

MODELO DE GESTION PARA EL CAMBIO DEL CLIMA
LABORAL DEL AREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA
CMI TELEVISION LTDA.

POR:
ELIZABETH GARCIA POSADA
CODIGO 39.650.328

PRESENTADO A:
ARIEL ALFONSO REYES



UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA –
UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,
ECONOMICAS Y DE NEGOCIOS – ECACEN
CURSO DE PROFUNDIZACION GERENCIA ESTRATEGICA
RESPONSABLE
BOGOTA 2009

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	
JUSTIFICACION	3
OBJETIVOS	4
FORMULACION DEL PROBLEMA	6
MARCO TEORICO	7
MARCO CONCEPTUAL	12
PERFIL ORGANIZACIONAL	15
VISION	15
MISION	15
PRINCIPIOS	16
VALORES	16
HISTORIA	17
POLITICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	18
DISEÑO GRAFICO MODELO DE GESTION	20
RECOMENDACIÓN	21
CIBERGRAFIA	24
BIBLIOGRAFIA	25

INTRODUCCION

La realización de este trabajo, utilizando la orientación recibida en el curso de Gerencia Estratégica Empresarial, ha permitido conocer, aprender e identificar normas, modelos, informes y demás herramientas que aplicadas según las falencias y problemas que se presentan en las empresas contribuyan a generar calidad en lo personal, social, ambiental, económico y político.

La organización a la que se le aplicará un modelo de gestión tiene varios aspectos negativos especialmente relacionados con el clima laboral, y por tanto partiendo de esa necesidad, establecer acciones remediales que contribuyan a la solución, haciendo énfasis en realizar evaluaciones frecuentemente de sus resultados para llegar a la excelencia.

JUSTIFICACION

La aplicación de un modelo de gestión como MEJORAMIENTO CONTINUO, que hace hincapié en cambios pequeños; unido al modelo EFQM enfocado en el liderazgo y apoyado con herramientas como el EMPOWERMENT, hará que se cree un ambiente laboral favorable no solo para el área en estudio, sino para toda la organización, donde los trabajadores se sientan responsables no solo por su tarea sino porque la empresa funcione mejor, porque son agentes activos en la solución de problemas y se sientan motivados al ser tomados en cuenta.

Es importante que para el desarrollo del modelo, se debe contar con la gerencia, es decir que el gerente, jefes de división y mandos medios sean los promotores de estos cambios para que los resultados sean más rápidos, claro que si de da vuelta a la pirámide cuando los cambios son propuestos por personal operativo y técnico se tarda en comenzar el cambio mientras la gerencia lo aprueba, pero a su vez la masiva participación contribuye a obtener mejores resultados.

OBJETIVOS

GENERAL

Aplicar un modelo de gestión que contribuya a mejorar el clima laboral en el área administrativa de CMI TELEVISION, utilizando herramientas que involucren a todas las personas como agentes activos en la solución de problemas, con un sentido de compromiso para alcanzar las metas propuestas por la organización.

ESPECIFICOS

- Crear un ambiente laboral satisfactorio en que cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen influencia dentro de su área de responsabilidad.
- Promover la colaboración y participación activa de los integrantes de la empresa.
- Facultar a los empleados para tomar decisiones
- Capacitar a los empleados en temas de su área y otros de interés personal que le permitan su crecimiento profesional y mejorar su calidad de vida.
- Promover el aprendizaje y aplicación de técnicas que contribuyan al bienestar físico y mental, ayudado con cambio de hábitos en su lugar de trabajo, para minimizar los factores de riesgo, apoyados en la capacitación que brinda la Administradora de Riesgos Profesionales.

- Motivar al personal, hacerlo sentir parte importante en las actividades
- Aplicar un nuevo modelo gerencial: el gerente debe ser el principal promotor y líder del cambio, para orientarse a una reingeniería.
- Establecer los objetivos y resultados esperados, revisando periódicamente los logros obtenidos y retroalimentando.
- Comprometer a la gerencia para que establezca soluciones y corrija falencias encontradas en el presente estudio. Involucrar la gerencia es fundamental para que los cambios se den.

