



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA SALUD
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LOS PROCESOS
COMUNICATIVOS DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA UNIVERSIDAD
ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA, CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO
2011”.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL**

**AUTOR:
ISABEL ROCIO CAMACHO POLO**

**TUTOR:
Dr. OSWALDO CASTILLO BELTRÁN**

AÑO 2011

TRIBUNAL DE GRADO

Abg. Carlos San Andrés Restrepo
**DECANO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS SOCIALES Y DE LA
SALUD**

Lcdo. Milton González Santos
**DIRECTOR DE ESCUELA
DE CIENCIAS SOCIALES**

Dr. Oswaldo Castillo Beltrán
PROFESOR TUTOR

Lic. Wilson León Valle
PROFESOR DE ÁREA

Abg. Milton Zambrano Coronado, M.Sc.
SECRETARIO GENERAL PROCURADOR

DEDICATORIA

A mis padres ausentes

AGRADECIMIENTO

A Dios, Creador, refugio y fortaleza.

A mis hijos María Isabel, Susy y Francisco, pilares fundamentales de mi camino y parte de este logro que abrió las puertas de mi desarrollo profesional. Los amo.

A los docentes de mi carrera; en mi podrán ver el reflejo de lo que formaron.

A mis amigas, por su fraternidad; y, a todos esos seres especiales con quienes tuve la oportunidad de reencontrarme.

A la UPSE, parte fundamental para el desarrollo de este trabajo; a través del que observé una realidad distinta, que me motivó a esta investigación.

Isabel

CERTIFICADO DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Luego de haber cumplido con todas las asesorías de acuerdo al cronograma previsto para el efecto, el trabajo de investigación realizado por la egresada CAMACHO POLO ISABEL ROCÍO, considero aprobado en su totalidad.

“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LOS PROCESOS COMUNICATIVOS DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA, CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2011”.

Una vez que este trabajo reúne todos los requisitos de calidad, autorizo con mi firma para que pueda ser presentado, defendido y sustentado, observando las normas legales que para el efecto existen.

Dr. Oswaldo Castillo Beltrán
C.I. 0910147073

La Libertad, octubre de 2011

CERTIFICADO DEL GRAMATÓLOGO**CERTIFICO**

Que, he revisado la redacción y ortografía del trabajo de graduación con el tema: **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LOS PROCESOS COMUNICATIVOS DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA, CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2011”** elaborado por la egresada **ISABEL ROCIO CAMACHO POLO**, para optar por **EL GRADO DE LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL**, de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Salud de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Que, he realizado las correcciones correspondientes en el trabajo de titulación en mención.

Por lo expuesto, autorizo a la peticionaria, a hacer uso de este certificado, como considere conveniente a sus intereses.

La Libertad, 04 octubre del 2011

Lcda. Ruth Espinoza Almeida

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO.....	II
CERTIFICADO DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	III
CERTIFICADO DEL GRAMATÓLOGO.....	IV
ÍNDICE GENERAL.....	V
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	X
RESUMEN	XII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	6
ANTECEDENTES	6
EL PROBLEMA	9
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
CAUSAS Y CONSECUENCIAS DEL PROBLEMA	11
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
TEMA.....	11
PROBLEMA	12
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	12
OBJETIVO GENERAL:	13
ESPECÍFICOS:	14
HIPÓTESIS	14
VARIABLES:	14
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	15
CAPÍTULO II	18
MARCO TEÓRICO.....	18
MARCO REFERENCIAL.....	19
ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	19
ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA UPSE	23
LA FILOSOFÍA	26
LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	26
EL ESTATUTO ORGÁNICO	27

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA UPSE	28
REDES FORMALES Y FLUJOS DE COMUNICACIÓN EN LA UPSE	29
FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.....	30
TEORÍAS CIENTÍFICAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	30
AMBIENTE LABORAL	31
MOTIVACIÓN	35
METANECESIDADES Y METAPATOLOGÍAS	37
TEORÍA DE LOS FACTORES DE HERZBERG	38
TEORÍA ERG (CLAYTON ALDERFER).....	39
TEORÍA DE LA VALENCIA-- EXPECTATIVA DE VROOM.....	39
TEORÍA DE SHEIN DEL HOMBRE COMPLEJO.....	40
MOTIVACIÓN LABORAL.....	41
LA MOTIVACIÓN Y EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL	42
MODELOS COMUNICACIONALES.....	43
ÉNFASIS EN LA TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN	45
ÉNFASIS EN LOS EFECTOS.....	45
EL ÉNFASIS EN EL PROCESO INTERSUBJETIVO.....	46
ÉNFASIS EN LOS PROCESOS CULTURALES.....	47
OBSTÁCULOS COMUNICATIVOS ORGANIZACIONALES.....	49
COMUNICACIÓN INTERNA.....	50
COMUNICACIÓN EXTERNA.....	50
TEORÍAS CIENTÍFICAS DE PROCESOS COMUNICATIVOS.....	53
LAS ESCUELAS DE LA TEORÍA ORGANIZACIONAL.....	54
FUNCIONES DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL	57
MARCO CONCEPTUAL	59
CONCEPTO DE COMUNICACIÓN.....	59
LA ORGANIZACIÓN	60
LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	62
REDES FORMALES	62
BARRERAS ADMINISTRATIVAS	63
DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	64
CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	66
FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	69
RESULTADOS QUE SE OBTIENE DE UN DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	73
PROCESOS COMUNICATIVOS.....	77
LOS ELEMENTOS BÁSICOS DE ESTE MODELO SON:.....	78
MARCO LEGAL	79
CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ECUADOR.....	79
LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PÚBLICO.....	85
LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR.....	87

CAPÍTULO III	89
METODOLOGÍA	89
Modalidad básica de la investigación	89
Población y muestra.....	89
Técnicas e instrumentos.	91
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	92
GRÁFICO N°. 7.....	101
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	142
COMENTARIO.....	144
CAPÍTULO IV.....	145
LA PROPUESTA.....	145
TÍTULO DE LA PROPUESTA: GUÍA DE ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UPSE.....	145
JUSTIFICACIÓN	145
DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	146
BENEFICIARIOS.....	146
FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	148
DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA;.....	150
La UPSE en general.....	151
Programa de incentivos.....	154
FACTIBILIDAD ECONÓMICA.....	155
VALIDACION DE LA PROPUESTA	155
IMPACTO.....	155
BIBLIOGRAFÍA	156
BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA.....	157

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°.1	90
Tabla N°.2	95
Tabla No.3.....	96
Tabla No.4.....	97
Tabla No.5.....	98
Tabla No.6.....	99
Tabla No.7.....	100
Tabla No.8.....	101
Tabla No.9.....	102
Tabla No.10.....	103
Tabla No.11.....	104
Tabla No.12.....	105
Tabla No.13.....	106
Tabla No.14.....	107
Tabla No.15.....	108
Tabla No.16.....	109
Tabla No.17.....	110
Tabla No.18.....	111
Tabla No.19.....	112
Tabla No.20.....	113
Tabla No.21.....	114
Tabla No.22.....	115
Tabla No.23.....	116
Tabla No.24.....	117
Tabla No.25.....	118
Tabla No.26.....	119
Tabla No.27.....	120
Tabla No.28.....	121
Tabla No.29.....	122
Tabla No.30.....	123
Tabla No.31.....	124
Tabla No.32.....	125
Tabla No.33.....	126
Tabla No.34.....	127
Tabla No.35.....	128
Tabla No.36.....	129
Tabla No.37.....	130
Tabla No.38.....	131
Tabla No.39.....	132
Tabla No.40.....	133
Tabla No.41.....	134

Tabla No.42.....	135
Tabla No.43.....	136
Tabla No.44.....	137
Tabla No.45.....	138
Tabla No.46.....	139
Tabla No.47.....	140
Tabla No.48.....	141

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°.1.....	95
Gráfico N°.2.....	96
Gráfico N°.3.....	97
Gráfico N°. 4.....	98
Gráfico N°. 5.....	99
Gráfico N°. 6.....	100
Gráfico N°. 8.....	102
Gráfico N°.9.....	103
Gráfico N°.10.....	104
Gráfico N°.11.....	105
Gráfico N°.12.....	106
Gráfico N°.13.....	107
Gráfico N°.14.....	108
Gráfico N°.15.....	109
Gráfico N°.16.....	110
Gráfico N°.17.....	111
Gráfico N°.18.....	112
Gráfico N°.19.....	113
Gráfico N°.20.....	114
Gráfico N°.21.....	115
Gráfico N°.22.....	116
Gráfico N°.23.....	117
Gráfico N°.24.....	118
Gráfico N°.25.....	119
Gráfico N°.26.....	120
Gráfico N°.27.....	121
Gráfico N°.28.....	122
Gráfico N°.29.....	123
Gráfico N°.31.....	125
Gráfico N°.32.....	126
Gráfico N°.33.....	127
Gráfico N°.34.....	128
Gráfico N°.35.....	129
Gráfico N°.36.....	130
Gráfico N°.37.....	131
Gráfico N°.38.....	132
Gráfico N°.39.....	133
Gráfico N°.40.....	134
Gráfico N°.41.....	135
Gráfico N°.42.....	136
Gráfico N°.43.....	137

Gráfico N°.44.....	138
Gráfico N°.45.....	140
Gráfico N°.46.....	141

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LOS
PROCESOS COMUNICATIVOS DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA
UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA,
CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2011”.**

**AUTOR: ISABEL ROCÍO CAMACHO POLO
TUTOR: DR. OSWALDO CASTILLO BELTRÁN**

RESUMEN

El objetivo fundamental de la presente investigación es diagnosticar la incidencia de los procesos comunicativos por la falta de comunicación e información de las diversas actividades realizadas y por realizarse dentro de la misma, la poca motivación del personal en ciertos aspectos también será motivo de este estudio, esta indagación busca conocer los diferentes temas, considerando que la comunicación es una ciencia y juega un papel vital para la sociedad sea esta interna y externa, ya que planifica, dirige, controla establece buenas relaciones, entre los miembros de la comunidad. La investigación se fundamenta básicamente en el marco referencial, considerando como prioridad la Comunicación organizacional, la historia de vida de la institución cambio de estrategias y mejoramiento de la imagen. La metodología es orientada hacia la investigación descriptiva, de campo, acción y de naturaleza científica, estará aplicada a un porcentaje alto de la comunidad universitaria en general por medio de una encuesta dirigida a dos grupos de usuarios de los servicios que oferta la UPSE cuyos resultados nos permitirán medir los índices de satisfacción

Palabras claves: procesos comunicativos, clima organizacional.

INTRODUCCIÓN

Habitualmente toda institución experimenta cambios en las estructuras de su organización; estos reajustes ocurren desde la implementación de nuevos departamentos hasta los cambios de personal en cada una de sus áreas. El desarrollo de toda institución exige estos cambios como parte de la evolución. Sin embargo, para que exista una integración entre sus miembros se hace necesario e indispensable desarrollar un sistema de comunicación que permita el flujo de información adecuado, entendiéndose que la comunicación es un factor esencial para el funcionamiento de la organización porque se deriva de la necesidad de los individuos que la conforman.

El ejercicio y la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones destacan debido a que estas han sido creadas mediante acción coordinadora para alcanzar objetivos comunes, es por eso que la comunicación resulta fundamental para que los individuos interactúen en conjunto con otros y así se logren tareas que requieran más de una persona

Uno de los caminos por los que se puede lograr esta labor dentro de una institución es a través de la *comunicación organizacional*, definida como un sistema social que permite mantener una interacción con los miembros que la conforman. Este sistema existe en toda institución, de manera formal o informal y pretende alcanzar fines comunes. De esta manera los precursores de la comunicación organizacional se han preocupado de demostrar que la optimización de los procesos de comunicación interviene de manera importante en la productividad y en el logro de la solidaridad de propios y extraños con los objetivos organizacionales.

Por otra parte, *la escuela de las relaciones humanas considera a la comunicación como un instrumento de autoridad dentro del esquema formal de la organización; sin embargo, reconoce la existencia de la comunicación informal y la necesidad de la motivación humana.* (C. Bonilla)¹

La Universidad Estatal Península de Santa Elena es una institución de educación superior pública que cuenta con reconocido prestigio a nivel local, nacional e internacional. Su comunidad universitaria se encuentra conformada por 6210² miembros, entre sus estudiantes, docentes y personal directivo y administrativo. Cuenta con ocho Facultades, 15 escuelas 27 carreras y campus a través de las que se ofertan títulos de tercer nivel.

Los estudios exploratorios se efectúan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes, o cuando la revisión de la literatura nos dice que solo hay aspectos generales sobre el tema. De esta manera, se refleja la importancia que tiene para una institución de esta magnitud, contar con un sistema de comunicación organizacional que permita un contacto más eficiente entre sus miembros.

El presente trabajo tiene como objetivo evaluar la satisfacción del usuario interno, con base a la calidad de la información y los medios de información internos en la UPSE, comunicación entre empleados; y, permitirá diagnosticar y proponer estrategias para mejorar el proceso de comunicación entre los individuos de esta institución.

¹Bonilla. C. 1988 Fragmento del libro *La comunicación función básica en las relaciones públicas*

²Dato información Departamento de Unidad de práctica de Informática, junio del 2011

Como en toda organización, en la UPSE la comunicación fluye de múltiples formas y a través de diversos canales, fenómeno que mantiene a sus miembros en constante interacción, no obstante, este proceso no siempre garantiza una comunicación efectiva entre sus integrantes, es decir, las redes y los canales no son adecuados para que fluya la información. Uno de los medios que permitirá identificar los problemas de comunicación es la evaluación del grado de satisfacción de los miembros dentro de la organización.

De este modo, la presente investigación permitirá detectar los principales problemas de comunicación en cada una de las áreas administrativas y académicas que conforman el organigrama de la institución. Con esta tesis será posible conocer de qué manera los elementos (flujos, redes y canales) de comunicación que se utilizan, pueden afectar el desempeño de cada uno de los miembros para la realización de tareas.

En tal sentido, es importante señalar que para alcanzar lo antes mencionado es necesario conocer las bases teóricas de este estudio que permitirán explorar la forma en que se origina el proceso de comunicación dentro de una organización. Entre los soportes teóricos se consultará: la esencia de las organizaciones, las escuelas de la teoría organizacional, la comunicación organizacional, las redes formales e informales así como la satisfacción de la comunicación, que permitirán comparar y detectar los elementos vinculados con problemas de comunicación en cada una de las áreas.

Esta investigación deberá identificar los emisores y receptores de la información, así como los canales o medios empleados para el flujo de la información. Luego dará conocer qué tan satisfechos están los receptores con la información y los medios empleados para mantenerlos informados sobre sus actividades o temas de interés.

Con respecto a la estructura de este trabajo, en el Capítulo I del estudio se realizará una reseña sobre los antecedentes históricos de la institución con el objetivo de analizar su estructura organizacional, su filosofía así como su estatuto orgánico con los cuales se comprenderá el contexto para desarrollar la investigación.

En el Capítulo II se definen los conceptos sobre organización formal dentro de un organismo, la comunicación organizacional, sus redes y sus flujos. Posteriormente se aborda la metodología de investigación, fundamentos teóricos de los métodos empleados especificando aspectos como selección de población y muestra; además de los procedimientos empleados para la aplicación del instrumento de medición, incluidos gráficos que reflejen los resultados.

Al final, las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio de acuerdo con los resultados obtenidos.

En los anexos se incluirá un ejemplar de las encuestas, el organigrama de la UPSE y una copia de la edición del estatuto orgánico codificado de la institución, así como otros elementos que se vayan seleccionando a lo largo del estudio.

TEMA:

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LOS PROCESOS
COMUNICATIVOS DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA
UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA, CANTÓN
LA LIBERTAD, AÑO 2011.**

CAPÍTULO I ANTECEDENTES

EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS UNIVERSIDADES DE AMÉRICA LATINA

El clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes, no sólo de los procesos organizativos y de gestión, sino también de transformación. La palabra clima en el ámbito de la educación superior ha tenido varias acepciones en su definición y denominación de la variable, por cuanto ha sido utilizada por diversos investigadores (Zancudo 1992; Álvarez 1992; Pérez de Maldonado 1997; Toro 1998; Martín Bris 2000; González 2000; Fernández 2004 y Téllez 2005) como “clima institucional,” “clima universitario,” “clima educativo” “clima laboral,” y “clima organizacional”, su significado, análisis e interpretación estará determinado, además de los objetivos del estudio por las orientaciones que den los investigadores.

El clima organizacional es un tema que se plantea desde la década de los sesenta, junto con el surgimiento del comportamiento organizacional, el desarrollo organizacional y la teoría de sistemas aplicada al estudio de las organizaciones. Su análisis está integrado por un conjunto de factores expresados en términos de componentes, dimensiones, categorías y variables, que permiten su estudio según los propósitos planteados en la investigación. Dada la variedad y amplitud que se ha dado a múltiples concepciones del clima en función de los diferentes indicadores empleados para su medición, su definición ha sido consensuada en las percepciones compartidas que tiene el trabajador del ambiente organizacional, las cuales tienen correspondencia con los problemas que convergen la realidad de la universidad.

Se destacan aquellos problemas identificados en las universidades de América Latina, muchos de ellos incluyen aspectos del clima organizacional que pueden ser abordados mediante la utilización de indicadores de gestión, que sirvan de herramienta reguladora en el control de la gestión de la administración universitaria.

Entre los múltiples problemas se destacan los inherentes al personal y al funcionamiento interno de las dependencias administrativas, prevaleciendo los ambientes de trabajo inadecuados por falta de iluminación, ventilación, falta de pertinencia, incompetencia, entre otros. Situación ésta que llama a la reflexión una vez que la universidad debe ser identificada como una institución abierta al perfeccionamiento sistémico de la región y del país, en donde se desarrolle una comunidad armónica, con alta productividad y presta a trabajar proactivamente por la gestión de la institución.

Actualmente la universidad en América Latina requiere gestionar el clima organizacional a fin de obtener resultados de manera convenientes tanto para el trabajador como para la institución.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN ECUADOR

Como referencia tenemos a cinco empresas ecuatorianas que se ubican dentro de las 25 primeras de un ranking de 100. Y no están en cualquier categoría. Se trata de compañías consideradas como las empresas ideales para trabajar. El Instituto Great Place toWork realizó su cuarta premiación anual de las 100 mejores empresas para trabajar en Latinoamérica. La selección se realizó entre 1100 empresas de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Uruguay y Venezuela, países en donde se aplicó la encuesta que realiza la valoración del ambiente laboral.

Así, Ecuador colocó a cinco empresas entre las principales 25, colocándose sobre Brasil y Argentina. Solo México lo supera en cantidad de compañías. Del país, Kimberly Clark, sobresale al ubicarse en el tercer lugar.³

De esta forma quedó demostrado que el Ecuador está en capacidad de construir grandes ambientes laborales en sus empresas, lo cual a su vez genera beneficios económicos y organizacionales para la sociedad en general. El camino a futuro estará definido por la concientización de la alta gerencia de las empresas ecuatorianas sobre los amplios beneficios de implementar las mejores prácticas gerenciales de recursos humanos, que en la encuesta se recoge la percepción de los empleados en cuanto a credibilidad, respeto, imparcialidad, compañerismo y orgullo en la empresa para la cual trabajan. Los resultados definen si la empresa ha llegado a niveles de excelencia y por lo tanto se han convertido en un gran lugar para trabajar.

A NIVEL DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA

Como ejemplo en la provincia de Santa Elena, podemos referirnos que sin ser una organización de formación académica pero constituida por profesionales calificados, la empresa “Pacifpetrol Andipetróleos S.A. - Santa Elena Oil&Gas Corp, maneja un excelente clima laboral; la responsabilidad social y ambiental han logrado que este grupo de compañías sea un referente en la industria hidrocarburífera y modelo de organización en sus operaciones”.⁴

³ Diario Hoy consultado en junio de 2011

⁴ Empresa **Pacifpetrol** consultado en junio de 2011

En la Universidad Península de Santa Elena a la fecha no se ha ejecutado un plan o un diagnóstico de clima organizacional que permita explorar la calidad de los procesos que determinen la eficacia, eficiencia y efectividad de sus actores, por lo que se hace necesario diagnosticar la confianza que genera la organización ante la comunidad universitaria, lo cual repercutirá en la satisfacción de los usuarios tanto internos como externos y por ende en el prestigio e imagen institucional.

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las relaciones verticales sin oportunidad de rebatir juicios y teorías que en muchas oportunidades no han estado apegadas a la circunstancias, y la falta de un instrumento administrativo que se haya socializado entre sus actores han sido los pilares de los desacertados comportamientos dentro de la institución lo que a la postre han derivado en climas organizacionales hostiles tanto entre actores de la misma línea como entre estos y mandos superiores.

Contrariamente a que en la UPSE cada inicio de semana la comunidad administrativa, en compañía de directivos y los mandos superiores asiste a informarse de las labores de la semana que antecede, sus actores/integrantes no se sienten valorados y capacitados en áreas específicas y en muchos casos asisten por compromiso u obligación y en algunos casos podría hasta darse una sanción.

Estos comportamientos han deteriorado las relaciones entre actores pues muchos de ellos se sienten desmotivados lo que ocasiona bajo rendimiento en sus labores y demora en los procesos, y como

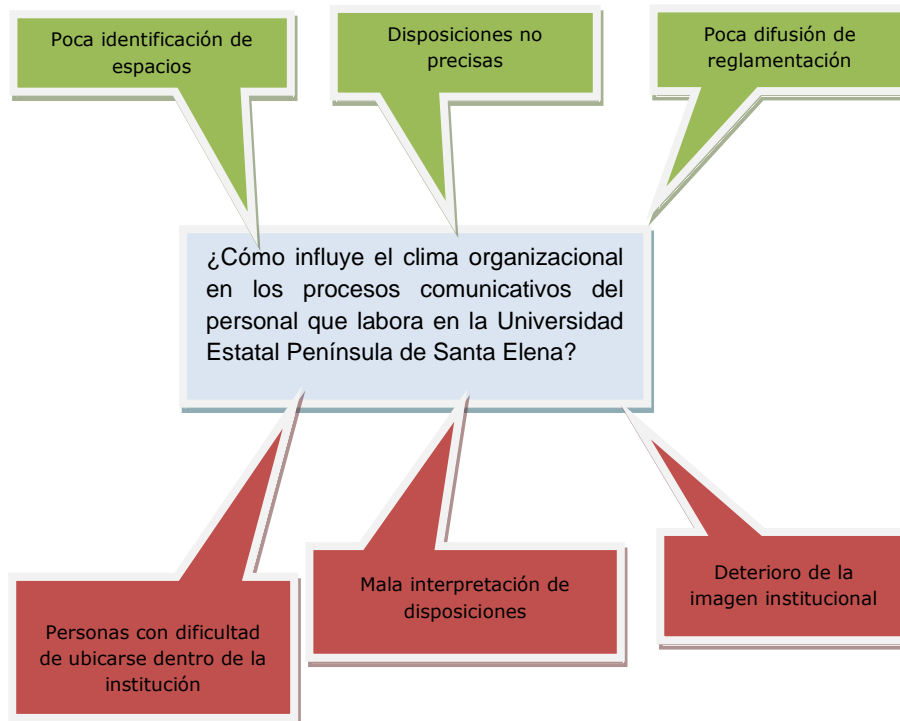
complemento deriva en decadencia de la imagen institucional hacia sus usuarios, los estudiantes, docentes y la comunidad en general.

A esto se puede sumar la limitada mediación directa de los responsables del talento humano a gestionar la contratación de un/a psicólogo laboral para que realice un profundo análisis y descripción de puestos; reclutamiento, selección e inducción de personal; prolija evaluación del desempeño del personal; capacitación y desarrollo; y por qué no, incluir la ergonomía.

La UPSE ha crecido sustancialmente tanto en su estructura física como en la administrativa y académica, tanto que, si anteriormente sus actores/integrantes que eran pocos, se manejaban de forma adecuada a sus mandos superiores, actualmente la organización ya disipó su magnificencia y está direccionada a alcanzar sus objetivos de autoevaluación, evaluación externa y acreditación por lo que requiere del compromiso categórico de todos sus miembros y esto solo se obtendrá con un apropiado estudio que diagnostique la calidad de los procesos de comunicación dentro de la organización.

Uno de los impedimentos para los actores/integrantes, aunque resulte incongruente, ha sido la desconfianza o el temor para expresar sus deseos, ideas y sentimientos por la falta de confianza en sí mismos o por temor a no ser atendidos en sus requerimientos; en consecuencia, este escenario ha originado una serie de resentimientos y confrontaciones que degeneran en la baja producción de las actividades laborales.

CAUSAS Y CONSECUENCIAS DEL PROBLEMA



DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

CAMPO. Comunicación Social

ÁREA. Comunicación Organizacional

ASPECTO. Clima Organizacional

TEMA.

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LOS PROCESOS COMUNICATIVOS DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA, CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2011

PROBLEMA

¿Cómo el clima organizacional influye en los procesos comunicativos del personal que labora en la Universidad Estatal Península de Santa Elena?

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Espacial: Universidad Estatal Península de Santa Elena, cantón La Libertad.

Temporal: Año 2011

PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo el clima organizacional influye en los procesos comunicativos del personal que labora en la Universidad Estatal Península de Santa Elena?

JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La UPSE, institución pionera de régimen estatal de instrucción superior en la provincia de Santa Elena no deberá constituirse en un caso aislado en la satisfacción de su estructura laboral. En los últimos años su trayectoria dejó marcado precedentes en el contexto nacional a saber del examen al que fue sometida en el año 2009, relegándola a un sitial inmerecido en muchos aspectos.

Considerando campos de clima organizacional, esta área no ha estado manejada por profesionales, que aunque haya experiencia en algunos de ellos, ha conllevado a que la política universitaria prevalezca sobre el hacer y quehacer de sus actores, poniendo en riesgo la estabilidad y por ende la baja producción e imagen institucional.

Estando a poco tiempo de realizarse el examen para la evaluación externa y acreditación universitaria, es de irrefutable importancia hacer un análisis de profundidad sobre la satisfacción de los actores con respecto al clima laboral de la UPSE, considerando aspectos principalmente de prácticas de principios y valores tanto personales como institucionales, los cuales deberán estar en reciprocidad con la filosofía, misión y visión de la organización.

En esta investigación se pretende considerar aspectos que son producto de un grado de bienestar de sus integrantes/actores, y deberá incluirse la ergonomía y condiciones ambientales para el desarrollo de sus actividades, pertenencia a la institución (sentirse orgulloso de pertenecer a ella), satisfacción del cargo, remuneración, reconocimiento de sus jefes por el trabajo realizado, entre otros.

Una vez realizado el análisis se debe comprometer el apoyo y compromiso prioritario de sus autoridades que junto con sus actores/integrantes aplican las respectivas reformas que a corto plazo mejoran las relaciones y consecuentemente, la imagen institucional recobrará su distinción.

Si el clima organizacional no es de excelencia no se podrá satisfacer a los clientes y un usuario bien atendido hablará bien la institución.

OBJETIVO GENERAL:

Diseñar una Guía de Estrategias Comunicacionales para mejorar el clima organizacional de la Universidad Estatal Península de Santa Elena por medio de la socialización y el compromiso de los actores.

ESPECÍFICOS:

1. Fundamentar bajo los principios comunicativos, la influencia del clima organizacional en el personal de empleados, docentes y estudiantes de la UPSE.
2. Evaluar la satisfacción del usuario interno y externo de la UPSE para conocer sus necesidades.
3. Analizar el nivel de satisfacción de los integrantes, en los ámbitos en los que se desenvuelven dentro de la institución para el mejoramiento del clima organizacional.
4. Establecer estrategias comunicacionales para mantener diálogos oportunos entre los actores de la administración de la UPSE.

HIPÓTESIS

Si existiera un buen clima organizacional entonces mejorarán los procesos comunicativos del personal que labora en la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

VARIABLES:

Variable Independiente

Clima organizacional

Variable Dependiente:

Procesos comunicativos

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

OPERACIONALIZACIÓN VARIABLE INDEPENDIENTE					
Hipótesis: Si existiera un buen clima organizacional entonces mejorarán los procesos comunicativos del personal que labora en la Universidad Estatal Península de Santa Elena.					
ABSTRACTO			CONCRETO		
VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
Clima organizacional	Un constructo personalista, una serie de percepciones globales por parte del individuo en lo concerniente a su organización. Estas percepciones globales reflejan la interacción que se da entre características personales y las de la organización. ⁵	Público interno y externo de la UPSE, cantón La Libertad.	Número de trabajadores. Número de docentes. Número de estudiantes.	Concepto de clima organizacional. ¿Cómo afectan a los distintos grupos el clima organizacional?	Investigación bibliográfica. Encuestas.

⁵Weinert, Ansfried. 1985, 2^{da}. Ed. "Manual de Psicología de la organización", Herder: Barcelona.

OPERACIONALIZACIÓN VARIABLE INDEPENDIENTE

Hipótesis: Si existiera un buen clima organizacional entonces mejorarán los procesos comunicativos del personal que labora en la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

ABSTRACTO			CONCRETO		
VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
Procesos comunicativos	Es una actividad continua, que prosigue incluso, si dejamos de pensar que está sucediendo. Una vez que el proceso de comunicación se inicia, no puede desaparecer ni congelarse en el tiempo. La manera en que este proceso se desenvuelve afecta a todos los interesados. ⁶	Tipos de procesos comunicativos existentes en la Universidad Estatal Península de Santa Elena, cantón La Libertad, año 2011	Canales de comunicación utilizados. Cantidad de personas que utilizan los distintos canales. Estadísticas de satisfacción de público interno y externo.	Conceptos teorías de comunicación. Grupos de actores existentes en la UPSE.	Investigación bibliográfica. Encuestas.

⁶M.c. Minerva Javier Domínguez/ Inst. Tec. De Coatzacoalcos, 2010.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Las sociedades van camino a convertirse en comunidades sin fronteras, en donde no solo se deben formalizar procesos administrativos si no también los flujos de comunicación entre las personas que contribuyen a su rendimiento. Hoy en día se considera a las personas el activo más importante de las organizaciones; ya no se precisan simples empleados sino personas como una fuente de valor, debido a que los procesos en los que participan requieren cada vez más el uso de su capacidad intelectual; por lo que buscan que estas actividades se desarrollen eficazmente para alcanzar sus objetivos.

Entre los aspectos más importantes que se deben conocer para el estudio del sistema de comunicación organizacional de toda institución es el contexto en el cual se está desarrollando la investigación, es por eso que en este capítulo se hace un análisis acerca de los antecedentes históricos de la UPSE, así como de los elementos que permiten tener una mejor noción sobre el objeto de estudio.

La comunicación “es un proceso que todos los seres humanos racionales practican y viven día a día, de igual manera se adquiere la experiencia necesaria para perfeccionarla, con el pasar de los años y la preparación que cada individuo adquiera”. Por su parte, y de una manera más descriptiva Antonio Pasquali (1978) afirma que "la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social" la sociedad es el núcleo de todo acto comunicativo e interacción, o sea que para Pasquali la comunicación está estrechamente ligada a la interrelación humana, aunque más adelante este autor termina de tergiversar su definición hasta volverla igual a los significados comunes de comunicación pero sin dejar de lado su esencia, "la relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de

mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre".

El fenómeno de la comunicación, sin duda alguna es un paradigma; en relación con la comunicación organizacional, "ya se trate de una aerolínea, un distrito escolar un banco, un sistema de transporte o una planta manufacturera resulta fundamental que la comunicación sea eficaz, la comunicación es para una organización lo que el torrente sanguíneo para una persona" con este aparte se sustenta el marco teórico de esta investigación, lo que se quiere expresar es la importancia de la comunicación y como ese "torrente sanguíneo" se puede ver afectado de muchas maneras, este proyecto de investigación está respaldado por unas categorías de análisis como los son el proceso comunicativo y los principales obstáculos de la comunicación en las organizaciones.

La comunicación organizacional se puede sustentar de manera empírica como la circulación de información a través de la organización acto que veremos ampliado a continuación. Los principales autores que sustentan este marco teórico son Antonio Pasquali, Annie Bartoli, Abraham Nosnik entre otros⁷.

