



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

Carrera: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

# DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESA DE TELEVISIÓN POR CABLE DE MENDOZA

Base para la propuesta de un plan de mejora  
en el desempeño del personal.

Trabajo de investigación

POR

Ana Cecilia Rodríguez Berruezo

Registro N° 23310

anarodri124@hotmail.com

Profesor Tutor

Fernanda Maradona

Mendoza, 2019

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación se realizó con el objeto de implementar una mejora en el clima de trabajo de una empresa de cable con sede central en la ciudad de Mendoza. El clima organizacional es el conjunto de percepciones que los empleados poseen de los diferentes aspectos de la empresa y que afectan de manera primordial a la pertenencia, posición actitudinal, motivación, producción y finalmente realización profesional y personal de cada miembro. El análisis se inició con el estudio de métodos y herramientas de medición y posteriormente se determinaron las dimensiones o factores más acordes con la realidad de la empresa. Siguiendo el modelo de un autor, se desarrolló una encuesta que fue antecedida por una breve capacitación a los fines de unificar criterios. Los resultados se procesaron y fueron presentados por la gerencia en una reunión general con características de taller, por cuando se acordaron soluciones para los factores que presentaron bajas mediciones. Como resultado, se pudo esbozar los lineamientos de un plan de mejora para implementar en el siguiente período y se establecieron las bases para la aplicación de una metodología de medición periódica que pueda determinar los progresos de manera comparativa en el tiempo

Palabras claves: clima organizacional, dimensiones, factores, encuesta, plan de mejora

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>3</b>
1.1. Tema de la Investigación .....	3
1.2. Planteamiento del problema .....	3
1.3. Justificación de la investigación.....	4
1.4. Importancia de la investigación .....	4
1.5. Descripción del problema .....	5
1.6. Preguntas de la investigación.....	5
1.6.1. Pregunta general.....	6
1.6.2. Preguntas específicas.....	6
1.7. Objetivos de la investigación .....	6
1.7.1. Objetivo general.....	6
1.7.2. Objetivos específicos.....	6
1.8. Hipótesis.....	6
1.9. Alcance y limitaciones de la investigación .....	7
1.10. Marco Teórico. Conceptos preliminares .....	7
1.10.1. Concepto de Clima laboral u organizacional .....	8
1.10.2. Dimensiones del Clima Organizacional.....	10
1.10.3. Herramientas o métodos de diagnóstico del Clima Organizacional.....	13
1.10.4. Valoración de factores. Escala de Likert .....	16
1.10.4.1. Ejemplos de escala de Likert .....	16
1.10.4.2. Ejemplos de preguntas.....	17
1.10.4.3. Ventajas y desventajas de la escala de Likert .....	17
<b>CAPÍTULO II: LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>19</b>
2.1. LA ORGANIZACIÓN.....	19
2.1.1. Historia .....	19
2.1.2. Misión, Visión y Valores .....	19
2.1.3. Productos / Servicios.....	20
2.1.4. Estructura.....	21
2.2. MARCO METODOLÓGICO .....	21
2.2.1. Situación previa .....	21
2.2.2. Instrumento .....	22
2.2.3. Desarrollo .....	25

2.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	26
2.3.1. RESULTADOS POR VARIABLE.....	27
2.3.1.1. Índice Satisfacción.....	27
2.3.1.2. Índice Compromiso .....	28
2.3.1.3. Índice Clima .....	30
2.3.2. RESULTADOS POR SECTORES.....	44
2.3.2.1. MSO .....	45
2.3.2.2. Administración .....	47
2.3.2.3. Facturación y Cobranzas.....	48
2.3.2.4. Finanzas .....	49
2.3.2.5. Sistemas .....	51
2.3.2.6. Planeamiento y Control de Gestión .....	52
2.3.2.7. Recursos Humanos .....	53
2.3.2.8. Técnica .....	55
2.3.2.9. Comercial .....	56
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>58</b>
Conclusiones .....	58
Recomendaciones.....	60
<i>Sobre el método de medición</i> .....	60
<i>Sobre el instrumento</i> .....	61
<i>Sobre el Plan de acciones de Mejora</i> .....	61
Propuestas de Mejora .....	61
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>66</b>
<b>INDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>68</b>

# INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, los procesos de cambio, las nuevas tecnologías y las dinámicas en las que se desenvuelven las organizaciones, requieren continuamente el desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos, que llevan a las mismas a implementar cambios en su estrategia laboral, de manera de afrontar los retos que se presentan en el contexto local dentro de un marco global, donde se producen alteraciones en lo económico, político, social y cultural, que impactan los procesos organizacionales.

De esta manera, es preciso que las empresas actualicen su estudio sobre las variables relacionadas al talento humano, principal activo y elemento clave para asegurar la competitividad y la sobrevivencia. Sólo la gente motivada, capacitada y con objetivos claros puede generar una capacidad de respuesta adecuada permanentemente a los retos que impulsa el mercado globalizado.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados y la relación entre el personal de la empresa, son elementos que conforman lo que se denomina el "ambiente laboral", también conocido como Clima Organizacional. El mismo puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización y un factor de distinción e influencia en la conducta de los trabajadores. En este contexto, el Clima Organizacional desempeña un rol preponderante, ya que la percepción positiva o negativa del empleado respecto del entorno determina su compromiso, el sentido de pertenencia, el nivel de cumplimiento de las actividades requeridas, la motivación y, finalmente, su desempeño laboral.

Por ello, las empresas en general, pero particularmente aquéllas que presenten algún síntoma de ineficiencia, desmotivación o improductividad, necesitan realizar estudios de su atmósfera laboral, para detectar cuáles aspectos deberán mejorarse para potenciar el rendimiento de los integrantes de su equipo.

El presente trabajo de investigación de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo, está orientado a analizar y efectuar un aporte a la mejora del clima organizacional de una renombrada empresa de comunicación de la ciudad de Mendoza, que se encuentra trabajando en la superación de sus metas y la mejora de su gestión.

A través de los resultados obtenidos en el diagnóstico del clima organizacional, se busca identificar cómo se presentan las dimensiones o factores de motivación (condiciones laborales, capacitación, entrenamiento, supervisión y liderazgo, desarrollo profesional), de satisfacción (puesto de trabajo, remuneraciones y prestaciones al personal) y factores culturales (trabajo en equipo, comunicación, sentido de pertenencia y compromiso, estrategia organizacional) para la elaboración de un plan de mejora cuya aplicación permita corregir errores y optimizar fortalezas de manera de elevar la eficiencia y lograr un buen nivel de salud organizacional (Vidaurre,2009).

Se trata de un estudio de tipo descriptivo, que detalla situaciones y eventos (cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno) y las dimensiones del clima organizacional a través de los diferentes indicadores considerados.

Para la presentación se utilizó la normativa de la Asociación Americana de Psicología (APA). Los contenidos se organizaron partiendo del planteamiento del problema, las preguntas y los objetivos de investigación, así como la hipótesis planteada. A continuación, se desarrolló el marco teórico-referencial y la presentación de la organización, sus características, razones para la realización del estudio y objetivos establecidos por una dirección que busca centrar esfuerzos en su capital humano. A continuación se describieron los elementos de la investigación: los métodos, la muestra, tareas específicas y su secuencia, diseño del instrumento a aplicar y las técnicas de recopilación y análisis de datos.

Posteriormente, se desarrolló la presentación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante el uso de tablas y gráficas que facilitan la visualización y comprensión de las diferentes categorías y dimensiones estudiadas.

Finalmente, se presentaron las conclusiones y recomendaciones en relación con los objetivos y la hipótesis planteada, agregando algunas modificaciones a las técnicas de evaluación y medición, el instrumento y el Plan de Mejora Anual resultante de la realización del proceso de evaluación del Clima Organizacional.

# CAPÍTULO I: EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

## 1.1. TEMA DE LA INVESTIGACIÓN

El tema propuesto se refiere a la evaluación del Clima Organizacional de una empresa del área Comunicaciones de la ciudad de Mendoza, realizado mediante la aplicación de un cuestionario a su personal, como punto de partida para la elaboración de un Plan de Mejora Anual que eleve la eficiencia y el nivel de pertenencia del personal. Dicho estudio se origina a partir de la decisión de la Dirección de invertir esfuerzos en el capital humano, base de la competitividad y sustentabilidad de la organización. De esta manera, quedó definido: **“Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de televisión por cable de Mendoza. Base para la propuesta de un Plan de Mejora en el desempeño del personal”**.

## 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para Chiavenato (1994) “Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzan objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual”. Tales objetivos sólo pueden concretarse si las personas que se desempeñan en ella, actúan en concordancia con las normas, valores, estilos de comunicación y liderazgo, comportamientos, creencias, lenguajes y símbolos de la organización. Estos elementos generan un clima de trabajo particular que diferencia a las organizaciones unas de otras, como una huella digital.

En la actualidad el clima organizacional se ha convertido en un elemento estratégico de vital importancia. Se trata de una fortaleza que propicia el éxito y la excelencia. Por esta razón es menester considerar que cada persona tiene preconceptos sobre sí mismo, sus habilidades y potencialidades, lo que merece y es capaz de hacer. Tales preconceptos confrontan a diario con los factores del trabajo cotidiano: relación con sus compañeros y sus opiniones, el grupo o área, el estilo de liderazgo de su jefe, la rigidez o flexibilidad de la organización, etc. La percepción de cada persona, atendiendo las diferencias entre las ideas preconcebidas y la realidad, determina el clima organizacional e influye en el comportamiento y las reacciones de las personas ante las características y calidad de la cultura organizacional.

Los elementos que conforman la “cultura organizacional”, definida por Robbins (2004), como “un sistema de significados compartidos entre sus miembros”, condicionan el comportamiento de las personas dentro de la misma y determinan en el recurso humano el enraizamiento, arraigo y permanencia, generando eficacia, diferenciación, innovación y adaptación. Se trata del verdadero integrador de una organización y uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano: de la aceptación de la cultura organizacional dependen los niveles del clima organizacional. Para lograr sus objetivos las

organizaciones requieren que sus factores constitutivos interactúen de manera coordinada: recursos materiales, técnicos y humanos.

En Supercanal, los sucesivos cambios y el constante crecimiento hacia una organización multimedial, produjo el encuentro de culturas diversas y la unión de grupos heterogéneos. Su joven historia presenta una sucesión ciertamente veloz de variaciones de estructuras, equipos, tecnologías y otros elementos, que pone a prueba constantemente el nivel de clima que reina en su interior. Ante algunas problemáticas surgidas y dada la importancia que la Dirección otorga a su personal, se decidió iniciar actividades de evaluación del Clima, en principio de manera intuitiva y posteriormente como parte de la estrategia planteada por los objetivos anuales.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Atendiendo los nuevos conceptos referidos al capital humano, los líderes desean mejorar la gestión del talento que permita dar respuestas efectivas y rápidas a los cambios que los clientes manifiestan en un mercado muy competitivo que se rige por la velocidad de las novedades tecnológicas y la información.

El Plan Anual fija objetivos y estrategias, pero presenta algunas falencias en metodologías de gestión aplicadas al cambio y la mejora, que surjan del acuerdo general, se incluyan en la cultura organizacional y posteriormente se difundan a través de la capacitación. Además, deberán ser medibles y registrables para su posterior análisis.

La dificultad en el logro de algunos objetivos, planteó la necesidad de realizar un diagnóstico que permita establecer los puntos débiles de la gestión y la estructura que estarían afectando el desempeño y por ende la efectividad del personal.

### **1.4. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

El concepto de clima laboral es complejo, sensible y dinámico: complejo, porque abarca varios componentes; sensible porque cualquiera de ellos puede afectarlo y dinámico, porque estudiando la situación de los componentes, podemos mejorarlos aplicando las medidas correctivas que sean necesarias. Por esta razón, los estudios de clima organizacional se tornan cada vez más relevantes y necesarios.

Este trabajo permitió:

- a. Determinar los aspectos que el personal considera relevantes para su motivación y productividad.

- b. Que las gerencias o responsables de área puedan identificar y diagnosticar los problemas de su equipo de trabajo.
- c. Instalar el uso de una metodología y un instrumento de medición que brinden periódicamente información sobre la satisfacción de los empleados que aseguren un buen clima laboral.
- d. Construir en el consenso acciones de mejora e integrarlas en un plan, con posterior seguimiento y evaluación, para lograr los objetivos de mejora propuestos.

Además, se analizó la relación entre los jefes/responsables y cada equipo, limando diferencias, explicando metodologías y consensuando algunos ajustes a la evaluación de desempeño anual. La reflexión sobre los resultados de la encuesta mejoró la fluidez en la comunicación de los integrantes de la empresa y de cada uno con su superior / subalterno. También se pudo advertir un repunte en el nivel de satisfacción personal, la creatividad evidenciada en cantidad de sugerencias de mejora y en el descenso del nivel de ausentismo en algunos períodos críticos del año.

## **1.5. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

La empresa se encuentra trabajando en la revisión de su sistema de gestión, para instaurar herramientas de mejora que aseguren el cumplimiento de metas y objetivos. Si bien existe una medición previa y algunas medidas correctivas, no se cuenta con una metodología sistemática que permita evaluar la mejora en el tiempo. Adicionalmente, se han detectado situaciones de insatisfacción, períodos donde fluctúa el ausentismo y metas que presentan inconvenientes para ser logradas.

Según las entrevistas realizadas al personal de la empresa, existen causas y factores que inciden directamente en la percepción que los empleados tienen de la organización. Algunos de los problemas que se señalan son: ausencia de un plan estratégico anual, objetivos claros y transmitidos al personal, diferencias en los estilos de liderazgo de gerentes, dualidad de mandos, deficiente empleo de la comunicación, elevados índices de rotación y ausentismo, falta de políticas que enmarquen el accionar de la institución, normas y manuales de procedimiento; discrepancia entre los valores de la organización y los valores individuales, dificultad en resolver los problemas que se presentan, discordancia en el trabajo en equipo, pocas probabilidades de desarrollo profesional, todo lo cual ha creado cierta inconformidad y hostilidad que repercute en los niveles de satisfacción y motivación, disminuyendo el rendimiento y la productividad.

Por esta razón se plantean los elementos que prueban la viabilidad del estudio: las preguntas y los objetivos de la investigación (generales y específicos) y la hipótesis.

## **1.6. PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1. Pregunta general**

¿Cuál es el nivel actual del Clima Organizacional luego de aplicar una primera medición (intuitiva) y aplicar medidas correctivas? y ¿cuáles serían algunas nuevas medidas a tomar para elevar el nivel de satisfacción y pertenencia y mejorar la eficiencia en el desempeño?

### **1.6.2. Preguntas específicas**

- a. ¿Cuáles son los factores –desde la óptica del personal- más relevantes que inciden en el comportamiento y en la efectividad / eficiencia de la organización?
- b. ¿Cuál es la medida actual del nivel de esos factores?
- c. ¿De qué manera dificultan el logro de los objetivos de la organización?
- d. ¿Qué acciones se pueden aplicar para mejorar el nivel de clima organizacional de la institución?

## **1.7. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.7.1. Objetivo general**

Este trabajo de investigación se realizó para analizar la importancia que para el personal tienen los diferentes factores del Clima Organizacional, cuál es su nivel luego de aplicar acciones correctivas a partir de la medición, y, ante algunas falencias detectadas, cómo establecer una metodología de medición sistemática, para asegurar, mantener y mejorar la satisfacción, pertenencia y productividad del personal en los períodos subsiguientes.

### **1.7.2. Objetivos específicos**

- a. Conocer la Visión, Misión y demás elementos de la cultura organizacional y comunicarlos al personal.
- b. Analizar el instrumento de medición del clima laboral empleado, los resultados de su aplicación y la eficacia de las acciones de mejora implementadas.
- c. Identificar factores con bajo nivel en la medición así como falencias en la aplicación de las medidas de mejora.
- d. Elaborar una serie de recomendaciones que ayuden a elevar el nivel de Clima Organizacional, la motivación y el desempeño del personal.

## **1.8. HIPÓTESIS**

La evaluación diagnóstica sistemática permitirá analizar la situación actual del Clima Organizacional y elaborar una serie de nuevas recomendaciones para optimizarlo.

## **1.9. ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

El diagnóstico del clima organizacional estuvo orientado a los diferentes niveles de la empresa: gerencias, departamentos y grupos de trabajo. Incluyó a todos los colaboradores de la organización.

Por motivos de economía de recursos y la dificultad de relevar todas las filiales del país, se acotó el trabajo a conocer y dimensionar los diferentes elementos del clima organizacional, a saber:

*Delimitación geográfica:* es estudio se realizó en todo el país, pero la investigación se centró en la sede central que la empresa Supercanal posee en la ciudad de Mendoza (Sede Lisandro de la Torre). Luego se tratará de replicar el análisis sobre los datos de las restantes sedes.

*Delimitación temporal:* el desarrollo de la investigación se llevó a cabo durante cuatro meses, de octubre de 2017 a enero de 2018.

*Delimitación demográfica:* se tomaron en cuenta los empleados que estuvieran fuera del convenio de trabajo, porque entre ellos se daba cierto descontento por carecer de la protección del Sindicato de Televisión.

*Delimitación organizacional:* se tomó en consideración cada una de las gerencias y departamentos: Administración, Facturación y Cobranzas, Finanzas, Sistemas, Planeamiento y Control de Gestión, Recursos Humanos, Técnica, Comercial, todas las que constituyen el Total MSO.

*Universo y muestra:* la empresa cuenta con un total de 1200 empleados en 14 provincias (Catamarca, Tucumán, La Rioja, San Juan, San Luis, Mendoza, Córdoba, Chubut, Neuquén, Río Negro, Santa Cruz y Tierra del Fuego). Para este trabajo se consideraron los colaboradores del MSO (150). Entre ellos, 116 accedieron a responder la encuesta de medición que fue voluntaria y anónima. Finalmente, pudieron tomarse 97, debido a que, en algunos sectores con uno o dos personas, las respuestas serían fácilmente identificables.

## **1.10. MARCO TEÓRICO. CONCEPTOS PRELIMINARES**

La medición del clima de una organización con el objetivo de mejorar su situación, debe enfocarse en aspectos importantes para su gente. Ello requiere un estudio objetivo que permita descubrir los rasgos propios, definidos por las mismas personas de manera no consciente, así como las variables que integran su visión particular de ese mundo laboral (Alvarez, 1995). Es decir, el clima organizacional de una institución es particular de la misma, porque se compone no sólo de sus características, sino

también de las percepciones que cada individuo tiene del medio ambiente en el que se desempeña, las que se ven influidas a su vez por los aspectos culturales propios de cada persona. La interacción entre la institución y las personas crea en cada uno una valoración de rechazo, aceptación o tolerancia que influye en sus actitudes y comportamientos y con el tiempo se traduce en logros o frustraciones en lo personal, social, económico y laboral. Está comprobado que las percepciones que cada persona tiene del mundo y sus diferentes ámbitos, así como sus comportamientos ante las realidades cotidianas, están influidas por las diferencias culturales, raciales, de nacionalidad, de credo religioso, etc. El hecho de analizar las variables relevantes para un grupo que comparte labores comunes y se encuentran en una misma área de trabajo, ayuda a definir coincidencias comunes al grupo. Es aquí importante la afirmación de Likert: “la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta.” El autor sostiene que “el comportamiento de la gente está basado en la percepción de lo que es la realidad, no en la realidad misma.”

Por esta razón se acostumbra realizar un “test de pertinencia” que establece cuáles son los aspectos más valorados que formarán el instrumento de medición propio de ese grupo de trabajo. En nuestro caso, RR.HH. realizó una investigación previa para determinar los aspectos más importantes según la valoración de la gente de Supercanal.

### **1.10.1. Concepto de Clima laboral u organizacional**

Para examinar el significado de Clima Laboral, sus aspectos relevantes y su relación con otras variables de la organización y las personas, es preciso analizar las contribuciones de algunos autores:

- Francis Cornell lo define como una mezcla de interpretaciones o percepciones que las personas tienen de sus trabajos o roles en relación a los demás compañeros. (Cornell, 1955:38).
- Chris Argyris afirma que en la organización debe existir una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad para que se pueda aceptar la existencia del conflicto, para identificarlo y resolverlo. (Argyris, 1957:183).
- Sells sostiene que el ambiente interno de la organización influye en el comportamiento de las personas que la componen y tal influencia depende de la percepción de la gente y de la aceptación de las restricciones sociales y culturales de su entorno. (Sells, 1960:145).
- Para Forehand y Gilmer el clima organizacional es multidimensional y está formado por un conjunto de características que describen a la organización, la hacen diferente de otras organizaciones, son duraderas en el tiempo e influyen sobre el comportamiento de los miembros de la organización (Forehand, 1964:361).
- McClelland y Atkinson se basan en la incidencia que las motivaciones sociales (como la necesidad de logro, poder y pertenencia) tienen en el desarrollo del comportamiento

individual, lo que puede influir en la percepción del clima organizacional. (McClelland, 1968:71).

- Litwin y Stringer lo definen como una característica relativamente permanente, que define el ambiente interno de cualquier empresa, es experimentado por todos los miembros de la organización e influencia su comportamiento. (Litwin, 1968:125)
- Según Campbell está formado por un conjunto de atributos, muy propios de cada organización, que se puede deducir de la forma como la misma interactúa con sus miembros y con el medio ambiente (Campbell, 1971:192).
- Otros autores: Schneider y Hall: “es un conjunto de percepciones globales de las personas sobre el medio interno organizacional, resultado de la interacción de las características personales y de la organización” (Schneider, 1975:160). Owens lo relaciona con sentimiento, atmósfera, cultura, ambiente interno, o tono del ambiente psicológico interno de la empresa (Owens, 1981:122). Gibson: “es un compendio de las percepciones de las variables conductuales, estructurales y de procesos que se dan en una organización” (Gibson, 1984:87). Para Hall (en Carvajal, 2000:18) es “un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por el empleado, las cuales se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”.
- Gonçalves Alexis (1997)<sup>1</sup>, define el Clima Organizacional como el grupo de características que describen una organización y la distinguen de otras. Son de permanencia relativa en el tiempo, e influyen en la conducta de las personas en la organización. La congruencia entre el empleado individual y el clima organizacional influye en el desempeño y satisfacción de la persona. El clima, las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Litwin y Stinger (1978) citados por Gonçalves, proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional:

---

<sup>1</sup> Gonçalves, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Visto, en <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html> el 9 de enero de 2017.

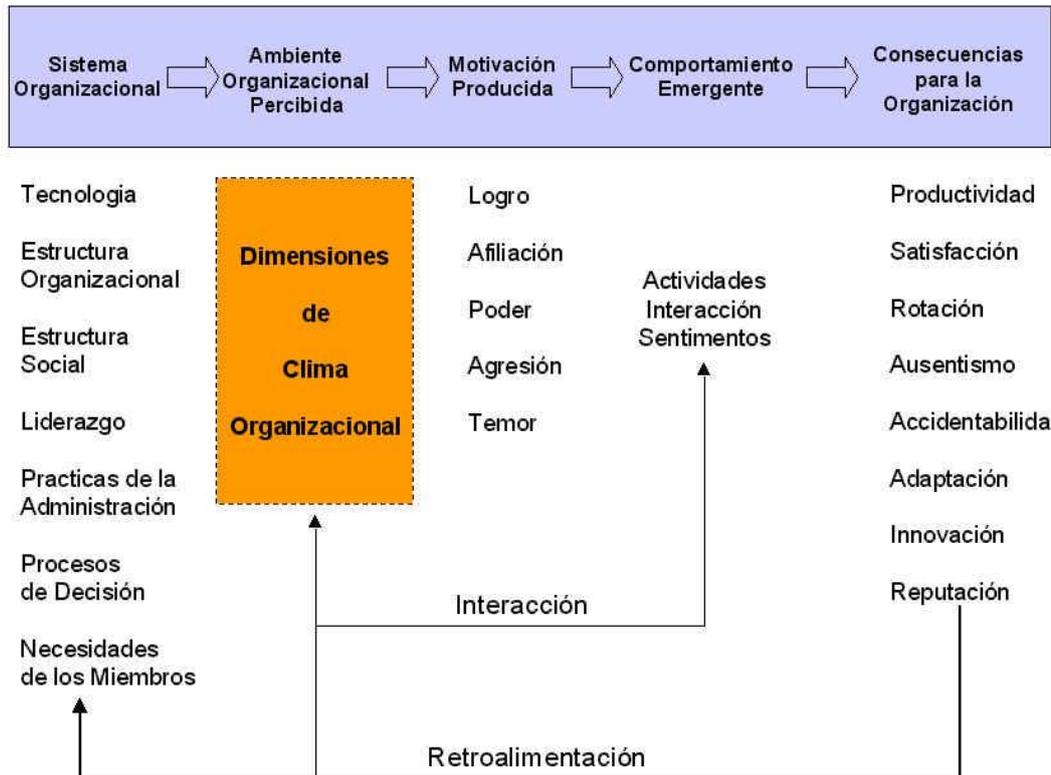


Fig. 1.1. Esquema de Clima Organizacional. Litwin y Stinger (1978)

En resumen, podríamos decir que el clima organizacional “es el resultado del conjunto de percepciones globales de las personas sobre su medio interno de trabajo. Es un efecto de la interacción de los motivos internos de los individuos, de los incentivos que da la organización y de las expectativas que se despiertan en dicha relación. Está integrado por las características propias de la organización, que la describen y a su vez la diferencian de las demás. Es experimentado por todos los individuos y se puede medir operacionalmente a través del conocimiento de las percepciones de las personas. Es un fenómeno *subjetivo* que se refiere a las actitudes, valores, normas y sentimientos que las personas perciben que existen o conciernen a la organización de la cual forman parte. También es un fenómeno *objetivo*, es decir, un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de los individuos que la forman.” (Forehand y Gilmer, 1964).

### 1.10.2. Dimensiones del Clima Organizacional

La evaluación del clima organizacional se orienta a la identificación de aspectos internos de la organización de carácter formal e informal y analizar, a partir de sus percepciones y actitudes, cómo éstos afectan el comportamiento de los empleados e influyen en su motivación laboral (Méndez, 2006). Tales aspectos se agrupan en diferentes dimensiones establecidas por el investigador a partir del relevamiento de aquellos aspectos que describen la empresa y a la vez son relevantes para el personal, incidiendo en sus actitudes y en los niveles de motivación y eficiencia. El propósito es analizar los resultados y posteriormente recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un

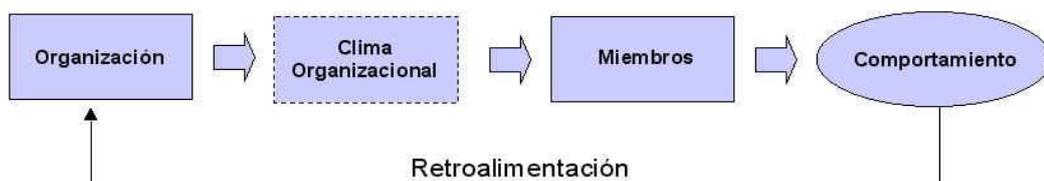
clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano.

Entre los diferentes enfoques, ha demostrado mayor utilidad el que utiliza las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral como elemento fundamental. Su importancia reside en que el comportamiento de un trabajador no resulta de los factores organizacionales existentes (Fig. 1.2), sino de las percepciones que ese trabajador tiene de los mismos. Dichas percepciones dependen en gran medida de las actividades, interacciones y otras experiencias de cada miembro con la empresa. Por ello, el Clima Organizacional refleja la interacción entre las características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982).



*Fig. 1.2. Comportamiento como consecuencia de los factores organizacionales*

Los factores y estructuras organizacionales percibidos por los miembros, dan lugar a un determinado clima. Éste induce ciertos comportamientos en los individuos, que inciden en la organización y, por lo tanto, en el clima, completando el circuito (Fig. 1.3)



*Fig. 1.3. Circuito de formación del Clima Organizacional*

A continuación se muestran los factores sintetizados por diferentes autores:

- Rensis Likert: desarrolló una teoría de clima organizacional denominada “Los sistemas de organización”, que visualiza, en términos de causa-efecto, la naturaleza de los climas y sus variables. Sostiene que el comportamiento de un individuo depende de la percepción de la realidad en la que se encuentra. Así, Likert se enfoca en las fortalezas y debilidades de la organización desde ocho dimensiones: Proceso de liderazgo, Carácter de las fuerzas motivacionales, Carácter del proceso de comunicación, Grado de espíritu de trabajo que hay presente, Carácter de los procesos de toma de decisiones, Carácter de la fijación de los objetivos a órdenes, Carácter de los procesos de control, Los fines de actuación y el entrenamiento.
- Pritchard y Karasick desarrollaron un método de medida del clima compuesto por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional. Las once dimensiones tenidas en cuenta son: Autonomía, Conflicto

y cooperación, Relaciones sociales, Estructura, Remuneración, Rendimiento, Motivación, Estatus, Flexibilidad, Centralización de la toma de decisiones y Apoyo.

- Fernando Toro (1992-1996) luego de numerosos estudios sugiere la medición del clima a través de las siguientes dimensiones: Relaciones Interpersonales, Estilo de dirección, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad y coherencia en la dirección, Valores colectivos.
- Litwin y Stinger: postulan la existencia de nueve dimensiones cuya percepción por parte de los miembros de una empresa, explicarían el clima organizacional de la misma:

Estructura	Las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo, es decir, la burocracia versus la labor libre y desestructurada.
Responsabilidad (empowerment)	La autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, con supervisión general, no estrecha: ser el propio jefe.
Recompensa	Adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
Desafío	Desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
Relaciones	Existencia de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
Cooperación	Existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, en los niveles superiores como inferiores.
Estándares	Énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
Conflictos	Pares y superiores aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
Identidad	Sentimiento de pertenencia a la organización. Cada uno es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

**Fig. 1.4. Tabla de Dimensiones de Litwin y Stinger (1978).**

Otra definición de factores/dimensiones Goncalves, A (1997):

1. *Imagen corporativa*: conocimiento de los objetivos, principios y valores, visión y misión de la empresa
2. *Estructura organizacional*: aspectos relacionados con las normas de la institución, la autoridad, la responsabilidad, la distribución del trabajo y las relaciones con las demás áreas de la empresa.