FORMULACION DEL PROBLEMA

Cómo mejorar el clima laboral en el área administrativa de CMI Televisión?

Para contestar este interrogante se identifican los factores pertinentes que lo fundamentan:

- Recarga Laboral
- Duplicidad de funciones.
- Sin libertad de participación y toma de decisiones
- Falta de motivación
- Relaciones tensas
- Falta de conocimiento de las demás áreas de la compañía.
- No hay inducción al ingreso de personal
- No existen manual de funciones y procedimientos.
- Capacitación

MARCO TEORICO

Sobre la base del problema y las variables expuestas, se buscará la solución con el fin de cumplir objetivos como:

- Trabajo en equipo: que crea condiciones favorables para fomentar un buen clima laboral
- Promover la retención del talento de personal y la igualdad de oportunidades
- Promover la participación bajo principios de mutua responsabilidad
- Desarrollar programas de capacitación que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las personas y al fortalecimiento de la compañía

Es aquí donde hay que tomar en cuenta teorías de cambio como la del Campo de Fuerza de Kurt Lewin, su análisis permite identificar las fuerzas positivas o dinamizadora y las negativas o frenadoras del cambio en una organización. Es utilizada cuando se quieren encontrar los factores que apoyan o van en contra de la solución de un asunto o problema para que lo positivo pueda reforzarse y/o lo negativo pueda ser eliminado o reducido.

Para que una organización sobreviva debe adaptarse y aceptar los cambios que se le imponen desde afuera o desde adentro de la organización, pudiendo ser éstos de primero o de segundo nivel. Los de primer nivel son cambios " lineales continuos que no implican cambios fundamentales en los supuestos que tienen los miembros de la organización ni en la manera como ésta pueda mejorar su funcionamiento. Los de segundo nivel son cambios multidimensionales, de

multinivel, discontinuos y radicales que implican el replanteamiento de supuestos acerca de la organización y del mundo en que ésta opera " (Mascareñas, 1993).

Schein (1991) por su parte propone un modelo secuencial de tres pasos para llevar a cabo el proceso de cambio, los pasos son los siguientes:

- **Descongelar:** Que consiste en hacer evidente la necesidad de cambio, para que el individuo, grupo o empresa la vean fácilmente y la acepten.
- **Designar un agente de cambio preparado:** Se refiere a escoger a un individuo que dirija y guíe el proceso de cambio en la organización.
- **Recongelar:** Significa poner en su lugar el nuevo patrón conductual por medio de los mecanismos de soporte o refuerzo, de manera que se convierta en la norma vigente.

Las Organizaciones son sistemas grandes compuestos de subsistemas interrelacionados, en donde las culturas y subculturas organizacionales influyen la manera en que se interrelaciona la gente en los diferentes subsistemas. Para Fernández (1999) la Organización está compuesta de dos o más personas que:

- saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación
- obtienen materiales, energía e información del ambiente
- se integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos
- reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización.

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)

A través de los autores de las teorías pueden servir de guía o punto de partida para la aplicación del modelo de gestión que contribuya a solucionar el problema:

- Analizar el tema a través de la matriz DOFA: este análisis es una evaluación subjetiva de datos organizados, que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. Puede ser utilizado en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que la plantilla estimula a pensar pro-activamente.
- Aplicar el modelo **Empowerment**, para crear un ambiente laboral en el que todos los empleados sientan que tienen influencia sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad.
- Aplicar el **modelo EFQM** (Fundación Europea para la gestión de la calidad) modelo que permite llegar a la excelencia de manera sostenida por medio del liderazgo, la estrategia, las personas y los recursos
- Utilizar el **MEJORAMIENTO CONTINUO o Kaizen** (cambio para mejorar)
El concepto, Kaizen implica una cultura de cambio constante para

evolucionar hacia mejores prácticas, es lo que se conoce comúnmente como "mejoramiento continuo". El mejoramiento continuo es una filosofía que trasciende a todos los aspectos de la vida, no solo al plano empresarial, ya que de por sí, los hombres tienen una necesidad de evolucionar hacia el auto perfeccionamiento. Esta base filosófica hace que la mejora continua se convierta en una "cultura para ser mejores" que va más allá de lo económico.