MARCO REFERENCIAL

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La historia del ser humano se ha visto marcada por la evidente necesidad de comunicarse e interactuar con otros, como lo plantea el sociólogo estadounidense Bernard Berelson "*la comunicación es la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades etc., a través de símbolos,*

⁷ Administración un enfoque basado en competencias. Cap. 16 Comunicación Organizacional. Pág. 430
2 Ibíd. Pág. 431

palabras, imágenes, figuras, sonidos, etc.” este intercambio se ha visto encuadrado y caracterizado a través del tiempo, la sociabilización ha hecho que el agrupamiento, el trazado de metas y fines nos lleven a lo que hoy conocemos como organizaciones o empresas, a estas no les es indiferente el proceso comunicativo que es la base de la evolución y de la personalización de todos los aspectos de la vida del ser humano, por tal motivo se insta un proyecto de investigación que pretende reconstruir los principales hechos históricos de la comunicación organizacional, en el proceso comunicativo, en función con la evolución tecnológica y los métodos y obstáculos que de ella se desprenden.

Las ciencias de la comunicación son una joven rama que surgió de la sociología la cual le aportó las bases metodológicas para los primeros estudios llevados a cabo de forma sistemática. Nació a principios del siglo XX, como consecuencia de las inquietudes epistemológicas que generaron el surgimiento de los medios de comunicación masivos (primeros periódicos y radiodifusoras, el primer medio masivo electrónico de comunicación).

Aunque es posible hablar de comunicación masiva desde que la invención de la imprenta por Gutemberg, no fue sino hasta la década de 1920 cuando se llevaron a cabo los primeros estudios sobre la influencia de la propaganda en el contexto de la Europa de la Segunda Guerra Mundial con el ascenso de los regímenes fascistas de Alemania e Italia.

Para conocer lo ocurrido antes de esta primera etapa de la disciplina, hay que remitirse hasta los clásicos griegos. Uno de estos clásicos griegos fue el filósofo Aristóteles quien, al igual que Gorgias y Sócrates, utilizó el término *persuasión* como un modo para llevar a cabo el proceso de la comunicación. Aristóteles abordó en varias ocasiones el tema de la comunicación, aunque sin fundar una escuela dedicada exclusivamente a esta disciplina.⁸

⁸www.ciaf.edu.co/ciem/proyectos/comunicacion_organizacional.pdf

PRINCIPALES ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La comunicación organizacional ha existido desde que existen instituciones, desde que el hombre se organizó con sus semejantes para alcanzar un objetivo común. Ciertamente la comunicación ha evolucionado con la historia y es diversa la que realizaban las tribus nómadas que unían esfuerzos para la caza de la que tenía lugar en sociedades más desarrolladas como la del Antiguo Egipto o Grecia. Conforme las sociedades evolucionaron, en su seno se crearon instituciones que respondían a funciones muy diversas: de defensa, comerciales, religiosas, políticas, culturales. Esas instituciones tenían un puesto en la sociedad y proponían ideas, modos de gobernar, valores.

La difusión de ideas en la sociedad siempre ha estado presente. Lo que ha variado es el modo de realizarse a lo largo de la historia. Julio César ofrece en *La guerra de las Galias* y en otros escritos una visión particular de su Imperio que podría compararse a tipos de comunicación política y organizacional de nuestros días, como la justificación de una intervención armada en un determinado país. En efecto, las representaciones de batallas militares, los bustos, los relieves, los relatos, han sido durante siglos símbolos con gran poder comunicativo entre griegos, egipcios, aztecas y tantos otros pueblos. Esos símbolos, fomentados por los gobernantes, transmitían unos valores, desarrollados también por relatos y canciones populares.

La propagación organizacional de las ideas, presente en la sociedad desde sus orígenes, adquirió con la creación de la imprenta un impulso decisivo, pues era un medio con una enorme capacidad de difusión. Las protagonistas de las luchas religiosas y políticas que tuvieron lugar en Europa aprovecharían la imprenta para difundir de modo masivo sus ideas y opiniones frente a los adversarios.

De hecho, el término propaganda, en su sentido de difusión o propagación, fue institucionalizado en 1622 con la creación de la Sacra Congregatio ChristianoNomini Propaganda (comúnmente llamado Congregatio de Propaganda Fide), que tenía la finalidad de propagar la fe católica en la recién descubierta América y contrarrestar el efecto del Protestantismo en Europa.

Más adelante, con el crecimiento de la burguesía y el desarrollo mercantil, la imprenta fue mejorando sus posibilidades y nacieron los primeros periódicos y hojas volanderas, que estaban ligados a la información comercial y a la política: el primer periódico sería La Gazzette, nacido en 1631, en Francia, con el apoyo de Richelieu y Luis XIII.

La prensa se desarrollaría progresivamente provocando que la difusión organizada de ideas adquiriera un papel cada vez mayor, primero en las guerras europeas, y más tarde en la Revolución Francesa (1789), en el nacimiento de los Estados Unidos, en el desarrollo de los nacionalismos del siglo XIX y en la unificación de países como Italia (1870). En los siglos XIX-XX, el enorme desarrollo económico-industrial y los adelantos científicos provocaron el descubrimiento de nuevos medios de comunicación con un potencial de difusión extraordinario: primero la radio, después la televisión y más adelante la tecnología digital o Internet.

Estos medios configuraron una nueva sociedad, la sociedad de la información, dando vida a una cultura global y situando a los medios de comunicación en el centro del debate político, religioso, comercial e ideológico de todo el siglo XX. El carácter masivo de los medios de comunicación provocó que en algunos países se utilizaran como medios de manipulación a gran escala durante la I y II Guerra Mundial.

La comunicación organizacional tiene por tanto muchos y variados antecedentes históricos, pero en cuanto disciplina se ha desarrollado especialmente desde mediados del siglo XX, conocida también como

comunicación de empresas comerciales: éstas comenzaron a vender sus productos a gran escala -especialmente en Estados Unidos- y vieron la oportunidad de comunicar con sus clientes de un modo masivo a través de las múltiples fórmulas comunicativas que ofrecían los nuevos medios”.

No solo a los clientes, en ese mismo momento muchos empresarios se daban cuenta de la importancia de la comunicación interna en sus empresas y como si coexistía de una manera eficaz, la empresa crecía a la par con sus empleados, aunque la explotación laboral masiva que se ha vivido en el mundo no solo en siglos pasados si no actualmente.

No ha permitido que esta disciplina sea aplicada de la manera debida, aun hay personas que piensan en sus empleados como peones de trabajo, y no como seres humanos que sienten y que tienen necesidad de comunicarse y comunicar sus ideas para mejorar la empresa, es por esto que la comunicación organizacional ha tenido muchos enfoques entre ellos el psicológico.⁹

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA UPSE

En la década de los 80's se establecen varios colegios estatales y particulares en la zona peninsular y aumenta la necesidad de contar con un establecimiento de educación superior en la Península de Santa Elena, considerada en ese entonces como polo de desarrollo de la provincia del Guayas, y que permita a los bachilleres de esta región continuar sus estudios profesionales.

Desde 1984 a 1994 las I. Municipalidades de los cantones de Salinas y de Santa Elena, sumadas a diversas instituciones cívicas y sociales de la región, realizaron gestiones en procura de institucionalizar la Educación Superior en la Península de Santa Elena, consiguiéndose el funcionamiento de la

⁹Hilda Saladrigas Medina, 2005; en Revista Latina de Comunicación Social 60, II época, de julio diciembre de 2005

Extensión Universitaria de la Universidad Estatal de Guayaquil, con el Programa de Tecnología Industrial; Filosofía y Letras, Ingeniería Comercial e Idiomas.

Pero esto fue considerado limitado para la visión de progreso que se esperaba para este sector del país, el clamor de los peninsulares fue en acrecimiento por contar con un centro de educación superior autónomo e independiente.

Ante la serie de problemas surgidos en las diversas extensiones, en 1992 se constituye el Comité de gestión pro-universidad en la Península de Santa Elena con la participación de destacados profesionales de la península de Santa Elena, el Comité estuvo conformado por el Abg. Xavier Tomalá Montenegro como Director Ejecutivo, Carmen León de Lyle Presidenta, Abg. Pedro Reyes Laínez Vicepresidente, Ing. Juan Montenegro Muñoz, Ángel Rubio Ortega, Dr. Miguel Pazmiño, Carmen Lyle Vocales y profesor Milton González Santos, secretario.

El 30 de agosto de 1995, el Comité de Gestión, presenta el Proyecto de Ley para crear una Universidad a nivel estatal denominada Universidad del Pacífico en la Península de Santa Elena. El referido proyecto fue aprobado por todos los miembros del comité de gestión y fue presentado en el Congreso Nacional en septiembre de 1995, el mismo que es acogido y auspiciado por el Diputado de ese entonces, profesor Juan José Castelló y aprobado por el Congreso Nacional el 9 de junio de 1996, pero el Presidente de la República, Arq. Sixto Durán Ballén, vetó totalmente el Proyecto privando a nuestra región de un derecho como es el de la Educación Superior.

En agosto de 1997, la Junta Cívica de Salinas, convoca a una Asamblea Peninsular Interinstitucional con la participación de la Junta Cívica de La Libertad, Santa Elena y más instituciones peninsulares, resolviéndose, insistir

en el trámite de creación de la Universidad Estatal del Pacífico y volver a presentar el Proyecto de Ley vetado un año antes.

El 6 de noviembre de 1997 se presenta nuevamente el Proyecto, siendo aprobado por el Congreso Nacional el 1 y 2 de julio de 1998, con algunas reformas tales como la disminución de Facultades académicas, participación de la Universidad de Guayaquil en la organización inicial de la Universidad creada y el cambio de nombre que constaba en el proyecto original como Universidad del Pacífico en la Península de Santa Elena, por el de UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA.

Finalmente el 17 de julio de 1998, el Dr. Fabián Alarcón Presidente Interino de la República firma el ejecútese a la Ley No. 110, y se promulga en el Suplemento del Registro Oficial # 366 del 22 de julio de 1998. Conforme al Art. 5 de la Ley de Creación de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, la Universidad de Guayaquil convoca por el diario El Universo al concurso de merecimientos y oposición a los profesionales del país y luego del proceso de selección, calificación de méritos y exámenes de oposición; califica a 21 profesores, quienes una vez incorporados y de acuerdo al mismo artículo 5 de la Ley de Creación de la Universidad instalan la Asamblea Universitaria el 31 de octubre de 1998 en el Rectorado de la Universidad de Guayaquil y nombran al Ing. Jimmy Candell Soto, Rector y al Abg. Xavier Tomalá Montenegro, Vicerrector de la Universidad.

Las autoridades elegidas, planificaron las actividades académicas y administrativas de la UPSE y el 3 de diciembre de 1998 se inicia el curso de orientación educativa y vocacional en el Colegio Guillermo Ordóñez Gómez, gentilmente cedido por sus directivos con la asistencia de 1024 estudiantes con horario nocturno y el 3 de mayo de 1999 en las mismas instalaciones se inicia el primer período académico oficial con 716 alumnos, iniciándose así una nueva etapa en el desarrollo de la Península de Santa Elena.

Actualmente la UPSE cuenta con ocho Facultades, 15 Escuelas 27 Carreras y 3 campus a través de las que se ofertan títulos de tercer nivel, solidificando sus bases y teniendo como objetivos el estudio y planteamiento de soluciones a los problemas, de la región y el país, actuando en interacción con la sociedad.

LA FILOSOFÍA

La Filosofía institucional en que se inspira la Universidad Estatal Península de Santa Elena se fundamenta en la *“libertad de pensamiento e investigación; en nuestra identidad multicultural; en una educación integral que considere además de los conocimientos técnico-profesionales, la cultura, el arte y el deporte. Sus ideales se sustentan en el humanismo y en la ética como principios morales y de obligación social”*.

Así también la UPSE hace mención de otros elementos que le permiten reafirmar su filosofía entre los que se encuentra su misión institucional la cual se constituye: *“Formar profesionales competentes, comprometidos con la sociedad y el ambiente, en base a una alta calidad académica, a la adopción y generación de conocimientos científicos y tecnológicos, respetando y promoviendo nuestra identidad cultural”*.

Estos ideales se ven reflejados en su visión, la cual reza: *“La UPSE lidera los procesos de educación superior, investigación científica y tecnológica en la provincia de Santa Elena, constituyéndose en un referente en la zona marino-costera ecuatoriana”*.

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Dentro de la estructura organizacional deben establecerse instancias responsables para salvaguardar la organización y el orden jurídico; el gobierno de la UPSE será ejercido por:

- El H. Consejo Superior Universitario
- El Rector
- El Vicerrector General
- El Vicerrector Académico
- La Comisión de Evaluación Interna
- La Comisión de Vinculación con la Colectividad
- Los Decanos de las Facultades
- El Consejo Académico de Facultades
- Directores de Escuelas
- Directores de los Campus e Institutos

El H. Consejo Superior Universitario es el órgano colegiado superior y estará integrado por:

- Rector
- Vicerrector General
- Vicerrector Académico
- Decanos de Facultades
- Los representantes estudiantiles
- El Presidente de la Asociación de Profesores
- El Representante de trabajadores

El organigrama de la UPSE se muestra en un listado y debido a la variedad de cargos y personal que existen en la institución, el mismo se lo puede conocer a través de la página web institucional www.upse.edu.ec. (Anexo 1)

EL ESTATUTO ORGÁNICO

Además de establecer las áreas responsables dentro del organigrama, la UPSE considera importante describir las responsabilidades de las instancias.

Por esta razón, cuenta con un Estatuto Orgánico¹⁰ en el que se muestran, de manera ordenada y conjunta, los elementos para el desempeño efectivo de las actividades académicas y administrativas.

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA UPSE

Antes de empezar a hablar de la comunicación organizacional dentro de la institución, es necesario determinar sus redes y flujos de comunicación, es decir, el quién envía a quién la información. Esto permite detectar, evaluar y mejorar la interrelación de información entre sus miembros. Dentro de la UPSE es posible identificar tales redes y flujos a través del estatuto orgánico y el organigrama institucionales.

Dentro del estatuto orgánico se definen como órganos de decisión a:

- Consejo Superior Universitario
- Rector(a)
- Vicerrector(a) General
- Vicerrector (a) Académico

Luego de conocer estos órganos de dirección, podemos determinar que cada uno de ellos se constituye como redes de comunicación formal¹¹. Así mismo, gracias a esto se pueden distinguir los flujos de comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales dentro de la institución.

A continuación, explicaremos cómo cada una de estas redes se interrelacionan para conformar otras redes; esto nos permitirá detectar los flujos de comunicación entre estas.

¹⁰ La última modificación del Estatuto Orgánico Codificado fue aprobada por el H. Consejo Universitario el año 2005

¹¹ En el capítulo siguiente; concepto de comunicación formal

REDES FORMALES Y FLUJOS DE COMUNICACIÓN EN LA UPSE

El primer grupo de decisión se encuentra conformado por el H. Consejo Superior Universitario, red que determina que sus sesiones serán dirigidas por quien preside el mismo, en este caso el Rector y será regirá por sus propios estatutos. Esta red al unirse con el Rector da origen a una nueva red.

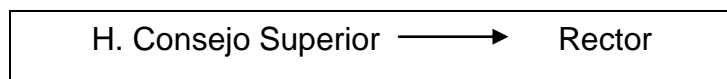


Figura No1.

Elaborado por: Isabel Camacho

La segunda red la determina el H. Superior Consejo Universitario, presidido por el Rector y está conformada por los Vicerrectores General y Académico; y demás autoridades que el estatuto señala, con la finalidad de establecer políticas, métodos, planes y programas de orden académico y administrativo en la institución. Las iniciativas serán puestas en consideración por el H. Superior Consejo Universitario así como aquellos asuntos que influyan en el mejoramiento y el cumplimiento de leyes, reglamentos y estatutos. El flujo es de manera descendente ya que las disposiciones las da el Rector

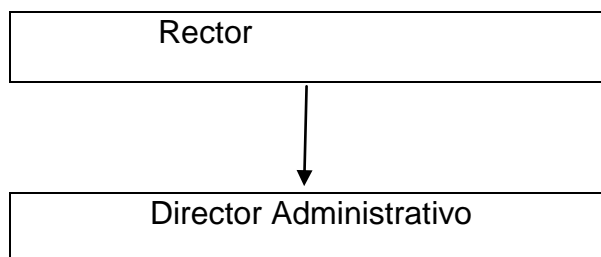
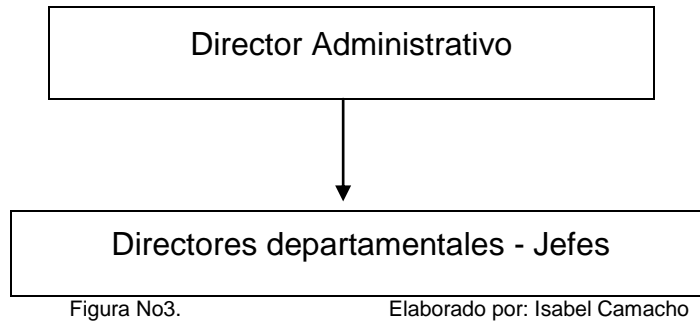


Figura No2.

Elaborado por: Isabel Camacho

La función de la tercera red consiste en la aprobación de políticas administrativas y de difusión institucional. El rector delega funciones en el Director Administrativo, quien se reúne con los jefes departamentales; a esta función se la debe nombrar como una Sesión de Trabajo Administrativo, aunque no está especificada en el estatuto orgánico.



De esta manera, la tercera red se encuentra constituida por los mandos antes mencionados; aquí el flujo de comunicación se da de manera descendente, ya que ellos envían la información a sus subordinados; en este caso, coordinadores administrativos, asistentes y auxiliares administrativos; y de servicios.

Luego de este análisis contextual de la red institucional administrativa objeto de este estudio y después de haber identificado los flujos de información, es necesario estudiar las bases teóricas de la comunicación organizacional.

FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

TEORÍAS CIENTÍFICAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se deben combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos. Los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en ella.

Las actividades y el comportamiento de la alta gerencia tiene un efecto determinante sobre los niveles de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del empleado debe empezar con un estudio de la naturaleza de la

organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de trabajadores.

AMBIENTE LABORAL¹²

Este término puede tener dos significados básicos: el primero es el uso de bienes materiales, normalmente con un suministro fijo, para los fines establecidos por los que se realiza su manipulación, y el segundo, más negativo, es un elemento clave de la teoría marxista sobre la lucha de clases. Esta teoría establece la teoría del valor del trabajo, que a su vez conlleva el concepto de plusvalía. Sostiene que el capitalista paga al trabajador el costo de su producción, pero recibe el precio de mercado del producto, paga costos externos (alquileres, etc.) y se embolsa el resto (la plusvalía) como ganancia. Esta idea de la plusvalía o ganancia nunca fue postulada por los economistas liberales y, en cualquier caso, parece estar en desacuerdo con la doctrina clásica del intercambio de equivalentes económicos.

Adam Smith estaba de acuerdo en que los productores en monopolio podían exigir una plusvalía a sus clientes. Pero, sin embargo, sostenía que si los trabajadores fueran propietarios de sus propias herramientas y tuvieran acceso a mercados libres, el precio de los bienes sería proporcional al trabajo implicado en su producción.

Los marxistas han sostenido que la explotación del trabajador, cuando éste no es el propietario, explica de forma objetiva los niveles de precios y empleo. Los economistas liberales opinaban que los precios eran el resultado de un

¹²<http://html.ambiente-y-motivacion-laboral.html> junio de 2011

intercambio que reflejaba las preferencias subjetivas de compradores y vendedores. La dificultad de la teoría objetiva, que explica el mecanismo de los precios –como en la teoría marxista– a partir de las relaciones estructurales de la explotación de la fuerza de trabajo por parte del capitalismo, reside en la variación cultural e histórica del costo de producción asociado a los trabajadores, englobando el costo de formación en habilidades o capital cultural humano.

En cambio, la dificultad de la teoría subjetiva estriba en que reduce la economía a una aplicación de la psicología de la elección olvidando factores más significativos, como la propiedad de la tierra y el capital, educación laboral y el poder político de las personas bajo diferentes regímenes.

Finalmente hay que reconocer que existen muchas formas de explotación tanto política, como social o económica. Marx no sólo estudió la explotación en términos económicos, sino que desarrolló una extensa reflexión sobre las consecuencias sociales y políticas que tiene la mercantilización del trabajo.

Según estudios, el ambiente en el que se encuentra una persona, en este caso los empleados, influye considerablemente en su rendimiento. Esto es sumamente importante para las empresas ya que las personas que conforman la empresa empleen todo su talento sin sentirse presionadas y por el contrario lo hagan con satisfacción.

Sin embargo, esta no es una metodología que se utilice hoy en día con mucha frecuencia, porque ésta es una técnica relativamente joven que se está implementando especialmente en las nuevas empresas.

Vale la pena resaltar que en un principio las empresas no tenían en cuenta nada de lo que tenía que ver con el espacio laboral en el que se desempeñaban sus empleados mucho menos prestaban atención a las maneras de desarrollar actividades extra laborales que inyectaran en los

trabajadores verdaderos deseos de laborar, esto hacía que el trabajo fuera monótono y aburrido, donde todos desarrollaban tareas mecánicamente sin aportar nuevas ideas ni maneras de hacer crecer la compañía como tal.

Se habla de una deshumanización del trabajo y de un considerable ausentismo laboral, aburrimento y por ende una alta rotación de personal, por el contrario, en aquel momento, en vez de implementar nuevas técnicas de motivación se decidió incrementar la supervisión y la revisión contigua del trabajo, haciendo este aún más rígido y monótono.

Después de estudios y diversas tácticas implementadas para animar a la gente con el propósito de que desearán trabajar con ganas, se llegó a la conclusión que es necesario prestarle sustancial atención a el manejo de talento humano, ambiente y entorno laboral, pero esto se dio a principios de los años 70's cuando surge un tema titulado "quality of worklife" implementado por los más jóvenes trabajadores de la General Motors de Ohio, quienes exigían más atención por parte de sus empleadores, en vez de que se la brindarán exclusivamente a los factores técnicos y económicos de la empresa.

CARACTERÍSTICAS DE LA PRODUCTIVIDAD¹³

Con frecuencia se confunden entre si los términos productividad, eficiencia y efectividad.

¹³ Amorós E. Comportamiento Organizacional. En busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Teorías contemporáneas sobre la Motivación. Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales.1998

EFICIENCIA: En economía la eficiencia es la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, el mínimo de energía y en el mínimo de tiempo posible.

- Virtud y facultad para obtener un efecto deseado.
- Acción para lograr este efecto.
- Competencia en el cargo que se ocupa.
- Aptitud para realizar un trabajo o una labor.
- Es la razón entre la producción real obtenida y la producción estándar esperada.

EFICACIA: "Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados". Esta es una acepción que obedece a la usanza y debe ser reevaluada por la real academia; por otra parte, debe referirse más bien a equipos.

EFFECTIVIDAD: "Cuantificación del logro de la meta". Compatible el uso con la norma; sin embargo, debe entenderse que puede ser sinónimo de eficacia cuando se define como "Capacidad de lograr el efecto que se desea". Es el grado en el que se logran los objetivos.

En otras palabras, la forma en que se obtienen un conjunto de resultados refleja la efectividad, mientras que la forma en que se utilizan los recursos para lograrlos se refiere a la eficiencia.

La productividad es una combinación de ambas, ya que la efectividad está relacionada con el desempeño y la eficiencia con la utilización de recursos.

MOTIVACIÓN¹⁴

DEFINICIÓN

Causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano. Este orden de necesidades sería el siguiente: fisiológicas, de seguridad, amor y sentimientos de pertenencia, prestigio, competencia y estimas sociales, autorrealización, y curiosidad y necesidad de comprender el mundo circundante.

Ninguna teoría de la motivación ha sido universalmente aceptada. En primer lugar, muchos psicólogos, dentro del enfoque del conductismo, plantearon que el nivel mínimo de estimulación hacía a un organismo comportarse de forma tal que trataba de eliminar dicha estimulación, ocasionando un estado deseado de ausencia de estimulación.

¹⁴Amorós E. Comportamiento Organizacional. En busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Teorías contemporáneas sobre la Motivación. Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales.1998

De hecho, gran parte de la fisiología humana opera de este modo. Sin embargo, las recientes teorías cognitivas de la motivación describen a los seres humanos intentando optimizar, antes que eliminar, su estado de estimulación.

Con ello, estas teorías resultan más eficaces para explicar la tendencia humana hacia el comportamiento exploratorio, la necesidad o el gusto por la variedad, las reacciones estéticas y la curiosidad aspectos que se abordarán a continuación.

TEORÍA DE MASLOW¹⁵

Maslow estableció una serie de necesidades experimentadas por el individuo, dando origen a la llamada «pirámide de necesidades». Según esta teoría, la satisfacción de las necesidades que se encuentran en un nivel determinado lleva al siguiente en la jerarquía, sin embargo se dan zonas de coincidencia entre un nivel y otro ya que no se da una satisfacción total de las necesidades.

Maslow indica cinco niveles de necesidades y los clasifica por orden de importancia. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades básicas o primarias y en la cúspide, las de orden psicológico o secundarias.

Cuando se han cubierto las necesidades vitales, son los deseos de cada individuo los que establecerán el orden de necesidades e incluso podrá modificar la jerarquía con el paso del tiempo.

- **Necesidades básicas:** se encuentran en el primer nivel y su satisfacción es necesaria para sobrevivir. Son el hambre, la sed, el vestido.

¹⁵Boeree G. Teorías de la personalidad de A. Maslow Traducción Rafael Gautier, 2003

- **Necesidades de seguridad:** están situadas en el segundo nivel, son la seguridad y protección física, orden, estabilidad.
- **Necesidades sociales o de pertenencia:** están relacionadas con los contactos sociales y la vida económica. Son necesidades de pertenencia a grupos, organizaciones.
- **Necesidades de *status* y prestigio:** su satisfacción se produce cuando aumenta la iniciativa, autonomía y responsabilidad del individuo. Son necesidades de respeto, prestigio, admiración, poder.
- **Necesidades de autorrealización:** surgen de la necesidad de llegar a realizar el sistema de valores de cada individuo, es decir lograr sus máximas aspiraciones personales.

METANECESIDADES Y METAPATOLOGÍAS

Maslow también aborda de otra forma la problemática de lo que es autorrealización, hablando de las necesidades impulsivas, y comenta lo que se necesitaba para ser feliz: verdad, bondad, belleza, unidad, integridad y trascendencia de los opuestos, vitalidad, singularidad, perfección y necesidad, realización, justicia y orden, simplicidad, riqueza ambiental, fortaleza, sentido lúdico, autosuficiencia, y búsqueda de lo significativo.

Cuando no se colman las necesidades de autorrealización, surgen las metapatologías, cuya lista es complementaria y tan extensa como la de metanecesidades. Aflora entonces cierto grado de cinismo, los disgustos, la depresión, la invalidez emocional y la alienación.

TEORÍA DE LOS FACTORES DE HERZBERG

Herzberg¹⁶ considera que existen dos factores que explican la motivación de los trabajadores en la empresa:

Factores motivadores son los que determinan el mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo y están relacionados con el contenido del trabajo:

- La realización de un trabajo interesante.
- El logro.
- La responsabilidad.
- El reconocimiento.
- La promoción.

Estos factores son los que mueven al trabajador hacia actitudes positivas y a sentir satisfacción.

Factores de higiene, están relacionados con el contexto de trabajo y hacen referencia al tratamiento que las personas reciben en su trabajo:

- Las condiciones de trabajo.
- El sueldo.
- Las relaciones humanas.
- La política de la empresa.

Cuando estos factores no se han resuelto bien, producen insatisfacción pero cuando se intenta mejorarlos, no logran por sí solos provocar la auténtica satisfacción. En resumen, la satisfacción se logra por dos tipos de factores que son independientes y de distinta dimensión. Por otro lado, todos los factores son susceptibles de una correcta utilización por parte de los directores de los equipos de trabajo.

¹⁶Herzberg.poligran.edu.co/politécnico/apoyo/administración/admon1/pags

TEORÍA ERG (CLAYTON ALDERFER)¹⁷

Pirámide ERG ERC (existence, relatedness and growth) (existencia, afiliación y crecimiento).

Clayton Alderfer propone ciertos cambios a la Pirámide de Maslow referidos a los niveles de necesidades de las personas, que deben tenerse en cuenta en el ámbito de la motivación:

- Necesidades de Existencia o Existenciales
- Necesidades básicas. Consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.
- Necesidades de Relación

Estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas.

- Necesidades de Crecimiento

Deseo de crecimiento interno de las personas. Incluyen las necesidades de estima y la de autorrealización.

TEORÍA DE LA VALENCIA-- EXPECTATIVA DE VROOM.

Vroom¹⁸ propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a

¹⁷ Amorós E. Comportamiento Organizacional. En busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Teorías contemporáneas sobre la Motivación. Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales.1998

¹⁸www.12manage.com/methods_vroom_expectancy_theory_es.html citado en junio de 2011 Citado por Dessler, 1993

diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.

TEORÍA DE SHEIN DEL HOMBRE COMPLEJO.

La teoría de Shein (citado por Brunet, 1999) se fundamenta en:

- a) Por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior;
- b) Las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas;
- c) Las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias,
- d) Los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal. Finalmente el precitado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas.

Se infiere que las teorías presentadas en este capítulo de manera breve, coinciden en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia.

MOTIVACIÓN LABORAL

Motivar significa: dar motivo para una cosa, impulsar a actuar, originar, causar, incentivar, explicar. En un ambiente de trabajo, el término motivación ha llegado a tener las tres siguientes conceptualizaciones:

- Atender las necesidades de las personas que integran la empresa para que produzcan más.
- Inyectar una carga emotiva a las personas que integran la empresa para que generen y mantengan un sobreesfuerzo y produzcan más.
- Aplicar diversas herramientas administrativas, especialmente del proceso de dirección, como el liderazgo, la comunicación, la remuneración la delegación, el apoyo y la capacitación, para que las personas produzcan más y mejor.

Se le motiva a través de diversos métodos para que ejerzan adecuadamente su labor. Espacios de crecimiento donde el empleado se sienta verdaderamente útil y tenga la oportunidad de aportar con autonomía nuevos métodos de trabajo para su labor dentro de la compañía, son algunos de las tácticas utilizadas para motivar al empleado, tanto así que se han fijando parámetros o criterios que intensifiquen un verdadero sentido de pertenencia en los empleados por su empresa.

Entre estos se encuentran la motivación desde el sueldo, pagándole al empleado lo que se merece por su labor. Ofreciéndole, así mismo, condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo; por otra parte, también se le brindan al empleado oportunidades de crecimiento tanto personal como laboral, es decir, se le dan talleres de crecimiento o por el contrario capacitaciones para desempeñarse mejor en su puesto, lo cual le da también la oportunidad de progresar dentro de la empresa, todo esto con el propósito

de aprovechar el talento de la persona y de conocer sus verdaderas capacidades y le generan al empleado amor por la empresa en la que se desempeñan.

LA MOTIVACIÓN Y EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL

La vida es fundamentalmente ebullición, actividad y desarrollo. Todos estamos en continua actividad y hasta las personas más perezosas hacen una serie constante de actividades. ¿Por qué nos movemos, actuamos, nos interesamos por las cosas y nos inquietamos sin cesar? El estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, pues, no es otra cosa que el intento de averiguar, desde el punto de vista de la psicología, a qué obedecen todas esas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas y su entorno laboral: ¿Qué es lo que motiva a alguien a hacer algo? ¿Cuáles son los determinantes que incitan? Cuando se produce un comportamiento extraordinario de algún individuo siempre nos parece sospechoso.

Frecuentemente intentamos explicar el patrón diferente haciendo referencia a los motivos, por ejemplo, si alguien triunfa en la bolsa escucharíamos el típico comentario que cita el dinero como motivación para dicho individuo. Se trata de estudiar los impulsos, tendencias y estímulos que acosan constantemente nuestra vida y nuestro organismo y que nos llevan, queramos o no, a la acción.

Basándonos en esta afirmación se puede decir que cualquiera que intente responder a estos interrogantes está intentando explicar la motivación. Los psicólogos que estudian la motivación procuran comprobar las explicaciones de estos hechos mediante el estudio experimental. Algunos psicólogos tratan de explicar la motivación desde los mecanismos fisiológicos.