3. *Condiciones de trabajo*: percepción de la comodidad y seguridad del sitio de trabajo y de contar con las herramientas necesarias para el logro de una buena labor.
4. *Liderazgo*: forma como se percibe la relación con los superiores y el tipo de comunicación existente.
5. *Desarrollo humano*: oportunidades de crecimiento personal y profesional
6. *Condiciones laborales*: selección de personal, retribución por la labor realizada, por logros conseguidos, estabilidad laboral y valoración justa del desempeño.

Como se puede apreciar, las dimensiones varían de un autor a otro y han servido de referencia para este trabajo. Supercanal y su equipo de colaboradores seleccionaron aquellas acordes a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de sus miembros, para garantizar que el clima organizacional se delimite de manera precisa. Por ello, la empresa eligió las dimensiones, factores y/o variables de medición que consideró pertinentes a los problemas detectados o por prevenir, basándose en los modelos expuestos.

### **1.10.3. Herramientas o métodos de diagnóstico del Clima Organizacional**

En general, se ha diseñado y confeccionado una variedad de instrumentos vinculados a las dimensiones enumeradas precedentemente, y se venden para su aplicación o forman parte de los programas de consultoría. Según la consultora P.A. & Partners (<http://www.pa-partners.com>) entre las técnicas más apropiadas para este tipo de estudios están: Cuestionarios, Entrevistas, Observación, Análisis Documental, Dinámicas de Grupo, Debates, Juegos Proyectivos o Análisis de Incidentes Críticos.

Según García y Bedoya (1997) dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional: a) Observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores. b) Realizar entrevistas directas a los trabajadores. c) Realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de un cuestionario. Los investigadores aplican diferentes herramientas, pero es la encuesta la más común.

Según Brunet, Luc (1987), el instrumento de medida ideal para la evaluación del clima es el cuestionario escrito. Este instrumento presenta preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con la descripción mencionada. En general en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o intervalo.

A continuación se presenta un cuadro resumen de los estudios identificados, indicando el sector en el cual fueron aplicados y las dimensiones que han considerado como parte del clima organizacional:

<b>Autores</b>	<b>Sector</b>	<b>Dimensiones</b>
Araujo et al. (2011)	Servicios	Estilo de gerencia
		Reconocimiento
		Autonomía
		Entusiasmo y apoyo
		Recompensa
		Innovación
Paule y Cabo Verde (2011)	Productivo	Percepción de la dirección
		Satisfacción en el centro
		Identificación de los objetivos
		relaciones interpersonales
		Percepción del funcionamiento de la organización
Noriega y Pría (2011)	Hospitalario	Estructura organizacional
		Liderazgo
		Toma de decisiones
		Motivación
		Comportamiento individual
Chiang et al. (2010)	Organizaciones públicas	Autonomía
		Cohesión
		Confianza
		Presión
		Apoyo
		Reconocimiento
		Equidad
		Innovación

Domínguez et al. (2010)	Hotelero	Clima en estructura
		Clima en comunicación
		Clima en liderazgo
		Clima en motivación
Mujica y Pérez (2009)	Educativo	Imagen gerencial
		Relaciones sociales
		Toma de decisiones
		Tarea
Chiang et al. (2007)	Hospitalario	Comunicación interna
		Reconocimiento
		Relaciones interpersonales
		Calidad en el trabajo
		Toma de decisiones
		Entorno físico
		Objetivos de la institución
		Compromiso
		Adaptación al cambio
		Delegación de actividades y funciones
		Coordinación externa
		Eficiencia en la productividad
Fernández (2004)	Educativo	Visión
		Expectativa de logro
		Cooperación en la tarea
		Afiliación grupal
Caligiore y Díaz(2003)	Educativo	Funcionamiento organizacional
		Estructura organizacional
		Proceso de toma de decisiones
		Tipo de comunicación
		Motivación al logro
Gómez (2004)	Diversas empresas colombianas	Claridad organizacional
		Sistema de recompensas e incentivos
		Toma de decisiones/autonomía
		Liderazgo
		Interacción social
		Apertura organizacional
Vázquez y Guadarrama (2001)	Educativo	Estructura organizacional
		Motivación
		Trabajo en equipo
		Liderazgo
		Participación del empleado
		Toma de decisiones
		Comunicación interna
		Responsabilidad
		Trabajo significativo
		Conflicto

**Fig. 1.5: Cuadro resumen por autor de dimensiones para instrumentos de medición**

En el caso de Supercanal, el método utilizado como instrumento para la medición del clima organizacional fue la encuesta. Por ser un instrumento propio, tuvo la gran ventaja de reflejar mejor las dimensiones que interesa enfocar, -por su oportunidad e importancia-, es único y ajustado a los requerimientos de la organización.

#### 1.10.4. Valoración de factores. Escala de Likert

La escala de Likert es una de las herramientas más utilizadas por los investigadores de mercado para evaluar las opiniones y actitudes de una persona. Su nombre se debe al psicólogo Rensis Likert, quien distinguió entre una escala apropiada (que emerge de las respuestas colectivas a un grupo de ítems -8 o más-), y el formato en el cual las respuestas son puntuadas en un rango de valores. Técnicamente, la escala de likert hace referencia a este último. La diferencia de los dos conceptos tiene que ver con la distinción que Likert hizo entre el fenómeno que está siendo investigado y las variables de los medios de captura.

La escala de Likert es uno de los tipos de escalas de medición. Es una escala psicométrica utilizada en la investigación de mercados para la comprensión de las opiniones y actitudes de un consumidor hacia una marca, producto o mercado meta. Sirve para realizar mediciones y conocer el grado de conformidad de una persona o encuestado hacia determinada oración afirmativa o negativa.

Cuando se responde a un ítem de la escala de Likert, el usuario responde específicamente en base a su nivel de acuerdo o desacuerdo.

La escala de Likert asume que la fuerza e intensidad de la experiencia es lineal, por lo tanto va desde un *totalmente de acuerdo* a un *totalmente desacuerdo*, asumiendo que las actitudes pueden ser medidas. Las respuestas pueden ser ofrecidas en diferentes niveles de medición, permitiendo escalas de 5, 7 y 9 elementos configurados previamente. Siempre se debe tener un elemento neutral para aquellos usuarios que estén *ni de acuerdo ni en desacuerdo*.



Fig. 1.6. Escala de Likert

##### 1.10.4.1. Ejemplos de escala de Likert

ACUERDO	FRECUENCIA
• Totalmente de acuerdo	• Muy frecuentemente
• De acuerdo	• Frecuentemente
• Indeciso	• Ocasionalmente
• En desacuerdo	• Raramente
• Totalmente en desacuerdo	• Nunca
IMPORTANCIA	PROBABILIDAD

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy importante</li> <li>• Importante</li> <li>• Moderadamente importante</li> <li>• De poca importancia</li> <li>• Sin importancia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Casi siempre verdad</li> <li>• Usualmente verdad</li> <li>• Ocasionalmente verdad</li> <li>• Usualmente no verdad</li> <li>• Casi nunca verdad</li> </ul>
--	--

#### 1.10.4.2. Ejemplos de preguntas

- **Nivel de acuerdo o desacuerdo de una oración**

1. Creo que la innovación es el elemento más importante a la hora de iniciar una startup.

Ejemplo de la escala de Likert

Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>
---	--	--	-------------------------------------	--

2. Mi aportación a la empresa es siempre bienvenida y recibida como valiosa.

Ejemplo de la escala de Likert

Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>
---	--	--	-------------------------------------	--

- **Importancia de un factor**

3. La experiencia del usuario dentro de mi estrategia comercial es...

Ejemplo de la escala de Likert

Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>
---	--	--	-------------------------------------	--

#### **Valoración de marca, empresa, producto o servicio**

4. La marca de A se preocupa por el medio ambiente y la naturaleza

Ejemplo de la escala de Likert

Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>
---	--	--	-------------------------------------	--

#### 1.10.4.3. Ventajas y desventajas de la escala de Likert

- **Ventajas**

- Es una escala de fácil aplicación y diseño.
- Puede utilizar ítems que no tienen relación con la expresión.
- Ofrece una graduación de la opinión de las personas encuestadas.
- Muy sencilla de contestar.

- **Desventajas**

- Estudios científicos indican que existe un sesgo en la escala, ya que las respuestas positivas siempre superan a las negativas.

- Otros estudios indican que los encuestados tienden a contestar “de acuerdo” ya que implica un menor esfuerzo mental a la hora de contestar la encuesta.
- Dificultad para establecer con precisión la cantidad de respuestas positivas y negativas.

En este capítulo se desarrollaron las características, objetivos, alcance y justificación de la investigación y siguiendo diferentes autores se analizó el marco teórico desde el concepto de clima organizacional, las características, metodologías de medición y las de las diferentes dimensiones o aspectos de la empresa, constituyendo una herramienta de medición basada en los criterios y modelo de Rensis Likert, una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios de amplio uso en encuestas para la investigación. La respuesta a las preguntas permite determinar el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem, reactivo, o también pregunta). Se muestra un ejemplo y se analizan las ventajas y desventajas de su aplicación.

## CAPÍTULO II: LA INVESTIGACIÓN

### 2.1. LA ORGANIZACIÓN

Supercanal es un cableoperador de televisión del interior de Argentina, con presencia en 14 provincias. Posee canales propios como: Brava TV y TVeo. Está conformado por un equipo de personas que desarrollan su labor en diversas áreas. Tanto el plantel profesional como técnico está altamente capacitado, permitiendo brindar un servicio de alta calidad y una calificada atención. Se caracteriza por llevar el mejor entretenimiento a los clientes con excelente servicio, que redundan en crecimiento y evolución sostenidos.

#### 2.1.1. Historia

La empresa fue fundada en 1984 por Alfredo Vila. Comenzó a operar oficialmente en 1985, en Mendoza. La expansión en Argentina se inició a partir de 1996, a través de un proceso de adquisiciones de diversas empresas, entre ellas Aconcagua Televisión, el servicio de cable más importante de Mendoza en ese momento. Con el tiempo, ha consolidado una red de comunicaciones de más de 22.784 km, cubriendo gran parte del territorio nacional: Catamarca, Tucumán, La Rioja, Santiago del Estero, San Juan, San Luis, Mendoza, Santa Fe, Córdoba, Chubut, Neuquén, Rio Negro, Santa Cruz y Tierra del Fuego.

Supercanal es el segundo MSO (Multiple System Operator) de la Argentina y el principal operador de televisión por cable del interior del país. Su CTL (Centro Técnico Logístico) dispone de una infraestructura de servicio permanente con más de 40 móviles equipados, 120 técnicos y un call center (central de llamadas) con treinta puestos de atención al cliente.

#### 2.1.2. Misión, Visión y Valores

**Misión;** Conectamos a nuestros clientes con el mundo, brindándoles una vía de acceso al entretenimiento, la información y las comunicaciones

**Visión:**

- Ser competitivos y sustentables.
- Los mejores prestadores de servicios n-play.
- Desarrollar a nuestra gente, brindando a todos la oportunidad de prosperar en función de sus logros organizacionales.

- Generar un clima de trabajo que maximice las capacidades individuales y colectivas.
- Contribuir al crecimiento de las comunidades donde llevamos a cabo a nuestras actividades.

**Valores:**

1. Honestidad	6. Efectividad
2. Tenacidad	7. Aprendizaje
3. Respeto	8. Servicio al cliente
4. Equidad	9. Orientación al resultado
5. Compromiso	10. Trabajo en equipo

### 2.1.3. Productos / Servicios

Partiendo de la televisión por cable, el servicio se ha diversificado atendiendo las características del mercado, las nuevas tecnologías y las necesidades de los clientes. Con el objetivo de mejorar las condiciones de seguridad provee, a través de Arlink, un sistema de video vigilancia urbana, conformado por una red de cámaras ubicadas estratégicamente en las principales calles y zonas de la capital y conurbano. Actualmente se ofrece: Supercanal Clásico, Digital, Digital HD y Relink domiciliario y empresas con servicios de banda ancha para acceso a Internet.

**Supercanal Clásico:** cuenta con programación diaria con canales de cine, series, infantiles, deportes, documentales, música, canales para la mujer, internacionales y otros.

**Digital:** ofrece además de los canales de la grilla, canales de audio, radios, canales locales y canales premium. También permite navegar, en pantalla, por la guía interactiva de programación.

**Digital HD:** imágenes de alta resolución y tecnología Dolby Digital, sonido envolvente Dolby 5.1 Surround.

Supercanal ofrece al público contenidos de los siguientes canales:



Fig 2.1. Cuadro de Canales. (Fuente: web de la empresa)

**Arlink Domiciliario:** brinda servicios de telecomunicaciones de forma integral para diversos mercados y consumidores, con capacidad de servicio y mantenimiento las 24 horas del día, los 365 días del año.

Sus servicios abarcan desde conexiones residenciales de banda ancha para acceso de Internet, telefonía IP, enlaces dedicados, punto a punto, punto multipunto, VPN ((*Virtual Private Network* ó Red Privada Virtual), redes para videovigilancia urbana, *streaming* de audio y video (=transmisión; tecnología que permite escuchar o ver archivos mientras se están descargando. Con esta tecnología de costo reducido se logra emitir audio o video por Internet durante las 24 hs. a los usuarios de la red), *hosting* y *housing* (provisión de espacios para contenidos en la red), con velocidades de 3, 6 o 12 megas.

***Arlink Empresas***: es el servicio de internet + datos, especialmente desarrollado para pequeñas y medianas empresas, posee servicio técnico exclusivo y atención al cliente especializado. Además, el cliente puede contratar: Acceso Dedicado y Red Privada Virtual (VPN).

#### **2.1.4. Estructura**

La estructura jerárquica de la empresa está conformada por una Junta Directiva, la Presidencia a la cual reporta la Gerencia General. De ésta dependen directamente las Gerencias de Operaciones, Informática, Comercialización, Recursos Humanos y Administrativo-Financiera. (Ver Anexo I: Organigrama de la Empresa).

Supercanal cuenta con varias sedes en la provincia de Mendoza:

- la sede capital ubicada en el centro de la ciudad (General Paz 323)
- sede Luján, ubicada en San Martín 601, de Luján.
- el MSO o sede central, unidad ubicada en calle Lisandro de la Torre 150, de Guaymallén.
- Sucursal Rivadavia, sita en España 43 de este departamento del este del Gran Mendoza.
- Y Sucursal San Martín, ubicada en Boulogne Sur Mer 272, del departamento homónimo.

El trabajo se realizó en el MSO, área de actividades administrativas que cuenta con 150 empleados, conformada por los siguientes sectores: Administración, Facturación y Cobranzas, Finanzas, Sistemas, Planeamiento y Control de Gestión, Recursos Humanos, Técnica y Comercial.

## **2.2. MARCO METODOLÓGICO**

### **2.2.1. Situación previa**

La decisión de medir el clima laboral fue tomada desde la alta dirección para ser aplicada en toda la organización a nivel país, con el objeto de conocer la opinión de la gente. La iniciativa partió del área de Recursos Humanos y fue avalada por la Dirección. La implementación estuvo a cargo de los encargados de área en cada provincia. La presente investigación se circunscribió por razones de logística y recursos, a la provincia de Mendoza y específicamente, a la sede central MSO, cuyo personal se encontraba por esos momentos, fuera de convenio y, al no contar con el amparo del Sindicato de Televisión, presentaba inconvenientes en su satisfacción y ambiente laboral. Adicionalmente, se había

pensado implementar un Plan de Beneficios para el personal, lo que requería investigar previamente los aspectos más valorados por su gente. Por esta razón, el trabajo de campo preliminar estuvo a cargo de las jefaturas en Argentina, supervisadas por la Dirección y con la guía del área de Recursos Humanos. Esta investigación parte de una reunión con la Jefa de esa área en Mendoza, quien, luego de una reunión personal, presentó el proyecto de análisis a la Dirección. El acuerdo consistió en tomar los datos, efectuar su procesamiento y análisis y posteriormente elaborar una presentación para mostrar los resultados al personal local. Con esta muestra, el proyecto se repetiría en el país con igual metodología.

De esta manera los directivos se proponían corregir situaciones que enrarecían el ambiente, incrementar la motivación, reducir el ausentismo y la rotación y lograr un mayor compromiso con la empresa.

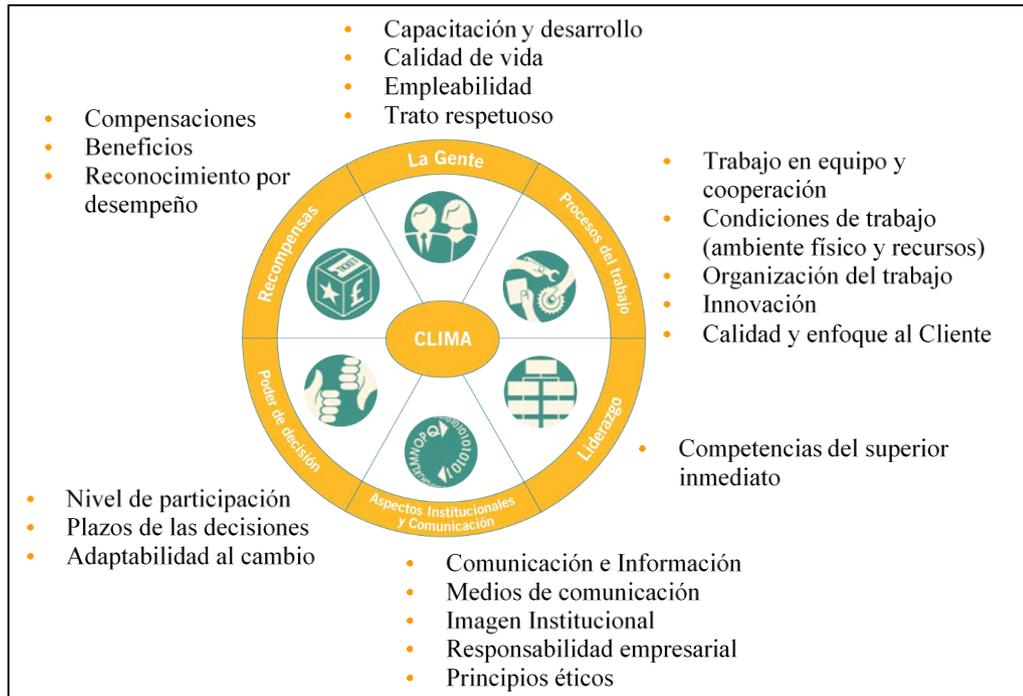
### **2.2.2. Instrumento**

Para la medición se utilizó una encuesta de preguntas cerradas, cortas, claras, con formato didáctico y amigable, fácil de interpretar, que giraron sobre las sensaciones de bienestar y malestar que experimenta la gente en los diferentes aspectos de la vida laboral de la empresa. La misma fue elaborada por el Dpto. de Recursos Humanos de la Empresa, que, luego de efectuar prueba y ajustes previos, puso en marcha su aplicación. La participación fue voluntaria y no nominativa (anónima). Si bien en primera instancia se había pensado utilizar la escala de Likert para valorar las respuestas de la encuesta (de hecho así se lanzó en la práctica), las diferencias de criterios del personal de las distintas áreas –o percepciones– llevó a decidir que para el análisis posterior se resumieran las respuestas de manera binaria, como si se tratara de una encuesta dicotómica.

Una vez realizado el trabajo en campo, las encuestas fueron entregadas como base de la investigación. A partir de ese momento, se inició el procesamiento y preparación de la presentación a directivos. Los guarismos de la encuesta fueron traducidos a porcentajes y se prepararon gráficos de barra para mejor lectura, comprensión y comparabilidad. Posteriormente, se efectuaron dos reuniones: la primera para presentar los resultados y promover la elaboración de acciones de mejora y la segunda para consensuar tales acciones en forma de un plan de mejoras y el Plan de Beneficios al personal.

Tales resultados permitieron dimensionar el nivel de Clima Organizacional es decir, el grado de conformidad de los empleados con la empresa: la tarea asignada, la responsabilidad, los métodos aplicados, las normas internas, la calidad de los líderes y sus relaciones con sus equipos, así como la valoración de los aspectos formales de la institución (estructura, organización y gestión, espacios y aspectos edilicios, seguridad e higiene). En la medición de Clima Laboral se construyeron así los siguientes factores: La Gente, Procesos de trabajo, Liderazgo, Aspectos institucionales y Comunicación, Poder de Decisión (Empowerment) y el Sistema de reconocimientos y Recompensas.

¿Qué se mide con la encuesta de Clima Organizacional?



**Fig. 2.2. Aspecto a medir en la Encuesta de Clima (fuente: RR.HH. de Supercanal)**

A continuación se muestra el instrumento de la investigación: la encuesta distribuida en las cuatro variables o índices que se determinaron y sus factores o dimensiones:

<b>INDICE SATISFACCIÓN</b>	
<i>Factores</i>	
En términos generales, trabajando en Supercanal en este momento estoy...	
<b>INDICE COMPROMISO</b>	
<i>Factores</i>	
Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa y la recomendaría a un amigo trabajar en ella.	
Si me ofrecen un trabajo en otra empresa en iguales condiciones, seguiría trabajando en Supercanal.	
<b>INDICE CLIMA</b>	
<b>LA GENTE</b>	
<i>Factores</i>	
En Supercanal los colaboradores son tratados con respeto, independientemente de su nivel jerárquico.	
Mi trabajo me permite aplicar mis conocimientos y habilidades.	
Lo que hago y aprendo en Supercanal me permite estar bien posicionado en el mercado laboral.	
Considero que tengo posibilidades de desarrollo en la empresa.	
Recibo la capacitación que necesito para realizar mi trabajo actual.	
Mi trabajo me permite lograr un equilibrio entre mi vida personal y profesional.	
<b>PROCESOS DE TRABAJO</b>	
<i>Factores</i>	
Dispongo de los recursos necesarios para realizar mi trabajo (herramientas, computadora, sistemas, vehículos, etc).	
Considero apropiadas las condiciones físicas de mi lugar de trabajo (edificio, oficina, taller).	
En mi sector trabajamos en equipo.	
Existen relaciones de cooperación entre áreas de la empresa.	
La calidad de productos/servicios que Supercanal brinda a sus clientes es buena.	
En Supercanal los procesos y procedimientos internos facilitan la realización de la tarea.	
Supercanal atiende las necesidades de los clientes con prontitud y eficiencia.	
<b>LIDERAZGO</b>	
<i>Factores</i>	
Mi superior inmediato me escucha cuando necesito hablar con él.	
Tengo confianza en las decisiones del equipo de Dirección de Supercanal.	
Mi superior inmediato posee los conocimientos necesarios para realizar su trabajo.	
Mi superior inmediato es abierto a aceptar nuevas formas de hacer las cosas.	
En general, estoy satisfecho con la relación que tengo con mi superior inmediato.	
El equipo de Dirección de Supercanal tiene una clara visión del rumbo que debe seguir esta organización en el futuro.	
Mi superior inmediato ayuda a acercar las opiniones diferentes en el equipo de trabajo.	
Mi superior inmediato es coherente entre lo que dice y lo que hace, dando siempre el ejemplo.	
Mi superior inmediato reconoce el buen desempeño.	
Mi superior inmediato establece claramente mis metas y objetivos.	
Mi superior inmediato promueve el desarrollo de sus colaboradores.	
Mi superior inmediato me brinda información periódica sobre mi desempeño .	

<b>ASPECTOS INSTITUCIONALES Y COMUNICACIÓN</b>
<i>Factores</i>
A futuro, creo que la situación de Supercanal será buena.
Dispongo de la información que necesito para hacer adecuadamente mi trabajo
La empresa actúa en forma responsable en la comunidad, respetando la legislación local y el medioambiente
Estoy satisfecho con el prestigio que Supercanal tiene en el mercado.
Me encuentro lo suficientemente informado a cerca de los planes y objetivos de la empresa.
Las políticas son claras y se aplican de manera consistente y sin favoritismos.
Recibo información permanente respecto a los resultados de negocio de Supercanal.
<b>PODER DE DECISIÓN</b>
<i>Factores</i>
En Supercanal se escucha a las personas y se las considera.
Tengo la posibilidad de participar en las decisiones que afectan mi trabajo
Las decisiones en Supercanal se toman dentro de plazos aceptables
Supercanal responde con rapidez a los cambios del mercado.
<b>RECOMPENSAS</b>
<i>Factores</i>
Comparado con otras empresas similares, estoy satisfecho con los beneficios que me brinda Supercanal.
En Supercanal se valora el buen desempeño.
En comparación con otras empresas del mercado en puestos similares, creo que mi remuneración es adecuada.
Los criterios que Supercanal utiliza para remunerar a sus empleados son adecuados.
En Supercanal es adecuada la relación que existe entre mi salario y mis responsabilidades.
<b>INDICE SEGURIDAD E HIGIENE</b>
<i>Factores</i>
En Supercanal se cuida la gente, brindando instalaciones seguras y aseadas.
En Supercanal me brindan las herramientas e información necesaria para que me sienta seguro mientras desarrollo mis tareas cotidianas.

*Fig. 2.2. Instrumento: Encuesta. (Fuente: Archivo de RR.HH, Supercanal)*

### 2.2.3. Desarrollo

La encuesta se aplicó a la nómina completa de Supercanal, que a nivel nacional alcanza unos 1200 empleados. Se invitó a participar a todos, pero por tratarse de una medición voluntaria, la tasa de respuesta apenas alcanzó un 60 %. El análisis de resultados que se muestra en el presente trabajo, se limitó, como se ha mencionado, a la unidad Lisandro de la Torre, Casa Matriz de la Empresa (en adelante denominada MSO, sigla utilizadas coloquialmente por el personal). En la misma, de un total de 150 empleados, respondieron 116 (77,33%). El 22,67% restante (34 empleados, un número elevado) incluyó: personal que no hizo la encuesta, ausentes y, además, no fueron consideradas -a su pedido- las respuestas de personas únicas en un área o fácilmente identificables. Por esta razón el Total MSO ascendió a 97 datos.

El proceso se cumplió en las siguientes etapas:

- a. **DISEÑO:** se establecieron y comunicaron los objetivos del análisis, se delineó un plan de aplicación y se realizó el diseño de la herramienta o encuesta. Previo a la aplicación, se realizó una prueba para determinar la confiabilidad y validez del instrumento.

La encuesta incluyó cuatro grandes Variables: Índice de Satisfacción, de Compromiso, de Clima y de Seguridad e Higiene. Clima se conformó con seis factores. Todos los acápites tuvieron una o más preguntas asociadas, a saber:

**Índice Satisfacción:** actitud del trabajador frente a su propio trabajo; qué tan bien se siente un empleado trabajando en la empresa.

**Índice Compromiso:** responde a la calidad del vínculo en la relación empleado-empresa, a la voluntad de permanencia, sentido de pertenencia (conexión con la empresa) y esfuerzo (productividad mayor a lo que cabe esperar)

**Índice de Clima:** los aspectos a evaluar dentro del mismo fueron:

1. **La gente:** Capacitación y desarrollo, Calidad de vida, Empleabilidad, Trato respetuoso.
2. **Procesos de trabajo:** Trabajo en equipo y cooperación, Condiciones de trabajo (ambiente físico y recursos), Organización del trabajo, Innovación, Calidad y Enfoque al Cliente.
3. **Liderazgo:** Competencias del superior inmediato, Liderazgo de la Dirección.
4. **Aspectos institucionales y comunicación:** Comunicación e información, Medios de comunicación, Imagen institucional, Responsabilidad empresarial, Principios éticos.
5. **Poder de decisión:** Nivel de participación, Plazos de las decisiones, Adaptabilidad al cambio.
6. **Recompensas:** Compensaciones, Beneficios, Reconocimiento por desempeño

**Índice de Seguridad e Higiene:** responde a las condiciones laborales ambientales, atendiendo las normas vigentes para el tipo de empresa.

- b. **APLICACION:** primeramente RR.HH. explicó a los colaboradores el propósito y alcances de la investigación y luego trabajó la encuesta online (a través de una aplicación diseñada a tal fin), para que cada empleado pudiera responder de manera anónima, fácilmente y con una lectura transparente.
- c. **RESULTADOS:** las respuestas se procesaron dentro de la misma aplicación y los resultados se enviaron por correo electrónico a cada empleado. Posteriormente, se sintetizaron en gráficas, que fueron volcadas en una presentación Power Point, en reunión interna. De esta manera, se completó el feedback al personal, que tuvo la oportunidad de elaborar en conjunto las conclusiones y aportar opiniones y sugerencias para el futuro.
- d. **PLAN DE MEJORA:** luego de presentar y analizar los resultados y consideradas las opiniones y sugerencias, los mismos fueron validados por la dirección, que se unió al personal y entre todos elaboraron a continuación, un plan de acción de mejoras.

### 2.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Las valoraciones se presentaron en forma porcentual sobre el total de respuestas por sector. Para una mejor comprensión, los cuadros se graficaron en sistemas de ejes cartesianos, de barras verticales. Cada barra estuvo etiquetada con el nombre del sector o factor y en la parte superior se consignó el porcentaje del valor otorgado. Finalmente la colorimetría se mantuvo uniforme para permitir el análisis comparativo, a saber:

-  *Fucsia*: color del Índice Clima
-  *Azul*: color para los Índices Satisfacción, Compromiso y Seguridad e Higiene
-  *Celeste*: valor porcentual por encima del 75 % (Excelente)
-  *Amarillo*: valor porcentual entre 41 y 74% (Regular - Bueno – Muy bueno)
-  *Rojo*: valor porcentual hasta 40% (Deficiente)

En los “cuadros resumen” se utilizó el amarillo para el menor valor y el celeste para la mayor puntuación.

