

PLAN ESTRATÉGICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL
EN EL ÁREA METROPOLITANA DEL CENTRO OCCIDENTE

ANGÉLICA MARÍA GUZMÁN PÉREZ

UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL-PERIODISMO

PRÁCTICAS PROFESIONALES

PEREIRA

INFORME FINAL DE PRÁCTICA PROFESIONAL

PLAN ESTRATÉGICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL
ÁREA METROPOLITANA DEL CENTRO OCCIDENTE

ANGÉLICA MARÍA GUZMÁN PÉREZ

Tutor

ESTHER JULIA CASTAÑO G.

Comunicadora social

Esp. En comunicación organizacional

MG. En Desarrollo humano

UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL-PERIODISMO

PRÁCTICAS PROFESIONALES

PEREIRA

...A mi Madre,

por creer en mí sin condiciones,

por apoyarme en cada paso que doy.

Es preciso mostrar un sentimiento de agradecimiento con las personas que me han acompañado a lo largo de mi formación como comunicadora social – periodista y también a aquellos que hicieron que este trabajo en el Área Metropolitana del Centro occidente, fuera un verdadero aprendizaje.

Mil gracias a mi mamá que es mi motor para luchar, a mi hermano porque a pesar de la distancia me motiva a hacer las cosas bien.

Gracias a mi familia, a todos y cada uno de ellos, porque cada palabra o gesto me dieron fuerzas para seguir, para luchar y sacar lo mejor de quien realmente soy.

Gracias a mis compañeros y amigas de universidad, sin sus aportes, colaboración y comprensión hubiera sido muy difícil aprender y vivir.

Gracias a Wilmar Rave por la compañía, por mostrarme que para obtener lo que queremos hace falta dedicación, responsabilidad y amor, gracias por tu incondicional ayuda.

Gracias a Ester Julia Castaño por orientarme en mi práctica profesional y guiarme para ser una excelente comunicadora organizacional.

Gracias a Luz Beatriz García por que más que mi Jefe, siempre fue una guía, una maestra.

Por ser esa persona de la cual siempre se puede aprender. Gracias por que sin una Jefe como tú esta práctica hubiera sido muy difícil.

Contenido

Introducción.....	8
1. Contexto de la organización.....	10
1.1. Análisis del Macro ambiente.....	10
1.2. Análisis del Microambiente.....	15
1.2.1. Reseña histórica	15
1.2.2. Direccionamiento estratégico.....	16
1.2.3. Organigrama.....	18
2. El papel del comunicador.....	19
3. Justificación de la problemática comunicación de la organización.....	21
4. Marco teórico – conceptual en clima organizacional.....	23
4.1. El trabajo y la comunicación.....	23
4.2. ¿Qué se entiende por comunicación?.....	24
4.3. La comunicación como estrategia organizacional.....	24
4.4. Comunicación, primer paso de la estrategia AMCO.....	26
5. Metodología del diagnóstico.....	32
5.1. Análisis de la población.....	32
5.1.1. Variable geográfica.....	32
5.1.2. Variable demográfica.....	32
5.1.3. Variable psicográfica.....	33
5.2. Muestra representativa.....	33

5.3.	Variables del asunto.....	34
5.4.	Componente práctico.....	34
6.	Diagnóstico.....	35
6.1.	Encuesta para medición del clima organizacional	35
6.2.	Gráficos encuesta e interpretación.....	37
7.	Objetivo estratégico general.....	84
8.	Plan estratégico y operativo de comunicación.....	85
9.	Cronograma.....	90
10.	Presupuesto.....	90
11.	Conclusiones.....	91
12.	Recomendaciones.....	92
13.	Anexos.....	93

Lista de figuras

Figura 1. Gráficos de afirmación 1.....	37
Figura 2. Gráficos de afirmación 12.....	38
Figura 3. Gráficos de afirmación 36.....	39
Figura 4 Gráficos de afirmación 11.....	40
Figura 5. Gráficos de afirmación 2.....	41
Figura 6. Gráficos de afirmación 9.....	42
Figura 7. Gráficos de afirmación 14.....	43
Figura 8. Gráficos de afirmación 15.....	44
Figura 9. Gráficos de afirmación 4.....	45
Figura 10. Gráficos de afirmación 13.....	46
Figura 11. Gráficos de afirmación 7.....	47
Figura 12. Gráficos de afirmación 40.....	48
Figura 13. Gráficos de afirmación 16.....	49
Figura 14. Gráficos de afirmación 44.....	50
Figura 15. Gráficos de afirmación 46.....	51
Figura 16. Gráficos de afirmación 24.....	52
Figura 17. Gráficos de afirmación 10.....	53
Figura 18. Gráficos de afirmación 31.....	54
Figura 19. Gráficos de afirmación 19.....	55
Figura 20. Gráficos de afirmación 45.....	56
Figura 21. Gráficos de afirmación 38.....	57
Figura 22. Gráficos de afirmación 3.....	58

Figura 23. Gráficos de afirmación 47.....59

Figura 24. Gráficos de afirmación 25.....60

Figura 25. Gráficos de afirmación 17.....61

Figura 26. Gráficos de afirmación 30.....62

Figura 27. Gráficos de afirmación 5.....63

Figura 28. Gráficos de afirmación 26.....64

Figura 29. Gráficos de afirmación 32.....65

Figura 30. Gráficos de afirmación 37.....66

Figura 31. Gráficos de afirmación 6.....67

Figura 32. Gráficos de afirmación 39.....68

Figura 33. Gráficos de afirmación 18.....69

Figura 34. Gráficos de afirmación 34.....70

Figura 35. Gráficos de afirmación 23.....71

Figura 36. Gráficos de afirmación 33.....72

Figura 37. Gráficos de afirmación 27.....73

Figura 38. Gráficos de afirmación 20.....74

Figura 39. Gráficos de afirmación 43.....75

Figura 40. Gráficos de afirmación 29.....76

Figura 41. Gráficos de afirmación 35.....77

Figura 42. Gráficos de afirmación 21.....78

Figura 43. Gráficos de afirmación 8.....79

Figura 44. Gráficos de afirmación 41.....80

Figura 45. Gráficos de afirmación 22.....81

Figura 46. Gráficos de afirmación 28.....82

Figura 47. Gráficos de afirmación 42.....83

Lista de tablas

Tabla 1. Variables en Clima organizacional.....	30
Tabla 2. Cronograma de actividades.....	90
Tabla 3. Presupuesto.....	90

Resumen

El clima organizacional es una herramienta fundamental en la organización ya que se encarga del ambiente laboral y de cómo éste influye en el comportamiento social y productivo de las personas que hacen parte de ésta.

De un adecuado clima organizacional depende la comodidad, la responsabilidad, las adecuadas relaciones sociales y los buenos vínculos de autoridad. Un plan estratégico que permita a la organización mejorar o implementar estas variables es una organización con la posibilidad de mejorar su producción, atención al público y la satisfacción de sus empleados.

Durante la práctica profesional en el Área Metropolitana del Centro Occidente se inició el proceso para crear un plan estratégico de comunicación interna en clima organizacional, como paso inicial y fundamental en el conocimiento de la organización, seguido por el respectivo análisis. Éste permitió plantear estrategias para desarrollar un adecuado clima organizacional.

El cronograma de actividades y el presupuesto son propuestos a partir de estrategias. En las recomendaciones son expuestas las opiniones de la autora a la Entidad y a la Universidad.

Abstract

The organizational climate, is a fundamental tool into organization since it is responsible for the working environment and such influences the social and productive behavior of the people who make part of this.

An appropriate organizational environment depends on the comfort, responsibility, appropriate social relations and good relations authority. A strategic plan that allows organization to improve or implement these variables is an organization with the possibility of improving their production, customer service and satisfaction of employees.

During professional practice in the metropolitan area of the West Center, the corresponding process was started to create a strategic plan in internal communication in organizational climate as initial step and fundamental knowledge of the Organization, followed by the respective analysis gave the possibility to consider strategies that lead to an appropriate organizational climate.

The schedule of activities and budget are raised on proposed strategies. Into the recommendations are exposed the views of the author to the Organization and the University.

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EN CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA METROPOLITANA DEL CENTRO OCCIDENTE

Introducción

Las organizaciones públicas tienden a estar en constante cambio. Para ello es fundamental que estén bien organizadas para sobrevivir a ese reto. El Área Metropolitana del Centro Occidente es una entidad que sirve a la comunidad, pero internamente necesita tener determinadas características para que la imagen externa sea la más adecuada.

La Universidad Católica Popular del Risaralda, en su afán de contribuir al fortalecimiento de las organizaciones de la región, facilita, a través del programa de prácticas, a uno de sus futuros profesionales para el apoyo del área de comunicaciones en el AMCO, teniendo en cuenta que la comunicación organizacional da al AMCO las herramientas necesarias para la calidad y la organización de las empresas.

En el proceso de práctica profesional se contextúa la organización con el objetivo de conocer un ambiente y un macro ambiente para conocer las diferentes formas en las que puede ser percibida el AMCO. Luego mediante el marco teórico - conceptual se concretó la teoría mediante la cual sería apropiado tratar el clima organizacional.

Carlos Fernández Collado, Carlos Eduardo Méndez Álvarez, Likert, entre otros autores dieron las variables y las diferentes formas para analizar el clima organizacional en el AMCO, implementando así una encuesta en la cual se utilizó la forma de medición planteada por Likert. Los resultados obtenidos de esta encuesta fueron graficados, analizados y concluidos para de esta forma dar respuesta a unos interrogantes iniciales de los directivos del AMCO acerca de la percepción del personal en determinados aspectos que podían afectar el clima organizacional.

Finalmente en el AMCO se determinaron los factores que afectan el clima organizacional, y en base a esto se plantean objetivos, estrategias y tácticas que buscan fortalecer la comunicación organizacional internamente.

El plan de intervención en el AMCO generará mejoramiento en el clima organizacional y permitirá fortalecer el sentido de pertenencia y el adecuado manejo de las políticas de los flujos de comunicación en la organización.

1- Contexto de la Organización

1.1. Análisis del macro ambiente

Geográficamente, Colombia es un país situado en América del Sur, con una ubicación estratégica para todo tipo de actividades. Es el tercer país más poblado de América latina y con la democracia más antigua de la región. A pesar de su situación económica, marca la diferencia entre los demás países del continente por sus niveles altos de alfabetismo, tanto urbanos como rurales. Su idioma es el español, según la Real Academia de la Lengua, es el país de habla hispana que mejor uso hace de éste y de un sin número de lenguas nativas y dialectos característicos de algunas regiones. Es rico en recursos naturales, flora, fauna y calidad de personas (2000, 22 de Noviembre)

En la actualidad Colombia esta dividido en 32 departamentos de los cuales se destacan ciudades principales como Cali, Medellín y Bogotá, capital de la República; éstas, al igual que las demás ciudades del país se encuentran en permanente cambio y buscan una constante evolución en cuestiones de infraestructura y economía con el objetivo de tener más oportunidades en su propia región.

Durante años, Colombia ha sido golpeada por conflictos internos de tipo social, político y económico, desencadenados por la violencia de grupos al margen de la ley, tráfico de drogas, secuestros, desde hace ya más de ochenta años. Sin embargo y a pesar de su situación, ante el mundo, ha buscado alternativas para mejorar su imagen y así atraer más inversión extranjera, logrando el interés de otros países para acuerdos de beneficio mutuo.(2000, 22 de Noviembre)

La inversión extranjera no es la única manera por medio de la cual Colombia busca un mejoramiento de vida, sino también, los cambios que permiten que los colombianos puedan acceder libremente a la educación y a la salud, el mejoramiento de vivienda entre otros. Cada uno de estos beneficios se genera gracias a la acción de organismos del Estado que están en pro del bienestar de la comunidad y a ONGs que reciben ayudas extranjeras para el desarrollo del país.

El tipo de sistema político-administrativo en Colombia, hace parte de la herencia dejada por los españoles desde la época de la conquista, modificada durante todos estos años a las necesidades de gobernantes o por la comunidad, partiendo de divisiones territoriales fundamentadas en aspectos físico – territoriales (ríos, quebradas, cordilleras), los cuales permiten una organización territorial, convirtiéndose en lo que se conoce como relimitación geográfica, dando al país una organización territorial.

Según la constitución política de Colombia, éste es un estado de derecho, políticamente constituido por tres ramas del poder público independientes y con funciones distintas en su

administración. La del poder ejecutivo, conformada por el presidente, vicepresidente, ministros, gobernadores, alcaldes y superintendentes. Por otro lado el poder legislativo lo constituye el congreso conformado por el Senado y la Cámara de Representantes. El poder judicial, por la Corte Suprema de Justicia, la Corte Constitucional, el Consejo de Estado, tribunales, juzgados y corte electoral.

Todos los organismos de estado están al servicio de la comunidad, por medio de la ejecución de los planes de gobierno, como por ejemplo las asambleas departamentales, las cuales tienen autonomía y manejan presupuesto propio. Las personas que la conforman son elegidas de manera popular democráticamente, con autoridad para dictar ordenanzas para el beneficio político administrativo de cada departamento.

En el caso de Risaralda la Asamblea Departamental está conformada por 12 diputados de diferentes partidos políticos, los cuales trabajan para el desarrollo del Departamento. Uno de esos aportes importantes fue la ordenanza No 001 en 1981, la cual dio inicio al Área Metropolitana conformada por los municipios adscritos: Pereira y Dosquebradas y luego la ordenanza No 14 de 1991 para incluir al municipio de la Virginia.

Las áreas metropolitanas, tienen su inicio en Europa y Norteamérica, con el objetivo de dar solución a problemas surgidos por la división político - administrativa, denominadas como organizaciones idóneas para la planeación y administración de territorios conformados por

áreas urbanas de municipios contiguos, que al tener un crecimiento acelerado, terminan por confundir sus límites. (2000, 22 de Noviembre)

En Colombia fue expedida la ley de “desarrollo urbano” en 1978, a partir de la cual el decreto 3104 de 1979 reguló la creación, organización y funcionamiento de las áreas metropolitanas, con el objetivo de administrar bienes en común de varios municipios que limitan entre si para utilizar este espacio de conurbación, se conformaron entonces en varios lugares del país:

- *Área metropolitana de Valle de Aburra:* Conformada por: Medellín, Bello, Barbosa, Copacabana, La Estrella, Girardota, Itagüí, Envigado, Caldas y Sabaneta. (1980)
- *Área metropolitana de Bucaramanga:* Conformada por Bucaramanga, Florida blanca y Girón. (1981) y en 1986 se incorpora Piedecuesta.
- *Área metropolitana de Barranquilla:* Conformada por Barranquilla, Puerto Colombia, Soledad y Malambo (1981)
- *Área metropolitana de Cúcuta:* Conformada por Cúcuta, Villa del Rosario, Los Patios y el Zulia.
- *Área metropolitana de Centro occidente:* Conformada por Pereira, Dosquebradas y la Virginia

Cada región de Colombia, tiene diferencias en cultura, situación socio-política, cabe señalar que las áreas metropolitanas deben planear las estrategias para lograr un equilibrio entre los municipios que la conforman, para efectos de movilidad, impacto ambiental, el adecuado

consumo a la gasolina, la optimización de los recursos viales, para un retorno económico a los inversionistas y social a la comunidad.

El Área Metropolitana de Centro Occidente, está ubicada en la región cafetera de Colombia, Pereira, capital del departamento de Risaralda es el municipio núcleo, con 520.000 habitantes, según cifras del último censo realizado por el DANE. Los departamentos de Dosquebradas y la Virginia, tienen características diferentes cada uno, pero objetivos de desarrollo comunes como sistema de transporte público, proyectos turísticos y viales de la región, los cuales ayudan a incrementar su capacidad competitiva en el país.

1.2. *Análisis del Microambiente*

Nombre de la empresa: Área Metropolitana de Centro Occidente

Tipo de empresa: De servicios

1.2.1. *Reseña histórica:*

Se crea el día 15 de diciembre de 1981 por medio de la ordenanza No 001 de la Asamblea Departamental del Risaralda, modificada el 26 de marzo de 1991, para establecer los municipios adscritos: Pereira, Dosquebradas inicialmente, y después el municipio de La Virginia.

“Gracias a la ley 128 "orgánica de las áreas metropolitana" el 23 de febrero de 1994, se convierte en una entidad administrativa, formada por un conjunto de dos o más municipios integrados alrededor de un municipio núcleo o metrópoli vinculados entre sí, por estrechas relaciones de orden físico, económico y social para la programación y coordinación de su desarrollo y para la racional prestación de servicios públicos, requiere una administración coordinada (Art. 1)

Son entidades dotadas de personería jurídica, de derecho público, autonomía administrativa, patrimonio propio, autoridades y régimen especial (Art. 2)” (2000, 22 de Noviembre)

La Junta Metropolitana es presidida por el alcalde metropolitano. Quien aprueba el plan de desarrollo metropolitano y la vigencia de proyectos.

