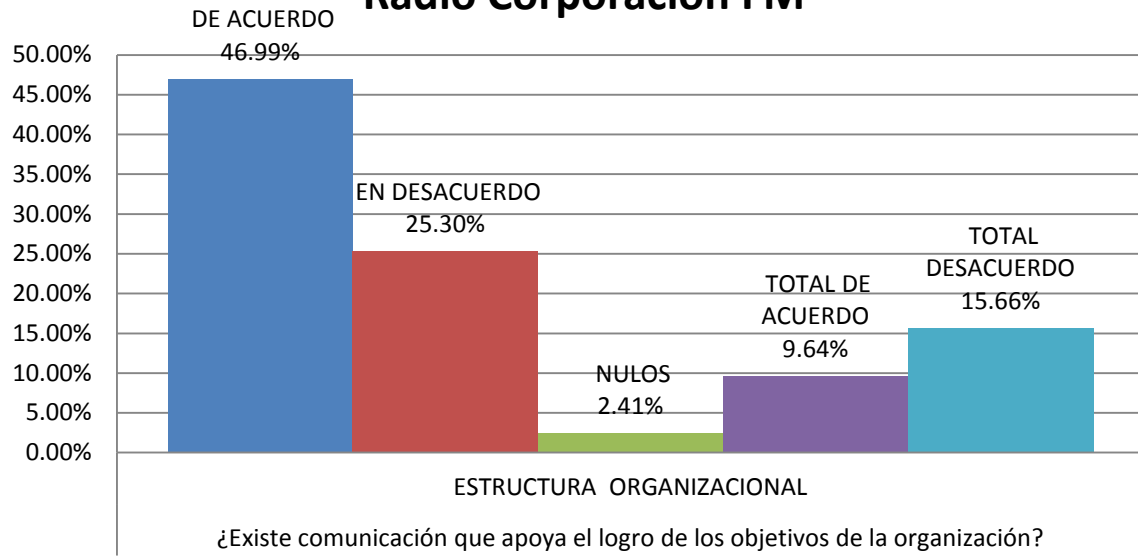
## Radio Corporación FM



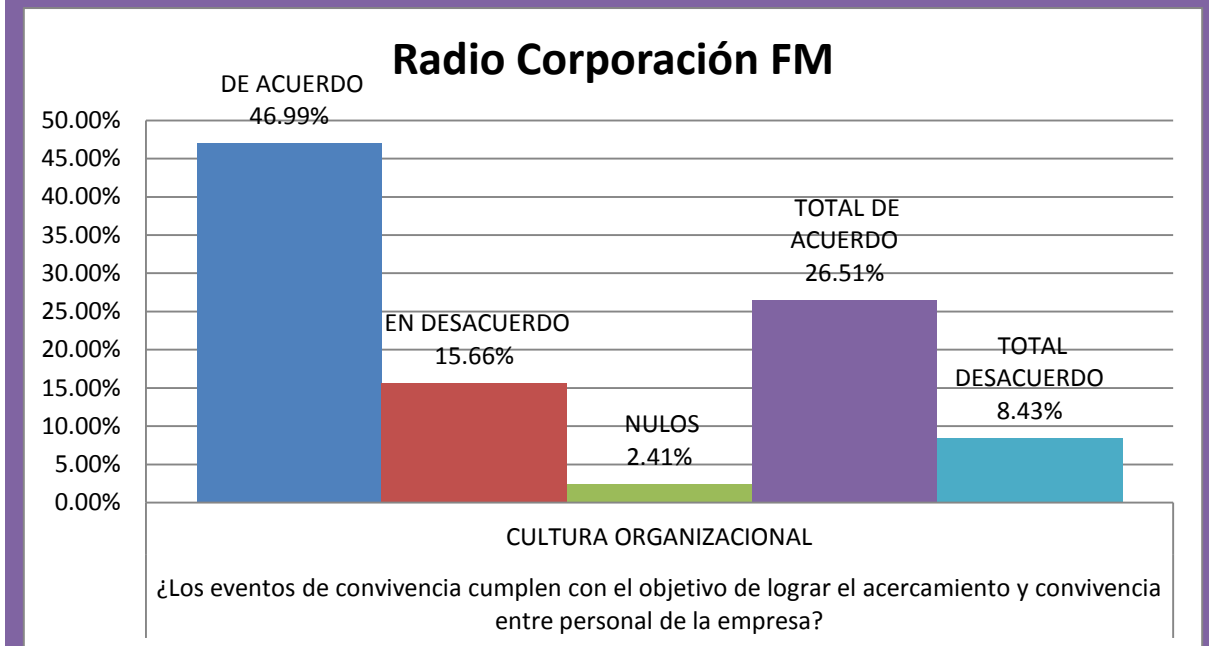
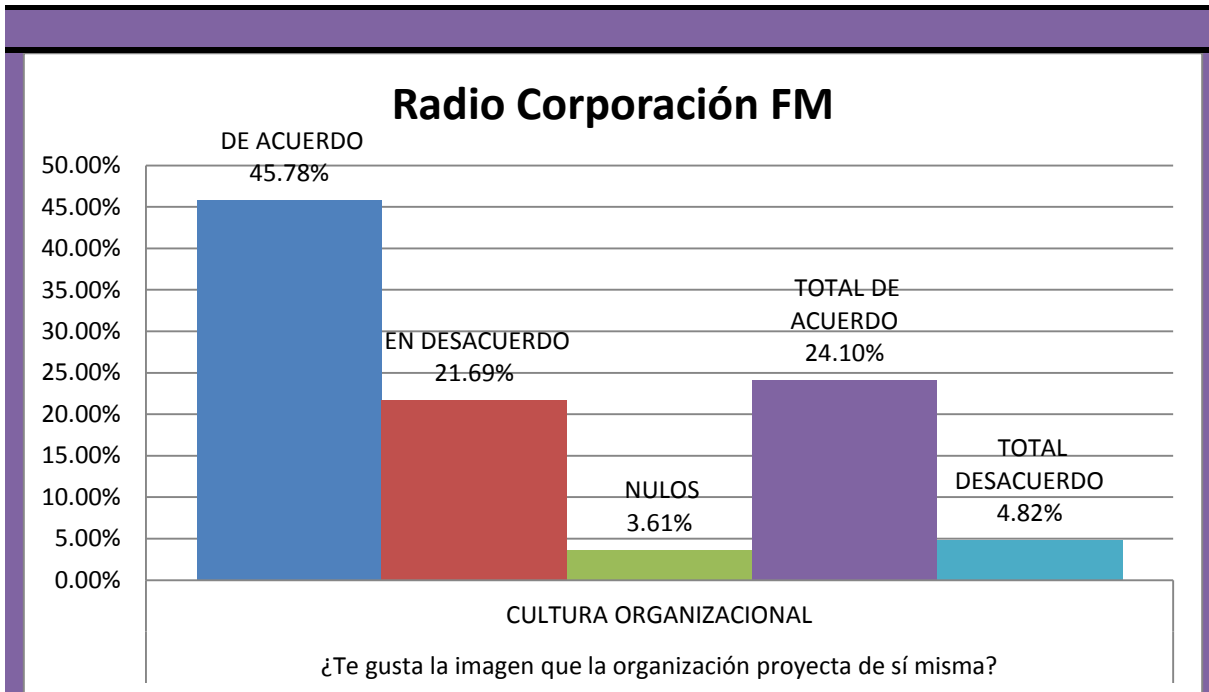
## Radio Corporación FM



