

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

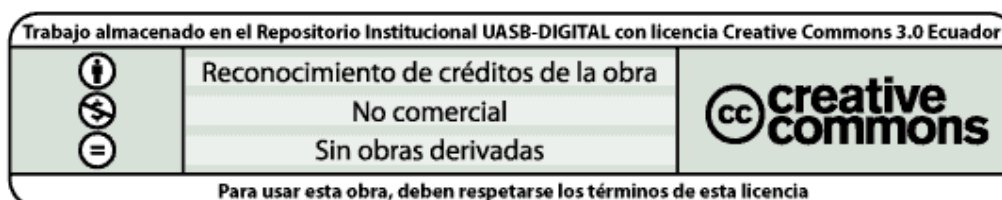
Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**La comunicación interna y los conflictos laborales internos de  
la Agencia de Regulación y Control de Electricidad -  
ARCONEL**

Autor: Andrés Camilo Ramos Ulloa

Tutor: Marcela Olmedo

**Quito, 2016**



## **CLAUSULA DE CESION DE DERECHO DE PUBLICACION DE TESIS**

Yo, ANDRES CAMILO RAMOS ULLOA, autor de la tesis intitulada “La Comunicación Interna y los Conflictos Laborales Internos de la Agencia de Regulación y Control de Electricidad - ARCONEL”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Desarrollo del Talento Humano, en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 13 de Junio de 2016

Firma: \_\_\_\_\_

## RESUMEN

En la actualidad el éxito de toda empresa o institución se fundamenta en la comunicación interna ya que su propósito es llevar a cabo el cambio por ende el desarrollo empresarial. El objetivo del presente trabajo de investigación es establecer y definir parámetros que permitan mejorar las relaciones laborales en la Agencia de Control y Regulación de Electricidad ARCONEL, a fin de potencializar todos los recursos e influir sobre la acción en beneficio de la institución.

Se inicia con una descripción de la Agencia, su misión, visión, objetivos estratégicos, atribuciones y estructura organizacional. Se incluye el marco conceptual considerando el clima laboral y sus dimensiones, la cultura organizacional, satisfacción laboral, conflictos laborales y su resolución, relaciones de poder. Posteriormente, se realiza un diagnóstico de la ARCONEL con la realización de entrevistas a informantes calificados y la aplicación de encuestas a los servidores, se realiza un análisis que permite identificar el manejo de la comunicación y conflictos laborales, donde encontramos varias situaciones para mejorar la comunicación interna, las relaciones personales entre sus integrantes y su ambiente laboral. Finalmente, se plantea una propuesta de plan de comunicación interna, a fin de establecer estrategias que permitan dirigir, orientar, motivar y propiciar un clima que incentive la participación del personal reduciendo a la mínima expresión los conflictos laborales. Finalmente las conclusiones y recomendaciones.

## **DEDICATORIA**

A mí amada esposa Paola y bellos hijos Camilo y Nadia, las personas más importantes de mi vida, quienes han sido para mí la fortaleza y alegría de vida.

Andrés R.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por ser el centro espiritual y por haberme dado una familia que me acompaña en cada momento de mi vida.

A mi tutora Dra. Marcela Olmedo, por su calidad profesional, técnica y sobre todo moral, que aportaron como guía para el desarrollo de este proyecto; a los demás docentes e investigadores de esta Maestría por su transparencia y dedicación con que entregaron sus enseñanzas que servirán como aporte para mí desarrollo personal y profesional.

A las autoridades y compañeros de la Agencia de Regulación y Control de Electricidad - ARCONEL, por su colaboración incondicional para realizar este trabajo investigativo.

Andrés R.

## Contenido

<b>CAPITULO PRIMERO .....</b>	<b>10</b>
1.1 DESCRIPCION INSTITUCIONAL DE LA ARCONEL.....	10
1.2 MARCO LEGAL .....	10
1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	10
1.4 ATRIBUCIONES Y DEBERES .....	11
1.5 TALENTO HUMANO .....	13
1.6 MISION .....	13
1.7 VISION .....	13
1.8 VALORES.....	14
1.9 OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	14
<b>CAPITULO SEGUNDO.....</b>	<b>15</b>
2.1 MARCO TEÓRICO.....	15
2.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	16
2.3 EL MANEJO DE CONFLICTOS EN EL CAMPO DEL DESARROLLO.....	17
2.3.1 ¿QUÉ SUCEDE DURANTE UN CONFLICTO? .....	18
2.3.2 ¿CUÁL ES EL PODER DE LA COMUNICACIÓN? .....	20
2.4 MEDIACION LABORAL.....	21
2.5 LA NEGOCIACION.....	21
2.6 EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO .....	22
2.7 RELACION ENTRE CONFLICTOS Y PLAN DE COMUNICACIÓN .....	23
2.8 PROCESO EFICIENTE DE LA COMUNICACIÓN .....	23
2.9 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN .....	24
2.10 COMUNICACIÓN INTERNA.....	25
2.11 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	29
2.12 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	30
2.13 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	31
<b>CAPITULO TERCERO .....</b>	<b>38</b>
3.1 DIAGNÓSTICO Y EVALUACION DE LA COMUNICACIÓN Y LOS CONFLICTOS EN ARCONEL .....	38
3.2 MARCO METODOLOGICO .....	38
3.3 POBLACION Y MUESTRA .....	38
3.4 MÉTODO.....	39
3.5 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION .....	39

3.6 ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS RESPONSABLES DE TALENTO HUMANO Y DE COMUNICACIÓN DE LA AGENCIA DE REGULACION Y CONTROL DE ELECTRICIDAD - ARCONEL .....	40
3.7 ENCUESTA LABORAL APLICADA EN ARCONEL.....	44
3.8 TABULACION DE LA ENCUESTA.....	44
<b>CAPITULO CUARTO.....</b>	<b>61</b>
4.1 PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA RESOLUCION DE CONFLICTOS EN LA AGENCIA DE REGULACION Y CONTROL DE ELECTRICIDAD - ARCONEL.....	61
4.2. POLÍTICAS PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	63
4.3 OBJETIVOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN .....	64
4.4 ESTRATEGIAS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL .....	64
4.5 CONCLUSIONES .....	68
4.6 RECOMENDACIONES.....	69
4.7 BIBLIOGRAFIA.....	70
4.8 ANEXOS.....	71

## INTRODUCCION

En base al plan de tesis aprobado, la presente tiene como punto de partida la determinación de la influencia de la comunicación interna en el manejo del conflicto para de este modo y con este análisis, desarrollar estrategias de comunicación interna que permitan mejorar las relaciones interpersonales de los trabajadores en la Agencia de Regulación y Control de Electricidad – ARCONEL<sup>1</sup> para minimizar posibles conflictos laborales. Para realizar el estudio de la comunicación interna y de relaciones personales en la Agencia, se recurre al análisis organizacional y al nivel de percepción de los colaboradores, con el fin de conocer la dinámica organizacional actual y cómo dentro de ella interacciona la comunicación interna y los conflictos.

El marco teórico propio de la Administración de los Recursos Humanos considera a la comunicación organizacional en primer lugar y en particular la de tipo interna, como una de las herramientas más importantes que pueden tener las instituciones para generar mayor eficiencia en su gestión y potenciar las relaciones personales entre sus colaboradores.

Es preciso indicar que la comunicación interna en ARCONEL surge como respuesta a las diferentes necesidades que presenta la organización, con el fin de motivar y hacer más eficiente al personal que la conforma procurando dotarlos de un sentido de pertenencia. En la Agencia se generan conflictos ocasionados por las costumbres y diferentes culturas de la cual provienen los individuos. La dinámica organizacional actual descansa, en muchas ocasiones, en una resolución de conflictos de una forma agresiva, mientras que en otras se realiza de manera más pacífica, evidenciando que cada persona, actuando en cada conflicto, tiene una forma distinta de reaccionar ante una situación similar, aun cuando estemos en el mismo marco institucional. Entonces... ¿Habría una estrategia sobre comunicación interna a desarrollar en estos casos para minimizar el conflicto?

---

<sup>1</sup> El Art. 14 de la LEY ORGANICA DEL SERVICIO PUBLICO DE ENERGIA ELECTRICA promulgada en 2015 define a la ARCONEL como un *organismo técnico administrativo encargado del ejercicio de la potestad estatal de regular y controlar las actividades relacionadas con el servicio público de energía eléctrica y el servicio de alumbrado público general, precautelando los intereses del consumidor o usuario final. La Agencia de Regulación y Control de Electricidad es una institución de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía administrativa, técnica, económica y patrimonio propio; está adscrita al Ministerio de Electricidad y Energía Renovable* (Asamblea Nacional 2015).



Partiendo de esto se ha planteado el siguiente cuestionamiento: ¿En qué medida la comunicación interna contribuye a la resolución y mediación de los conflictos laborales? Para contestar esta interrogante se ha establecido la siguiente hipótesis: La falta de un plan de comunicación interna afecta a la solución o manejo de conflictos laborales en la Agencia de Regulación y Control de Electricidad.

Para alcanzar el propósito antes descrito, se ha considerado en el desarrollo del presente trabajo un tipo de estudio descriptivo y un método de investigación deductivo por medio del cual, partiendo de hechos generales referidos en el marco teórico, se llegue a realidades particulares de la Agencia, utilizando como técnica de recolección de información las encuestas, entrevistas y observación participante. Se plantean algunas acciones estratégicas de comunicación para prevenir los conflictos laborales y se generan una serie de conclusiones y recomendaciones.

# **CAPITULO PRIMERO**

## **1.1 DESCRIPCION INSTITUCIONAL DE LA ARCONEL**

La Agencia de Regulación y Control del Electricidad - ARCONEL, se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, ARCONEL cumple con la responsabilidad de regular y controlar las actividades relacionadas con el servicio público de energía eléctrica y el servicio de alumbrado público general, precautelando los intereses de la ciudadanía. Se encarga de la regulación de los aspectos técnico-económicos y operativos del sector, y continúa elaborando pliegos tarifarios, emitiendo regulaciones y efectuando los controles correspondientes; además, enfatiza su accionar en la emisión de regulaciones para la calidad, confiabilidad, seguridad y alumbrado público; y, estableciendo mecanismos para la protección de derechos de los consumidores finales.

## **1.2 MARCO LEGAL**

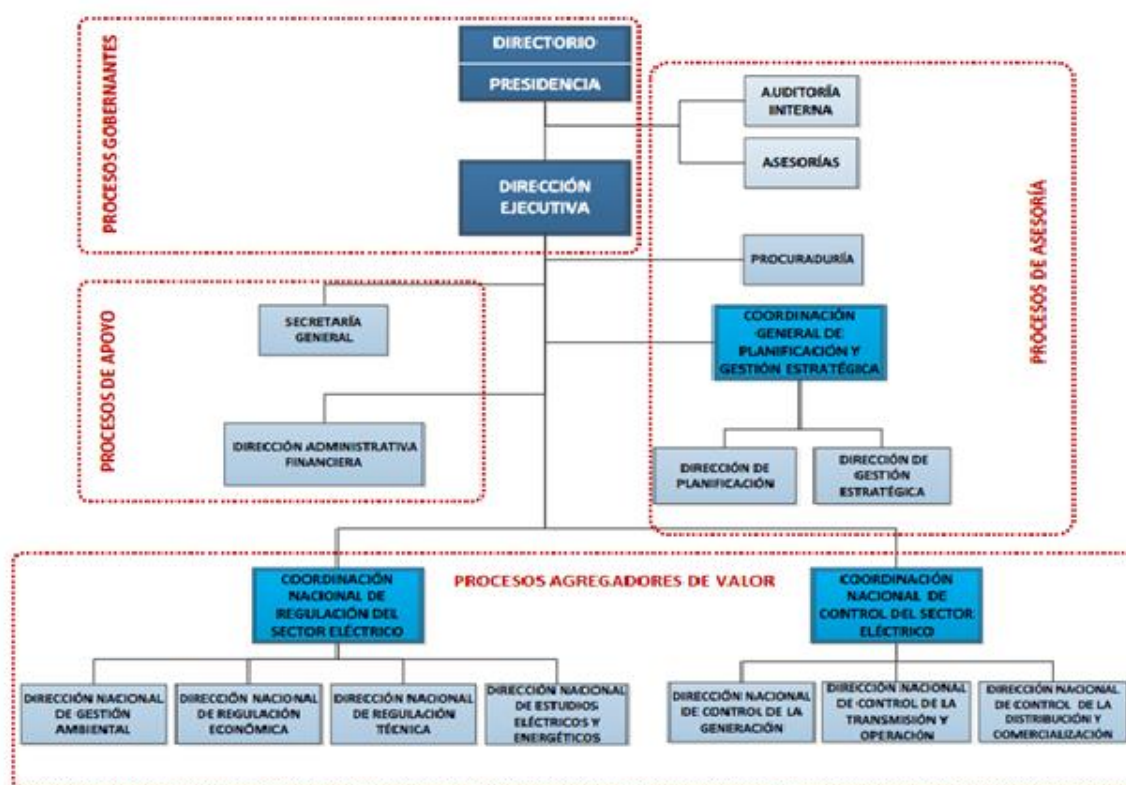
Con fecha del 16 de enero del 2015 y expedición de la Ley Orgánica de Servicio Público de Energía Eléctrica publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial No. 418, se crea la Agencia de Regulación y Control de Electricidad ARCONEL, entidad con personalidad jurídica, derecho público, autonomía administrativa, técnica, económica y patrimonio propio; adscrita al Ministerio de Electricidad y Energía Renovable ente rector del sector eléctrico.

Se presenta un escenario positivo para la Agencia con un modelo de regulación y control fortalecido que recupera la rectoría pública del sector, afianzando un nuevo marco funcional que opera a través de un mercado normado bajo los criterios del servicio eléctrico como un derecho ciudadano; impulsando además las inversiones y el desarrollo del sector para alcanzar la soberanía energética.