Los cuadros se agruparon de dos maneras:

- a. Por variable
- b. Por sector

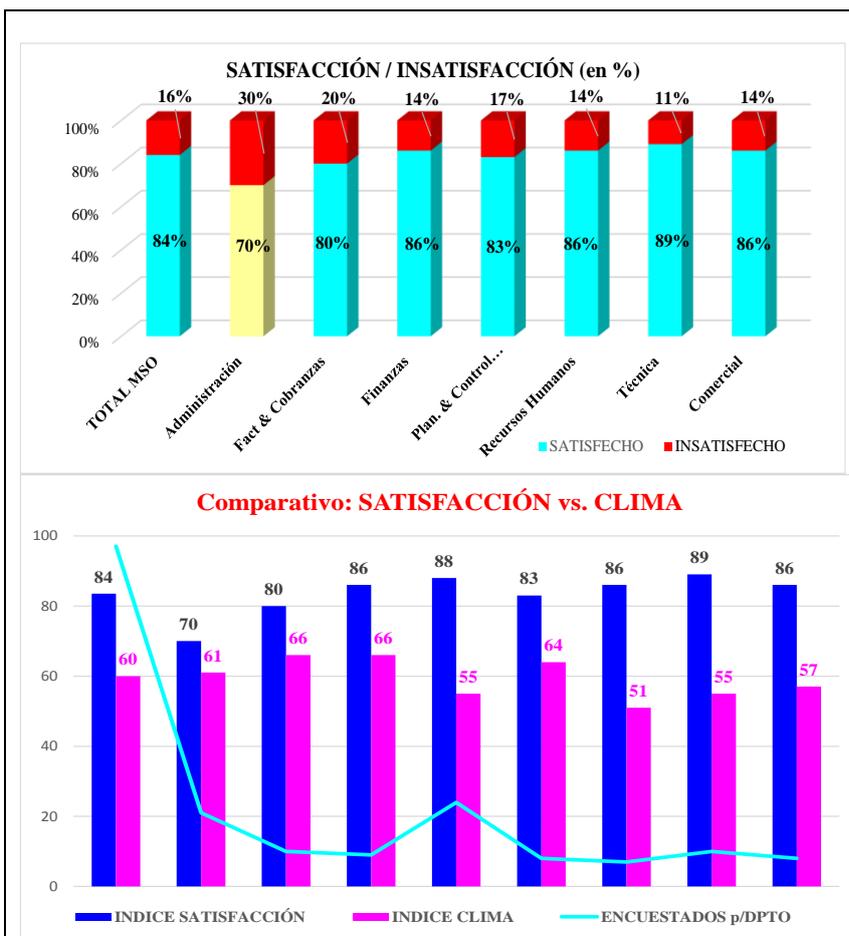
En todos los casos, se presentó en primer lugar el resumen del Total MSO y luego el detalle de la variable o sector, conformando un grupo de gráficos. Cada grupo se acompañó de un comentario, resultado del análisis efectuado.

### 2.3.1. RESULTADOS POR VARIABLE

#### 2.3.1.1. Índice Satisfacción

	TOTAL MSO	AREA							
		Administración	Facturación & Cobranzas	Finanzas	Sistemas	Planeam. y Control Gestión	RR.HH	Técnica	Comercial
<b>INDICE SATISFACCIÓN</b>	84	70	80	86	88	83	86	89	86
<b>INDICE CLIMA</b>	60	61	66	66	55	64	51	55	57
<b>ENCUESTADOS p/DPTO</b>	97	21	10	9	24	8	7	10	8
<b>En general, estoy satisfecho</b>	84	70	80	86	88	83	86	89	86

La Satisfacción para el total MSO llega al 84%. En general la puntuación fluctúa por encima del 80%, Sólo Administración asigna un bajo 70%, debido al descontento que provocan algunas fallas en las especificaciones de la tarea: políticas, objetivos, capacitación, procedimientos, así como temas de retribución y reconocimiento (salario acorde a responsabilidad y acordes al mercado, beneficios, valoración



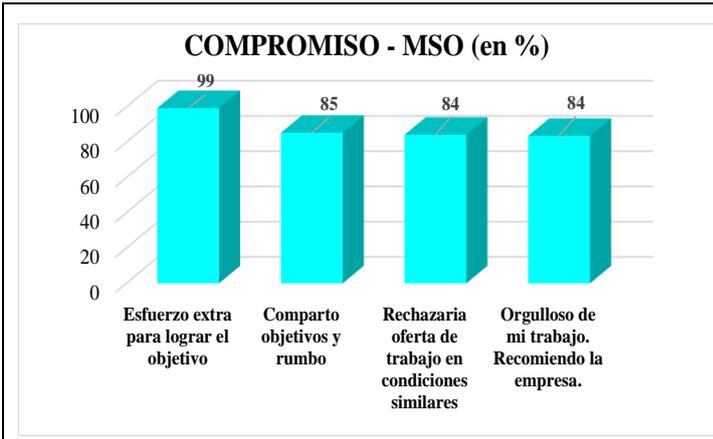
del desempeño). No se presentan gráficos para cada área, porque al contener un solo factor, su puntuación coincide con el Índice. Por lo tanto el gráfico que sigue al cuadro numérico presenta el nivel de satisfacción/insatisfacción para cada sector.

Fig. 2.3: Gráficos del Índice Satisfacción aplicado a las áreas del MSO. (Elaboración propia)

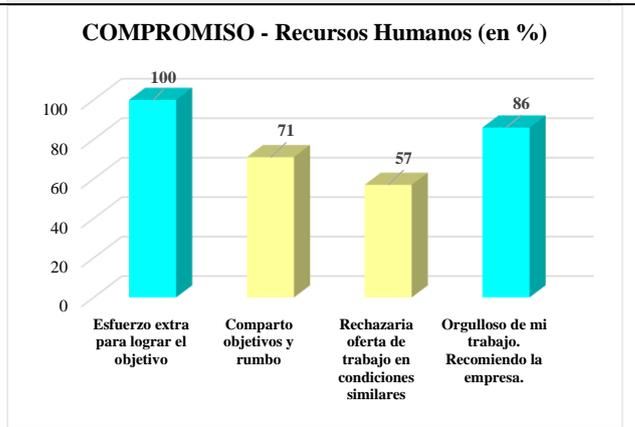
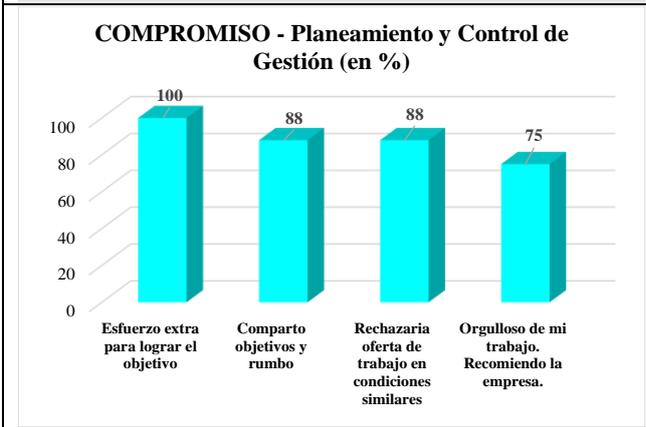
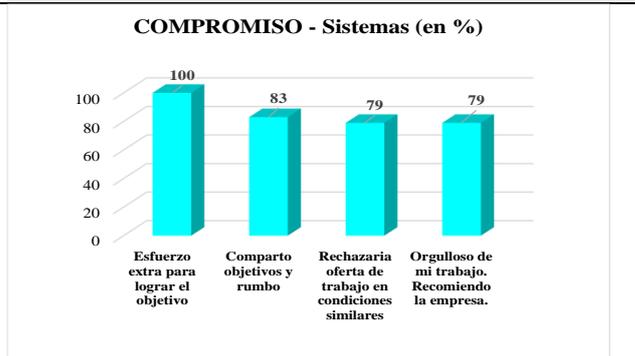
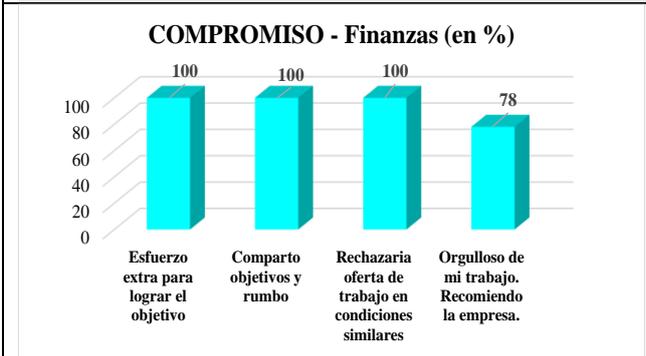
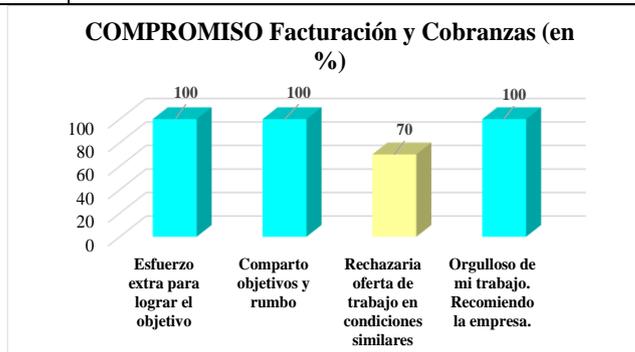
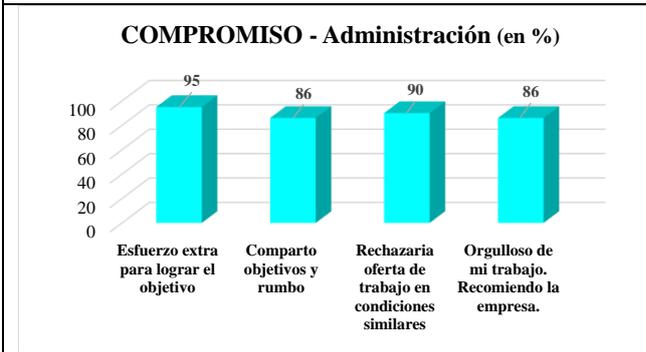
### 2.3.1.2. Índice Compromiso

	ÁREAS								
	TOTAL MSO	Administración	Facturación y Cobranzas	Finanzas	Sistemas	Planeam. y Control Gestión	RR.HH.	Técnica	Comercial
<b>COMPROMISO</b>	88	89	93	94	85	88	79	90	88
<b>INDICE CLIMA</b>	60	61	66	66	55	64	52	55	57
<b>ENCUESTADOS P/DPTO</b>	97	21	10	9	24	8	7	10	8
Esfuerzo extra para lograr el objetivo	99	95	100	100	100	100	100	100	100
Comparto objetivos y rumbo	85	86	100	100	83	88	71	80	75
Rechazaría oferta de trabajo en condiciones similares	84	90	70	100	79	88	57	90	100
Orgulloso de mi trabajo.									
Recomiendo la empresa.	84	86	100	78	79	75	86	90	75

El compromiso con la empresa se visualiza en general en un nivel elevado, ubicándose para el total de áreas MSO hasta un 46,67% por encima del Índice de Clima Organizacional. Tiene relevancia debido a que el nivel de compromiso del personal es fundamental para el éxito de la gestión. Sólo se desvía de esta generalidad el sector Recursos Humanos que disminuye la puntuación por una menor alineación entre los objetivos personales y los de la empresa y al momento de considerar como posible un cambio de organización ante iguales condiciones de salario y beneficios. Este último factor también se observa en Cobranzas.



En todos los sectores se valora el esfuerzo de la gente por alcanzar los objetivos y que exista cierta sincronía con el rumbo determinado por la empresa. Sólo Recursos Humanos y Cobranzas presentan algún valor menor al 75%, siendo remarcable en el primero la posibilidad de cambiar de empresa ante una oferta laboral en las mismas condiciones salariales.



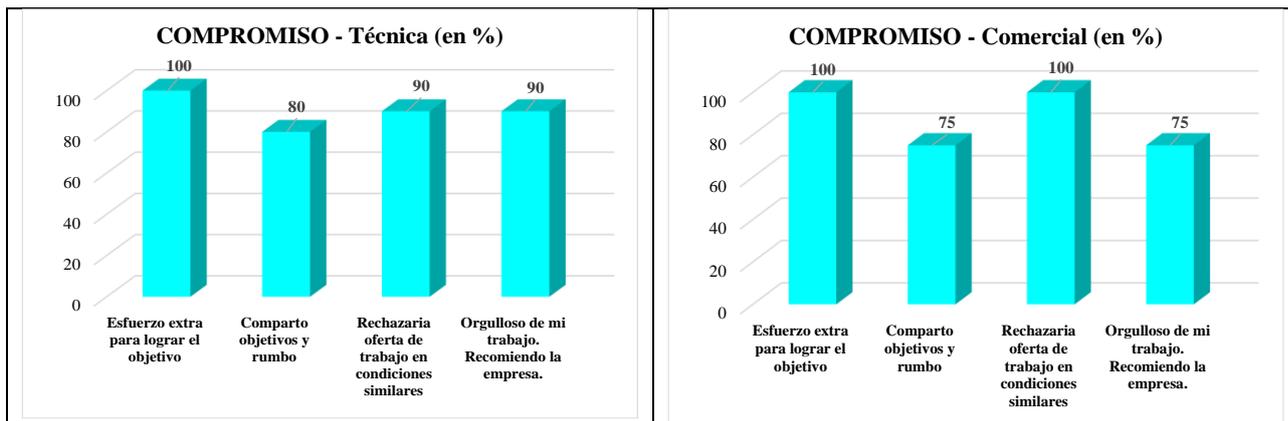
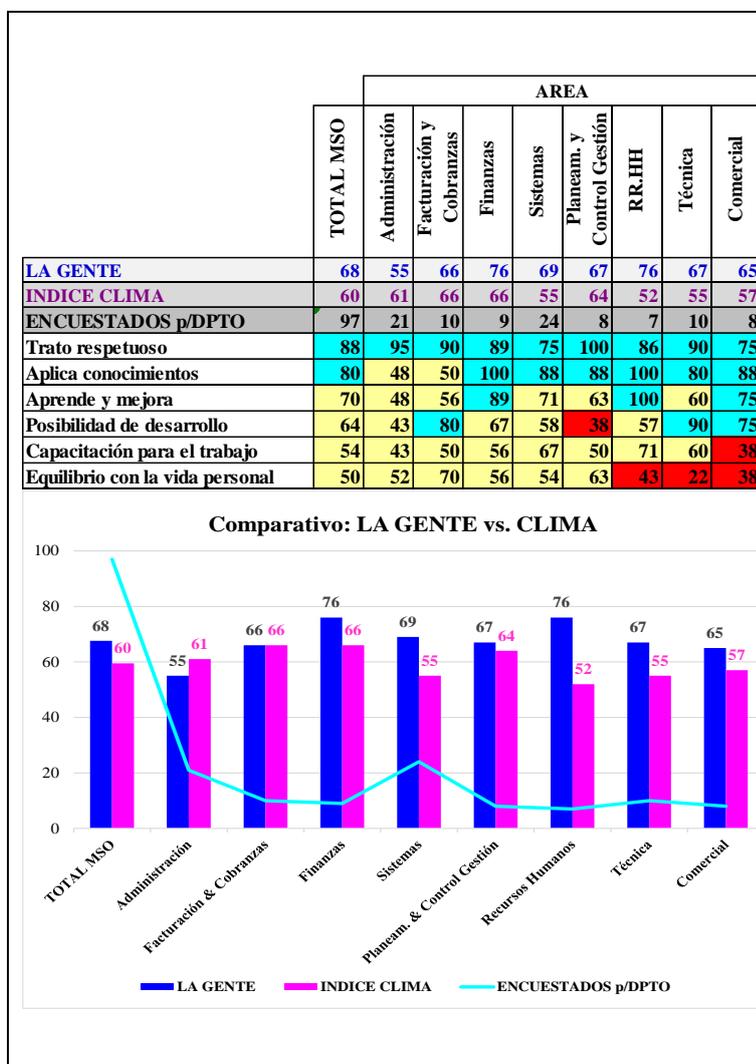


Fig. 2.4: Gráficos del Índice Compromiso aplicado a las áreas del MSO. (Elaboración propia)

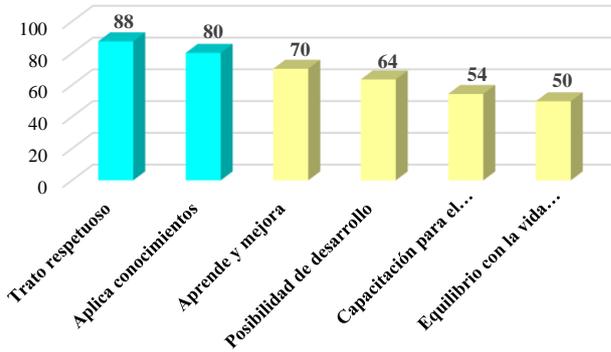
### 2.3.1.3. Índice Clima

- La gente

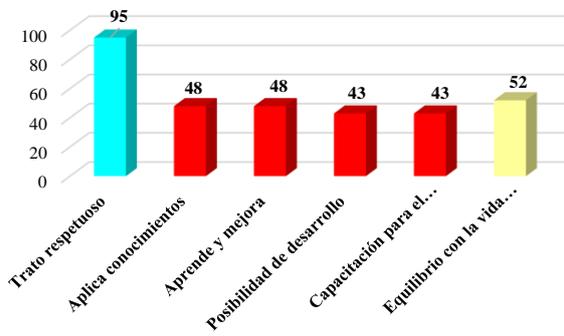


Los temas sobre el personal alcanzan un promedio total del 68%, manteniéndose en casi todos los sectores por encima del índice Clima. Administración presenta valores muy bajos en el 80% de las preguntas, haciendo que su índice promedio (55) sea el menor del MSO, por debajo de Clima. Es común a todas las áreas una elevada valoración del factor respeto, sea entre pares y con jefes, al igual que la aplicación de conocimientos que se eleva para las áreas técnicas. El desarrollo futuro y los temas sobre capacitación muestran una ponderación en general regular, siendo importante el Deficiente en Comercial que manifiesta así su necesidad de capacitarse para la venta. El factor Equilibrio con la vida personal es valorado como Regular, alcanzando su mínimo en el área Técnica, muy sobrecargada por las tareas de mantenimiento del servicio. Es además el factor con menor valoración de La Gente.

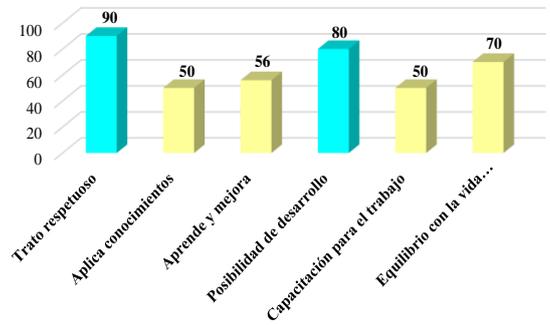
**LA GENTE- MSO (en %)**



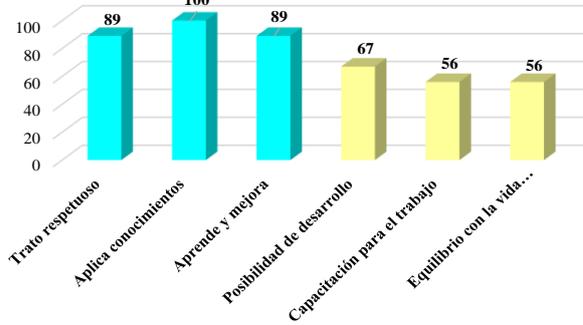
**LA GENTE -Administración (en %)**



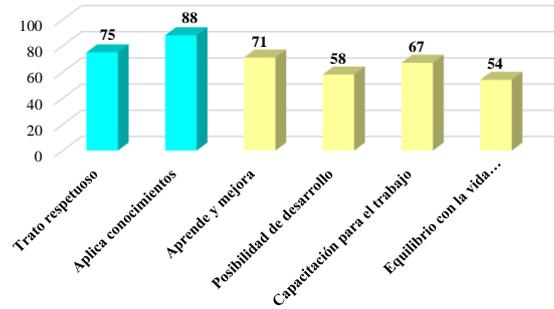
**LA GENTE- Facturación & Cobranzas (en %)**



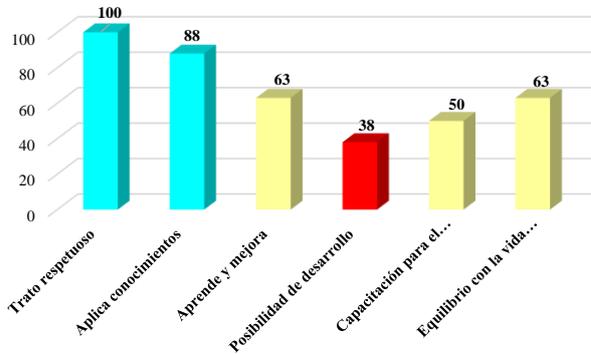
**LA GENTE- Finanzas (en %)**



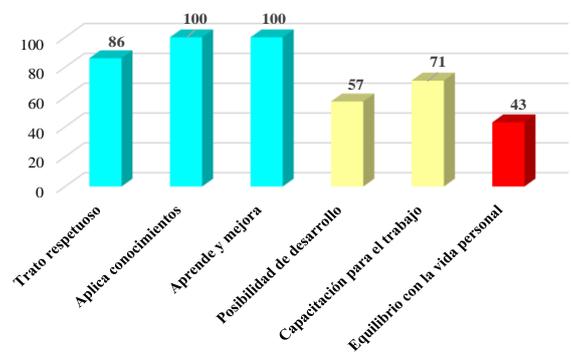
**LA GENTE- Sistemas (en %)**



**LA GENTE - Planeam. & Control Gestión (en %)**



**LA GENTE - Recursos Humanos (en %)**



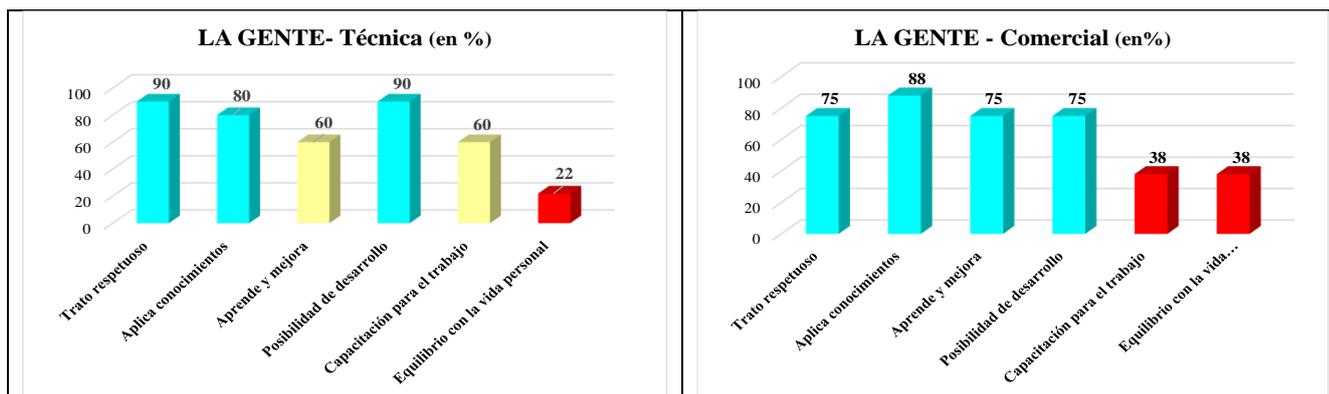
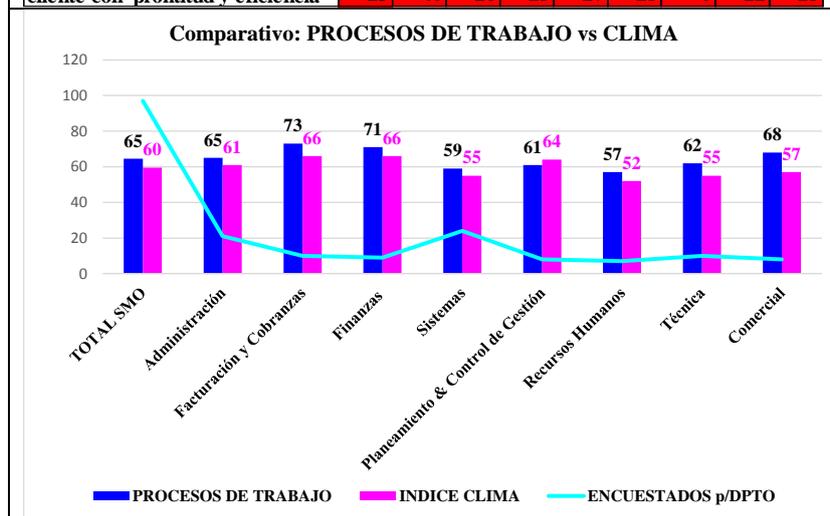


Fig. 2.5: Gráficos del Índice Clima: LA GENTE, aplicado en el MSO (Elaboración propia)

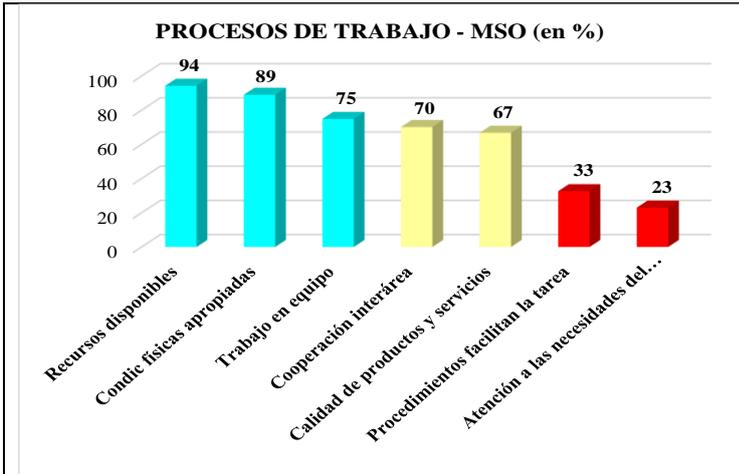
• **Procesos de trabajo**

	TOTAL SMO	AREA							
		Administración	Facturación y Cobranzas	Fianzas	Sistemas	Planeam. y Control Gestión	RR.HH.	Técnica	Comercial
<b>PROCESOS DE TRABAJO</b>	65	65	73	71	59	61	57	62	68
<b>INDICE CLIMA</b>	60	61	66	66	55	64	52	55	57
<b>ENCUESTADOS p/DPTO</b>	97	21	10	9	24	8	7	10	8
Recursos disponibles	94	95	100	100	83	100	86	90	100
Condic físicas apropiadas	89	81	90	89	88	88	86	90	100
Trabajo en equipo	75	76	89	100	75	50	86	60	63
Cooperación interárea	70	57	80	78	67	50	71	70	88
Calidad de productos y servicios	67	69	90	67	43	63	57	70	75
Procedimientos facilitan la tarea	33	35	40	38	29	50	14	30	25
Atención a las necesidades del cliente con prontitud y eficiencia	23	40	20	25	27	25	0	22	25

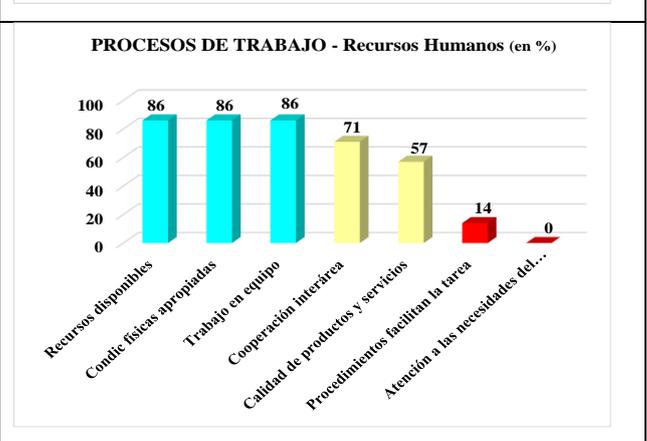
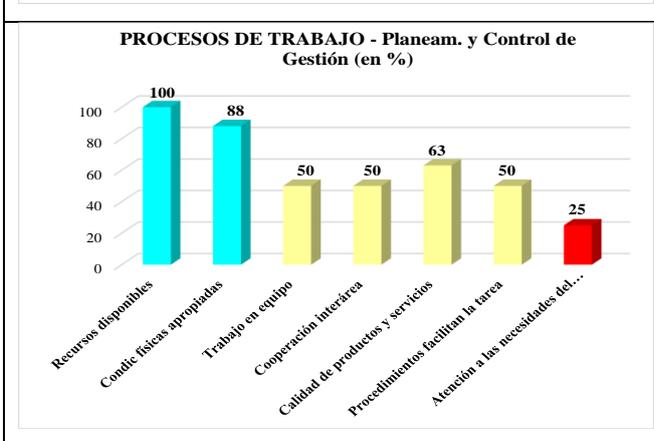
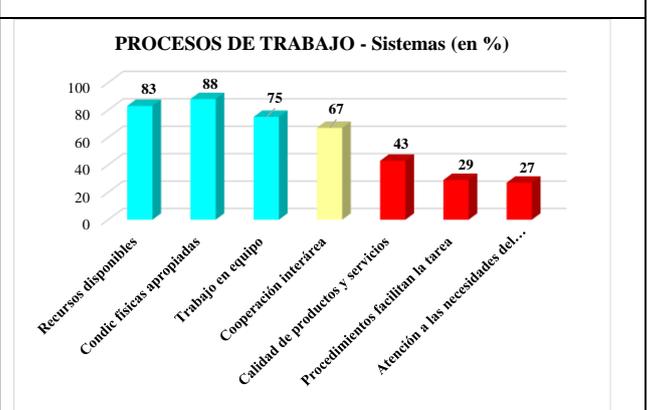
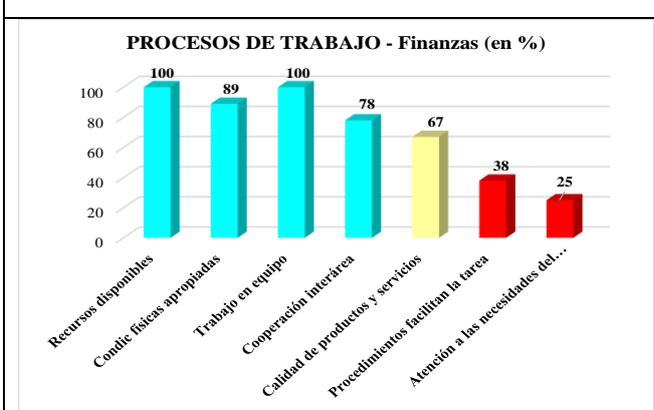
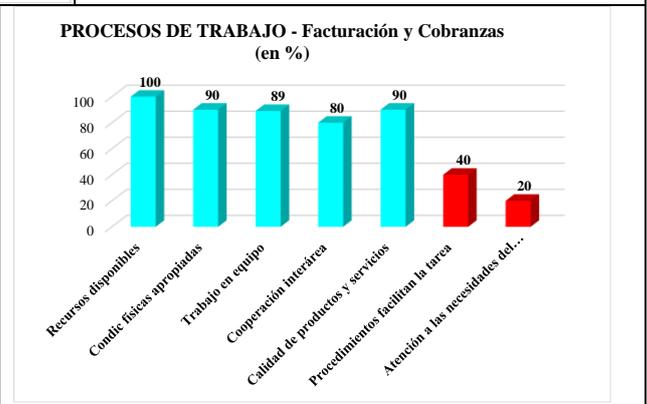
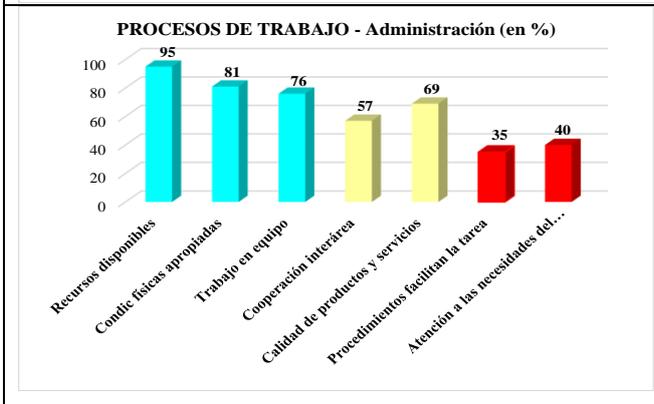


El análisis de los procesos presenta una innegable disconformidad por la ausencia de procedimientos claros y establecidos que faciliten la tarea y estandaricen la calidad del producto/servicio. Adicionalmente, se considera deficiente la atención en tiempo y forma de las necesidades del cliente. Esto genera estrés en el personal que responde a diario las llamadas de los clientes.