## Radio Corporación FM

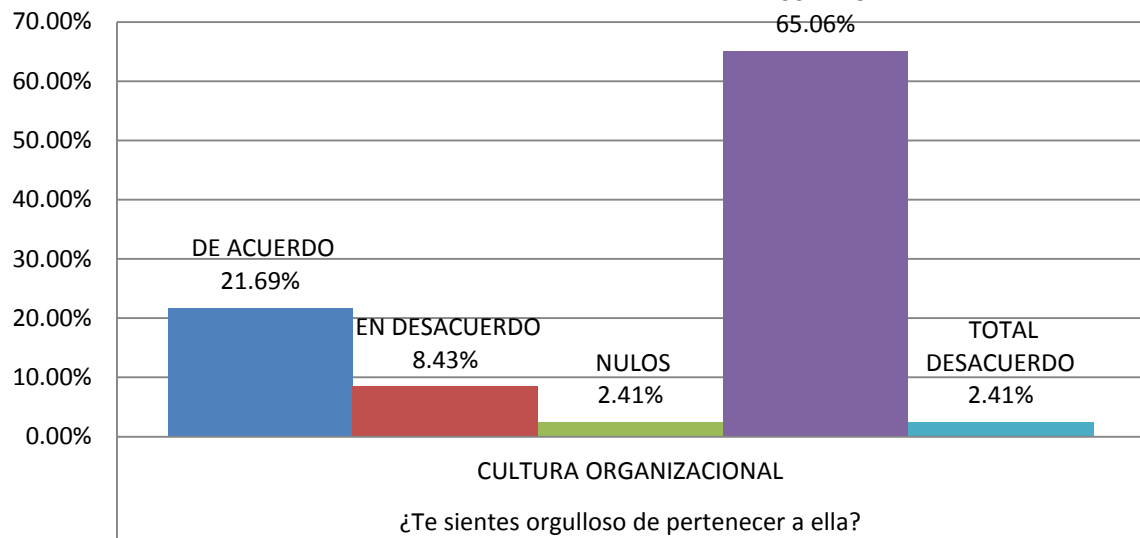


## CULTURA ORGANIZACIONAL

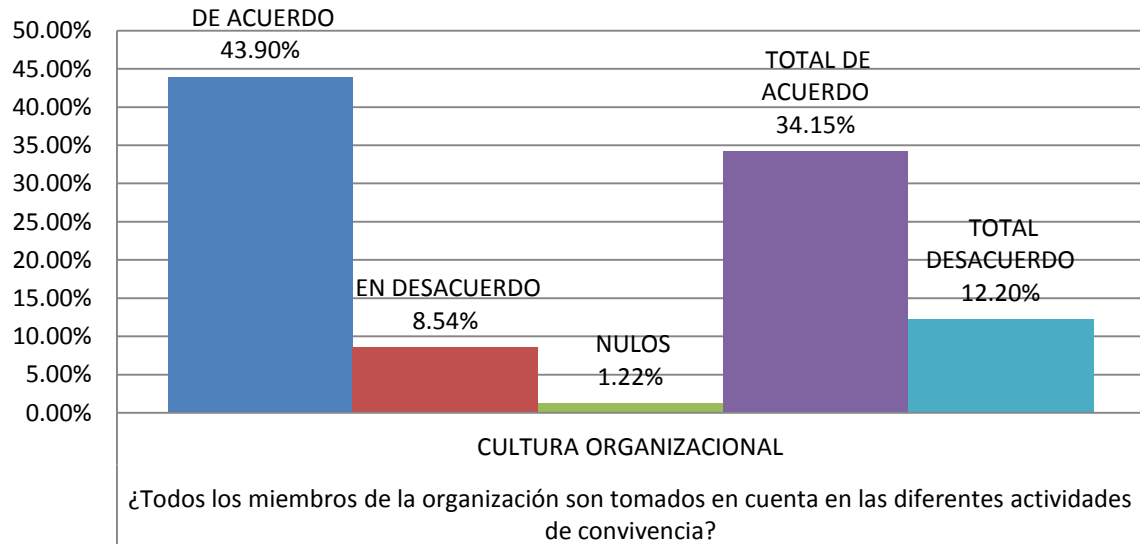