## **1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La Agencia de Regulación y Control de Electricidad tiene una estructura organizacional que se encuentra detallado a continuación:

**Grafico No.1**



Fuente: [www.regulacioneolica.gob.ec](http://www.regulacioneolica.gob.ec)

#### 1.4 ATRIBUCIONES Y DEBERES

- Regular aspectos técnico-económicos y operativos de las actividades relacionadas con el servicio público de energía eléctrica y el servicio de alumbrado público general.
- Dictar las regulaciones a las cuales deberán ajustarse las empresas eléctricas; el Operador Nacional de Electricidad (CENACE) y los consumidores o usuarios finales; sean estos públicos o privados, observando las políticas de eficiencia energética, para lo cual están obligados a proporcionar la información que le sea requerida.
- Controlar a las empresas eléctricas, en lo referente al cumplimiento de la normativa y de las obligaciones constantes en los títulos habilitantes pertinentes, y otros aspectos que el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable defina.
- Coordinar con la Autoridad Ambiental Nacional los mecanismos para la observancia al cumplimiento de la normativa jurídica, por parte de las

empresas eléctricas, relacionada con la protección del ambiente y las obligaciones socio ambiental, determinado en los títulos habilitantes.

- Realizar estudios y análisis técnicos, económicos y financieros para la elaboración de las regulaciones, pliegos tarifarios y acciones de control.

- Establecer los pliegos tarifarios para el servicio público de energía eléctrica y para el servicio de alumbrado público general.

- Establecer mediante resolución del Directorio y previa solicitud debidamente sustentada de las empresas eléctricas de distribución, contribuciones especiales de mejora a los consumidores o usuarios finales del servicio de una determinada zona geográfica, por obras relacionadas con los sistemas de distribución eléctrica y de alumbrado público de dicha zona, que no consten en el Plan Maestro de Electricidad y que beneficien a dichos consumidores o usuarios finales del servicio. Para el efecto, las empresas eléctricas que ejecuten las obras establecerán las zonas de influencia de la obra, estando los propietarios de inmuebles de dichas zonas obligados al pago de la contribución especial.

- El valor de las obras ejecutadas será dividido a prorrata entre los propietarios de inmuebles ubicados en la zona de influencia de la obra y podrá ser cobrado en las facturas o planillas de servicio eléctrico hasta en 60 meses.

- Preparar los informes y estudios que sean requeridos por la entidad rectora.

- Implementar, operar y mantener el sistema único de información estadística del sector eléctrico.

- Ejercer, de conformidad con la ley, la jurisdicción coactiva en todos los casos de su competencia.

- Tramitar, investigar y resolver las quejas y controversias que se susciten entre los partícipes del sector eléctrico, dentro del ámbito de su competencia, de conformidad con la regulación que para el efecto se expida, cuyas resoluciones serán de carácter vinculante y de cumplimiento obligatorio.

- Conocer, tramitar y resolver sobre los incumplimientos e imponer las sanciones por las infracciones a la presente ley, a sus reglamentos, títulos habilitantes y demás normativa aplicable en materia de energía eléctrica.

- Presentar al Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, dentro del primer trimestre de cada año, un informe de actividades del año inmediato

anterior.

- Recibir, poner en conocimiento de la Autoridad Ambiental Nacional y hacer el seguimiento a las denuncias que se presentaren sobre el incumplimiento de normas ambientales y de prevención de la contaminación.
- Fomentar, promover y capacitar a todos los actores del sector eléctrico sobre las actividades de prevención y control de la contaminación así como los procesos para la mitigación de impactos ambientales.
- Imponer la sanción de suspensión o establecer la intervención de las entidades bajo su competencia y,
- Ejercer las demás atribuciones que establezca esta ley y su reglamento general

## **1.5 TALENTO HUMANO**

La política aplicada para la Agencia de Regulación y Control de Electricidad ARCONEL, tiene como objetivo valorar el desarrollo de las cualidades humanas para asegurar la optimización de las capacidades de sus colaboradores y favorecer un ambiente de trabajo adecuado y propicio que garantice su salud, integridad, seguridad e higiene que estimule la armonía laboral, verificada en el resultado de la calidad de sus productos y servicios.

## **1.6 MISION**

Regular y controlar los servicios públicos de suministro de energía eléctrica y de alumbrado público general, en beneficio de la ciudadanía ecuatoriana, promoviendo su prestación con alta calidad, precios justos y responsabilidad socio – ambiental.

## **1.7 VISION**

Ser reconocidos por ser el mejor organismo de regulación y control de servicios públicos en el Ecuador.

## 1.8 VALORES

 Compromiso	 Consideración
 Honestidad	 Calidad
 Transparencia	 Convicción
 Responsabilidad	 Sentido de pertenencia
 Honradez	 Creatividad

<http://www.regulacionelectrica.gob.ec>

## 1.9 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- Incrementar la efectividad en el control de la expansión y operación del Sistema Eléctrico Nacional, con énfasis en la calidad, sostenibilidad y soberanía energética.
- Incrementar la efectividad en la valoración del servicio eléctrico y la cobertura de la normativa respecto de la expansión y operación del Sistema Eléctrico Nacional, con énfasis en la calidad, sostenibilidad y soberanía energética.
- Incrementar la efectividad en la gestión de los estudios e información como fundamento para las actividades de planificación, regulación y control del Sector Eléctrico Nacional, con énfasis en la calidad, sostenibilidad y soberanía energética.
  - Incrementar la eficiencia operacional de la Agencia.
  - Incrementar el uso eficiente del presupuesto de la Agencia.
  - Incrementar el desarrollo del talento humano de ARCONEL.

## CAPITULO SEGUNDO

### 2.1 MARCO TEÓRICO

El papel de la Comunicación es tan importante que se convierte en un eje transversal de todas las dimensiones organizacionales, mediante un correcto direccionamiento de la información algunas empresas llegan a liderar en el ámbito empresarial, con un apropiado direccionamiento se logra que el sistema de comunicación se mejore, así como la cultura y su ambiente laboral; es decir nos comunicamos necesariamente, aunque no lo pretendamos, recibimos y emitimos mensajes continuos (Casares 2007).

Claro está que en toda organización la ausencia de una acertada y bien dirigida política comunicacional, conllevará a situaciones poco saludables, llegando incluso afectar el clima organizacional, produciéndose el conflicto. Actualmente en las organizaciones se establece una nueva idea acerca de lo que representa el conflicto determinándose como parte integral de un proceso de cambio en el que ya no existe únicamente una visión estrictamente negativa, la nueva concepción sobre el conflicto determina que este es inevitable ya que existen factores estructurales dentro de la organización que crean cierto grado de conflicto por tanto, y según esto, el conflicto es parte natural de cualquier relación de comunicación.

En el momento en el que se produce un conflicto, se consideran varios elementos: el comportamiento de cada uno de los actores que intervienen en el conflicto, ya que dependiendo del grado o nivel de problema se establecerán las estrategias competitivas misma que pueden servir de base para ganar el conflicto o agravarlo; las circunstancias que precipitan el conflicto, las cuales pueden ser sucesos como interacciones hostiles, desacuerdos fuertes, confrontaciones sinceras, tentaciones internas, etc.; el problema o situación que dio origen al conflicto, a fin de establecer con exactitud si tienen causas externas o internas; por ultimo no se debe minimizar las consecuencias que se generaron a raíz del conflicto.

Toda organización buscara convertir lo negativo del conflicto en bases constructivas que permitan afianzar relaciones interpersonales entre los miembros del grupo y que esto a su vez ayude a mejorar el ambiente psicológico del trabajo, no obstante esto beneficiara para que la toma de decisiones se amplíe en beneficio de la organización.

La comunicación como medio de negociación puede definirse como un proceso con el cual se busca respaldar el propósito de obtener una decisión conjunta a través de la cual las partes pueden llegar a alcanzar una posición nueva que satisfaga en todo o en parte, sus intereses conflictivos. Alcanzar tal solución requiere un diálogo entre las partes que permita trazar un puente de comunicación de los respectivos intereses. Si al cruzar dicho puente los intereses de las partes se encuentran en un punto se habrá alcanzado la solución del conflicto.

El plan de comunicación es el conjunto de normas que permiten que la organización trabaje de acuerdo a objetivos establecidos, son acciones y estrategias que se ponen en práctica a lo largo de un periodo determinado para dar a conocer las acciones de la entidad, para construir relaciones, para conseguir la cohesión y participación, etc.

El plan de comunicación interna debe ser coherente con el plan estratégico, con la cultura y con los objetivos de la organización para dar un sentido de mejora continua.

## **2.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

La comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre estas y su medio (Andrade 2005). La comunicación organizacional puede ser entendida como una actividad propia de todas las organizaciones, es el proceso de circulación, producción, y consumo de significados entre una organización y sus público, es una de las herramientas más importantes para lograr la productividad y motivación del personal, también puede decirse que es el medio a través del cual, los integrantes conocen y difunden su trabajo y se relaciona directamente con las metas, funciones y estructuras organizacionales.

La comunicación busca construir una imagen y clima organizacional positivo, esto se construye a través de la coordinación y canalización de un plan de comunicación de la organización, consiste en una actividad dinámica que está en constante flujo y permite gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen corporativa, conseguirá que esta sea clara, veraz, transparente. Algunas de las herramientas de la comunicación organizacional son soportes escritos como: cartas, circulares, memorandos, manuales, carteleras, periódicos, revistas, boletines y toda la información que circula online: intranet y en la Web. El internet y la intranet son herramientas que permiten compartir información de



la organización a sus miembros con efectividad, consiguiendo que estos estén permanentemente Informados.

Para las organizaciones la comunicación es fundamental, orienta las actitudes de los miembros, se presenta como una herramienta de trabajo estratégica con la cual los individuos entienden su rol en la organización; se presta como un medio para tomar decisiones con exactitud y a tiempo durante las actividades diarias minimizando o evitando los conflictos.

## **EL CONFLICTO**

Para (Heredia 2003) la desorientación, la disociación entre la percepción que tenemos de nosotros mismos y de nuestro entorno, genera malestar y consecuentemente, conflicto; del mismo modo los procesos de cambio, la injusticia social, la ausencia de comunicación o las deficiencia que en ella se producen y la desorganización pueden generar procesos conflictuales.

La diferencias de criterios, percepciones, entre otros en el ámbito laboral de dos o más personas o grupo de personas genera la aparición inevitable del conflicto deduciendo que este no necesariamente puede manifestarse como positivo o negativo, en la realidad solo se deberán aislar los que afecten en forma negativa dentro de la organización y por ende al logro de sus objetivos. Por otro lado es importante señalar que una vez que se presenta el conflicto los líderes de la organización deberán manejar hábilmente el conflicto así como tomar decisiones acertadas a fin de poder negociar con las partes involucradas. Son innumerables los conflictos que se suscitan en una organización, sin embargo los más comunes son originados por situaciones de diferencias como: hábitos, vivencias y experiencias de cada miembro que colabora en la organización, también están presentes factores como personalidad de cada individuo, nivel socioeconómico, y costumbres. La madurez de las organizaciones radica en la forma más acertada de saber manejar los conflictos.

### **2.3 EL MANEJO DE CONFLICTOS EN EL CAMPO DEL DESARROLLO**

El manejo de conflictos supone organizar y armonizar las diferencias de metas, intereses y opiniones, procurando crear un ambiente donde esas diferencias se expresen constructivamente y se llegue a una solución donde todas las partes, grupos o personas,

salgan ganando. Para un adecuado manejo de conflictos será necesario establecer un plan de comunicación el mismo que deberá recopilar la documentación fundamental y los pasos que es preciso seguir ante el estallido de una situación de gravedad para la imagen o la estabilidad interna de una organización (Lozada Díaz José 2010). Esta dinámica, puede ser una fuente de enriquecimiento y de profundización de la búsqueda de soluciones creativas.

Sin embargo, en la mayoría de los casos los conflictos se derivan en enfrentamientos estériles donde ninguna de las partes sale ganando. En ocasiones, el conflicto se resuelve con el uso del derecho o de la fuerza y, en escenarios extremos, con el empleo de la violencia. En todos estos casos la decisión final sobre el desenlace del conflicto es dejada en manos de los que disponen del poder de dominación, con el consiguiente deterioro de las relaciones entre las partes.

### **2.3.1 ¿QUÉ SUCEDE DURANTE UN CONFLICTO?**

La categorización del conflicto determinara las causas y sus posibles vías de solución. Si en la definición del problema no se ha logrado el acuerdo, es altamente probable que los afectados opinen que hay intenciones ocultas por parte de los representantes de la organización (Rodríguez Darío; Opazo Ma. Pilar 2008). A fin de mostrar la dificultad de este enfoque, aparentemente simple de un conflicto, veamos lo que sucede entre dos actores involucrados en el mismo y cuyas maneras de ver la "realidad" son diferentes:

1. Inicio del conflicto, establecer acciones o puntos en los que cada una de las partes consideren lógicos y aceptables se vuelve una tarea difícil, puesto que cada participante tratara de defender su teoría, su posición y su realidad. En este estado se creería que una de las partes debería aceptar los argumentos que expone la contraparte.
2. No se llega a un acuerdo, los disputantes al no lograr un consenso se decepcionan y mediante medio más sofisticados de persuasión insisten con argumentos cada vez más rigurosos.
3. Los involucrados a pesar de dar todo su esfuerzo se frustran ya que no pueden resolver sus diferencias; el ambiente se torna tenso y contraproducente

puesto que, visto desde una perspectiva externa, primero: por un lado los argumentos que expone el uno no son lo suficientemente creíbles para el otro, segundo cada vez se afianzan más en sus propias posiciones, lo cual genera un resentimiento entre las partes.

4. Se genera una interacción de conflictos, en este punto prácticamente la comunicación ya no existe y es reemplazada por formas de comunicación con sentido de combate o de protección del otro, y es así que los disputantes optan por una posición de poder equivalente, criticándose y culpándose mutuamente. Si el poder es desigual, el más poderoso usará todos los medios a su alcance para dominar al otro, el más débil será dominado y estará sometido a la sumisión o bajo el contexto de la resistencia pasiva.

5. Cada vez con mayor firmeza el patrón conflictivo se confirma, los involucrados están más convencidos que su percepción con relación al otro es correcta, que el conflicto no tiene solución y se toman medidas como la indiferencia, el aislamiento o la más drástica que podría ser el alejamiento total de cualquiera de los disputantes. Al querer generar una solución final se pretende que una de las partes ceda ante la lógica, y los valores impartidos en la organización.

6. En estos casos fomentar la comunicación es el camino más viable y se convierte en una herramienta de poder que en muchas ocasiones transforma el patrón actual, interviniendo como mediador constructivo para la resolución del conflicto.