1.2.2. Direccionamiento estratégico

Misión

"Es nuestro compromiso propender por el desarrollo armónico, coordinado y sostenible de los municipios que la conforman, mediante la planeación, la gestión y ejecución de proyectos con impacto metropolitano que la conduzcan a su fortalecimiento y consolidación territorial. Este compromiso se fundamenta en el respeto por la autonomía municipal, la concertación, el interés ciudadano y el liderazgo institucional de todo el equipo de trabajo comprometido por el desarrollo de la ciudad región"

Visión

"Ser la entidad líder en la gestión del desarrollo integral de la ciudad región, posicionándose como agencia promotora y gestora de proyectos estructurantes a nivel metropolitano, soportados por una organización ágil, con talento humano competitivo y capaz de liderar el desarrollo y crecimiento sostenible de la metrópoli"

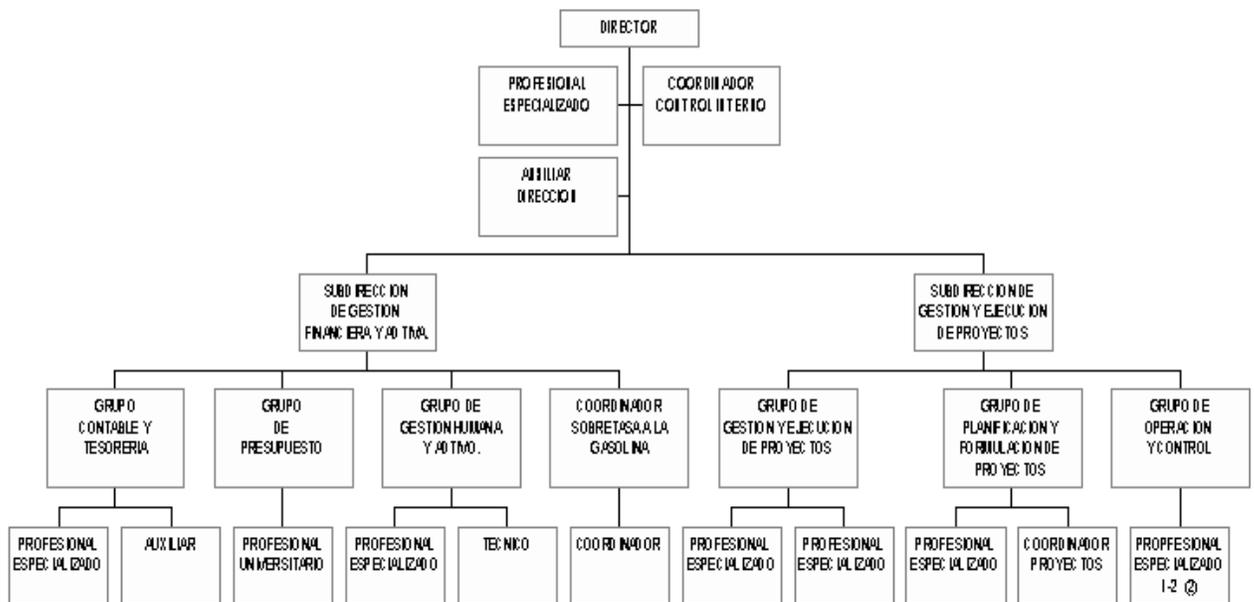
Funciones

- Construcción de infraestructura urbana, como redes o sistemas metropolitanos de parques y espacio público, vías y sistemas de transporte de interés común y servicios públicos metropolitanos
- Acceso a recursos de asistencia técnica nacional e internacional.
- Apoyo logístico y financiero a la preparación de estudios y elaboración de los planes de desarrollo de cada municipio
- Programas educativos, culturales y recreativos que busquen un bienestar colectivo
- Propender por el desarrollo económico y la competitividad de forma sostenible y sustentable.
- Aplicar y socializar los mecanismos de participación ciudadana y democrática
- Encausar los espacios para mejorar las condiciones y niveles de calidad de vida.
- Coordinar aspectos en materia ambiental cuando se cumplan los requerimientos definidos en la ley

1.2.3. Organigrama

AREA METROPOLITANA DEL CENTRO OCCIDENTE

ESTRUCTURA OPERATIVA AREA FUNCIONALES



2. El papel del comunicador

El comunicador social es aquél que tiene la capacidad argumentativa y cognitiva para comunicar utilizando los medios de comunicación, haciendo un uso del lenguaje adecuado para analizar cada situación objetiva de la realidad política, social y económica de una sociedad.

El sistema actual de vida mundial, le exige al comunicador ser sensible ante las diferencias de roles sociales, viviendo conforme a preceptos éticos y morales, que permitan que la visión del mundo sea más objetiva y responsable para de esta manera ayudar a construir con la verdad y no a destruir con la falsedad.

La vida laboral del comunicador social es multifacética y se transforma a medida que cambia la situación política, social y el manejo de los medios en su entorno. Un comunicador tiene la posibilidad de desempeñar cualquier actividad que se le delegue en un medio de comunicación, desde ser periodista, diagramador, diseñador, fotógrafo, jefe de redacción, hasta el director del periódico. De igual manera pasa en el ámbito audiovisual y en la radial, pues éste cumple roles como reportero, editor o presentador.

Otro de los roles del comunicador es el de poder trabajar en empresas y desempeñarse como comunicador organizacional interno o externo para realizar planes estratégicos de comunicación, manejo de medios de comunicación, relaciones públicas en la ejecución de proyectos de marketing y publicidad.

Este tipo de profesionales son importantes en la organización por que ayudan a poner en común los procesos internos que generan dinamismo. Teniendo en cuenta la comunicación en la organización como una herramienta para apoyar el logro de los objetivos.

El comunicador tiene espacio en las organizaciones del estado en el proceso del apoyo en el MECI (Modelo Estándar de Control Interno) mediante el proceso del MCPOI (Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa) que es exigido por el gobierno colombiano y del cual hace parte el proceso de rendición de cuentas a la comunidad.

El Área Metropolitana de Centro Occidente realiza este proceso cumpliendo con los estándares de control para tener eficiencia y eficacia en cada proceso, también el comunicador juega un papel muy importante, pues es tenido en cuenta como el apoyo para la ejecución de planes de intervención con la comunidad, los medios de comunicación y estrategias laborales al interior de la organización.

3. Justificación de la problemática comunicacional de la organización

Consciente de que en la comunicación eficiente se encuentra la clave para el logro de sus objetivos, ahora los esfuerzos de la empresa se centran en el factor humano, en proporcionarle las herramientas necesarias para el manejo certero de sus relaciones interpersonales y los sistemas más efectivos para el flujo de la información”

El Área Metropolitana de Centro Occidente, desde sus inicios, ha dado gran importancia al proceso de comunicación. Aunque sus antecedentes demuestran que el ejercicio se ha limitado a publicar boletines informativos esporádicos y a hacer acompañamiento a la persona del director en eventos o actos donde es protagonista.

Pero también, a partir del año 2008, se valió de las herramientas que necesitaba la organización para tener una buena comunicación tanto interna como externa, consultando con un comunicador externo, quien realizó un diagnóstico en comunicación y propuso un posible plan de comunicaciones en el AMCO.

Las principales observaciones de la empresa Consultores Estratégicos Ltda., que realizó el Plan Estratégico de Comunicaciones del AMCO en el 2008, determinó que desde el punto de vista de la comunicación interna los temas de intervención son:

- La gestión humana dirigida a mejorar el clima organizacional idóneo para dar respuestas efectivas a las exigencias de la comunidad y los diferentes públicos a los cuales se debe el AMCO.

- La socialización de lo establecido en los Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001:2000; MECI, NTGP1000 y SARO adoptados por el AMCO para gestionar procesos con calidad.
- El cambio de actitud del cliente interno para lograr que los miembros de la organización se enteren y conozcan el sentido y alcance de los procesos. Según estudio de Image People, entre 80% y 100% de los problemas de gestión que existen en las empresas, tienen origen en la mala comunicación interna. (La República, agosto de 2008).
- Los logros alcanzados por la entidad y que éstos se perciban como el resultado de todo un equipo de trabajo.”(Plan estratégico de comunicaciones AMCO 2008)

Este tipo de diagnósticos permiten tener en cuenta qué aspectos se pueden intervenir en el AMCO para mejorar la comunicación interna. Desde la dirección del Área Metropolitana de Centro Occidente y la oficina de comunicaciones, se concluyó que se requiere hacer un trabajo de investigación sobre el clima organizacional, teniendo como base un proceso reciente de reestructuración de cargos, que generaron confusiones en el personal y notorio ambiente de temor.

4. Marco teórico – Conceptual en Clima Organizacional

4.1. El trabajo y la comunicación

Organizarse en grupos es inherente a la naturaleza del hombre, desde milenios atrás, como ser gregario, el ser humano ha desarrollado formas de trabajo en equipo con el fin de proveerse un bien común “A partir del momento en que el hombre se une con otros para desarrollarse, diferenciar roles, funciones o tareas en beneficio mutuo, hablamos de una organización” (Martínez, 2001, p 49) Ésta última, además de propender por el beneficio social, busca satisfacer intereses personales mediante la acumulación individual de riqueza. Es entonces cuando las organizaciones se convierten en aquellos lugares que ofrecen una posibilidad para la supervivencia, a través del empleo.

En Pereira las organizaciones, mas que emplear a determinado grupo de personas, algunas organizaciones prestan servicios a la comunidad, Ejemplo de ello es el Área Metropolitana Centro Occidente, una entidad publica administrativa de tres municipios adscritos, Pereira, Dosquebradas y La Virginia, en donde es indispensable la coordinación y la posibilidad de comunicarse con el otro y con el entorno mediante una infinidad de códigos lingüísticos y sociales.

4.2. *¿Qué se entiende por comunicación?*

En una entidad pública como lo es el AMCO la comunicación tiene distintos roles que permiten integrar permanentemente lo que sucede en las distintas áreas de trabajo con los procesos comunicativos. Al hablar de comunicación, se puede afirmar que es un elemento definitivo al interior de las organizaciones “La comunicación es el entramado – el sistema nervioso que mantiene unidos a los distintos elementos componentes de la organización” (Elías y Mascaray, p 53)

Siendo así, en el AMCO el reto es ordenar los procesos de comunicación, de manera que los mensajes sean claros y consistentes en torno al logro de los objetivos. Así se logra que cada una de las partes de la organización se comuniquen, teniendo en cuenta que cuando existe la posibilidad de diálogo existe una retroalimentación.

4.3. *La comunicación como estrategia organizacional*

La comunicación se expresa como un elemento integral y estratégico en las acciones que son importantes al interior del Área Metropolitana de Centro Occidente. Teniendo en cuenta que ésta es una “red que integra y coordina los sistemas de la organización” (Valle, 2003, p. 85). Sea cual fuere, social, empresarial u otro, Valle establece una analogía entre la comunicación y el aparato circulatorio de los seres vivos, encargado de irrigar los distintos sistemas.

Valle identifica tres tipos de sistemas en la organización: el social, que comprende la cultura, los valores y las normas. El administrativo que está dado por la estructura, las políticas, los procedimientos y las reglas. Y el sistema tecnológico, que se constituye por las formas de trabajo, la productividad, el crecimiento y el desarrollo organizacional. En

esta misma línea es lógico pensar que tener un sistema circulatorio (comunicación) sano, es de vital importancia para un mayor rendimiento de todas las funciones del cuerpo (organización).

En el AMCO, lo social, está orientado por la relación con el público interno y externo. Teniendo en cuenta que la organización depende de un esquema administrativo para actuar, parte de un proceso de gestión en el cual se mezclan las tendencias administrativas con la comunicación. De éste modo se combinan los aspectos cualitativos y cuantitativos para que entre los colaboradores se dé lo que ella llama: “esfuerzo discrecional: definido como la parte de esfuerzo laboral que está bajo el control del empleado.” (Niño, 2001, p 1)

La organización es aquello que los sujetos que la componen creen de ésta; las percepciones y representaciones se vuelven así un tema fundamental. Lo que lleva entonces a identificar que el AMCO a nivel interno es ese conjunto de creencias, percepciones compartidas y diferentes opiniones que sus colaboradores tienen de ésta. La comunicación en el AMCO es entendida desde varios puntos de vista que permiten enfocar planes estratégicos de comunicaciones para cada una de las situaciones:

- *La comunicación interna:* Se destaca el uso de diferentes medios internos de información como altavoz, presentaciones, organización logística, , programa de inventario, sistema de archivo organizado, sistema de gestión de calidad.
- *La comunicación externa:* Esta basada en la elaboración de boletines informativos, cubrimiento de eventos y contacto permanente con medios de comunicación para el manejo de la imagen corporativa.

- *La comunicación en medios alternativos:* El plan estratégico de comunicaciones plantea coordinar el diseño e implementación de proyectos de comunicación en medios alternativos. También fortalecer la página web y la intranet.
- *La comunicación comunitaria:* Articular la planeación y ejecución de las actividades de socialización, concientización y concertación con las comunidades y demás actores involucrados en los programas MIB y Política Metropolitana de Vivienda.

La comunicación organizacional como la describe Carlos Fernández Collado es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

4.4. Comunicación, primer paso de la estrategia AMCO

La comunicación interna en el AMCO, luego de ser expuesta en el diagnóstico realizado por la empresa Consultores Estratégicos Ltda, presentó falencias acerca del clima, la cultura y la identidad. Lo que indujo a formular procesos de cambio.

El Área Metropolitana, en su afán de cambio organizacional ha tenido en cuenta la comunicación organizacional interna como elemento articulador entre los proyectos de intervención en los tres municipios, con la gestión interna de la organización, la integración de todas las dependencias en función de un objetivo común.

Una de los primeros pasos en la construcción óptima del cambio estratégico en el Área Metropolitana de Centro Occidente, fue la constitución de un departamento de comunicaciones, que en primera instancia controlaría las relaciones externas, para luego desarrollar estrategias de comunicación interna conforme al contexto de la organización.

El tipo de relaciones y de comportamientos de las personas que hacen parte del AMCO, la comunicación, la imagen, la opinión que estos tienen de los métodos de mando, fueron determinantes para afirmar que a nivel de comunicación interna el AMCO necesitaba un plan estratégico para mejorar el clima organizacional.

“El clima organizacional es una realidad de la empresa que actúa como un ponente facilitador de su productividad y de su competitividad. Es un concepto complejo que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria”. (Toro Álvarez, 2001, p, 42)

Para hacer una relación entre lo que es el clima organizacional según algunos teóricos, también se identificaron en el AMCO cuáles son los puntos en común de la problemática que se ha desarrollado. El sociólogo Rensis Likert en 1932 desarrolló el método de la escala de likert para la medición del clima organizacional la cual se evidencia en ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando
2. Las características de las fuerzas motivacionales
3. Las características de los procesos de comunicación
4. Las características de los procesos de influencia

5. Las características de los procesos de toma de decisiones
6. Las características de los procesos de planificación
7. Las características de los procesos de control
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento

Según la percepción del área de comunicaciones del AMCO las variables expuestas por Likert se identifican con los fenómenos ocurridos en la organización, y desde la observación y determinando el tipo de organización también sería oportuno tener en cuenta las variables impuestas por el autor Carlos Eduardo Méndez Á. quien contempla el clima organizacional en las siguientes dimensiones:

1. Relaciones interpersonales
2. Estilo de dirección
3. Sentido de pertenencia
4. Retribución
5. Disponibilidad de recursos
6. Estabilidad
7. Claridad y coherencia en la dirección
8. Valores colectivos

Además plantea variables de asociación con la organización y los factores que determina el clima organizacional:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc. (Méndez Álvarez, 2006, P. 34)

Según Carlos Elías Restrepo Ferro Director del Área Metropolitana Centro Occidente, es indispensable en toda organización contar con un adecuado ambiente de trabajo y sobretodo identificar en dónde están los problemas comunicativos. Así mismo asegura que en las organizaciones públicas deben identificar en qué están fallando internamente para evitar una problemática mayor en el clima organizacional, de esta manera coordinar un proceso evolutivo. En el AMCO con cada proceso se pretende transformar y mejorar día tras día, por medio del plan estratégico de comunicación.

Analizando la postura de la organización frente a la comunicación interna y su utilidad, accediendo a realizar propuestas para el mejoramiento de sus relaciones internas y relacionándolo con los teóricos expuestos anteriormente se puede afirmar que es necesario

abordar el clima organizacional desde Fernando Toro Álvarez, quien integra las dos teorías anteriores buscando un equilibrio en las variables ajustadas a un contexto Colombiano:

CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	VARIABLES
RELACIONES SOCIALES	Cohesión del grupo Relación entre compañeros Vida de relación Respeto, Cooperación Relaciones interpersonales
RELACIONES DE AUTORIDAD	Consideración del jefe Apoyo del supervisor Confianza gerencial Estilo de dirección Apoyo Liderazgo
TAREA	Autonomía control Orientación a la producción Sobrecarga de trabajo Confort físico Responsabilidad
CLARIDAD	Claridad de la organización Claridad del rol Claridad de la dirección Claridad de la estructura
RETOS	Niveles de exigencia Orientación al éxito Incentivos por el logro de resultados
PARTICIPACION	En la planeación En las decisiones En el control En la claridad En las utilidades

Tabla 1. Variables en Clima organizacional (Toro Álvarez, 2001, p, 45)

Estos variables complementan aspectos planteados por los anteriores autores, dan la posibilidad de entender como se abordará el clima organizacional en una organización como el Área Metropolitana de Centro Occidente, en la cual los diferentes roles y los subsistemas de trabajo se articulan para se eficientes y dar una respuesta a su público directo: la comunidad de Pereira, Dosquebradas y la Virginia.

5. METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO

5.1. *Análisis de la población*

5.1.1. *Variable Geográfica:*

En el centro occidente de Colombia se encuentran ubicados tres departamentos contemplados dentro de una misma zona urbana. Pereira, Dosquebradas y La Virginia, hacen parte del departamento de Risaralda, y del Área Metropolitana Centro Occidente, una entidad administrativa que desde 1981 cumple la función esencial de programar y coordinar el desarrollo armónico e integrado del territorio.

El Área Metropolitana Centro Occidente, está ubicada en la actualidad en la calle 25 No 7-48 Piso 7- 10 y14 del Edificio Administrativo El Lago. Hacen parte de esta organización personas con todo tipo de profesiones, que viven o trabajan en alguno de los municipios adscritos y, sólo en determinadas ocasiones, hace contrataciones con personas a nivel nacional o internacional según sea la necesidad.

5.1.2 *Variable demográfica:*

En el AMCO, la población se divide en dos sectores: el primero es el de los empleados de planta y el segundo de los contratistas. Para los empleados de planta básicamente existen seis cargos de carrera administrativa, y 13 de libre nombramiento y remoción.

La mayoría de personas que hacen parte del AMCO oscilan entre las edades de 15 y 35 años y una cantidad significativa entre los 46 años en adelante, en su mayoría son mujeres.

El nivel educativo es universitario y gran parte con postgrado, con una población estrato

socio-económico 5 y algunos estrato socio-económico 3. Las personas que hacen parte del AMCO viven en la ciudad de Pereira y algunos en Dosquebradas, y la mayoría de población del AMCO es femenina.

Lo anterior es el resultado de la encuesta de medición demográfica aplicada al personal del AMCO (Anexo 1)

5.1.2. Variable psicográfica:

Las personas que hacen parte del Área Metropolitana Centro Occidente tienen distintos tipos de comportamientos y actitudes frente a su vida laboral y a su vida personal, en su mayoría tanto empleados como contratistas, tienen un comportamiento de responsabilidad frente a sus labores y un gran sentido de pertenencia con sus familias, los distintos tipos de diversiones hacen parte de la vida privada de cada uno y no interfieren en su vida laboral.

5.2. Muestra representativa

En el Área Metropolitana Centro Occidente son 18 empleados de planta y 64 contratistas directos de los cuales 52 se encuentran permanentemente en las instalaciones del AMCO y 12 hacen parte de contratistas no permanentes los cuales tienen contratos durante poco tiempo. También hacen parte del AMCO personas contratadas por medio de convenios tales como: La Asociación de Egresados de la UTP, Intour Café, GES, entre otros.

La muestra representativa del personal de planta será igual que la población: 18 personas, de las cuales se encuestaran 16. La muestra representativa de los contratistas teniendo en cuenta que solo 38 de estos están permanentemente en la organización será de: 30 personas.

Para un total de 46 personas

5.3. *Variables del Asunto*

- *Relaciones sociales:*
- *Relaciones de autoridad:*
- *Tareas:*
- *Retos:*
- *Participación:*

5.4. *Componente práctico*

Tiendo en cuenta el tipo de organización en el AMCO, la encuesta en este caso será el método más preciso, para evaluar el clima organizacional. La escala de Likert ha sido considerada por muchos investigadores el método más preciso para medir percepciones en las organizaciones.

Se realizaran 47 afirmaciones positivas, con una calificación de 1 a 5 siendo 1 la calificación mas baja y 5 la calificación más alta, así las personas a la hora de contestar dirán de uno a cinco que tanto están o no de acuerdo con esta afirmación, siendo 5 el estado ideal de toda afirmación.

6. Diagnóstico

6.1. Encuesta para medición del clima organizacional en el AMCO: (Anexo 2)

Las encuestas a los funcionarios de planta y contratistas del AMCO, se realizaron inicialmente a 19 trabajadores de planta y luego a 27 contratistas para un total de 46 personas encuestadas.

- Piso 7: 17 encuestados
- Piso 10 : 23 encuestados
- Piso 14: 6 encuestados

Cada una de las distintas variables se dividió en categorías las cuales a su vez se dividían en ítems y se ubicaron en desorden para evitar que los encuestados contestaran mecánicamente, a esta determinación fue planteada por El Director del AMCO.

Los resultados de dicha encuesta, se graficaron para un mejor entendimiento e identificación de la problemática del AMCO en cuanto a clima organizacional. Inicialmente el personal de planta realizara la encuesta luego los contratistas lo hará esto con el objetivo de analizar las distintas situaciones entre los dos públicos internos del AMCO.

1. Relaciones sociales

- a. Cohesión de grupo = 1, 12
- b. Relación entre compañeros = 11, 36
- c. Respeto y cooperación = 2, 9, 14, 15

2. *Relaciones de autoridad*

- a. Consideración del jefe = 4, 13
- b. Apoyo del supervisor = 7, 40
- c. Confianza gerencial = 16, 44, 46, 24
- d. Estilo de dirección = 10, 31, 19, 45, 38
- e. Apoyo y confianza = 3, 47, 25

3. *Tareas*

- a. Autonomía y Control = 17, 30
- b. Orientación a la producción = 5, 26
- c. Sobrecarga de trabajo = 32, 37
- d. Confort Físico = 6, 39

4. *Retos*

- a. Niveles de exigencia = 18, 34
- b. Orientación al éxito = 23, 33
- c. Incentivo por el logro de resultados = 27, 20
- d. Responsabilidad = 43

5. *Participación*

- a. En la planeación = 29, 35
- b. En las decisiones = 21, 8, 41
- c. En el control = 22
- d. En la claridad = 28, 42

6.2. Gráficos Encuesta e Interpretación

Relaciones sociales

- *Cohesión de grupo:*

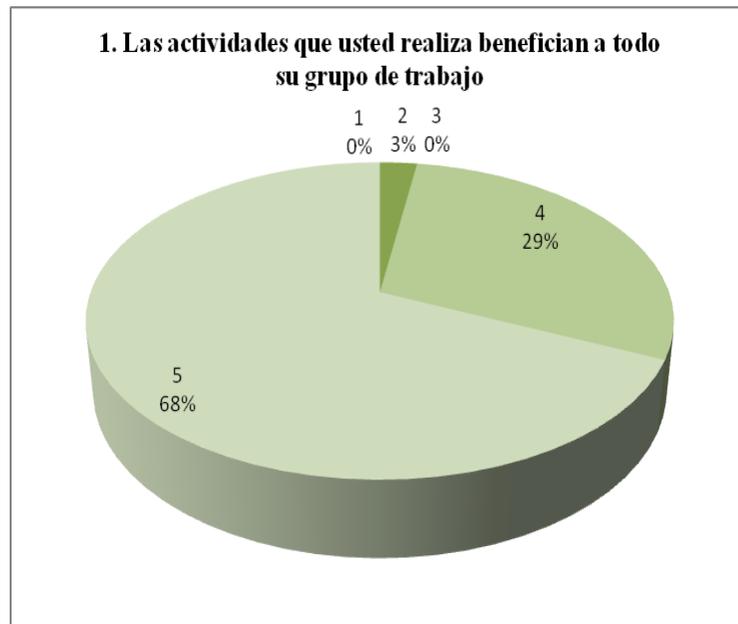


Figura 1. Gráfico de afirmación 1

Según los resultados de la encuesta realizada a 41 personas, entre funcionarios de planta y contratistas del AMCO, en lo concerniente a la cohesión de grupo, se identifica que el 68% manifiesta que las actividades que realizan benefician a todo el grupo de trabajo, dando el puntaje más alto, lo cual es comprensible ya que las personas valoran y reconocen la importancia de sus labores. De igual manera un 29% de la población considera positivo el aporte que hace en beneficio del grupo de trabajo, lo que conduce a afirmar que las actividades que realiza el personal del AMCO sí aportan al beneficio común. Sólo un 3% duda del beneficio al grupo de trabajo, lo que se puede considerar como un porcentaje poco significativo, sobre el cual no se requiere hacer intervención.

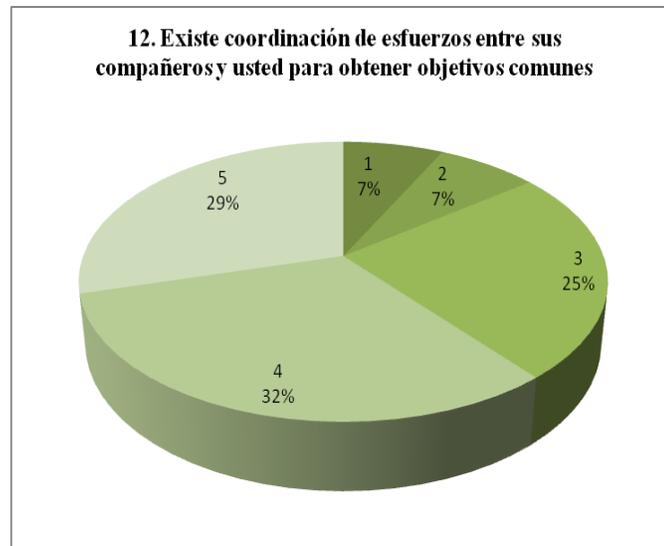


Figura 2. Gráfico de afirmación 12

Hay una confirmación en cuanto al aspecto de la cohesión de grupo, al identificar que el 29% percibe que sí hay coordinación de esfuerzos entre compañeros para obtener objetivos comunes, al igual que un 32% está de acuerdo con esta afirmación, lo que permite aseverar que entre los compañeros de trabajo sí existe unión de esfuerzos, que redundará en un mejor desempeño laboral. Por otro lado, el 25% se sitúa en una percepción media. Sin embargo, un 14% no cree en la coordinación de esfuerzos, por lo cual se sugiere intervenir para fortalecer este aspecto en la organización.

- *Relación entre compañeros:*

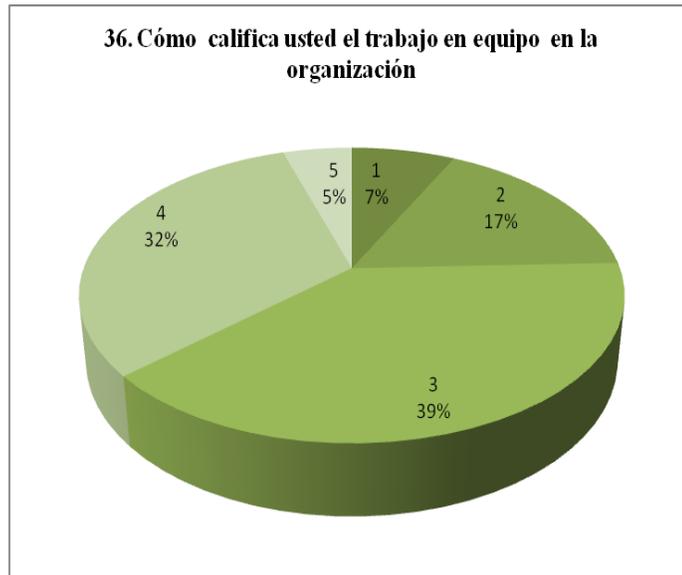


Figura 3. Gráfico de afirmación 36

Respecto a las relaciones entre compañeros en el AMCO, en ésta gráfica se calificó la percepción sobre el trabajo en equipo al interior de la organización. Del 100% de la muestra, se identificó que sólo un 5% de la población le da la máxima calificación, seguido de un 32% que también se sitúa en promedios altos por su parte, un 39% de los encuestados no lo considera ni bueno ni malo éste aspecto. Seguido de un 17% que tiene una percepción negativa del trabajo en equipo, con la menor calificación de un 7%. Si se analiza este fenómeno es mayor la población que tiene dudas o una mala percepción, comparada con la positiva. Este aspecto necesita apoyo desde una estrategia organizacional.



Figura 4. Gráfico de afirmación 11

Siguiendo con las relaciones sociales, el 54% de la población respondió que la relación que tiene con sus compañeros de trabajo es cordial y respetuosa. Así mismo, el 39% se encuentra de acuerdo con esta afirmación. Este aspecto es fundamental para que el Clima al interior de la organización se desarrolle adecuadamente.

Por otro lado, un 5% no está seguro y califica como regular este tipo de relaciones, seguido de un 2% que está en desacuerdo con la afirmación. Éste porcentaje negativo es poco significativo, sin embargo se fortalecerá en el plan de comunicación.

- *Respeto y cooperación:*

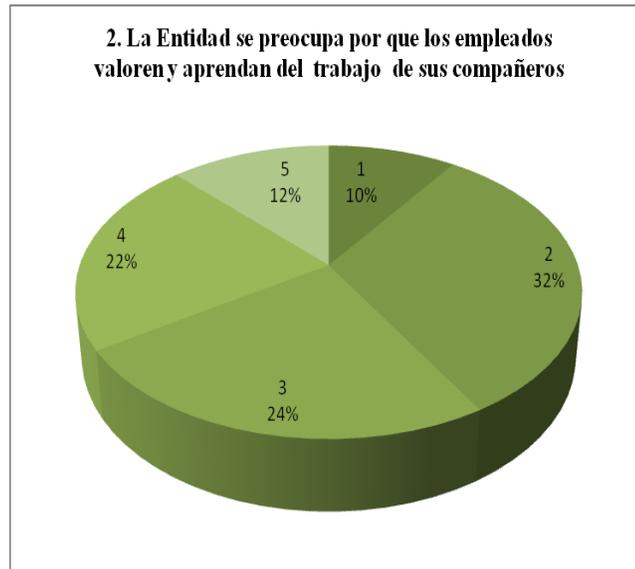


Figura 5. Gráfico de afirmación 2

El respeto y la cooperación se tomaron desde dos aspectos, uno de cómo la entidad se preocupaba por incentivar este aspecto y otro la percepción que tiene el personal acerca de la ayuda de sus compañeros de trabajo.

En el primer aspecto las respuestas están muy divididas, ya que un 12% está de acuerdo, seguido por un 22% que aseguran que la entidad se preocupa por que los empleados valoren y aprendan del trabajo de sus compañeros, un 24% de la población no se encuentran seguros y finalmente un 32% seguido por un 10% que no están de acuerdo con la afirmación.

La mayor parte de la población, tiene una percepción negativa en este aspecto, lo que sugiere intervención desde la comunicación para promover el trabajo en equipo en la entidad.



Figura 6. Gráfico de afirmación 9

La ayuda por parte de los compañeros de trabajo, fue tomada desde una percepción positiva, ya que el 27% dio una calificación alta a esta afirmación, seguido por un 32% que está de acuerdo con decir que obtiene ayuda de sus compañeros de trabajo. Un 24% siente que solo en algunas ocasiones adquiere apoyo.

Por otro lado un 17% de la población no se encuentran de acuerdo con ésta afirmación. Aunque es mayor la población que está de acuerdo, es importante tomar en cuenta la que piensa que no obtiene ayuda de sus compañeros, ya que hace parte importante para la organización y para tener un adecuado clima organizacional.

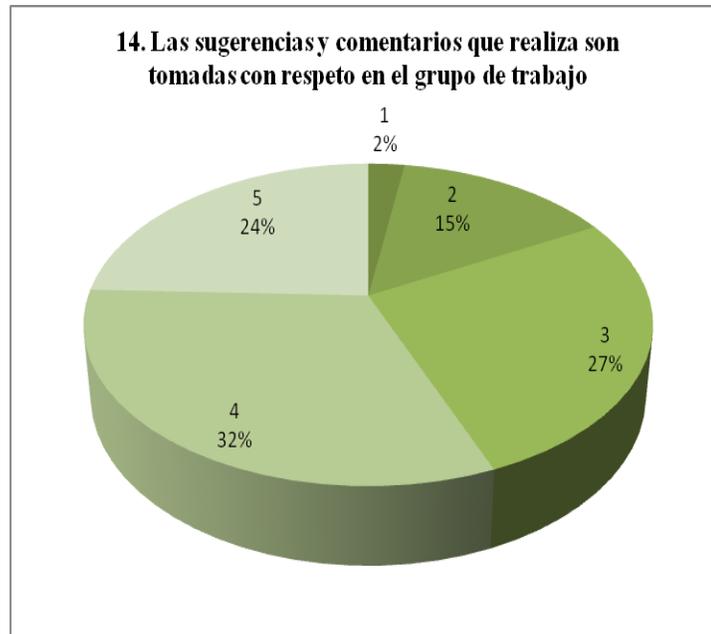


Figura 7. Gráfico de afirmación 14

En cuanto al grupo de trabajo es importante que las sugerencias y comentarios sean tenidos en cuenta, estas respuestas también se dividieron, mostrando aceptación por un lado, incertidumbre y descontento por el otro. Un 24% de la población se encuentra de acuerdo, seguido por un 32% que afirma que sus sugerencias y comentarios, son tenidos en cuenta con respeto.

A pesar de éste alto porcentaje positivo, un 27% indica que en algunas veces ocurre esto y un 17% esta en desacuerdo con la afirmación, por lo que se puede concluir que hay una falencia en cuanto a la participación de la población en los trabajos en equipo, por lo tanto es importante intervenir desde la comunicación social.