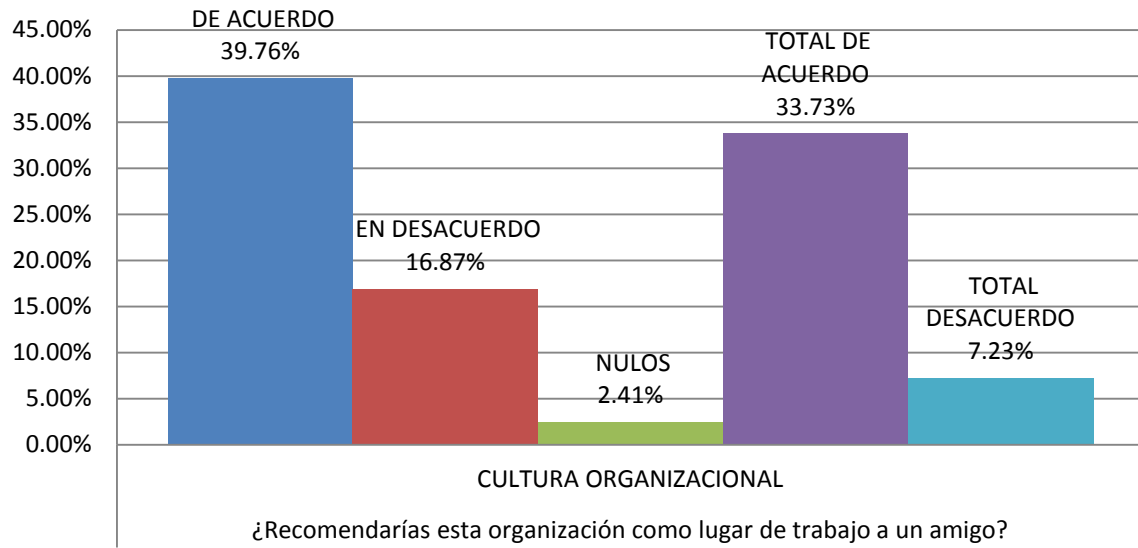
### Radio Corporación FM



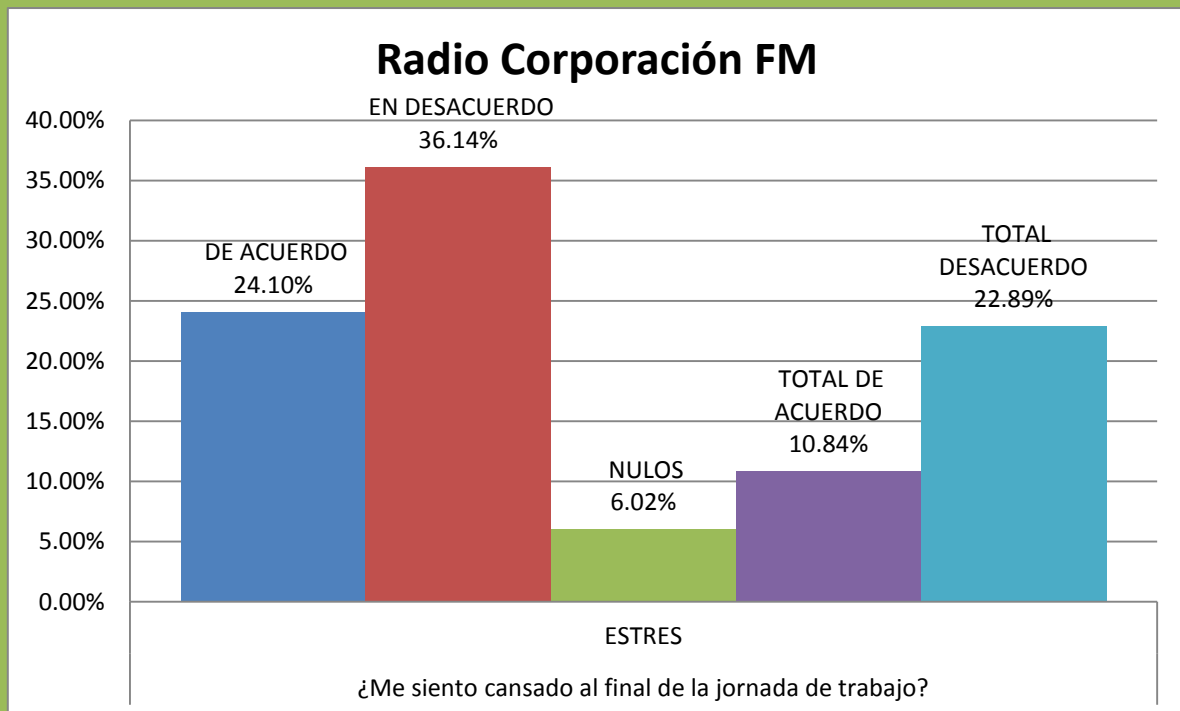
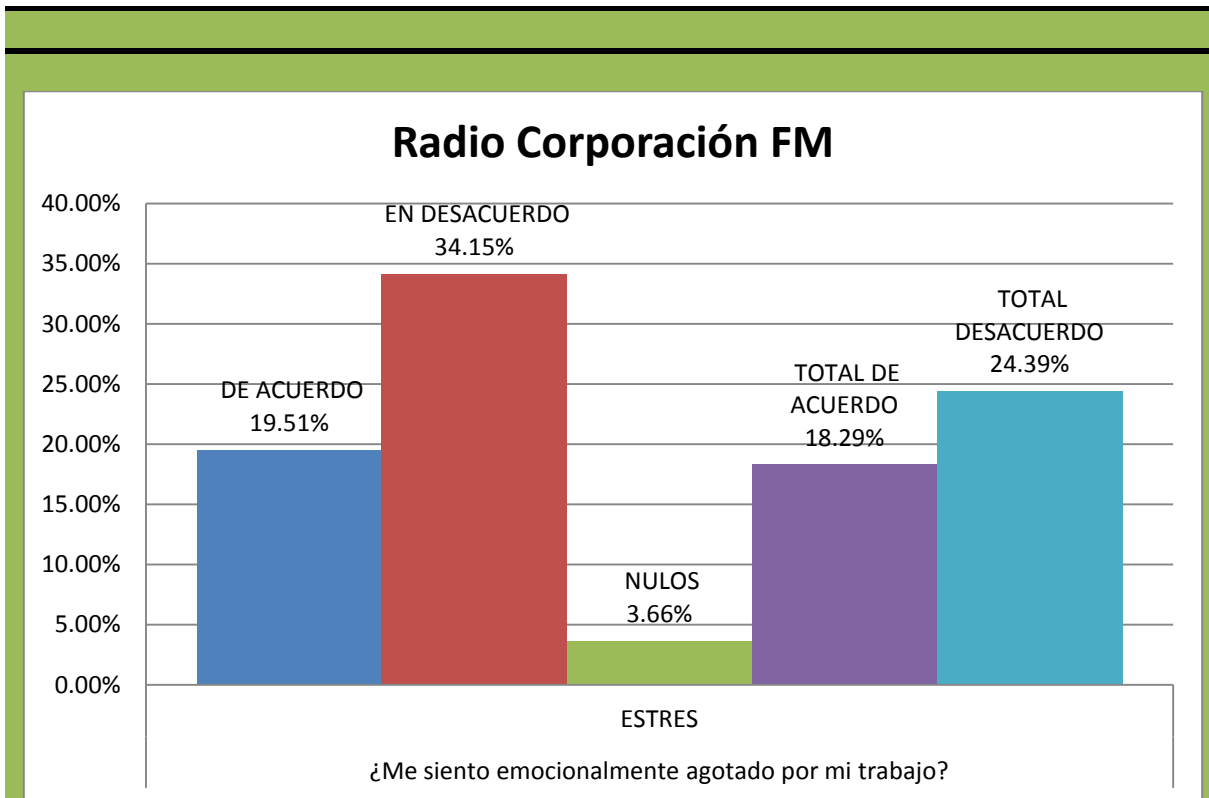
### Radio Corporación FM