### **2.3.2 LA COMUNICACIÓN**

Para (Echeverría, Rafael 2005), el escuchar valida el hablar, expone que si examinamos detenidamente la comunicación nos daremos cuenta de que ella descansa, principalmente, no en el hablar sino en el escuchar. El escuchar es el factor fundamental en el lenguaje.

Basándonos en este concepto el elemento principal que se debe tener en cuenta al momento en que se pretende mantener una conversación o comunicar algo ya sea de un funcionario a un servidor o viceversa, es el hecho de escuchar; ya que este es el principal

actor en el proceso de la comunicación, lo que se pretende es hacer que el líder de las diferentes áreas de la organización se concientice de tal manera que tenga claro el grado de aceptación para reconocer si escucha o no lo suficiente a sus empleados y si está o no preparado para desarrollar capacidades que le permita un escuchar más efectivo.

Menciona (Echeverría, Rafael 2005, pag.81) que escuchar es oír más interpretar; es comprender lo que la otra persona está diciendo, esto califica cuando el responsable de la unidad o los trabajadores en general mantienen un nivel de comunicación eficiente, es decir se involucran palabras con significados propios y certeros, esto contribuirá al entendimiento de las ordenes o lineamientos dados a fin de que no se tergiversen las indicaciones o comentarios. No obstante es importante señalar que al mantener un tipo de comunicación que se base en escuchar, los problemas o conflictos que se presenten tanto del entorno hacia afuera como adentro de la organización serán manejables de menor impacto para la consecución de los objetivos organizacionales.

### **2.3.3 ¿CUÁL ES EL PODER DE LA COMUNICACIÓN?**

La evolución del conflicto en general y de los conflictos propios a los procesos de desarrollo en particular, como se ve, pasa por una serie de estudios donde se evidencia la dificultad de hallar un terreno de entendimiento. (González Norma 2003). Se puede indicar que en este terreno existe un proceso en el cual el objetivo es llegar alcanzar una gestión constructiva para la resolución del conflicto, en dicho proceso se realiza un análisis a fin de determinar la pautas de cómo se van canalizar así como también la forma en la que se va abordar la problemática del conflicto, será necesario dividir al terreno en dos niveles distintos, el primero estará direccionado para el análisis y el segundo para la intervención.

Con un enfoque real se establece que el conflicto es un problema socialmente construido, esto quiere decir que son los funcionarios los protagonistas fundamentales de la creación del conflicto. Estos aspectos negativos no son más que las respuestas a la inconformidad que atribuyen los hechos, provocando una disminución de la calidad y alineación del trabajador, elementos que a menudo están correlacionadas con el nivel de satisfacción en el trabajo.

## **2.4 MEDIACION LABORAL**

La mediación es un proceso de resolución de conflictos en el que las dos partes enfrentadas recurren «voluntariamente» a una tercera persona «imparcial», el mediador, para llegar a un acuerdo satisfactorio (De Armas Hernández, M. 2003)

Existen vías de solución para los conflictos laborales, como la mediación laboral en la que se trata de incorporar en cada organización una cultura de diálogo y colaboración, en este modelo las partes involucradas pretenden ayudarse mediante soluciones auxiliadas por un tercero imparcial, este intervendría como mediador para facilitar la comunicación.

El proceso de mediación es voluntario y para que este sea posible, los involucrados deberán tener claro el criterio del respeto mutuo durante y después del proceso, este modelo permite establecer las reglas de juego tanto al mediador como a las partes, cabe señalar que los participantes deben estar motivados y cooperar con la persona que hará las veces de mediador a fin de que este proceso pueda resolver sus disputas; para el efecto los interesados al plantear lineamientos de solución deberán comprometerse a cumplirlo, el tiempo de duración del proceso de mediación está determinado por cómo se desarrollen o avancen los acuerdos establecidos entre las partes, es necesario recalcar que este tipo de solución de conflictos disminuye el costo social.

## **2.5 LA NEGOCIACION**

La negociación es un procedimiento de discusión que se establece entre las partes adversarias por medio de representantes oficiales y cuyo objetivo es el de llegar a un acuerdo aceptable para todos (Aranda 2005).

En la negociación se busca que un tercero de pautas de solución para un problema ya que las partes por si solas no pueden hacerlo, en este caso los acuerdos propuestos se deberán hacer en forma civilizada, deberán ser viables y lógicos a fin de que satisfagan los intereses de cada parte. La negociación puede ser no asistida, aquí los involucrados no requieren la presencia de un tercero para que resuelva sus diferencias, todo lo contrario ocurre en la negociación asistida que se da cuando interviene otra persona para que la negociación se lleve a cabo.

## 2.6 EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO

Un buen plan de comunicación interna permite que cualquier empresa tenga menores gastos y errores, lo que consolida la cultura empresarial entre los trabajadores. Para elaborar un plan de comunicación se debe establecer la naturaleza o contenido de la información a comunicar así como las relaciones entre cada grupo, es básico que sea comprensible para todos los destinatarios y sobre todo coherente con los objetivos y recursos de la institución.

De acuerdo con (Koontz Harold, Weihrich Heinz 1997) el propósito de elaborar un plan de comunicación interna es para llevar a cabo el cambio, esto es, influir sobre la acción en beneficio de la organización.

Para elaborar un plan de comunicación interna hay que seguir estos pasos:

1. Partir de un diagnóstico actual de la institución
2. Determinar objetivos que se pretenden alcanzar con el plan de comunicación interna.
3. Fijar estrategias que mejoren la comunicación por ende mejorar el clima laboral
4. Capacitar al personal de la organización a fin de darles a conocer la intención del plan
5. Establecer el contenido de la información del plan mismo que será comunicado para que pueda ser útil para los trabajadores, por ejemplo actividades y organigrama de cada puesto de trabajo
6. Seleccionar los medios de comunicación interna más adecuados para conseguir los objetivos del plan, tales como:
  - Personal con soporte no electrónico: aquí los desayunos de trabajo, reuniones, así como las guías son los diferentes métodos que se implementarán a fin de que las distintas áreas de trabajo mejoren sus habilidades.
  - Personal y electrónico: se dará mayor importancia al uso de nuevas tecnologías como videoconferencias, etc.
  - No personal y electrónico los medios más utilizados son el uso de web, de email, etc.

## **2.7 RELACION ENTRE CONFLICTOS Y PLAN DE COMUNICACIÓN**

Es importante resaltar que sin un plan de comunicación organizacional se generan conflictos que afectan al clima y ambiente de trabajo, existiendo desmotivación en los empleados, disminución en la cantidad y sobre todo calidad del trabajo, conductas poco satisfactorias o inadecuadas; es decir hechos que alteran de manera significativa a la convivencia institucional.

El del plan de comunicación pretende erradicar en su más alto grado los conflictos de comunicación que se presenten, haciendo que se generen planteamientos de solución de acuerdo a las necesidades o requerimientos de la organización, entre sus múltiples objetivos están: la planificación de actividades, involucrar a los servidores, incentivar el respeto y sobretodo concientizar a todos los empleados a la escucha activa como parte fundamental de la comunicación y de contribución para una sana convivencia, por ende resultados efectivos y eficaces.

El diseñar una adecuada estructura de Plan de Comunicación interna, permite detectar necesidades de comunicación, como estimación de la eficacia de los canales utilizados, y la forma como estos sean agregados a las acciones que se precisen en el Plan de Comunicación.

## **2.8 PROCESO EFICIENTE DE LA COMUNICACIÓN**

Si no existe un proceso de comunicación eficaz y flexible, el resultado podría ser un clima organizacional hostil, es decir un ambiente de conflictos e incertidumbre entre los diferentes miembros; entendiéndose pues que si la comunicación falla en el seno de la organización, se producen irregularidades por la falta de instrucciones o información que generan un ambiente no adecuado, conflictos y otros aspectos negativos.

En toda organización para que exista un eficiente proceso de comunicación se debe contar con ciertos elementos mismos que van a contribuir al éxito de la transmisión de la información.

## 2.9 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

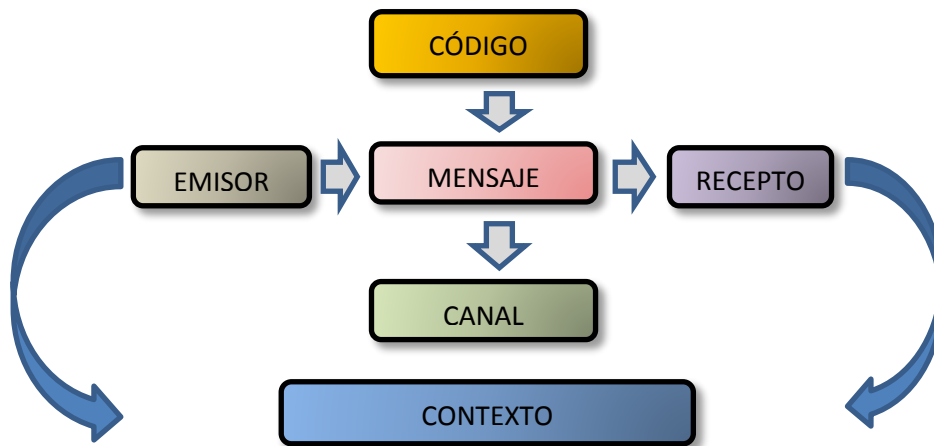
En las organizaciones los mensajes son transmitidos todo el tiempo, a través de un proceso de intercambio de datos, información, ideas y conocimientos donde intervienen un número indeterminado de personas. No obstante los elementos de comunicación son fuente esencial para transferencia de un mensaje (Comunicación interna 2007), por tanto serán la clave para que el proceso de comunicación ocurra en forma eficaz. Dicho esto un emisor transmite a un receptor algo a través de un canal esperando que posteriormente se produzca una respuesta de dicho receptor, en un contexto determinado.

- **EMISOR:** Individuo que emite el mensaje, pensamiento o idea a otro u otros.
- **RECEPTOR:** Persona recibe el mensaje codificado y lo interpreta.
- **MENSAJE:** Es la información que se quiere transmitir. Ejemplo: puede encontrarse en uno de los diferentes tipos de códigos, puede ser un mensaje hablado, escrito, dibujado, grabado.
- **CANAL:** Es el medio a través del cual se transmite el mensaje o información. Ejemplo: teléfono, web, cartas, etc.
- **CODIGO:** Conjunto de signos y reglas que, formando un lenguaje ayudan a codificar el mensaje.
- **RETROALIMENTACIÓN:** Retroalimentación es un mecanismo que actúa como indicador para establecer si hubo o no éxito en el proceso, es el paso que cierra el circuito, no se puede tener la necesidad de que el mensaje haya sido codificado, transmitido y comprendido perfectamente si no se recibe confirmación de ello mediante la retroalimentación por medio de su reacción o respuesta. Este indicador ayuda a prevenir la tergiversación o mal interpretación de aquello que se está comunicando, es por ello que se ha catalogado a la retroalimentación como la información recurrente que permite la comprensión y el control de las comunicaciones.
- **CONTEXTO:** Establece que toda comunicación está sujeta al contexto donde ocurre, tiene varias dimensiones: física, social, cronológica y cultural.



## ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

Gráfico No.2



Fuente: autoría.

### 2.10 COMUNICACIÓN INTERNA

Según (Pizzolante, I 2004) la comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global. La comunicación para las personas es imprescindible pues, a partir de ella las mismas se sentirán motivadas al realizar su trabajo y lo desarrollen correctamente y eficientemente, para que las personas puedan identificarse con los objetivos de la empresa deben conocer sus políticas, objetivos y el estado de la marcha de la misma. La interrogación es fundamental para permitir el intercambio de información y abrir la posibilidad de dialogo entre sus miembros.

La comunicación, es el único método para intercambiar ideas, conocimientos y sugerencia, a través de ésta se podrá realizar una selección, evaluación y capacitación de los gerentes, directores y de todos los miembros que laboran en la institución, para que así puedan desempeñar correctamente sus funciones.

(Pizzolante, I 2004) resalta los elementos que deben ser parte de un manual de gestión, siendo este manual un instrumento que sintetiza y explicita la estrategia de comunicación de la empresa y que define los parámetros de organización y gestión de su función comunicativa. Dentro de la comunicación interna se analiza las funciones y

herramientas de la misma, ya que cada una de ellas sirve como medio para conocer las necesidades, sugerencias y críticas que tiene cada miembro de la institución y así poder dar solución a los acontecimientos que se presenten.

### **2.10.1 MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA**

Los medios más utilizados para una eficiente comunicación son: desayunos de trabajo, los equipos de trabajo, la revista digital, las reuniones, el newsletter, el portal corporativo (intranet), encuestas, videoconferencias, Internet, páginas web.

### **2.10.2 COMUNICACIÓN INTERNA SE DIVIDE EN:**

#### **2.10.2.1 COMUNICACIÓN FORMAL**

Este tipo de comunicación define la manera en la que se va a recopilar y transmitir la información, los mensajes serán transmitidos mediante protocolos, manuales o reglamentos; es decir se generara una visión clara de los causes de la comunicación. En toda organización deberá existir un escenario formal y para que este se cimiente deberán existir dos aspectos fundamentales: una organización jerárquica y una organización funcional.

#### **2.10.2.2 COMUNICACIÓN INFORMAL**

Se da entre los miembros de la organización, esta información no es oficial debido a que los canales de comunicación no están preestablecidos, se considera que a este grupo pertenecen un gran número personas. Esta forma de comunicación es conocida popularmente como rumores, aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre el origen y funcionamiento de la misma y recurren a otras fuentes para obtenerla.

Los rumores contienen mensajes que son de interés para los servidores de la organización en dichos rumores viaja información no confiable y confusa ya que no se obtiene de una fuente certera o confiable; aquí la fácilmente se puede manipular el mensaje haciendo que los integrantes emitan información vaga sin mayor fundamento.

Según (Robbins, S. 1999) de acuerdo al sentido que tenga la comunicación interna se divide en tres tipos: ascendente, descendente y horizontal.

### **2.10.2.3 COMUNICACIÓN DESCENDENTE**

En una organización la comunicación descendente es utilizada por gerentes ya que les permite estipular metas y proporcionar instrucciones a un nivel más bajo siguiendo la línea jerárquica, permite transmitir de forma natural y espontánea a sus subordinados sobre los diferentes temas de interés institucional. Con el fin de establecer un correcto direccionamiento de comunicación descendente directivos suelen recurrir a cierto tipo de documentos y los más utilizados por los líderes para comunicar son los informes, reportes, sugerencias, boletines, entrevistas, encuestas.