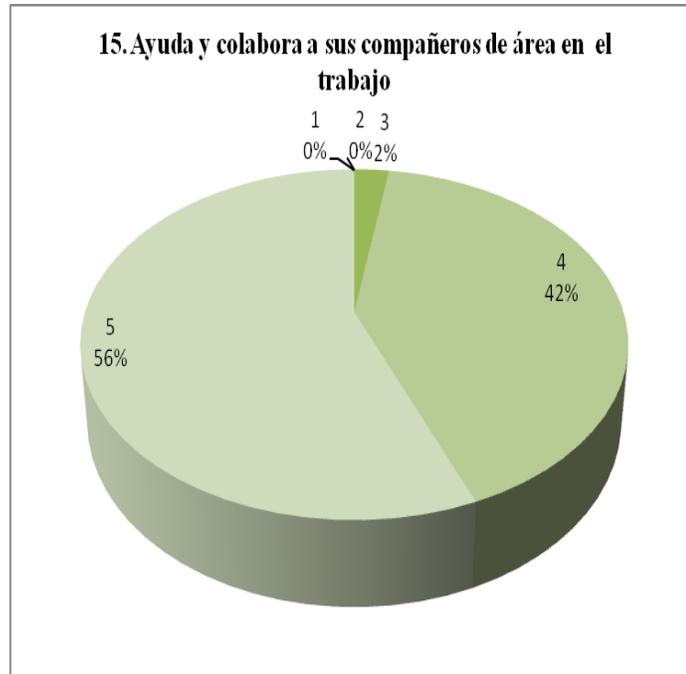


Figura 8. Gráfico de afirmación 15

Era de esperarse que las respuestas de esta afirmación fueran positivas, pues cuando se trata de auto evaluarse la población del AMCO encuestada tiende a querer sobresalir. El 56% dio el mejor concepto acerca de su colaboración, seguido por un 42% de la población, quienes afirman que **si** colaboran a sus compañeros, considerando entonces que solo un 3% dudo y **opto** por decir que en algunas ocasiones lo hace, concluyendo que las personas se califican en un buen nivel de colaboración y ayuda.

La percepción en ésta afirmación corresponde a que un 98% asegura que ayudan a sus compañeros de trabajo cuando lo necesitan, confirmando así lo que muestra la afirmación número 9 en la que un 59% asegura que brinda ayuda de sus compañeros de trabajo.

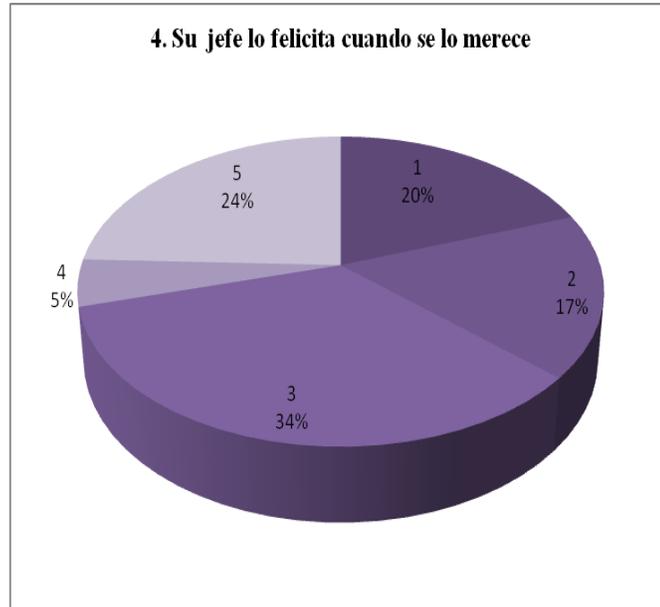
Relaciones de autoridad- *Consideración del jefe:*

Figura 9. Gráfico de afirmación 4

Es importante para la población del AMCO tener una buena opinión acerca de su jefe directo o interventor y que éste tenga una buena impresión de ellos como trabajadores, en el momento en que un jefe reconoce el buen trabajo hecho por el funcionario, éste se motiva a trabajar cada día mejor. El 29% de la población afirmó que su jefe directo o interventor los felicita cuando se lo merecen, mientras que un 34% piensa que solo algunas veces.

Para un 17% la calificación fue baja y un 20% no está de acuerdo con esta afirmación. El porcentaje positivo corresponde a un porcentaje muy pequeño de la población, lo que indica que es importante intervenir en este aspecto, desde la comunicación ya que es indispensable que los colaboradores sientan ese tipo de motivaciones.

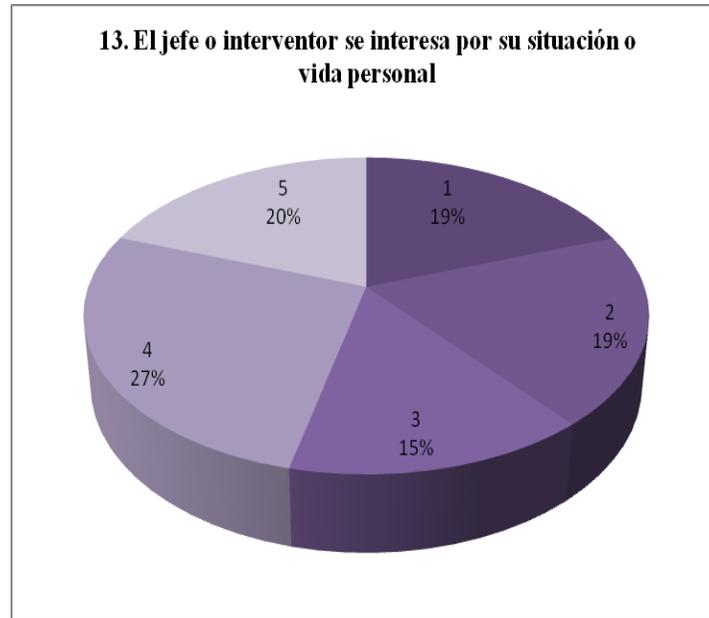


Figura 10. Gráfico de afirmación 13

Por otro lado, resultados acerca de la consideración del jefe presentan una tendencia positiva, pues el 27% de las personas aseguran que sus jefes se interesan por su vida personal, aunque es un porcentaje bajo y a muchas personas no les gusta que sus jefes se entrometan de su vida personal, significa que los jefes y superiores no solo ven a los funcionarios del AMCO como empleados sino también como seres humanos con una vida familiar y social.

Este aspecto no tiene relevancia ni afecta considerablemente el clima organizacional en el AMCO, por tanto no es necesario intervenir directamente en ello.

- *Apoyo del supervisor*

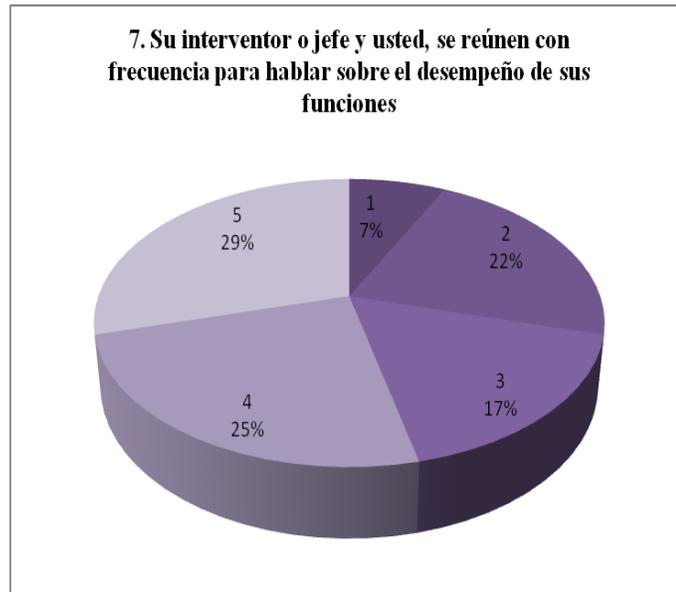


Figura 11. Gráfico de afirmación 7

Es indispensable para el desarrollo de las funciones del personal del AMCO contar con el apoyo del jefe directo o interventor a la hora de cumplir con sus funciones, en cuanto a éste aspecto las opiniones están dispersas, un 29% está totalmente de acuerdo, un 25% está de acuerdo, esto indica que el 50% de la población se reúne con su interventor para hablar sobre el desempeño de su trabajo.

Un 17% no está muy de acuerdo o pocas veces lo hace y el 27% está en desacuerdo. Aunque el porcentaje negativo es bajo, en comparación con el positivo no se debe desechar la idea de intervenir en éste aspecto.

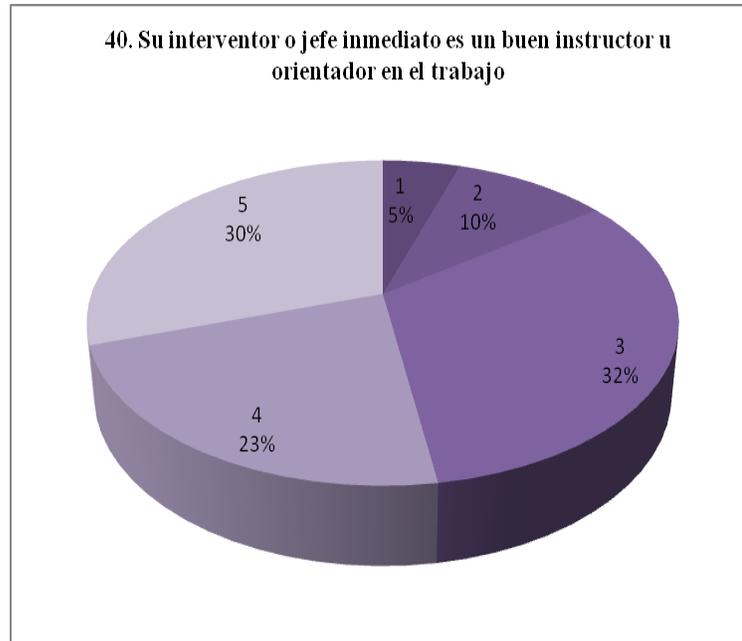


Figura 12. Gráfico de afirmación 40

Esta afirmación se refiere a que tanto la población del AMCO cuenta con un orientador o un instructor, a lo que el 30% dijo que su interventor posee éstas cualidades, un 23% está de acuerdo, lo que muestra que solo para la mitad de la población el jefe directo o interventor es un buen instructor u orientador.

Un 32% de la población no está tan de acuerdo con la afirmación, lo que representa falencias en éste aspecto, pues significa que solo en algunas ocasiones su jefe o interventor representa un orientador. El 15% de la población no están de acuerdo con esta afirmación.

Este tipo de fenómenos se dan por desconocimiento de roles al interior de la entidad y a pesar de ser positivo el resultado, importante intervenir en el asunto.

- *Confianza gerencial*



Figura 13. Gráfico de afirmación 16

Es importante que las sugerencias sean tenidas en cuenta, siempre y cuando se hagan de una manera respetuosa, esto hace parte de la comunicación interna en todos los aspectos. En el AMCO el 29% está totalmente de acuerdo con que el director de la entidad acepta las sugerencias, el 18% también está de acuerdo con esta afirmación.

Un 8% opina que en algunas ocasiones, El Director acepta las sugerencias, mientras que el 34% no está de acuerdo, seguido por un 11% que expresan que el director no acepta las sugerencias, lo que representa a un problema de comunicación en el AMCO que está perjudicando el clima organizacional.



Figura 14. Gráfico de afirmación 44

En cuanto a la confianza gerencial, los porcentajes apuntan a ser positivos, la población del AMCO en un 37% identifica a su jefe directo como una autoridad, seguidos por otra percepción positiva del 32% de la población. Como regular lo calificó el 13%, mientras que un 18% no lo identifican de cómo autoridad.

Los resultados fueron positivos, aunque es necesario brindar apoyo en éste aspecto a los jefes directos o interventores, para que puedan ejercer correctamente su autoridad en el AMCO.

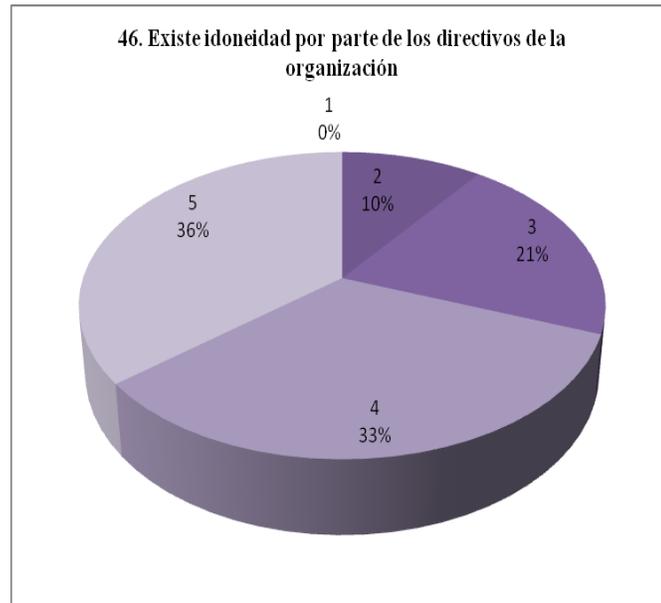


Figura 15. Gráfico de afirmación 46

Un 36% piensa que son ídneos en sus cargos, de igual manera un 33% y un 21% piensa que algunos jefes son idoneos, sin embargo un 10% ésta en desacuerdo con la afirmación.

En una entidad como el AMCO éste tipo de percepciones negativas no afectan el clima organizacional, ademas que son pocas personas quienes no éstan de acuerdo con la idoneidad por parte de sus jefes o superiores.

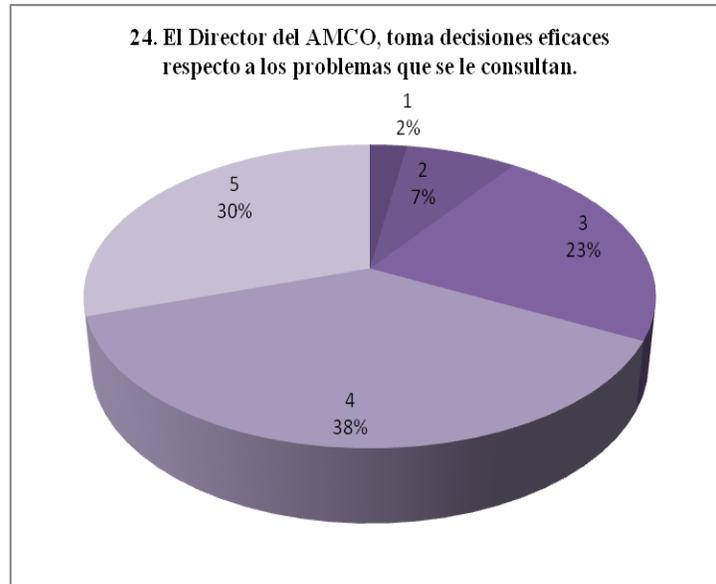


Figura 16. Gráfico de afirmación 24.

Uno de los aspectos más importantes en cuanto a la gerencia de una organización, es generar confianza entre sus colaboradores, el 30% de la población ésta totalmente de acuerdo en afirmar que el director del AMCO toma decisiones eficaces, un 38% también se encuentra de acuerdo con ésta afirmación, lo que permite ver como las personas que hacen parte del AMCO confían en que sus decisiones son efectivas.

Por otro lado un 23% tiene sus dudas con respecto a las decisiones del director, mientras que un 7% seguido en por un 2% no comparten esta postura, aun que es poco el porcentaje negativo en cuanto a este aspecto, es importante reforzar esta percepción desde la comunicación en el AMCO.

- *Estilo de dirección*

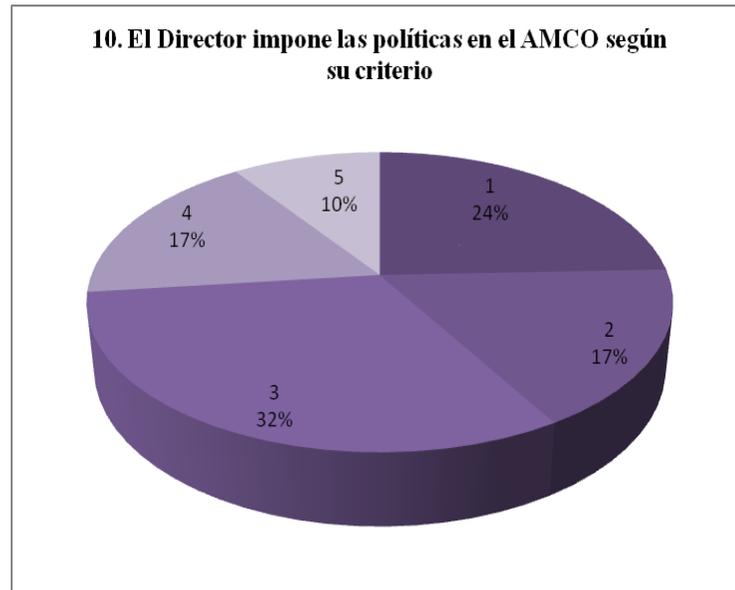


Figura 17. Gráfico de afirmación 10.

En los resultados de ésta afirmación, aun que las opiniones estan divididas, solo un 10% esta de acuerdo, seguido por un 17% que piensan que el director impone sus políticas según su criterio, mientras que un 32% piensa que solo en algunas ocasiones lo hace y por último un 17% y un 24% piensan que Él, no es impositivo.

Si bien el Director toma las decisiones, según su experiencia e idoneidad, es positivo que gran parte de la población, tenga sus dudas al respecto o considere que Él no es impositivo, ya que el algunas decisiones las toma en su papel de Director, otras por medio de la Junta Metropolitana y otras desde un comité tecnico. En conclusión es falta de información, un tema para optimizar.