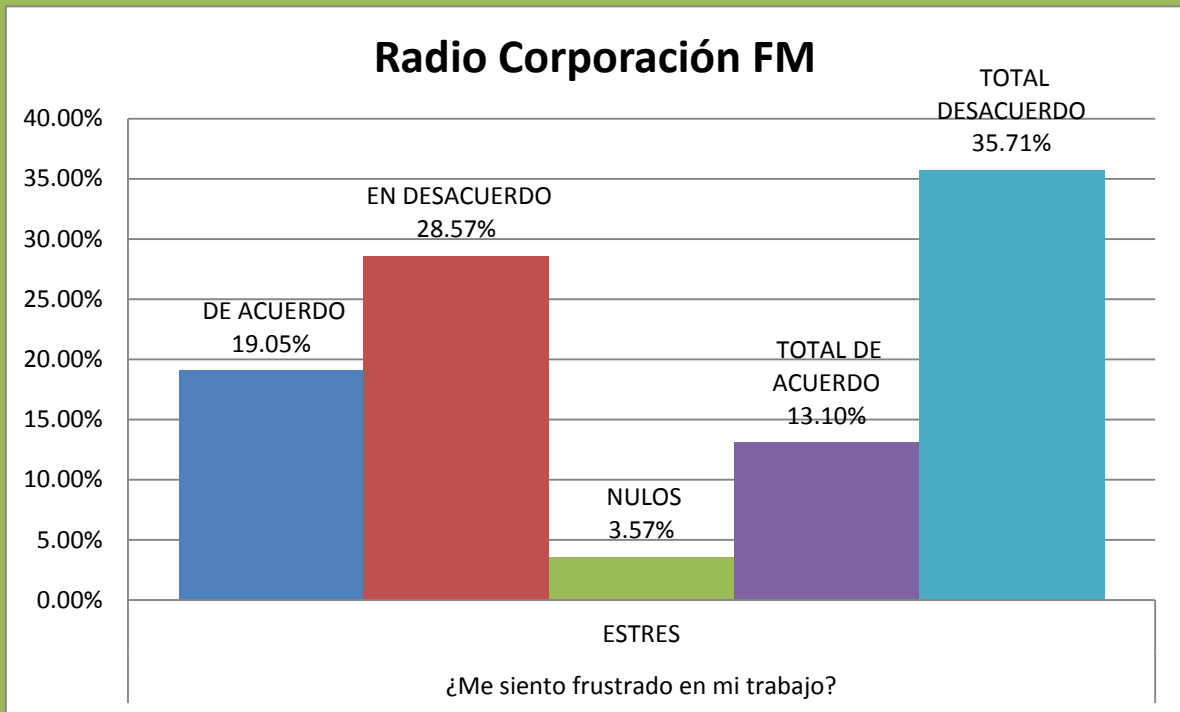
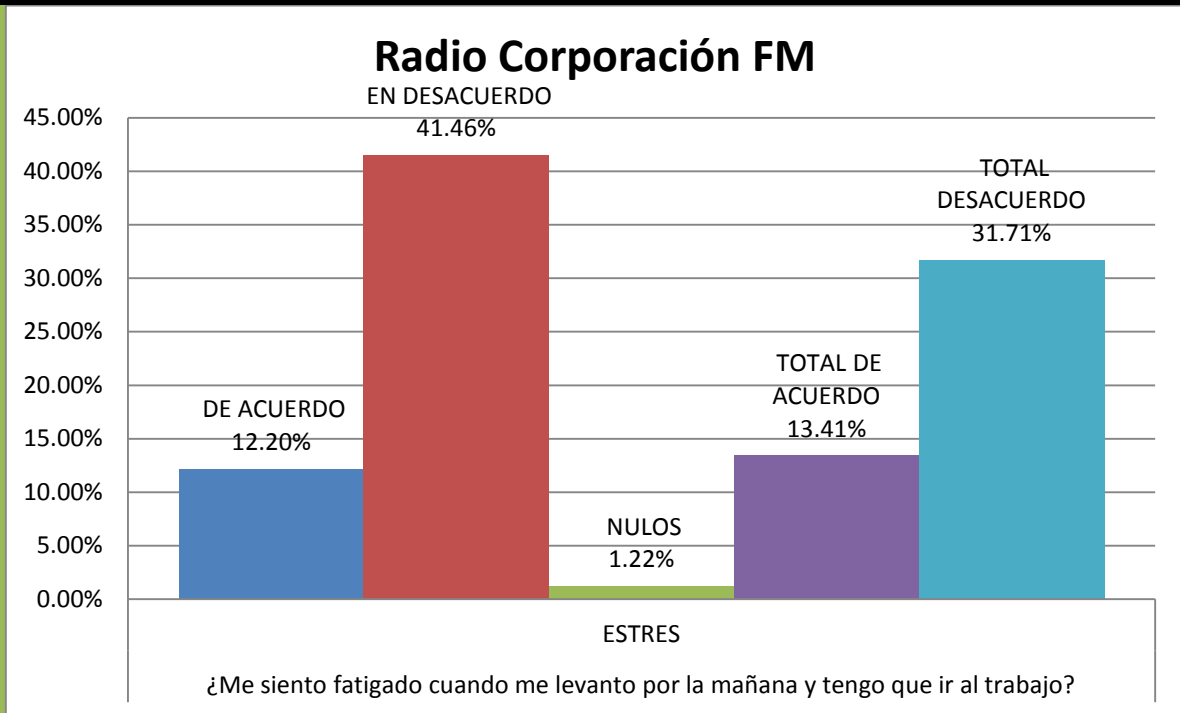