### **2.10.2.4 COMUNICACIÓN ASCENDENTE**

Esta comunicación va desde los niveles bajos hacia los directivos, aquí los subordinados exponen a los líderes sobre los diferentes problemas suscitados así como también dan a conocer sobre el progreso de las metas; este flujo de comunicación hacia arriba es de gran ayuda en las organizaciones puesto que los gerentes siempre están en conocimiento de todo lo que ocurre en su entorno. Es muy importante puesto que permite:

- Comprobar si la transmisión de la comunicación a los miembros de la organización se la emitió en forma eficaz y fidedigna.
- Un hecho muy valioso es la recopilación de inputs procedentes de todos los rincones de la organización, que son muy importantes y se deben tener en cuenta en el momento de diseñar las políticas estratégicas de la compañía.
- En reiteradas ocasiones se presentan problemas graves en la comunicación interna debido a que los canales de comunicación ascendente no están suficientemente desarrollados.
- En este modelo de comunicación ascendente los directivos pueden saber cómo es la relación de cada uno de los colaboradores empleados con sus compañeros, como se sienten en sus puestos de trabajo, y con la organización en general, los medios de comunicación más utilizados son: entrevistas al personal, correos electrónicos, buzón de sugerencias y retroalimentaciones grupales.
- A fin de establecer una exitosa y correcta comunicación los altos directivos deben

hacer énfasis en la necesidad de recibir información veraz y fidedigna, nunca debe premiar la retroalimentación positiva, así podrá crear una dinámica que permita el ascenso tanto de comunicaciones positivas como negativas, que se aproximen al máximo a la realidad de la organización en cualquiera de sus áreas.

#### **2.10.2.4.1 LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE UTILIZA MEDIOS COMO:**

- Entrevistas individuales
- Encuestas
- Reuniones quincenales
- Atención al cliente
- Círculos de calidad
- Diversos y muy acertadas técnicas como (buzones de sugerencias, cartas al director, etc.).

Objetivos de la comunicación ascendente:

La comunicación ascendente busca que todos y cada uno de los funcionarios lleguen a establecer una comunicación social interna que les permita mejorar sus relaciones laborales así como interpersonales para lo cual:

- Estimular a los protagonistas a fin de que se sientan parte fundamental de la actividad y de los objetivos corporativos.
- Diseñar métodos que permitan a los funcionarios aflorar sus potenciales reservadas.
- Aprovechar al máximo las ideas por ellos planteadas.
- Propiciar y motivar el consenso

#### **2.10.2.5 COMUNICACIÓN HORIZONTAL**

La comunicación horizontal normalmente se da entre personas o áreas de la empresa que se encuentran en el mismo nivel jerárquico, este tipo de comunicación utiliza herramientas con panoramas directos como son: reuniones de grupos informales, comunicaciones directas verbales, retroalimentaciones en reuniones de grupos.

La comunicación horizontal utiliza medios como son:

- Reuniones informativas
- Redes Sociales
- Reuniones por departamento o grupos de trabajo
- Correo electrónico
- Sistemas de gestión documental

## **2.11 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Parece afectar al grado de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización. (Stephen R, Covey 1997).

En una organización el clima organizacional está definido por la existencia de hechos positivos o negativos que dados por los miembros de una organización, las diferentes interacciones de los involucrados contribuirán favorable o desfavorablemente en el ambiente laboral. El clima en las organizaciones es el grado de satisfacción que tienen los diferentes actores de la empresa con relación a sus jefes inmediatos, al liderazgo que tenga la gerencia y en un contexto en general de cómo son los estímulos que actúan sobre él y su estabilidad laboral, un miembro puede describir su realidad emocional con respecto a su entorno y a partir de ello se podrá intuir el grado de compromiso que este tenga en la organización.

### **2.11.1 PARÁMETROS PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA**

Tomando en consideración que cada organización es diferente, los parámetros para la medición del clima laboral variaran de acuerdo a sus requerimientos y problemática, así como de lo que requiere evaluar, dichos parámetros estarán establecidos por los siguientes aspectos y son:

- Satisfacción en el puesto de trabajo
- Comunicación y grado de confianza
- Reconocimiento del trabajo
- Estructura adecuada de la organización

- Formación profesional
- Factores motivadores
- Condiciones de trabajo y seguridad
- Calidad de liderazgo
- Prestaciones de tipo social
- Trato de personal y ambiente de trabajo

Existen factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización así como de los integrantes de la empresa. Está comprobado que de acuerdo a como se presenten las características del medio de trabajo y como perciben los miembros de la organización directa o indirectamente influirá en cierto modo en su comportamiento y rendimiento en el trabajo.

En una empresa el clima organizacional puede ser un factor de superación dentro de los mismos grupos, como el liderazgo, sistema formal, buena comunicación y retroalimentación de los mensajes.

Un buen clima organizacional tendrá consecuencias positivas en la empresa, las cuales van a estar definidas en cómo las personas perciben el ambiente interno de la organización.

## **2.12 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Según (Dávila y Martínez 1999) La cultura organizacional representa la manera de percibir, pensar y sentir los problemas que ejerce el contexto en la organización y la manera de entender la integración como unidad organizacional. Por otro lado permite definir la manera cómo funciona una empresa y, esta se puede establecer a través de sus estrategias, estructuras y sistemas. Una organización fuerte, con una cultura firme se caracteriza por poseer valores y normas aceptadas por todos los integrantes de la empresa, los individuos al identificarse con ellos adquieren conductas positivas, obteniendo como resultado mayor productividad por parte de los mismos, así como fuera de la empresa demostrando al público una buena imagen del lugar donde laboran y lo satisfecho que se siente en ella.

No obstante, en una organización donde la gerencia muestra poco interés por su personal, no existe una adecuada transmisión de comunicación, no existen incentivos por el nivel de productividad del trabajador, los individuos poseen poca libertad en su trabajo,

entre otros, se da lugar a una cultura débil; ya que no se presta el debido interés por los empleados mismos que son elementos importantes para cumplir las metas planteadas así como llevar a cabo el óptimo funcionamiento de la organización.

Con relación a lo anteriormente citado a fin de fortalecer los valores, hábitos y filosofía, así como creencias de la organización, los líderes deberán fomentar en sus miembros parte fundamental de la institución, una cultura de responsabilidad mediante la realización de actividades que permitan mantener una óptima cultura organizacional a través de seminarios, reuniones de trabajo frecuentes, incentivos económicos, etc.

## **2.13 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Es el conjunto de procedimientos por los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigativo (Tamayo 2004).

Con el propósito fundamental de ampliar el conocimiento sobre la problemática encontrada en la ARCONEL, el tipo de investigación a realizarse en un inicio es exploratoria, ya que para la correcta definición de estrategias de comunicación interna que minimicen el conflicto interpersonal, primero se identificaran los problemas existentes en las diferentes áreas en relación al tema de la presente tesis, así podremos partir de un correcto diagnóstico organizacional.

Cabe mencionar que toda investigación empieza con un análisis de tipo exploratorio, y con la finalidad de obtener un diagnóstico es preciso realizar un análisis situacional a fin de saber en forma precisa las fortalezas y debilidades de la organización.

### **2.13.1 IDENTIFICACIÓN DE LA MUESTRA**

Para determinar el tamaño de la muestra, se deberá contar con información representativa, confiable, válida y que al mismo tiempo genere un mínimo costo. Por lo tanto, el tamaño de la muestra estará delimitado por los objetivos planteados y las características de la población, además de los recursos y el tiempo de que se dispone.

### **2.13.2 MÉTODO**

Es una herramienta metodológica de la investigación, ya que permite instrumentar

los distintos procesos específicos de esta, dirigiendo las actividades mentales y prácticas hacia la consecución de los objetivos formulados (*Metodología de la investigación en Ciencias Sociales*, s. f.)

Existen dos clases de métodos de investigación comenzaremos hablando del método más utilizado por las ciencias que es el método empírico, su aplicación se fundamenta en la experiencia y las características fundamentales del objeto de estudio mediante su conocimiento directo entre ellos encontramos la observación y la experimentación. El método lógico es el que utiliza del pensamiento es muy común en las disciplinas en las que interviene el saber o en funciones de deducción, síntesis y análisis.

### **2.13.3 TÉCNICAS**

La dimensión de las técnicas de recolección de información es la clave en el proceso metodológico en toda organización (Yuni y Urbano 2006). La dimensión del proceso metodológico pretende solucionar los problemas que se presenten al recolectar la información y viabilizar de la mejor manera los canales o fuentes a fin de llegar a obtener resultados precisos y verdaderos. Para recolectar la información se puede recurrir a: encuestas y entrevistas, las cuales tienen como propósito conocer la influencia de la comunicación interna en los conflictos laborales.

El método deductivo establece que los resultados son consecuencia de la premisa es decir se pretenderá partir de leyes generales planteadas de la administración de Talento Humano para con ello obtener herramientas analíticas para usar en la organización.

### **2.13.4 FUENTES UTILIZADAS**

**Fuentes Primarias.-** Las técnicas utilizadas para la recolección de información primaria serán principalmente entrevistas al Nivel Directivo de la Organización. Buonocore (1980) define a las fuentes primarias de información como las que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libro, tesis, monografías, artículos de revistas, manuscritos. Se les llama también fuentes de información de primera mano.

Este tipo de fuente ofrece una evidencia directa sobre el tema de investigación, y mediante una correcta utilización de la información proporcionada se podrá identificar



actitudes, comentarios, hechos y demás datos que no son percibidos con la aplicación de otras técnicas.

### **2.13.5 ENCUESTA**

La encuesta según (Ávila Baray Héctor Luis 2006), se utiliza para estudiar poblaciones mediante el análisis de muestras representativas a fin de explicar las variables de estudio y su frecuencia.

El personal de una determinada organización mediante una encuesta puede manifestar sus inconformidades, desacuerdos o satisfacción en su habitud laboral. Es un método de investigación que se puede aplicar sobre una parte representativa de la población (muestra) o el total de la misma permitiendo obtener resultados precisos tomando en consideración que se debe delimitar las variables intervinientes, formulando con exactitud los objetivos a alcanzar, puntualizando el contenido de las encuestas y analizando el problema a investigar.

Para realizar la encuesta será necesario seleccionar a los encuestadores, instruirlos y distribuirles el trabajo en forma equitativa, este trabajo de campo permitirá recopilar los datos necesarios para obtener los resultados de la encuesta mismos que deberán ser procesados, codificados y tabulados a fin de presentar un informe que servirá para el posterior análisis.

Para obtener la información y realizar la encuesta se necesita el conocimiento del individuo e incluso su cooperación.

### **2.13.6 TIPOS DE ENCUESTAS**

De acuerdo a la forma de obtención de los datos, al ámbito que abarcan y al contenido del problema planteado, las encuestas se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Encuestas directas e indirectas, cuando las preguntas tienen relación directa con el problema en cuestión en este caso el encuestado deberá responder puntualmente. Las indirectas son aquellas preguntas que no se centran en el objetivo principal del problema tratando de averiguar algo distinto o que se deducen de acuerdo a resultados de investigaciones anteriores.

- Encuestas parciales y exhaustivas, las encuestas exhaustivas son las que comprenden a toda la población o conjunto estudiado, cuando la encuesta no es

exhaustiva, se denomina parcial.

- Encuestas sobre hechos y encuestas de opinión, en referencia a este tipo de encuestas lo que se pretende conocer es, que piensan sobre un tema específico o averiguar lo que consideran se debe hacer en una circunstancia concreta, la encuesta de opinión es una de las más utilizadas son aplicadas a una parte de la población mediante el procedimiento de muestreo y los resultados se obtienen en forma instantánea, cabe señalar que la encuesta de opinión no reflejara puntualmente lo que el servidor piensa, en muchas ocasiones para una pregunta tienen más de una respuesta.

### **2.13.7 CUESTIONARIO**

El cuestionario en sentido estricto, es un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico como psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible que generalmente responde por escrito la persona interrogada, sin que sea necesaria la intervención de un encuestador (Córdoba 2002). Se puede considerar al cuestionario como herramienta fundamental para la obtención de datos. Definir el problema de la investigación, así como los objetivos específicos y la hipótesis permitirán que el encuestador a partir de estos se pueda elaborar el cuestionario, de tal modo que las preguntas que se hagan respondan a la información que se desea obtener.

Dicho en otras palabras de acuerdo a las necesidades de la investigación se formulara el cuestionario el mismo que deberá seguir un patrón uniforme que permita catalogar las respuestas ya que los encuestados se encontraran en la misma situación psicológica, y además, que sus respuestas pueden ser comparadas, propiciando calidad en la información.

El cuestionario se puede presentar bajo dos esquemas:

- Cuestionario individual. En este modelo no interviene para nada el encuestador las respuestas de un cuestionario las realiza el encuestado en forma individual por escrito o a través del correo electrónico y se presenta en forma de boletín o cuadernillo en donde se enumeran las preguntas.

- Cuestionario-lista. Aquí es más frecuente la entrevista donde el encuestador va preguntando al encuestado, una a una las preguntas formuladas de acuerdo al problema

de investigación, estas respuestas serán registradas en un documento físico.

La formulación del cuestionario es fundamental en el desarrollo de una investigación, debiendo ser realizado meticulosamente y comprobando antes de pasarlo a la muestra representativa de la población, para que un cuestionario sea validado deberá ser confiable, comparable y adaptable, por tanto el texto deberá tener preguntas de naturaleza clara, precisa y por ningún concepto deberán ser capciosas, imprecisas o ambiguas; El resultado de una encuesta depende en gran medida de la forma en que se presenta el cuestionario, ya que favorecerá la recogida de la información necesaria y ayudara a la exportación de resultados.

### **2.13.8 TIPOS DE PREGUNTAS**

Si el cuestionario tiene preguntas bien formuladas será validado, esto permitirá que las respuestas que se ofrezcan consideren dos condiciones fundamentales la primera es que las preguntas deberán ser excluyentes y la segunda deben tener carácter exhaustivo a fin de que el encuestado no pueda elegir dos respuestas para la misma pregunta, así como también el diseño de las preguntas permitirán que las respuestas presenten todas las posibilidades para que ningún encuestado la deje sin contestar por no encontrar la respuesta.

Existen dos tipos de preguntas en cuanto a la contestación del encuestado y son: preguntas abiertas y preguntas cerradas.