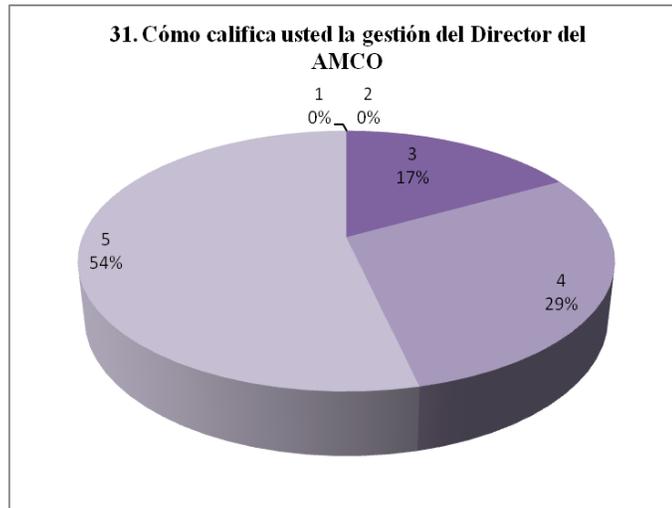


Figura 18. Gráfico de afirmación 31.

Para calificar la gestión de alguien es necesario conocer de ésta, y es precisamente lo que el 54% de la población está muy de acuerdo en afirmar que la gestión es excelente seguido por un 29% que la califica como buena, lo que da a conocer que la gestión del director ha sido bien proyectada, creando un bienestar y seguridad entre el personal del AMCO.

A pesar de estos aspectos positivos, un 17% no está seguro, se concluye que pueden ser por inconvenientes en la comunicación interna o al divulgar la información de gestión del Director.

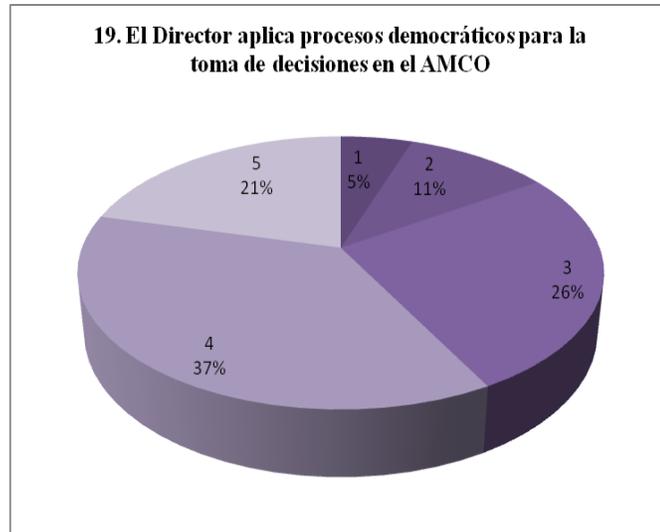


Figura 19. Gráfico de afirmación 19.

Es muy difícil para una organización del Estado, que sus dirigentes tomen decisiones se tomen democráticamente, sin embargo éste fenómeno se da en el AMCO en gran medida, un 21% esta de acuerdo con la afirmación igual que un 37%, que piensa que el Director es democrático en sus decisiones, pues muchas de éstas son tomadas en un comité técnico, que hacen parte de su equipo de trabajo.

Sin embargo no todas estas decisiones de la dirección del AMCO se pueden tomar de ésta manera y eso es persisamente lo que expresa un 26% de la afirmación, que tienen claro que aun que se toman éstos procesos democráticos, no todos pueden ser asi.

Ademas un 16% no estan de acuerdo con la afirmación de las descisiones democráticas en el AMCO. Éste aspecto no afecta al clima organizacional del AMCO por tanto no es relevante en esta investigación.

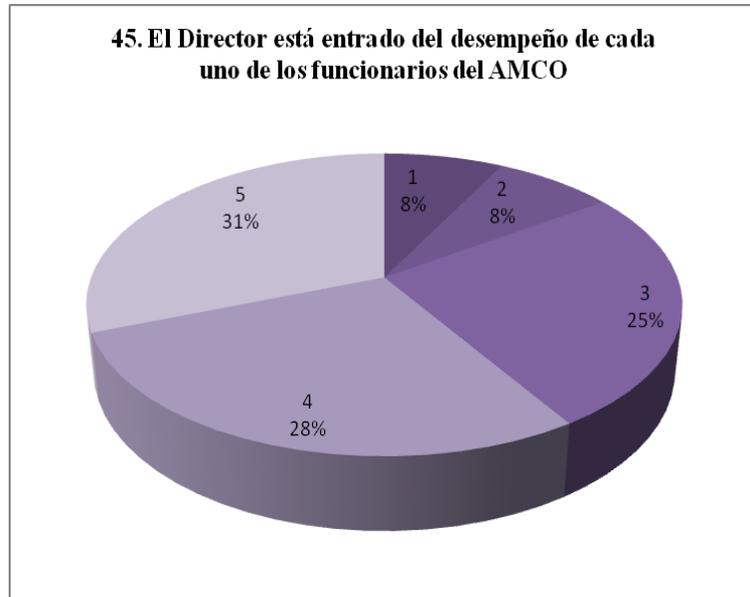


Figura 20. Gráfico de afirmación 45

Para el Director de una organización en la cual hay 18 empleados de planta y más de 70 contratistas, resulta complicado estar enterado de lo que realiza cada uno, por esta razón Él asigna interventorías y subdirecciones, para que éstos a su vez estén pendientes de los procesos y subprocesos, que en un informe detallado lo tienen permanentemente enterado, es por este motivo que el 31% de los funcionarios, afirma que El Director si sabe que hace cada funcionario, confirmado por un 28% que también está de acuerdo con la afirmación.

Un 25% piensa que está enterado de algunos casos y un 16% están en desacuerdo y opina que el director no está enterado de lo que realiza cada uno de los funcionarios del AMCO. Esto es señal de falta de información acerca de los procesos realizados desde la dirección.

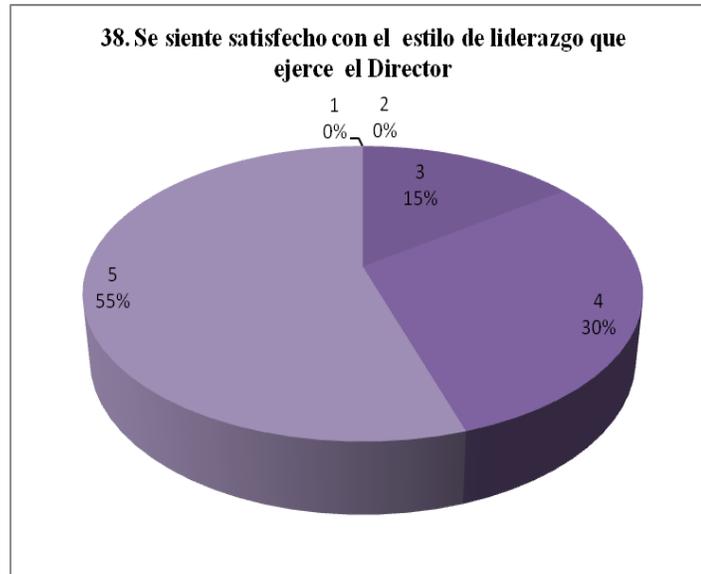


Figura 21. Gráfico de afirmación 38

El estilo de dirección que experimenta el AMCO en estos momentos tiene satisfecho al personal en general pues un 55% de este lo toma en la mejor calificación seguidos por un 30% que también está de acuerdo. Solo un 15% regularmente está de acuerdo con esta afirmación, lo que conduce a afirmar que la dirección del AMCO genera buen liderazgo.

- *Apoyo y confianza*

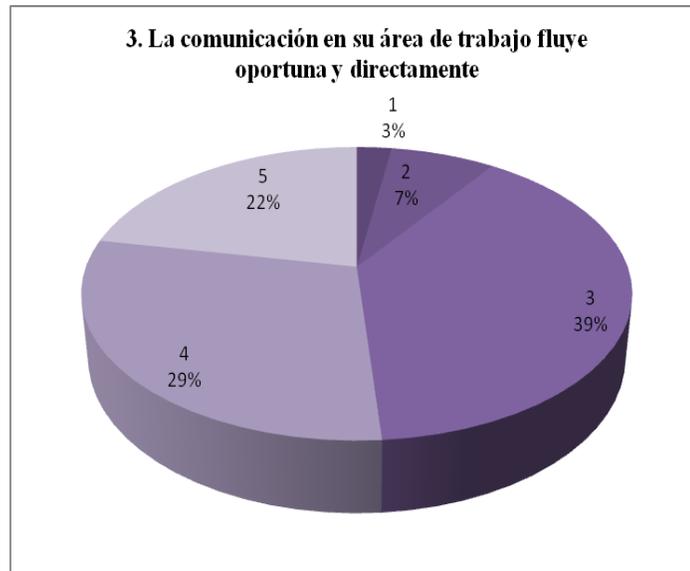


Figura 22. Gráfico de afirmación 3.

De que tan buena sea la comunicación en el área de trabajo, depende el éxito en los distintos procesos, en cuanto a éste aspecto el 22% de la población del AMCO esta totalmente de acuerdo, seguido por un 29% que opina que en el area de trabajo la comunicación fluye oportuna y directamente. Sin embargo, el 39% de la población no esta muy convencida de que eso sea así, y finalmente un 9% no cree que en su área de trabajo fluya adecuadamente la comunicación.

La comunicación es un elemento tan importante al interior de la organización, que sin éste los distintos procesos se ven afectados, es por esto que hay que optimizar este procesos en el AMCO.

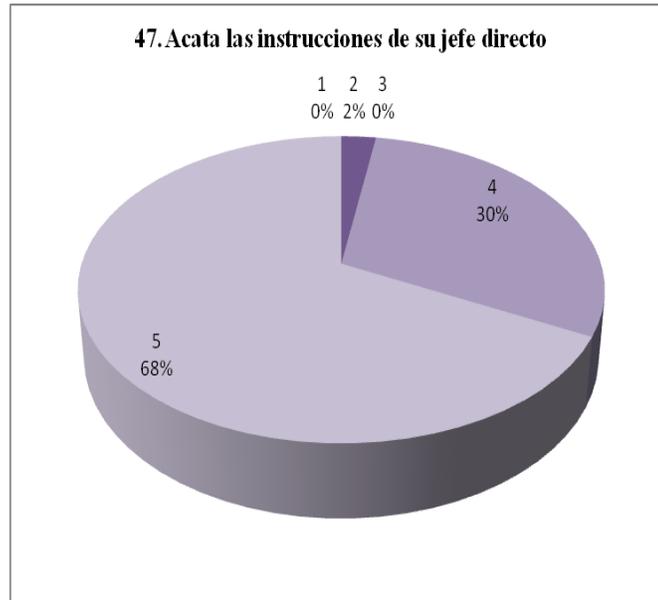


Figura 23. Gráfico de afirmación 47.

Es comprensible, tener una respuesta positiva a lo que esta afirmación plantea, Es el acatar las instrucciones de los jefes o superiores es algo común en las organizaciones. La percepción del 68% de la población fue positiva, seguida por un 30% que también afirma acatar las instrucciones y un 2% asegura que no, hay una excepción en este aspecto pero en general la organización se encuentra bien orientada en este aspecto.

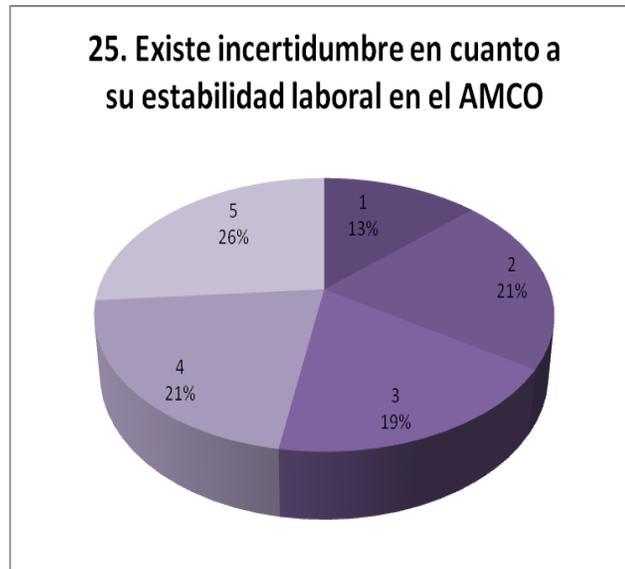


Figura 24. Gráfico de afirmación 25.

Las contrataciones en las entidades públicas, y más en el AMCO son relativas pues dependen de determinados ingresos que no siempre son los mismos, por lo tanto se hacen a corto plazo y se va renovando según la necesidad de la organización. La mayoría de la población encuestada son contratistas, es por este motivo que las opiniones están tan divididas para esta afirmación.

Por una parte el 26% está totalmente de acuerdo, que existe incertidumbre en cuanto a su estabilidad, de igual manera se encuentra de acuerdo un 21% de la población, mientras que un 19% se encuentra medianamente seguro y por ultimo un 34% siente que tiene seguridad laboral.

Esto es un tema que genera desconfianza y un inadecuado clima organizacional, sin embargo no se puede intervenir al respecto pues según el tipo de organización, no es posible.

Tareas

- *Autonomía y control:*

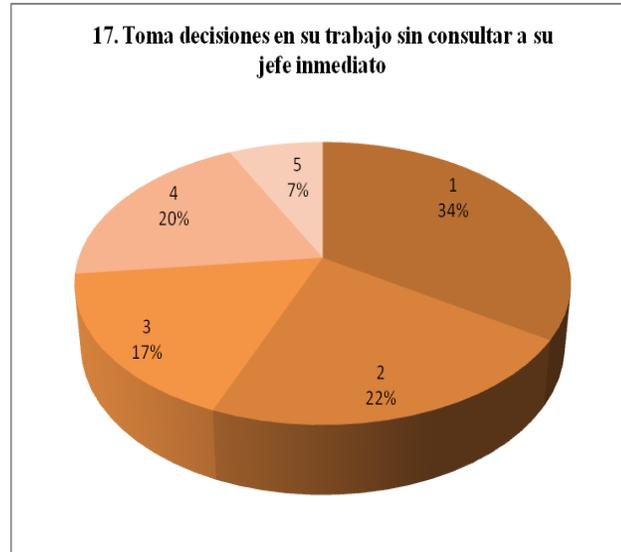


Figura 25. Gráfico de afirmación 17

En el AMCO hay unos cargos que tienen mas autoridad que otros, por tal motivo hay quienes tienen mas manejo de sus decisiones y otros no, un 27% no consulta a su jefe para tomar las decisiones en cuanto a su trabajo. Un 17% en algunas ocasiones lo hace y un gran porcentaje del 56% consulta a su jefe.

Estas respuestas tan dispersas se dan por que el AMCO muchos de los cargos son autonomos en sus acciones, solo un interventor o jefe cada determinado tiempo pide cuenta de las acciones, asi que hay muchos que por sus responsabilidades o por su autoridad toman decisiones sin consultar a sus jefes.

Este aspecto no afecta en nada el clima organizacional a no ser que alguien este ejerciendo determinadas labores que si exijan supervisión y no cumplan con lo requerido.

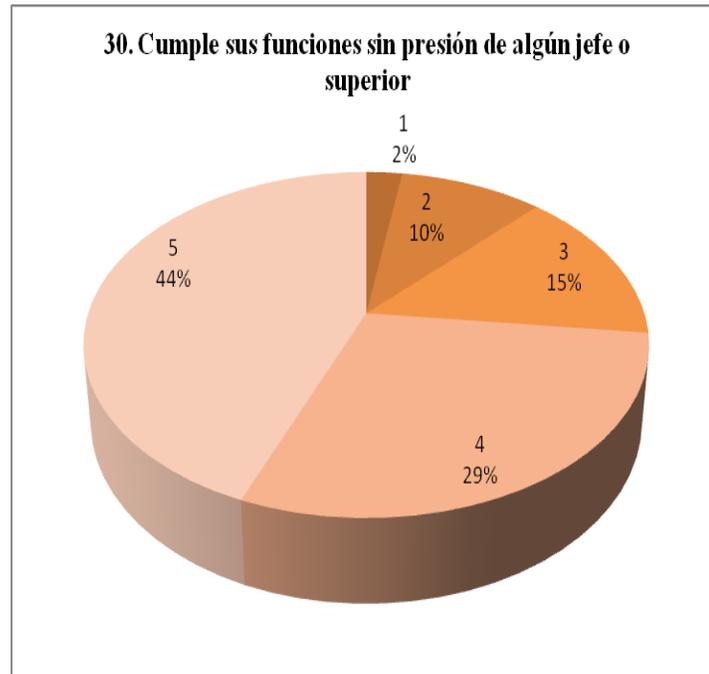


Figura 26. Gráfico de afirmación 30

A pesar que la mayoría de la población consulta a su jefe para al realizar sus actividades, no tienen presión de ellos para realizar sus actividades así lo afirma el 44% seguido por un 29% que también está de acuerdo con la afirmación. Solo un 15% siente presión en algunas ocasiones, mientras que un 12% se siente presionado por su jefe a la hora de realizar sus funciones.