EL CLIMA LABORAL EN EL AREA ADMINISTRATIVA

Fortalezas

- Promover la participación de los integrantes de la empresa
- Facultar al empleado a tomar decisiones
- Involucra al personal para ofrecer calidad al cliente interno y externo
- Responsabilidad por sus tareas
- Rediseñar la organización para facilitar la tareas y lograr las metas
- Motivar para sentirse parte importante
- Pasar de reactivo a proactivo
- Involucrar a todo el personal
- Mejora los servicios
- Potencia el trabajo en equipo
- Establecer objetivos y resultados

Debilidades

- Falta de compromiso
- Bajo autoestima por conductas autocráticas de los superiores
- Falta calidad de vida en su área
- Nueva actitud para generar el cambio
- Bajos ingresos y muchas tareas
- Sin participación en actividades de aprendizaje
- Tiempo para realizar sus funciones y a la vez apoyar el cambio

MARCO CONCEPTUAL

Actividades de trabajo en equipo:

Consisten en apoyar un proyecto social mediante el trabajo en equipo de un grupo de empleados. Las actividades se diseñan y ejecutan con los mismos estándares que las actividades similares organiza habitualmente el área de RR.HH.

Ambiente Laboral

El ambiente laboral se refiere a las políticas de recursos humanos que impactan directamente a los empleados, tales como contrataciones, compensaciones y beneficios, desarrollo de carrera profesional, diversidad, balance trabajo - tiempo libre, horarios flexibles, programas de salud y bienestar, seguridad laboral, planes y beneficios para sus familias y dependientes. Más allá de programas específicos, el área de Ambiente Laboral incluye la cultura corporativa, los valores y el diseño organizacional.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Paradigma de los años 80 según el cual para que la empresa tenga éxito no sólo necesita una buena organización y una buena estrategia, sino un equipo de gente capaz de imaginar, formular e implementar una estrategia. Es decir: la empresa es un grupo de personas en interacción. Es el conjunto de presunciones subyacentes, invisibles e indescifrables que tiene por

objeto solucionar los problemas de integración de los ámbitos internos y de adaptación de la organización en relación con su entorno externo.

GERENCIA INTEGRAL Sumatoria de la gestión armónica y perdurable de la estrategia, la estructura y la cultura organizacional.

GERENTE INTEGRAL Ejecutivo el cual conoce y domina las teorías administrativas estratégicas, entiende la aplicación de estas teorías en el funcionamiento real de la empresa, tiene habilidades de comunicación y negociación y la capacidad y la responsabilidad de formular la estrategia, alinear la estructura con dicha estrategia y lidera la cultura organizacional.

MISIÓN: Hacer que la visión se convierta en realidad dentro de un campo determinado mediante la identificación de lo que debemos hacer y de lo que no debemos hacer.

PRINCIPIOS: Generalizaciones que después de probar ser verdaderas, reflejan ó explican la realidad y sirven para pronosticar lo que sucederá en circunstancias similares a aquellas en que ha sido probado su valor.

PROCESO ADMINISTRATIVO Secuencia formal de funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control, a través de la cual se establece la

situación actual de una empresa, se analiza y se evalúa su entorno, se formulan planes, se definen estructuras, cargos, funciones y procedimientos, se gestionan, se asignan, se manejan y se transforman factores de producción, para cumplir la misión y el objeto social de una empresa.

RESPONSABILIDAD SOCIAL:

La política social involucra el pensamiento gerencial de los más altos niveles de una organización. Por lo tanto, afecta la formulación de la misión empresarial.

VALORES: Convicciones fundamentales de que un modo de conducta o estado final de existencia es preferible desde el punto de vista social o personal a otro modo contrario o estado de existencia.