## Radio Corporación FM

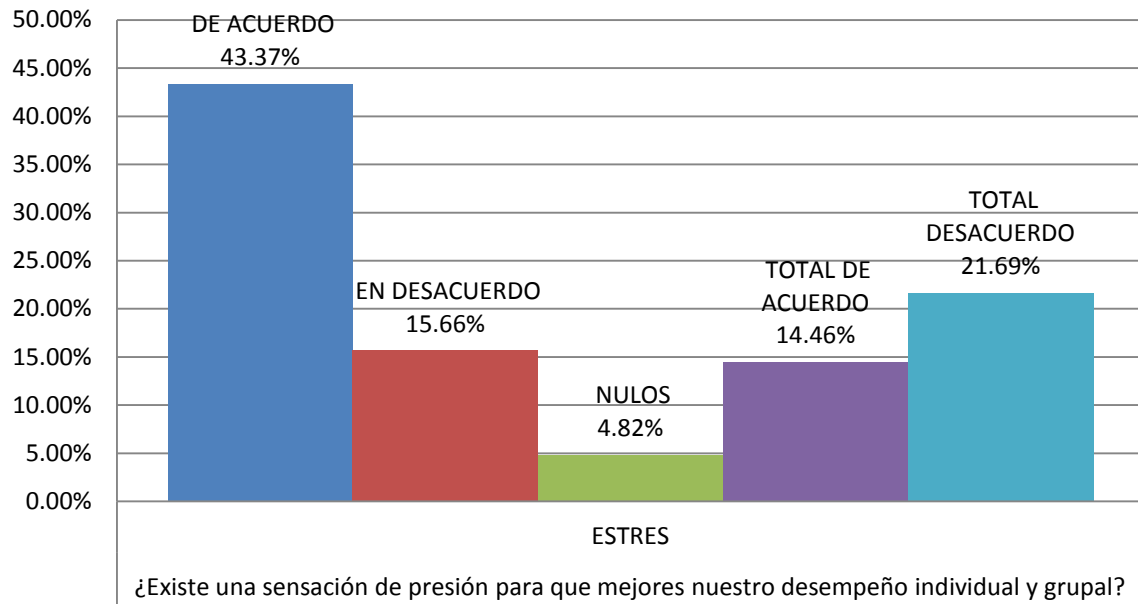


## ESTRÉS

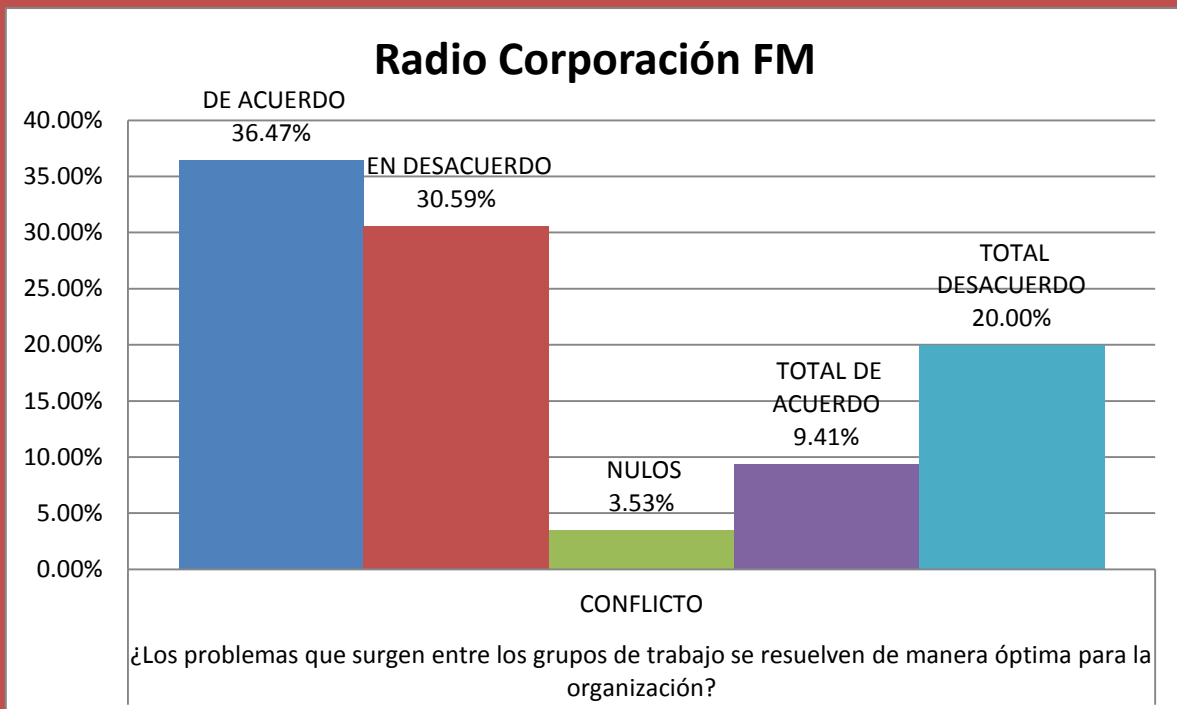
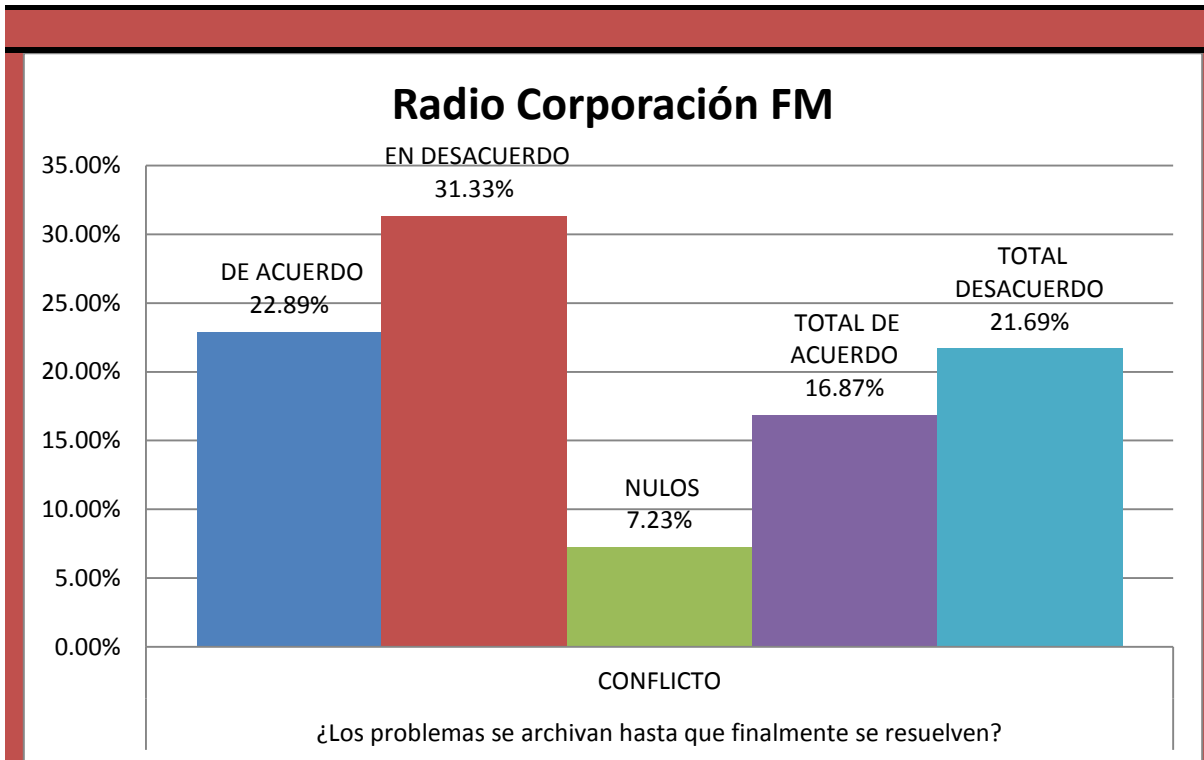