Por el contrario, los valores se elevan para los recursos y condiciones edilicias que ofrece la empresa, así como la colaboración en los equipos y entre áreas y la calidad del servicio que se ofrece.



En casi todos los sectores puede verse que los dos factores sensibles en la baja calificación se deben a la falta de procedimientos emitidos y comunicados para trabajar y a la respuesta a los requerimientos de los clientes.



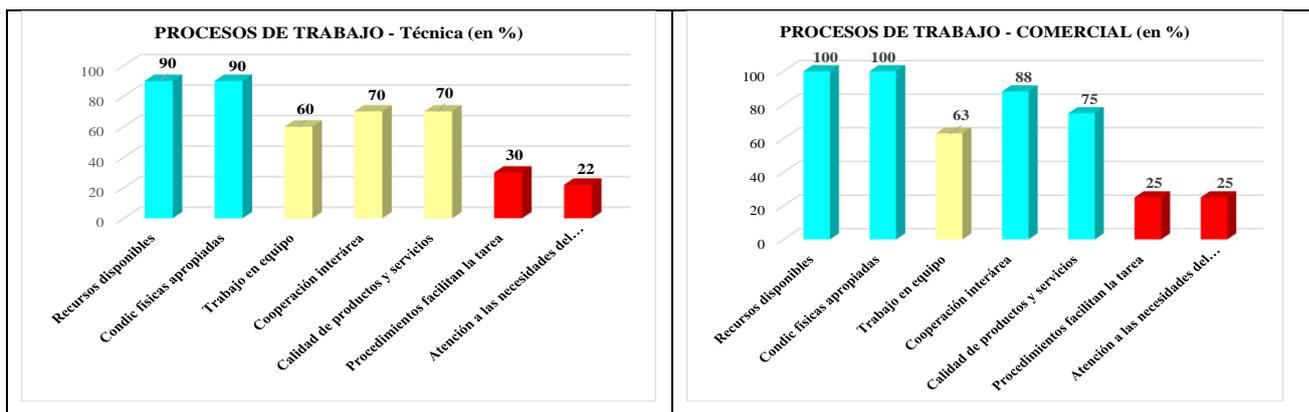
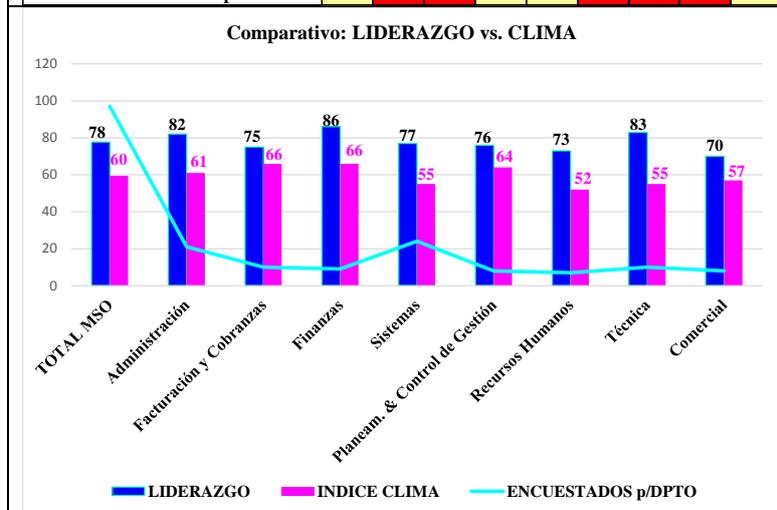


Fig. 2.6: Gráficos del Índice Clima: PROCESOS DE TRABAJO, aplicado en el MSO (Elaboración propia)

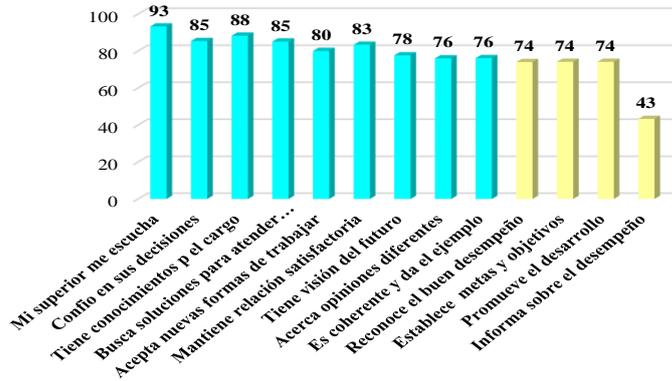
• Liderazgo

	AREA								
	TOTAL MSO	Administración y Cobranzas	Finanzas	Sistemas	Planeam. y Control Gestión	RR.HH.	Técnica	Comercial	
<b>LIDERAZGO</b>	78	82	75	86	77	76	73	83	70
<b>INDICE CLIMA</b>	60	61	66	66	55	64	52	55	57
<b>ENCUESTADOS p/DPTO</b>	97	21	10	9	24	8	7	10	8
Mi superior me escucha	93	95	100	100	88	75	100	100	88
Confío en sus decisiones	85	95	100	89	83	100	86	80	50
Tiene conocimientos p el cargo	88	100	90	100	79	88	86	100	63
Busca soluciones para atender las necesidades del cliente.	85	100	89	75	79	88	86	89	75
Acepta nuevas formas de trabajar	80	90	70	100	83	75	57	90	75
Mantiene relación satisfactoria	83	95	80	89	83	71	71	90	88
Tiene visión del futuro	78	85	100	89	73	100	57	67	50
Acerca opiniones diferentes	76	85	60	89	79	63	57	100	75
Es coherente y da el ejemplo	76	95	67	89	71	75	57	80	75
Reconoce el buen desempeño	74	52	80	67	92	75	71	80	75
Establece metas y objetivos	74	81	60	89	71	63	86	80	63
Promueve el desarrollo	74	52	44	88	79	75	100	80	75
Informa sobre el desempeño	43	38	40	56	42	38	29	40	63

El Liderazgo tiene un elevado 78% en el total MSO, un 30% por encima del Clima Organizacional, superando a éste en todos los sectores. Los gerente/jefes/encargados son considerados buenos escuchas, tienen habilidades y conocimientos adecuados a su función y se esfuerzan por solucionar problemas a los clientes. Recursos Humanos y Comercial presentan niveles menores de conformidad en la mitad de los factores. Es relevante la escasa conformidad del personal en lo que se refiere al feedback de los jefes sobre el desempeño de sus equipos de trabajo, que se manifiesta con valores mínimos en más de la mitad de los sectores.

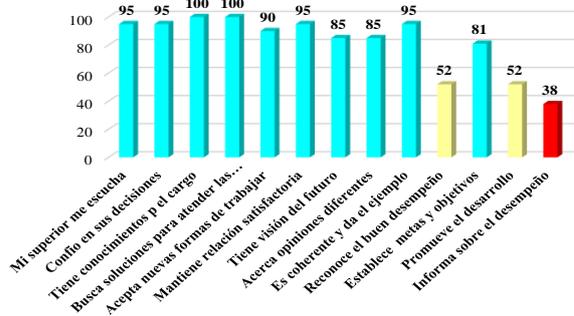


**LIDERAZGO - MSO (en %)**

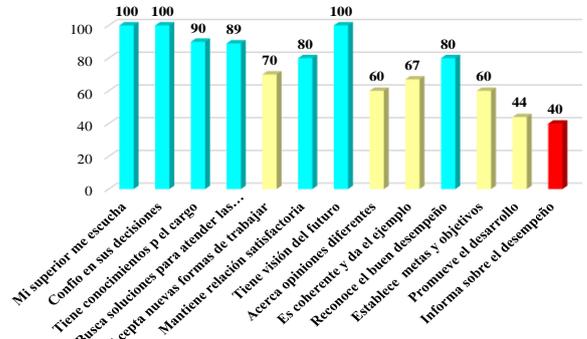


Como se vio en c.1., el factor Liderazgo con alto puntaje en la mayoría de factores en todos los sectores, pone nuevamente de manifiesto en el resumen del total MSO las falencias en la comunicación de temas institucionales como objetivos, planes, cómo es el desempeño de cada colaborador y en consecuencia, la construcción de un sistema de reconocimiento que relacione estos temas y produzca satisfacción. Cobranzas y Recursos Humanos presentan los menores puntajes.

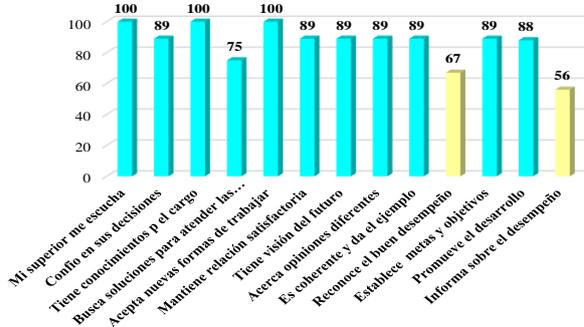
**LIDERAZGO - Administración (en %)**



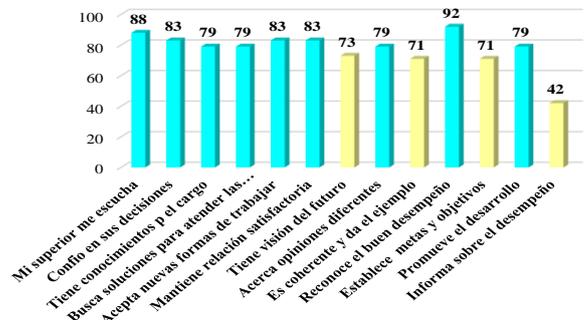
**LIDERAZGO - Facturación y Cobranzas (en %)**



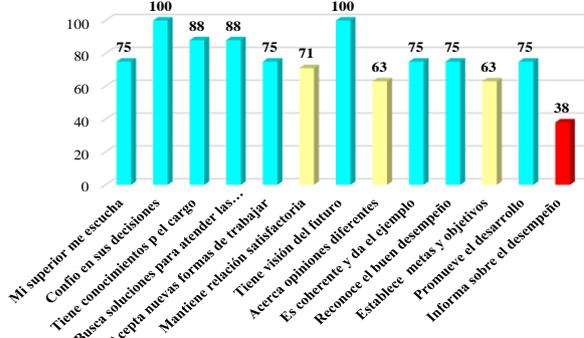
**LIDERAZGO - Finanzas (en %)**



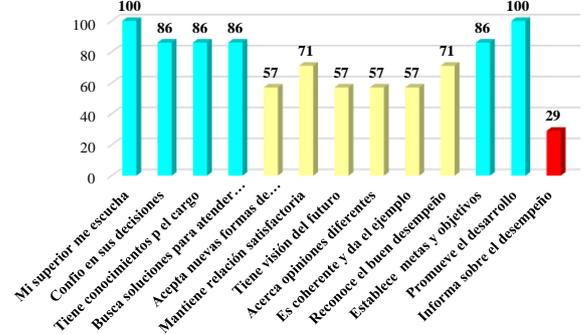
**LIDERAZGO - Sistemas (en %)**



**LIDERAZGO - Planeam. y Control de Gestión (en %)**



**LIDERAZGO - Recursos Humanos (en %)**



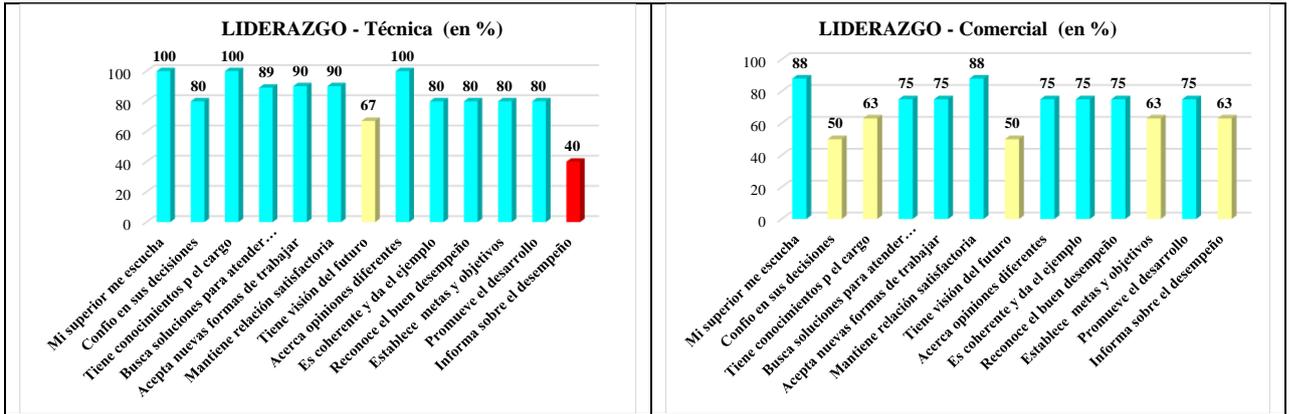
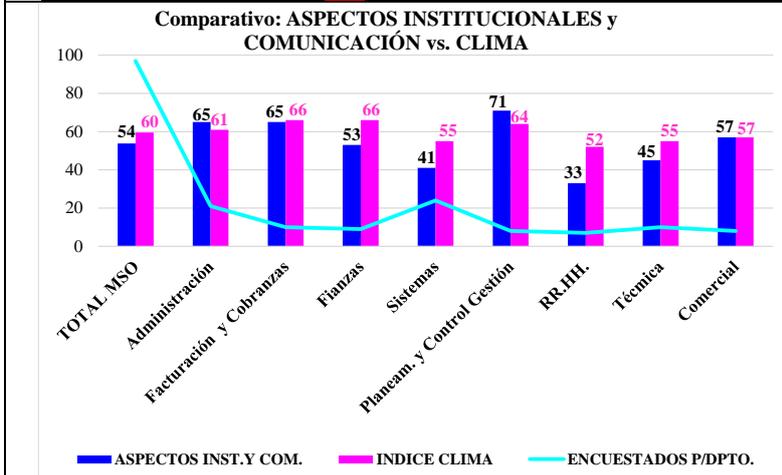


Fig. 2.7: Gráficos del Índice Clima: LIDERAZGO, aplicado en el MSO (Elaboración propia)

• Aspectos Institucionales y Comunicación

	AREA								
	TOTAL MSO	Administración y Cobranzas	Fianzas	Sistemas	Planeam. y Control Gestión	RR.HH.	Técnica	Comercial	
ASPECTOS INST.Y COM.	54	65	65	53	41	71	33	45	57
INDICE CLIMA	60	61	66	66	55	64	52	55	57
ENCUESTADOS P/DPTO.	97	21	10	9	24	8	7	10	8
Buen futuro de la empresa	90	100	100	89	75	88	86	90	88
Información para el trabajo	73	86	70	78	71	88	57	60	75
Respeto a la ley y el ambiente	62	100	90	71	52	63	14	44	63
Prestigio de la empresa	56	76	80	78	33	75	29	40	38
Conozco planes y objetivos	37	38	30	11	21	63	29	50	50
Políticas claras y aplicadas	33	42	56	25	30	50	0	22	38
Información sobre resultados	27	14	30	22	4	75	14	10	50



Es preocupante que este factor, básico y fundamental eje de la gestión, apenas sobrepasa una calificación del 50% para el total MSO. Los menores puntajes se dan en las áreas de Recursos Humanos, Técnica y Sistemas. Los factores menos valorados en la mayoría de los sectores se refieren a políticas poco claras y por lo tanto de difícil aplicación, la falta de comunicación a los empleados de los planes y objetivos como estrategia para orientar la labor y la escasa información que cada empleado obtiene sobre su desempeño. Ello obstaculiza un justo reconocimiento, desalentando los esfuerzos de mejora.

<p style="text-align: center;"><b>ASPECTOS INSTIT. Y COMUNICACIÓN - MSO (en %)</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Aspecto</th> <th>MSO (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Buen futuro de la empresa</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>Información para el trabajo</td> <td>73</td> </tr> <tr> <td>Respeto a la ley y el...</td> <td>62</td> </tr> <tr> <td>Prestigio de la empresa</td> <td>56</td> </tr> <tr> <td>Conozco planes y objetivos</td> <td>37</td> </tr> <tr> <td>Políticas claras y aplicadas</td> <td>33</td> </tr> <tr> <td>Información sobre...</td> <td>27</td> </tr> </tbody> </table>	Aspecto	MSO (%)	Buen futuro de la empresa	90	Información para el trabajo	73	Respeto a la ley y el...	62	Prestigio de la empresa	56	Conozco planes y objetivos	37	Políticas claras y aplicadas	33	Información sobre...	27	<p>Los indicadores señalan un interrogante claro: “¿dónde estamos y hacia dónde vamos?” es decir, los colaboradores requieren mayor información sobre temas institucionales, tales como planes, objetivos, políticas y resultados del negocio.</p>																
Aspecto	MSO (%)																																
Buen futuro de la empresa	90																																
Información para el trabajo	73																																
Respeto a la ley y el...	62																																
Prestigio de la empresa	56																																
Conozco planes y objetivos	37																																
Políticas claras y aplicadas	33																																
Información sobre...	27																																
<p style="text-align: center;"><b>ASPECTOS INSTIT. Y COMUNICACIÓN - Administración (en %)</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Aspecto</th> <th>MSO (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Buen futuro de la empresa</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>Información para el trabajo</td> <td>86</td> </tr> <tr> <td>Respeto a la ley y el...</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>Prestigio de la empresa</td> <td>76</td> </tr> <tr> <td>Conozco planes y objetivos</td> <td>38</td> </tr> <tr> <td>Políticas claras y aplicadas</td> <td>42</td> </tr> <tr> <td>Información sobre...</td> <td>14</td> </tr> </tbody> </table>	Aspecto	MSO (%)	Buen futuro de la empresa	100	Información para el trabajo	86	Respeto a la ley y el...	100	Prestigio de la empresa	76	Conozco planes y objetivos	38	Políticas claras y aplicadas	42	Información sobre...	14	<p style="text-align: center;"><b>ASPECTOS INSTIT. Y COMUNICACIÓN - Facturación y Cobranzas (en %)</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Aspecto</th> <th>MSO (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Buen futuro de la empresa</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>Información para el trabajo</td> <td>70</td> </tr> <tr> <td>Respeto a la ley y el...</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>Prestigio de la empresa</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td>Conozco planes y objetivos</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Políticas claras y aplicadas</td> <td>56</td> </tr> <tr> <td>Información sobre...</td> <td>30</td> </tr> </tbody> </table>	Aspecto	MSO (%)	Buen futuro de la empresa	100	Información para el trabajo	70	Respeto a la ley y el...	90	Prestigio de la empresa	80	Conozco planes y objetivos	30	Políticas claras y aplicadas	56	Información sobre...	30
Aspecto	MSO (%)																																
Buen futuro de la empresa	100																																
Información para el trabajo	86																																
Respeto a la ley y el...	100																																
Prestigio de la empresa	76																																
Conozco planes y objetivos	38																																
Políticas claras y aplicadas	42																																
Información sobre...	14																																
Aspecto	MSO (%)																																
Buen futuro de la empresa	100																																
Información para el trabajo	70																																
Respeto a la ley y el...	90																																
Prestigio de la empresa	80																																
Conozco planes y objetivos	30																																
Políticas claras y aplicadas	56																																
Información sobre...	30																																
<p style="text-align: center;"><b>ASPECTOS INSTIT. Y COMUNICACIÓN - Finanzas (en %)</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Aspecto</th> <th>MSO (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Buen futuro de la empresa</td> <td>89</td> </tr> <tr> <td>Información para el...</td> <td>78</td> </tr> <tr> <td>Respeto a la ley y el...</td> <td>71</td> </tr> <tr> <td>Prestigio de la empresa</td> <td>78</td> </tr> <tr> <td>Conozco planes y objetivos</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>Políticas claras y aplicadas</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>Información sobre...</td> <td>22</td> </tr> </tbody> </table>	Aspecto	MSO (%)	Buen futuro de la empresa	89	Información para el...	78	Respeto a la ley y el...	71	Prestigio de la empresa	78	Conozco planes y objetivos	11	Políticas claras y aplicadas	25	Información sobre...	22	<p style="text-align: center;"><b>ASPECTOS INSTIT. Y COMUNICACIÓN - Sistemas (en %)</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Aspecto</th> <th>MSO (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Buen futuro de la empresa</td> <td>75</td> </tr> <tr> <td>Información para el trabajo</td> <td>71</td> </tr> <tr> <td>Respeto a la ley y el ambiente</td> <td>52</td> </tr> <tr> <td>Prestigio de la empresa</td> <td>33</td> </tr> <tr> <td>Conozco planes y objetivos</td> <td>21</td> </tr> <tr> <td>Políticas claras y aplicadas</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Información sobre resultados</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>	Aspecto	MSO (%)	Buen futuro de la empresa	75	Información para el trabajo	71	Respeto a la ley y el ambiente	52	Prestigio de la empresa	33	Conozco planes y objetivos	21	Políticas claras y aplicadas	30	Información sobre resultados	4
Aspecto	MSO (%)																																
Buen futuro de la empresa	89																																
Información para el...	78																																
Respeto a la ley y el...	71																																
Prestigio de la empresa	78																																
Conozco planes y objetivos	11																																
Políticas claras y aplicadas	25																																
Información sobre...	22																																
Aspecto	MSO (%)																																
Buen futuro de la empresa	75																																
Información para el trabajo	71																																
Respeto a la ley y el ambiente	52																																
Prestigio de la empresa	33																																
Conozco planes y objetivos	21																																
Políticas claras y aplicadas	30																																
Información sobre resultados	4																																
<p style="text-align: center;"><b>ASPECTOS INSTIT. Y COMUNICACIÓN - Planeamiento y Control de Gestión (en %)</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Aspecto</th> <th>MSO (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Buen futuro de la empresa</td> <td>88</td> </tr> <tr> <td>Información para el trabajo</td> <td>88</td> </tr> <tr> <td>Respeto a la ley y el ambiente</td> <td>63</td> </tr> <tr> <td>Prestigio de la empresa</td> <td>75</td> </tr> <tr> <td>Conozco planes y objetivos</td> <td>63</td> </tr> <tr> <td>Políticas claras y aplicadas</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>Información sobre resultados</td> <td>75</td> </tr> </tbody> </table>	Aspecto	MSO (%)	Buen futuro de la empresa	88	Información para el trabajo	88	Respeto a la ley y el ambiente	63	Prestigio de la empresa	75	Conozco planes y objetivos	63	Políticas claras y aplicadas	50	Información sobre resultados	75	<p style="text-align: center;"><b>ASPECTOS INSTIT. Y COMUNICACIÓN - Recursos Humanos (en %)</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Aspecto</th> <th>MSO (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Buen futuro de la empresa</td> <td>86</td> </tr> <tr> <td>Información para el trabajo</td> <td>57</td> </tr> <tr> <td>Respeto a la ley y el ambiente</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>Prestigio de la empresa</td> <td>29</td> </tr> <tr> <td>Conozco planes y objetivos</td> <td>29</td> </tr> <tr> <td>Políticas claras y aplicadas</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Información sobre resultados</td> <td>14</td> </tr> </tbody> </table>	Aspecto	MSO (%)	Buen futuro de la empresa	86	Información para el trabajo	57	Respeto a la ley y el ambiente	14	Prestigio de la empresa	29	Conozco planes y objetivos	29	Políticas claras y aplicadas	0	Información sobre resultados	14
Aspecto	MSO (%)																																
Buen futuro de la empresa	88																																
Información para el trabajo	88																																
Respeto a la ley y el ambiente	63																																
Prestigio de la empresa	75																																
Conozco planes y objetivos	63																																
Políticas claras y aplicadas	50																																
Información sobre resultados	75																																
Aspecto	MSO (%)																																
Buen futuro de la empresa	86																																
Información para el trabajo	57																																
Respeto a la ley y el ambiente	14																																
Prestigio de la empresa	29																																
Conozco planes y objetivos	29																																
Políticas claras y aplicadas	0																																
Información sobre resultados	14																																

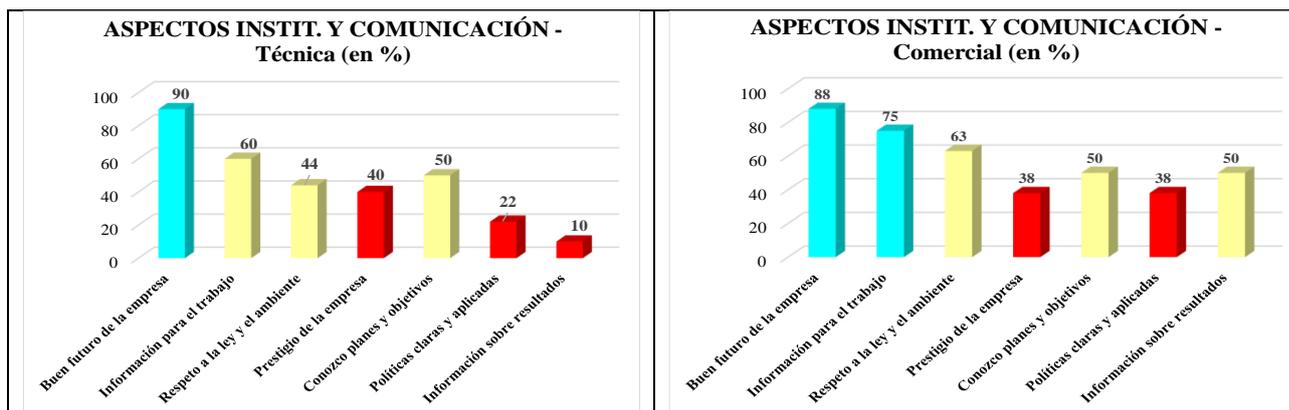
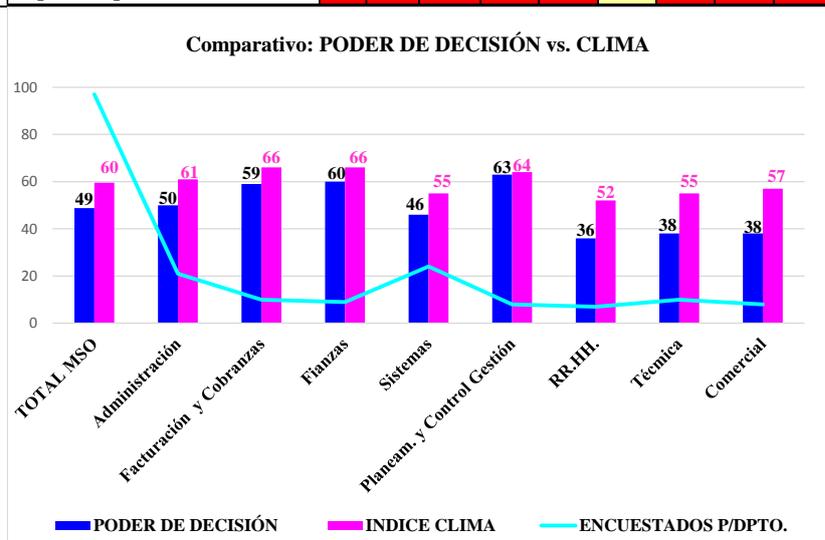


Fig. 2.8: Gráficos del Índice de Clima: ASPECTOS INSTITUCIONALES Y COMUNICACIÓN, aplicado en el MSO. (Fuente: elaboración propia)

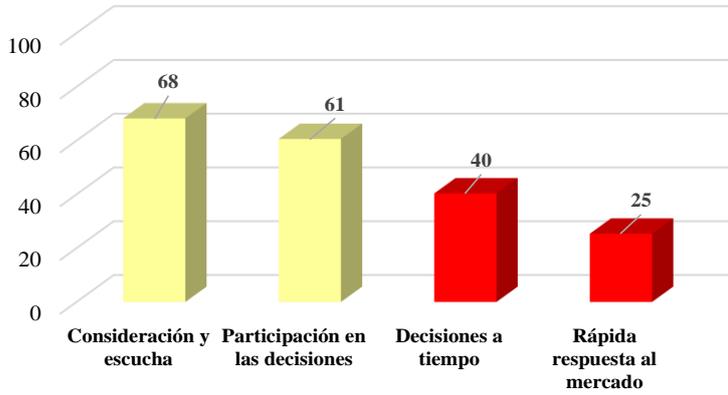
- Poder de decisión (Empowerment)

	AREA								
	TOTAL MSO	Administración	Facturación y Cobranzas	Fianzas	Sistemas	Planeam. y Control Gestión	RR.HH.	Técnica	Comercial
<b>PODER DE DECISIÓN</b>	49	50	59	60	46	63	36	38	38
<b>INDICE CLIMA</b>	60	61	66	66	55	64	52	55	57
<b>ENCUESTADOS P/DPTO.</b>	97	21	10	9	24	8	7	10	8
Consideración y escucha	68	70	80	67	67	63	71	40	88
Participación en las decisiones	61	57	60	75	42	50	71	80	50
Decisiones a tiempo	40	50	50	63	52	75	0	20	13
Rápida respuesta al mercado	25	24	44	38	23	63	0	11	0

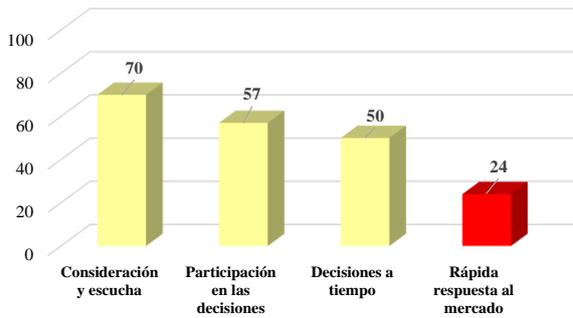


El promedio de la evaluación del empoderamiento del personal para asumir decisiones apenas roza el 50% en el total MSO, fluctuando hasta casi 30% por debajo del índice de Clima en todos los sectores. Esto indica un trabajo a realizar en la delegación, para resolver principalmente problemas del cliente. Los factores más afectados, son Velocidad de respuesta y Decisiones a tiempo. El personal considera que con mayor autonomía, podrían dar mejor y más rápida solución a problemas simples y muchas veces repetitivos, que causan disconformidad en el cliente y frustración en los colaboradores. Recursos Humanos, Técnica y Comercial son los sectores con el menor promedio en este factor.