**PERFIL ORGANIZACIONAL DE
COMPAÑÍA DE MEDIOS DE INFORMACION LTDA.
SIGLA CMI TELEVISION**

MISIÓN

CMI Televisión como empresa y medio de comunicación somos un equipo humano que nos proponemos desarrollar servicios de radio y televisión, eficiente y de alta calidad, independiente, con el compromiso de informar y educar para fomentar la participación y construcción ciudadana, con equilibrio el manejo de la información y la eficiencia en el desarrollo y cumplimiento de las campañas publicitarias de nuestros clientes.

VISIÓN

Ser en el año 2015 una empresa líder en televisión y radio, independiente con autonomía técnica, financiera, y cobertura nacional e internacional, que garantice el acceso a programas noticiosos, culturales y de entretenimiento de interés común, que promuevan la interacción comunicativa influyendo positivamente en la modificación de hábitos y actitudes de la ciudadanía.

PRINCIPIOS

- Actuar con justicia, honradez y transparencia.

- Promover la solidaridad y el trabajo en equipo.
- Prestar el servicio con eficiencia.
- Utilizar con pulcritud el tiempo de trabajo.
- Garantizar la participación de la ciudadanía.
- Propiciar el reconocimiento de la diversidad cultural existente en nuestro país

VALORES

- Honestidad
- Respeto
- Responsabilidad
- Transparencia
- Justicia
- Compromiso

HISTORIA

CMI Televisión, tiene su origen en 1991, con el objetivo de desarrollar actividades en todos los ramos de la comunicación social y la publicidad, tanto a nivel nacional como internacional.

Para el cumplimiento de su objeto, planea, administra, produce, transmite y comercializa programas de carácter informativo, noticioso y de opinión. Igualmente programas recreativos y culturales.

Además presta servicios de comunicación social, publicidad y propaganda comercial e institucional

CMI Televisión ha estado presente como programadora en la televisión colombiana durante los últimos 17 años, en los cuales ha incursionado en diferentes géneros de producción y programación de noticias, opinión, entrevista, musicales, entretenimiento, turismo ecológico y magazines.

Su mayor fortaleza esta en el área de noticias y opinión, donde ha logrado crear una escuela de periodismo televisivo y ha sido galardonada con importantes premios del periodismo en nuestro país. Todo lo anterior sumado a la reconocida trayectoria periodística del director Yamit Amat.

El noticiero CM& se ha posicionado y es reconocido por su independencia y equilibrio en el manejo de la información, lo que ha merecido a través de los años una imagen seria y profesional que garantiza eficiencia en el desarrollo y cumplimiento de las campañas publicitarias de nuestros clientes.

POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

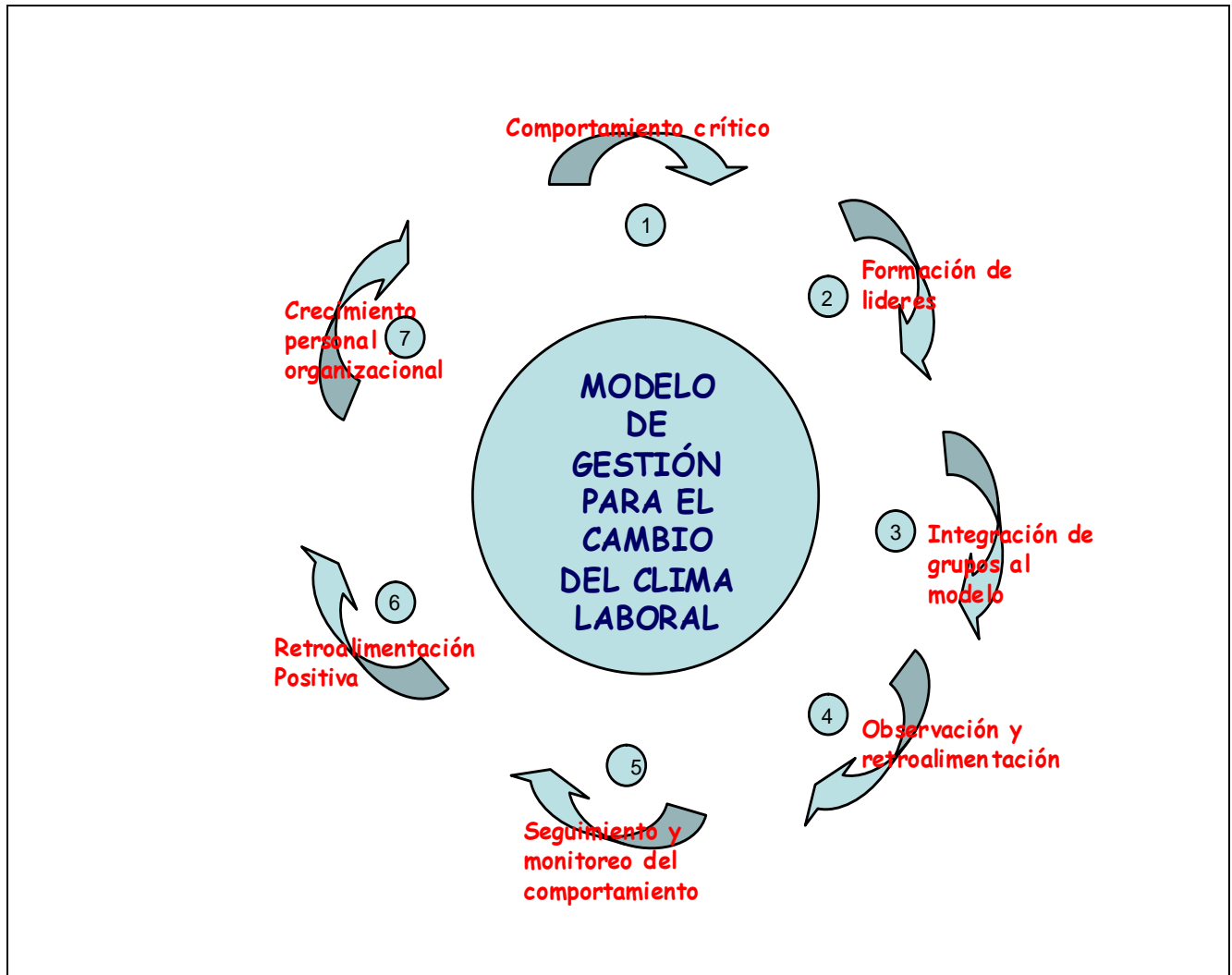
La responsabilidad social debe ser una herramienta de gestión de CMI Televisión, porque se debe considerar los medios de comunicación como influyentes, con poder de persuasión, con alta capacidad de convocar, además que su contenido impacta la cotidianidad de las personas.

El Propósito: fomentar una cultura para la convivencia, con ciudadanos tolerantes y solidarios; respetuosos de la vida y de los derechos de los demás, por medio de:

1. Proponer herramientas de reflexión que motiven a cambios de actitudes y comportamientos en los ciudadanos a favor de la convivencia.
2. Crear un vínculo con la teleaudiencia que permita escenarios de discusión en torno a temas de interés para la construcción de ciudadanía.
3. Mejorar la calidad de vida de los colaboradores y sus familias.
4. Abrir espacios efectivos de participación y apoyo a causas solidarias.

Estos propósitos basados en los siguientes principios:

1. Información como un bien público al servicio de la sociedad.
2. Acciones orientadas a la construcción de una mejor sociedad.
3. Promoción de proyectos sociales que generen capital social.
4. Respeto y promoción de la dignidad humana de nuestros colaboradores y sus familias.



DISEÑO DEL MODELO DE GESTION PARA EL CAMBIO DEL AMBIENTE
LABORAL EN EL AREA ADMINISTRATIVA DE CMI TELEVISION

RECOMENDACIONES

Para promover la solución al problema planteado y con base en el trabajo del modelo de gestión, se sugiere hacer una secuencia de actividades:

1. Realizar reuniones por áreas para autogestionar el cambio deseado por medio de ejercicios creativos, utilizando lluvia de ideas, encuestas y ejercicios de participación grupal, con el fin de identificar los puntos más relevantes de situaciones de inconformidad y de satisfacción. Utilizar la matriz de 5W/ 1H como herramienta para planeación del trabajo.