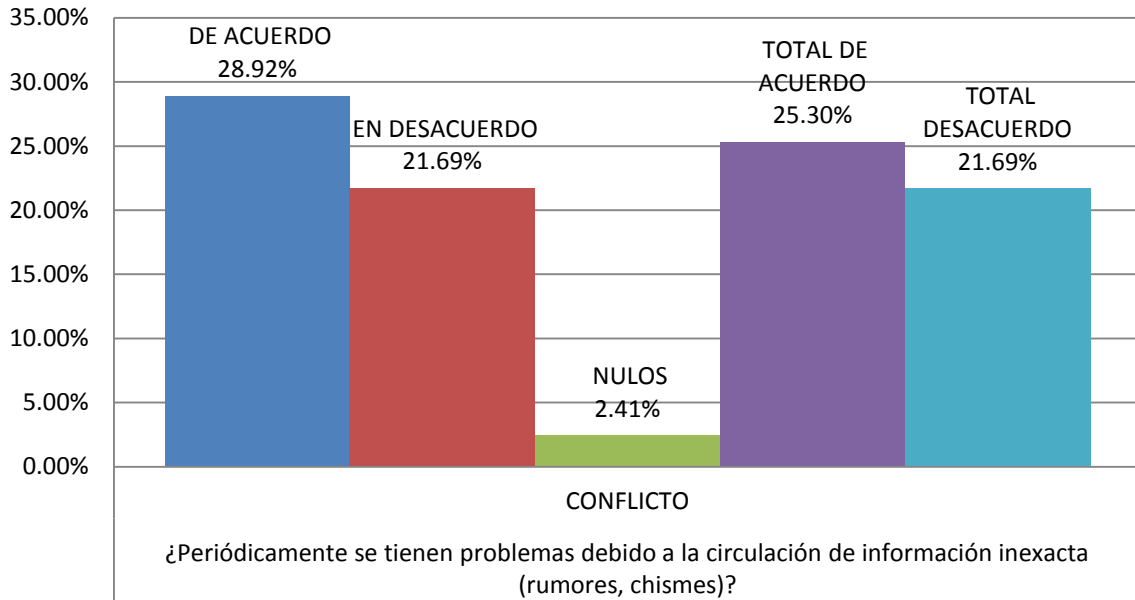
## Radio Corporación FM



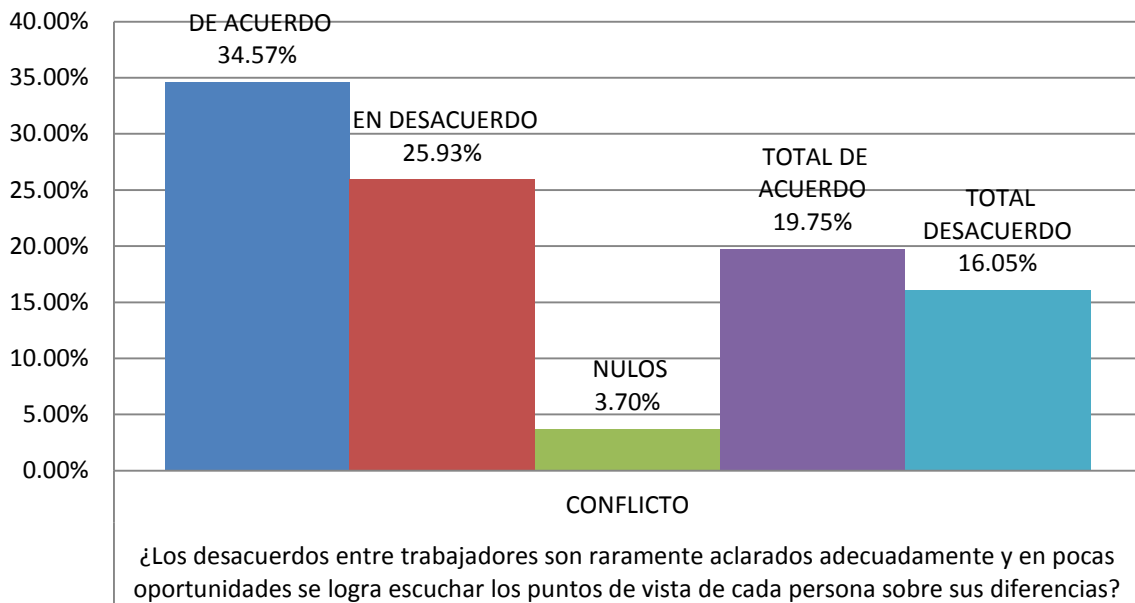
## CONFLICTO



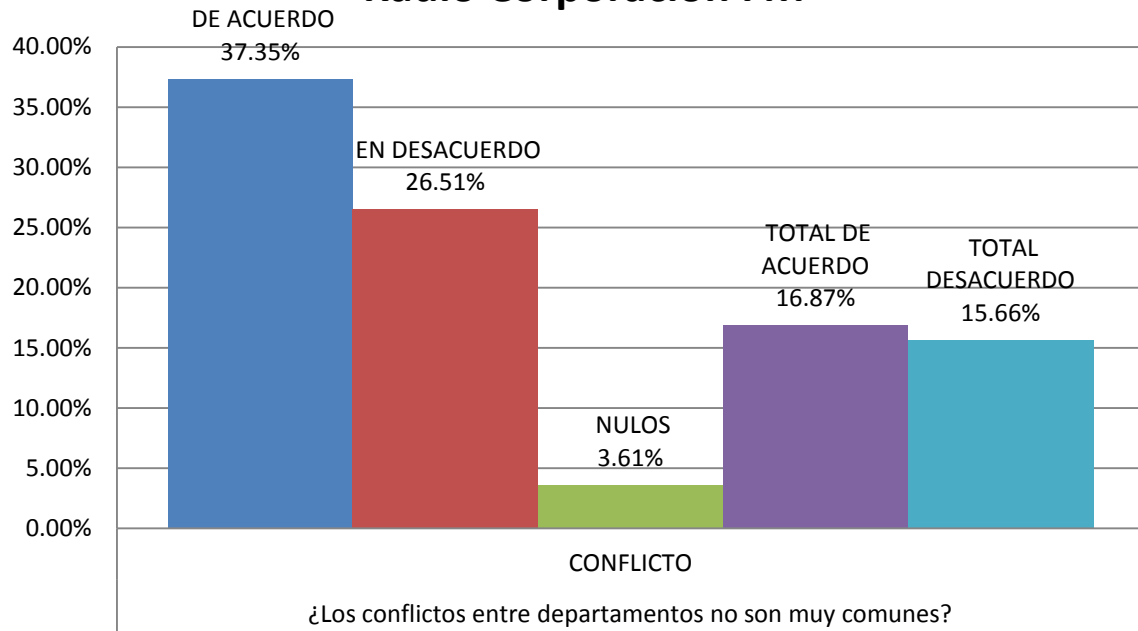