Por eso son importantes los descubrimientos relativos al control de la acción por partes del cerebro como el hipotálamo, el sistema activador reticular y el sistema límbico. Otros en cambio buscan los determinantes de la acción en términos de conducta y comportamientos. De forma general, podemos establecer la distinción entre dos clases de motivaciones:

Motivación intrínseca. Aquella en la que la acción es un fin en sí mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción. El trabajador se considera totalmente automotivado.

Motivación extrínseca. Se produce como consecuencia de la existencia de factores externos, es decir tomando como referencia algún elemento motivacional de tipo económico.

Es evidente que si la empresa logra que su estructura comercial esté motivada tanto intrínseca como extrínsecamente, podrá tener a sus trabajadores con un buen nivel de integración y satisfacción, creando un clima laboral que repercutirá positivamente en su nivel de rendimiento, lo que redundará en beneficios para la compañía.

MODELOS COMUNICACIONALES

El vocablo “comunicación” se ha generalizado a tal extremo que es de uso ordinario utilizarlo para distinguir cualquier clase de información. Este término ha sido utilizado para designar problemas de interrelación entre jerarquías superiores e inferiores y viceversa, dentro de las sociedades. Este fenómeno ha causado malestar entre personas involucradas, interfiriendo en las relaciones de trabajo.

Intentar obstaculizar el sentido de la comunicación lleva a pensar desde qué diferentes lugares se puede entenderla y desde qué modelo; asociados a

determinados contextos históricos y paradigmas de pensamiento, se ha venido desarrollando este concepto.

En este sentido, la importancia del reconocimiento de estos distintos modelos comunicativos se relaciona con la posibilidad de hacer visibles procesos comunicacionales que muchas veces damos por supuestos y naturalizados. Entender las concepciones de sujeto (ya sea el emisor o el receptor), de mensajes, de poder, de saber que subyace en cada uno de ellos nos da la posibilidad de poder desandar nuestra mirada y pensar, en nuestros propios ámbitos de referencia, cómo comunicamos con los otros, nuestros interlocutores.

Para dar cuenta de estos diferentes lugares desde los que puede entenderse la comunicación, Mario Kaplún¹⁹ reconoce en su análisis tres modelos, a los que le agregamos un cuarto:

- Comunicación que pone el énfasis en la transmisión de información.
- Comunicación que pone el énfasis en los efectos.
- Comunicación que pone el énfasis en los procesos intersubjetivos
- Comunicación que pone énfasis en los procesos culturales

Es importante destacar que según este autor estos modelos comunicacionales no pueden pensarse como “puros”, como compartimentos estancos, sino que coexisten y se encuentran presentes en distintas instancias de comunicación (interpersonal, masiva, institucional, etc.). La diferencia que se establece entre unos y otros radica en que acentúan determinados aspectos (contenidos, efectos procesos) por sobre otros, lo cual no significa que puedan encontrarse rasgos de otros en diferentes proporciones.

¹⁹Kaplún, Mario. “*El comunicador popular*”. Cap. 1: Modelos de educación y modelos de comunicación. Ed. Lumen-Humanitas. Argentina. 1996

ÉNFASIS EN LA TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN

En este modelo la comunicación es entendida solo como transmisión de información de un emisor (E) que envía su mensaje (M) a un receptor (R). Aquí el emisor es el único protagonista activo del proceso frente a un receptor pasivo.

Es decir que quien emite, es quien posee el saber legítimo del contenido del mensaje; mientras que al receptor, no se le reconoce otro papel que el de decodificar correctamente la información que se le propone. El modo de comunicar que prevalece en este caso es el monólogo. Pensando ahora la relación comunicativa que se establece, podemos decir que la misma es vertical y unidireccional; ya que el emisor domina, es el dueño, el protagonista.

ÉNFASIS EN LOS EFECTOS

Si el primer modelo es de origen europeo, el segundo, nació en los Estados Unidos, en pleno siglo XX durante la segunda guerra mundial. Sin embargo no es hasta la década de los sesenta que llega a América Latina en la llamada “Década del desarrollismo”, como una respuesta de la alianza para el progreso al problema del “Subdesarrollo”. Se pensaba que la solución para la pobreza en que hallaban sumidos nuestros países, era la modernización, es decir, la adopción de las características y los métodos de producción de los países capitalistas desarrollados.

Las innovaciones tecnológicas, entre ellas los medios de comunicación, eran vistas como la panacea para todos nuestros males; ellas por sí solas permitirían obtener progresos. En este sentido la comunicación como herramienta de persuasión será un concepto clave de éste modelo. Ya no se trata como en el anterior solo de informar sino de convencer, de manejar, de condicionar al sujeto para que adopte la nueva conducta propuesta.

El esquema de comunicación persuasiva, introduce una diferencia importante con respecto al modelo anterior. Sigue habiendo un emisor protagonista dueño de la comunicación, que envía un mensaje a un receptor que continúa reducido a un papel subordinado; pero ahora aparece una respuesta, denominada retroalimentación (feedback) la cual es recogida por el emisor.

A simple vista el modelo puede ser percibido como algo más equilibrado y participativo, ya que aparentemente, le reconoce un papel más activo al receptor (reacción ante el mensaje recibido). Sin embargo se descubre que el feedback tiene un significado y una función muy diferentes, porque comunicar se relaciona con imponer conductas y lograr acatamiento y en tal contexto la retroalimentación es solo la comprobación del efecto previsto, es decir, la reacción del sujeto ante la propuesta de comunicación.

Entonces la comunicación es positiva si el sujeto acata la propuesta o negativa si la rechaza. En este último caso, el feedback le sirve al emisor como instrumento de verificación y control: puede ajustar los próximos mensajes, regularlos, hacerles los cambios formales requeridos para obtener el efecto prefijado, la respuesta deseada.

EL ÉNFASIS EN EL PROCESO INTERSUBJETIVO

Para entender la comunicación como proceso, es importante reconocer dos acepciones del término, que aún hoy coexisten.

- Acto de informar, de transmitir, de emitir. COMUNICAR.
- Diálogo, intercambio, relación de compartir. COMUNICARSE.

Esta última, es la acepción más antigua y humana que expresa una idea de comunidad y comunión, que ha ido perdiendo su sentido originario a partir de la irrupción de los medios masivos. La forma de operar de estos medios se

convirtió en modelo referencial, en paradigma de comunicación. Una reducción de la comunicación humana, concepto que implica reciprocidad a favor de la información y la comunicación.

La controversia para recuperar en sentido original del concepto de comunicación entraña mucho más que una cuestión semántica. Ella conlleva una reivindicación humana y sobre todo una reivindicación de los sectores dominados, hasta ahora excluidos de las grandes redes transmisoras. La polémica, tiene una dimensión social y política.

Para los teóricos e investigadores latinoamericanos, la verdadera comunicación no está dada por un emisor que habla y un receptor que escucha, sino por dos o más seres o comunidades humanas que intercambian y comparten experiencias, conocimientos, sentimientos. Es a través de ese proceso de intercambio como los seres humanos establecen relaciones entre sí, y pasan de la existencia individual aislada a la existencia social comunitaria.

Desde esta perspectiva se puede definir la comunicación como: *“la relación comunitaria humana que consiste en la emisión/ recepción de mensajes entre interlocutores en estado total de reciprocidad”*²⁰.

En esta línea, M. Kaplún, propone incorporar el término EMIREC, amalgama de emisor y receptor. Todo hombre/mujer debe ser visto y reconocido, como un EMIREC y tiene derecho a participar en el proceso de comunicación actuando alternadamente como emisor y receptor.

ÉNFASIS EN LOS PROCESOS CULTURALES

Si bien los modelos que plantea Mario Kaplún son de mucha utilidad para comenzar a mirar la comunicación en las propias instituciones, por lo que

²⁰Pasquali, Antonio. Comprender la Comunicación. Monte Ávila. Caracas. 1979

resulta necesario incorporar nuevas dimensiones de análisis que amplían y complejizan la mirada de los procesos comunicacionales.

En este sentido, la propuesta que realiza Kaplún acerca de la idea de EMIREC propone un salto cualitativo respecto a los modelos previos, pero aún así no incorpora una categoría que se cree fundamental a la hora de pensar a la comunicación más allá de la transmisión de información, de los medios y de los efectos.

Desde este lugar, pensar la comunicación como producción social de sentidos permite ampliar la mirada hacia el terreno de la cultura. Es decir que, se reconoce los procesos culturales, como aquellos espacios dentro de los cuales se produce una lucha por el sentido, donde los sujetos (individuales o colectivos) interpelan y se ven interpelados en una puja constante por la significación.

Aquí se inicia a ver una nueva dimensión, en la que los procesos comunicacionales ya no pueden pensarse a partir de roles de emisión y recepción prefijados y alternados, sino más bien como un interjuego constante aun en la diferencia y la asimetría.

Si bien se configura un receptor activo, que completa el sentido de la comunicación desde su propia lectura (E. Verón), este nuevo lugar que se le da al receptor no debe dejar de lado el papel que el poder juega en los procesos socioculturales y, como parte de ellos, los comunicacionales, en los procesos hegemónicos.

Reconocer a la cultura como el espacio de lucha por el sentido, como un campo de negociaciones y tensiones, como el lugar desde el cual se configura la identidad, obligando a reconocer a la comunicación desde una mirada diferente que implica recuperar el contexto desde el cual los sujetos le dan sentido a sus prácticas.

OBSTÁCULOS COMUNICATIVOS ORGANIZACIONALES

“La organización se concibe como una unidad funcional y estructural que existe en el nivel microsocia, la cual enfatiza una acción deliberada y racional de los individuos como todos los sistemas sociales; las organizaciones se originan a partir de condiciones que crean demandas o necesidades a nivel individual, grupal o institucional” La anterior definición da apertura a la introducción de esta categoría de análisis relacionada con los obstáculos comunicativos organizacionales, definiendo primero que es una organización según Annie Bartoli.²¹

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, (Fernández, 1999)²²

Según esta visión designa como herramientas:

- **La comunicación interna:** actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación, con el objetivo de proveer comunicación, unión, motivación y así alcanzar las metas establecidas por la organización.

²¹BARTOLI, Annie, Comunicación y Organización, Barcelona, Ediciones Paidós, 1992, Pág. 159

²²FERNANDEZ, C., La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas, México, 1999.

- **La comunicación externa:** actos comunicativos dirigidos a públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.
- **Las relaciones públicas:** actividades y programas de comunicación creados para sostener buenas relaciones con los diferentes públicos de la organización.
- **La publicidad:** mensajes emitidos a través de medios masivos de difusión con el objetivo de incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.
- **La publicidad institucional:** actividad de las relaciones públicas, que evoca en los públicos una imagen favorable de la organización.

La comunicación organizacional según puede dividirse en:

COMUNICACIÓN INTERNA

Cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

COMUNICACIÓN EXTERNA

Cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto

de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

Por su parte, Trelles asevera que “la comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes”.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran vida mediante la comunicación organizacional, en su gestión son responsables de que la comunicación organizacional sea bien implementada empezando por ellos mismos, por este motivo no solo deben proyectar estrategias corporativas, financieras, y administrativas si no también, estrategias comunicativas.

En otros términos la comunicación organizacional puede ser definida como un sistema porque es conjunto de elementos coordinados para cumplir una función, y su coordinación se lleva a cabo por personas que comparten información entre sí.

La comunicación organizacional también lleva a cabo diferentes funciones:

Se pueden puntualizar en “tareas como coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones

encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; conseguir que esta sea clara, veraz, transparente; mantener estrecha relación de colaboración con los medios y verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación”²³

El primer paso que se debe seguir para lograr una comunicación eficaz es identificar las barreras u obstáculos, para corregirlos a continuación presentamos las principales barreras de comunicación organizacionales.

1. NIVELES DE AUTORIDAD Y ESTATUS.

Cuenta con mayor nivel de autoridad una persona que ocupa un puesto más elevado que otra. Un individuo al que se tiene mayor estima que a otro, sea cual sea el puesto que ocupe, cuenta con mayor estatus. Si bien el nivel de autoridad y el estatus a menudo van de la mano no siempre sucede así. El estatus es el rango social de una persona en un grupo y suelen determinarlo las características de la persona, además de la posición formal que ostente. Cuando el nivel de estatus y de autoridad difiere, es probable que surjan problemas de comunicación.

Lo anterior se puede resumir en lo siguiente, teniendo en cuenta que el estatus es una condición únicamente social, y la autoridad organizacional, y en casos aislados hay posibilidad de que se mezclen y dentro de una organización haya alguien con estatus y autoridad al mismo tiempo.

ESTATUS _SOCIAL

AUTORIDAD_ORGANIZACIONAL

²³Fernando Martín (1995) (citado por Trelles, 2001.p.4)_

2. ESPECIALIZACIÓN

Conforme los conocimientos se vuelven más especializados, los profesionales de muchos campos crean su algarabía o lenguaje, con el propósito de simplificar la comunicación entre ellos. Esto suele dificultar la comunicación con personas ajenas a un campo específico. Por ejemplo un contador y un director de investigación podrían tener problemas para comunicarse. Además, en un intento por volverse indispensables algunas personas se sirven a propósito de un lenguaje especializado para oscurecer lo que ocurre. Los empleados suelen utilizar este tipo de lenguaje cuando desean confundir a los demás.

3. OBJETIVOS DIFERENTES

Si cada departamento cuenta con sus propios objetivos, estos pueden interferir en el desempeño general de la organización. Teniendo en cuenta que al divergir en los objetivos los departamentos pueden tener enfrentamientos entre empleados que pueden generar problemas a corto y largo plazo. Las anteriores barreras de comunicación en las empresas pueden ser más comunes de lo que parecen, porque todas las personas son diferentes y por ende no actúan igual, por este motivo las organizaciones grandes o pequeñas presentan constantemente problemas de comunicación de cualquier índole, y que pueden convertirse en la “piedra en el zapato” para que la empresa avance.

TEORÍAS CIENTÍFICAS DE PROCESOS COMUNICATIVOS

Los procesos comunicativos vienen siendo practicados desde comienzos del siglo por empresas dedicadas a la producción de mercancías y por organismos gubernamentales. Han sido desarrolladas técnicas de análisis muy minuciosas para determinar si el trabajador está cómodo con su tarea, si existen grupos informales, si la información circula en tal dirección o en la

otra. Dichas técnicas han sido bien difundidas y puestas en práctica en países latinoamericanos.

Si bien reconocemos que algunos puntos de utilidad para instituciones de trabajo popular, creemos que un análisis semejante no arroja la información válida para ellas y sobre todo no proporciona alternativas para un proceso de democratización interno. Dicho de otra manera, tales técnicas han sido empleadas más para intensificar el trabajo y el control que para lograr un trabajo basado en la solidaridad, experiencias comunes, responsabilidades compartidas.

Un diagnóstico es un esfuerzo sistemático, coordinado que se desarrolla a partir de una determinada organización popular y con la mayor participación de la población en la decisión de los temas básicos a investigar, en la manera de investigar y en los usos de los resultados. En un diagnóstico participativo son aprovechadas al máximo las experiencias y conocimientos de todos los integrantes de la comunidad.

El sentido de un diagnóstico es más amplio que la simple adquisición de información, lo importante es el conocimiento de las causas fundamentales de los problemas y la planificación de acciones a partir de un análisis a fondo de lo que nos sucede²⁴.

LAS ESCUELAS DE LA TEORÍA ORGANIZACIONAL

ESCUELA CLÁSICA

Evolucionó desde los años anteriores a la primera Guerra Mundial con el movimiento de la administración científica, que describía al hombre como un ser racional y económico que podía ser motivado en su trabajo con las

²⁴Prieto D. Diagnóstico de comunicación, Ciespal. Marzo 2004

técnicas del premio y el castigo. No considera al flujo de comunicación interna para elemento clave para el logro de objetivos.

La teoría clásica favorece las estructuras piramidales, poca interacción entre los miembros de la organización, procesos de comunicación vertical-descendente, centralización en la toma de decisiones, exceso de reglas y reglamentos; una comunicación formal, jerárquica y planificada, con el propósito de asegurar el cumplimiento de las tareas y el incremento de la eficiencia y productividad. Existía una concepción de “hombre económico”, es decir, el obrero como extensión de las máquinas.

Estos estudios marcaron el comienzo del movimiento de las relaciones humanas en la industria. La comunicación es un simple instrumento para transmitir órdenes o instrucciones de los niveles jerárquicos superiores a los inferiores, el objetivo es lograr obediencia y coordinación para ejecutar el trabajo.

LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Se desarrolló hacia fines de los años veinte. Abarcó por vez primera variables como actitudes de los obreros, moral, grupos de trabajo informales y relaciones sociales, partiendo de una visión más completa de la naturaleza humana y su impacto en el desempeño empresarial. Entre los estudios de esta corriente deben resaltarse los llevados a cabo por Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert y Douglas McGregor. El interés primario de esta escuela fue el individuo.

La lógica básica del método de las relaciones humanas consistió en incrementar el interés por los obreros para mejorar la moral y satisfacción de estos. Se crearon estructuras más flexibles, con posibilidades para un estilo de dirección más participativo. Apareció un flujo de comunicación ascendente bajo la forma de sugerencias de los subordinados a la dirección.

La comunicación es solo un instrumento de autoridad dentro del esquema formal; sin embargo reconoce la existencia de la comunicación informal, la importancia del flujo de mensajes que se da entre los miembros de una organización, ya que lo considera para alcanzar la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, la interacción de los miembros de iguales niveles jerárquicos y la participación en la toma de decisiones.

LA ESCUELA DE LOS SISTEMAS SOCIALES

La escuela de sistemas otorga relevancia a las relaciones existentes entre las partes de la organización (subsistemas constitutivos del todo) con el entorno y a la naturaleza interdependiente de estas. Sostiene que la organización, debido a la naturaleza de sus interacciones con el medio ambiente es un sistema social abierto y determinante en sí mismo. Los más destacados sintetizadores de las ideas de esta corriente fueron E. Trist, Daniel Katz y Robert Kahn, al concluir que la meta organizacional sería lograr la máxima eficiencia del todo, mediante el papel armónico de la comunicación

Otorga una importancia central a los flujos comunicativos que se desarrollan dentro de la organización y entre ésta y su entorno. Esta escuela define la organización como un sistema cuyas partes se relacionan entre sí y con el medio.

Debido a la importancia que la escuela de los sistemas sociales concede al funcionamiento y a la acción coordinadora de actividades de cada uno de los elementos de la organización, la comunicación tanto interna como externa, formal e informal, horizontal y vertical en ambas direcciones, constituyen el elemento clave para la buena marcha de la organización.

Por esta razón, los precursores de la comunicación organizacional se han preocupado en demostrar que la optimización de los procesos de

comunicación interviene de manera importante en la productividad y el logro de la solidaridad de propios y extraños con los objetivos organizacionales.

FUNCIONES DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL

Las organizaciones formales para lograr sus objetivos, justifican su razón de ser en relación con ciertas funciones que realizan dentro de una organización y estas son específicas, administrativas y orgánicas.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Constituyen el conjunto de actividades en que se subdivide el trabajo propio de la organización para la obtención de sus objetivos. (Bonilla (1998. 21-22).

Conforman el conjunto de normas, procedimientos y programas, sistemas, métodos y medios de control que rigen a toda la función de la empresa y están agrupadas por los siguientes elementos:

Planeación: esta función se origina por la exigencia de dar señales a la acción humana, fijar metas y dar marco al ejercicio de la libertad de acción dentro de una organización.

Organización: constituye un medio al servicio de la planeación. Coordina las actividades por realizar para conseguir los objetivos planteados. Señala las responsabilidades, el ejercicio de autoridad y propicia el orden.

Integración: se ocupa de la materialización de las formas organizativas en los recursos económicos y en los elementos humanos necesarios para que los planes se realicen.

Dirección: esta función sienta las bases para la actuación de jefes y subordinados a través de relaciones preestablecidas, sujetas a las facultades y deberes prefijados, para alcanzar los objetivos.

Control: incluye la revisión y evaluación de resultados. Comprueba el cumplimiento de los programas. Compara las acciones realizadas con aquellas programadas en los proyectos originales. Analiza las experiencias, éxitos y fracasos, con fines de evaluación.

FUNCIONES ORGÁNICAS

Establecen el conjunto de actividades que formalizan la creación legal de la organización, confirman su razón de ser en el entorno socioeconómico y político. Constituyen las bases para el buen entendimiento, la sana convivencia dentro de la organización.

Con las funciones organizacionales se observa que la comunicación es un factor esencial para el funcionamiento de una organización. Esta situación resulta lógica si consideramos que la comunicación es una necesidad de los individuos que la conforman.

La importancia y ejercicio de la comunicación destaca dentro de las organizaciones debido a que estas han sido creadas para alcanzar objetivo.

Sus funciones están orientadas a la **delegación de autoridad**, entendiéndose como el confiar las obligaciones a niveles de mandos medios o inferiores en los cuales los individuos encargados son competentes e informados para desempeñar una función con éxito.

En otro aspecto, la **unidad de mando** maneja un procedimiento uniforme y eficiente; es decir, una situación ideal en la cual los empleados no reciban instrucciones contradictorias de distintas fuentes de autoridad.

Una cadena de autoridad suele desalentar la comunicación entre departamentos, bloqueando un potencial valioso de cooperación; por lo tanto, la *cooperación* entre jefes departamentales es fundamental para esta función.

MARCO CONCEPTUAL

Es elemental determinar con claridad los conceptos empleados en esta investigación porque los mismos constituyen la herramienta de análisis de este estudio. En este capítulo se definen conceptos sobre comunicación organizacional, flujos y redes de comunicación, satisfacción de la comunicación, así como muchos otros elementos esenciales que se utilizarán en esta tesis.

CONCEPTO DE COMUNICACIÓN²⁵

"Es el conjunto de los procesos físicos y psicológicos mediante los cuales se efectúa la operación de relacionar a una (o a varias) personas, en el EMISOR, con una (o varias) personas, el RECEPTOR, con el objeto de alcanzar determinados objetivos" (Anzieu D. 1974)

"Un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción." (Block Alberto 1978)

"El término comunicaciones se define como el proceso, en las relaciones humanas, de hacer pasar información y entendimiento de las cosas y de los hechos de una persona a otra" (Bittel Lester 1975)

"La comunicación eficaz puede definirse sencillamente como la comprensión simultánea e idéntica del contenido y la intención de un mensaje por el remitente y el receptor" (BasilDouglasC. 1980).

²⁵ Zambrano, V. Taller de Comunicación organizacional, doc. 2010

G. Jaramillo en el libro “Cómo llegar a un diagnóstico comunicacional de las instituciones” citado en el libro Diagnóstico de comunicación de Daniel Prieto²⁶, alega que “se trata primero de reconocer la situación de la institución dentro del contexto local, regional y nacional; y, en segundo, de reconocer los fenómenos comunicacionales vividos dentro de ella”. Sugiere primero, establecer la situación social de la institución, relacionarla con otras y con el poder macro de la institución.

LA ORGANIZACIÓN

Bonilla C. (1998:16)²⁷ establece que el concepto organización proviene del griego *organon*, que significa instrumento; por lo que etimológicamente podemos considerarla como un instrumento para hacer algo. La definición del autor considera a la organización como un sistema social en el que la acción coordinadora y la interrelación de los individuos de la organización conducen, mediante la división del trabajo, la obtención de fines comunes.

Por su parte Goldhaber (1986:107)²⁸, define a la organización como una red de relaciones interdependientes; un sistema vivo y abierto unido por el flujo de información entre los individuos que ocupan diferentes posiciones y que representan diferentes roles.

Por consiguiente podemos establecer que una organización se concibe como la interrelación o acuerdo que existe entre individuos que persiguen objetivos específicos y que colaboran dentro de un sistema unido por los flujos de información. Existen dos tipos de organizaciones: informales y formales.

²⁶ Prieto D. Diagnóstico de comunicación, Ciespal. Marzo 2004

²⁷ Relaciones Públicas, factor de competitividad de empresas e instituciones, 2008

²⁸ Comunicación Organizacional, Editorial Diana, México, 1986

ORGANIZACIÓN INFORMAL

Las organizaciones se crean por la agrupación espontánea por individuos que forman parte de la organización formal y generan la creación de grupos y en ella se retiene el poder, lo cual interfiere en la eficiencia y la productividad. La actitud de los individuos es espontánea, la interrelación es voluntaria y con las personas que ellos mismos elijan (Bonilla, 1988:19).

Emilio Soldevilla (1998:78)²⁹ señala que las relaciones íntimas y personales de los sujetos, basadas en motivaciones individuales son las que generan una organización informal dentro de lo formal. “Esta interacción espontánea entre los individuos se crea en virtud de la intimidad a que están sometidos, una diferenciación social y un orden común de la conducta de los componentes”.

La organización informal se caracteriza por ser una actividad de grupo que no está dirigida hacia objetivos definidos del mismo. Tienden a tener objetivos poco específicos o lineamientos de trabajo, tradicionales y flexibles. (Fulmer. 1983:67).

Por tanto podemos puntualizar que la organización informal se da por la naturaleza del hombre de querer comunicarse y relacionarse con individuos que pertenecen a su grupo, además por la interacción espontánea y voluntaria de los individuos dentro de una organización, en la que combinan aspectos personales de individuos que interactúan.

Se conocerá aspectos que definen a la organización formal.

ORGANIZACIÓN FORMAL

Este tipo de organización posee una estructura formal debido a su sistema de partición en el desarrollo de actividades; es decir, las tareas persiguen

²⁹HardCover, La Gestión de la Empresa Pública, Pirámide

objetivos definidos anteriormente. Las personas que la conforman tienen que ser capaces de comunicarse entre sí, estar dispuestas a intervenir y colaborar para lograr el objetivo, ya que no hay la posibilidad de elegir a las personas, ni el momento para interactuar con ellas.

El mismo Emilio Soldevilla (1995; 81) describe a la organización formal como una estructura que refleja la organización jerárquica y funcional de los grupos de trabajo con carácter imponente y obligatorio en el cual los miembros de la organización se ajustan a su puesto de trabajo, sin tener en cuenta sus relaciones personales.

Robert M. Fulmer(1993:81) identifica dos características dentro de la organización formal. La primera la identifica como una estructura donde los individuos trabajan en conjunto para alcanzar los objetivos del grupo y, la segunda como una estructura que permite el buen desempeño de las actividades relacionadas con el objetivo. Los grupos tienen responsabilidades específicas y, por lo general, trabajan con un grupo de reglas delimitadas.

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Redding y Saborn (1997:21)³⁰ definen a la comunicación organizacional como “el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización”.

REDES FORMALES

Comunicación descendente: implica todos aquellos mensajes que fluyen en dirección a los empleados; es decir, se da cuando los niveles superior de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores y uno de los propósitos es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: “quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué”.

³⁰ Citados en Goldhaber. Comunicación Organizacional. Editorial Logos primera edición, 1997

Comunicación ascendente: se da cuando las personas de niveles bajos emiten uno o más mensajes a las personas de nivel jerárquico superior en la estructura organizacional, a través de canales formales e informales.

BARRERAS ADMINISTRATIVAS

La organización y el funcionamiento mismo de las organizaciones administrativas provocan la aparición de algunas barreras que deforman la comunicación.

Las más importantes son:³¹

EN LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL:

La competencia desleal. En competencia mal entendida para ganar prestigio ante sus supervisores, es frecuente que algunos funcionarios oculten información a otro funcionario de su mismo nivel, para que la actuación de éste desmerezca.

EN LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE:

El deseo de agradar y el temor al castigo. El deseo natural de agradar o el temor al castigo, hacen que se oculte o se deforme al superior información sobre faltas o hechos desagradables. Los problemas de rango. En un esfuerzo por mantener su posición superior y para racionar su escaso tiempo, el supervisor puede aislarse de sus subordinados levantando barreras.

EN LA COMUNICACIÓN DESCENDENTE:

Los secretos del puesto. El supervisor, debido a sus obligaciones con otros subordinados o con su superior, no está "libre" de comunicar a uno de sus subordinados todo lo que sabe acerca de un asunto particular. Como

³¹ DUHALT KRAUSS, Miguel F. Técnicas de Comunicación Administrativas. 3ra. edición. México. Universidad Autónoma de México. 1974

resultado, sufre la calidad de la comunicación. Restar importancia a las órdenes.

Otro tipo de común de deformación descendente es la tendencia a "restar importancia a las órdenes", y esto provoca que los niveles inferiores de la dirección ejecuten las órdenes con desgano, o bien se atengan a la letra y no al espíritu.

EN CUALQUIER DIRECCIÓN

Tiempo. Se presenta generalmente en las empresas que trabajan en turnos. Los empleados de los diversos turnos tienen tan poca oportunidad de contacto, que entre ellos no se producen comunicaciones ni de tipo formal ni informal. No pueden avisarse las condiciones en que dejan la máquina, recomendaciones para concluir un trabajo de oficina, intercambio de experiencias del trabajo, etc.

Lugar. Cuando las diferentes unidades de una institución se encuentran en diferentes lugares, a veces distantes, la comunicación entre sus miembros tropieza con obstáculos naturales debidos a la separación espacial.

DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL³²

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997). La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

³²Apuntes de Luis Martínez lumaga@monteria.cetcol.net.co,

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral. El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). Basándonos en las consideraciones

precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. ESTRUCTURA

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. RESPONSABILIDAD (EMPOWERMENT)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. RECOMPENSA

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. DESAFÍO

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. RELACIONES

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. COOPERACIÓN

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. ESTÁNDARES

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. CONFLICTOS

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. IDENTIDAD

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros. Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. DESVINCULACIÓN

Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.

2. OBSTACULIZACIÓN

Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.

3. ESPRIT

Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

4. INTIMIDAD

Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

5. ALEJAMIENTO

Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

6. ÉNFASIS EN LA PRODUCCIÓN

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

7. EMPUJE

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

8. CONSIDERACIÓN

Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

9. ESTRUCTURA

Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

10. RESPONSABILIDAD

El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

11. RECOMPENSA

El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

12. RIESGO

El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

13. CORDIALIDAD

El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

14. APOYO

La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

15. NORMAS

La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

16. CONFLICTO

El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

17. IDENTIDAD

El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

18. CONFLICTO E INCONSECUENCIA

El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

19. FORMALIZACIÓN

El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

20. ADECUACIÓN DE LA PLANEACIÓN

El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

21. SELECCIÓN BASADA EN CAPACIDAD Y DESEMPEÑO

El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

22. TOLERANCIA A LOS ERRORES

El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

RESULTADOS QUE SE OBTIENE DE UN DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL *DO: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del DO:

1. RETROALIMENTACIÓN.

Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

2. CONCIENCIA DE LAS NORMAS SOCIOCULTURALES CAMBIANTES O DE LAS NORMAS DISFUNCIONALES ACTUALES.

A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio.

Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas sociotécnicos.

3. INCREMENTO EN LA INTERACCIÓN Y LA COMUNICACIÓN

La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e

interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

4. CONFRONTACIÓN.

El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

5. EDUCACIÓN.

Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

6. PARTICIPACIÓN.

Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas.

Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.

7. RESPONSABILIDAD CRECIENTE.

Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la Gestal del DO, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos auto dirigidos, y la participación.

8. ENERGÍA Y OPTIMISMO CRECIENTES.

Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el

sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autodirigidos, etcétera. Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de DO, se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones de DO. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

PROCESOS COMUNICATIVOS

El **proceso comunicativo**³³ es la base que sustenta la comunicación, se manifiesta por diversas etapas, planteadas y rediseñadas constantemente, sin perder su sentido y objetivo inicial, una vez que son definidas queda plasmado de una manera más clara como en realidad es un proceso y un sistema que se retroalimenta constantemente.

En la antigüedad personalidades como Aristóteles afirmaban la presencia de tres elementos fundamentales en la comunicación, como lo son: orador, discurso y auditorio. Hoy día se habla de: emisor, mensaje y receptor (Berlo, 1979), estos son los más conocidos y los que muestran el proceso de una manera más simple, pero aun así hay otros ítems que lo complementan y entran a hacer parte del proceso comunicativo, como lo son el canal, la percepción y la retroalimentación o retroinformación etc.