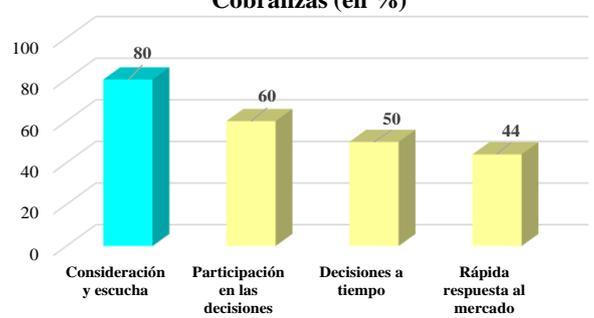
### PODER DE DECISIÓN - MSO (en %)



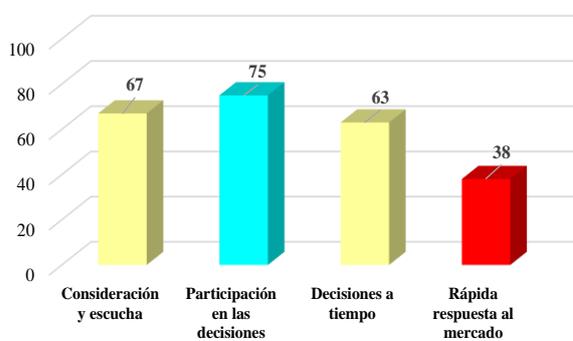
### PODER DE DECISIÓN - Administración (en %)



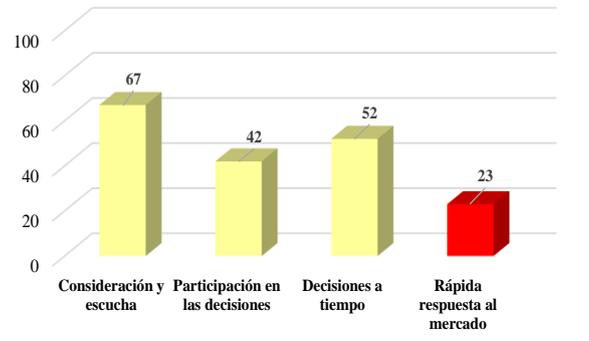
### PODER DE DECISIÓN - Facturación y Cobranzas (en %)



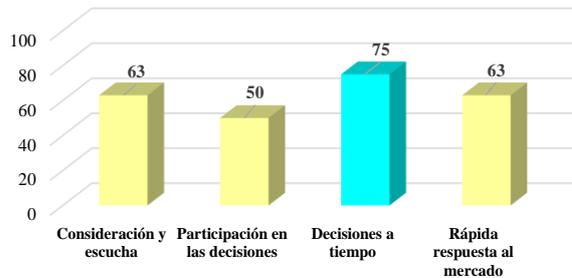
### PODER DE DECISIÓN - Finanzas (en %)



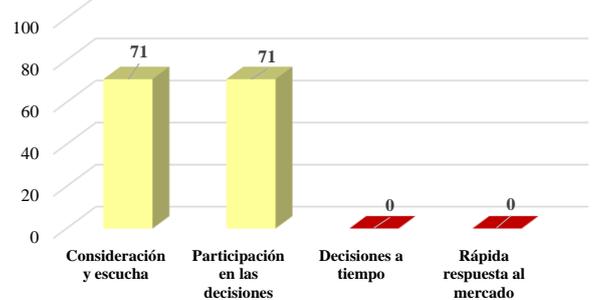
### PODER DE DECISIÓN - Sistemas (en %)



### PODER DE DECISIÓN - Planeamiento y Control de Gestión (en %)



### PODER DE DECISIÓN - Recursos Humanos (en %)



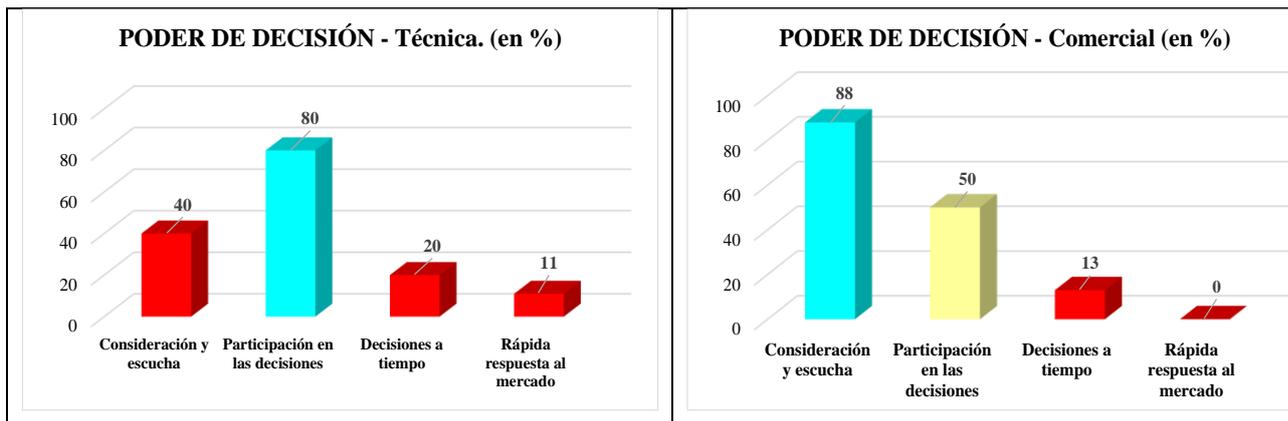
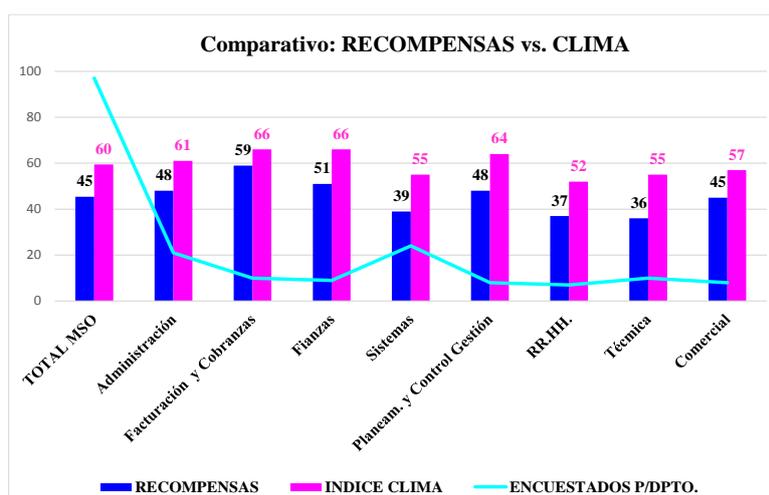


Fig. 2.9: Gráficos del Índice Clima: PODER DE DECISIÓN, aplicado en el MSO. (Elaboración propia)

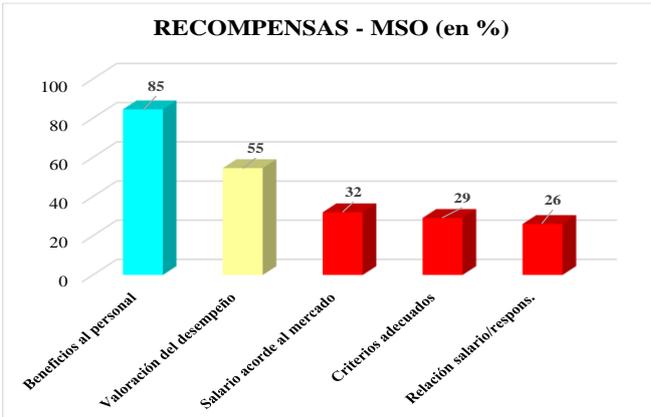
• c.6. Recompensas

	AREA								
	TOTAL MSO	Administración y Cobranzas	Fianzas	Sistemas	Planeam. y Control Gestión	RR.HH.	Técnica	Comercial	
<b>RECOMPENSAS</b>	45	48	59	51	39	48	37	36	45
<b>INDICE CLIMA</b>	60	61	66	66	55	64	52	55	57
<b>ENCUESTADOS P/DPTO.</b>	97	21	10	9	24	8	7	10	8
Beneficios al personal	85	88	88	78	79	88	100	67	88
Valoración del desempeño	55	48	60	56	54	50	43	50	75
Salario acorde al mercado	32	33	56	56	23	38	14	11	25
Criterios adecuados	29	45	50	33	21	25	14	20	25
Relación salario/respons.	26	29	50	33	17	38	14	30	13

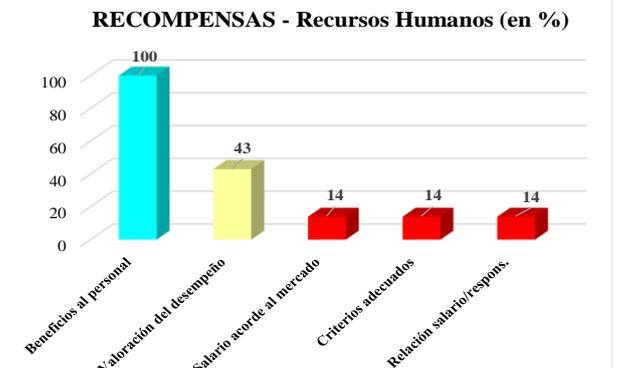
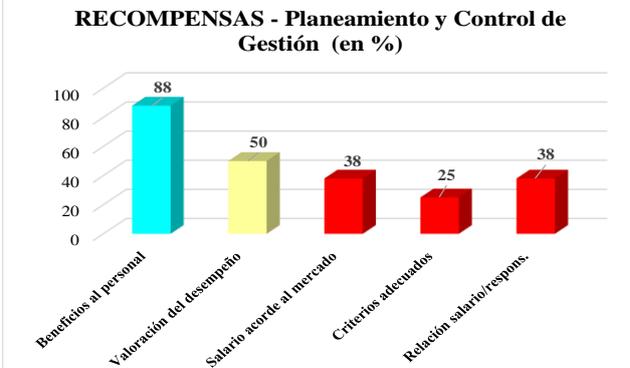
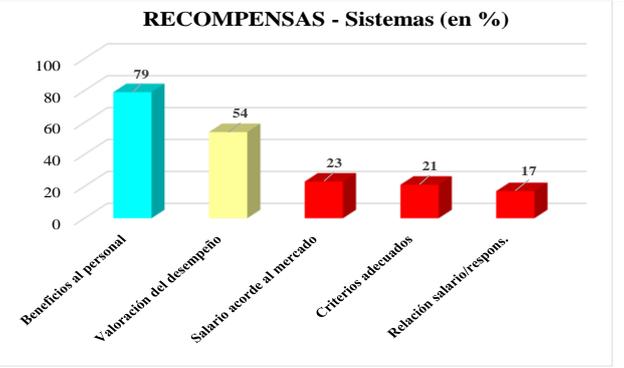
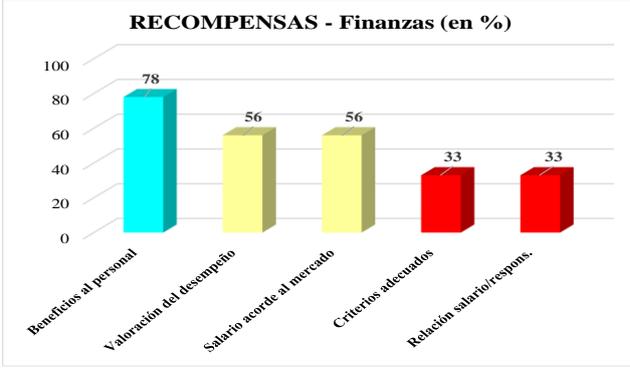
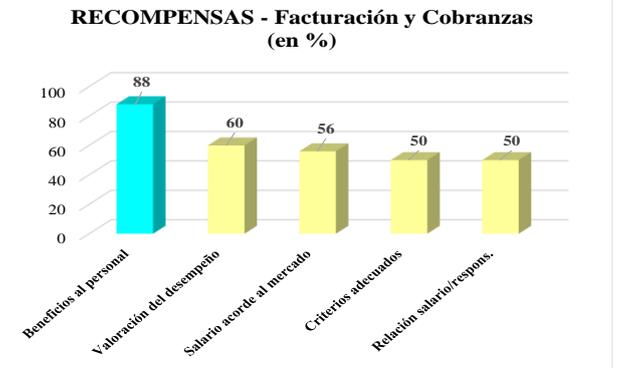
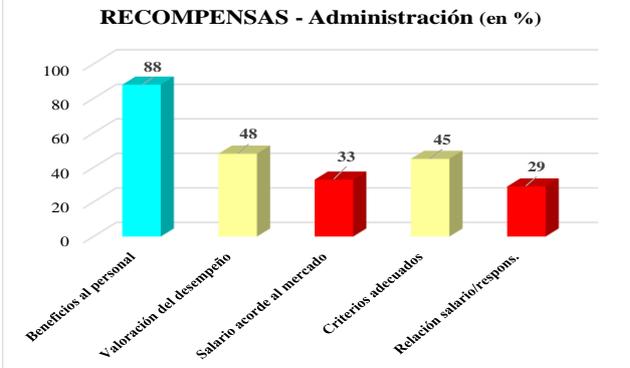


Puede decirse que, casi como consecuencia de los problemas con las cuestiones institucionales y comunicación (Ver c.6), en Recompensas se pone de manifiesto el descontento del personal con la metodología aplicada para el reconocimiento a la labor del personal: con las menores calificaciones, los factores Salario acorde al mercado y a las Responsabilidades, son detonantes para revisión.

Es destacable la calificación otorgada a Beneficios al Personal, corolario de la aplicación del Plan de Beneficios aplicado luego de la encuesta anterior: un esfuerzo de la empresa muy valorado por todos los equipos y sectores. Lamentablemente, no alcanza para elevar el factor, que se mantiene en todos los sectores hasta un 16% por debajo del Clima, con promedio por debajo de un regular 50%.



El esfuerzo de la empresa permitió elevar la motivación y colaborar con la retención, reducir el índice de rotación en el periodo 2015-16, atraer buenos perfiles y mejorar el posicionamiento en el mercado laboral local. El Plan de Beneficios cristalizó en un impacto altamente positivo en los colaboradores. Pero puede verse que en la mayoría de los sectores hay descontento respecto al salario en comparación con valores del mercado laboral y a los criterios aplicados para recompensar el esfuerzo personal.



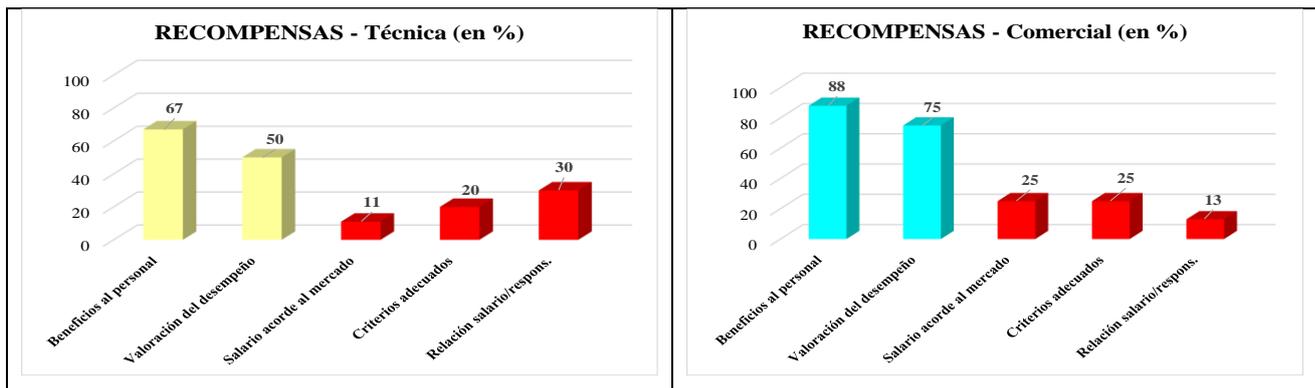
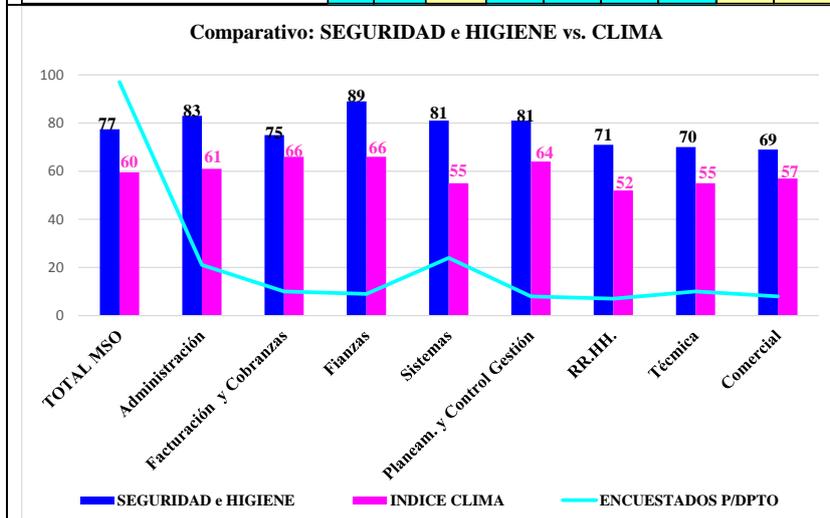


Fig. 2.10: Gráficos del Índice Clima: RECOMPENSAS, aplicado en el MSO. (Elaboración propia)

- Seguridad e Higiene

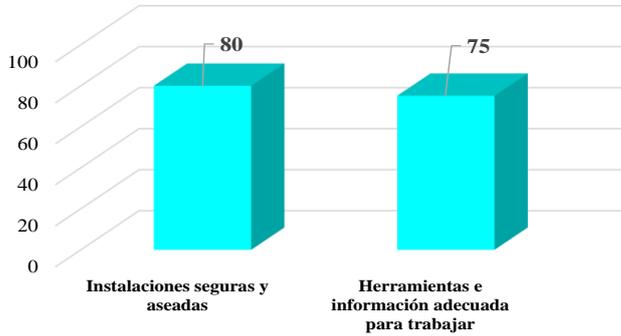
	ÁREAS								
	TOTAL MSO	Administración y Cobranzas	Fianzas	Sistemas	Planeam. y Control Gestión	RR.HH.	Técnica	Comercial	
<b>SEGURIDAD e HIGIENE</b>	77	83	75	89	81	81	71	70	69
<b>INDICE CLIMA</b>	60	61	66	66	55	64	52	55	57
<b>ENCUESTADOS P/DPTO</b>	97	21	10	9	24	8	7	10	8
Instalaciones seguras y aseadas	80	81	90	100	83	88	43	80	75
Herramientas e información adecuada para trabajar	75	86	60	78	79	75	100	60	63



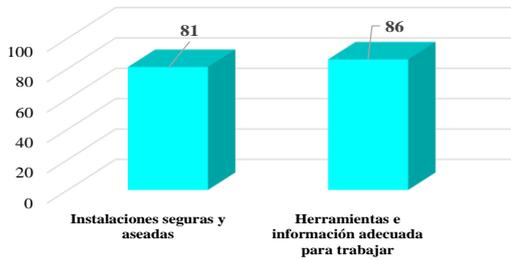
Si bien Seguridad e Higiene no es un tema de relevancia para los trabajadores, la empresa es consciente que la nueva gestión de las empresas incluye este importante tema que concierne a la responsabilidad social. Es por eso que la valoración de las instalaciones y los elementos de trabajo adecuados han logrado obtener para todos los departamentos índices que superan en más de un 40% los valores de Clima. El total MSO lo supera en casi un 30%.

No obstante, hay que enfocarse en la baja valoración que Recursos Humanos otorga a la seguridad y aseo de las instalaciones, por su poca ventilación y bruscos cambios de temperatura.

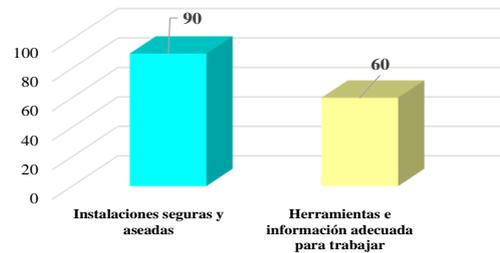
### SEGURIDAD E HIGIENE - MSO (en %)



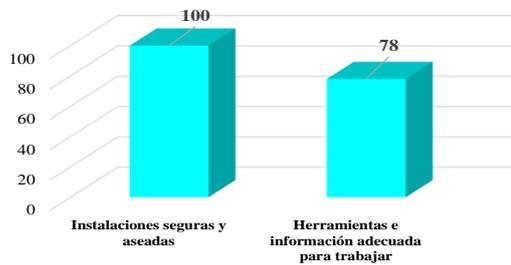
### SEGURIDAD E HIGIENE - Administración (en %)



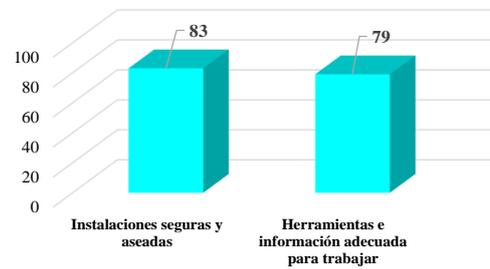
### SEGURIDAD E HIGIENE - Facturación y Cobranzas (en %)



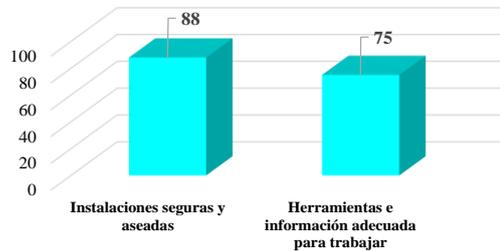
### SEGURIDAD E HIGIENE - Finanzas (en %)



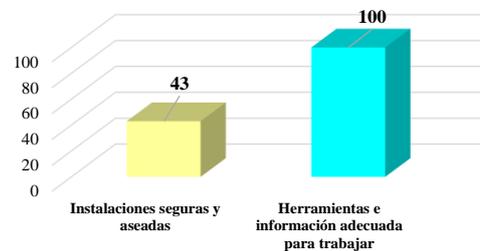
### SEGURIDAD E HIGIENE - Sistemas (en %)



### SEGURIDAD E HIGIENE - Planeamiento y Control de Gestión (en %)



### SEGURIDAD E HIGIENE - Recursos Humanos (en %)



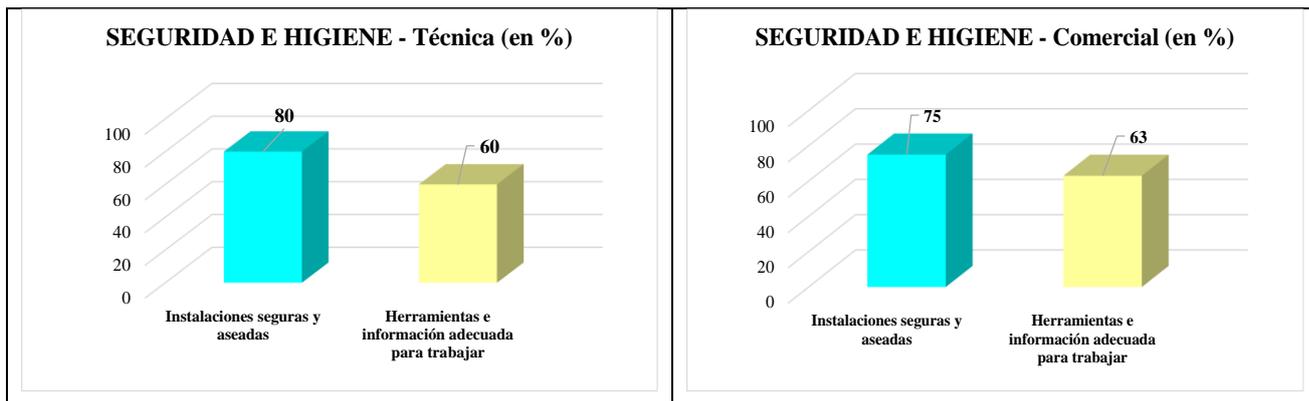


Fig. 2.11: Gráficos del Índice Seguridad e Higiene, aplicado en el MSO. (Elaboración propia)

### 2.3.2. RESULTADOS POR SECTORES

Esta es una segunda alternativa para presentar los datos recopilados por la encuesta, que tiene por objeto brindar la información desde una perspectiva de área en tanto la anterior (ver 2.3.1) presentaba la información por Índice aplicado.

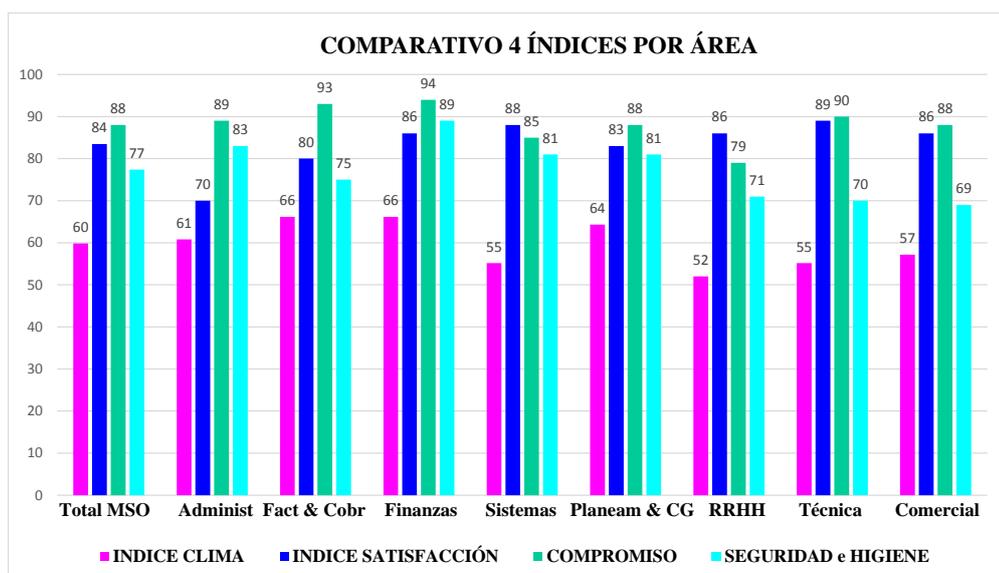


Fig. 2.12: Gráfico Comparativo Total de los Índices aplicados en las áreas del MSO (Elaboración propia)

Puede verse claramente que los colaboradores evalúan con puntaje elevado su nivel de compromiso. A continuación se ubica la percepción de Satisfacción (con un promedio total de 84%) y Seguridad e Higiene (con un promedio total de 77%), con diferencia a favor de la primera en seis de los ocho sectores del MSO.

Al final se ubica Clima, con valores que fluctúan alrededor del promedio de 60% total. Si bien este índice considera más aspectos que los otros tres, es remarcable que la baja de un 27% en promedio en el total MSO respecto a los otros índices se debe al descontento del personal sobre temas muy definidos que deberán trabajarse en el futuro inmediato.