#### **2.13.8.1 PREGUNTAS ABIERTAS**

Son aquellas en las que se da libertad al encuestado a fin de que conteste las preguntas según su criterio y en sus propias palabras, en este caso la respuesta no viene especificada en el cuestionario.

#### **2.13.8.2 PREGUNTAS CERRADAS**

Son preguntas en las que el encuestado tiene varias respuestas para elección, por muy acertada que parezca dos o más respuestas se deben seleccionar solo una, misma que puede estar planteado como verdadero o falso o de apareamiento.

Cuando el tema está poco difundido es mejor la pregunta abierta ya que el encuestado seccionara una respuesta al azar para no quedarse en “off” aunque no sepa ni lo que diga, por lo que se dice que es mejor la pregunta cerrada. Si la investigación es

exploratoria no se puede conocer de antemano las respuestas que se van a dar y es aconsejable la respuesta abierta. El diseño del cuestionario deberá contemplar preguntas fáciles, evitando la monotonía y el cansancio en el encuestado, y siendo el número de preguntas necesario para el logro de los objetivos propuestos.

### 2.13.9 LA ENTREVISTA

La entrevista es el instrumento más importante de la investigación junto con la construcción del cuestionario. La entrevista es una forma oral de comunicación interpersonal que tiene como finalidad obtener información en relación a un objetivo (Ibáñez y Martín 1986). Mediante una entrevista se puede observar la realidad circundante de la organización, así como también se obtienen resultados subjetivos del encuestado acerca de las preguntas del cuestionario, resaltando los puntos que considere relevantes a lo largo de la entrevista. La entrevista es un procedimiento relajado y de bajo costo para obtener datos referentes a la población facilitados por los individuos y que nos sirven para conocer el problema del entorno.

Las entrevistas se clasifican de la siguiente manera:

A. De acuerdo al grado de estandarización, se clasifican en:

- **Entrevistas no dirigidas**, estas entrevistas son de tipo exploratorias, cuando se trata de obtener las primeras informaciones antes de poder delimitar con precisión el problema de investigación.
- **Entrevistas intensivas o en profundidad** en este caso el entrevistador cuenta con un esquema de preguntas claras y ordenadas, aunque no se siga rígidamente. Se podrían formular preguntas adicionales si el criterio de la persona que realiza la entrevista lo creyere conveniente y útil.
- **Entrevistas por medio de cuestionario estandarizado** el entrevistado no tiene la libertad de expresarse, deberá escoger para su respuesta solo y únicamente las opciones que estén formuladas en el cuestionario, con frecuencia, escogiendo entre alternativas, estas encuestas son las más utilizadas por ser las más fiables; también permiten comparar las respuestas dadas a la misma pregunta por diferentes entrevistados y cuantificar los resultados.

B. Según la forma verbal de recolección, son:

- **Entrevista oral** el entrevistador diseña las preguntas y anota las respuestas del entrevistado.
- **Entrevista escrita o auto administrada** el entrevistado responde las preguntas del cuestionario siguiendo las instrucciones impartidas, es decir la entrevista se realiza sólo por medios escritos.

De acuerdo a los participantes pueden ser:

- **Entrevistas individuales** solo participan el entrevistador y el entrevistado
- **Entrevistas o discusión de grupo** el entrevistado fija un tema, formula preguntas y llama a discusión a un grupo de personas; cada uno de los participantes dará información valiosa para preparar buenos cuestionarios.

## CAPITULO TERCERO

### 3.1 DIAGNÓSTICO Y EVALUACION DE LA COMUNICACIÓN Y LOS CONFLICTOS EN ARCONEL

Para realizar un diagnóstico desde la perspectiva de comunicación y resolución de conflictos en la Agencia de Regulación y Control de Electricidad ARCONEL, se basa en la aplicación de una encuesta y entrevistas a los responsables de las áreas de análisis cuyos resultados, permitirá más adelante definir las estrategia a seguir para mejorar la comunicación y minimizar los conflictos.

### 3.2 MARCO METODOLOGICO

La metodología de investigación que se aplica en el presente estudio se basa en lo expuesto en el Marco Teórico de la actual tesis.

### 3.3 POBLACION Y MUESTRA

A fin de determinar el tamaño de la muestra se considerará el tamaño del universo o población que en este caso está constituido por los 218 servidores y trabajadores de la ARCONEL, para la población se estimó un margen de error del 5%, con lo cual se determinó una muestra de 141 personas de la siguiente manera:

#### Tamaño de la muestra

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

N = Tamaño del Universo. (218 servidores y trabajadores que laboran en la ARCONEL).

n = Tamaño de la muestra.

E = Margen de error. Considerando el tamaño de la población se ha considerado un margen de error del 5%.

$$n = \frac{218}{1+218(0.05)^2}$$

**n = 141 personas**

Para la implementación de un plan mejoramiento de la comunicación interna, para el personal de la Agencia de Control y Regulación ARCONEL, es necesario investigar a la unidad y sus actividades en forma específica. El universo poblacional, en este caso es de 218 personas, entre coordinadores, directores, y servidores públicos

### **3.4 MÉTODO**

El análisis de datos se realizará a través de la técnica de análisis de contenido cualitativo específicamente para investigar los modos y medios de comunicación interna que utiliza ARCONEL; así también, se aplicará el análisis cuantitativo utilizando la técnica de análisis de conglomerados, a partir de la aplicación de la encuesta y la entrevista, esto permitirá agrupar los datos obtenidos en grupos homogéneos, comunicación e influencia sobre el conflicto interpersonal.

### **3.5 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION**

Para la obtención de resultados se aplicaron técnicas e instrumentos que facilitaron la recopilación de información a través de un proceso sistemático los mismo que fueron: la **encuesta** mediante un cuestionario que fue aplicado a una muestra de 141 persona de un total de 218 trabajadores de la Agencia de Regulación y Control de Electricidad ARCONEL y la **entrevista** que se realizó al Responsable de Talento Humano y Responsable de Comunicación de la organización y nos servimos de una entrevista directa con preguntas debidamente estructuradas con temas acordes para que el informante respondan por sí mismo con toda sinceridad y datos veraces.

Desde un análisis preliminar que pretenderá ser refrendado a través del proceso de investigación y redacción para la tesis, se ha podido determinar que en la Agencia de Regulación y Control de Electricidad ARCONEL, los procesos de comunicación se realizan únicamente para satisfacer intereses personales y que, en muchos de los casos, únicamente se utilizan para fomentar rumores malintencionados, lo que en lenguaje coloquial denominamos chismes, que desacreditan a la organización.

La mayoría de los servidores y trabajadores de la ARCONEL no conocen, por ejemplo las políticas de comunicación que existen dentro de la institución, y califican como ineficientes o irregulares los medios de comunicación internos con los que cuentan.

Los diferentes departamentos de ARCONEL no disponen de procesos ni canales de comunicación interna, a través de los cuales se transmita la información y las disposiciones para todo el personal. Al no existir herramientas definidas se presentan demoras y errores en la difusión de instrucciones y documentos.

Durante la observación en el levantamiento de la información, para el diagnóstico se constató que los mensajes son transmitidos vía: correo electrónico, mensajes de texto, o verbalmente, en muchos casos, sin obtener respuesta o confirmación de los receptores de los mensajes.

No existe una comunicación abierta entre los empleados de la organización con cada uno de los directivos.

Por lo expuesto los problemas de comunicación organizacional generan conflictos y situaciones que atentan gravemente contra la eficiencia, la productividad y el clima laboral de la organización, haciendo muy complicada la posibilidad de mantener la mejora continua de todos los procesos.

Dada la hipótesis del presente trabajo de encontrarnos frente a una estrategia de comunicación deficiente que potencia los conflictos laborales, será menester aplicar los conocimientos teóricos adquiridos a la mejora de los procesos de comunicación. El desarrollo de un adecuado Plan de Comunicación basado en estrategias y herramientas, permitirá inferir en la mejora del comportamiento humano organizacional, reduciendo los potenciales conflictos lo que a su vez permitirá hacer más eficiente todos los procesos de ARCONEL

### **3.6 ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS RESPONSABLES DE TALENTO HUMANO Y DE COMUNICACIÓN DE LA AGENCIA DE REGULACION Y CONTROL DE ELECTRICIDAD – ARCONEL**

Con el propósito de conocer de manera directa la situación actual en relación a la comunicación y los conflictos en la Agencia, se aplicó la entrevista a los responsables de área con el siguiente formato:



## **FORMATO DE ENTREVISTA**

**EMPRESA:** AGENCIA DE REGULACION Y CONTROL DE ELECTRICIDAD ARCONEL

**AREA:** TALENTO HUMANO

**ENTREVISTADO:** ING. JEANINE REYES

**CARGO:** JEFE DE TALENTO HUMANO

**ENTREVISTADOR:** ANDRES RAMOS

### **PREGUNTA No.1**

- ¿Tiene conocimiento si existen conflictos interpersonales?

En todo manejo de administración de talento humano existen conflicto interpersonales llamados también conflictos laborales, sin embargo lo importante es tratar de identificarlos y establecer los planes de acción a fin de que los canales de comunicación generen un clima laboral estable.

### **PREGUNTA No.2**

- ¿Conoce si los directivos buscan la armonía de los grupos y las buenas relaciones interpersonales?

En la Agencia de Regulación y Control de Electricidad ARCONEL los líderes siempre están en constante comunicación con sus subordinados a fin de determinar si la relación interpersonal es la mejor en la Agencia, sin embargo a nivel institucional se está trabajando para establecer un plan para determinar y establecer políticas y directrices para mejorar la comunicación interna.

### **PREGUNTA No.3**

- ¿Cómo se maneja y que estrategias utiliza en la resolución y mediación de los conflictos laborales en ARCONEL?

Con relación a esta pregunta se debe manifestar que la Agencia recién está creando el área de comunicación la cual hasta el momento no se encuentra bien estructurada, una vez que la estructura se encuentre bien definida se establecerán las estrategias y políticas a seguir; hasta el momento ese sería el inconveniente que se presenta. Hemos realizado estudios internos en la institución y no se ha podido evidenciar resultados negativos; sin embargo es importante que estructurar el área de comunicación a fin de trabaje conjuntamente con el área de talento humano para liderar estos proceso y que se mejoren los canales de comunicación entre los servidores públicos, los directivos y la máxima autoridad de la Agencia.

### **FORMATO DE ENTREVISTA**

**EMPRESA:** AGENCIA DE REGULACION Y CONTROL DE ELECTRICIDAD ARCONEL

**AREA:** COMUNICACIÓN

**ENTREVISTADO:** ING. MERCY CORONEL

**CARGO:** DIRECTORA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

**ENTREVISTADOR:** ANDRES RAMOS

### **PREGUNTA No. 1**

- ¿La Agencia de Regulación y Control de Electricidad. ARCONEL cuenta con políticas de comunicación interna y como estas se socializan con el personal?

Existen políticas de comunicación basadas en directrices de la alta dirección las mismas que son replicadas en acciones, no se puede salir de las directrices dadas por la máxima autoridad ya que es el vocero de la institución y delegados del mismo son los coordinadores de área, esta sería la forma como se maneja la comunicación interna y esa es una de las políticas. La institución no cuenta con un manual de políticas, al momento se está elaborando una propuesta de manual de políticas misma que se encuentra en proceso de revisión y aprobación, son ciertas políticas que se han implementado a través de disposiciones.

### **PREGUNTA No.2**

- ¿Existe en ARCONEL un plan estructurado de comunicación interna?

Al momento se cuenta en la Agencia con estrategias de comunicación, mismas que se socializan y se las ha implementado a través de herramientas y medios de comunicación como: portal institucional, intranet, periódico semanal llamado ARCONEL al día, estos recursos son los que se han utilizado como medios de comunicación; sin embargo con relación a la pregunta cabe señalar que no existe un plan estructurado de comunicación interna.

### **PREGUNTA No. 3**

- ¿Usted considera que la comunicación es una herramienta para la resolución y mediación de conflictos en ARCONEL?

Todo tema de relacionamiento o de conflicto parte de una comunicación y si esta es efectiva se puede mediar y resolver un conflicto. La comunicación es la base para mediar y resolver conflictos.

### **Análisis de resultado de la entrevista**

Según se puede apreciar la Agencia cuenta con un liderazgo en sus directivos sin embargo no se ha formalizado un plan de comunicación interna con políticas que permita minimizar posibles conflictos interpersonales y laborales.

### 3.7 ENCUESTA LABORAL APLICADA EN ARCONEL

A fin de tener una percepción más real de la situación actual en relación a la comunicación y los conflictos en la Agencia, se aplicó una encuesta de un total de 218 trabajadores con una muestra referencial de 148 servidores a nivel de toda la institución, como se puede observar más adelante y en **anexo 1**.

### 3.8 TABULACION DE LA ENCUESTA

Los resultados de la encuestas serán procesados, tabulados y analizados mediante barras porcentuales y gráficos de pastel, es decir se implementaran cuadros de contribución con frecuencia porcentual, permitiendo una representación sencilla, ordenada y dinámica. Esto facilitara definir estrategias, conclusiones y recomendaciones requeridas.

#### Encuesta laboral

#### LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LOS CONFLICTOS LABORALES INTERNOS DE LA AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL. DE ELECTRICIDAD - ARCONEL

##### Cuestionario No 1

**1. ¿Considera usted que la institución cuenta con herramientas de comunicación interna?**

Si 135 (91%)



No 13 (9%)



---

**Total: 148**

## ANÁLISIS

Del total de los servidores encuestados el 91% considera que la Agencia de Regulación y Control de Electricidad si cuenta con herramientas de comunicación interna, mientras que el 9% sostiene que no.