Por consiguiente se analizarán los elementos del proceso de comunicación a través de un modelo general usualmente utilizado en la última década y que se deriva de los primeros trabajos de Claude E. Shannon famoso por su desarrollo de la teoría de la comunicación que se conoce actualmente como teoría de la información.

³³Modelo de Comunicación. Fuente: Gibson, Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos, 1996. p.650.

LOS ELEMENTOS BÁSICOS DE ESTE MODELO SON:

Comunicador o Emisor: La persona con ideas, intenciones, información y que tiene por objetivo el comunicarse.

Codificación: Es un proceso que convierte las ideas del comunicador en un conjunto sistemático de símbolos, en un idioma que exprese el objetivo que este persigue.

Mensaje: Es el resultado del proceso de codificación. Aquí se expresa el objetivo que persigue el comunicador y lo que espera comunicar a su destinatario.

Medio de comunicación: El medio envía el mensaje del comunicador al receptor. En una organización los medios de comunicación pudieran ser: por medio de entrevistas personales, por teléfono, por medio de reuniones de grupo, por fax, memos, carteleras, tele-conferencias, entre otros. Cabe destacar que los mensajes pueden representarse también de forma no oral más conocidos como mensajes no verbales, por medio de posturas corporales, expresiones del rostro y movimientos de manos y ojos. Cuando la comunicación de un emisor es contradictoria (el mensaje no oral contradice al oral), el receptor suele dar más importancia al contenido no oral de la comunicación que recibe. Este tipo de comportamiento no oral guarda relación con la capacidad de persuasión del emisor hacia su receptor.

Decodificación: Es necesario para que se complete el proceso de comunicación y para que el receptor interprete el mensaje. Los receptores interpretan (decodifican) el mensaje sobre la base de sus anteriores experiencias y marcos de referencia.

Receptor: Es la persona que recibe y decodifica el mensaje.

Retroinformación: Es la respuesta del mensaje por parte del receptor y que le permite al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada. La retroinformación puede indicar la existencia de fallos en la comunicación.

Ruido: Se puede definir como cualquier factor que distorsiona la intención que perseguía el mensaje y puede producirse en todos los elementos de la comunicación. Todos los anteriores elementos o partes del proceso comunicativo son fundamentales, para realizar una buena comunicación, aunque los principales actores en el proceso comunicativo son el emisor y el receptor, los demás lineamientos no son un relleno, y unos más que otros nos permiten saber si el proceso de comunicación se está llevando adecuadamente.

MARCO LEGAL

Esta tesis se encuentra sustentada en el libro de la conducta republicana; la norma escrita más elemental que tiene el Ecuador; en la aplicación de sus lineamientos, razón de ser de los ecuatorianos, quienes amparados en esta magna obra rigen sus destinos para sostener un mejor país y por ende otorgar una mejor calidad de vida, amparados en el régimen del buen vivir, el *sumak kawsay*, garantizando a los pueblos sus derechos y libertades; la **Constitución del Ecuador**.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ECUADOR

CAPÍTULO SEGUNDO. DERECHOS DEL BUEN VIVIR. SECCIÓN SEGUNDA, AMBIENTE SANO

Art. 14. Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, *sumak kawsay*.

SECCIÓN OCTAVA. TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

Art. 33. El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado

CAPÍTULO SEXTO. DERECHOS DE LIBERTAD.

Art. 66.- Se reconoce y garantizará a las personas: 6) El derecho a opinar y expresar su pensamiento libremente y en todas sus formas y manifestaciones.

SECCIÓN SÉPTIMA. COMUNICACIÓN SOCIAL

Art. 384. El sistema de comunicación social asegurará el ejercicio de los derechos de la comunicación, la información y la libertad de expresión; y, fortalecerá la participación ciudadana.

Art. 66. Se reconoce y garantizará a las personas:

El derecho a una vida digna, que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, vivienda, saneamiento ambiental, educación, **trabajo, empleo, descanso y ocio**, cultura física, vestido, **seguridad social y otros servicios sociales necesarios**.

Art. 229. Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.

Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso,

ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores.

Las obreras y obreros del sector público estarán sujetos al Código de Trabajo.

La remuneración de las servidoras y servidores públicos será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y valorará la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia.

Art. 284. La política económica tendrá los siguientes objetivos:

Numeral 6. Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales.

Art. 325. El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de autosustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

Art. 326. El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

- a) El Estado impulsará el pleno empleo y la **eliminación del subempleo y del desempleo.**
- b) **Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles.** Será nula toda estipulación en contrario.
- c) En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.
- d) A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.

- e)** Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
- f)** Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley.
- g)** Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente. De igual forma, se garantizará la organización de los empleadores.
- h)** El Estado estimulará la creación de organizaciones de las trabajadoras y trabajadores, y empleadoras y empleadores, de acuerdo con la ley; y promoverá su funcionamiento democrático, participativo y transparente con alternabilidad en la dirección.
- i)** Para todos los efectos de la relación laboral en las instituciones del Estado, el sector laboral estará representado por una sola organización.
- j)** Se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos.
- k)** Será válida la transacción en materia laboral siempre que no implique renuncia de derechos y se celebre ante autoridad administrativa o juez competente.

- l) Los conflictos colectivos de trabajo, en todas sus instancias, serán sometidos a tribunales de conciliación y arbitraje.
- m) Se garantizará la contratación colectiva entre personas trabajadoras y empleadoras, con las excepciones que establezca la ley.
- n) Se reconocerá el derecho de las personas trabajadoras y sus organizaciones sindicales a la huelga. Los representantes gremiales gozarán de las garantías necesarias en estos casos. Las personas empleadoras tendrán derecho al paro de acuerdo con la ley.
- o) Se prohíbe la paralización de los servicios públicos de salud y saneamiento ambiental, educación, justicia, bomberos, seguridad social, energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, producción hidrocarburífera, procesamiento, transporte y distribución de combustibles, transportación pública, correos y telecomunicaciones. La ley establecerá límites que aseguren el funcionamiento de dichos servicios.
- p) En las instituciones del Estado y en las entidades de derecho privado en las que haya participación mayoritaria de recursos públicos, quienes cumplan actividades de representación, directivas, administrativas o profesionales, se sujetarán a las leyes que regulan la administración pública. Aquellos que no se incluyen en esta categorización estarán amparados por el Código del Trabajo.

Art. 328. La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.

El Estado fijará y revisará anualmente **el salario básico** establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria.

El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona trabajadora y de acuerdo con la ley.

Lo que el empleador deba a las trabajadoras y trabajadores, por cualquier concepto, constituye crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun a los hipotecarios.

Para el pago de indemnizaciones, la remuneración comprende todo lo que perciba la persona trabajadora en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que reciba por los trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios o cualquier otra retribución que tenga carácter normal. Se exceptuarán el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales y las remuneraciones adicionales.

Las personas trabajadoras del sector privado tienen derecho a participar de las utilidades liquidadas de las empresas, de acuerdo con la ley. La ley fijará los límites de esa participación en las empresas de explotación de recursos no renovables. En las empresas en las cuales el Estado tenga participación mayoritaria, no habrá pago de utilidades. Todo fraude o falsedad en la declaración de utilidades que perjudique este derecho se sancionará por la ley.

Art. 369. El seguro universal obligatorio cubrirá las contingencias de enfermedad, maternidad, paternidad, riesgos de trabajo, cesantía, desempleo, vejez, invalidez, discapacidad, muerte y aquellas que defina la ley. Las prestaciones de salud de las contingencias de enfermedad y maternidad se brindarán a través de la red pública integral de salud.

De igual manera se sustenta en la aplicación de la Ley Orgánica de Servicio Público.

LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PÚBLICO.

Artículo 23. Derechos de las servidoras y los servidores públicos.-

Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos:

- a) Gozar de estabilidad en su puesto;
- b) Percibir una remuneración justa, que será proporcional a su función, eficiencia, profesionalización y responsabilidad. Los derechos y las acciones que por este concepto correspondan a la servidora o servidor, son irrenunciables;
- c) Gozar de prestaciones legales y de jubilación de conformidad con la Ley;
- d) Gozar de vacaciones, licencias, comisiones y permisos de acuerdo con lo prescrito en esta Ley;
- e) Ser restituidos en forma obligatoria, a sus cargos dentro del término de cinco días posteriores a la ejecutoria de la sentencia o resolución, en caso de que la autoridad competente haya fallado a favor del servidor suspendido o destituido; y, recibir de haber sido declarado nulo el acto administrativo impugnado, las remuneraciones que dejó de percibir, más los respectivos intereses durante el tiempo que duró el proceso judicial respectivo si el juez hubiere dispuesto el pago de remuneraciones, en el respectivo auto o sentencia se establecerá que deberán computarse y descontarse los valores percibidos durante el tiempo que hubiere prestado servicios en otra institución de la administración pública durante dicho periodo;

- f) Demandar ante los organismos y tribunales competentes el reconocimiento o la reparación de los derechos que consagra esta Ley;
- g) Recibir un trato preferente para reingresar en las mismas condiciones de empleo a la institución pública, a la que hubiere renunciado, para emigrar al exterior en busca de trabajo, en forma debidamente comprobada;
- h) Gozar de las protecciones y garantías en los casos en que la servidora o el servidor denuncie, en forma motivada, el incumplimiento de la ley, así como la comisión de actos de corrupción;
- i) Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar;
- j) Reintegrarse a sus funciones después de un accidente de trabajo o enfermedad, contemplando el período de recuperación necesaria, según prescripción médica debidamente certificada;
- k) No ser discriminada o discriminado, ni sufrir menoscabo ni anulación del reconocimiento o goce en el ejercicio de sus derechos;
- l) Ejercer el derecho de la potencialización integral de sus capacidades humanas e intelectuales;
- m) Mantener su puesto de trabajo cuando se hubiere disminuido sus capacidades por enfermedades catastróficas y/o mientras dure su tratamiento y en caso de verse imposibilitado para seguir ejerciendo efectivamente su cargo podrá pasar a desempeñar otro sin que sea disminuida su remuneración salvo el caso de que se acogiera a los mecanismos de la seguridad social previstos para el efecto. En caso de que se produjere tal evento se acogerá al procedimiento de la

jubilación por invalidez y a los beneficios establecidos en esta ley y en las de seguridad social;

- n) Mantener a sus hijos e hijas, hasta los cuatro años de edad, en un centro de cuidado infantil pagado y elegido por la entidad pública;
- o) Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades; y,
- p) Los demás que establezca la Constitución y la ley.

Si no se garantiza la comunicación directa y horizontal dentro de las instituciones se pone en riesgo la estabilidad laboral y se deja abierta la puerta para rotar a otras instituciones y a lo interno de la misma, lo que puede terminar con la supresión de las partidas.

En tal virtud, es de vital importancia que los actores establezcan cuáles son sus derechos y responsabilidades dentro de la organización; el desconocimiento de las leyes no los excluye de los compromisos considerando que dentro de las instituciones hay ataduras que no permiten discrepar y estas están estipuladas en la ley.

Así como también en la Ley Orgánica de Educación Superior.

LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR. TÍTULO III. EL COGOBIERNO. CAPÍTULO 1. PRINCIPIO DEL COGOBIERNO

Art. 45.- PRINCIPIO DEL COGOBIERNO.- El cogobierno es parte consustancial de la autonomía universitaria responsable. Consiste en la dirección compartida de las universidades y escuelas politécnicas por parte de los diferentes sectores de la comunidad de esas instituciones: profesores, estudiantes, empleados y trabajadores, acorde con los principios de calidad, igualdad de oportunidades, alternabilidad y equidad de género.

Art. 92.- GARANTÍA PARA LAS Y LOS SERVIDORES Y LAS Y LOS TRABAJADORES.-Para las y los servidores públicos y las y los trabajadores de las instituciones del Sistema de Educación Superior, se garantiza su designación o contratación y su ejercicio laboral sin discriminaciones de ningún tipo, conforme lo establecido en la Constitución y esta Ley.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

Modalidad básica de la investigación

Este proyecto responde a una investigación de campo y a la investigación documental bibliográfica.

Población y muestra.

Población:

Andino, P. (2005)

El universo comprende la totalidad de individuos o elementos en los cuales puede presentarse determinadas características susceptibles a ser estudiadas. Además, el universo puede ser finito o infinito. Es finito, cuando está constituido por un número limitado de unidades, o cuando se conoce la cantidad que contiene. Ejemplo la población de la Facultad de Jurisprudencia. Es infinito, cuando está formado por una cantidad ilimitada de elementos, o cuando no se conoce el número de unidades que la conforman. Pág. N°86

El presente trabajo se realiza en la Universidad Estatal Península de Santa Elena, cantón La Libertad, durante el año 2011, que cuenta con 5599 estudiantes matriculados a junio del año 2011, de acuerdo a información proporcionada por el Departamento de Informática³⁴; 350 docentes y 286 empleados según datos del Departamento de Talento Humano.³⁵

³⁴Departamento de Informática de la UPSE, julio de 2011, fecha de consulta.

³⁵Departamento de Talento Humano de la UPSE, julio de 2011, fecha de consulta.

Muestra: Andino, P. (2005). “La muestra es la parte de la población que se selecciona y de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y a observación de las variables de estudio”. Pág. N°86

Cálculo del tamaño de la muestra:

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

Sustituyendo la fórmula de la siguiente manera:

$$n = \frac{6235}{6234 \times 0,0025 + 1}$$

$$n = 375,94$$

Por tanto nuestra muestra serán **376 personas** de la comunidad universitaria, y para la selección de sujetos de toma de muestra tomaremos en consideración la siguiente tabla de criterios aleatorios:

Tabla N°.1
Muestra en base a Criterios Aleatorios

Estratos	Población	Criterios Aleatorios	Muestra
Docentes	350	20,99	21
Trabajadores	286	17,16	17
Estudiantes Matriculados a junio 2011	5599	335,85	336
Total			376

De acuerdo a estos resultados vamos es que vamos a realizar una encuesta en la Universidad Estatal Península de Santa Elena a un total de 376 personas, de los cuales 336 serán estudiantes, 17 trabajadores y 21 docentes.

Técnicas e instrumentos.

Las técnicas a utilizar van a ser las encuestas a la comunidad universitaria.

Los instrumentos van a ser los formularios de encuestas dirigidos a dos grupos; docentes – empleados y estudiantes.

Recolección de información.

En los anexos se adjuntarán los formatos de los instrumentos a utilizarse para la recolección de datos, que se harán a dos grupos distintos.

Procesamiento de la información.

Se tabularán los datos de las técnicas e instrumentos realizados, se expresará la información en porcentajes, además los cuadros estadísticos se graficarán para una mejor comprensión.

Fases del procesamiento:

- **Investigación documental.** Análisis de textos y documentos existentes.
- **Recolección de datos:** Se las realizará con las papeletas de encuestas dirigidas al grupo objetivo.

- **Revisión de datos:** Primero se clasifica y ordena todas las encuestas realizadas.
- **Elaboración de matrices** para ponderar los resultados en el programa de computación Microsoft Office Excel.
- **Tabulación:** Se realizarán preguntas pertinentes en la boleta de encuesta al grupo objetivo.
- **Presentación gráfica:** Una vez tabuladas las encuestas, se aplicará una sumatoria y el cálculo porcentual para determinar el peso relativo global.
- **Diagnóstico.** Una vez tabulado y graficado, se procederá al análisis situacional.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para analizar los resultados primero diremos que hemos realizado la encuesta basados en la escala de Licker que se establece de la siguiente manera:

5 = Totalmente de acuerdo

2 = En desacuerdo

4 = De acuerdo

1 = Totalmente en desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni desacuerdo

Y hemos obtenido los siguientes resultados

Pregunta N°. 1

ESTÁ USTED SATISFECHO CON LA TRAYECTORIA DE LA UPSE?

LA UPSE EN GENERAL:

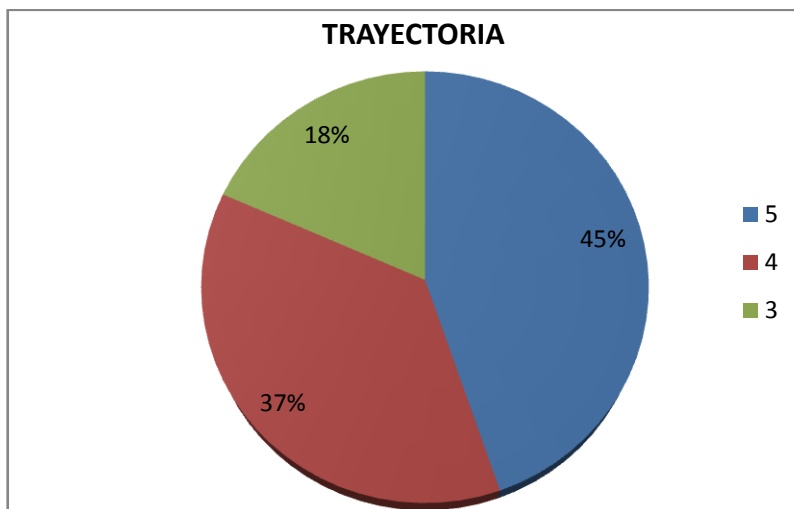
TABLA N°.2ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	17	45%
4	14	37%
3	7	18%
2		0%
1		0%
Total	38	38

Fuente: empleados y docentes de la Universidad Península de Santa Elena

Elaborado por: Isabel Camacho Polo

Junio de 2011

GRÁFICO N°. 1



Los resultados muestran que el 45% de los empleados y docentes están totalmente satisfechos con la trayectoria de la UPSE, un 37% están de acuerdo y el 18% definen su acuerdo o desacuerdo.

Más que los resultados de quienes están totalmente de acuerdo, preocupa el desinterés de los que contestan con ambigüedad a esta pregunta. Esto debe tomarse en cuenta a la hora de tomar decisiones que involucren a sus integrantes.

¿SE SIENTE ORGULLOSO/A DE PERTENECER A ELLA?

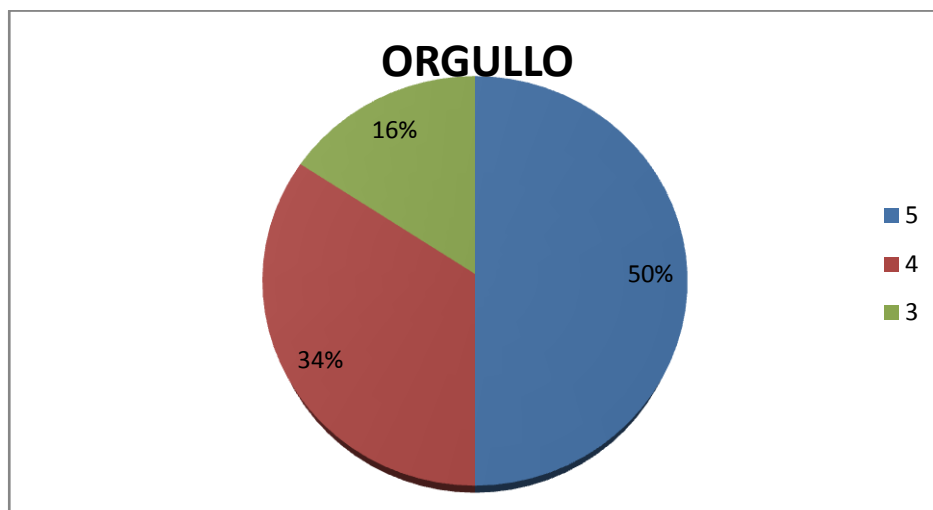
Tabla No. 3

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	19	50%
4	13	34%
3	6	16%
2		0%
1		0%
Total	38	100%

Fuente: empleados y docentes de la Universidad Península de Santa Elena

Elaborado por: Isabel Camacho Polo. Junio de 2011

GRÁFICO N°.2



Un 50% de los encuestados refleja estar totalmente orgulloso de pertenecer a la UPSE, mientras que un 34% se encuentra de acuerdo con pertenecer a la institución, mientras que el 16% esta se siente neutral con la pertenencia en la UPSE.

Pertenecer al claustro docente y administrativo de una institución de educación superior como la UPSE debe considerarse de total orgullo tanto así que es una institución nueva que ha sentado precedente de engrandecimiento para los peninsulares; el porcentaje lo demuestra pero no muy significativamente.

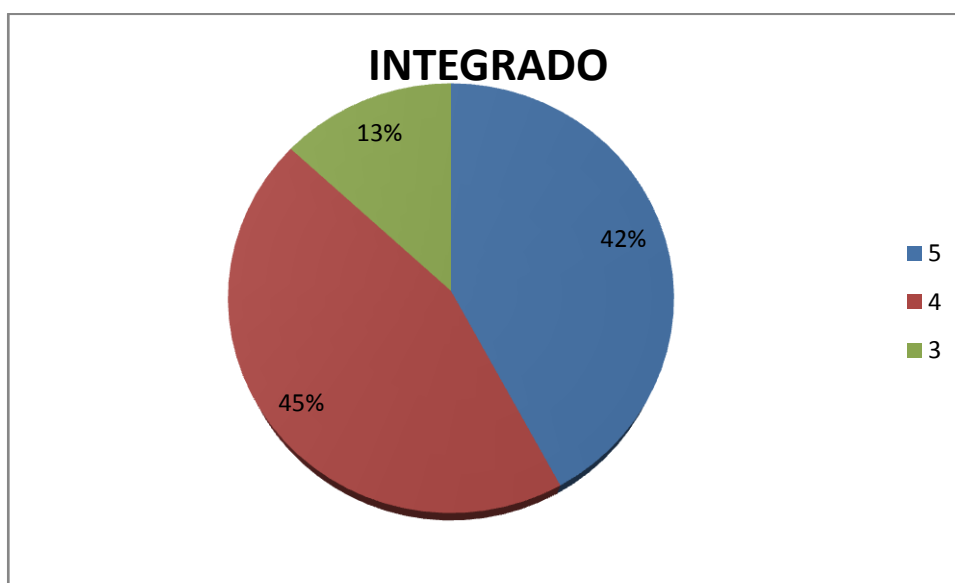
¿SE SIENTE INTEGRADO/A A ELLA?

Tabla No.4

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	16	42%
4	17	45%
3	5	13%
2		0%
1		0%
Total	38	100%

Fuente: empleados y docentes de la Universidad Península de Santa Elena
Elaborado por: Isabel Camacho Polo
Junio de 2011

GRÁFICO N°.3



El 42% de los encuestados se muestran totalmente integrados a la institución, el 45% se manifiestan de acuerdo, cuando solo un 13% demuestra un criterio de apatía con respecto a integración.

Considero que esta muestra de la pregunta es respetable en lo que respecta a los desacuerdos, son muy pocos los inconformes.

¿ES USTED CONSCIENTE DE LO QUE APORTA A SU INSTITUCIÓN?

Tabla No.5

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	14	37%
4	17	45%
3	7	18%
2		0%
1		0%
Total	38	100%

Fuente: empleados y docentes de la Universidad Península de Santa Elena
Elaborado por: Isabel Camacho Polo
Junio de 2011

GRÁFICO N°. 4



Del total de encuestados, 37% están conscientes de lo que aportan a la institución, el criterio de los imprecisos en la pregunta tiene el 7% únicamente.

Cuando se trabaja para una institución como la UPSE, el trabajo debe desarrollarse como si fuera a construirse nuestra propia casa. Es el empeño y la constancia lo que hace que las instituciones crezcan.

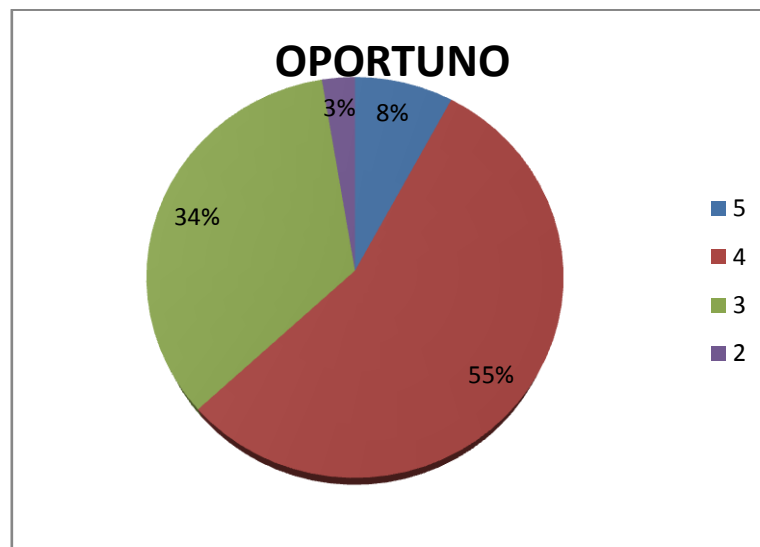
¿LE INFORMAN DE LAS DECISIONES QUE SE TOMAN, OPORTUNAMENTE?

Tabla No. 6

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	3	8%
4	21	55%
3	13	34%
2	1	3%
1		0%
Total	38	100%

Fuente: empleados y docentes de la Universidad Península de Santa Elena
 Elaborado por: Isabel Camacho Polo
 Junio de 2011

GRÁFICO N°. 5



Estos resultados reflejan que el 8% está totalmente informado oportunamente de las decisiones que se toman institucionalmente; el 55% se siente bien informado; el 38% no define su respuesta; y el 3% no se siente informado.

Existe un desconocimiento y consecuentemente una apatía con respecto a la información que se entrega a los integrantes de la institución. Si las respuestas de las 4 y 5 de esta escala sumaran el 80% podríamos acotar que comunicación entre los miembros de la institución es suficiente, lo que no es real.

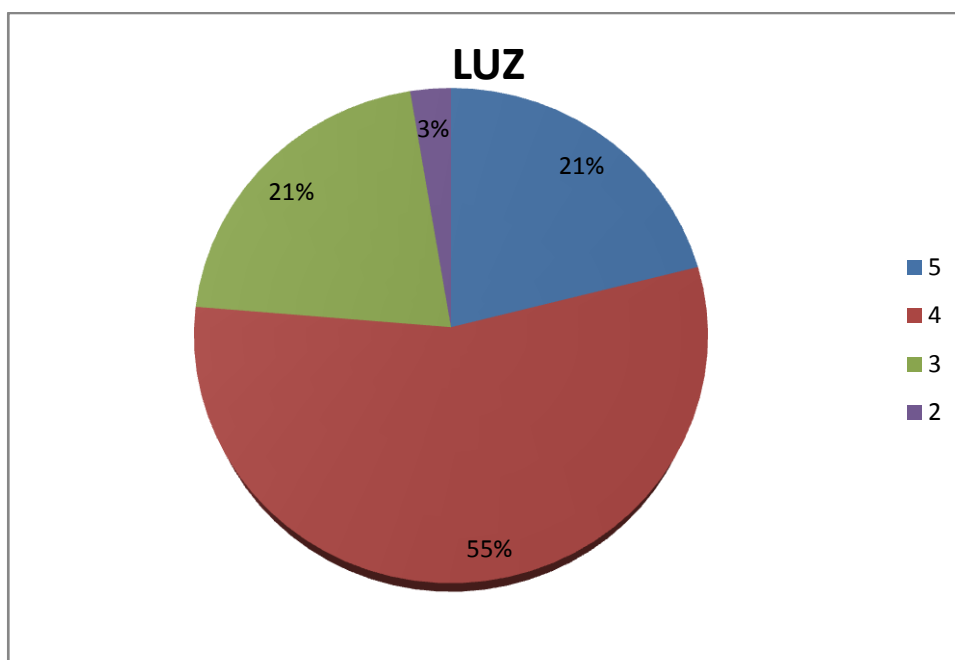
¿TIENE SUFICIENTE LUZ EN SU LUGAR DE TRABAJO?

Tabla No. 7

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	8	21%
4	21	55%
3	8	21%
2	1	3%
1		0%

Fuente: empleados y docentes de la Universidad Península de Santa Elena
Elaborado por: Isabel Camacho Polo
Junio de 2011

GRÁFICO N°. 6



La iluminación en un espacio donde se desarrolla las actividades de carácter académico y administrativo en la UPSE debe ser inmejorable para preservar la salud visual de los integrantes.

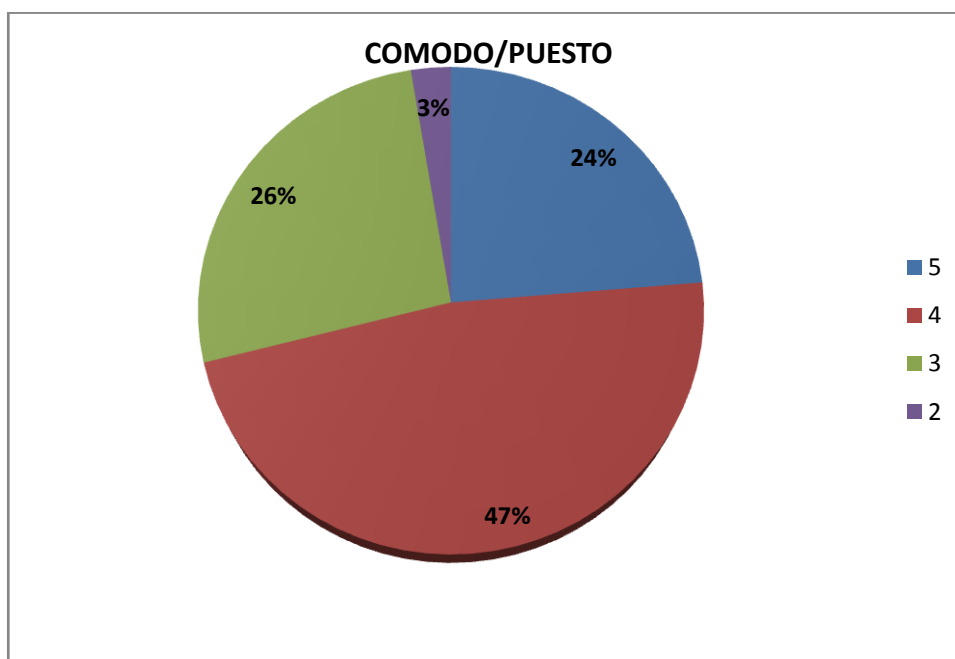
¿SU PUESTO DE TRABAJO LE RESULTA CÓMODO?

Tabla No. 8

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	9	24%
4	18	47%
3	10	26%
2	1	3%
1		0%
Total	38	100%

Fuente: empleados y docentes de la Universidad Península de Santa Elena
Elaborado por: Isabel Camacho Polo
Junio de 2011

GRÁFICO N°. 7



Explicando el sentido de la pregunta, cuando se la aplicó, en muchos lugares existe cierto hacinamiento e incomodidad en cuanto al lugar donde desempeñan las funciones, tanto en las oficinas como en las salas de profesores.

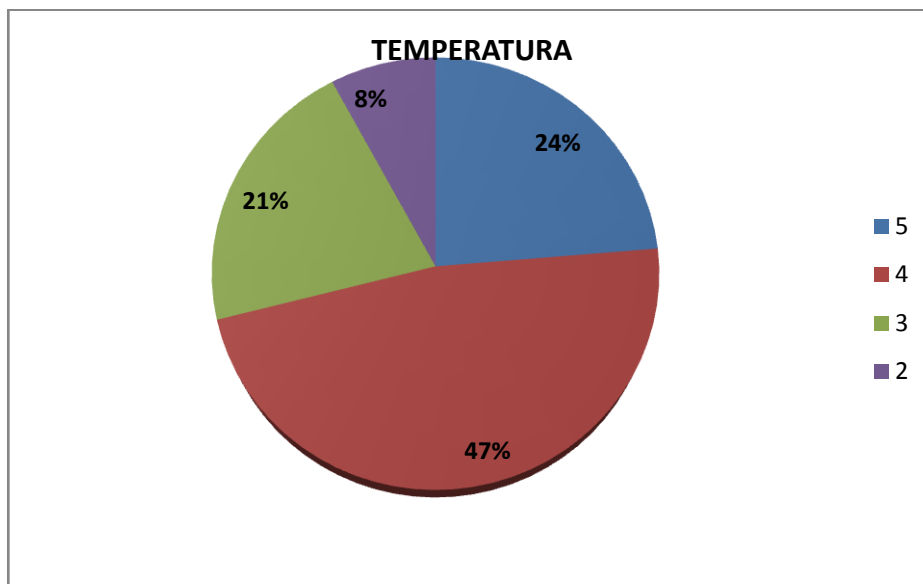
¿LA TEMPERATURA ES LA ADECUADA EN SU LUGAR DE TRABAJO?