## Radio Corporación FM



## Radio Corporación FM

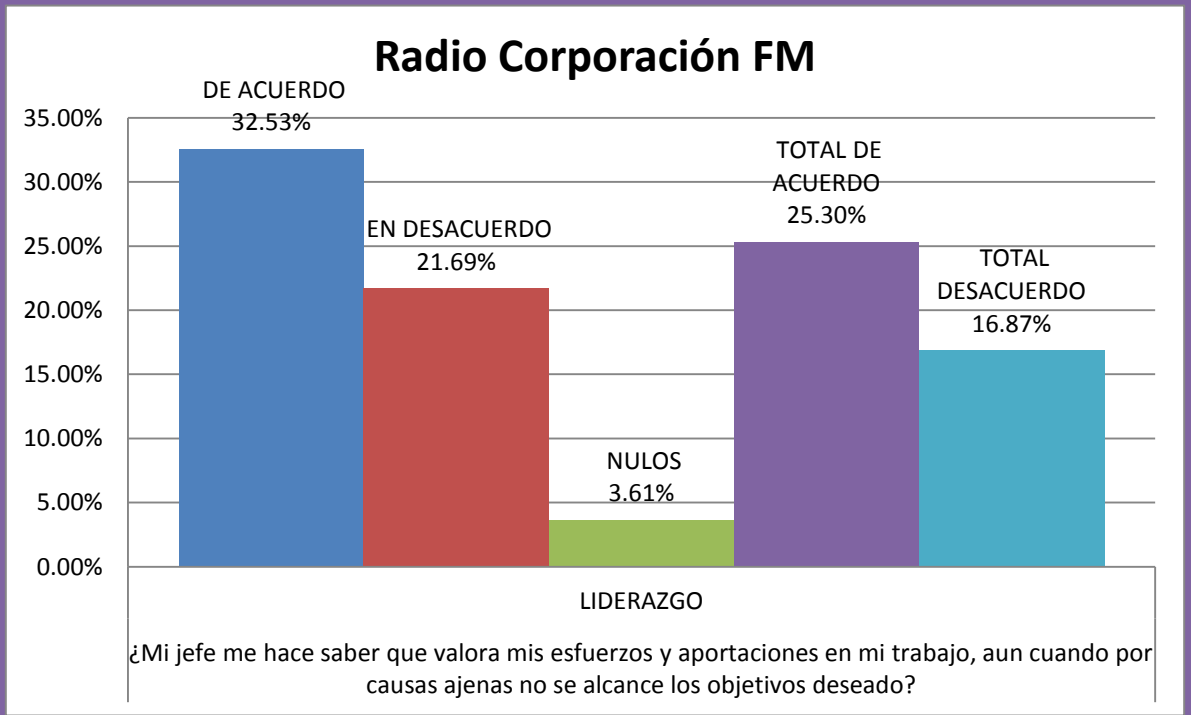
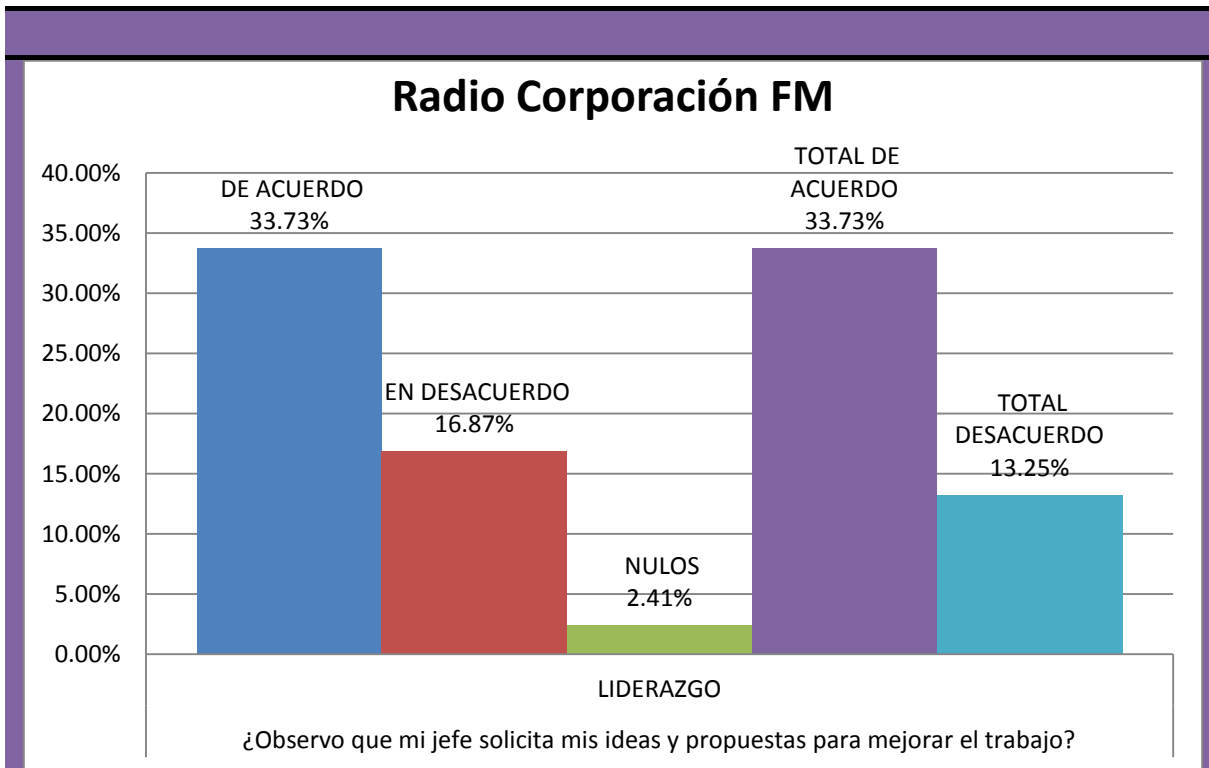