2. Mi jefe(a) generalmente soluciona los problemas que se presentan en el desarrollo de sus funciones utilizando la comunicación directa. Seleccione una de las siguientes opciones

1. Nunca 4 (3%)

2. Pocas veces 7 (5%)

3. A veces sí, a veces no 19 (13%)

4. Frecuentemente 64 (43%)

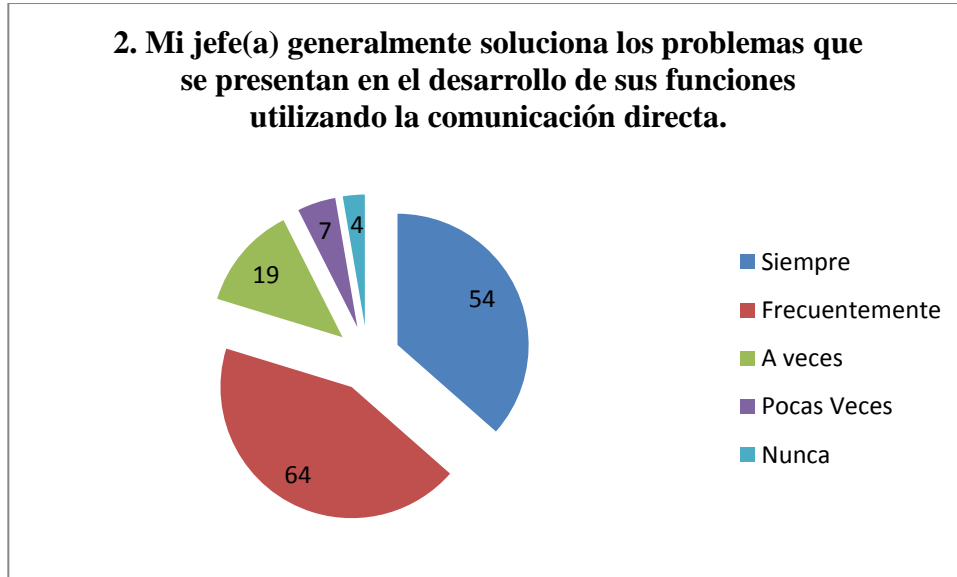
5. Siempre 54 (36%)

---

**Total: 148**

## ANÁLISIS

En esta Agencia el 43% cree que los jefes frecuentemente solucionan los problemas utilizando la comunicación directa, y el 36% estima que lo hacen siempre.



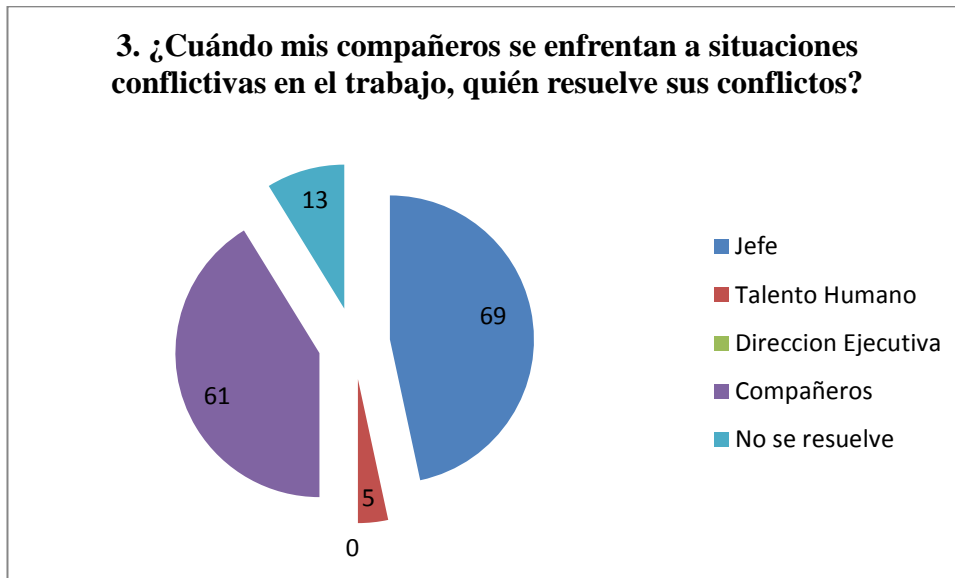
### 3. ¿Cuándo mis compañeros se enfrentan a situaciones conflictivas en el trabajo, quién resuelve sus conflictos? Seleccione una de las siguientes opciones

1. Jefe(a) 69 (47%)
2. Talento Humano 5 (3%)
3. Dirección Ejecutiva 0 (0%)
4. Compañeros de trabajo 61 (41%)
5. No se resuelven 13 (9%)

**Total: 148**

## ANÁLISIS

El 47% de los servidores piensan que las situaciones conflictivas en el trabajo son resueltas por el jefe, mientras que el 41% manifiesta que son los compañeros de trabajo los que se apoyan mutuamente en casos de conflicto.



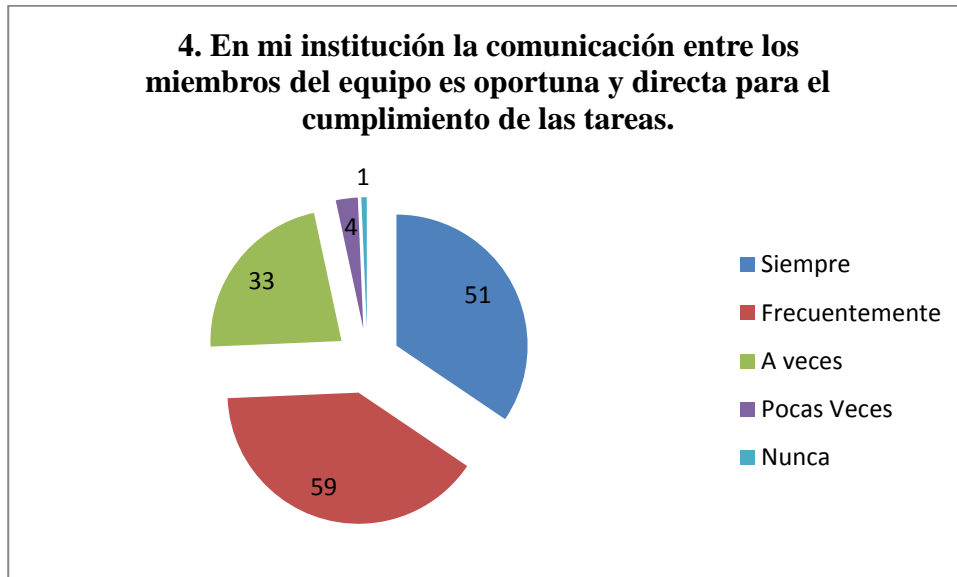
**4. En mi institución la comunicación entre los miembros del equipo es oportuna y directa para el cumplimiento de las tareas. Seleccione una de las siguientes opciones**

- |                                    |                                 |
|------------------------------------|---------------------------------|
| 1. Nunca 1 (1%)                    | <input type="text" value="1"/>  |
| 2. Pocas veces 4 (3%)              | <input type="text" value="4"/>  |
| 3. A veces sí, a veces no 33 (22%) | <input type="text" value="33"/> |
| 4. Frecuentemente 59 (40%)         | <input type="text" value="59"/> |
| 5. Siempre 51 (34%)                | <input type="text" value="51"/> |

**Total: 148**

## ANÁLISIS

Se puede evidenciar que para esta pregunta el 40% de la muestra seleccionada indica que frecuentemente la comunicación directa y oportuna es útil para el cumplimiento de las tareas, no obstante el 34% menciona que es siempre.



### 5. Mi jefe(a) comunica de forma clara los objetivos, cambios, logros y expectativas de la institución. Seleccione una de las siguientes opciones

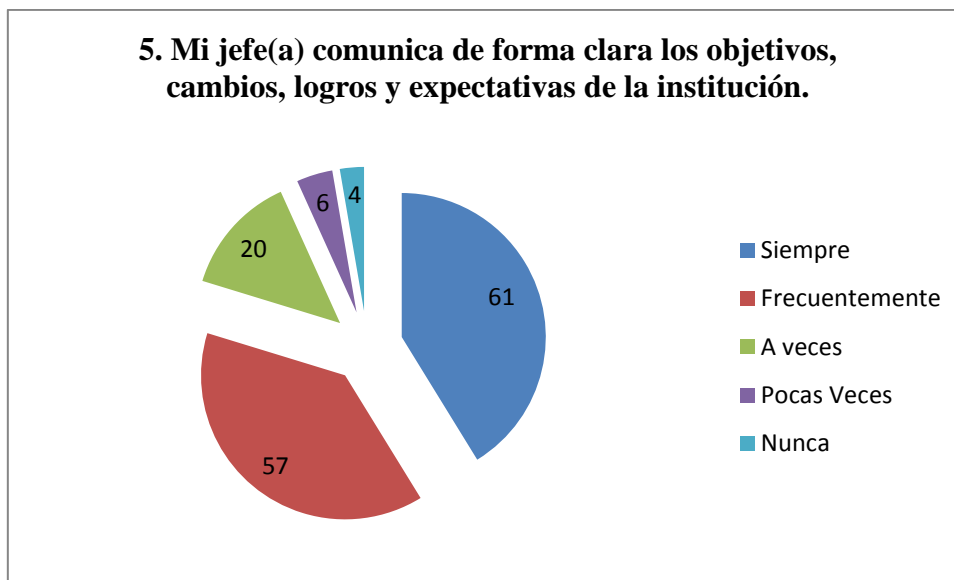
1. Nunca 4 (3%)
2. Pocas veces 6 (4%)
3. A veces sí, a veces no 20 (14%)
4. Frecuentemente 57 (39%)
5. Siempre 61 (41%)

**Total: 148**



## ANÁLISIS

Un 41% respondió que siempre el jefe comunica en forma clara los objetivos, cambios y logros de la institución, mientras que el 39% manifiesta que es frecuentemente.



**6. En esta institución se evidencian conversaciones de pasillo como medio de comunicación para conseguir beneficios propios. Seleccione una de las siguientes opciones**

1. Nunca 42 (28%)

2. Pocas veces 37 (25%)

3. A veces sí, a veces no 35 (24%)

4. Frecuentemente 26 (18%)

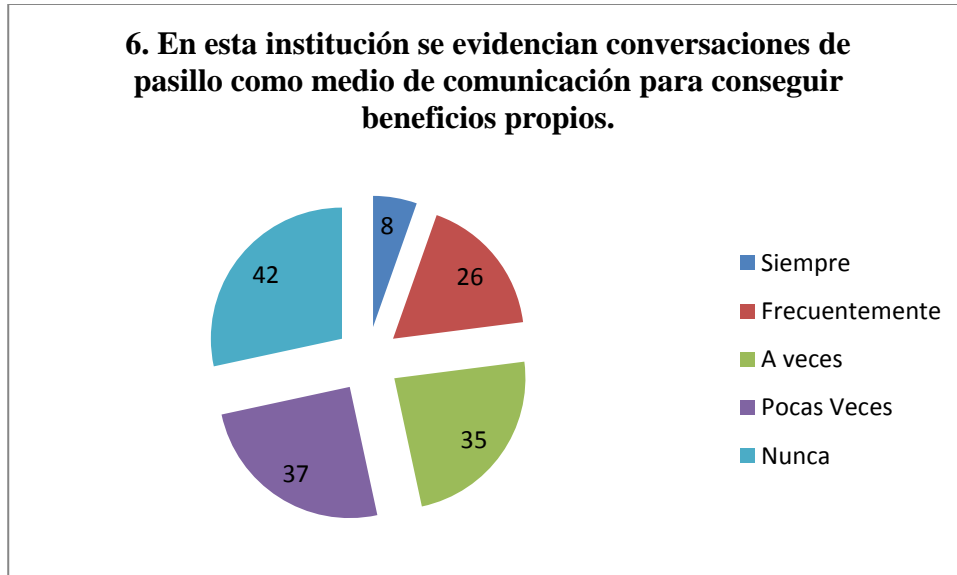
5. Siempre 8 (5%)

---

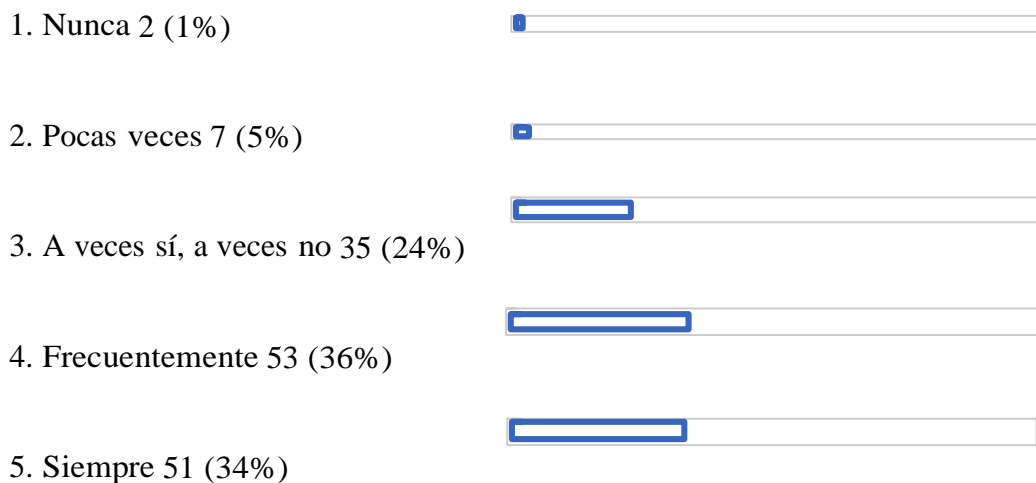
**Total: 148**

## ANÁLISIS

En esta institución nunca se evidencian conversaciones de pasillo eso se refleja en un 28% y con un 25% pocas veces.