Aun que no es un problema tan evidente, si se requiere intervenir en cuanto al comportamiento tanto de los jefes y superiores, como en el de los colaboradores.

- *Orientación a la producción*

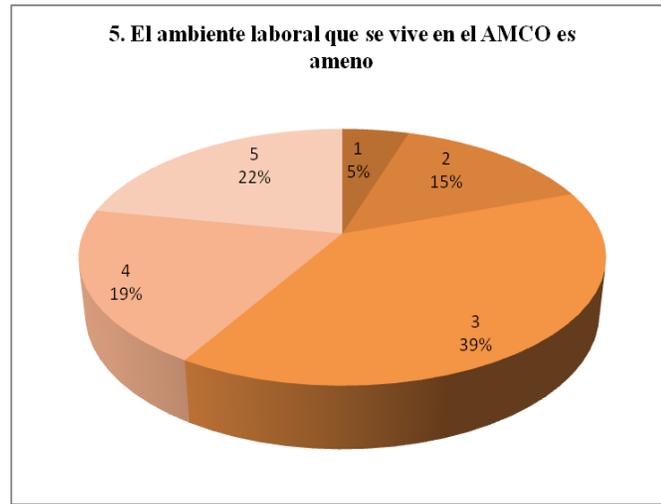


Figura 27. Gráfico de afirmación 5

El ambiente laboral, constituye una parte importante en la organización, incluso se puede considerar que de este aspecto, depende el clima organizacional. En el AMCO un 22% de la población considera que el ambiente es ameno, al igual que un 19% que está de acuerdo con la afirmación número 5, lo que demuestra que la percepción de estas personas es por el tipo de área en la que realiza su trabajo o por las personas que lo rodean. Curiosamente una gran parte de la población, representada en un 39% cree que es regular, y solo un 20% piensa que el ambiente laboral no es ameno.

El porcentaje que revela que el ambiente laboral es regular, sumado con el que piensa que no es ameno, es mayor que el de la población que respondió positivamente, esto es una señal de que la mayoría de la población del AMCO siente como el ambiente laboral en la mayoría de las ocasiones, es incomodo y poco ameno, para esto se necesita intervenir desde la comunicación organizacional.

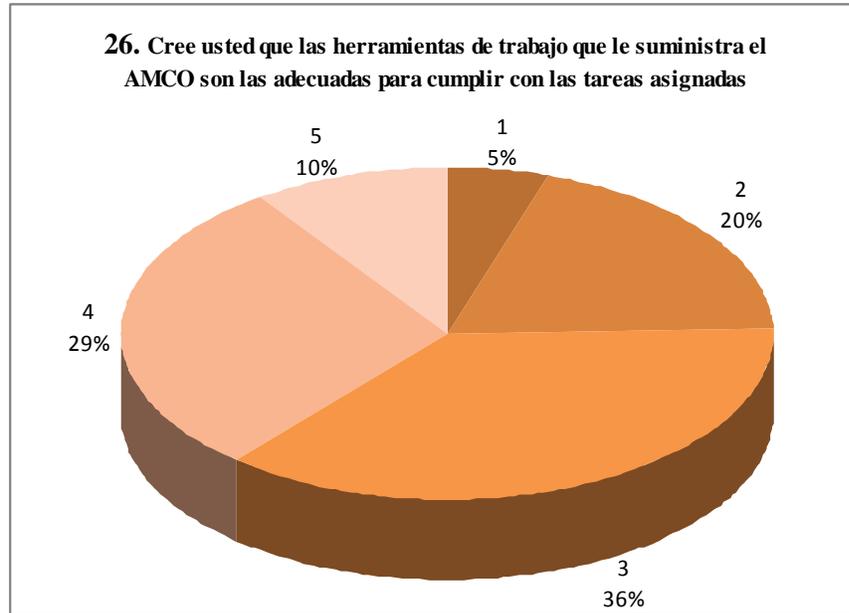


Figura 28. Gráfico de afirmación 26

Para el personal de cualquier organización, es importante tener las herramientas necesarias para cumplir con sus labores, en el AMCO estas herramientas son computadores, papelería, escáner, implementos de oficina. Lo que se evidencio en las respuestas fue que solo un 39% de la población está de acuerdo con afirmar que el AMCO les suministra todas las herramientas para cumplir con las tareas asignadas, lo que significa que estas personas no les hace falta nada y por este motivo no tienen ningún inconveniente para cumplir con sus tareas lo que es positivo para el clima organizacional.

El 36% de la población cree que el AMCO le suministra algunas cosas, lo que es comprensible por que cumplir con todas las exigencias, adquirir todo constituye un gran gasto, por la cantidad de personal contratista. Para el 25% del personal, el AMCO no les suministra lo que ellos necesitan para desempeñar sus labores, este aspecto es relevante en para el clima organizacional, pues el no contar con las herramientas necesarias indisponde al personal. Este es un tema que necesita intervención, pero se deja a consideración de los directivos de la entidad el plantear soluciones en cuanto a este aspecto.

- *Sobrecarga de trabajo*

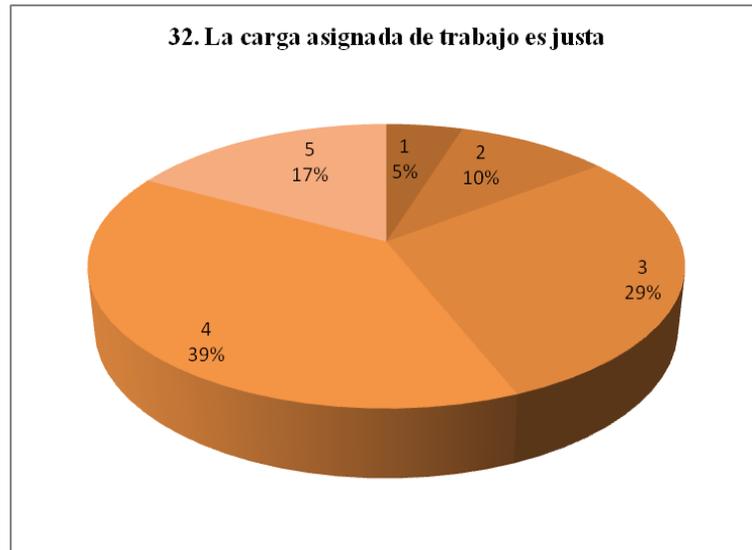


Figura 29. Gráfico de afirmación 32

La carga de trabajo justa es un elemento fundamental para el bienestar de los colaboradores, es por esto que la sobrecarga de trabajo en el AMCO fue medida desde la afirmación número 32, a la cual el 17% respondieron que la carga de trabajo es justa, seguido por un 39% que también estuvo de acuerdo con esta afirmación. El 29% del personal del AMCO piensa que su carga de trabajo en ocasiones es justa y en otras no, y finalmente un 15% considera que su carga de trabajo no es justa.

El hecho de que para el personal del AMCO, la carga de trabajo sea justa en algunas ocasiones o nunca lo sea, implica que se afecte el clima organizacional, la mayoría del personal, necesita que su carga laboral sea menos dura, necesita ayuda en algunos aspectos, realmente este tema necesita intervención para seguir evitando las comparaciones que se dan, gracias a la desigualdad de condiciones, entre el personal, pero se deja a consideración de los directivos del AMCO

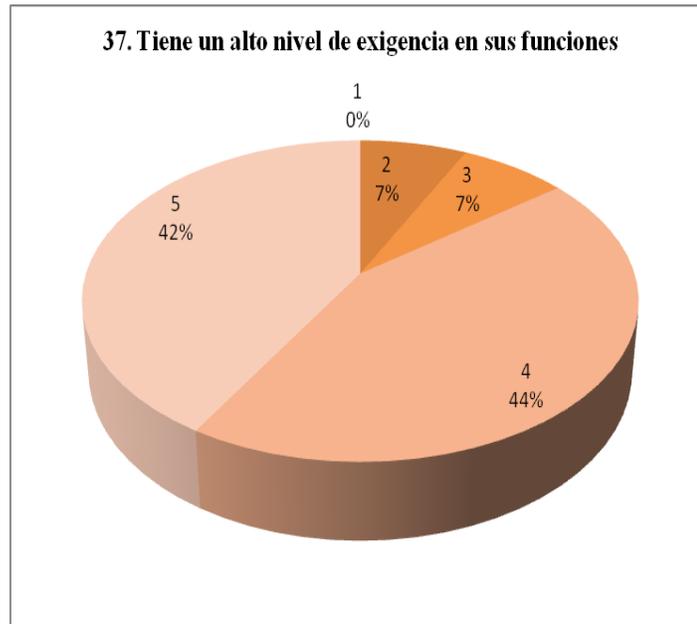


Figura 30. Gráfico de afirmación 37

El hecho de tener un buen nivel de exigencia en las labores, es bueno para la organización e incluso reconfortante para el funcionario, sin embargo la presión y la exigencia por parte de los jefes o superiores es lo que puede resultar perjudicial en la organización.

El 42% de la población está totalmente seguro que tiene un alto nivel de exigencia en sus funciones, seguido por un 44% que comparte esta opinión. Solo un 7% considera que es regular este fenómeno y finalmente un 7% cree que no tiene un nivel de exigencia.

Este aspecto no es relevante ni afecta en nada el clima organizacional en el AMCO, sin embargo es de importancia fomentar entre los jefes y superiores, el respeto al exigir un alto nivel en las funciones de los empleados.

- *Confort físico*

Figura 31. Gráfico de afirmación 6

El confort físico, en el puesto de trabajo es importante no solo para la comodidad al cumplir con sus labores, sino también por el desarrollo de la organización. En el AMCO el 22% de la población, asegura que las condiciones físicas y ambientales de su puesto de trabajo son adecuadas, mientras que un 34% piensa que no son del todo buenas, y un gran porcentaje del 44% de la población considera estar en desacuerdo con la afirmación.

Si gran parte de la población no considera que las condiciones en las que esta su puesto de trabajo son las adecuadas, es urgente intervenir en este aspecto, ya que es necesario para obtener un buen desarrollo del clima laboral que el personal de la organización se sienta feliz en su lugar de trabajo.

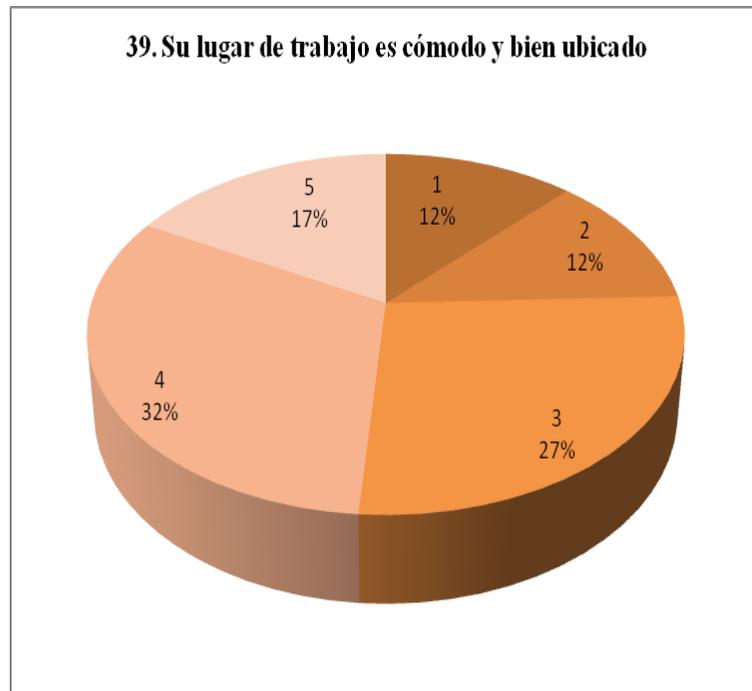


Figura 32. Gráfico de afirmación 39

Esta afirmación número 39, al igual que la anterior permiten saber que tanto confort tiene el personal, en esta oportunidad de respuestas el 17% está muy de acuerdo en afirmar que su lugar de trabajo es cómodo y bien ubicado, al igual que un 32% que también está de acuerdo con esta afirmación. Para el 27% su lugar de trabajo esta medianamente cómodo y bien ubicado, y finalmente un 24% no considera que la afirmación sea veraz.

Aun que muchos afirmaron que su lugar de trabajo es cómodo y bien ubicado, otros por su parte no estaban de acuerdo, la intervención en este aspecto debe ir de la mano con la de la afirmación anterior, pues es necesario intervenir y que todos los funcionarios del AMCO cuenten con las mismas condiciones laborales.

Retos

Niveles de exigencia

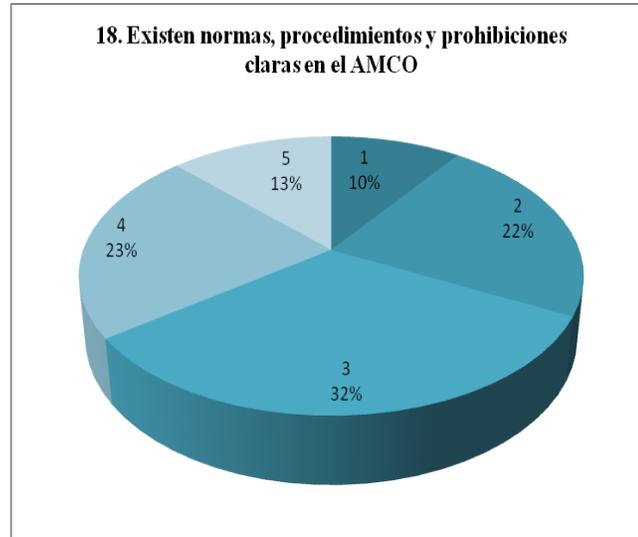


Figura 33. Gráfico de afirmación 18

Es fundamental que para que el clima organizacional fluya adecuadamente en la organización, los empleados de esta, estén enterados de sus normas procedimientos y prohibiciones, lo que sería de gran ayuda a la hora de mejorar las relaciones entre compañeros, entre jefes y colaboradores y de esta forma todos estén enterados de sus deberes, derechos y demás.

Un 13% está totalmente de acuerdo con la afirmación, al igual que un 23% que piensa que en el AMCO si existen normas, procedimientos y prohibiciones, Mientras que un 32% considera que existen algunas y no están muy claras. Y un 32% considera que estos no existen.

En el AMCO las normas, los procedimientos y las prohibiciones existen el inconveniente es que solo una parte de la población las conoce, es importante la divulgación de estos aspectos al personal del AMCO, asunto a intervenir por parte del equipo de comunicación.

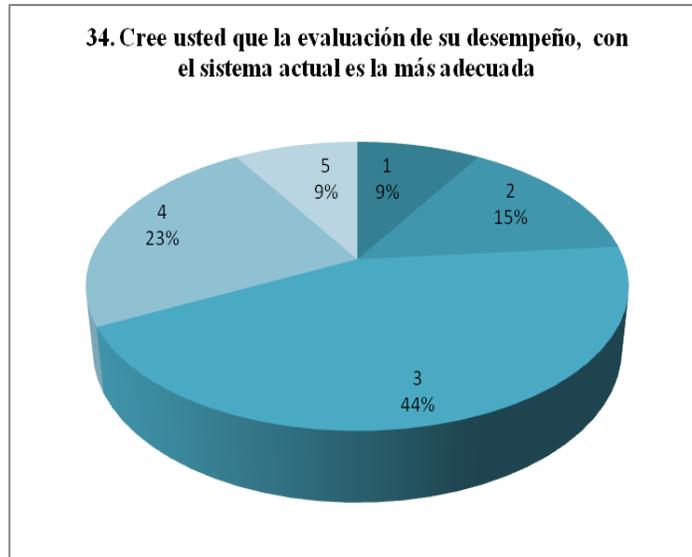


Figura 34. Gráfico de afirmación 34

Los distintos procedimientos para evaluar el desempeño de los colaboradores pueden resultar incómodos o confusos, los funcionarios del AMCO dieron su opinión al respecto, un 32% de ellos cree que el sistema actual de evaluación de desempeño es la más adecuada, mientras que un 44% no está muy seguro que ese sistema sea el más adecuado, y un 24% no está de acuerdo con el tipo de evaluación.

El resultado de esta afirmación, evidencia la falta de puesta en común que existe en la organización, si el desempeño de los colaboradores es medido de una forma más dinámica y fácil, tanto para jefes como para empleados, será la evaluación de desempeño un buen hábito, que contribuirá para que el clima en la organización sea bueno.

- *Orientación al éxito*

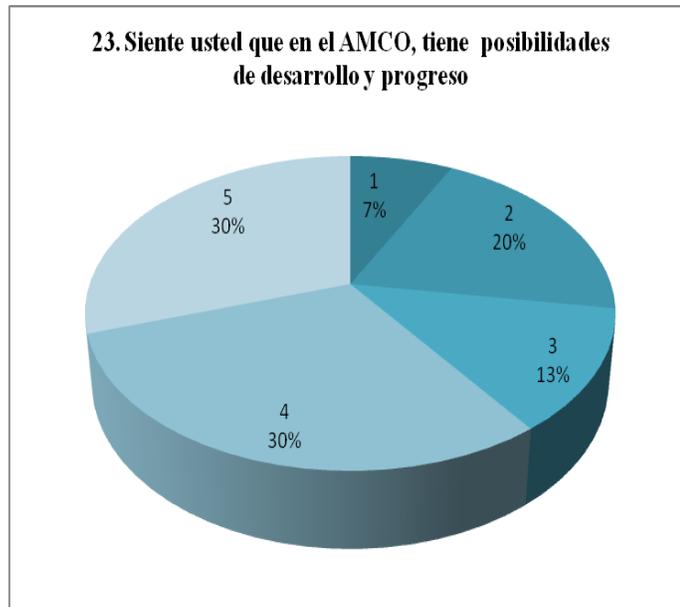


Figura 35. Gráfico de afirmación 23

Por parte de la entidad la orientación al éxito se expresan por las percepciones en cuanto a las posibilidades de desarrollo y progreso, estas están divididas pues un 60% piensa que si existen las posibilidades, un 13% considera que en algunas ocasiones las hay y un 27% piensa que no.