Tabla No. 9

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	9	24%
4	18	47%
3	8	21%
2	3	8%
1		0%
Total	38	100%

Fuente: empleados y docentes de la Universidad Península de Santa Elena
Elaborado por: Isabel Camacho Polo
Junio de 2011

GRÁFICO N°. 8



Del resultado de la consulta con esta pregunta, el nivel de aceptación de las temperaturas con las que se trabaja en las distintas áreas es únicamente del 24%. Se puede determinar que el ambiente sí es importante en el desarrollo de las actividades administrativas y de docencia; por un lado los equipos acondicionadores de aire están a muy baja temperatura y afectan la salud, en cambio en algunas oficinas por falta de mantenimiento u otra circunstancia están dañados o no existen y el personal trabaja en condiciones no apropiadas

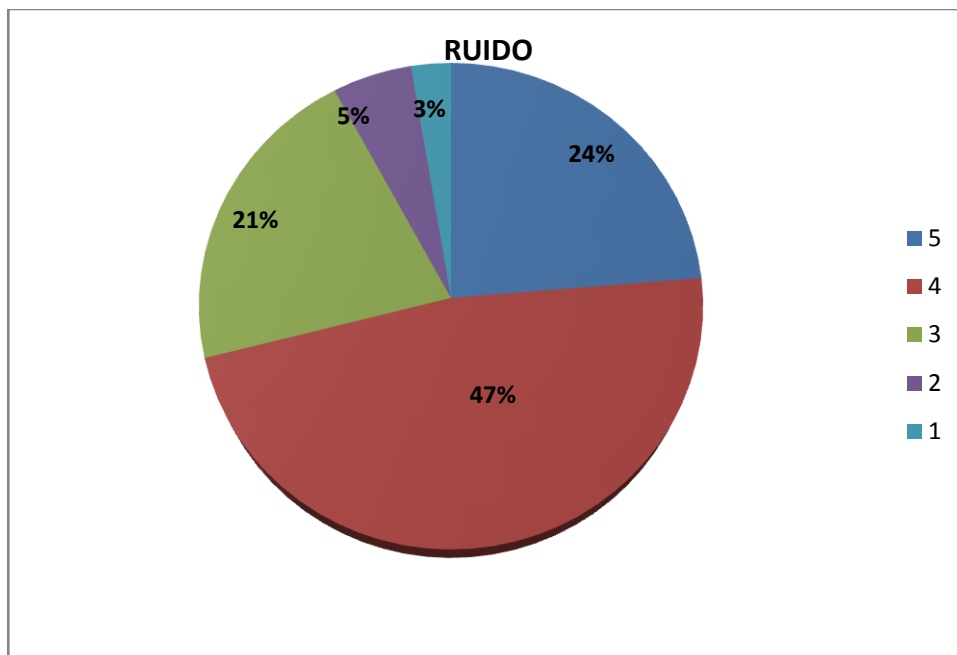
¿LOS NIVELES DE RUIDO SON SOPORTABLES?

Tabla No. 10

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	9	24%
4	18	47%
3	8	21%
2	2	5%
1	1	3%
Total	38	100%

Fuente: empleados y docentes de la Universidad Península de Santa Elena
Elaborado por: Isabel Camacho Polo
Junio de 2011

GRÁFICO N°.9



Los resultados de esta pregunta nos demuestran que el 47% de los encuestados trabaja con niveles normales de ruido que podrían afectar su salud. Pocos no le prestan importancia. En síntesis existe bajo resultado de niveles que podrían causar distracción en las labores tanto docentes como administrativas pero es de vital importancia determinar qué está causando distracción en los que respondieron positivamente.

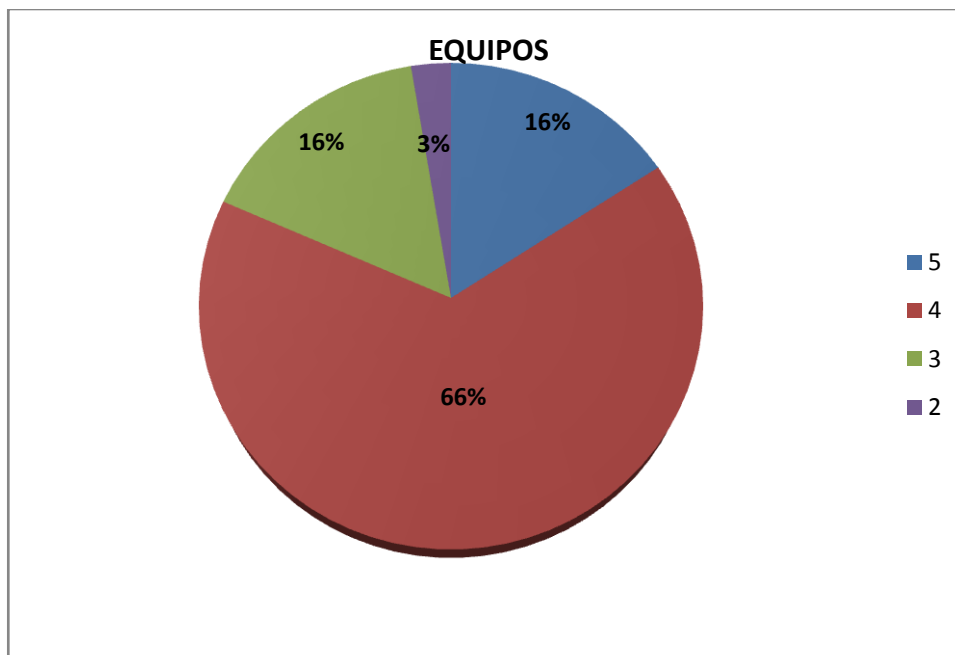
¿LOS EQUIPOS CON LOS QUE TRABAJA LE SON ÚTILES?

Tabla No.11

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	6	16%
4	25	66%
3	6	16%
2	1	3%
1	0	0%
Total	38	100%

Fuente: empleados y docentes de la Universidad Península de Santa Elena
Elaborado por: Isabel Camacho Polo
Junio de 2011

GRÁFICO N°.10



Los resultados reflejan que el 66% de los miembros del personal docente y administrativo encuestado desarrollan sus actividades en equipos apropiados para su trabajo; podríamos acotar que existe de igual manera miembros que se sienten desatendidos. En todo caso se sugiere hacer un monitoreo de la calidad del servicio informático con los que trabaja el personal de la UPSE.

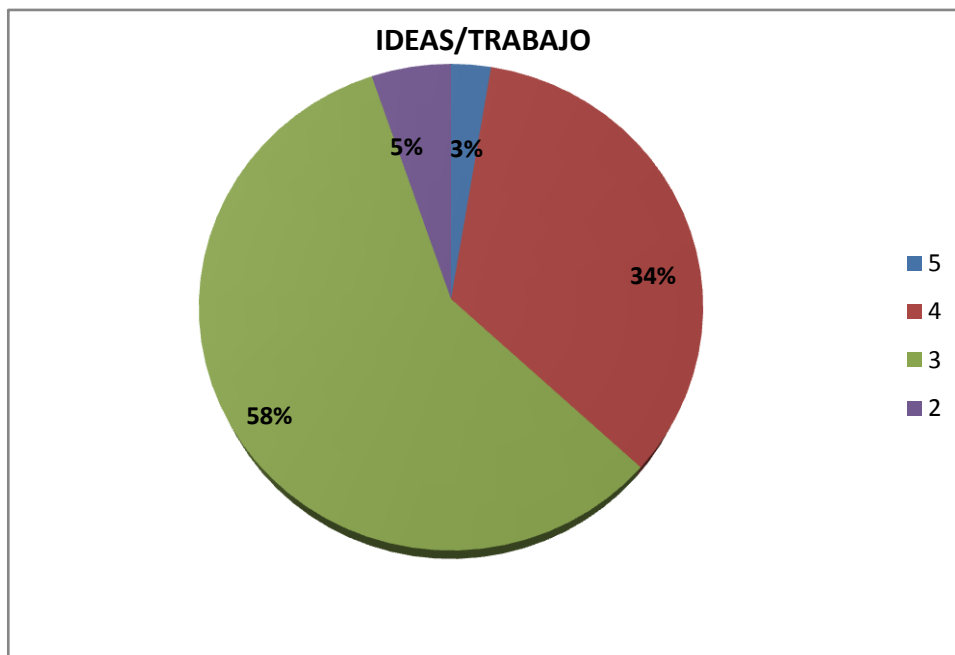
¿SUS IDEAS SON TOMADAS EN CUENTA EN SU TRABAJO?

Tabla No.12

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	1	3%
4	13	34%
3	22	58%
2	2	5%
1	0	0%
Total	38	100%

Fuente: empleados y docentes de la Universidad Península de Santa Elena
Elaborado por: Isabel Camacho Polo
Junio de 2011

GRÁFICO N°.11



No estaré de acuerdo con lo que dices pero respetaré tu derecho a decirlo. La mitad de los encuestados considera que sus ideas son tomadas en cuenta para la toma de decisiones en su trabajo; considero no viable que un porcentaje tan alto no le dé la debida importancia al tiempo y esfuerzo que debe representar la dedicación académica y administrativa y sus ideas no se

las tome como válidas. Escuchar no es sinónimo de oír. Como observar no es lo mismo que ver.

SU PUESTO DE TRABAJO:

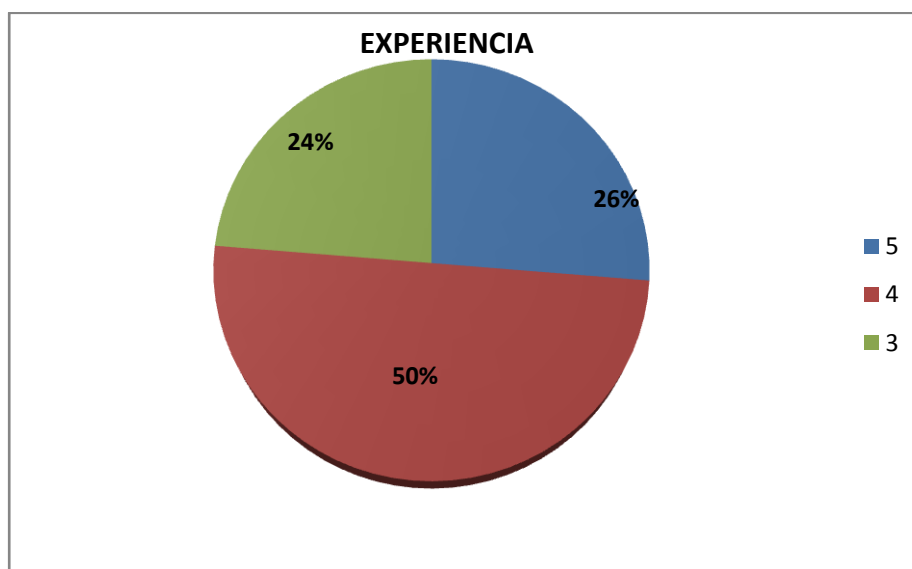
¿ESTÁ EN RELACIÓN CON LA EXPERIENCIA QUE USTED POSEE?

Tabla 13

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	10	26%
4	19	50%
3	9	24%
2	0	0%
1	0	0%
Total	38	100%

Fuente: empleados y docentes de la Universidad Península de Santa Elena
 Elaborado por: Isabel Camacho Polo
 Junio de 2011

GRÁFICO N°.12



Del total de encuestados, el 50% está de acuerdo con que tienen la experiencia suficiente para ejercer el cargo que desempeñan; el 24% reconoce que no tiene la experiencia suficiente para ejercer, lo que es comprensible, como en cualquier institución.

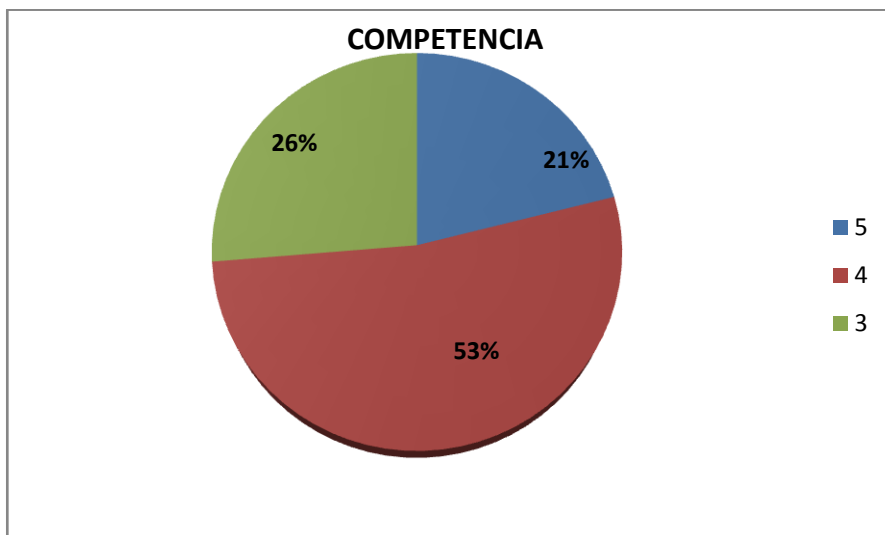
¿ESTÁ EN RELACIÓN CON SU COMPETENCIA?

Tabla No. 14

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	8	21%
4	20	53%
3	10	26%
2	0	0%
1	0	0%
Total	38	100%

Fuente: empleados y docentes de la Universidad Península de Santa Elena
Elaborado por: Isabel Camacho Polo
Junio de 2011

GRÁFICO N°.13



Gran proporción de los encuestados responde estar de acuerdo y totalmente de acuerdo que los cargos que ocupan están en concordancia con lo que determina la ley, o su competencia; no así, vemos el resultado de otros que metódicamente no se encuentran ubicados en el área que les corresponde lo que podría acarrear dificultades a la misma institución si se una evaluación por parte del organismo laboral, tratándose de una institución pública.

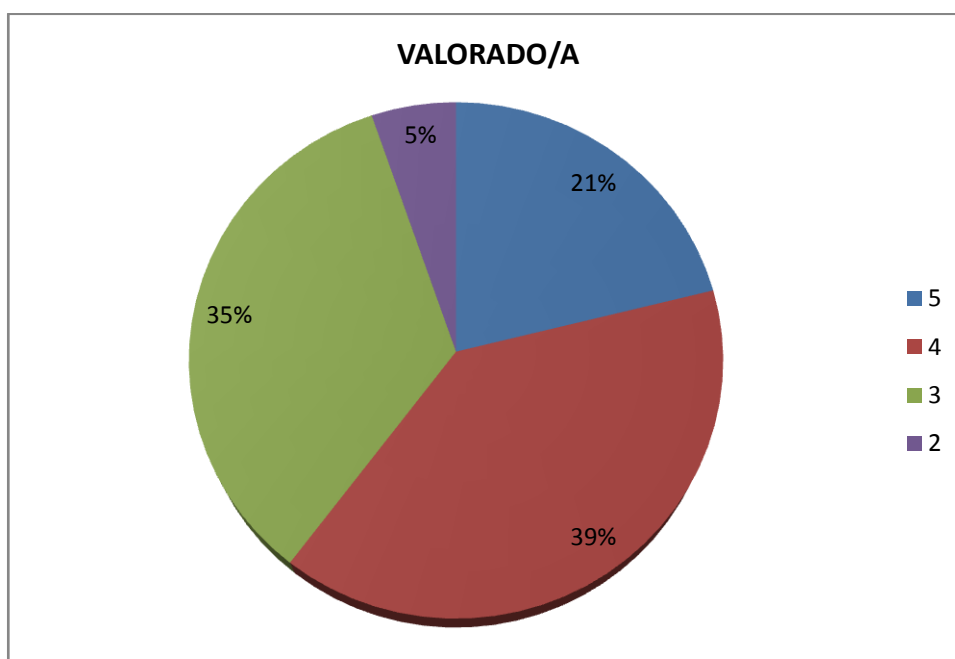
¿ESTÁ LO SUFICIENTEMENTE VALORADO/A?

Tabla No.15

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	8	21%
4	15	39%
3	13	34%
2	2	5%
1	0	0%
Total	38	100%

Fuente: empleados y docentes de la Universidad Península de Santa Elena
Elaborado por: Isabel Camacho Polo
Junio de 2011

GRÁFICO N°.14



Tener un resultado tan exiguo en esta encuesta manifiesta que el nivel de valoración de los actores docentes y administrativos de la UPSE no está lo suficientemente estimado: un 39% es una aceptación muy baja para evaluar la administración de la institución. De la misma manera un porcentaje de indiferencia, alarmante.

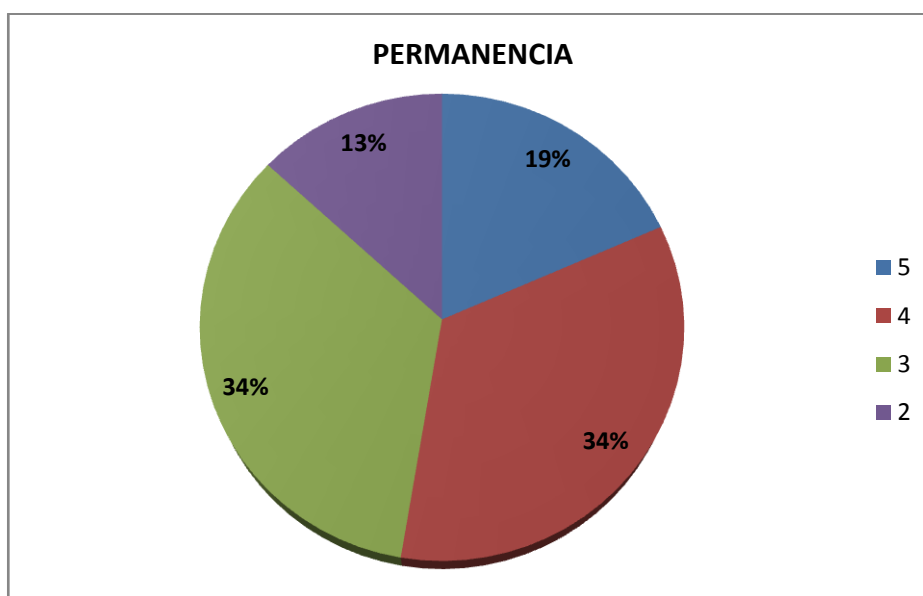
¿LE GUSTARÍA PERMANECER EN EL MISMO CARGO?

Tabla No. 16

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	7	18%
4	13	34%
3	13	34%
2	5	13%
1	0	0%
Total	38	100%

Fuente: empleados y docentes de la Universidad Península de Santa Elena
Elaborado por: Isabel Camacho Polo
Junio de 2011

GRÁFICO N°.15



Este resultado, manifiesta que el 18% del personal encuestado se siente capacitado y desean permanecer en el cargo que le han asignado ya sea por títulos o remuneración, sin embargo el porcentaje que se encuentran de acuerdo y que le es indiferente es igual con el 34%. Mientras que el 13% se encuentra en desacuerdo por lo que habrá que determinar si es personal de carrera y el departamento de talento humano tendrá que hacer el estudio para reubicarlo.

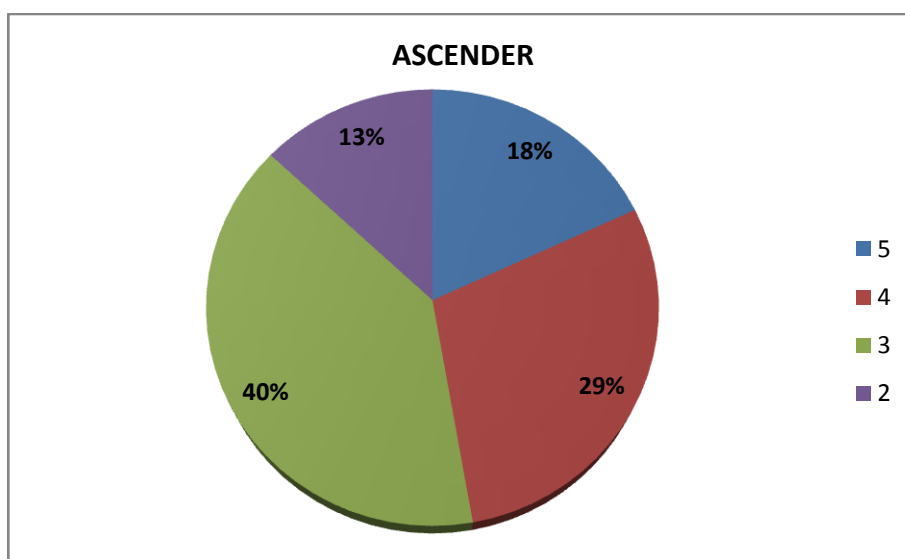
¿EXISTEN POSIBILIDADES PARA USTED PARA ASCENDER EN SU INSTITUCIÓN?

Tabla No. 17

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	7	18%
4	11	29%
3	15	40%
2	5	13%
1	0	0%
Total	38	100%

Fuente: empleados y docentes de la Universidad Península de Santa Elena
 Elaborado por: Isabel Camacho Polo
 Junio de 2011

GRÁFICO N°.16



Del total de encuestados solo el 18% están convencidos de ascender en sus diferentes cargos dentro de la institución; siendo 40% muy alto el porcentaje de indiferencia a la aplicación de la pregunta; muchos se sienten inseguros o tratándolo desde otra óptica, no hay visión de ascenso, de alguna manera.

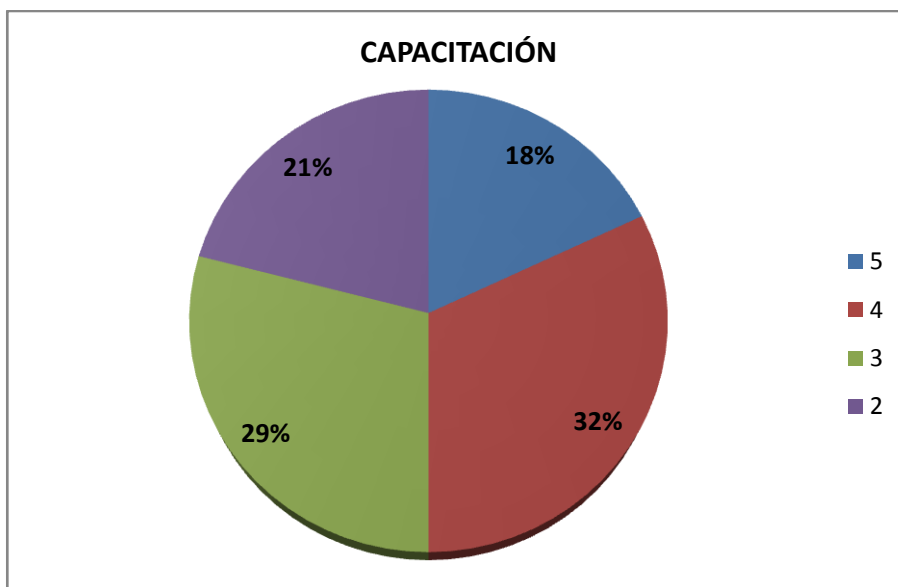
¿ESTÁ SIENDO CAPACITADO EN SU ÁREA DENTRO DE LA INSTITUCIÓN?

Tabla No. 18

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	7	18%
4	12	32%
3	11	29%
2	8	21%
1	0	0%
Total	38	100%

Fuente: empleados y docentes de la Universidad Península de Santa Elena
Elaborado por: Isabel Camacho Polo
Junio de 2011

GRÁFICO N°.17



Los encuestados en un 18% se encuentran totalmente de acuerdo con la capacitación recibida y el 32% se encuentra el de acuerdo; aunque existe bajo nivel, por exigencia de los indicadores muy poca entrenamiento y valoración se da a este tema.

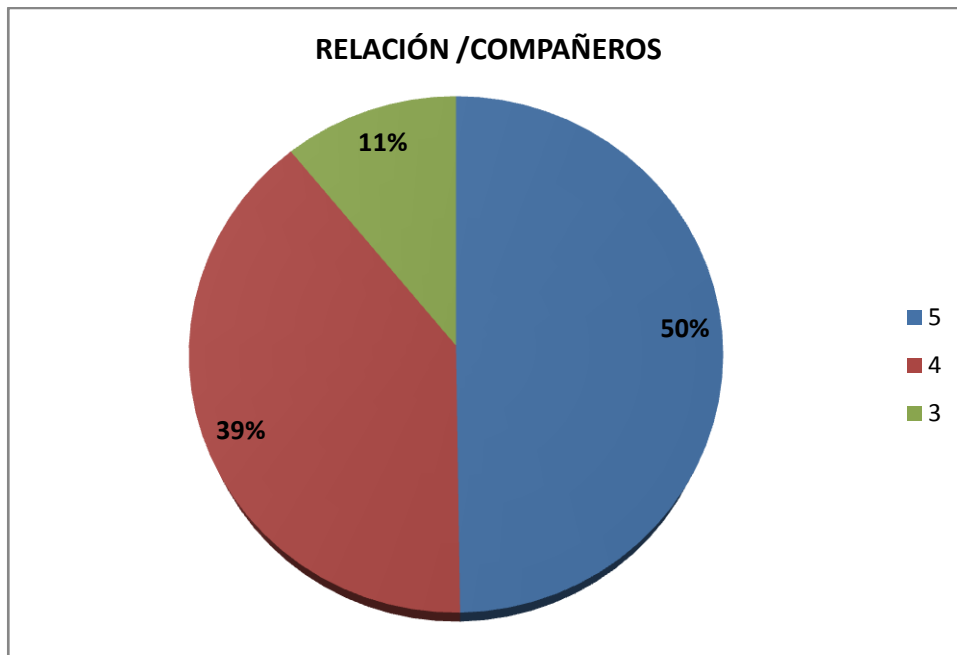
¿SE LLEVA BIEN CON SUS COMPAÑEROS/AS?

Tabla No. 19

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	19	50%
4	15	39%
3	4	11%
2	0	0%
1	0	0%
Total	38	100%

Fuente: empleados y docentes de la Universidad Península de Santa Elena
Elaborado por: Isabel Camacho Polo
Junio de 2011

GRÁFICO N°.18



Del total de los encuestados podemos apreciar que un 50% mantiene una buena relación de trabajo entre compañeros, lo cual favorece al trabajo que desempeñan convirtiéndose en fortaleza laboral.

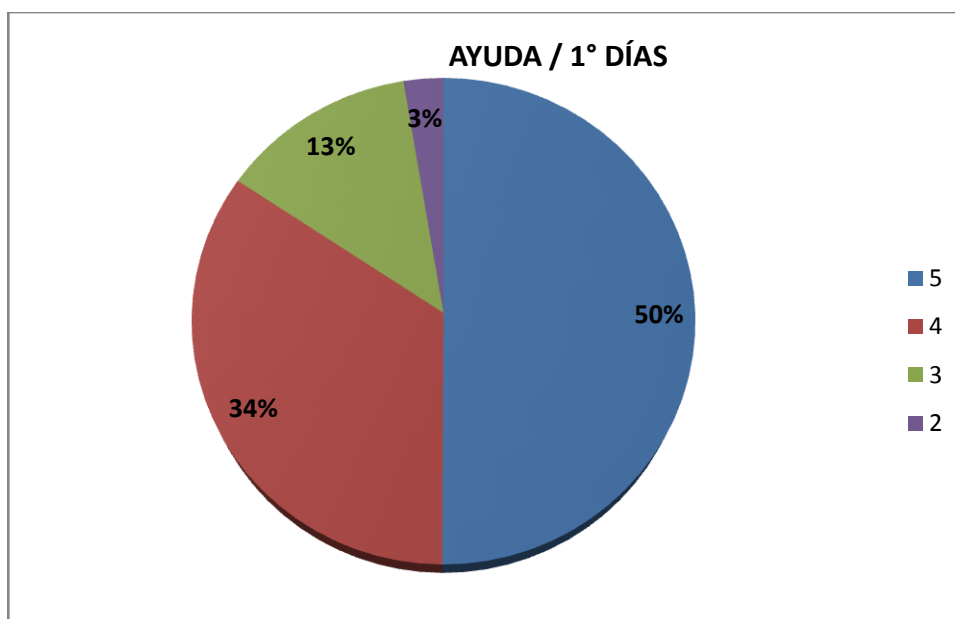
¿LE AYUDARON EN LOS PRIMEROS DÍAS EN QUE LLEGÓ A LA INSTITUCIÓN?

Tabla No. 20

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	19	50%
4	13	34%
3	5	13%
2	1	3%
1	0	0%
Total	38	100%

Fuente: empleados y docentes de la Universidad Península de Santa Elena
 Elaborado por: Isabel Camacho Polo
 Junio de 2011

GRÁFICO N°.19



Las respuestas a la pregunta son considerablemente acertadas, 84% es buena aceptación porque es común que cuando va por primera vez a trabajar a cualquier institución es difícil que alguien se acerque a escudriñarle o a ofrecerse a ayudar.

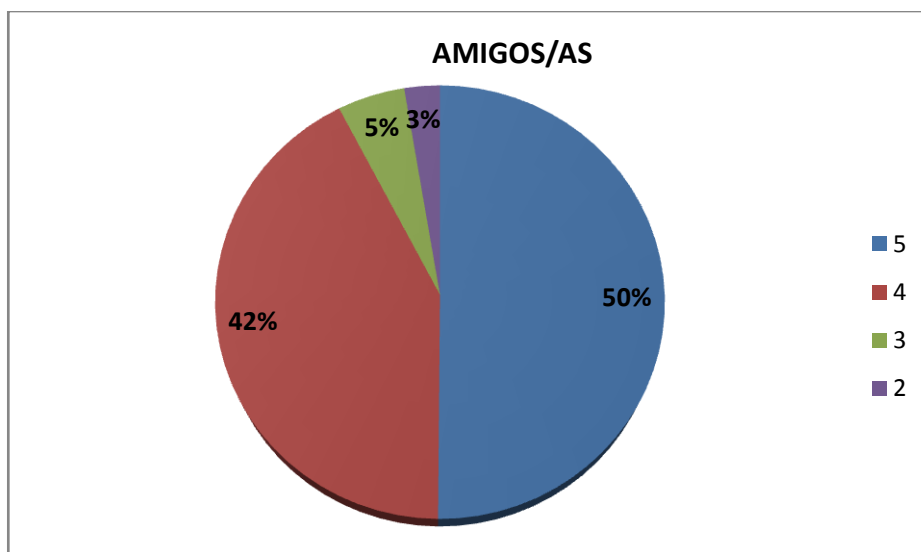
¿CONSIDERA QUE ENTRE SUS COMPAÑEROS/AS DE TRABAJO TIENE AMIGOS/AS?

Tabla No.21

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	19	50%
4	16	42%
3	2	5%
2	1	3%
1	0	0%
Total	38	100%

Fuente: empleados y docentes de la Universidad Península de Santa Elena
 Elaborado por: Isabel Camacho Polo
 Junio de 2011

GRÁFICO N°.20



Es difícil dentro de las instituciones mantener relaciones de amistad, pero el 92% nos refleja que la amistad sigue siendo un valor apreciado dentro de la misma; si un porcentaje considerable se mantiene displicente a las respuestas, pocos consideran no tener amigos dentro de la UPSE, respetable criterio.