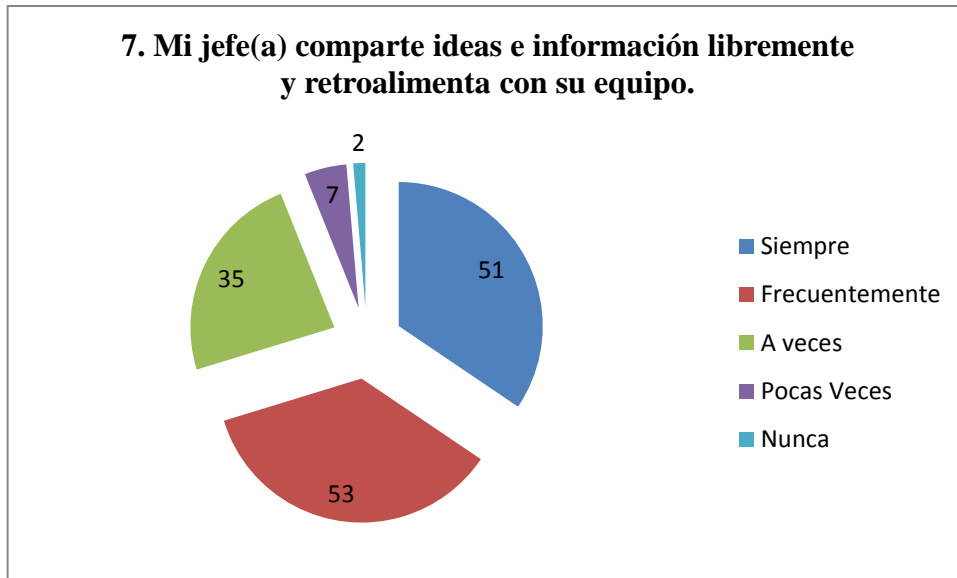
**7. Mi jefe(a) comparte ideas e información libremente y retroalimenta con su equipo. Seleccione una de las siguientes opciones**



**Total: 148**

## ANÁLISIS

Los encuestados en un 36% piensan que frecuentemente comparte información y retroalimenta a su equipo y el 34% cree que siempre



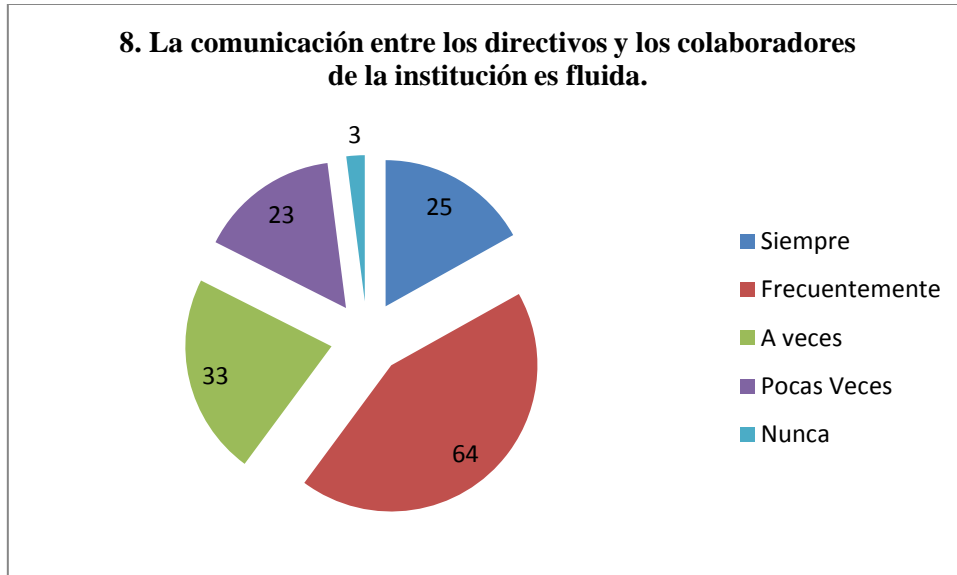
## 8. La comunicación entre los directivos y los colaboradores de la institución es fluida. Seleccione una de las siguientes opciones

1. Nunca 3 (2%)
2. Pocas veces 23 (16%)
3. A veces sí, a veces no 33 (22%)
4. Frecuentemente 64 (43%)
5. Siempre 25 (17%)

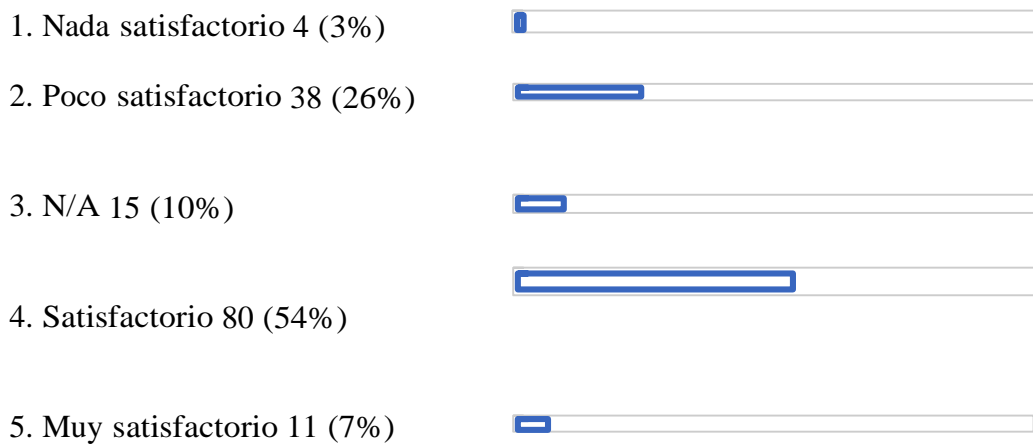
**Total: 148**

## ANÁLISIS

El 43% dice que frecuentemente la comunicación entre los directivos y colaboradores es fluida y a veces si, a veces no representado por el 22%.



**9. En general, usted considera que el grado de satisfacción de la comunicación interna de ARCONEL con los empleados es: Seleccione una de las siguientes opciones**

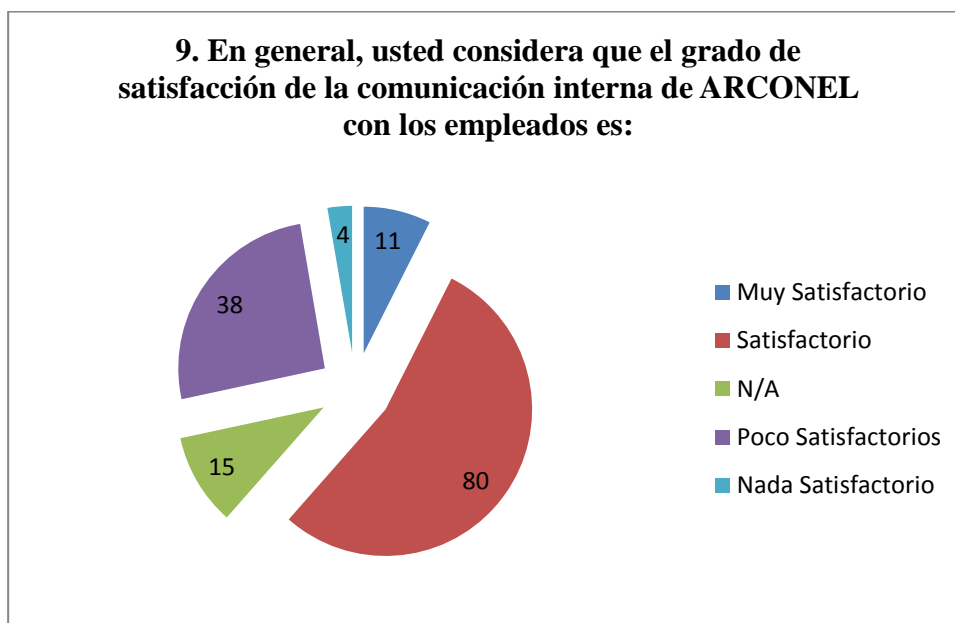


---

**Total: 148**

## ANÁLISIS

El 54% de los funcionarios de ARCONEL califican como satisfactoria la comunicación interna, poco satisfactorio el 26%.



**10. Considera que el conocer la misión, visión, principios, valores y normas de la institución, previene conflictos laborales. Seleccione una de las siguientes opciones.**

1. Nunca 11 (7%)



2. Pocas veces 18 (12%)



3. A veces sí, a veces no 36 (24%)



4. Frecuentemente 49 (33%)



5. Siempre 34 (23%)

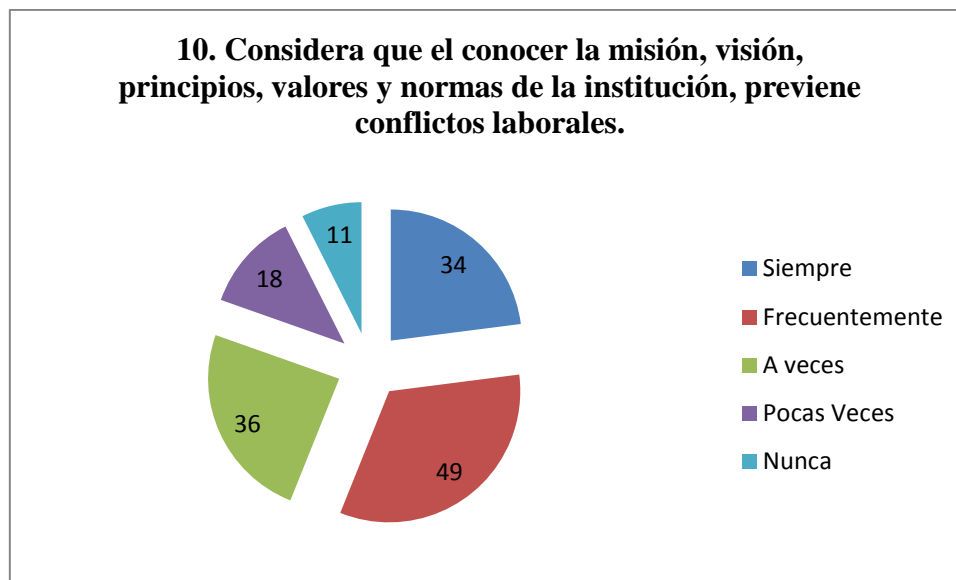


---

**Total: 148**

## ANÁLISIS

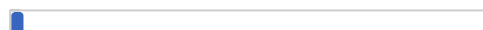
Un 33% frecuentemente acepta que conocer las normas de la institución previene conflictos laborales, mientras que el 24% piensa que a veces si, a veces no.



**11. ¿Cuál es la herramienta de comunicación que más utiliza? Seleccione hasta 3 opciones.**

Intranet

1 (1%)



Foros o charlas Informativas

0 (0%)



Mi jefe

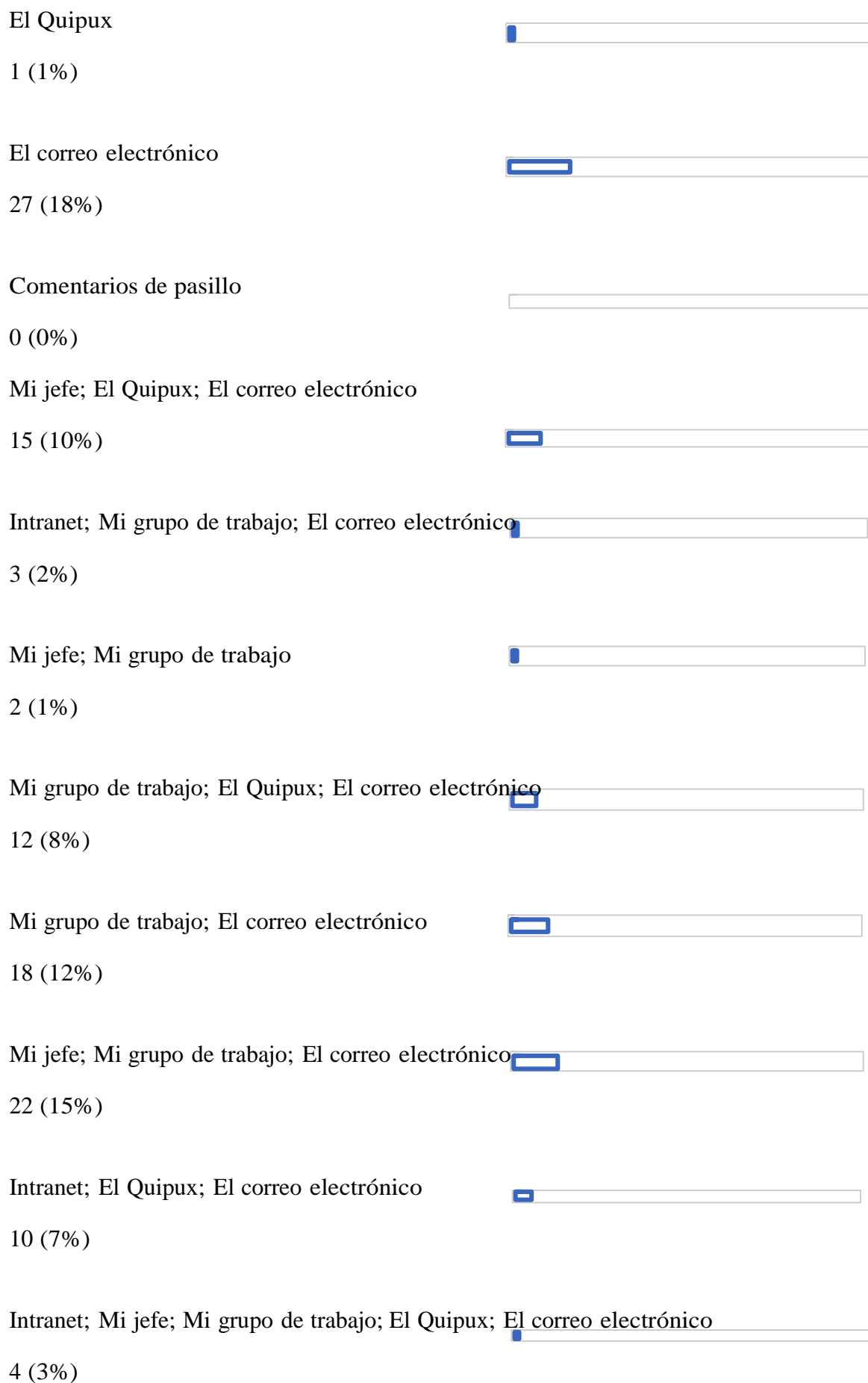
2 (1%)














Mi grupo de trabajo

3 (2%)





Intranet; Mi jefe; El correo electrónico	
2 (1%)	
Foros o charlas Informativas; Mi jefe; El correo electrónico	
3 (2%)	
El Quipux; El correo electrónico	
2 (1%)	
Intranet; Mi grupo de trabajo; El Quipux; El correo electrónico	
1 (1%)	
Intranet; El correo electrónico	
1 (1%)	
Intranet; Foros o charlas Informativas	
1 (1%)	
Mi grupo de trabajo; El correo electrónico; Comentarios de pasillo	
2 (1%)	
Intranet; Mi jefe	
1 (1%)	
Intranet; El correo electrónico; Comentarios de pasillo	
1 (1%)	
	
Mi jefe; Mi grupo de trabajo; El Quipux; El correo electrónico	
3 (2%)	
Intranet; Mi jefe; Mi grupo de trabajo	



2 (1%)	
Intranet; Mi jefe; El correo electrónico; Comentarios de pasillo	
1 (1%)	
Foros o charlas Informativas; Mi grupo de trabajo; El correo electrónico	
3 (2%)	
Mi jefe; El correo electrónico	
1 (1%)	
Intranet; Mi jefe; Mi grupo de trabajo; El correo electrónico	
1 (1%)	
Mi jefe; Mi grupo de trabajo; Comentarios de pasillo	
1 (1%)	
Mi jefe; Mi grupo de trabajo; El Quipux	
1 (1%)	
Foros o charlas Informativas; El Quipux; El correo electrónico	
1 (1%)	

**Total: 148**

## ANÁLISIS

El correo electrónico es el de comunicación más utilizado por los miembros de la organización consta con un 91%, la herramienta Quipux es utilizada por un 35% del total de los funcionarios.