En el siguiente cuadro, el primer grupo de valores muestra el promedio general de cada factor para el MSO total. Sólo Liderazgo supera el 75%; el resto fluctúa entre 45 y 68%, una valuación que se mantiene como regular/buena:

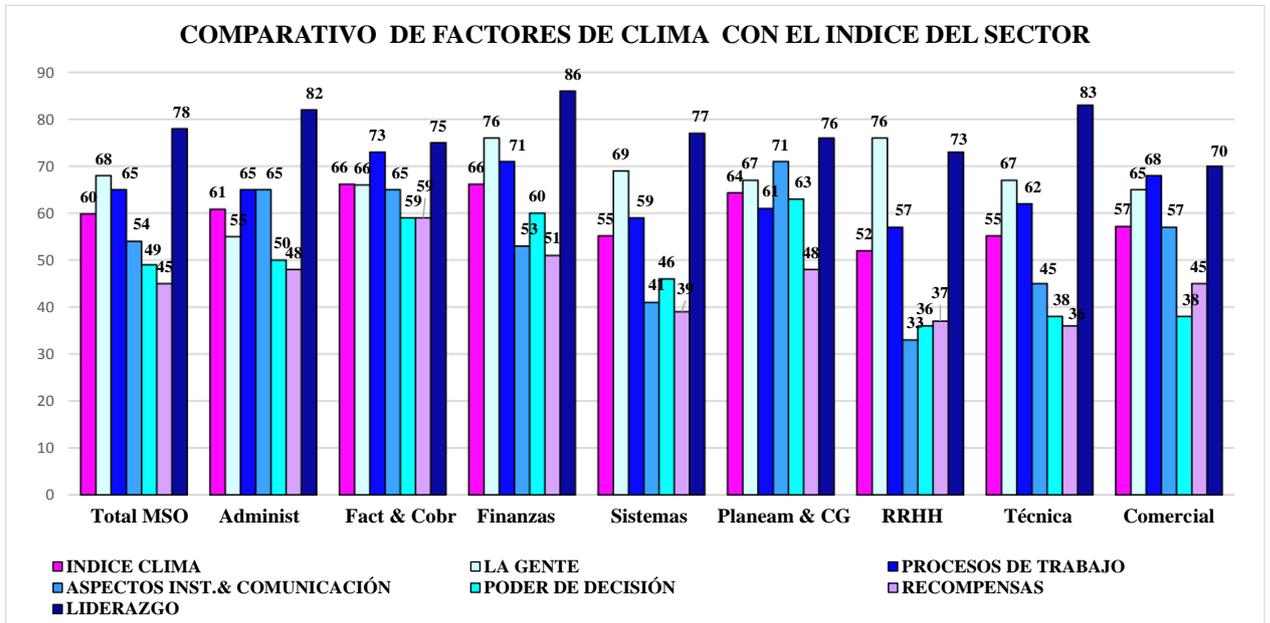
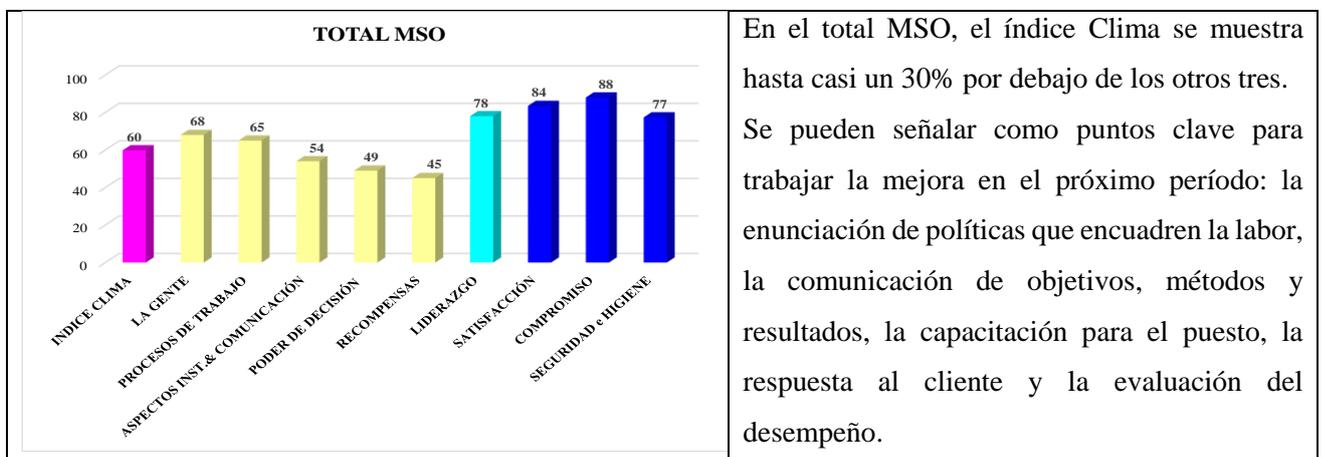


Fig. 2.13: Comparativo Total de los Factores de Clima Laboral medidos en las áreas del MSO. (Elab. propia)

La valuación promedio de los factores en todos los sectores fluctúa entre el 50 y el 80%. Nuevamente Liderazgo sobresale como el más elevado, fluctuando por encima de 70%. Las menores valoraciones se han referido a los Aspectos institucionales y Comunicación, Poder de Decisión y Sistema de Recompensas, que causan el retraso del índice Clima general.

A continuación se han agrupado los cuadros por sector, iniciando el grupo con un comparativo del índice Clima (fucsia) con cada uno de sus factores, y una referencia con los índices Satisfacción, Compromiso y Seguridad e Higiene (azul).

### 2.3.2.1. MSO



En el total MSO, el índice Clima se muestra hasta casi un 30% por debajo de los otros tres. Se pueden señalar como puntos clave para trabajar la mejora en el próximo período: la enunciación de políticas que encuadren la labor, la comunicación de objetivos, métodos y resultados, la capacitación para el puesto, la respuesta al cliente y la evaluación del desempeño.

Fig. 2.14: Comparativo de los 4 Índices aplicados en el MSO. (Elaboración. propia)

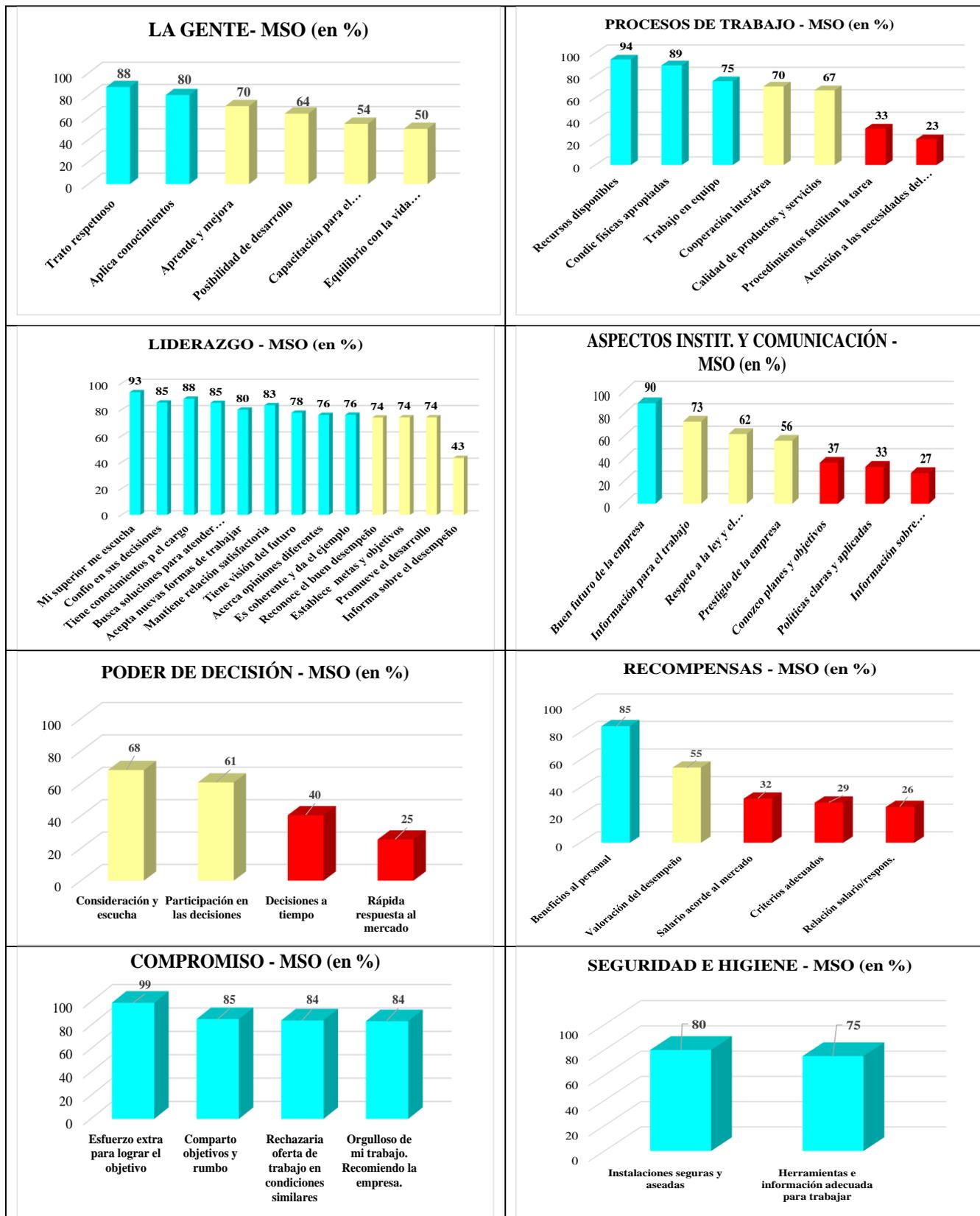
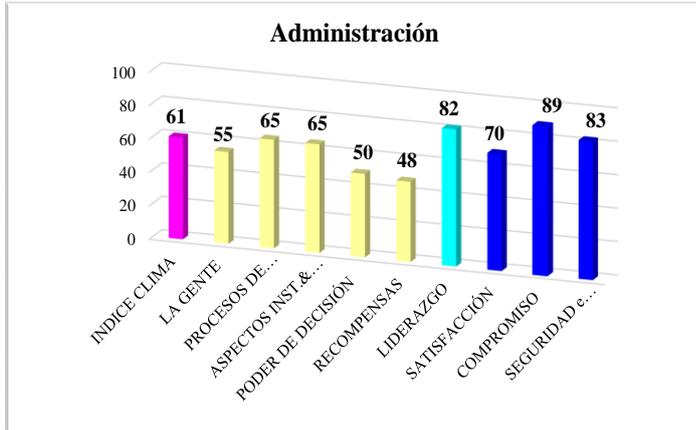


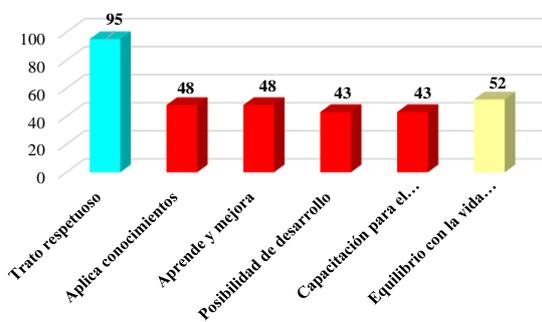
Fig. 2.15: Gráficos de las preguntas Factor Clima (Totales) en el MSO (Elaboración Propia)

### 2.3.2.2. Administración

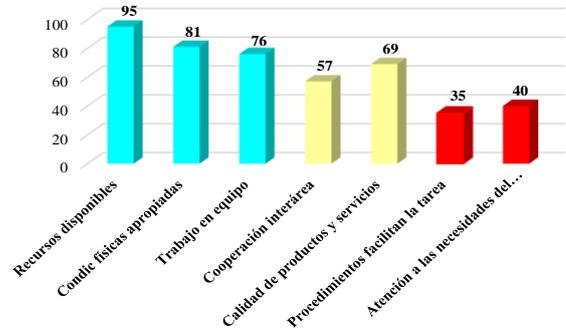


El resumen de Administración muestra un índice Clima muy por debajo de los demás, esta vez calificando los factores entre el 48 y 55% (regular). El sector es uno de los tres que presenta brascas bajas en la puntuación de los factores. Los más álgidos se refieren a la Gente (aplicación de conocimientos en la tarea, posibilidades de desarrollo y mejora y capacitación), Aspectos Institucionales como no contar con procedimientos que detallen los métodos de trabajo, la desinformación sobre objetivos y planes y el escaso feedback sobre el desempeño que desorienta las acciones. Finalmente hay descontento con el nivel de salarios y su relación con la gran responsabilidad del sector. Este factor debe trabajarse muy especialmente en Administración.

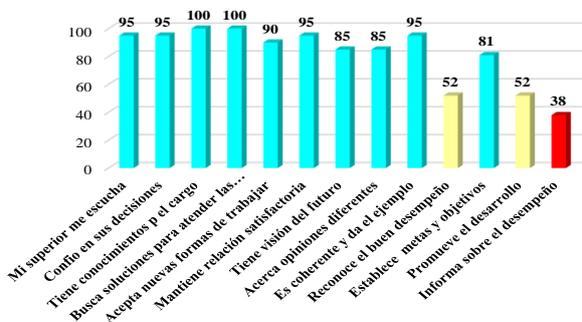
**LA GENTE -Administración (en %)**



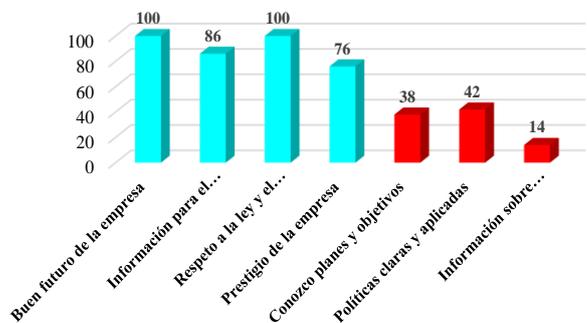
**PROCESOS DE TRABAJO - Administración (en %)**



**LIDERAZGO - Administración (en %)**



**ASPECTOS INSTIT. Y COMUNICACIÓN - Administración (en %)**



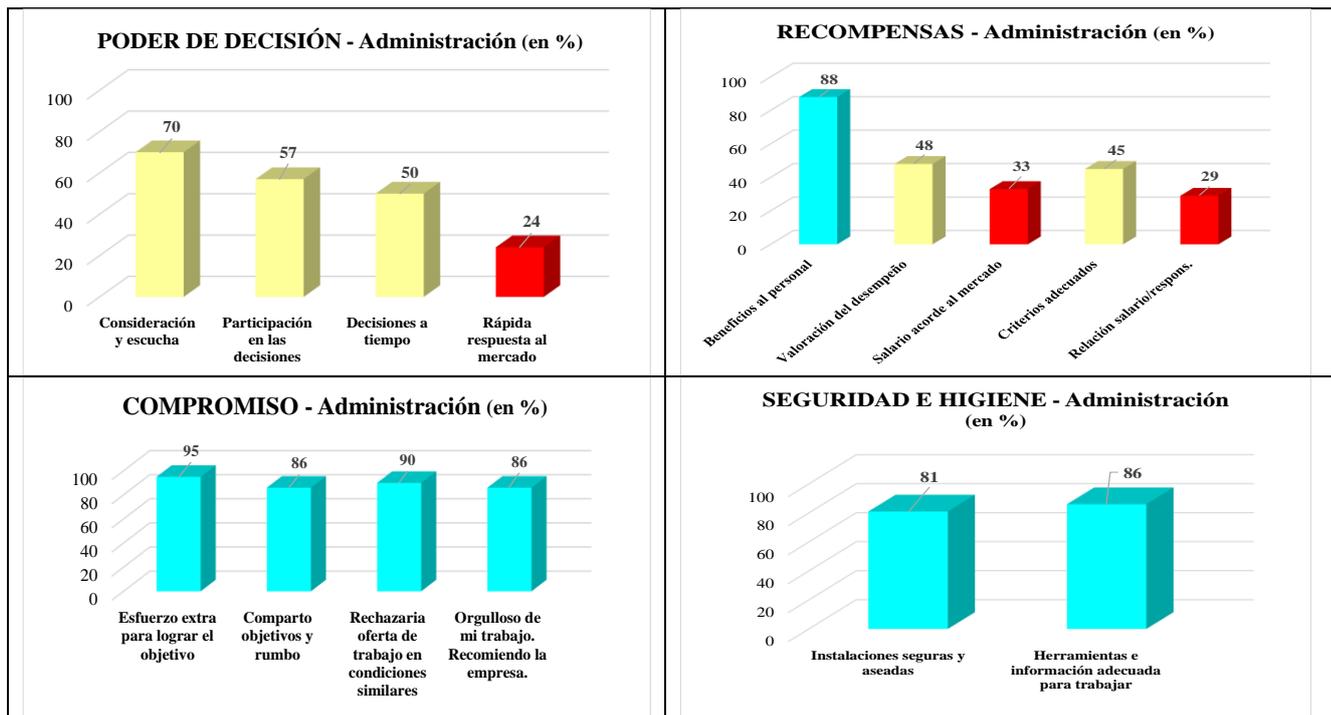
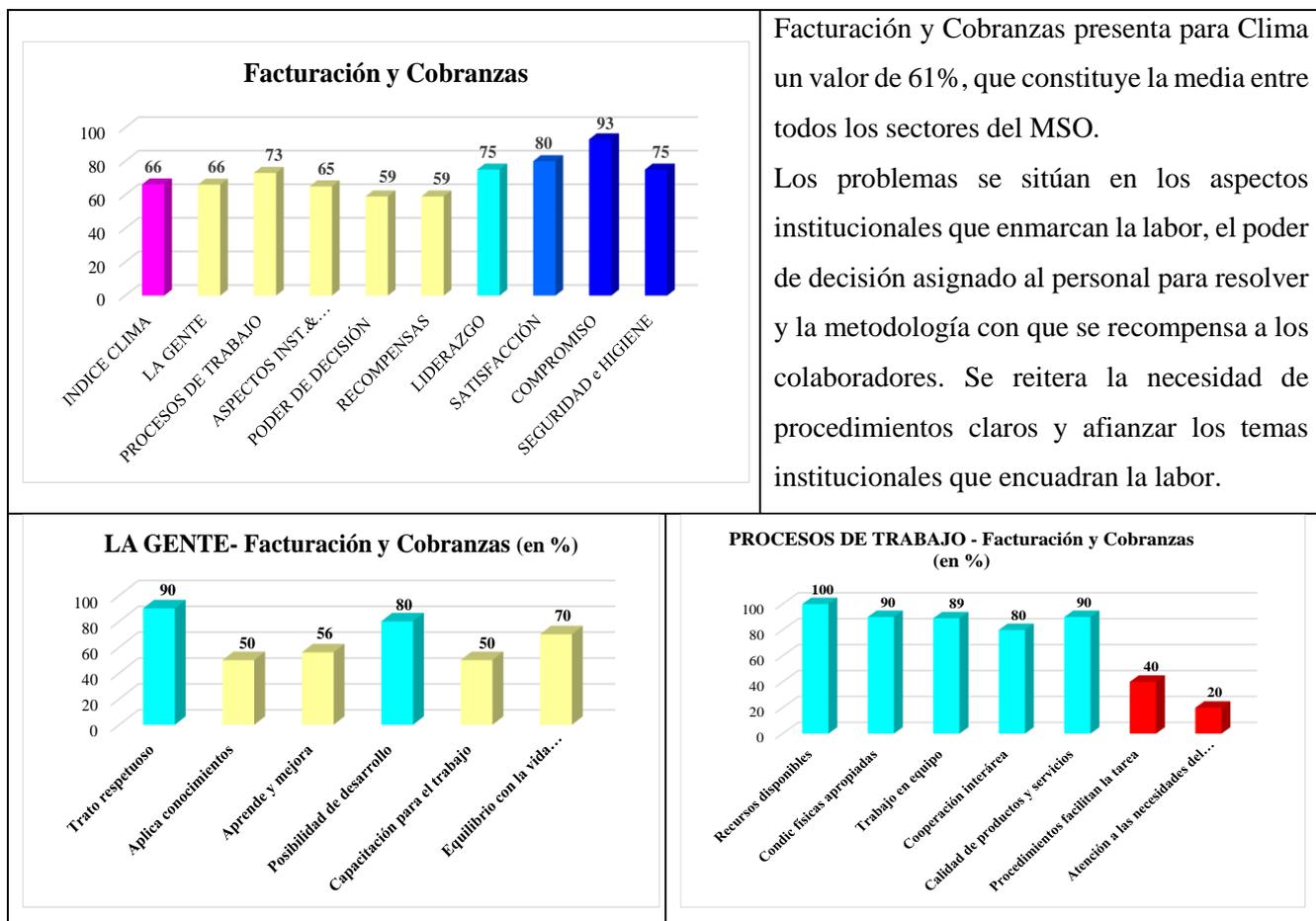


Fig. 2.16: Gráficos de preguntas del Índice Clima en Administración (Elaboración. propia)

### 2.3.2.3. Facturación y Cobranzas



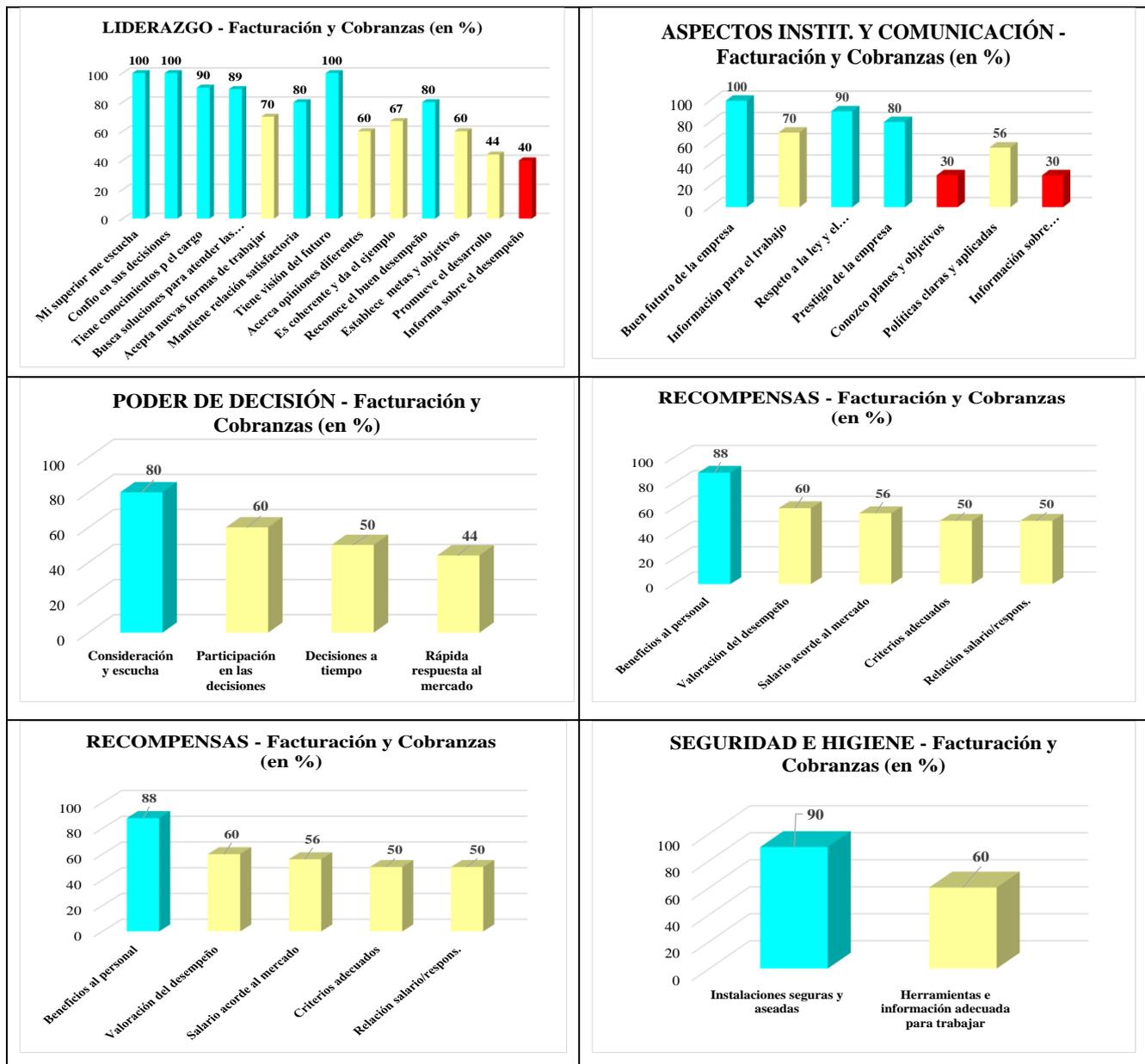
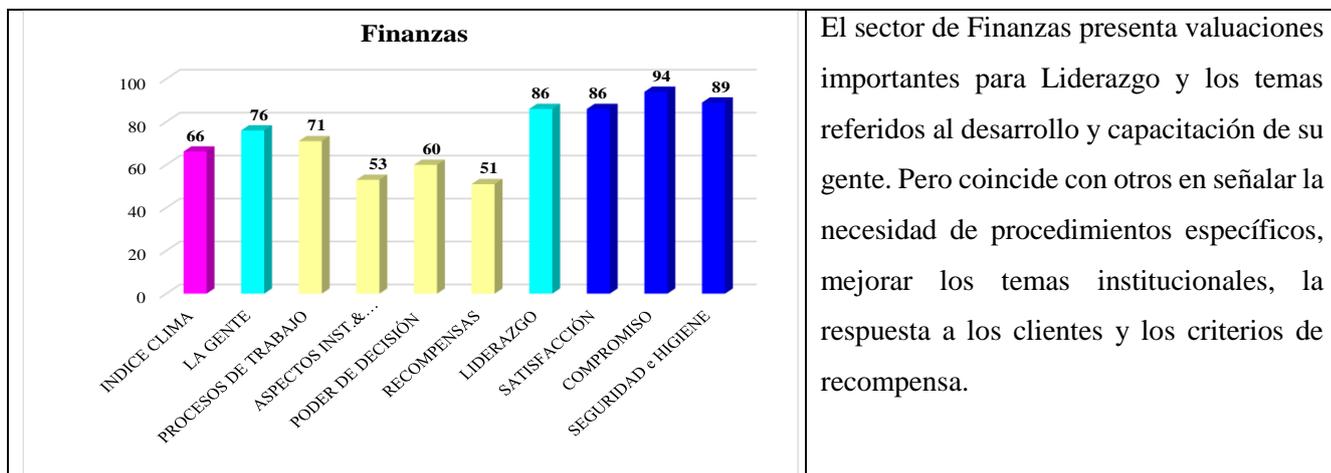


Fig. 2.17: Gráficos de preguntas del Índice Clima en Facturación y Cobranzas. (Elaboración. propia)

### 2.3.2.4. Finanzas



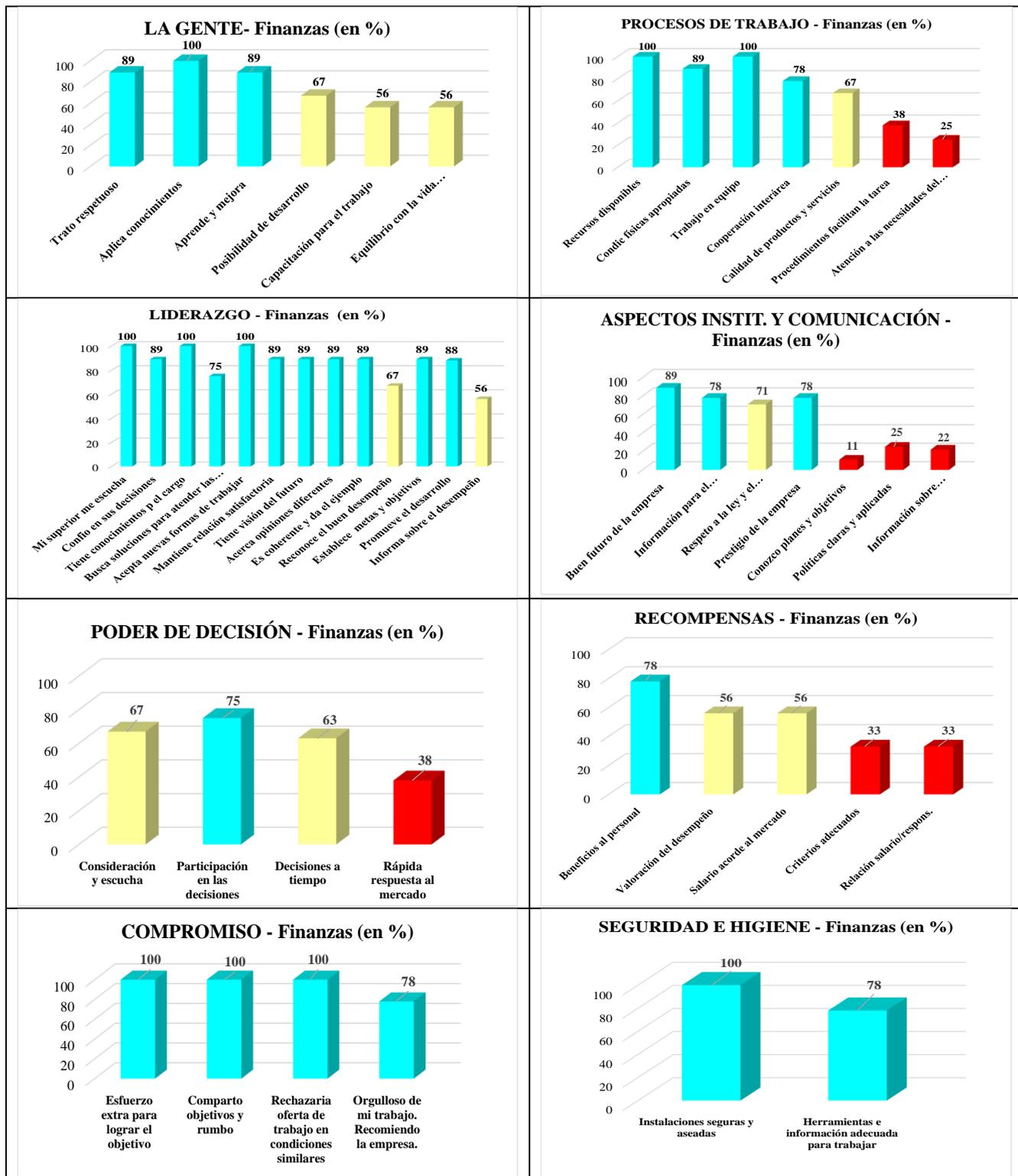
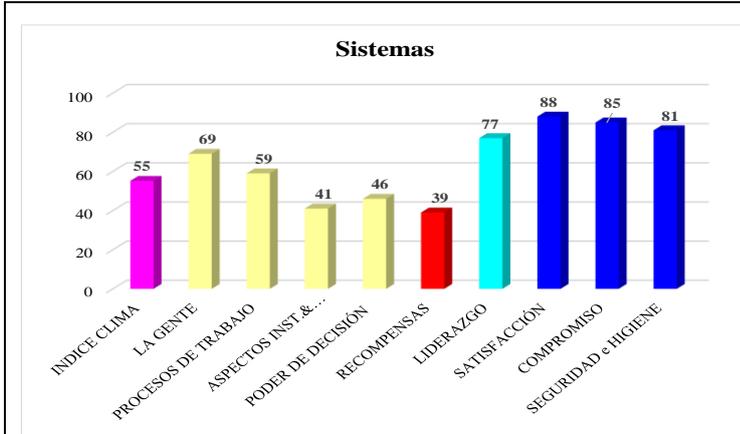


Fig. 2.18: Gráficos de preguntas del Índice Clima en Finanzas. (Elaboración. propia)