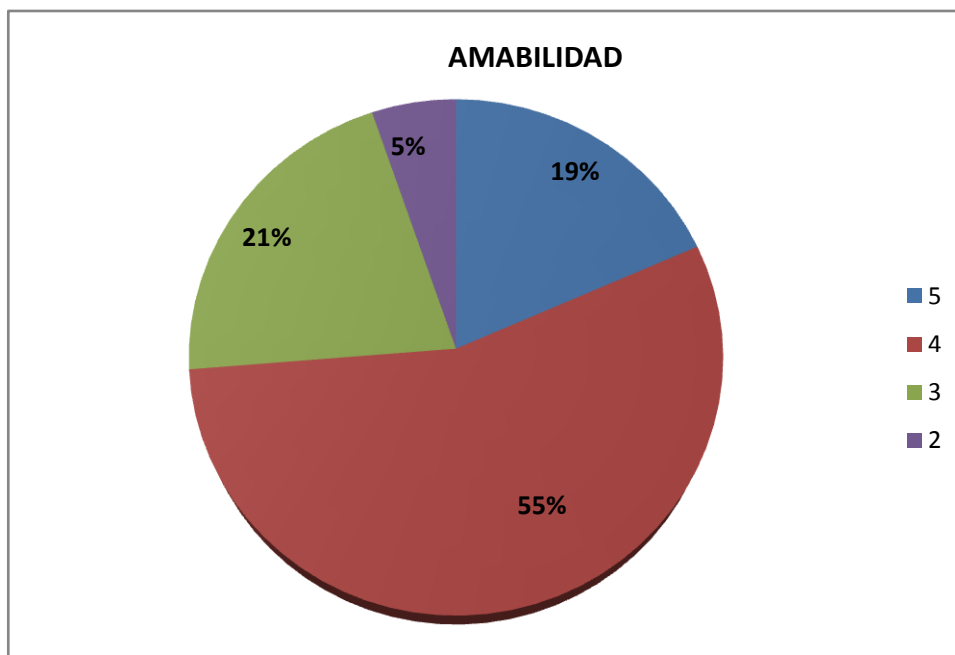
¿SUS JEFES LO/A TRATAN CON AMABILIDAD?

Tabla No.22

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	7	18%
4	21	55%
3	8	21%
2	2	5%
1	0	0%
Total	38	100%

Fuente: empleados y docentes de la Universidad Península de Santa Elena
Elaborado por: Isabel Camacho Polo
Junio de 2011

GRÁFICO N°.21



Los resultados de esta pregunta reflejan que la amabilidad de mandos superiores a mandos medios esta promediada en un 73%, este criterio debe estar en concordancia con la imagen que se quiere de la institución. Aunque pocos no definan su criterio, existe un grupo minoritario que se siente incómodo con el trato que reciben.

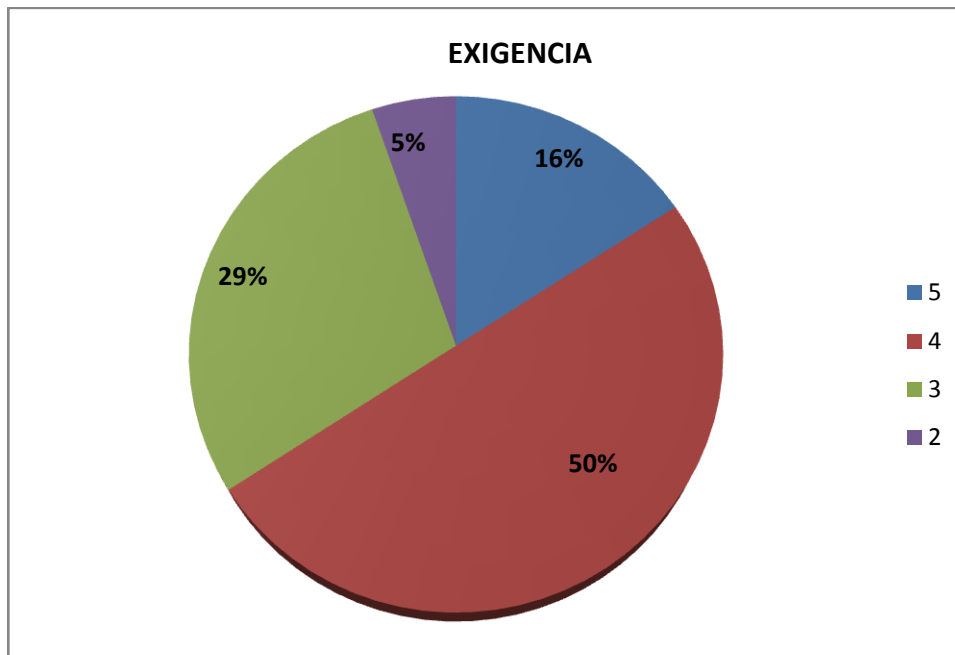
¿CONSIDERA ADECUADO NIVEL DE EXIGENCIA DE SUS JEFES?

Tabla No.23

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	6	16%
4	19	50%
3	11	29%
2	2	5%
1	0	0%
Total	38	100%

Fuente: empleados y docentes de la Universidad Península de Santa Elena
Elaborado por: Isabel Camacho Polo
Junio de 2011

GRÁFICO N°.22



Del total de encuestados, el 66% están de acuerdo y totalmente de acuerdo con el nivel de exigencia de parte de sus jefes, un jefe que no exige esta demás en un espacio, aunque unos sean indiferente a la respuesta; por otro lado aparece un porcentaje respetable para responder negativamente al requerimiento. Comprensible para un organismo que tiene en su claustro a una parte de su personal que se ha ido formando en la misma institución y han obtenido la experiencia en el proceso.

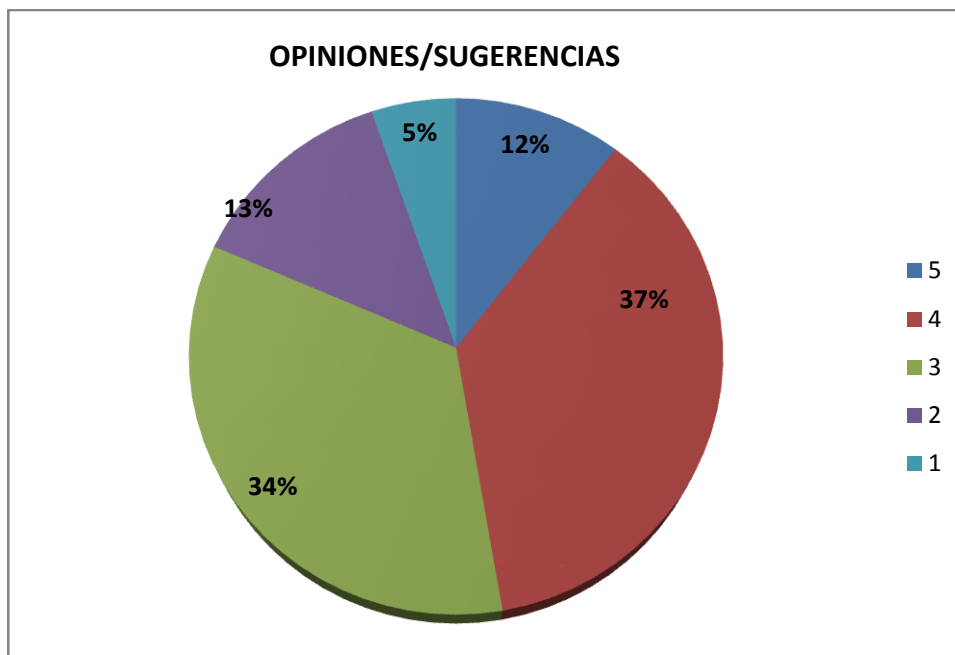
¿SUS JEFES ESCUCHAN SUS OPINIONES Y SUGERENCIAS?

Tabla No.24

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	4	11%
4	14	37%
3	13	34%
2	5	13%
1	2	5%
Total	38	100%

Fuente: empleados y docentes de la Universidad Península de Santa Elena
Elaborado por: Isabel Camacho Polo
Junio de 2011

GRÁFICO N°.23



La práctica de la buena escucha no es visible en el reflejo de las respuestas a esta pregunta; la indiferencia de los 34% del total de encuestados, determina que un diagnóstico de gestión se hace necesario para establecer a qué se debe la desidia para aportar con respuestas que permitan determinar el grado de satisfacción de la gestión por parte de las autoridades administrativas de la Universidad.

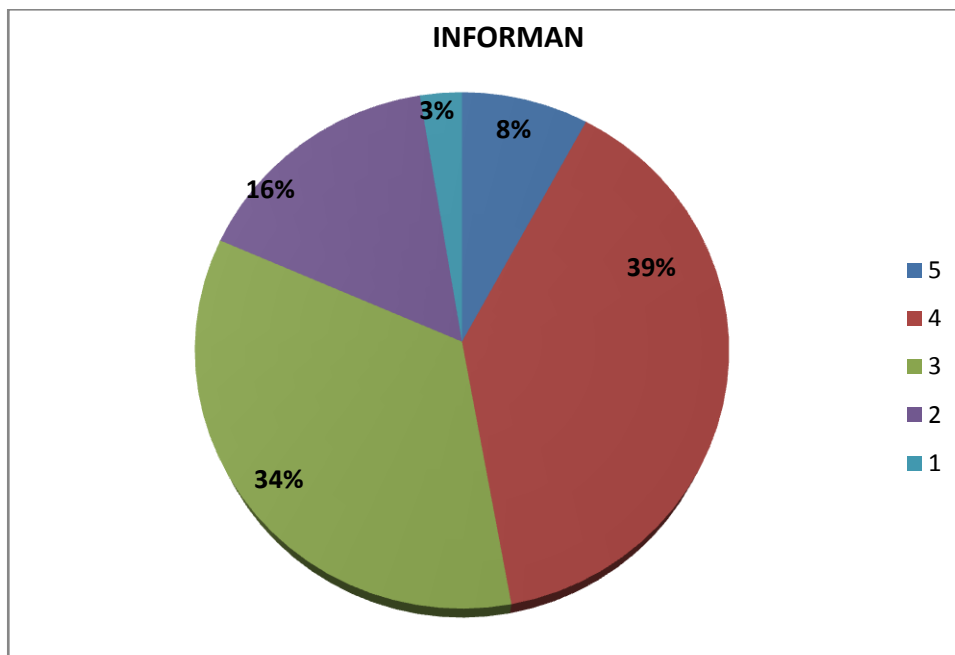
¿LE INFORMAN DE LAS DECISIONES QUE SE TOMAN EN NIVELES SUPERIORES?

Tabla No.25

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	3	8%
4	15	39%
3	13	34%
2	6	16%
1	1	3%
Total	38	100%

Fuente: empleados y docentes de la Universidad Península de Santa Elena
 Elaborado por: Isabel Camacho Polo
 Junio de 2011

GRÁFICO N°.24



Estos resultados reflejan que la falta de comunicación está deteriorando los canales dentro de la organización; mientras un 39% afirma recibir la comunicación efectiva, pero un 34% prefiere no dar su criterio, se mantiene flemático a las respuestas; el 19% refleja su descontento a la falta de comunicación.

¿CONSIDERA SU TRABAJO ÚTIL PARA SU INSTITUCIÓN?

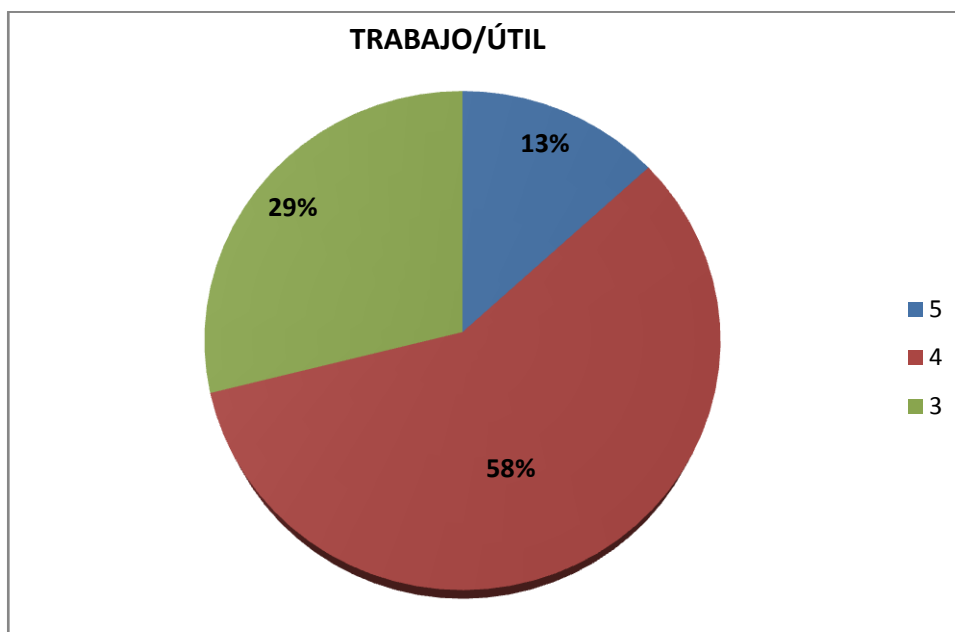
RECONOCIMIENTO

Tabla No.26

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	5	13%
4	22	58%
3	11	29%
2		0%
1		0%
Total	38	100%

Fuente: empleados y docentes de la Universidad Península de Santa Elena
Elaborado por: Isabel Camacho Polo
Junio de 2011

GRÁFICO N°.25



Del total de encuestados, 13% aporta de manera permanente y el 58% aporta, según refleja el dato, a la institución; es comprensible que el 29% se muestre indiferente porque no existe compromiso con la UPSE; quien no aporta significativamente tal vez no esté en la capacidad de opinar si aporta o no.

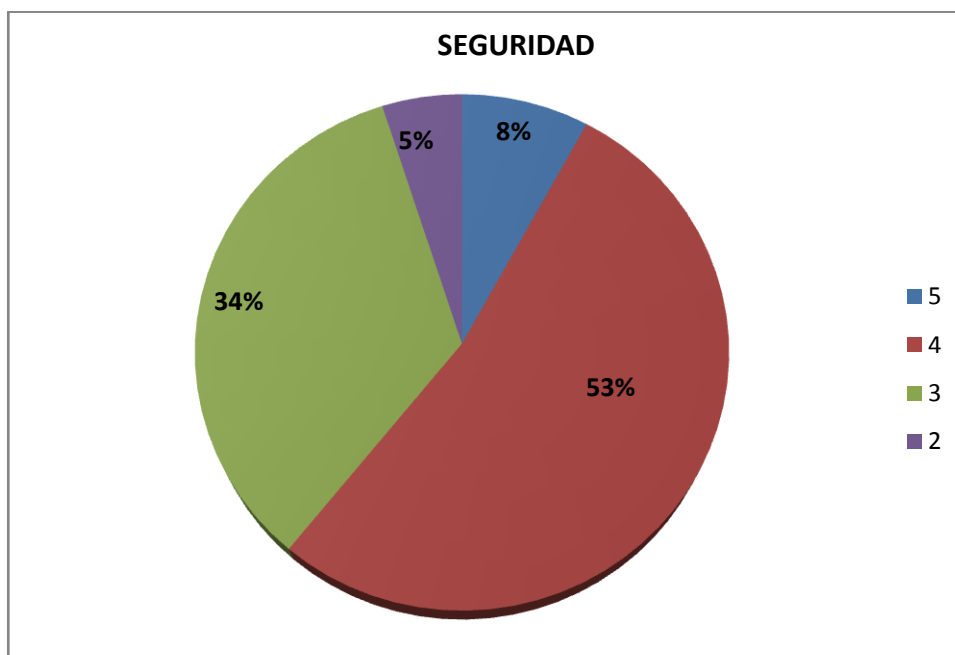
¿TIENE USTED UN NIVEL DE SEGURIDAD DE CARA AL FUTURO EN SU INSTITUCIÓN?

Tabla No.27

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	3	8%
4	20	53%
3	13	34%
2	2	5%
1		0%
Total	38	100%

Fuente: empleados y docentes de la Universidad Península de Santa Elena
 Elaborado por: Isabel Camacho Polo
 Junio de 2011

GRÁFICO N°.26



Mientras solo el 8% del total de los encuestados se encuentran totalmente seguros con respecto al futuro; el 53% de los encuestados considera sentirse seguro de cara al futuro de la institución, puede ser que este grupo sea parte del personal con nombramiento; no así el 34% que demuestra desafecho en relación al futuro; apenas un 5% no tiene visión futurista.

¿ES POSIBLE QUE HAYA UN NIVEL DE PROMOCIÓN EN LA INSTITUCIÓN EN BASE A RESULTADOS?

Tabla No.28

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	3	8%
4	16	42%
3	17	45%
2	2	5%
1		0%
Total	38	100%

Fuente: empleados y docentes de la Universidad Península de Santa Elena
Elaborado por: Isabel Camacho Polo
Junio de 2011

GRÁFICO N°.27



A medida que se avanza en el análisis de los resultados se observa un criterio de baja notabilidad entre los encuestados, lo demuestra el 8% de la encuesta, mientras que el 42% está de acuerdo con el nivel de promoción. El 45% aparece con la imprecisión a la respuesta. Los actores se muestran mayoritariamente susceptibles de que sean promocionados a otros cargos, lo demuestra un 5%.

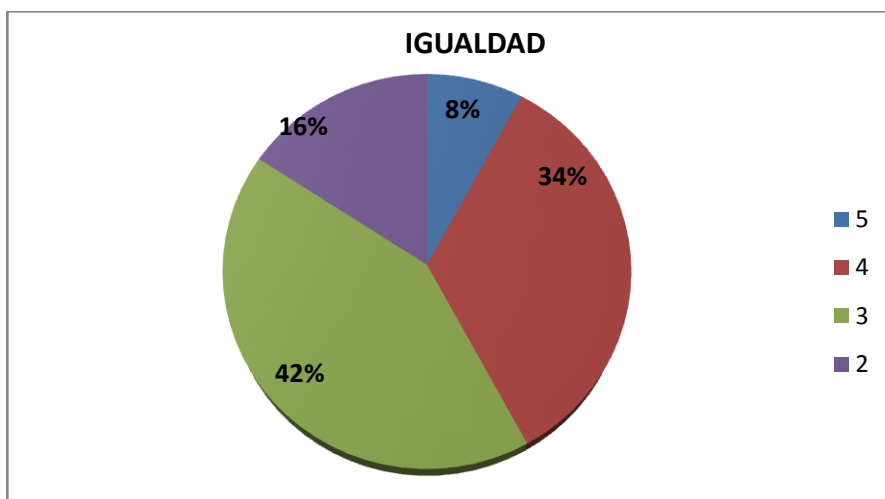
¿CREE USTED QUE EN LA INSTITUCIÓN EXISTE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES?

Tabla No. 29

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	3	8%
4	13	34%
3	16	42%
2	6	16%
1		0%
Total	38	100%

Fuente: empleados y docentes de la Universidad Península de Santa Elena
Elaborado por: Isabel Camacho Polo
Junio de 2011

GRÁFICO N°.28



Los resultados de esta pregunta denotan bajo nivel de respuesta lo que es bajo para quienes dicen sentirse orgullosos de pertenecer a ella, bajo nivel de los encuestados considera que existe igualdad de oportunidades; el 42% es una cifra que se mantiene y fluctúa casi siempre en los mismos niveles de inconformidad, de muchos que prefieren no opinar (textual); el 16% representa un nivel bajo y no percibe igualdad de oportunidades en la institución.

En ese aspecto, se sugiere que la institución reestructure su planta administrativa y ubique a cada quien en su lugar de tal manera que la productividad en el trabajo mejore y se sienta que hay opción de igualdad de oportunidades.

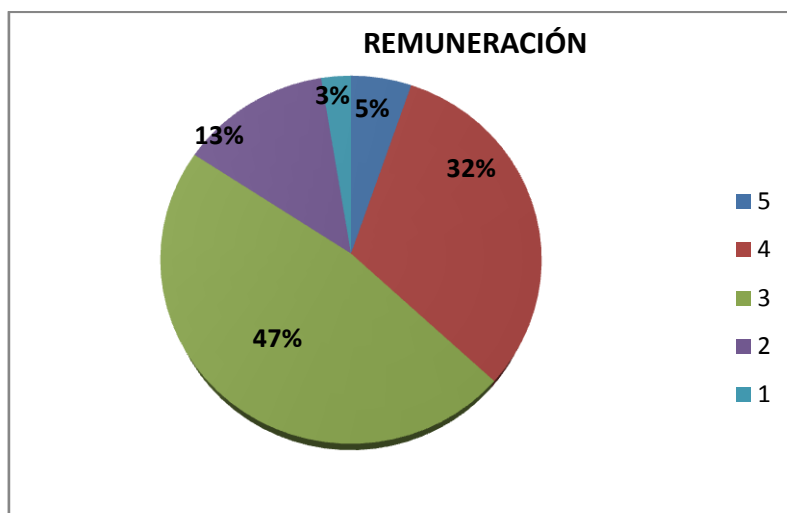
¿CONSIDERA QUE SU TRABAJO ESTÁ SIENDO BIEN REMUNERADO?

Tabla No.30

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	2	5%
4	12	32%
3	18	47%
2	5	13%
1	1	3%
Total	38	100%

Fuente: empleados y docentes de la Universidad Península de Santa Elena
 Elaborado por: Isabel Camacho Polo
 Junio de 2011

GRÁFICO N° .29



Un 5% de las personas encuestadas refleja insatisfacción en la remuneración que percibe, cifra considerablemente muy baja para quienes laboran dentro de la institución muchos con nombramiento y años de servicios; más notable es aun el 32% reflejado en la conformidad con respecto a este tema; indiferencia notable del 47%. Es posible que cuando se

elabore una escala de valoración de cargos y de responsabilidad la situación mejore.

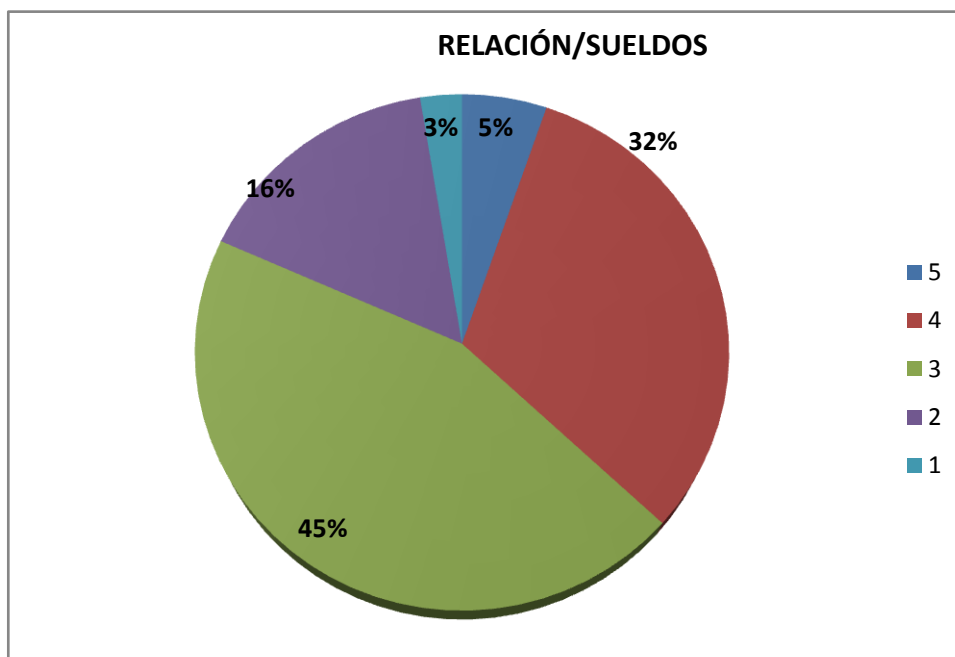
¿SU SUELDO ESTÁ EN RELACIÓN CON LOS SUELDOS QUE SE DAN EN LA INSTITUCIÓN?

Tabla N°31

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	2	5%
4	12	32%
3	17	45%
2	6	16%
1	1	3%
Total	38	100%

Fuente: empleados y docentes de la Universidad Península de Santa Elena
 Elaborado por: Isabel Camacho Polo
 Junio de 2011

GRÁFICO N°30



Potencialmente muchos de los encuestados tienen un considerable conocimiento de que la tabla de sueldos y remuneraciones para el sector público no concuerda con la realidad de lo que perciben o no se ajusta a la realidad que debe existir para aplicarla en relación con el presupuesto institucional y se sienten desalentados. Solo el 37% está satisfecho con la

relación presupuesto – sueldo, el 19% está definitivamente en desacuerdo y un 45% prefiere no opinar.

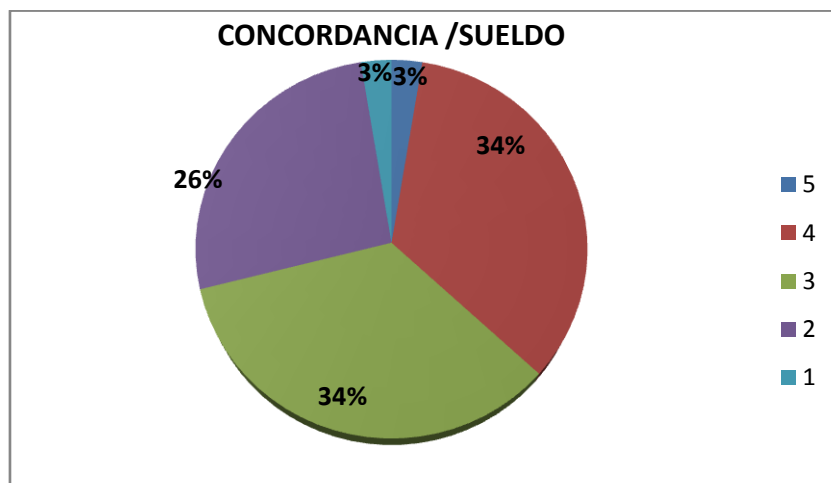
¿CREE USTED QUE SU SUELDO ESTÁ EN CONCORDANCIA CON LA SITUACIÓN ECONÓMICA DE LA INSTITUCIÓN?

Tabla N°32

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	1	3%
4	13	34%
3	13	34%
2	10	26%
1	1	3%
Total	38	100%

Fuente: empleados y docentes de la Universidad Península de Santa Elena
 Elaborado por: Isabel Camacho Polo
 Junio de 2011

GRÁFICO N°.31



Del total de encuestados, el 37% considera que su remuneración sí está en concordancia con el presupuesto establecido para la institución; un 29% no confía que su remuneración esté basada en el presupuesto; existe también muchas personas que no están de acuerdo con lo que perciben, eso se refleja en el resultado de la encuesta.

Categorícamente la remuneración es un efecto predominante para que las personas trabajen con dedicación por el crecimiento integral de la institución.

ENCUESTAS PARA ESTUDIANTES

LA UPSE EN GENERAL:

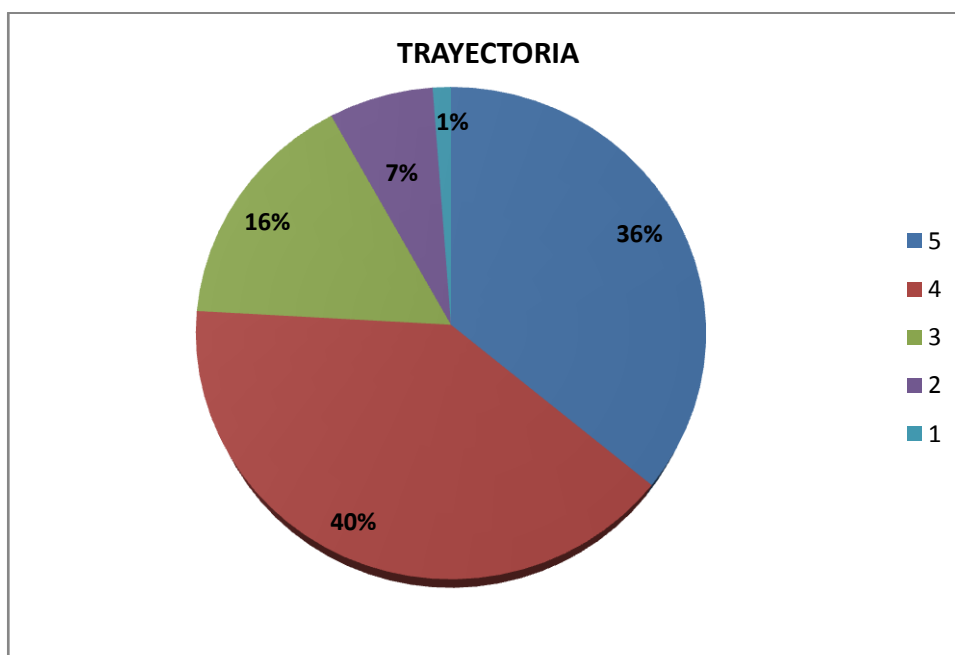
¿ESTÁ UD SATISFECHO CON LA TRAYECTORIA DE LA UPSE?

Tabla No.33

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	121	36%
4	134	40%
3	54	16%
2	23	7%
1	4	1%
Total	336	100%

Fuente: estudiantes de la Universidad Península de Santa Elena
Elaborado por: Isabel Camacho Polo
Junio de 2011

GRÁFICO N°.32



Del total de estudiantes encuestados el 76% prácticamente se siente satisfecho con la trayectoria de su Universidad; 16% no demuestra compromiso pero es un reflejo poco significativo, junto con el 8% como nivel muy bajo de desaprobación, que se siente afectados por alguna situación que posiblemente no fue atendida en su requerimiento, en su momento.

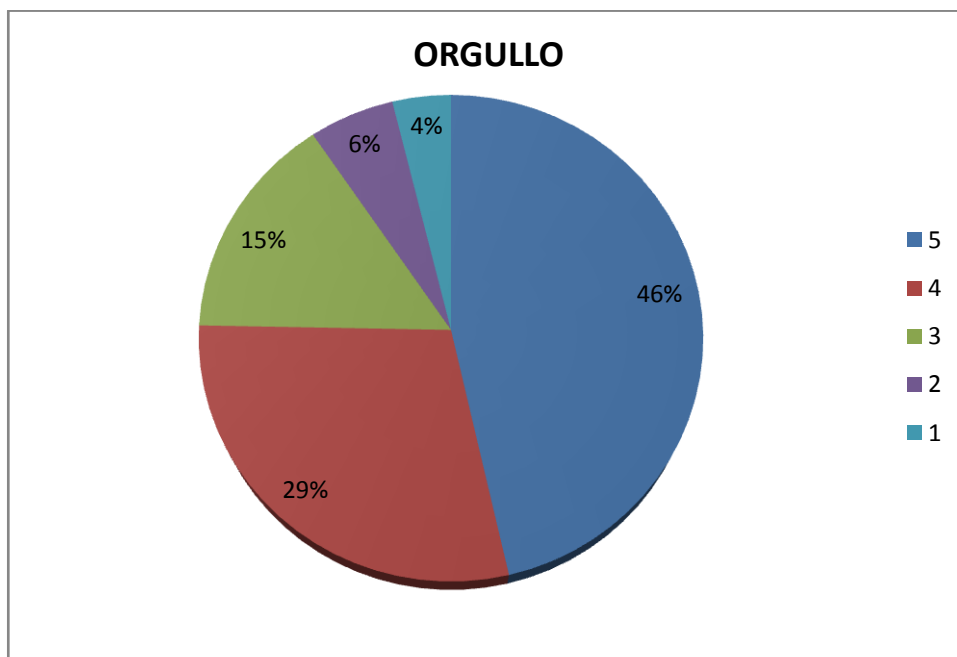
¿SE SIENTE ORGULLOSO/A DE PERTENECER A ELLA?

Tabla No. 34

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	156	46%
4	97	29%
3	51	15%
2	19	6%
1	13	4%
Total	336	100%

Fuente: estudiantes de la Universidad Península de Santa Elena
Elaborado por: Isabel Camacho Polo
Junio de 2011

GRÁFICO N°.33



Se refleja un nivel bastante alto de orgullo, pertinencia y pertenencia a la institución, el 75% es una cifra significativa en relación al 15% de indiferencia; muy pocos estudiantes, solo el 10% desapruban la consulta.