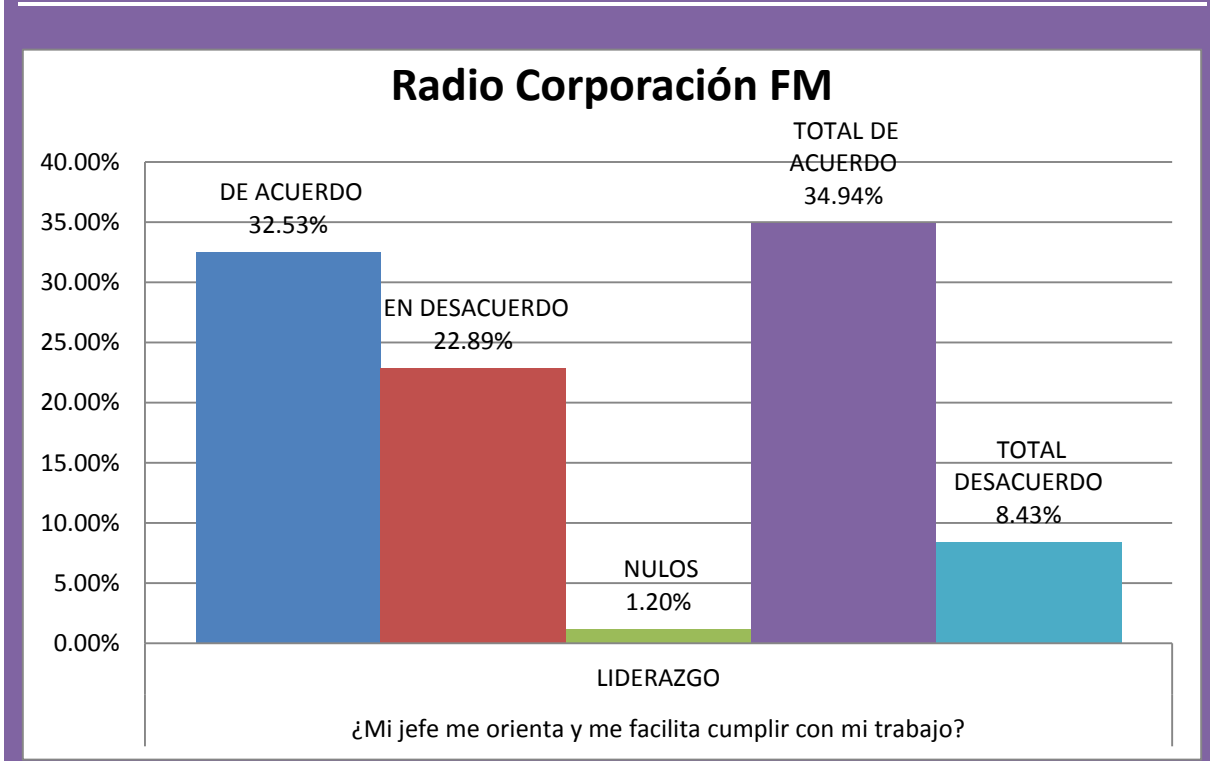
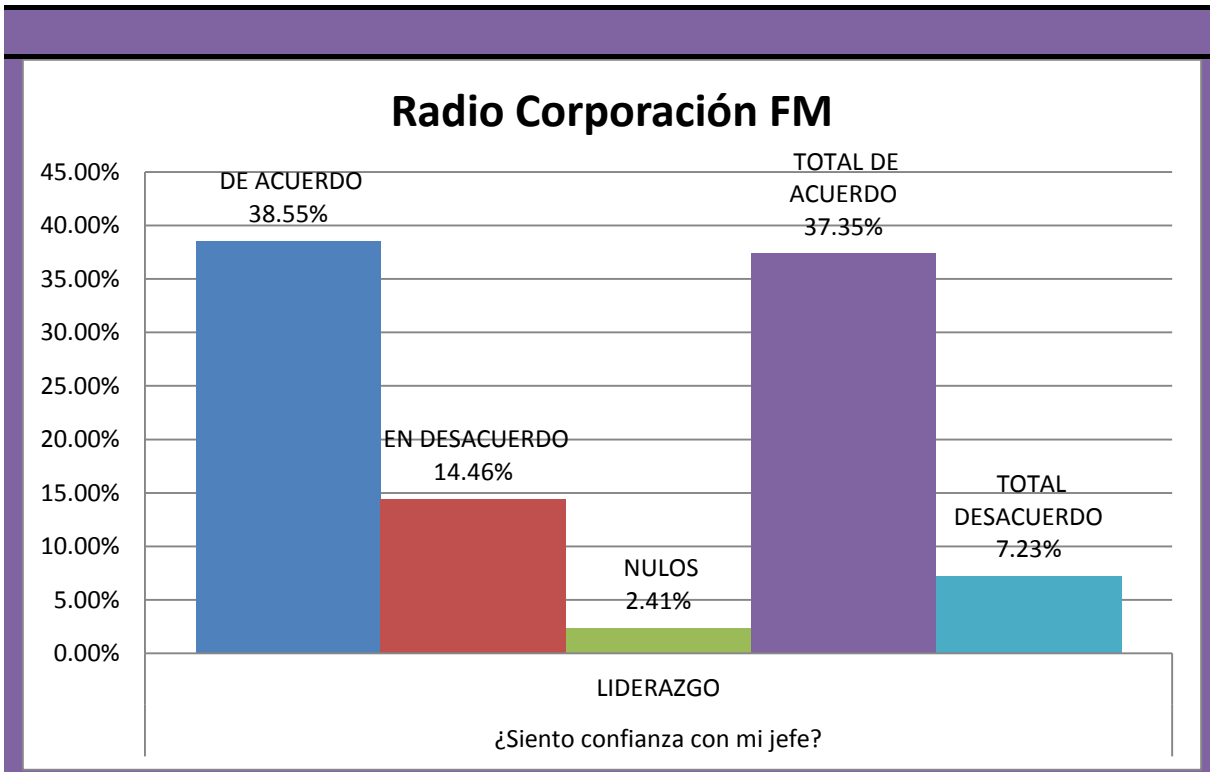
## Radio Corporación FM





## LIDERAZGO





## Radio Corporación FM