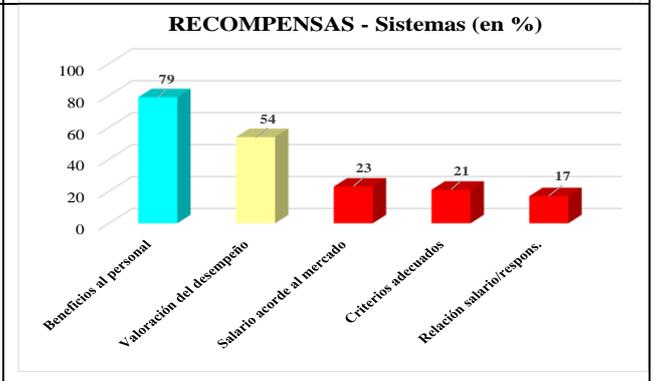
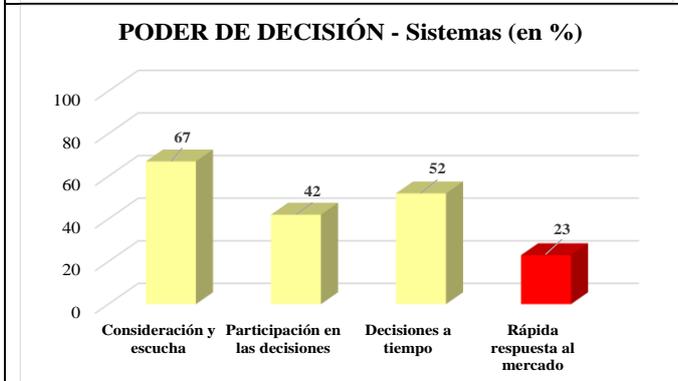
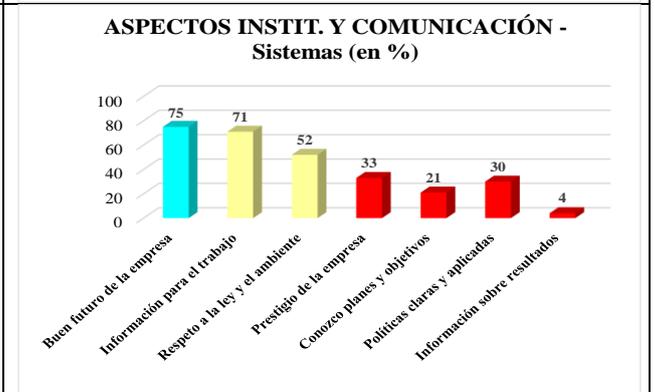
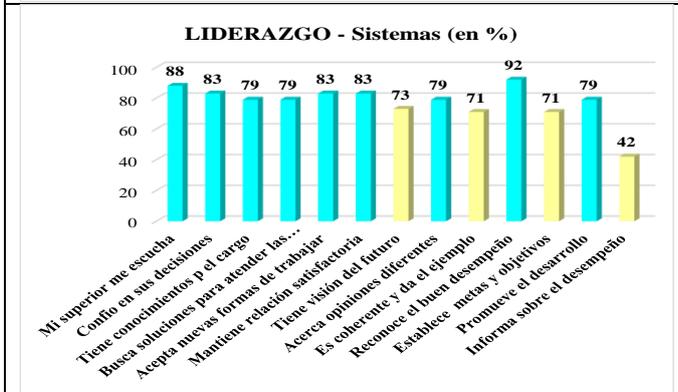
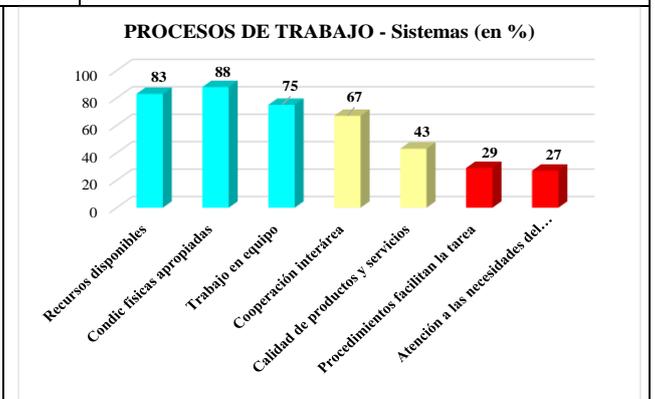
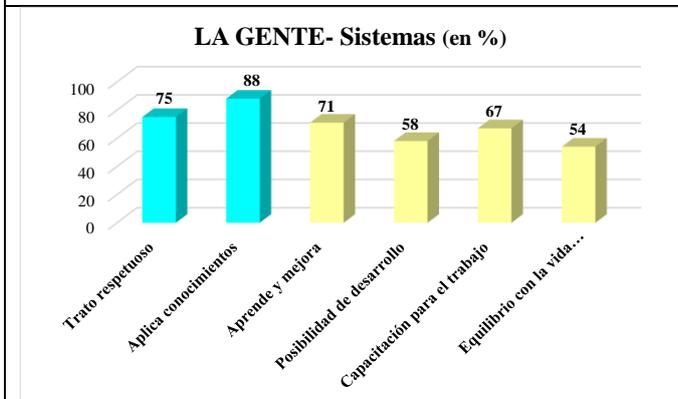
### 2.3.2.5. Sistemas



Excepto por el factor Liderazgo, el sector Sistema mantiene bajas puntuaciones que llevan el índice total de Clima a uno de los más bajos del MSO.

Nuevamente los problemas se presentan en los aspectos institucionales que encuadran el trabajo y el sistema de recompensas.

Llama la atención que también se evalúa muy abajo el prestigio de la empresa.



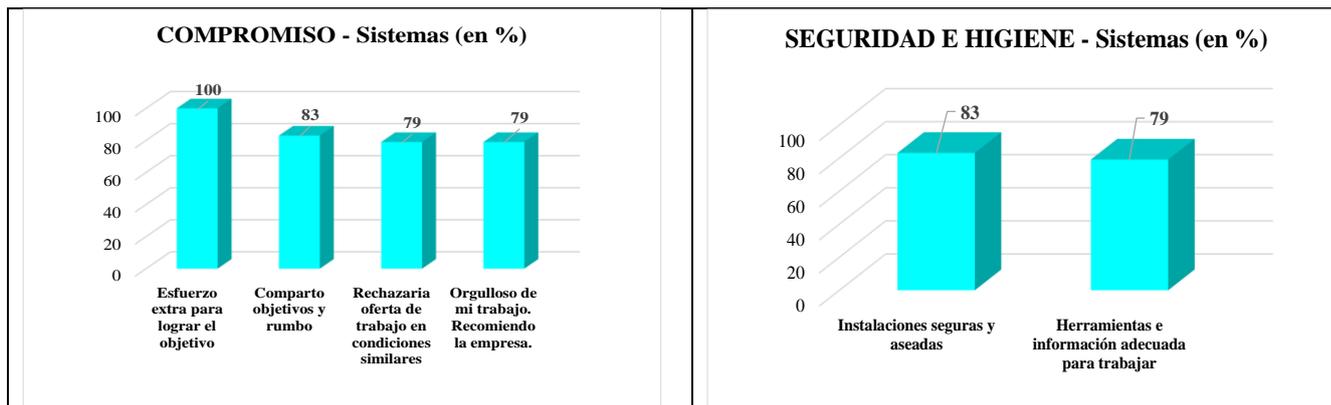
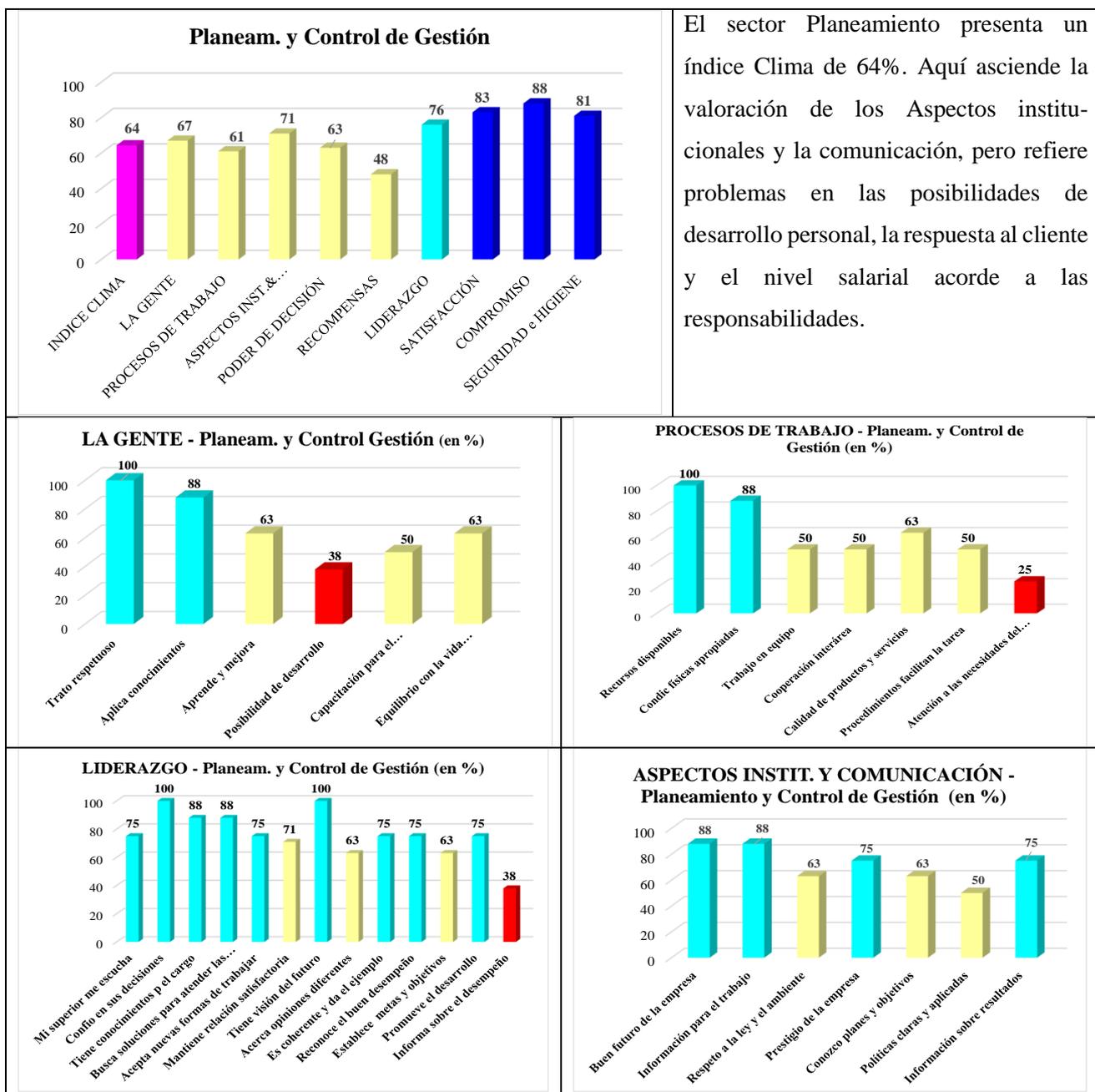


Fig. 2.19: Gráficos de preguntas del Índice Clima en Sistemas. (Elaboración. propia)

### 2.3.2.6. Planeamiento y Control de Gestión



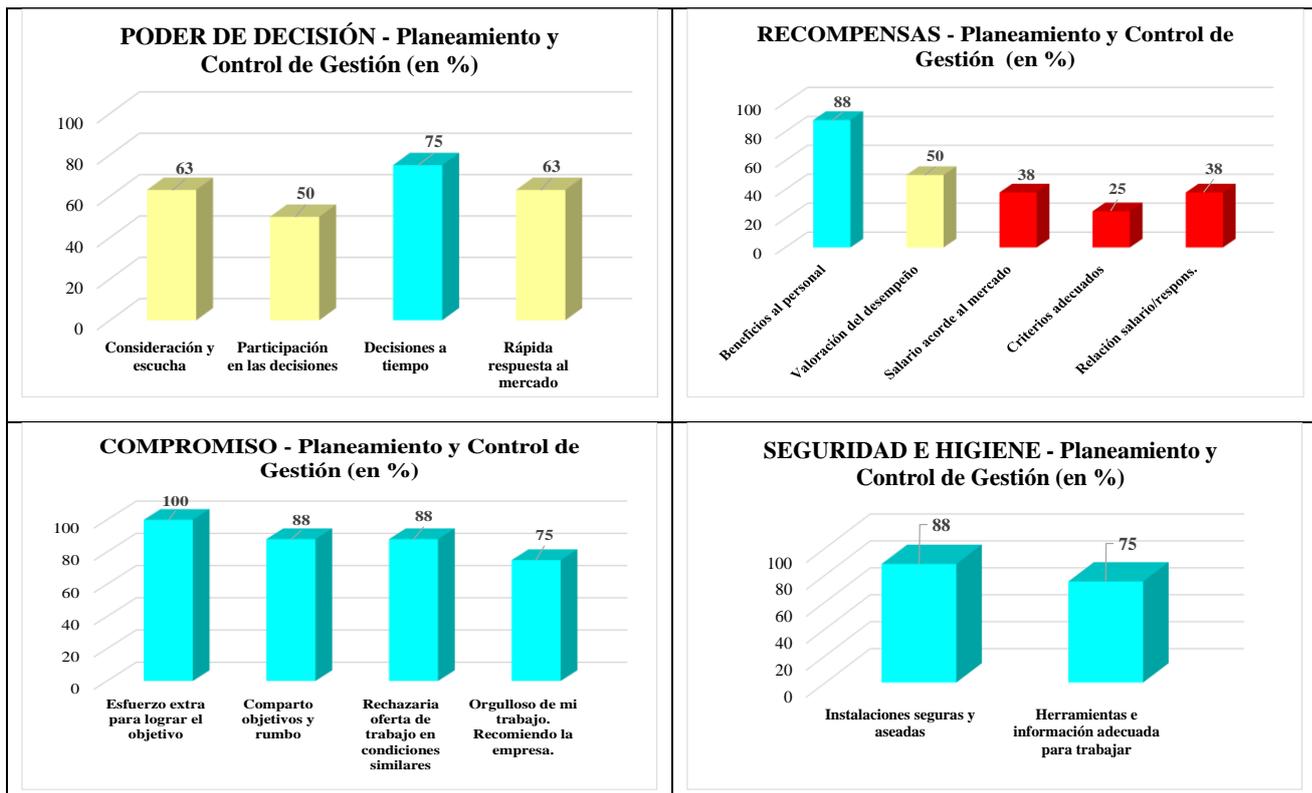
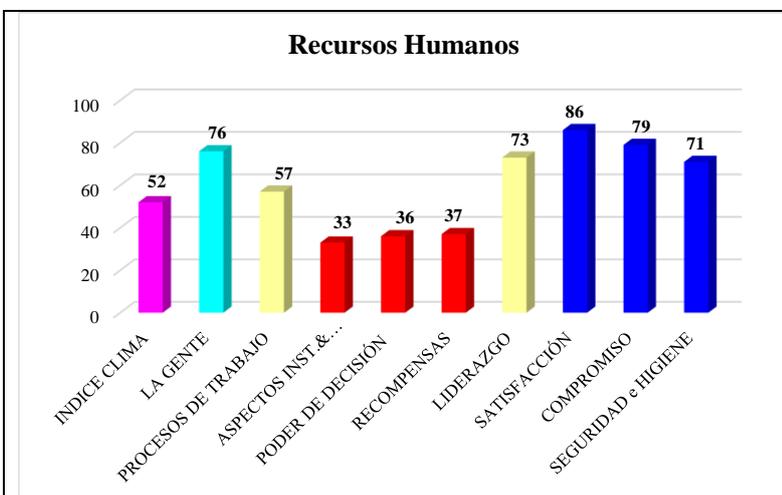


Fig. 2.20: Gráficos de preguntas del Índice Clima en Planeamiento y Control de Gestión. (Elaboración. propia)

### 2.3.2.7. Recursos Humanos



Es el sector con el menor índice de Clima. Presenta serios problemas con los aspectos institucionales: considera que no se respeta la ley y el ambiente, no se comunican claramente las políticas, objetivos y resultados. También hay descontento con el sistema de recompensas.

Pero lo más importante es una puntuación nula en Respuesta a clientes y Decisiones tomadas de manera oportuna y baja en lo que respecta a seguridad y aseo de las instalaciones.

Es muy importante trabajar a futuro en este sector, que puede ser el termómetro de varias problemáticas de la empresa.

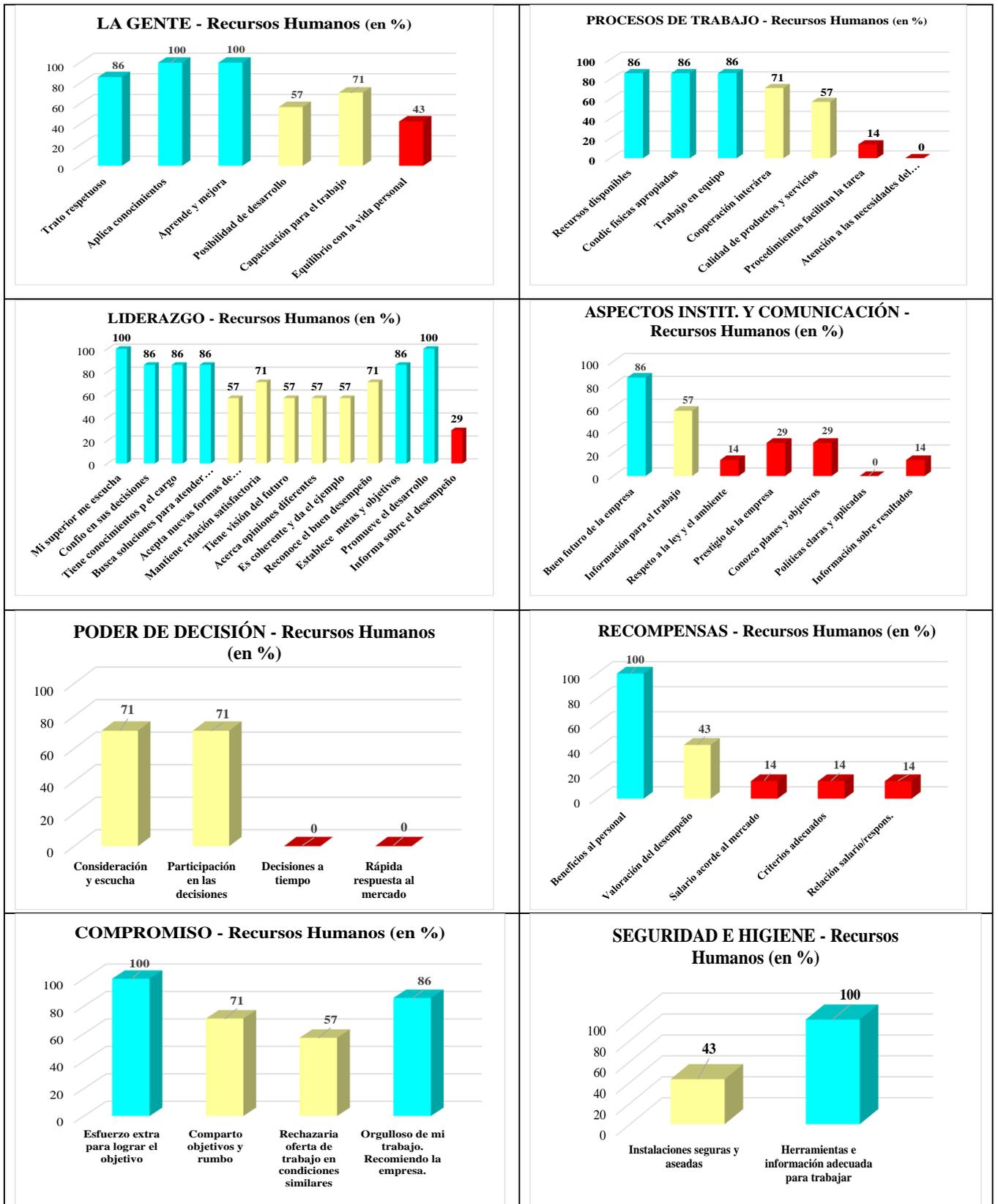
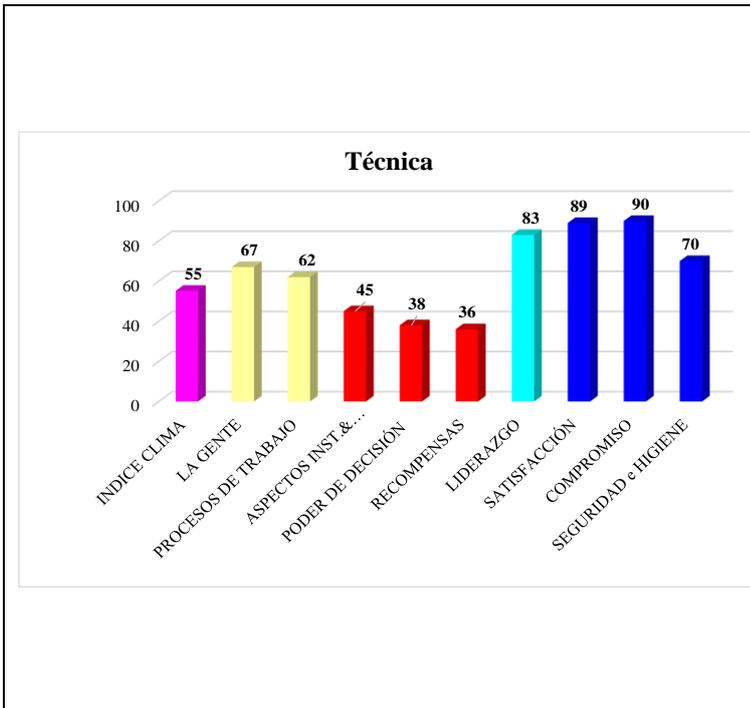
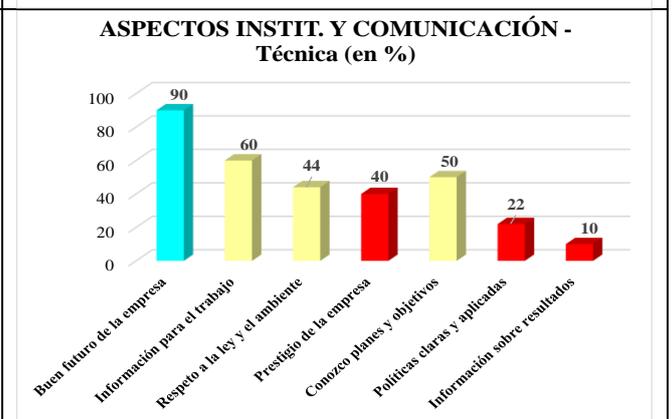
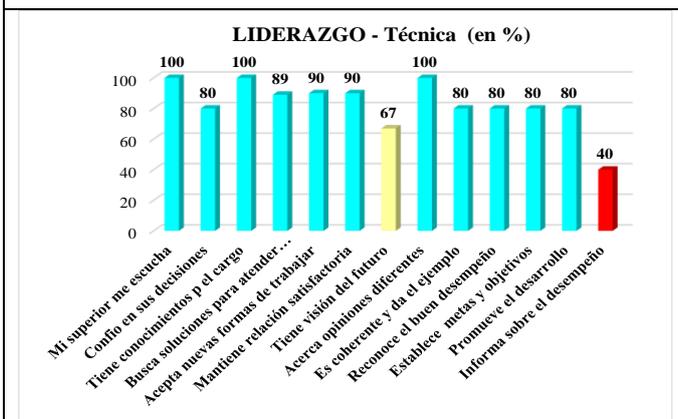
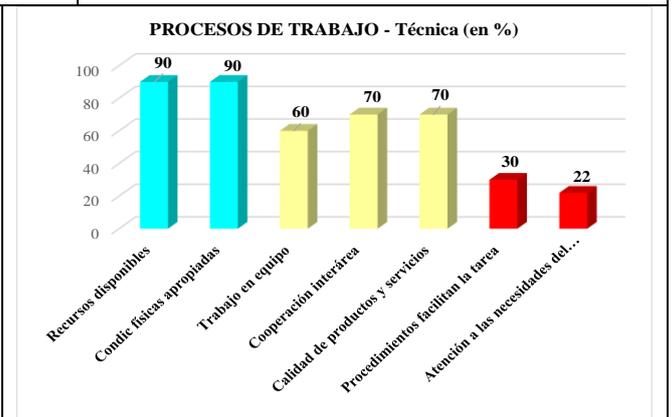
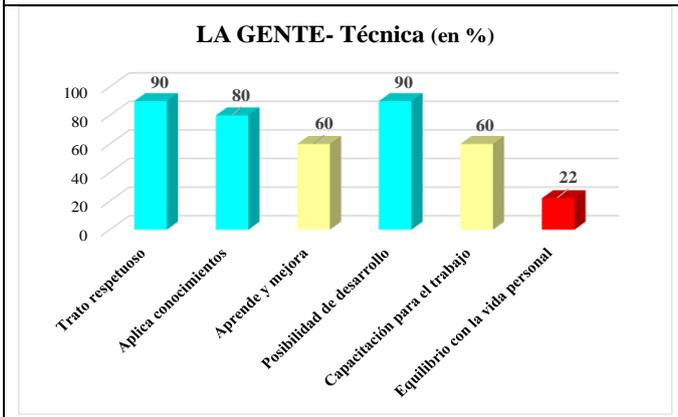


Fig. 2.21: Gráficos de preguntas del Índice Clima en Recursos Humano. (Elaboración. propia)

2.3.2.8. Técnica



El área Técnica enfrenta inconvenientes pues debe atender diariamente los requerimientos de los clientes. Esto se ve dificultado por la falta de claridad desde las políticas y la metodología de resolución, así como la baja autonomía que tienen los colaboradores que no pueden satisfacer a los usuarios. Esto produce frustración y merma la percepción que la empresa tiene de la labor del sector y la consiguiente recompensa. Paralelamente presenta un buen liderazgo y valora las posibilidades de desarrollo y los recursos que la empresa proporciona para realizar su trabajo.