Fortalecer este aspecto es necesario en la organización, aun que es claro que la población se siente satisfecha con este aspecto del clima organizacional.

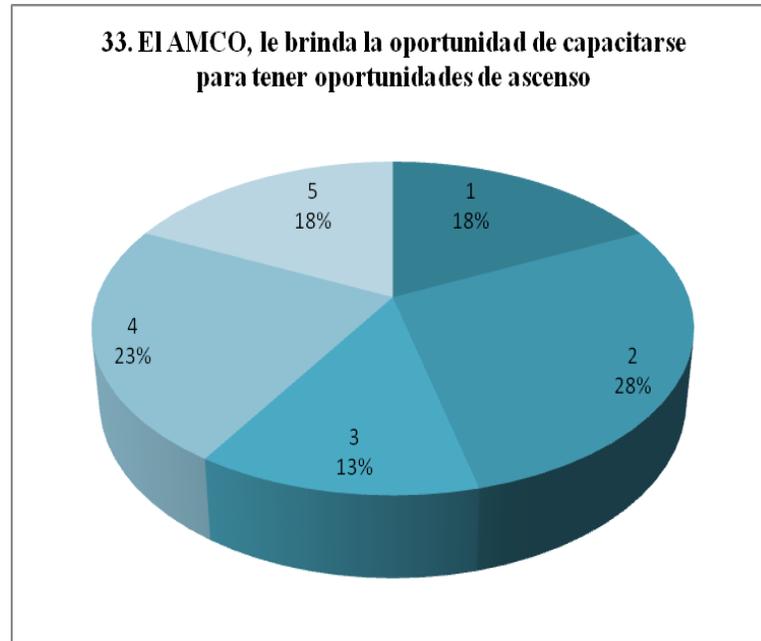


Figura 36. Gráfico de afirmación 33

Tener posibilidades de ascenso para las personas de una organización, es un insumo para la motivación, En el AMCO el 18% de la población está de acuerdo con que la organización lo apoya para capacitarse, al igual que un 23% que está de acuerdo con la afirmación anterior, un 13% cree que solo en algunas ocasiones tienen este tipo de oportunidades, y un 46% considera que el AMCO no les da oportunidad de capacitarse para tener posibilidades de ascenso.

Es conveniente intervenir en este aspecto desde la comunicación, ya que es fundamental que el personal sienta que puede superarse y ascender en la organización.

- *Incentivo por el logro de resultados*



Figura 37. Gráfico de afirmación 27

La afirmación número 27, mide la percepción de los funcionarios del AMCO en como creen que los considera la organización, es importante que los colaboradores se sientan importantes para la organización, esto es posible siempre y cuando la organización demuestre a sus empleados que tan importantes son para esta.

En el AMCO un 66% considera que es importante, un 27% guarda sus dudas al respecto mientras que un 4% no cree que se importante para la entidad. Por lo que se puede observar en las respuestas, las personas piensan que son importantes, sin embargo como un porcentaje tienen sus dudas al respecto y otro menor asegura no serlo, entonces es bueno fortalecer este aspecto, y de esta manera contribuir a mejorar el clima organizacional.

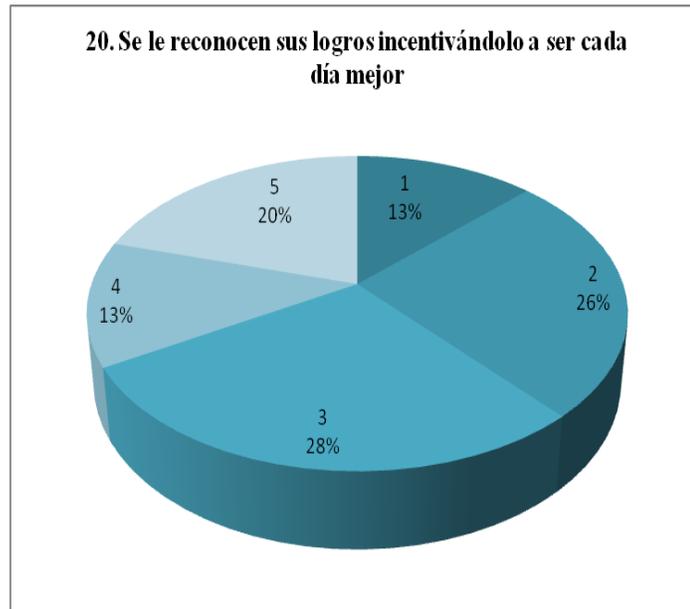


Figura 38. Gráfico de afirmación 20

La felicitación o el reconocimiento por el logro de resultados es motivador para cualquier persona que hace parte de la organización, en este aspecto el 33% de la población considera que si se les reconocen sus logros, un 28% considera que solo en algunas ocasiones lo hacen y finalmente un 39% no considera que en el AMCO le reconozcan sus logros.

Es una falencia en este aspecto que los colaboradores estén percibiendo que sus jefes o superiores no toman en cuenta el esfuerzo y la dedicación con la que realizan su trabajo, esto es un inconveniente para el clima organizacional en la organización, para lo cual es necesario intervenir desde la comunicación organizacional.

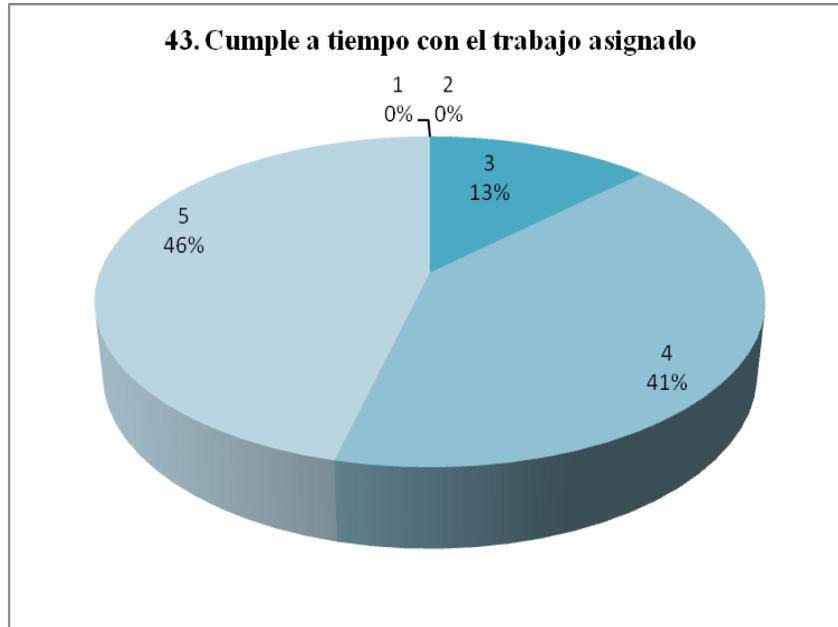
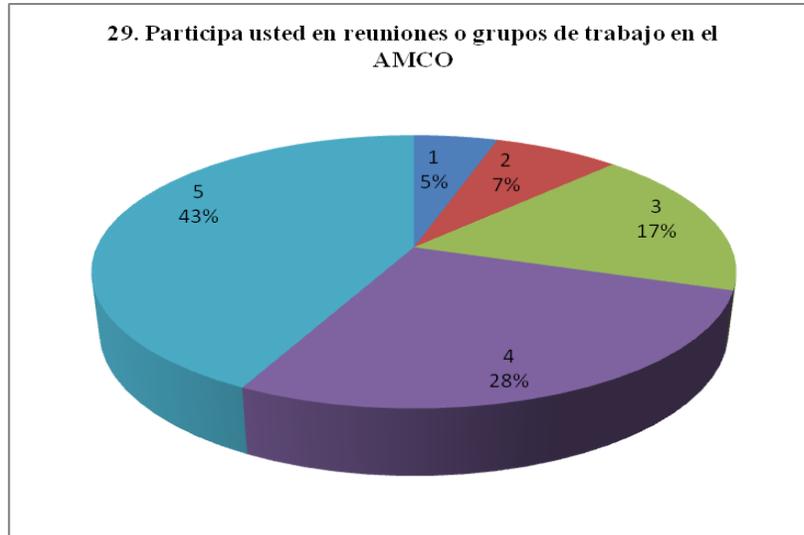
- *Responsabilidad*

Figura 39. Gráfico de afirmación 43

El 46% de la población del AMCO afirma que cumple a tiempo con el trabajo que le asignan, confirmando por un porcentaje del 41% que comparte esta opinión, lo que indica que los funcionarios tienen un gran sentido de responsabilidad. A pesar del 13% de la población que asegura que solo en algunas ocasiones lo hace.

En esta afirmación es comprensible que las personas respondan positivamente, ya que se consideran responsables con su trabajo, siendo esto positivo para el clima organizacional de la organización.

*Participación**En la planeación***Figura 40.** Gráfico de afirmación 29

La participación de los colaboradores en una organización es fundamental, para que estos se sientan parte de ella, y de esta manera hagan mejor su trabajo y al mismo tiempo se sientan bien, en los grupos de trabajo la participación hace que los funcionarios sean parte importante para la solución de problemas y para recibir igualmente los logros en equipo.

La población del AMCO a esta afirmación respondió que estaba de acuerdo el 43%, de igual manera el 28% también está de acuerdo con afirmar que participa en reuniones o grupos de trabajo, seguido por un porcentaje del 17% de la población quienes piensan que esto solo ocurre en algunas ocasiones, mientras que un 12% piensa que no participa. La participación se da en la organización al fortalecer el trabajo en equipo, tema importante a intervenir, por lo cual se toma este tema importante en el asunto del clima organizacional.



Figura 41. Gráfico de afirmación 35

Participar en la solución de problemas es importante para el personal, no solo por la responsabilidad que implica sino también por la participación que la organización puede aprovechar, pues la solución a los problemas resulta mejor encontrarla en grupo.

Para saber que tanta participación tiene la población del AMCO se expresó en la afirmación 35, la frecuencia con la que participan a lo que un 43% de la población participa con bastante frecuencia, el 37% de esta solo en algunas ocasiones lo puede hacer y finalmente un 20% nunca participa.

Es necesario darle la posibilidad al personal del AMCO de participar, más en la solución de problemas. Es necesario intervenir desde la comunicación.

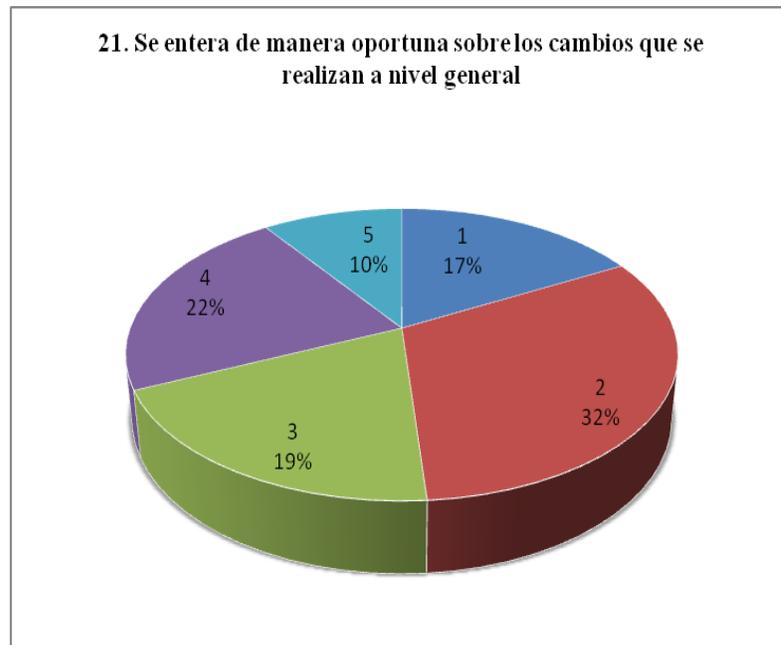
En las decisiones

Figura 42. Gráfico de afirmación 21

En esta afirmación, no solo se pretendía calificar la participación del personal del AMCO, sino también la forma como fluye la comunicación. Un 32% de la población se entera de manera oportuna sobre los cambios que se realizan, el 19% solo en algunas ocasiones y un 49% afirma que no se entera oportunamente.

Se puede observar la falencia comunicativa, aun que el personal del AMCO no se entera de los cambios porque tampoco participa en la instauración de ellos. Hace falta la intervención en este aspecto desde la comunicación.

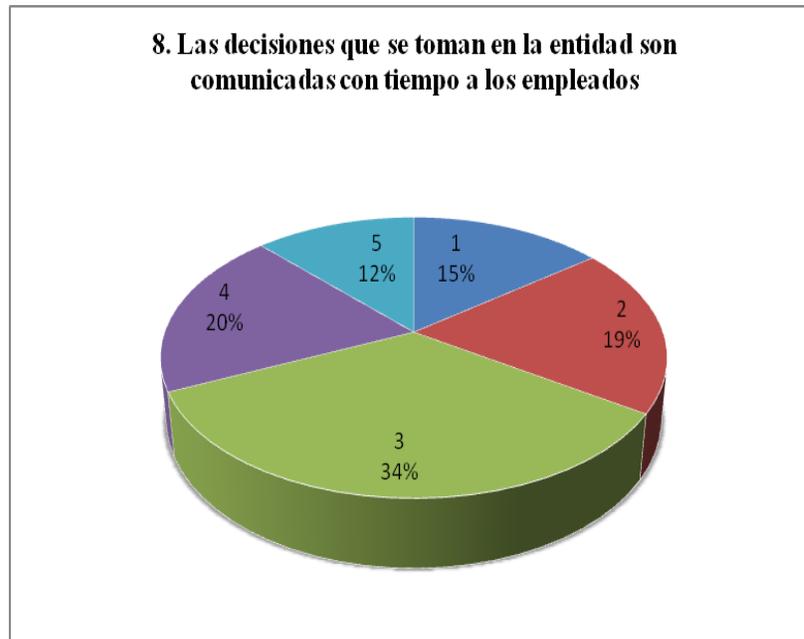


Figura 43. Gráfico de afirmación 8

En esta afirmación la comunicación ascendente juega un papel muy importante, manifestando que si está bien establecida, el clima organizacional no se verá afectado. Un 32% de la población del AMCO respondió que las decisiones que se toman en la entidad si son comunicadas a tiempo, un 34% aseguran que solo en ocasiones sucede esto, mientras que el otro 34% restante afirma que esto no sucede.

La comunicación interna del AMCO esta desordenada lo que influye directamente en el clima que se vive en la organización se puede ver afectado, es necesario intervenir al respecto.

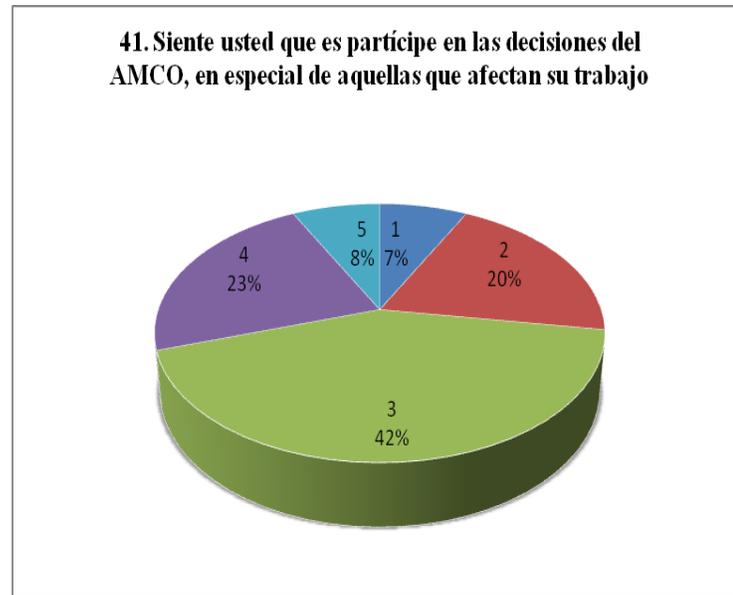


Figura 44. Gráfico de afirmación 41

En una organización, oficialmente son pocas las decisiones que los colaboradores pueden tomar, sin embargo si estos son tomados en cuenta, se sentirán mejor con ellos mismos y con su trabajo. El 31% de la población del AMCO si siente que participa en las decisiones que afectan su área de trabajo. El 42% asegura que solo en ocasiones puede participar, y un 27% nunca lo hace.

Este asunto afecta el clima organizacional, ya que las personas deben de tener participación, sobre todo en las decisiones que afectan al grupo de trabajo, es necesario intervenir porque aunque el porcentaje negativo no es muy alto, existe una tendencia a no tomar decisiones en equipo así que cada persona del grupo de trabajo debe participar en la toma de decisiones.