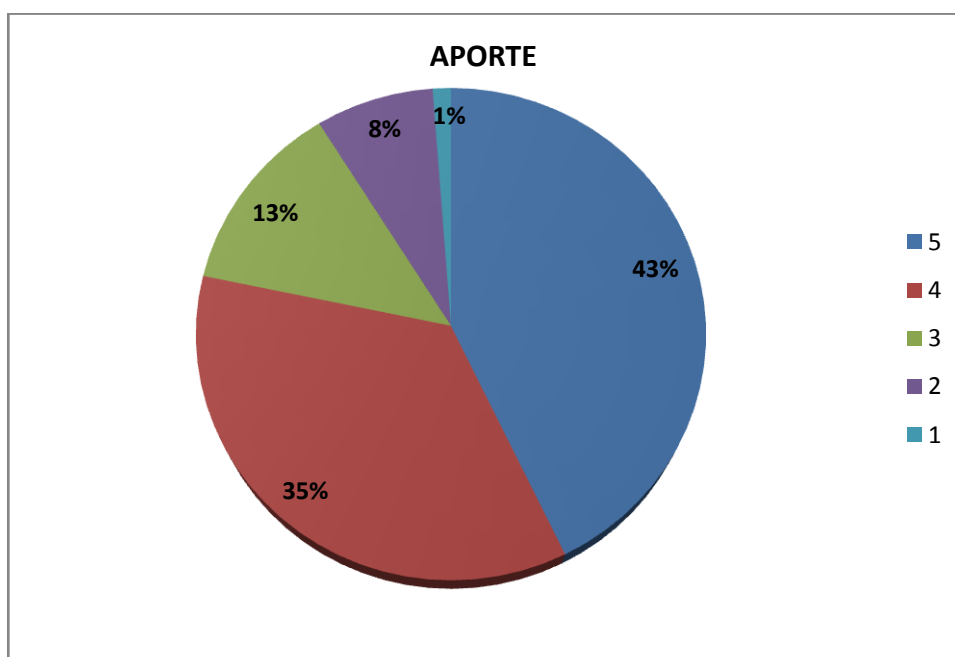
¿ES USTED CONSCIENTE DE LO QUE APORTA A SU INSTITUCIÓN?

Tabla No35

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	144	43%
4	119	35%
3	43	13%
2	26	8%
1	4	1%
Total	336	100%

Fuente: estudiantes de la Universidad Península de Santa Elena
Elaborado por: Isabel Camacho Polo
Junio de 2011

GRÁFICO N°.34



El 78% de los estudiantes encuestados refleja un compromiso de crecimiento hacia la institución; son pocos los estudiantes que son honestos al registrar su desapego y aporte a la institución.

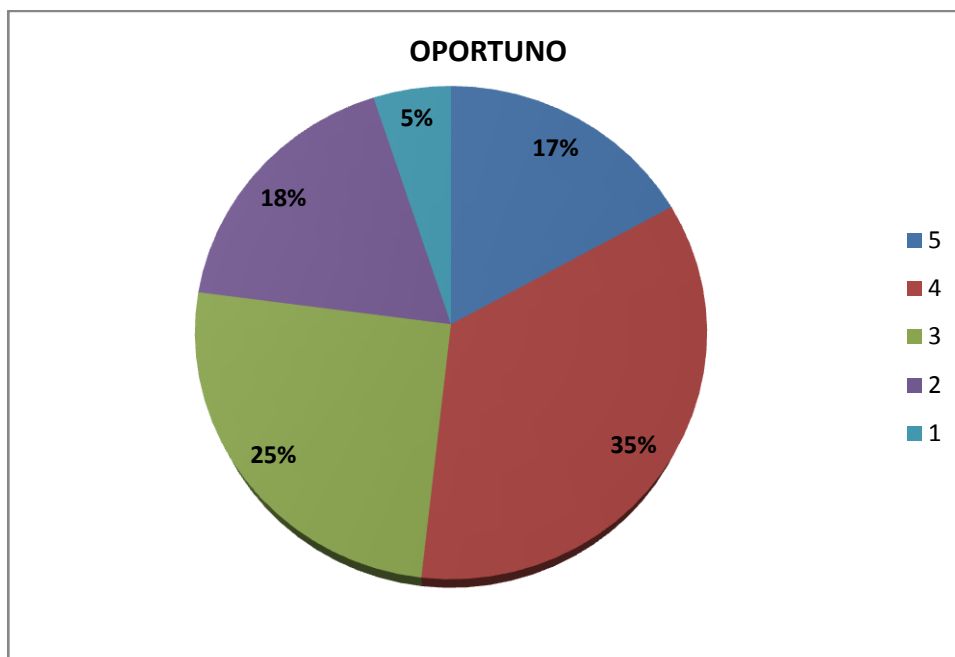
LE INFORMAN DE LAS DECISIONES ACADÉMICAS QUE SE TOMAN, OPORTUNAMENTE?

Tabla No. 36

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	57	17%
4	117	35%
3	85	25%
2	60	18%
1	17	5%
Total	336	100%

Fuente: estudiantes de la Universidad Península de Santa Elena
 Elaborado por: Isabel Camacho Polo
 Junio de 2011

GRÁFICO N°.35



Del promedio de encuestados del 52% considera que están informados de las decisiones académicas que se toman en la Universidad; se sugiere que se debe ser más metódico en cuanto a otorgar información más precisa al porcentaje de quienes se sienten displicentes e inconformes que suman un 23%.

ERGONOMÍA Y CONDICIONES AMBIENTALES:

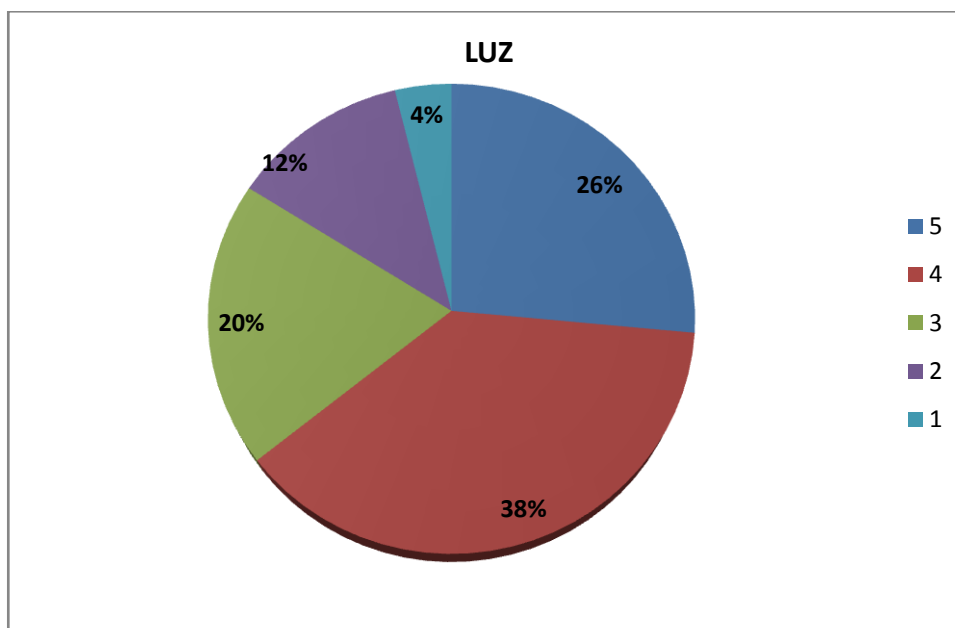
¿TIENE SUFICIENTE LUZ EN SU AULA DE CLASES?

Tabla No.37

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	89	26%
4	127	38%
3	66	20%
2	41	12%
1	13	4%
Total	336	100%

Fuente: estudiantes de la Universidad Península de Santa Elena
Elaborado por: Isabel Camacho Polo
Junio de 2011

GRÁFICO N°.36



Los resultados de la consulta demuestran que el 64% considera normal la iluminación del espacio físico que ocupan; el 20% no le da importancia al tema; solo el 16% considera que la iluminación es precaria en sus lugares de estudio. Se sugiere una revisión metódica de las aulas y laboratorios, es posible que algo esté molestando al buen desempeño de las labores académicas

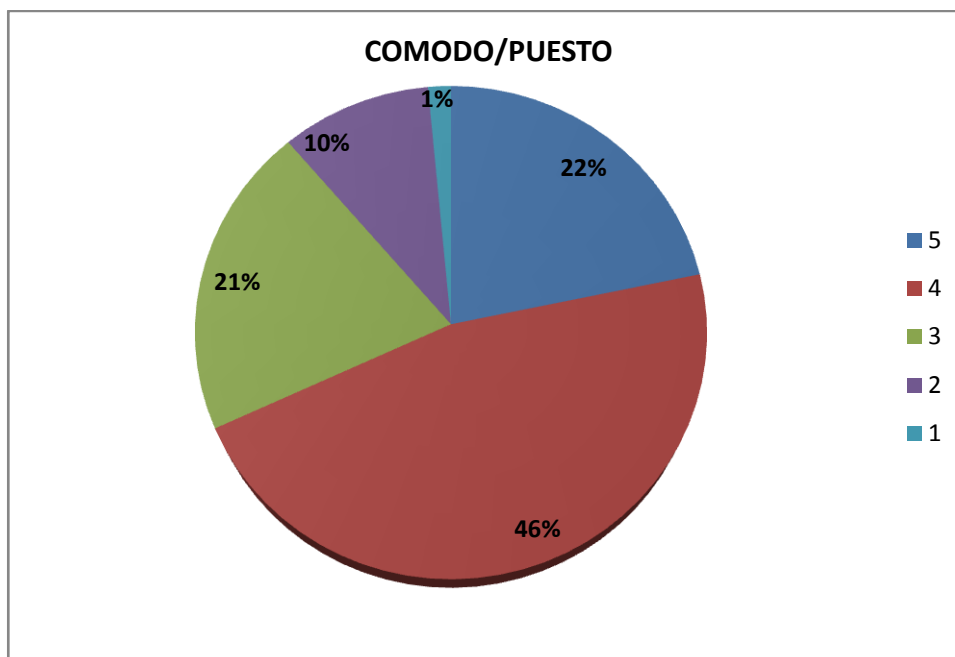
¿SUS AULAS Y LABORATORIOS LE RESULTAN CÓMODOS?

Tabla No.38

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	73	22%
4	156	46%
3	69	21%
2	33	10%
1	5	1%
Total	38	100%

Fuente: estudiantes de la Universidad Península de Santa Elena
Elaborado por: Isabel Camacho Polo
Junio de 2011

GRÁFICO N°.37



Del total de encuestados, el 68% se siente satisfecho de la utilidad de los laboratorios que tiene la Universidad; un 21% tal vez no son usuarios y el 11% como minoría entendible.

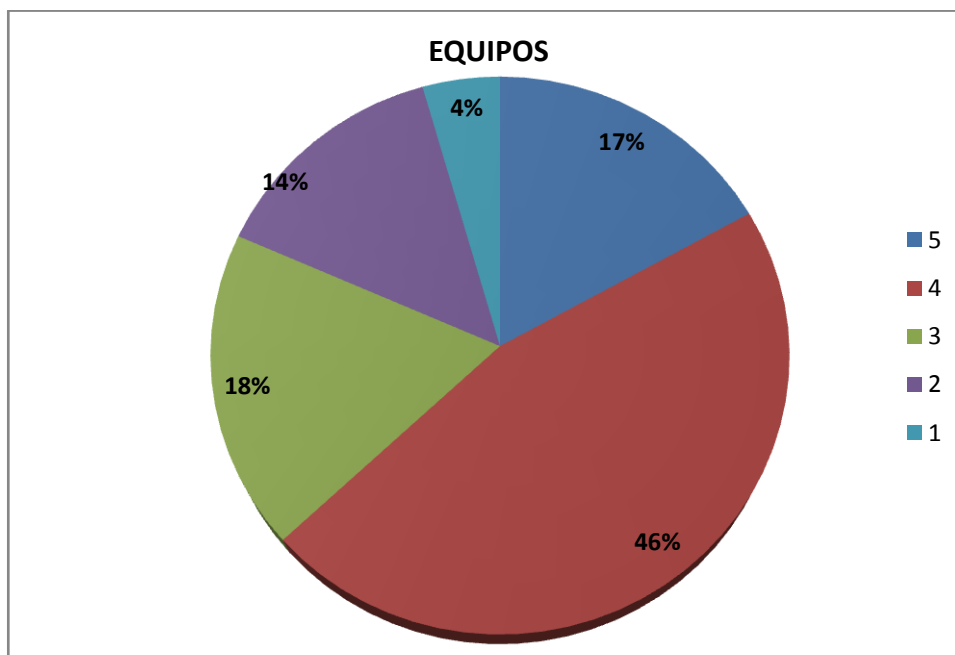
¿Los equipos informáticos con los que trabaja le son útiles?

Tabla No.39

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	57	17%
4	155	46%
3	62	18%
2	47	14%
1	15	4%
Total	336	100%

Fuente: estudiantes de la Universidad Península de Santa Elena
Elaborado por: Isabel Camacho Polo
Junio de 2011

GRÁFICO N°.38



Un porcentaje alto refleja la utilidad que prestan los laboratorios de informática y los equipos con que cuenta la institución. Del total de encuestados el 18% no está conforme con su utilidad. Se sugiere recomendaciones en la propuesta de esta tesis.

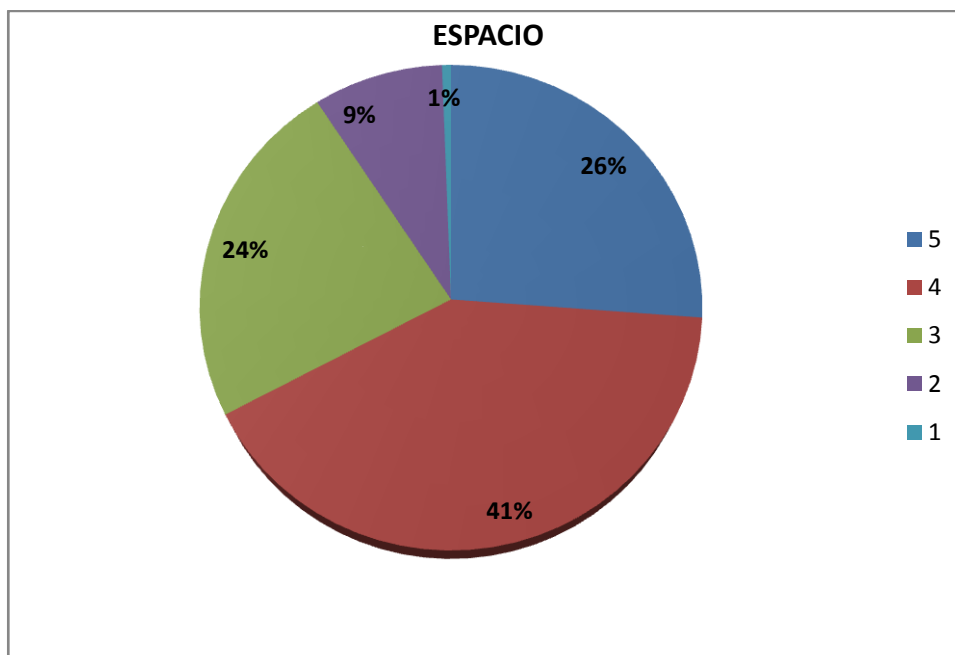
¿TIENE ESPACIO SUFICIENTE EN SU AULA DE CLASES?

Tabla N°40

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	88	26%
4	138	41%
3	79	24%
2	29	9%
1	2	1%
Total	336	100%

Fuente: estudiantes de la Universidad Península de Santa Elena
Elaborado por: Isabel Camacho Polo
Junio de 2011

GRÁFICO N°.39



Un 67% de los estudiantes encuestados refleja su satisfacción de estar cómodos en sus aulas de clases y laboratorios. Existe poca inconformidad en este aspecto. Otro grupo (textual) habla de hacinamiento.

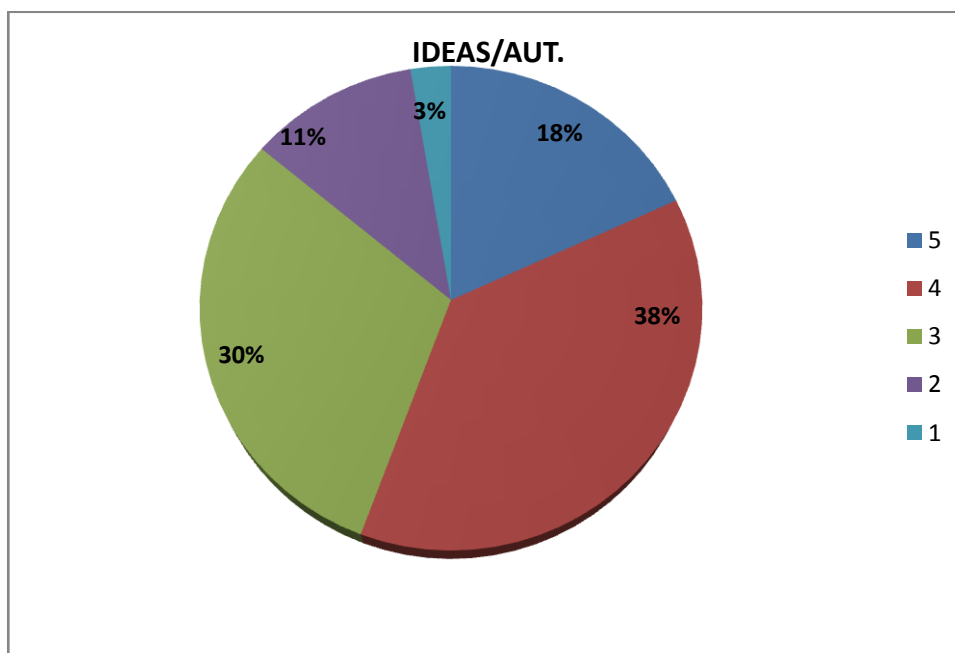
¿SUS IDEAS SON TOMADAS EN CUENTA POR LAS AUTORIDADES DE SU ESCUELA?

Tabla N° 41

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	61	18%
4	126	38%
3	102	30%
2	38	11%
1	9	3%
Total	336	100%

Fuente: estudiantes de la Universidad Península de Santa Elena
 Elaborado por: Isabel Camacho Polo
 Junio de 2011

GRÁFICO N°.40



Un 56% dice estar satisfecho de que sus ideas sean tomadas en cuenta pero un 11 % y un 3% no sienten satisfacción al aportar al desarrollo dentro de la institución, siendo así que ellos son la parte más importante de la misma. Mientras que al 30% no les interesa si su aporte es parte de las decisiones que se toman.

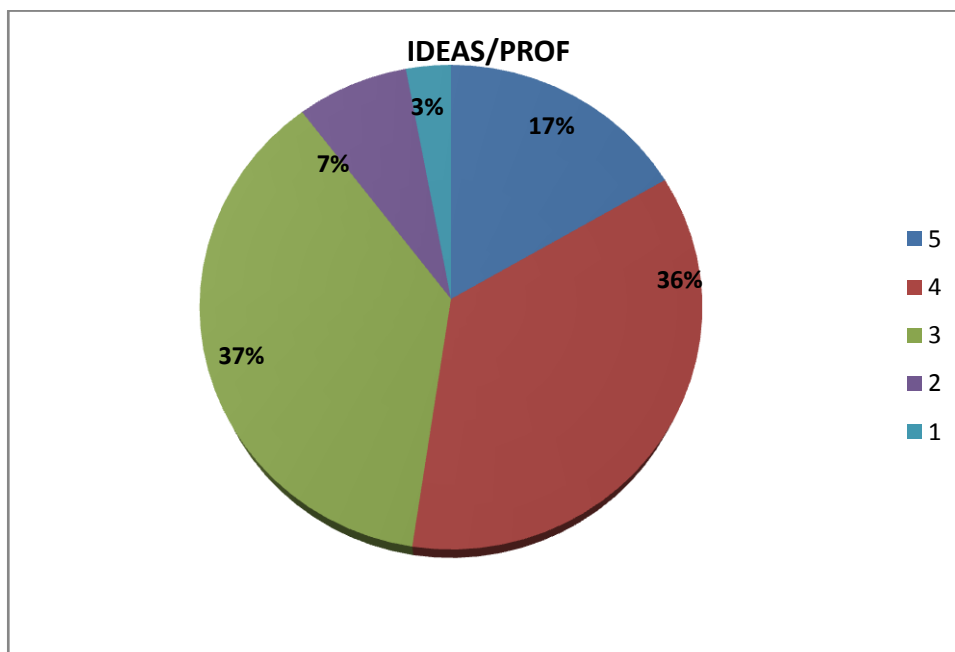
Sus ideas son tomadas en cuenta por sus profesores

Tabla N°42

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	56	17%
4	120	36%
3	125	37%
2	25	7%
1	10	3%
Total	336	100%

Fuente: estudiantes de la Universidad Península de Santa Elena
Elaborado por: Isabel Camacho Polo
Junio de 2011

GRÁFICO N°.41



El 53% de los encuestados considera que sus ideas son importantes, razón por la que son tomadas en cuenta por los docentes; pocos estudiantes se sienten relegados y otro porcentaje, el 37% de encuestados prefiere no contestar.

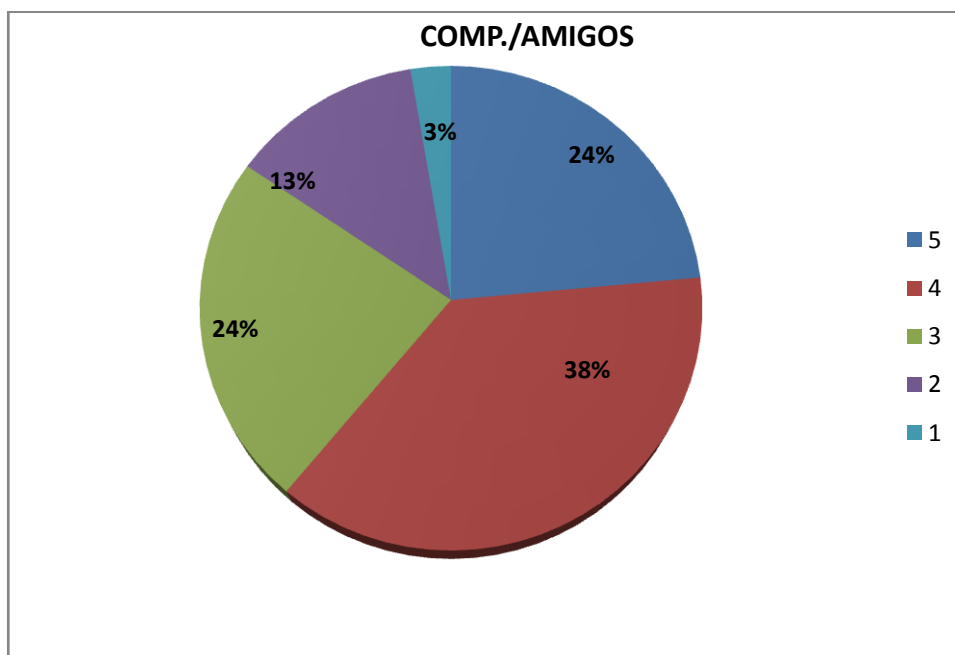
¿Considera que entre sus compañeros/as tiene amigos/as?

Tabla N°43

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	79	24%
4	126	38%
3	79	24%
2	43	13%
1	9	3%
Total	336	100%

Fuente: estudiantes de la Universidad Península de Santa Elena
Elaborado por: Isabel Camacho Polo
Junio de 2011

GRÁFICO N°.42



Un porcentaje promedio de estudiantes encuestados ha logrado hacerse de amigos en una institución de educación superior donde la competencia es el objetivo de su formación; solo un 16% no lo ha logrado. Y el 24% no manifiesta diferencia entre los dos grupos

El personal de oficina:

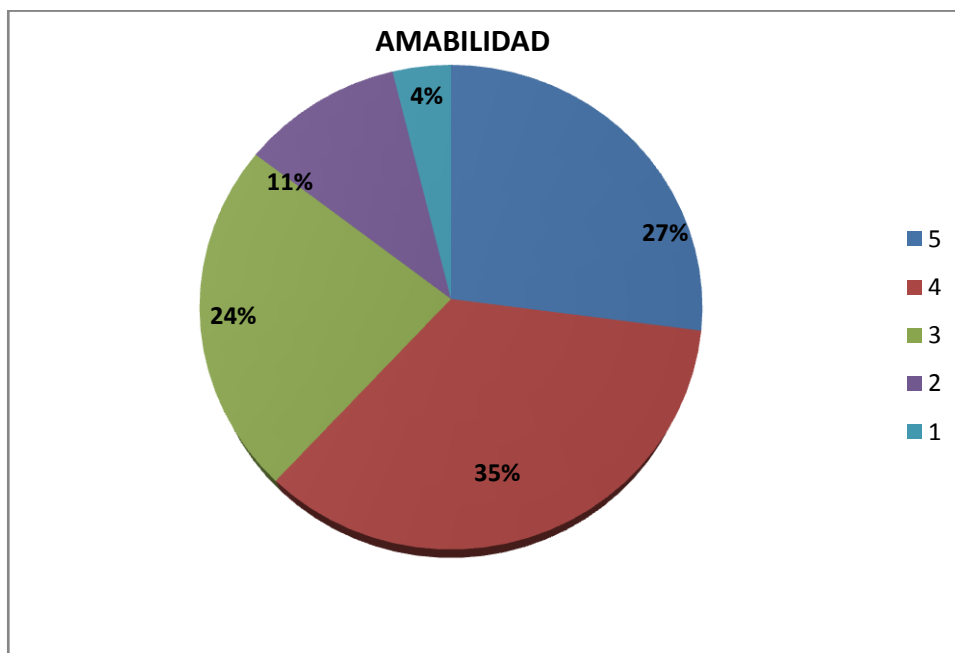
¿Lo tratan con amabilidad en las oficinas?

Tabla N°44

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	91	27%
4	117	35%
3	79	24%
2	36	11%
1	13	4%
Total	336	100%

Fuente: estudiantes de la Universidad Península de Santa Elena
Elaborado por: Isabel Camacho Polo
Junio de 2011

GRÁFICO N°.43



Un porcentaje muy alto de los estudiantes encuestados, 62% refleja amabilidad en el trato y la atención que se les da en los diferentes espacios siendo ellos la razón de ser de la institución; solo el 15% reprueba la atención que reciben. Igual hay un 24% de indiferencia.

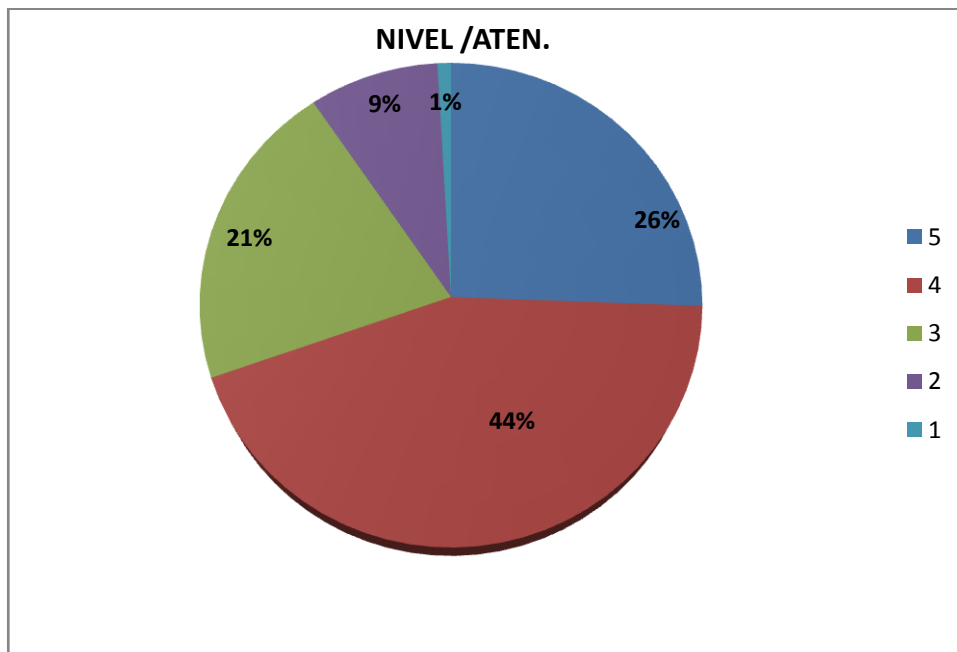
¿Considera adecuado el nivel de atención en las oficinas?

Tabla N°45

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	86	26%
4	148	44%
3	70	21%
2	29	9%
1	3	1%
Total	336	100%

Fuente: estudiantes de la Universidad Península de Santa Elena
Elaborado por: Isabel Camacho Polo
Junio de 2011

GRÁFICO N°.44



El reflejo de la encuesta del nivel de atención adecuado dentro de las oficinas, manifiesta la insatisfacción de sus usuarios en un 10%; el 21% dice mucho de la insatisfacción que genera el trato amable por falta de pertenencia en algunos casos por el personal de atención al usuario.

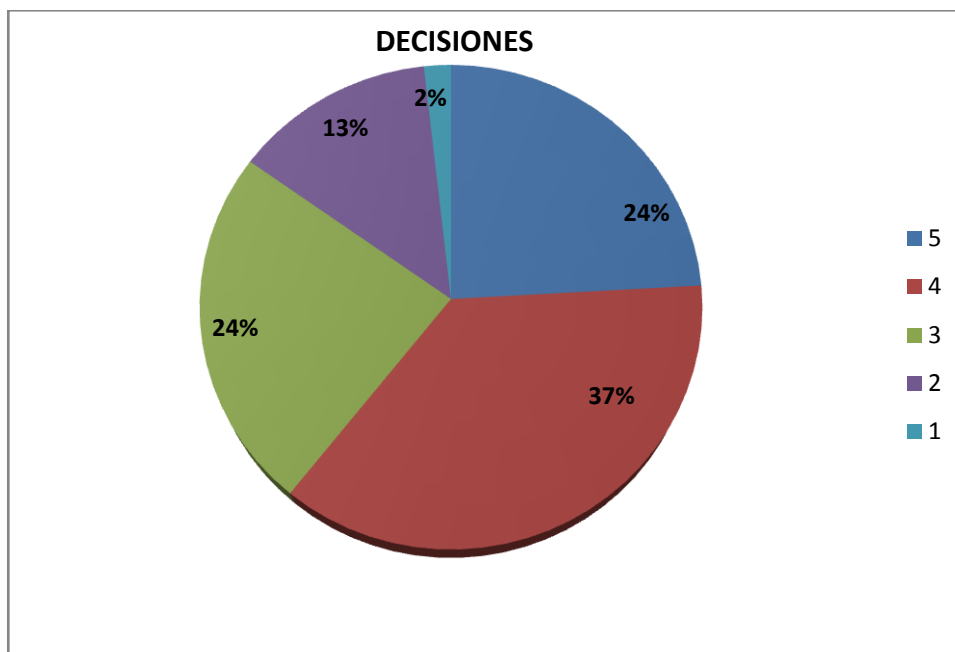
¿Le informan de las decisiones que se toman en niveles superiores con respecto a su preparación académica?

Tabla N°46

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	81	24%
4	123	37%
3	81	24%
2	45	13%
1	6	2%
Total	336	100%

Fuente: estudiantes de la Universidad Península de Santa Elena
 Elaborado por: Isabel Camacho Polo
 Junio de 2011

GRÁFICO N°.45



Un 15% de insatisfacción; habrá que determinar en qué temas no están siendo comunicados los estudiantes; 61% es porcentaje no aceptable para una institución de nivel superior como la UPSE.

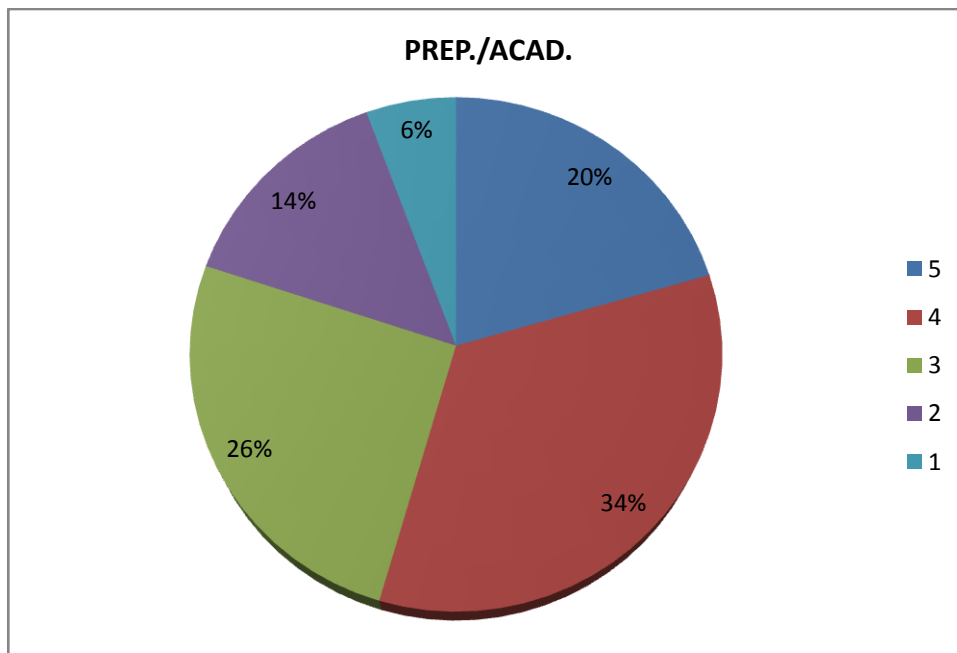
¿Considera su preparación académica útil para su futuro?