PLANEACION DEL TRABAJO

5W / 1 H

WHAT ¿QUE?	WHY ¿POR QUE?
¿Que se hace ahora?	¿Por qué se hace así ahora?
¿Que se ha estado haciendo?	¿Por qué debe hacerse?
¿Que debería hacerse?	¿Por qué hacerlo en ese lugar?
¿Que otra cosa podría hacerse?	¿Por qué hacerlo en este momento?
¿Que otra cosa debería hacerse?	¿Por qué hacerlo de esta manera?
WHO ¿QUIEN?	WHERE ¿DONDE?
¿Quién lo hará?	¿Dónde se hará?
¿Quién lo está haciendo?	¿Dónde se está haciendo?
¿Quién debería estarlo haciendo?	¿Dónde debería hacerse?
¿Quién otro podrá hacerlo?	¿En que otro lugar podría hacerse?
¿Quien mas debería hacerlo?	¿En que otro lugar debería hacerse?
WHEN ¿CUANDO?	HOW ¿COMO?
¿Cuándo se hará?	¿Cómo se hace actualmente?
¿Cuándo terminará?	¿Cómo se hará?
¿Cuándo debería hacerse?	¿Cómo debería hacerse?
¿En qué otra ocasión podría hacerse?	¿Cómo usar este método en otras áreas?
¿En que otra ocasión debería hacerse?	¿Cómo hacerlo de otro modo?

2. Mostrar el comportamiento del problema apoyado en hechos y datos, además de representados para fácil de entender y visualizar. Se tabula esa información para determinar prioridades y analizarla para construir bases de mejora y proponer el logro colectivo que contribuya a la participación y compromiso de todos.

3. Dar a conocer el perfil organizacional, que se espera lograr, cual es su visión, esto debe darse porque al ingresar un empleado, la compañía no tiene un programa de inducción para que las personas conozcan en donde laboran y esto genera que solo cumpla con su tarea y no mirar mas allá.

4. Realizar capacitación sobre el modelo a implementar, unido al aprendizaje de trabajo en equipo, a estilos de vida saludable, a ser líderes, a promover el autocuidado, a dar condiciones de equipos e instalaciones que no afecten la salud e integridad.

5. Dar a conocer los objetivos que la organización quiere lograr para que todos vayan hacia el mismo fin, haciendo retroalimentación después de evaluar el trabajo fijado en tiempo. Para esto se deben comunicar las acciones establecidas, proporcionar educación y entrenamiento, ejecutar y recolectar los datos generados de ese trabajo.

6. Motivar los equipos por su participación, compromiso y responsabilidad, premiando las iniciativas y resultados.

7. Después de este ciclo, y de analizar los resultados, comenzar de nuevo, para determinar las nuevas falencias y determinar los cambios que hayan que ejecutarse en las distintas partes interesadas.

8. Crear el código de ética y publicarlo para que sea la brújula de la organización

9. Entre los medios que facilitan la retroalimentación se pueden utilizar: Los buzones de sugerencias, Las carteleras, Los boletines o revistas internas, Reuniones o conversaciones interpersonales, el correo electrónico, Reuniones Formales: Periódicas y especiales.

CIBERGRAFIA

<http://www.gerencie.com>

<http://losrecursoshumanos.com>

<http://definicion.de/modelo-de-gestion/>

<http://web.jet.es/amozarrain/efqm.htm>

<http://www.monografias.com>

<http://www.degerencia.com/achapman>

<http://www.ciberconta.unizar.es>

<http://www.scribd.com/doc/3118026/PROYECTO-DE-VIDA>

<http://www.mitecnologico.com/Main/TallerDeLiderazgo>

BIBLIOGRAFIA

Mendoza Stave, Fabian J. Módulo Gerencia Integral Unad 2007

Modulo Teorias contemporaneas de la Administración Unad 2008

Modulo Autodesarrollo Gerencial. Actualizacion 2008

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

URQUIJO, J. I., Teoría de las Relaciones Industriales. Ex Libris, Caracas, 1996.