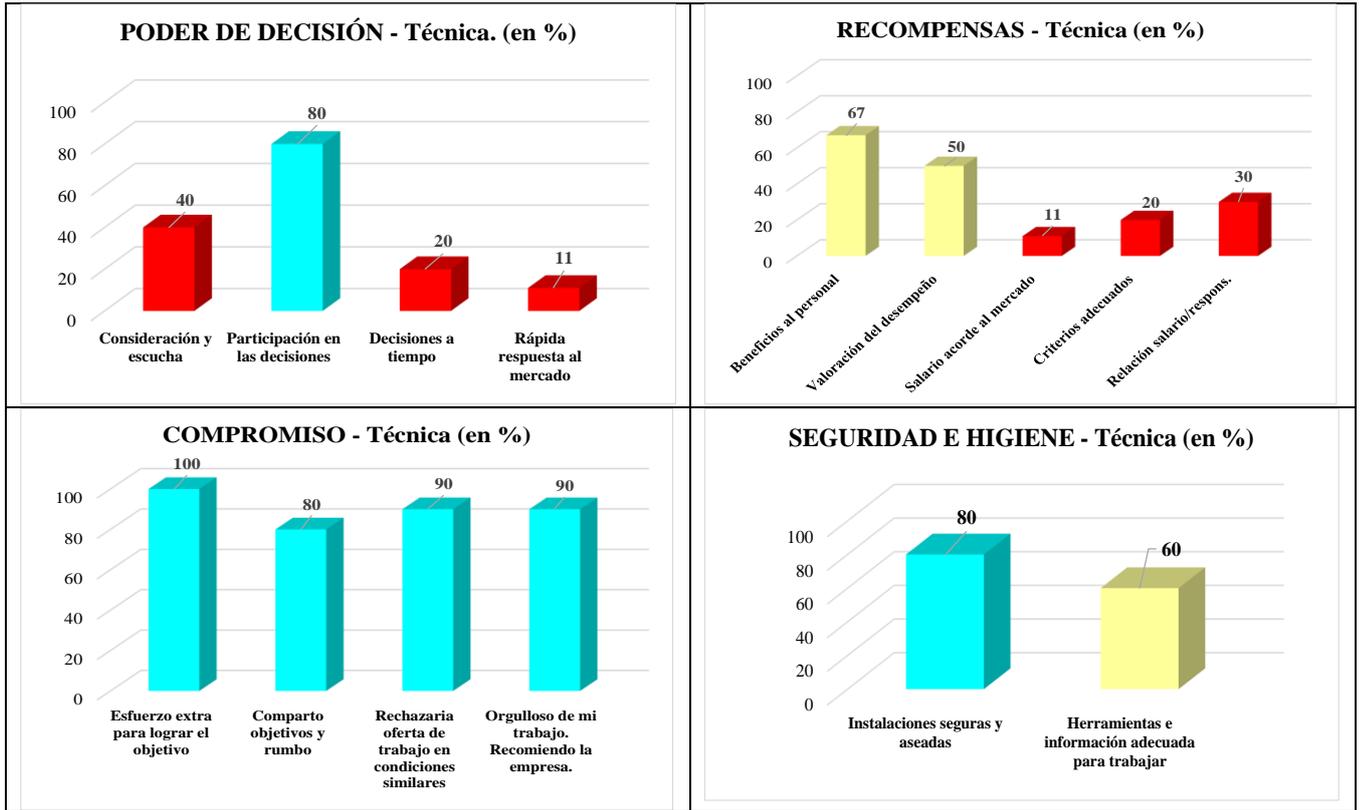
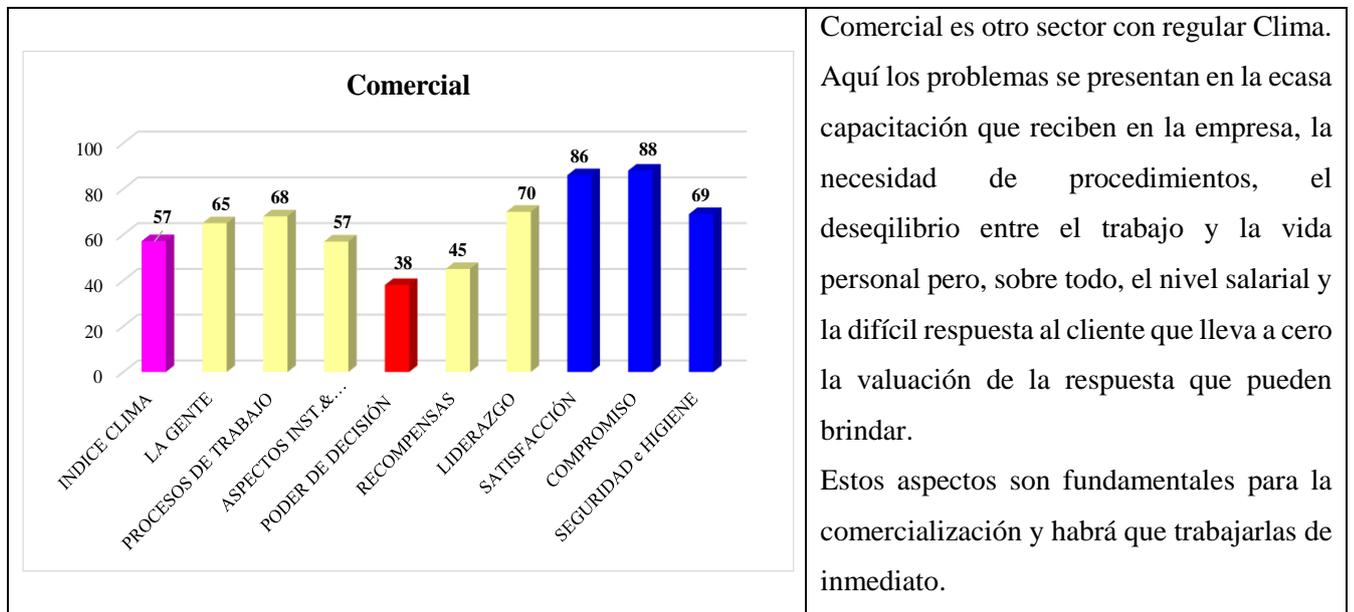


Fig. 2.22: Gráficos de preguntas del Índice Clima en Técnica. (Elaboración. propia)

### 2.3.2.9. Comercial



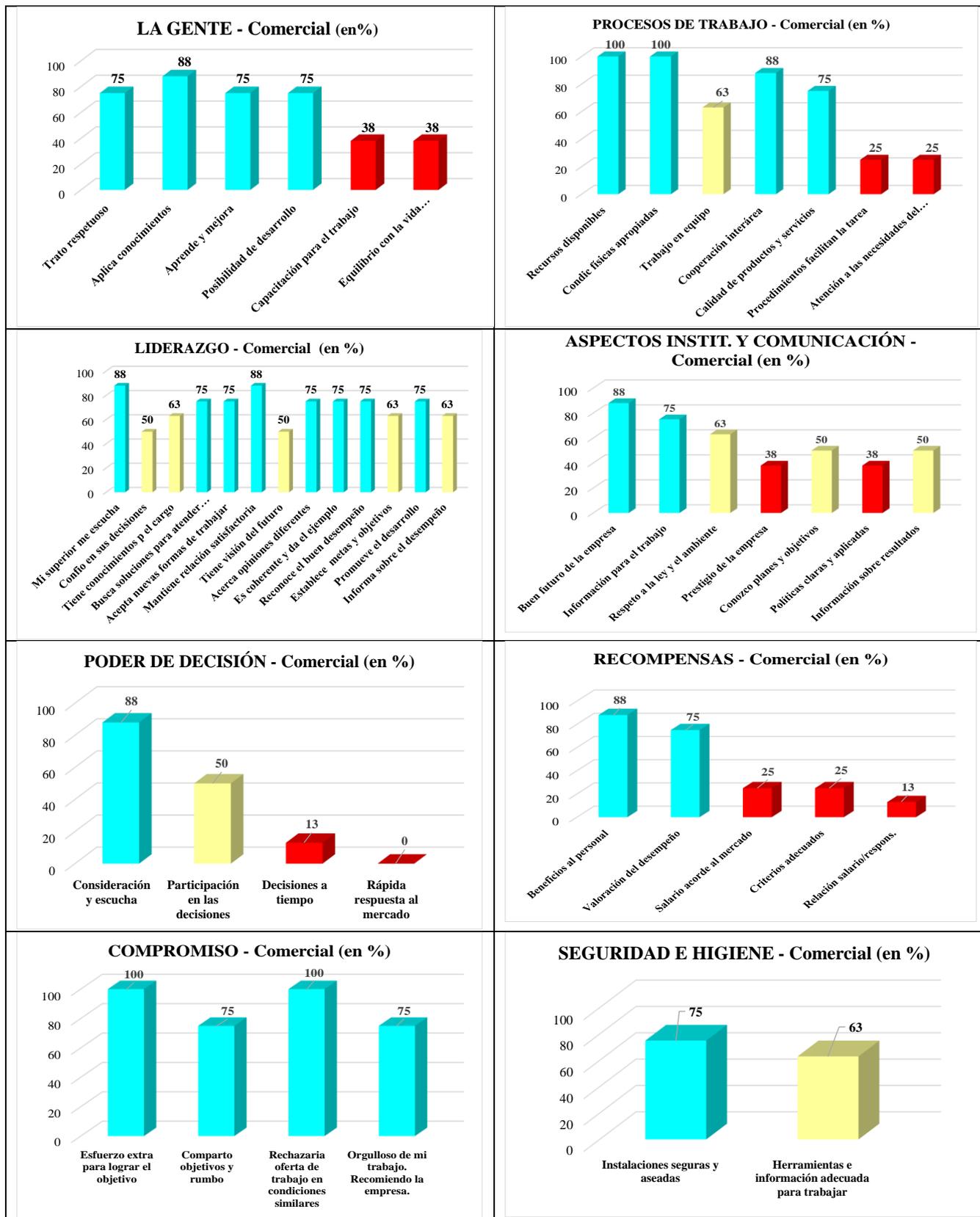


Fig. 2.23: Gráficos de preguntas del Índice Clima en Comercial. (Elaboración. propia)

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- Supercanal es una empresa del área de las comunicaciones, que trascendió la Provincia de Mendoza y se extendió a nivel nacional. Tiene un claro posicionamiento de marca, producto y precio entre los usuarios y los diferentes productos y servicios gozan de buena popularidad.
- Siguiendo el diseño de un buen plan de desarrollo, la empresa creció año tras año adquiriendo nuevas tecnologías y adoptando nuevas herramientas para adecuar la gestión.
- El advenimiento de la televisión digital, la tecnología HD (alta definición), las nuevas emisoras y las condiciones económicas del mercado, extendieron las acciones del equipo que se distribuyó en más secciones/departamentos y diferentes sedes. Este crecimiento trajo aparejados algunos problemas, pues sometió a las personas a sucesivos cambios.
- La Dirección, atenta a estos cambios, y viendo los efectos que los mismos tenían en varios aspectos de la vida de la empresa, se propuso realizar una medición del Clima Organizacional que permitiera conocer el nivel de conformidad del personal, diagnosticar problemas desde su inicio y buscar soluciones para resolverlos.
- La empresa contrató una profesional externa. Se aplicó como instrumento de investigación una encuesta, conformada de preguntas cerradas. Se invitó a todo el personal a participar, de manera voluntaria y anónima. (Para garantizar el anonimato, una vez completadas, las encuestas se colocaron en una urna, sin firma ni identificación del participante). En una reunión previa, se leyeron y explicaron las preguntas para asegurar su comprensión, unificar los criterios y realizar ajustes. Finalmente, sólo el 60% del total del personal del país respondió la encuesta.
- Los resultados permitieron detectar falencias, analizar causas y estudiar problemas específicos, que a continuación pudieron tipificarse y asociarse a cada filial.
- Para el presente trabajo se tomó como muestra el personal de la sede central Mendoza. 116 de sus 150 empleados respondieron la encuesta. Debido a la facilidad para ser individualizados en sectores con pocos empleados, quedaron para el estudio 97 respuestas.
- Los principales factores con problemas dentro del índice Clima fueron:
  - *Retribuciones / Recompensas / Reconocimientos:*
    - La retribución no se condice con las responsabilidades del puesto.
    - El salario no está a nivel de mercado. El colaborador podría considerar dejar la organización.
    - No están explicitados de manera clara los criterios para asignar recompensas.
  - *Poder de Decisión (Empowerment):*

- Los empleados no están seguros de su autonomía para resolver los problemas de los clientes. Por esta razón, deben esperar la solución del superior. Esto conlleva a la demora en la respuesta, que llega a destiempo y por eso no satisface al cliente.
- *Aspectos Institucionales y Comunicación:*
  - Los empleados no conocen los planes que la empresa ha diseñado para el corto/mediano plazo y, por lo tanto los objetivos y metas para cumplimentarlos. Esto no permite orientar los esfuerzos.
  - No hay un análisis y presentación de los resultados alcanzados en cada período, lo que produce injusticias al asignar recompensas, falta de información sobre el propio desempeño y desconocimiento de las razones porque no se alcanzaron los objetivos, lo que impulsaría la mejora.
  - No se han enunciado políticas claras en los aspectos fundamentales de la gestión, de manera de encuadrar de manera específica la labor de cada uno y aplicarlas sin favoritismos o subjetivismos por parte de los jefes.
- Los problemas relevados son una lógica consecuencia del crecimiento y diversificación de la empresa en pocos años, sin contar con un seguimiento más estricto de tal desarrollo por parte de los directivos, como para acompañar a la organización y su gente con medidas acordes a las nuevas necesidades. Esto creó zonas grises, problemas de comunicación y en las interrelaciones que, con los meses, fueron perjudicando el clima general.
- Tal falta de claridad trajo aparejados problemas en las personas: desaliento, frustración, desmotivación, consideración de nuevas oportunidades fuera de la organización, entre las más frecuentes.
- Por todo esto, una vez detectados los problemas en cada sector, se elaboró un Plan de Mejora, aplicable en el siguiente período.
- Paralelamente, cumplida la medición inicial, se decidió que la misma se repetiría de anualmente, para favorecer un círculo de mejora continua en el tiempo, de los aspectos de la gestión que se modifican ante cambios por el desarrollo y que afectan directamente a las personas y sus relaciones en la empresa.
- Por otra parte, en el análisis cabe destacar algunos temas que han sido muy bien evaluados, como para mantener las acciones y controlar su mejora, a saber:
  - *Satisfacción:* este índice mostró un nivel general por encima del 80%. Es decir, que el personal tiene una percepción muy positiva de su conformidad con la empresa y su labor.
  - *Clima*
    - *La Gente:* se destaca el respeto en el trato y la aplicación de los conocimientos a la tarea diaria.
    - *Procesos de trabajo:* destaca los recursos y condiciones edilicias que la organización provee, así como el trabajo en equipo y la colaboración entre sectores/áreas.

- *Liderazgo*: factor con la mayor valuación en el Clima. Es importante reforzar este equipo de líderes, capacitando sobre la elaboración de planes, la determinación de objetivos, la comunicación de los temas institucionales, la evaluación del desempeño y la retroalimentación a su personal.
- *Aspectos Institucionales y Comunicación*: es para destacar que todos los sectores asignaron una alta valoración a su percepción de un futuro promisorio para la empresa. Será entonces importante reforzar esa percepción para motivar los equipos y lograr un fuerte sentido de pertenencia.
  - *Compromiso*: entre los cuatro índices evaluados, Compromiso arrojó el resultado más elevado. Es de esperar que los empleados puntuaran su compromiso con alta calificación, dado que es una apreciación subjetiva. Para lograr una evaluación más pragmática, sería conveniente evaluar comportamientos relacionados a dicho compromiso: por ejemplo, participación en la encuesta y otras actividades de mejora, nivel de motivación, logro de objetivos, presentismo, número de propuestas de mejora para la empresa, asistencia a reuniones de equipo, nivel de participación en su equipo, etc.
  - *Seguridad e Higiene*: continuando con lo expuesto en el índice anterior, S&H tiene una elevada connotación de responsabilidad social, lo que requiere un espacio particular y definido a proyectos en esta temática.

## **RECOMENDACIONES**

A continuación se enumeran una serie de consejos sobre el Proyecto de Medición de Clima Laboral.

### **Sobre el método de medición**

- Mantener la metodología de medición a través de encuesta, pero hacerla obligatoria para la totalidad de los empleados. Es la forma de conocer cabalmente el nivel del clima general y en cada sector. Esto permitirá afinar las acciones más apropiadas que aseguren su mejora en el tiempo y asegurar que abarque toda la organización. El esfuerzo debe cristalizar mejor.
- Continuar con el envío por sistema electrónico, y para evitar la individualización de las respuestas, incorporar a la aplicación una forma de acreditar que todos responden sin relación con las respuestas.
- Luego de procesar los datos, continuar comunicando los resultados en una presentación al personal, en cada filial, pero agregarla también en la intranet, para dejarla al alcance de todos, promoviendo sugerencias para la mejora.

## **Sobre el instrumento**

- Continuar aplicando la encuesta manteniendo los factores de cada índice para poder comparar la evolución de los resultados en el tiempo.
- Agregar nuevos aspectos propuestos por el personal, pero muy acotados para no complicar la estructura de la encuesta y el procesamiento de las respuestas.

## **Sobre el Plan de acciones de Mejora**

- Construir el Plan de Mejoras partiendo de las menores evaluaciones obtenidas por los factores de cada índice.
- Aplicar la técnica de Brainstorming (Tormenta de Ideas) para sumar sugerencias a cada factor que se proponga en la misma reunión de presentación de resultados con el personal.
- Una vez conformado el Plan, “adueñar” a cada empleado de su sugerencia haciéndolo cargo de su gestión, a través de establecer plazos para su aplicación, monitorear el cumplimiento y crear una forma de medición de los resultados de la aplicación. De esta manera, se asegura el “circuito virtuoso” de la mejora.
- Premiar a los empleados por las sugerencias que hayan logrado los mejores resultados y a la mejor gestión.

## **PROPUESTAS DE MEJORA**

Para atender particularmente las falencias evidenciadas por la medición, es preciso tomar medidas específicas sobre los factores de menor valoración. De esta manera, se enumeran las siguientes propuestas, agrupadas por factor.

### *a. Salario no acorde con las responsabilidades/mercado:*

- Redistribuir los sectores en departamentos y estos en áreas, reconfigurando el organigrama total.
- Elaborar un Manual de Funciones con el detalle de tareas y responsabilidades asignadas a cada puesto de trabajo.
- Analizar aplicando Benchmarking los salarios de mercado para puestos similares en empresas líderes en comunicaciones, para cada provincia.

### *b. Poder de decisión:*

- Hacer un relevamiento de todos los problemas / consultas de los clientes.
- Tipificarlos y clasificarlos por frecuencia.
- Asignar respuestas a cada uno

- Capacitar al equipo del Call Center con el contenido elaborado con “respuestas a preguntas frecuentes” incluido en el software integrado en la red interna para uso permanente del personal.
  - Anotar los problemas nuevos que surjan según los servicios/productos que se ofrezcan y actualizar este archivo cada año, asegurando cerrar el circuito de seguimiento.
  - Agregar en cada llamado una encuesta de satisfacción muy simple para medir la satisfacción del cliente en la resolución efectiva y el tiempo de respuesta.
- c. *Aspectos Institucionales y Comunicación:*
- Al finalizar el ejercicio anual, convocar a Jefes y Gerentes para confeccionar el Plan Anual. Iniciar el encuentro con la revisión del período anterior, haciendo un balance de la gestión es decir, del trabajo realizado, sus resultados, logros y fracasos. Para el Plan Anual, cada líder de área deberá elaborar previamente una presentación con toda la información que le compete, recopilada en diferentes fuentes, que expondrá como antecedente. Luego, siguiendo las pautas del Director General, organizar en conjunto un plan estratégico para el siguiente período. Establecida la estrategia, elaborar planes operativos y, para cumplirlos, establecer las técnicas a aplicar para coordinar la operación de todos los sectores. Finalmente, -y casi lo más importante- fijar la metodología de seguimiento de dichos planes, detección y corrección de problemas y evaluación final del desempeño individual / de cada sector – área, y de la organización en su conjunto.
  - Una vez elaborado el Plan Anual, presentar a todo el personal los objetivos del período de manera clara: los generales de la empresa y los particulares de cada sector, consignando cada jefatura la forma en que cada colaborador participará en su logro (si es posible, determinar cuál es su porcentaje de participación en el objetivo que le toque).
  - Elaborar una grilla de Evaluación de Desempeño que contemple entre sus factores la participación en el logro de objetivos.
  - Considerar el esfuerzo realizado y el logro de objetivos personales como fundamental para la asignación de recompensas. La misma deberá significar una mejora del salario real sin elevar el costo de la empresa (giftcards, bonos de descuentos para consumo, vouchers de servicios, etc.).
  - Comunicar los criterios aplicados para determinar la remuneración del personal, pues sólo se informa el índice inflacionario o el porcentaje acordado en paritarias para quienes se rigen por convenio.
  - Mantener y renovar el Plan de Beneficios vigente, agregando acciones de bajo costo pero de alto impacto en la salud del personal: quince minutos de gimnasia descontracturante, yoga o reposo en la jornada, permitiría un alivio a la tensión diaria; agregar detalles ergonómicos en las oficinas; cursos periódicos sobre ejercicios posturales y respiración, etc.
  - Continuar las Jornadas de Integración interárea, con una agenda de dinámicas atendiendo los objetivos (trabajo en equipo, integración, comunicación).
  - Enunciar las políticas fundamentales:

1. *Ventas*: incluye: condiciones de pago, plazos de entrega, atención al cliente, tiempos de respuesta, garantías, servicio de postventa.
2. *Compras*: punto crítico de compra, nivel de autorización de gastos, aceptación y mantenimiento de proveedores; circuito de orden de compra; recepción/registro/almacenamiento y distribución; plazos y metodología de pago a proveedores.
3. *Personal*: incluye Código de Convivencia, Código de Ética, ausentismo, licencias, beneficios, despido, articulación con otra empresa, evaluación del desempeño, sistema de recompensas (por desempeño, por resultados, etc.) anuales; sistema de Sugerencias para Mejoras; Club Supercanal de beneficios al personal.
4. *Finanzas*
  - *Créditos y Cobranzas*: incluye determinar especificaciones de los distintos tipos de usuarios, medios de pago, promociones, cobros, cancelaciones y restablecimiento del servicio. Capacitar para resolver situaciones por retrasos en los pagos de usuarios.
  - *Proveedores*: incluye forma y plazos de pagos, cuentas, devoluciones, calificación anual, retención.
  - *Préstamos*: crear un sistema de préstamos al personal para situaciones especiales (operación, parto, casamiento, viaje, imprevisto familiar, mudanza, compra de electrodomésticos, siniestro, etc.).

Además, se agregan propuestas de Mejora para factores con buena evaluación promedio, a saber:

- *Compromiso*: para mantener e incrementar el sentido de pertenencia, se sugiere a la Dirección, asumir –y comunicar permanentemente- sus compromisos para con los objetivos, el personal y la comunidad donde opera. Para ello, sería interesante considerar algunos proyectos de Responsabilidad Social Empresaria que tengan como beneficiarios a empleados (capacitación, actividades con las familias, premios a la labor para compartir con el grupo familiar), clientes (bonificaciones, premios “club Supercanal clientes”, descuentos en negocios adheridos, etc.) y/o proveedores (premios por entrega puntual, cena de fin de año). También podrían propenderse acciones sociales utilizando los elementos que la empresa produce: cursos a técnicos para posible inserción futura (multimedia, reparaciones, cableado y redes); cursos en escuelas técnicas, participación en eventos de la comunidad, relaciones con entidades culturales y gubernamentales para coparticipar en proyectos para la comunidad donde la empresa opera, servicio gratuitos para entidades benéficas (hogares de ancianidad, hospitales, hogares / comedores para niños en situación de calle, cárceles).
- *La Gente*
  - *Posibilidades de desarrollo en la empresa*
    - Implementar un correcto Plan de Búsquedas Internas (Job Posting) que sea respetado por todas las áreas de la compañía. Si las áreas no quieren “soltar” a su gente, impiden el

crecimiento de los colaboradores dentro de organización, lo que obliga a buscar recursos externos cuando se podría reubicar a la propia gente y fomentar el crecimiento profesional dentro de la Organización

- Ajustar cada perfil a los requerimientos del puesto, atendiendo la sugerencia de RR.HH. Error más común: Se solicita un Contador para cargar facturas, lo cual genera frustración profesional en el corto plazo.
- *Capacitación*
  - La mejora en este caso va de la mano de la capacidad de desarrollar a sus equipos que tienen los mandos medios y gerentes, quienes tienen la responsabilidad de promover la formación y el desarrollo profesional de sus colaboradores. Por ello, es fundamental que los gerentes realicen anualmente un relevamiento de capacitación con el área de Recursos Humanos, efectuando ajustes según los requerimientos de los objetivos del Plan Anual.
  - Por su parte, Recursos Humanos deberá gestionar, brindar asesoramiento y buscar proveedores adecuados para la capacitación de cada área, una vez recibido el requerimiento del sector.
- *Equilibrio entre la Vida Laboral y Personal*
  - Los permisos o licencias que contempla la Ley son obsoletos y no se ajustan a la realidad de los padres. Se propone una licencia por nacimiento para los padres de 5 (cinco) en lugar de 2 (dos) días hábiles. De esta manera, ayudará al progenitor a adaptarse a la nueva etapa, concluir trámites, disponer de tiempo para asistir a la primera visita al médico, antes de volver a la rutina laboral.
  - La carga horaria actual no deja tiempo efectivo para realizar actividades personales, deportes, compartir con la familia, estudiar. Esto tiene un valor muy diferente al que tenía en la sociedad de años pasados. Además, la larga permanencia en las instalaciones genera necesidad de tiempos de ocio o distracción, prolongando los momentos de café, charlas en el comedor, baños, cocina, vueltas a la manzana, tiempo para fumar, con el fin de amenizar la estadía y tomar aire antes de reanudar la actividad. Se propone además, eliminar el beneficio de medio viernes al mes y acortar una hora la jornada laboral, proponiendo un horario laboral de lunes a viernes de 9 a 17 horas. De esta manera, se podría ajustar e inclusive eliminar los momentos de ocio, con el fin de concluir las tareas y regresar antes al ámbito familiar.
- *Procesos de Trabajo*: encarar el proyecto de coordinar los procesos siguiendo la Cadena de Valor. Para ello sería importante informatizar los procesos y sus etapas, registrando su desarrollo a través de la documentación electrónica, que permita optimizar su ejecución. Ello requerirá, además de la implementación, una fuerte capacitación del personal para lograr un cambio radical en el modo de trabajo. Sin dudas, este proyecto tendría un alto impacto en el tiempo de respuesta y eficiencia en la atención al cliente.

- *Comunicación:*
    - Construir una intranet donde se informe al personal desde los objetivos del año, los hechos importantes, las correcciones, los logros y recompensas al personal y los resultados, entre ellos, la presentación de los resultados de Clima, para que todos puedan visualizar el “cómo vamos” en cualquier momento. Mención para un espacio especial para ingresar con clave personal a la evaluación de desempeño y a sus revisiones a lo largo del año (se recomiendan dos).
    - Ajustar periódicamente atendiendo los objetivos a mediano y largo plazo, la Misión y Visión de la organización y capacitar a cerca de los Valores y conductas asociadas, agregando una medición en la Evaluación de Desempeño.
    - Elaborar con las áreas de Atención al Cliente y Comercial, un informe cuatrimestral sobre la situación competitiva de la empresa en el mercado: servicios, productos, precios, cantidad de clientes, bajas, número de reclamos y cantidad de reclamos resueltos, nuevos proyectos, etc. Agregar anualmente, información sobre el posicionamiento de Supercanal respecto a los competidores.
  - *Liderazgo:* realizar la evaluación del desempeño anual y efectuar al menos dos revisiones por año. De esa forma, cada jefe podrá acordar con el colaborador los ajustes pertinentes.
  - *Seguridad e Higiene:* encarar algunos proyectos como capacitación del personal de maestranza en nuevas tecnologías y materiales aplicadas al aseo, ergometría de puestos de trabajo, plan de seguridad interna, capacitaciones al personal (RCP –resucitación cardiorrespiratoria-, plan para siniestros –incendio, terremoto-, relaciones con empresas de seguridad social.
-

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez Londoño, Hernán (1995). (Profesor Universidad del Valle). *Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante*. Documento. Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Santiago de Cali, Colombia. Visto en <https://prezi.com/5793svykugus/modelo-hernan-alvarez-londono-hacia-un-clima-organizacional-plenamente-gratificante/>. *Modelo de Medición del Clima Organizacional*. Visto en [http://decisiondecontrol.weebly.com/uploads/9/3/5/7/9357109/anexo\\_1\\_modelo\\_\\_clima\\_organizacional.pdf](http://decisiondecontrol.weebly.com/uploads/9/3/5/7/9357109/anexo_1_modelo__clima_organizacional.pdf), 7 setiembre 2018.
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones.: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México. Editorial Trillas
- García, M. y Bedoya, M (1997). *Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle*. Tesis de Grado Maestría. Universidad del Valle
- García, M. & Zapata D., A. (2008). *Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional*. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias en la administración. Santiago de Cali Colombia. Documento inédito.
- García, O. (1987). *Un Modelo para el Autodiagnóstico del Clima Organizacional*. Revista Tecnología Administrativa. Volumen V. Número 12 Mayo Agosto. Medellín.
- García Villamizar, Guillermo: “*Clima Organizacional: Hacia un nuevo Modelo*. Documento basado en avances de iniciativas académicas del autor en el marco de las actividades de investigación del grupo “Clima Organizacional y Gestión Humana” de la Universidad Pontificia Bolivariana Secc. Bucaramanga Colombia. Visto en: [http://www.unicauca.edu.co/porik\\_an/imagenes\\_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf](http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf). 11 de octubre 2018.
- Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Visto, en <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>, el 9 de enero de 2017.
- Hernández García, Valentina y Rojas, María Fernanda: *Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima laboral para una industria farmacéutica*. Tesis para optar al título de Maestría en Administración con énfasis en gestión estratégica. Universidad ICESI. Fac. de Ciencias Administrativas y Económicas. Maestría en Administración. Santiago de Cali, Colombia. 2011
- Likert, R. (1969) *El factor humano en la empresa, su dirección y valoración*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- McClelland, D. (1989) *Estudio de Motivación Humana*. España: Editorial Narcea. Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de

Veracruz. Visto en <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/11/006diseno2011-2.pdf>, el 22 de agosto 2017.

- McGregor, D. (1971). *El Aspecto Humano de las Empresas*. México: Editorial Limusa.
  - Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
  - Toro A., F. (1992). *Desempeño y Productividad. Segunda Edición*. Colombia: CINCEL Ltda.
-

## INDICE DE FIGURAS

Fig. 1.1. Esquema de Clima Organizacional. Litwin y Stinger (1978).....	10
Fig. 1.2. Comportamiento como consecuencia de los factores organizacionales .....	11
Fig. 1.3. Circuito de formación del Clima Organizacional .....	11
Fig. 1.4. Tabla de Dimensiones de Litwin y Stinger .....	12
Fig. 1.5: Cuadro resumen por autor de dimensiones para instrumentos de medición .....	15
Fig. 1.6. Escala de Likert.....	16
Fig 2.1. Cuadro de Canales. (Fuente: web de la empresa).....	20
Fig. 2.2. Aspecto a medir en la Encuesta de Clima (fuente: RR.HH. de Supercanal) .....	23
Fig. 2.2. Instrumento: Encuesta. (Fuente: Archivo de RR.HH, Supercanal) .....	25
Fig. 2.3: Gráficos del Índice Satisfacción aplicado a las áreas del MSO. (Elaboración propia).....	28
Fig. 2.4: Gráficos del Índice Compromiso aplicado a las áreas del MSO. (Elaboración propia) .....	30
Fig. 2.5: Gráficos del Índice Clima: LA GENTE, aplicado en el MSO (Elaboración propia) .....	32
Fig. 2.6: Gráficos del Índice Clima: PROCESOS DE TRABAJO, aplicado en el MSO (Elaboración propia) .....	34
Fig. 2.7: Gráficos del Índice Clima: LIDERAZGO, aplicado en el MSO (Elaboración propia) .....	36
Fig. 2.8: Gráficos del Índice de Clima: ASPECTOS INSTITUCIONALES Y COMUNICACIÓN, aplicado en el MSO. (Fuente: elaboración propia).....	38
Fig. 2.9: Gráficos del Índice Clima: PODER DE DECISIÓN, aplicado en el MSO. (Elaboración propia).....	40
Fig. 2.10: Gráficos del Índice Clima: RECOMPENSAS, aplicado en el MSO. (Elaboración propia).....	42
Fig. 2.11: Gráficos del Índice Seguridad e Higiene, aplicado en el MSO. (Elaboración propia) .....	44
Fig. 2.12: Gráfico Comparativo Total de los Índices aplicados en las áreas del MSO .....	44
(Elaboración propia).....	44
Fig. 2.13: Comparativo Total de los Factores de Clima Laboral medidos en las áreas del MSO. (Elab. propia)....	45
Fig. 2.14: Comparativo de los 4 Índices aplicados en el MSO. (Elaboración. propia).....	45
Fig. 2.15: Gráficos de las preguntas Factor Clima (Totales) en el MSO (Elaboración Propia).....	46
Fig. 2.16: Gráficos de preguntas del Índice Clima en Administración (Elaboración. propia) .....	48
Fig. 2.17: Gráficos de preguntas del Índice Clima en Facturación y Cobranzas. (Elaboración. propia) .....	49
Fig. 2.18: Gráficos de preguntas del Índice Clima en Finanzas. (Elaboración. propia) .....	50

Fig. 2.19: Gráficos de preguntas del Índice Clima en Sistemas. (Elaboración. propia) .....	52
Fig. 2.20: Gráficos de preguntas del Índice Clima en Planeamiento y Control de Gestión. (Elaboración. propia) .....	53
Fig. 2.21: Gráficos de preguntas del Índice Clima en Recursos Humano. (Elaboración. propia) .....	54
Fig. 2.22: Gráficos de preguntas del Índice Clima en Técnica. (Elaboración. propia) .....	56
Fig. 2.23: Gráficos de preguntas del Índice Clima en Comercial. (Elaboración. propia) .....	57

---

### DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza ..... 1 de julio de 2019 .....

..... Rodríguez Berrueto, Ana Cecilia .....

Firma y aclaración

..... 23310 .....

Número de registro

..... 30536020 .....

DNI