- *En el control*

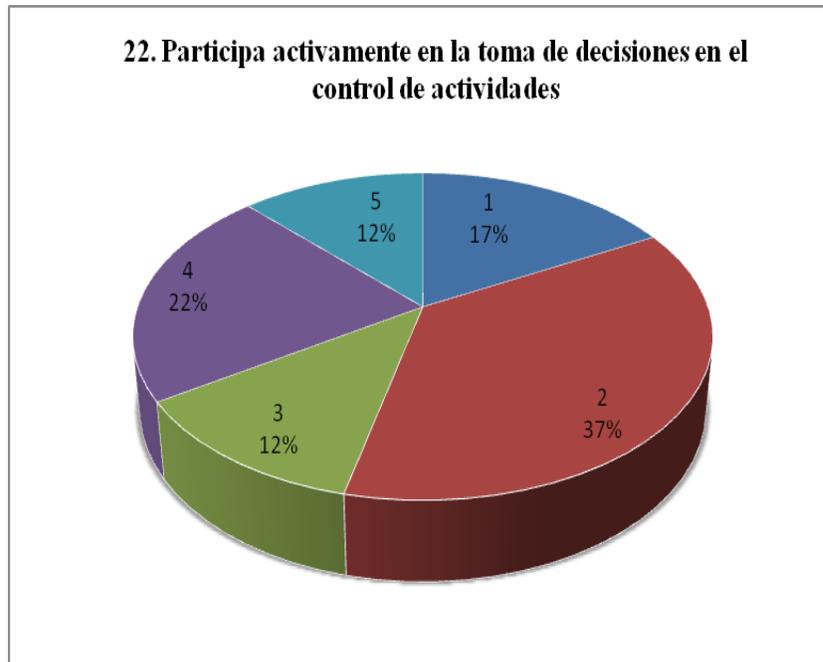


Figura 45. Gráfico de afirmación 22

Participar en el control de actividades es algo que beneficia el clima organizacional en la organización, en la afirmación número 22 la población respondió de la siguiente manera: un 34% participa en el control de las actividades, un 12% en algunas ocasiones lo hace y un 54% no participa.

Es necesario intervenir, ya que la población necesita controlar sus actividades y aun que los directivos tomen decisiones es conveniente que se cree este vínculo entre ellos y los funcionarios.

- *En la claridad*

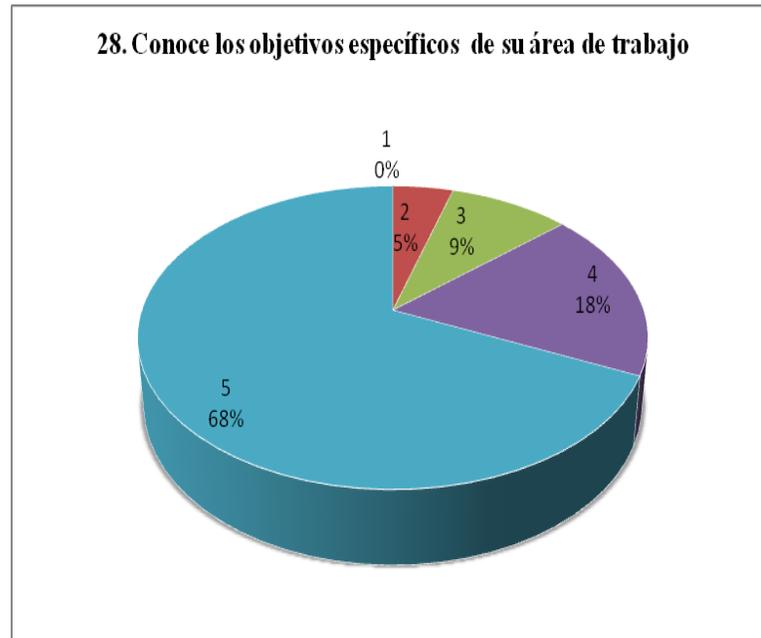


Figura 46. Gráfico de afirmación 28

La claridad en cuanto a las actividades que realiza diariamente es un elemento fundamental para elaborar bien sus tareas y de esta manera ayudar a un bienestar común en la organización, el personal del AMCO en un 68% conoce los objetivos, seguido por un 18% que está de acuerdo con la afirmación y un 9% que medianamente los conoce, a pesar de esto un 5% asegura no conocer los objetivos específicos de su área de trabajo.

Es claro que la gran mayoría de la población del AMCO tiene claridad acerca de lo que hace, de igual manera la información se reforzará apoyando este aspecto desde la comunicación.

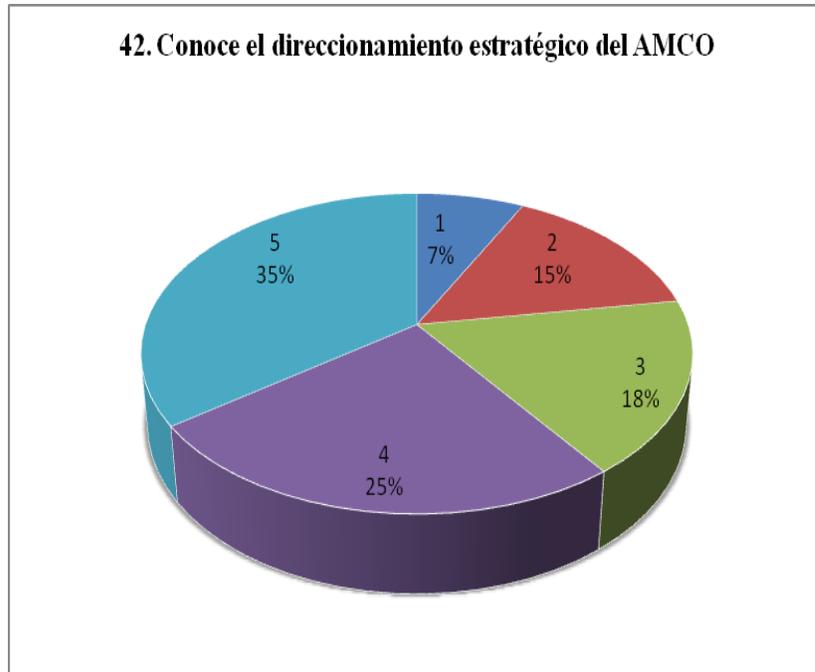


Figura 47. Gráfico de afirmación 42

Conocer el direccionamiento estratégico de una organización, ayuda a crear un sentido de pertenencia, a tener claridad sobre muchas cosas que lleva a cabo el AMCO como entidad en la región, un 60% conoce el direccionamiento estratégico del AMCO, y el 18% de la población lo conoce medianamente y un 22% asegura que no lo conoce.

Es necesario intervenir desde la comunicación y que todos los funcionarios del AMCO estén enterados de lo que hace, cual es su misión, visión y que se apropien de estas.

7. Objetivo estratégico general:

Al culminar la implementación del presente plan estratégico de comunicación, el Área Metropolitana del Centro Occidente habrá fortalecido su clima organizacional, proyectando a nivel externo una imagen de empresa con calor humano y cultura del servicio. Y en un nivel interno, aumentar la satisfacción del recurso humano en el ambiente físico, la realización de los procesos, y contribuir al un adecuado ambiente laboral.

8. Plan estratégico y operativo de comunicación

1- Objetivo específico

Para junio del 2010 el Área Metropolitana del Centro Occidente habrá aumentado de un 37% a un 70% el número de personas con buenas relaciones sociales en la organización.

Estrategia

- ✓ Optimización de la coordinación del trabajo en equipo entre el personal del AMCO

Tácticas

- Socializar la información descendente a través de la página intranet, con la creación de una sección para la consulta de los funcionarios y contratistas, en la cual se registren las decisiones de la Junta Metropolitana, la Gerencia, el Comité Directivo y dependencias de las principales líneas estratégicas. Difusión del Sistema de Gestión de Calidad y del Modelo Estándar de Control Interno. Actividades sociales.
- Hacer un programa de inducción y reinducción para que todos los empleados y contratistas nuevos, conozcan qué es el Área Metropolitana, cuál es su visión, misión, objetivos y cuáles las líneas estratégicas y proyectos en los cuáles está trabajando.
- Hacer una presentación ejecutiva de los planes tácticos a todas las áreas y a todos los niveles, para que los funcionarios y contratistas conozcan en detalle los proyectos y los programas, con los objetivos y las metas que se esperan lograr.

- Realizar actividades lúdicas cada tres meses, en horario laboral, y en lugares diferentes a la Entidad, en donde los funcionarios y contratistas puedan disminuir sus niveles de estrés, y se integren como equipo de trabajo.
- Una charla cada dos meses dictada por expertos en temas como trabajo en equipo, autoestima, crecimiento personal, el valor de los compañeros, respeto y cooperación.

2- Objetivo específico:

Para junio de 2010 en el AMCO habrá aumentado de un 33% a un 60% el número de personas con mejores relaciones con sus jefes o superiores

Estrategia:

- ✓ Afianzar las relaciones entre jefes o superiores y el personal del AMCO.

Tácticas:

- Elaborar un manual de convivencia con descripción de derechos y deberes, roles, tips de buenas prácticas empresariales y demás.
- Luego de cada comité directivo, se realizaran reuniones de cada grupo de trabajo, para comunicar las decisiones que se tomen.
- El superior debe realizar reuniones semanales con los colaboradores para revisar los resultados positivos o negativos de la gestión, y hacer una amplia difusión de los avances ante el director y los demás compañeros.

3- Objetivo específico

Para junio de 2010 el Área Metropolitana habrá aumentado de un 25% a un 65% el número de personas con mejor percepción del desarrollo de las tareas en el AMCO

Estrategia

- ✓ Mejoramiento de condiciones físicas de trabajo

Tácticas

- Reorganización de espacios en el AMCO, proporcionando comodidad en cada oficina adecuada especialmente para la función a realizar de cada dependencia.
- Dotar al personal con elementos de oficina y herramientas informáticas, necesarias para el cumplimiento de tareas.
- Modernizar el sistema de iluminación de las instalaciones del AMCO, y adecuar con persianas aquellas áreas que tengan exceso de iluminación y calor.

4- Objetivo específico

Para junio del 2010 el personal del Área Metropolitana del Centro Occidente habrá aumentado de un 25% a un 60% el número de personas con claridad de los retos personales y profesionales en el AMCO.

Estrategia

- ✓ Convenios estratégicos para el bienestar y la capacitación

Tácticas

- Realizar convenios con centros educativos, que tengan una oferta académica atractiva para el personal del AMCO, según las necesidades de cada funcionario.
- Realizar contactos con un centro comercial de la región, parques recreacionales, gimnasios, restaurantes, entre otros, para efectuar convenios estratégicos con estos establecimientos, con el objetivo de que los empleados del AMCO obtengan servicios preferenciales y descuentos al momento de asistir a estos lugares.

Estrategia.

- ✓ Socialización del Plan Estratégico del AMCO
- Crear un espacio en la intranet para la socialización del plan estratégico del Área Metropolitana, así como del Sistema de Gestión de Calidad y MECI. Sobre el mismo tema, elaborar una cartilla de consulta.
- Realizar una capacitación por dependencia sobre los temas mencionados en el punto anterior.
- Realizar un concurso para el personal de planta y contratistas del AMCO para medir a través del juego los conocimientos generales sobre el plan estratégico de la Entidad, el Sistema de Gestión de Calidad y MECI.
- Elaborar y socializar el manual de procesos y procedimientos.

- Entrenar auditores de calidad, entre los empleados de planta del AMCO, y programar auditorías internas.

Estrategia

- ✓ Medición de resultados de los colaboradores

Estrategia

- Planear y elaborar el formato de evaluación de desempeño y socializarlo ante el personal de planta y contratistas.
- Crear el concurso el empleado más destacado al que se le dará un reconocimiento especial entre todos los colaboradores y se le premiara con un bono y una mención.

Estrategia

- Aumento de la satisfacción laboral por medio de la comunicación estratégica

Tácticas

- Realizar carteleras de diseño llamativo en compañía de la nueva imagen corporativa con información de interés para los empleados como ejercicios de oficina, frases de ánimo, cumpleaños. Utilizando algunos espacios estratégicos del AMCO para la ubicación de las carteleras.
- Cada semana el área de comunicaciones hará entrega a todo el personal de una reflexión de vida para comenzar cada semana. La importancia de fortalecer los pensamientos positivos del personal del AMCO.

- Desarrollar la intranet como herramienta interna de comunicación con una sección dedicada a exaltar las labores de los funcionarios del AMCO, mediante el cual ellos se sientan reconocidos.

5- Objetivo específico

Para junio del 2010 el Área Metropolitana del Centro Occidente habrá incrementado de un 27% a un 70% el número de personas que tienen participación en las decisiones laborales.

Estrategia

- Incluir al personal en el desarrollo y crecimiento de la Entidad.

Táctica

- Crear un buzón de sugerencias interno (En el AMCO todos opinamos), para que el personal del AMCO haga sus sugerencias o cite sus inconformidades anónimamente, para que el personal no se sienta cohibido, cada sugerencia o comentario será respondido en los 15 días siguientes en la cartelera ubicada en el piso 10 del AMCO.
- Realizar una vez cada tres (3) meses una actividad lúdica entre el director y el personal del AMCO para informar y escuchar directamente al personal sobre los acontecimientos en el AMCO, con el objetivo de hacerlos sentir importantes dentro de la organización recibiendo la información de primera fuente para evitar el rumor.

Esta actividad se hará en grupos de 15 personas para que no sean reuniones tan generales sino más personalizadas.

9. Cronograma



Anexo 3

10. Presupuesto

Anexo 4

11. Conclusiones

- El clima organizacional del AMCO se ve amenazado por aquellas situaciones generadoras de estrés, provocadas por la desigualdad y la incomodidad de la mayoría del personal.
- Las relaciones entre compañeros son buenas y hacen que el clima organizacional sea ameno, a pesar de las dificultades en cuanto al trabajo en equipo el cual se ve afectado por factores de planeación y disposición.
- Las relaciones con los jefes o superiores son un poco tensas y confusas, es precisamente por esto que tanto los jefes como superiores, como el personal del AMCO siente que las relaciones necesitan ayuda para mejorar la comunicación entre ellos.
- En el AMCO afecta el clima organizacional, tanto los lugares de trabajo como las herramientas para cumplir las funciones no son adecuados, lo cual genera malestar e inconformidades entre el personal.
- Los incentivos por logros o resultados son escasos para los funcionarios del AMCO, lo que genera desanimo al momento de cumplir con sus funciones. De igual manera la participación por parte de los funcionarios del AMCO es nula, es necesario que el personal se involucre más en las decisiones de la organización.
- A la espera de un cambio positivo el personal del AMCO se muestra dispuesto a los cambios, sus directivos también se muestran flexibles, si es para mejorar notablemente aspectos del clima organizacional que cada uno considera problemático.

12. Recomendaciones

Durante el proceso de ubicación, inducción y ejecución de la práctica profesional las diferentes experiencias permiten dar un concepto acerca de lo vivido.

A la Universidad: A lo largo de la carrera de comunicación social – periodismo los diferentes procesos investigativos, dieron la oportunidad de cumplir una buena labor en la práctica profesional, sin embargo las falencias a nivel académico acerca de la comunicación organizacional, sugieren que la comunicación sea desarrollada en la academia tanto teórico como práctico. Distintas prácticas en las que los estudiantes tengan la oportunidad de realizar planes estratégicos en comunicación desde las diferentes formas de comunicación organizacional, esto con el objetivo de dar seguridad al momento de llegar a una organización.

A la empresa: Es importante que la organización implemente la comunicación interna en la organización, el AMCO como organización gubernamental tiende a tener demasiadas situaciones de estrés, varios conflictos debido a la mala comunicación. Es necesario que los aportes de cada investigación sean tomados en cuenta y que las personas que los lleven a cabo sean idóneas para realizarlo.

Auto-recomendaciones: Todo nuevo proceso trae cambios inesperados, son precisamente esos los que llevan a un practicante a sentirse acorralado frente a determinadas situaciones. Los cambios por difíciles que sean se asumen con madurez y profesionalismo para que al final las situaciones de la vida por más difíciles que sean tendrá los mejores frutos.

13. Bibliografía

- NIÑO, T. Desde donde vamos a entender la comunicación organizacional. Cali: Simposio latinoamericano de comunicación.
- VALLE, M. 2003. Comunicación y relaciones de trabajo. En revista Anagramas Rumbos y Sentidos de la comunicación, N° 2, Enero/Junio de 2003.
- ELIAS. J Y MASCARAY. J. Más allá de la Comunicación Interna 1998
- TORO ÁLVAREZ, F. 2001. El clima organizacional. Perfil de empresas colombianas
- MENDEZ ALVAREZ, C. (2006), Clima organizacional en Colombia. Bogotá: Universidad del Rosario
- MARTINEZ, L. 2001. Medición de clima organizacional
- GARCIA, L. 2008 Plan estratégico de comunicación organizacional corporativa Área Metropolitana Centro Occidente. Comunicaciones estratégicas Ltda.

14. Anexos



- Anexo 1: Encuesta demográfica, realizada al personal del AMCO
- Anexo 2: Encuesta de clima organizacional, realizada a una muestra de la población del AMCO
- Anexo 3: Cronograma de trabajo
- Anexo 4: Presupuesto