Tabla N°47

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	69	21%
4	114	34%
3	86	26%
2	48	14%
1	19	6%
Total	336	100%

Fuente: estudiantes de la Universidad Península de Santa Elena
Elaborado por: Isabel Camacho Polo
Junio de 2011

GRÁFICO N°.46



El 54% considera estar de acuerdo que la preparación académica es útil para su futuro, mientras que el 20% cree que no es útil. Habría que investigar y determinar cuáles son los objetivos que persiguen este pequeño porcentaje de estudiantes o en qué se fundamenta este criterio. 26% prefiere no cuestionar.

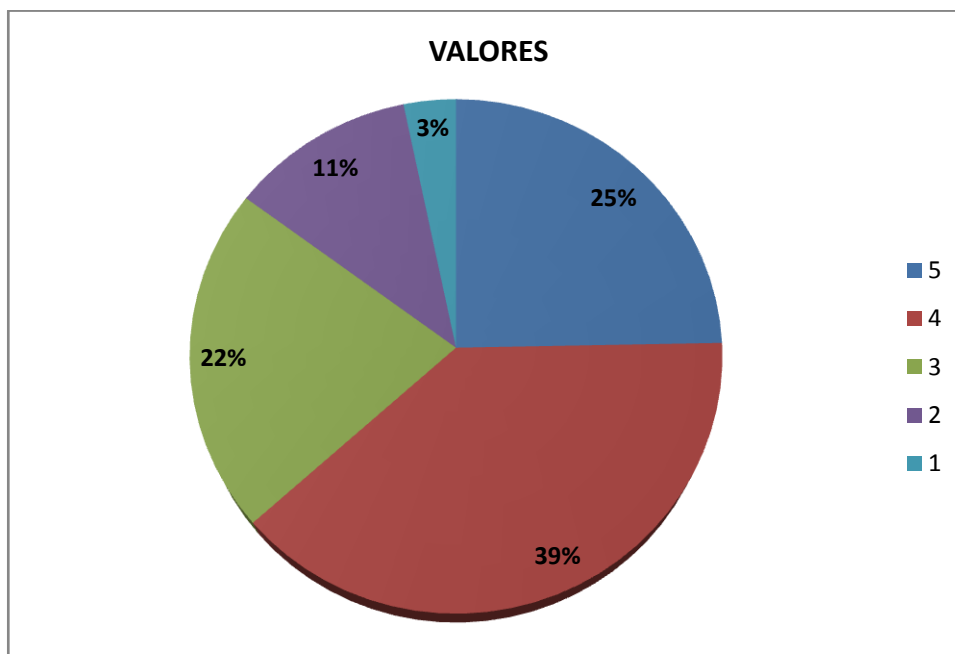
¿Considera que en la institución está vigente la práctica de valores?

Tabla N°48

ESCALA	N° DE PERSONAS	%
5	83	25%
4	130	39%
3	73	22%
2	39	12%
1	11	3%
Total	336	100%

Fuente: estudiantes de la Universidad Península de Santa Elena
Elaborado por: Isabel Camacho Polo
Junio de 2011

GRÁFICO N°.47



Los estudiantes de la Universidad consideran un nivel de satisfacción promedio con respecto a la práctica de valores en un 64%; más preocupa todavía la indiferencia del 22%, mientras que en promedio el 14% se encuentra insatisfecho.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Es importante concluir que los jefes se comprometan con la filosofía y el comportamiento de la institución con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización.

- ✓ Asociar las acciones con las palabras.
- ✓ Hacer énfasis en la comunicación cara a cara.
- ✓ Mantener a los miembros de la institución informados de los cambios y decisiones dentro de la organización.
- ✓ Dar confianza y valor a los empleados para comunicar malas noticias.
- ✓ Diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita.
- ✓ Luchar porque la información fluya continuamente.

Son algunas de las recomendaciones que se sugieren para mejorar el clima organizacional de la UPSE; tomando en cuenta que estos lineamientos son parte de la práctica del buen vivir.

La comunicación organizacional es una joven disciplina que tiene sus matrices conceptuales y teóricas en la Psicología Social, la Sociología y las Ciencias de la Administración, por ello ha sido explicada a través de enfoques mecánicos, psicológicos, sistémicos, contingenciales, interpretativos y críticos, los cuales han estado escasamente asociados a los cuerpos conceptuales que han estudiado la comunicación masiva a pesar de tener puntos coincidentes.

Los puntos tratados en este trabajo de investigación nos muestran que la comunicación organizacional es una herramienta y una rama de la comunicación, que surgió a mediados del siglo pasado con el auge de las primeras grandes empresas, pero es un tema reciente que ha sido discutido muchas veces y que actualmente es uno de los principales puntos estratégicos de gerentes y administradores en sus gestiones empresariales, hemos tenido

para este efecto también que tener en cuenta la evolución de la comunicación como ciencia, relacionada también con los cambios tecnológicos que van de la mano con ella.

Es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución.

Por tanto, debe reconocerse la función clave que cumple el ámbito cultural al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social, así como al ser instrumento de análisis y comprensión que hace posible encontrar un sentido propio para la construcción de una modernidad latinoamericana en momentos de crisis que llevan a cuestionar, en muchos casos, la modernidad occidental. Parece claro que en el futuro inmediato la economía y el desarrollo de los países latinoamericanos dependerá en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, en los que se encontrarán los estilos gerenciales a acordes con la idiosincrasia y la cultura de cada país.

En este terreno, pues, resulta absolutamente necesario emprender estudios de diagnóstico de los diversos tipos de organización que existen en tanto expresión de la cultura que representan, ya que aquí casi todo está por ser explorado, conocido e intentado. Deben estudiarse, por ejemplo, experiencias exitosas de organizaciones para descubrir qué factores contribuyeron a su éxito y hasta dónde pueden ser recreados en otros espacios y tiempos; es necesario, también, estudiar y evaluar los programas de formación de los nuevos administradores de la institución.

COMENTARIO

La comunicación organizacional, es una disciplina reciente, y últimamente aplicada, por esta misma razón su evolución puede ser uno de los pilares de éxito de muchas compañías, especialmente en el área de la tecnología, ya que la transformación que se avecina en un futuro no muy lejano va a ser de grandes proporciones, y va generar múltiples cambios al interior de la empresa así como está sucediendo actualmente, las empresas poco competitivas que no se adapten a este tipo de cambios, se verán obligadas a desaparecer o quedar atrás.

Aun así hay muchos administradores que prefieren seguir trabajando con métodos anticuados, no solo en lo que al área de tecnología respecta si no también en la comunicación interna con sus empleados, hay que mejorar para avanzar, y no hay necesidad de cambiar toda la estructura de una empresa para que esta funcione, la cuestión es identificar el problema y erradicarlo.

CAPÍTULO IV

LA PROPUESTA

GUÍA DE ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UPSE.

JUSTIFICACIÓN

Según estudios previos, el ambiente en el que se encuentra una persona, en este caso los empleados y trabajadores de la UPSE, influye considerablemente en su rendimiento. Esto es sumamente importante para las organizaciones puesto que las personas que conforman la empresa no emplean todo su talento al sentirse presionadas y por el contrario, se requiere que lo hagan con satisfacción. Sin embargo, esta no es una metodología que se utilice hoy en día con mucha frecuencia, porque ésta es una técnica relativamente joven que se está implementando especialmente en las nuevas organizaciones.

Es importante resaltar que en un principio las organizaciones no tomaban en cuenta nada de lo que tenía que ver con el espacio laboral en el que se desempeñaban sus empleados mucho menos prestaban atención a las maneras de desarrollar actividades extralaborales que inyectarán en los trabajadores verdaderos deseos de laborar, esto hacía que el trabajo fuera monótono y aburrido, donde todos desarrollaban tareas mecánicamente sin aportar nuevas ideas ni maneras de hacer crecer la compañía como tal.

Actualmente se habla de una deshumanización del trabajo y de un considerable ausentismo laboral, aburrimiento y por ende una alta rotación de personal, por el contrario, en aquel momento, en vez de implementar nuevas técnicas de motivación se decidió incrementar la supervisión y la revisión continua del trabajo, haciendo este aún más rígido y monótono.

Luego de diversos estudios y tácticas implementadas para animar a la gente con el propósito de que desearan trabajar con ganas, se llegó a la conclusión que es necesario prestarle fundamental atención al manejo del talento humano, ambiente y entorno laboral en el que se desenvuelven día a día otorgándoles más atención en vez de preocuparse exclusivamente de los factores técnicos y económicos de la organización.

DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

BENEFICIARIOS

Esta propuesta está dirigida específicamente para beneficiar integralmente a docentes, empleados, trabajadores y estudiantes de la UPSE, en general. Con la misma se pretende mejorar la calidad del servicio y por consiguiente el entorno laboral y educativo de sus integrantes, sustentado básicamente en las políticas institucionales constituidas en el PEDI 2009-2013 en sus diferentes ámbitos:

Ámbito 1. FUNCIÓN GESTIÓN ADMINISTRATIVA

- Consolidar la planificación estratégica como herramienta para el desarrollo universitario en función de los objetivos, misión y visión institucional.
- Establecer programas para el personal administrativo que promueva su capacitación, actualización y estímulo constante en apoyo y reconocimiento del ejercicio de sus funciones.
- Continuar con mejoras, mantenimiento y modernización de la infraestructura física y servicios generales que brinda la universidad.

- Administrar de forma racional, los recursos materiales, financieros y los procesos administrativos.
 - Fortalecimiento de la autogestión.
 - Función gestión administrativa

Ámbito 2: ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN: Busca fortalecer la administración y la gestión mediante la optimización y eficiencia del talento humano, productividad en el uso de recursos materiales y financieros a fin de mejorar su calidad.

Ámbito 3: PRESUPUESTO Y RECURSOS FINANCIEROS. Consolidar el bienestar de la comunidad universitaria, estudiantes, docentes y trabajadores mediante el cumplimiento de las normativas financieras.

OBJETIVO

Mejorar el clima organizacional para satisfacer las necesidades del público interno y externo de la UPSE.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Analizar de manera exhaustiva el resultado de la investigación realizada a empleados, docentes y estudiantes

Participar en la proyección de una imagen renovada de la UPSE para el mejor desempeño de las funciones de los actores.

FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

FACTIBILIDAD

Considero factible la ejecución de esta propuesta por los siguientes lineamientos:

La UPSE es una institución de prestación de servicios, de educación superior, lo que merece que todos sus integrantes practiquen los mismos principios y se restablezcan valores que han dejado de ponerse en práctica, como son la cordialidad, la amabilidad, el respeto al derecho de participación y de equidad en los procesos por parte de cada uno de sus integrantes.

La ejecución de la propuesta sobre la elaboración de una guía de estrategias comunicacionales para mejorar el clima organizacional de la UPSE, es factible porque esta herramienta le posibilita a un mejoramiento del talento humano y generar un clima favorable para el desarrollo académico y administrativo.

FUNDAMENTACIÓN PSICOLÓGICA

TEORÍA DE MOTIVACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO

Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow³⁶ diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él explicaban la determinación del

³⁶Amorós E. Comportamiento Organizacional. En busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Teorías contemporáneas sobre la Motivación. Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales.1998

comportamiento humano. Este orden de necesidades sería el siguiente: fisiológicas, de seguridad, amor y sentimientos de pertenencia, prestigio, competencia y estimas sociales, autorrealización, y curiosidad y necesidad de comprender el mundo circundante.

FUNDAMENTO LEGAL

Esta propuesta está fundamentada legalmente en la Constitución del Ecuador³⁷, que garantiza el derecho al trabajo y a la seguridad social, esto es básico pues le garantiza una estabilidad emocional y esto hace que el trabajador se sienta muy bien, y desarrolle de mejor manera sus habilidades.

Art. 33. El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 34. El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

³⁷ Constitución del Ecuador. Capítulo segundo. Derechos del buen vivir. Sección octava. Trabajo y seguridad social

DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA;

Basada en cuatro ejes fundamentales:

1. Pertenencia institucional

La pertenencia institucional es un elemento básico y fundamental para propiciar un excelente clima organizacional, trabajo en equipo y poder sumar voluntades de manera más efectiva.

Es importante que los empleados consideren a la institución como propia, esto hace que se comprometan más con la institución y los resultados que persigue.

Sobre todo para la UPSE, que tiene un reconocimiento provincial fuerte, el uso adecuado del uniforme y demás símbolos representativos de la institución, hay que llevarlos con respeto y con orgullo.

Cada departamento lleve un registro de la trayectoria de cada empleado.

El orgullo institucional se debe reflejar en el trato siempre cordial entre mandos superiores a mandos medios y viceversa; y, de estos al público externo

Realizar por lo menos una vez cada tres meses una reunión de confraternidad entre los miembros de la institución.

La colocación de buzones en cada edificio donde se permita aportar con sugerencias que beneficien a la institución las mismas que serán revisadas de acuerdo a su naturaleza.

Implementar por lo menos tres canales de comunicación diferentes para que la información que genere la institución llegue a sus integrantes: se utiliza mucho el internet pero no a todos les llega, por ejemplo los docentes.

Un canal para cada estamento: carteleras en salas de atención al estudiante.

La unidad de talento humano no cumple con su función en la totalidad porque no todos marcan tarjeta, por ejemplo personal de los campus Rio Verde, Manglaralto, Colonche, docentes y autoridades

Adecuado uso de las instalaciones: políticas para climatizar las áreas de trabajo.

Trabajar con música que sea de género ambiental.

La UPSE en general

Hay que aprovechar los niveles de satisfacción que existe entre empleados y docentes de la institución, como de estudiantes. Se pueden desarrollar grupos estudiantiles que participen activamente en distintas áreas de la **cultura** y que estas prácticas sean consideradas horas de vinculación como lo determina la ley. Aquí se puede involucrar a empleados que lo soliciten.

Se pueden desarrollar grupos estudiantiles que participen activamente en distintas áreas de la **comunicación interna y externa** y que estas prácticas sean consideradas horas de vinculación como lo determina la ley. Aquí se puede involucrar a empleados que lo soliciten.

Un elemento a considerar es que la asistencia y permanencia de muchas horas a la institución crea un nivel de estrés y baja producción, que es

necesario trabajarlo con dinámicas grupales y motivacionales para generar ambientes agradables, sanos y saludables.

La propuesta permitirá responder a algunas de las inquietudes que han sido dadas por los estudiantes como:

Qué el 23% de los estudiantes consideran que no se les informa oportunamente en cuanto a las decisiones académicas, el 15% considera que no son tomadas en cuentas sus ideas por parte de las autoridades de las escuelas. El 10% considera que no son tomadas en cuentas sus ideas por parte de los profesores.

Frente a esto creo que es necesario establecer una reunión con estudiantes para exponer en detalle los asuntos académicos concernientes a cada ciclo. Se debe consensuar entre directivos en qué fecha es conveniente realizar una exposición de motivos para exponer las metas que se proponen, estas pueden ser al inicio o las que se cumplieron, al final de ciclo. De dicha reunión se debe levantar un acta que sea entregada a cada representante de curso.

Para cada reunión, los representantes de curso deben tener las sugerencias por escrito consensuadas con los compañeros de aula, en cuanto a las mejoras que se pueden dar al proceso académico.

En relación a que el 18 % considera que no le son útiles los equipos de los laboratorios informáticos.

Se deben establecer políticas efectivas de uso y de mantenimiento de laboratorios. Cada estudiante debería llevar sus propios accesorios de trabajo: memorias flash USB, mouse y audífonos; por salud y por productividad.

2. Ergonomía y condiciones ambientales

Se sugiere hacer una revisión de las condiciones ergonómicas de las oficinas; muchas personas trabajan en hacinamiento.

Los espacios físicos dentro de las oficinas no prestan las condiciones y niveles de confidencialidad para trabajar. Deben existir divisiones modulares entre asistentes y directivos.

En los espacios de trabajo de los docentes, (salas de atención al estudiante) el mobiliario es inadecuado, debió asignarse cubículos individuales que permitan que la atención tenga un grado de privacidad y confianza.

El 8% considera que la temperatura no es adecuada.

Se debe normar el uso de acondicionadores de aire en lugares de uso múltiple de tal forma que la temperatura sea la adecuada en función de la salud y comodidad de los usuarios. (No permitir extremos)

3. Condiciones laborales

Existe un alto porcentaje de orgullo, pertenencia y pertinencia reflejándose tanto en docentes como en estudiantes y personal administrativo. El personal docente, administrativo y estudiantes se sienten integrados a la institución

Se sugiere trabajo flexible - trabajo por productos u objetivos:

Dpto. VINCULACIÓN

Dpto. INVESTIGACIÓN

Dpto. PROYECTOS

Áreas de DIRECCIÓN

El 13% no está de acuerdo con su cargo, están en subempleo solo el 21% del personal se encuentra ubicado en el área de su competencia; el 9% no se siente valorado dentro de la institución

Se debe realizar un diagnóstico participativo y la escala de valoración de cargos del personal para que se determine las competencias, habilidades y destrezas de cada empleado y trabajador de la institución, el mismo que debe realizarse de manera general situando las áreas de desempeño. Calificar el talento humano de acuerdo a sus capacidades.

No existe un programa de inducción para nuevos empleados y trabajadores

El departamento de talento humano debe generar un programa de inducción para los trabajadores que recientemente se hayan incorporado a la institución

13% se siente inseguro de ascender dentro de la institución solo el 5% se siente satisfecho de tener un sueldo con relación al presupuesto de la UPSE

El departamento de talento humano de generar un programa de ascenso para los trabajadores y empleados de la institución

4. Programa de incentivos

1. Reconocimientos formales en reuniones de confraternidad
2. Capacitación direccionada acuerdo a su competencia a personal
3. Mejoramiento de los departamentos que se destacan de acuerdo a los indicadores.
4. Gestionar becas y seminarios para empleados y trabajadores
5. Gestionar pasantías en universidades internacionales.

Solo el 18% se siente tratado con amabilidad por sus jefes.

Siendo la UPSE una institución de educación superior se debe considerar el trato amable en todas sus instancias de forma permanente

FACTIBILIDAD ECONÓMICA

La propuesta es factible económicamente pues los recursos que se necesitan son bajos en inversión y la UPSE está en capacidad de generarlos, el resto tiene que ver más bien con el cambio de actitud de los empleados y estudiantes frente a los grandes desafíos de la UPSE.

VALIDACION DE LA PROPUESTA

El proyecto es interesante y novedoso, porque le permite a la UPSE generar un mejoramiento cualitativo del clima laboral.

IMPACTO

En los sondeos desarrollados los empleados y estudiantes ven muy bien el implementar esta propuesta de una guía para el mejoramiento del clima laboral, esto es bueno porque da la posibilidad de desarrollar la propuesta de forma efectiva con un elevado impacto en la comunidad educativa.

BIBLIOGRAFÍA

Bonilla, Carlos (1998) La comunicación: Función básica de las relaciones públicas. Editorial Trillas. México D. F.

ECUADOR, 2008, Constitución Política del Ecuador, 20 octubre de 2008.

Estatuto orgánico codificado de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, última reforma año 2005

Fulmer, M. (1983) Administración y Organización (primera edición) Continental

Goldhaber, G. (1977) Comunicación Organizacional. Edit. Logos

Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP, año 2010

Paredes, W. (2009). Cómo desarrollar una tesis

Méndez, C. (2006) Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con énfasis en ciencias empresariales

BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA

ALEGSA, Diccionario de Informática, [en línea], Argentina, Definición de Factibilidad, <<http://www.alegsa.com.ar/Dic/factibilidad.php>>, [consultado: 12 mayo de 2010].

BLANCO, Antonio (compilador), Hipótesis, Variables y Dimensiones en la Investigación Educativa, [en línea], La Habana-Cuba, <<http://cepes.uh.cu/bibliomaestria/metodologiadelainvestigacion/>>,[consultado : 11 mayo de 2010].

BUENOS ENLACES, Periódicos Digitales Españoles, [en línea], España, Periódicos Digitales de España, <<http://www.buenosenlaces.com/prensa-es.htm>>, [consultado: 16 mayo de 2010].

DIARIOS DEL MUNDO, Principales Diarios On Line del Mundo, [en línea], <<http://www.portalplanetasedna.com.ar/diarios.htm>>, [consultado: 14 mayo de 2010].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSO, 2010, Consultas Integrales, [en línea], Quito-Ecuador, Variables de Personas, <http://www.inec.gov.ec/web/guest/descargas/basedatos/cen_nac/cen_pob_nac_2001?doAsUserId=p%252Bx9vuBVM9g%253D >, [consultado: 31 de mayo de 2010].

MEDIÁTICO, Periódicos de Ecuador, [en línea], España, Periódicos Ecuatorianos, <<http://www.mediatico.com/es/periodicos/america-latina/ecuador>>, [consultado: 17 mayo de 2010].

MISDIARIOS, Diarios en Español de Todo el Mundo, [en línea], España, Ecuador, <<http://www.misdiarios.com/>>, [consultado: 13 mayo de 2010].

PAREDES, Wilson, 2009, Como desarrollar una tesis, Santa Elena-Ecuador: S&S, 199 p.

RED ACCIÓN, Asignaturas del área, [en línea], Patagonia-Argentina, El Periódico Digital: Características de un Nuevo Medio, <<http://red-accion.uncoma.edu.ar/asignaturas/pd.htm#6>>, [consultado: 18 mayo de 2010].

SITIOS ARGENTINA, Diarios en Argentina On Line_Periódicos Argentinos, [en línea], <<http://www.sitiosargentina.com.ar/diarios%20argentina.htm>>, [consultado: 15 mayo de 2010].

LAS SECCIONES DEL PERIÓDICO, [en línea], Teoría, <<http://roble.pntic.mec.es/~msanto1/lengua/seccion.htm>>, [consultado: 4 marzo 2011].

SLIDESHARE, 2011, Medios de comunicación masiva, [en línea]

www.slideshare.net/Avelina/medios-comunicacin-masiva, [consultado: 10 marzo 2011].

ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA SALUD CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UPSE

Por favor dedique unos minutos de su tiempo para ayudarnos con esta encuesta; la información obtenida servirá para conocer el nivel de satisfacción de los **empleados y docentes**. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANONIMA y serán analizadas de forma segregada. En esta encuesta le haremos preguntas sobre distintos aspectos de la institución. Gracias por su colaboración.

5	4	3	2	1				
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo				
a) La UPSE en general:				1	2	3	4	5
1 ¿Está Ud. satisfecho/a con la trayectoria de la UPSE?								
2 ¿Se siente orgulloso/a de pertenecer a ella?								
3 ¿Se siente integrado/a a ella?								
4 ¿Es usted consciente de lo que aporta a su institución?								
5 ¿Le informan de las decisiones que se toman, oportunamente?								
b) Ergonomía y condiciones ambientales:								
6 ¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?								
7 ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?								
8 ¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?								
9 ¿Los equipos con los que trabaja le son útiles?								
c) Considera usted que:								
10 ¿Tiene la suficiente autonomía en su trabajo?								
11 ¿Sus ideas son tomadas en cuenta en su trabajo?								
12 ¿Sus ideas son tomadas en cuenta por sus jefes?								
13 ¿Está siendo capacitado en el área de su competencia?								
d) Su puesto en la institución:								
14 ¿Está en relación con la experiencia que usted posee?								
15 ¿Está en relación con su competencia?								
16 ¿Está lo suficientemente valorado/a?								
17 ¿Le gustaría permanecer en el mismo cargo?								
18 ¿Existen posibilidades para usted para ascender en su institución?								
e) Compañeros de trabajo:								
19 ¿Se lleva bien con sus compañeros/as?								
20 ¿Le ayudaron en los primeros días en que llegó a la institución?								
21 ¿Considera que entre sus compañeros/as de trabajo								

tiene amigos/as?					
f) Sus jefes directos:					
22¿La tratan con amabilidad?					
23¿Considera adecuado nivel de exigencia de sus jefes?					
24¿Sus jefes escuchan sus opiniones y sugerencias?					
25¿Le informan de las decisiones que se toman en niveles superiores?					
g) Reconocimiento:					
25¿Considera su trabajo útil para su institución?					
26¿Tiene usted un nivel de seguridad de cara al futuro en su institución?					
27¿Es posible que haya un nivel de promoción en su institución en base a resultados?					
28¿Cree usted que en su institución existe igualdad de oportunidades?					
h) Su remuneración:					
29¿Considera que su trabajo está siendo bien remunerado?					
30¿Su sueldo está en relación con los sueldos que se dan en la institución?					
31¿Cree usted que su sueldo está en concordancia con la situación económica de la institución?					

GRACIAS POR SU APOYO, QUEREMOS SERVIRLE MEJOR.

JUNIO DE 2011

ANEXO 2.

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA SALUD CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Por favor dedique unos minutos de su tiempo para ayudarnos con esta encuesta; la información obtenida servirá para conocer el nivel de satisfacción de los **estudiantes**. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANONIMA y serán analizadas de forma segregada. En esta encuesta le haremos preguntas sobre distintos aspectos de la institución, por favor sírvase responder con la honestidad.

5	4	3	2	1				
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo				
1. La UPSE en general:				1	2	3	4	5
¿Está usted satisfecho con la trayectoria de la UPSE?								
¿Se siente orgulloso/a de pertenecer a ella?								
¿Es usted consciente de lo que aporta a su institución?								
¿Le informan de las decisiones académicas que se toman, oportunamente?								
2. Ergonomía y condiciones ambientales:								
¿Tiene suficiente luz en su aula de clases?								
¿Sus aulas y laboratorios le resultan cómodos?								
¿Los equipos informáticos con los que trabaja le son útiles?								
¿Tiene espacio suficiente en su aula de clases?								
3. Considera usted que:								
¿Sus ideas son tomadas en cuenta por las autoridades de su escuela?								
¿Sus ideas son tomadas en cuenta por sus profesores?								
4. Compañeros de aula:								
¿Considera que entre sus compañeros/as tiene amigos/as?								
¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros/as?								
5. El personal de oficina:								
¿Lo/a trata con amabilidad?								
¿Considera adecuado nivel atención en las oficinas?								
¿Existe buena comunicación entre usted y el personal de oficina?								

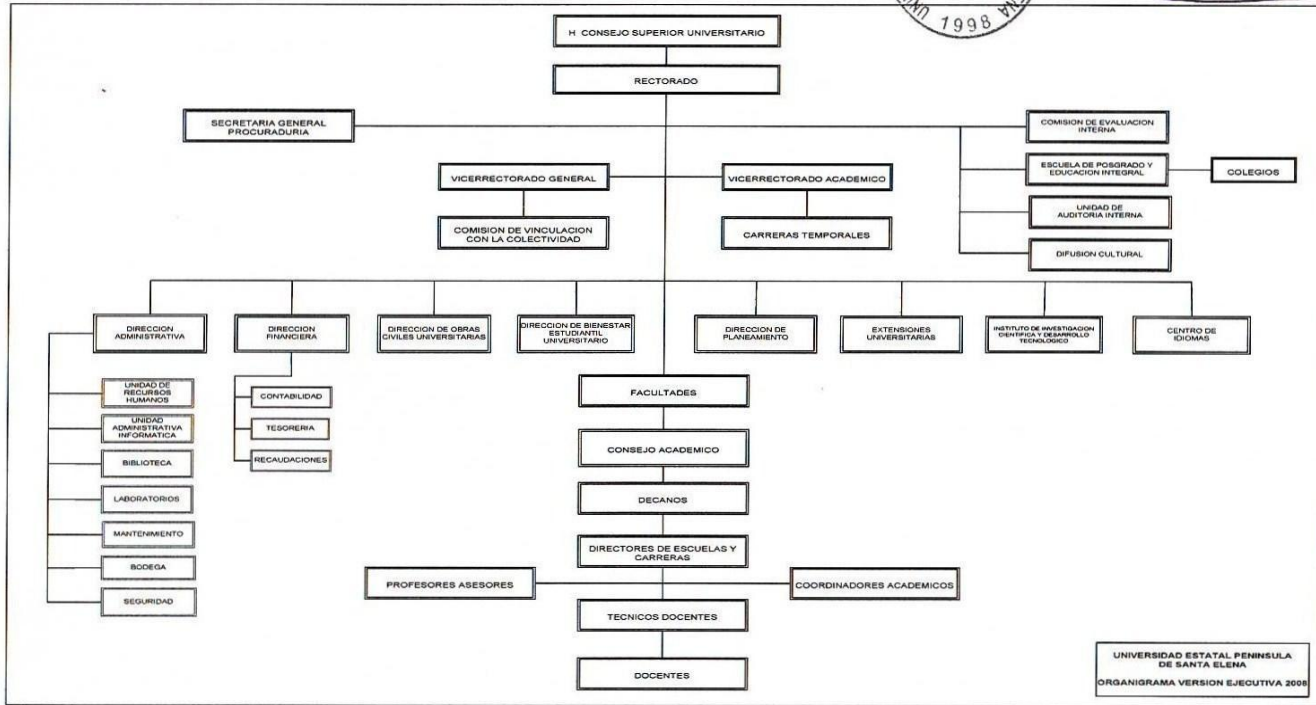
¿Le informan de las decisiones que se toman en niveles superiores con respecto a su preparación académica?					
6. Reconocimiento:					
¿Considera su preparación académica útil para su futuro?					
¿Tiene usted un nivel de seguridad de cara al futuro en su institución?					
¿Considera usted que está vigente la práctica de valores en su institución?					

GRACIAS POR SU APOYO, QUEREMOS SERVIRLE MEJOR.

JUNIO DE 2011

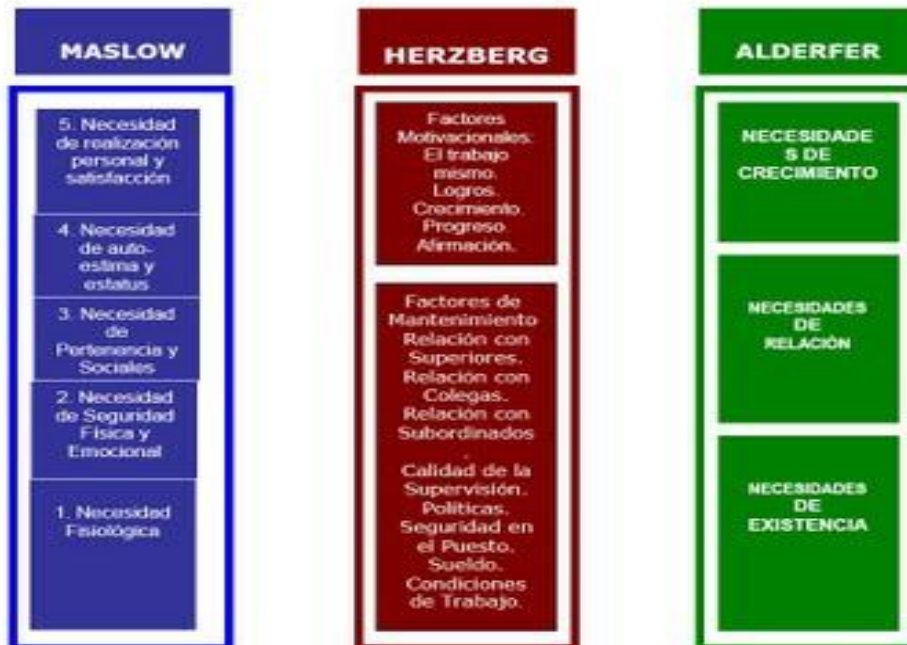
ANEXO 3

Organigrama de la UPSE



Anexo 4

Figura Comparativa de los Modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer



FUENTE: Davis y Newstrom (2003: 126), con elaboración propia.