**12. En ARCONEL se vive y es evidente la comunicación como herramienta para resolver conflictos. Seleccione una de las siguientes opciones**

Casi nunca es realidad 8 (5%)



Pocas veces es realidad 23 (16%)



A veces es realidad, a veces no 43 (29%)



Frecuentemente 59 (40%)



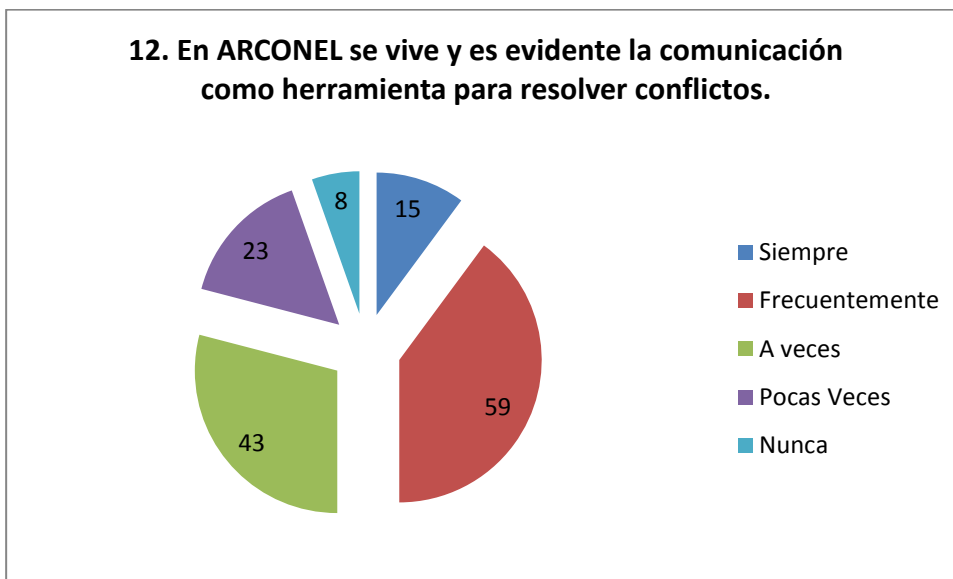
Casi siempre es realidad 15 (10%)



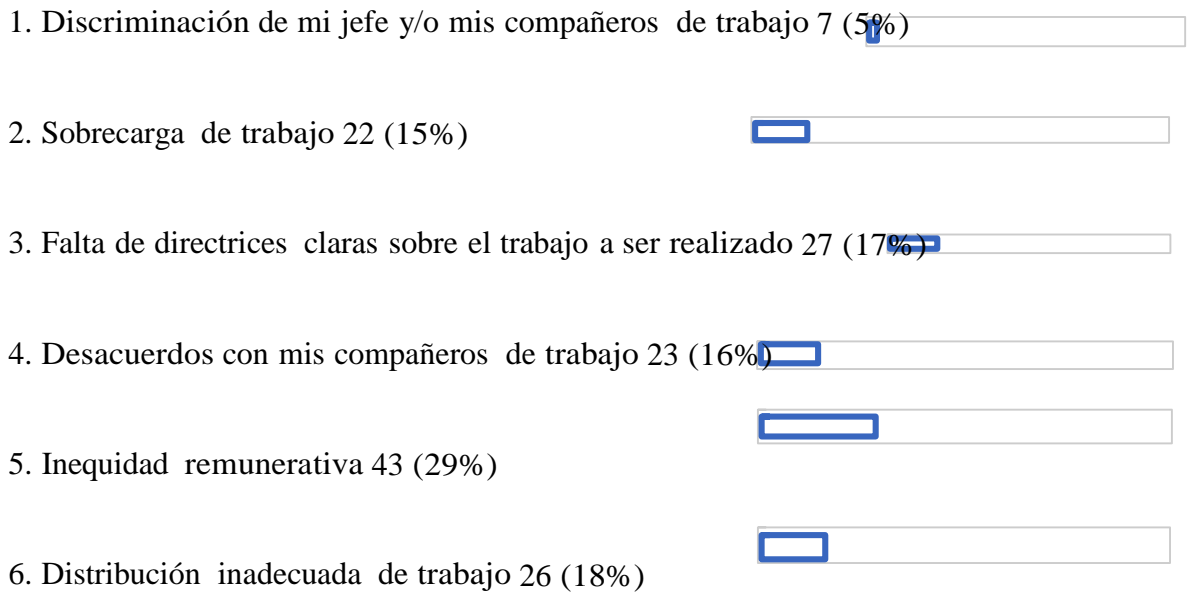
**Total: 148**

**ANÁLISIS**

Los servidores públicos encuestados admiten estar de acuerdo en un 40% que frecuentemente se evidencia la comunicación como herramienta para resolver conflictos y el 29% admite que a veces si, a veces no estaría de acuerdo.



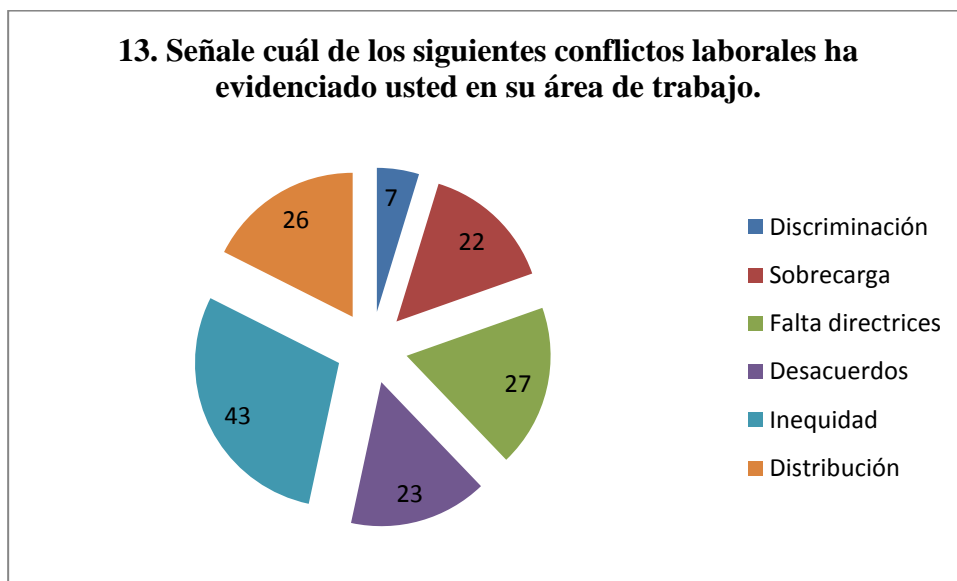
**13. Señale cuál de los siguientes conflictos laborales ha evidenciado usted en su área de trabajo.**



**Total: 148**

**ANÁLISIS**

En ARCONEL el 29% de los funcionarios sostienen que uno de los conflictos laborales se suscita por la inequidad remunerativa, y el 18% establece que la distribución inadecuada de trabajo genera conflictos.



#### 14. ¿Qué recomendación (1) daría usted a la institución para que permita reducir los conflictos laborales a través de la comunicación?

Las respuestas de los 148 servidores a esta pregunta formulada se encuentran en el **anexo 2**.

Cabe resaltar que la participación activa de cada uno de los servidores de la Agencia y sus sugerencias, que de seguro serán de mucha valía para las autoridades, mismas que se exponen de manera resumida en base a los criterios de comunicación, conflictos, liderazgo, clima y ambiente laboral, y talento humano:

#### ANÁLISIS

- En un 21% de los encuestados solicitan mayor comunicación y coordinación entre el área de talento humano y comunicación
- En un 14% recomienda que para minimizar conflictos en la agencia se aplique estrategias de comunicación directa con los jefes y no dar lugar a los comentarios de pasillos
- En un 16 % sugiere que exista un liderazgo participativo
- Un 24% recomienda que se implemente políticas de comunicación efectiva
- En un 20 % sugiere que para mejor el clima en la Agencia se organice el trabajo de manera más equitativa y remunerativa en todos los niveles
- En un 5% opta por no dar sugerencias de ningún tipo.

**GRAFICO No. 3**



## **CAPITULO CUARTO**

### **4.1 PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA RESOLUCION DE CONFLICTOS EN LA AGENCIA DE REGULACION Y CONTROL DE ELECTRICIDAD - ARCONEL.**

La presente propuesta pretende insertar a la comunicación como un eje transversal de la Agencia de Regulación y Control de Electricidad – ARCONEL. Mediante una gestión efectiva de la comunicación se logra obtener una mayor identificación y confianza entre la organización y sus públicos de interés, y este conllevará a mejorar la comunicación interna que permita mitigar los potenciales conflictos en la Agencia.

Este trabajo direccionará sus acciones fundamentalmente en incrementar y mejorar los flujos comunicacionales internos. Mediante la adecuada consolidación, discriminación, y difusión de contenidos, se insertarán y potencializarán actuales y nuevas herramientas de comunicación, las que permitirán llegar a una adecuada solución de conflictos por ende una mejora en el clima laboral.

Partiendo de un debido diagnóstico, este plan se enfocará en resultados sobre un público vinculado y potencial, que en el caso de la ARCONEL principalmente se enfocara a nivel interno de las servidoras y servidores públicos.

Es importante considerar que la ARCONEL al igual que otras instituciones públicas, debe generar un mejoramiento continuo que transmita y posicione una imagen de credibilidad y fortalecimiento comunicacional a nivel interno.

Es por ello que este plan abarcará distintos aspectos a nivel interno que permitan establecer a la comunicación como el motor que consolide de manera positiva las relaciones interpersonales, generando confianza, y un clima laboral estable.

#### **Dimensiones relevantes para la minimización del conflicto interpersonal en ARCONEL**

De los datos tabulados en la encuesta efectuada a 148 servidores que trabaja en la Agencia de Control y Regulación de Electricidad-ARCONEL, se puede observar en el siguiente cuadro la forma de respuesta de cada servidor ante las preguntas formuladas con relación a la comunicación interna y conflictos laborales existentes:

TABULACIÓN DE LA ENCUESTA								
Nro.	PREGUNTA	VALORACIÓN						
		SI	NO					
1	¿Considera usted que la institución cuenta con herramientas de comunicación interna?	91%	9%					
Nro.	PREGUNTA	VALORACIÓN						
		Siempre	Frecuentemente	A veces	Pocas veces	Nunca		
2	Mi jefe(a) generalmente soluciona los problemas que se presentan en el desarrollo de sus funciones utilizando la comunicación directa.	36%	43%	13%	5%	3%		
4	En mi institución la comunicación entre los miembros del equipo es oportuna y directa para el cumplimiento de las tareas.	34%	40%	22%	3%	1%		
5	Mi jefe(a) comunica de forma clara los objetivos, cambios, logros y expectativas de la institución.	41%	39%	14%	4%	3%		
6	En esta institución se evidencian conversaciones de pasillo como medio de comunicación para conseguir beneficios propios.	5%	18%	24%	25%	28%		
7	Mi jefe(a) comparte ideas e información libremente y retroalimenta con su equipo.	34%	36%	24%	5%	1%		
8	La comunicación entre los directivos y los colaboradores de la institución es fluida.	17%	43%	22%	16%	2%		
10	Considera que el conocer la misión, visión, principios, valores y normas de la institución, previene conflictos laborales.	23%	33%	24%	12%	7%		
12	En ARCONEL se vive y es evidente la comunicación como herramienta para resolver conflictos.	10%	40%	29%	16%	5%		
Nro.	PREGUNTA	VALORACIÓN						
		Jefe	Talento Humano	Dirección Ejecutiva	Compañeros	No se resuelve		
3	¿Cuándo mis compañeros se enfrentan a situaciones conflictivas en el trabajo, quién resuelve sus conflictos?	47%	3%	0%	41%	9%		
Nro.	PREGUNTA	VALORACIÓN						
		Muy Satisfactorio	Satisfactorio	N/A	Poco Satisfactorio	Nada Satisfactorio		
9	En general, usted considera que el grado de satisfacción de la comunicación interna de ARCONEL con los empleados es:	7%	54%	10%	26%	3%		
Nro.	PREGUNTA	VALORACIÓN						
		Discriminación	Sobrecarga	Falta directrices	Desacuerdos	Inequidad	Distribución	
13	Señale cuál de los siguientes conflictos laborales ha evidenciado usted en su área de trabajo.	5%	15%	17%	16%	29%	18%	
Nro.	PREGUNTA	VALORACIÓN						
		Intranet	Foros o charlas informativas	Jefe	Grupo de trabajo	Quipux	Correo electrónico	Comentarios de pasillo
11	¿Cuál es la herramienta de comunicación que más utiliza?	22%	6%	41%	53%	35%	91%	4%
Nro.	PREGUNTA	VALORACIÓN						
		Comunicación	Conflictos	Liderazgo	Clima Laboral	Talento Humano	Ninguna	
14	¿Qué recomendación (1) daría usted a la institución para que permita reducir los conflictos laborales a través de la comunicación?	24%	14%	16%	20%	21%	5%	

De acuerdo a los resultados de la encuesta presentados, se puede observar que en la Agencia existe una percepción positiva que en promedio superan el 60% de los encuestados de Siempre, Frecuentemente, Muy satisfactorio y Satisfactorio.

En cuanto a las preguntas relacionadas con los niveles de comunicación en la Agencia, se puede concluir que existe una comunicación interna aceptable, con oportunidades de mejora a través de estrategias de comunicación interna que mitigue potenciales conflictos y se fortalezca la relaciones interpersonales y de institución para un mejor ambiente laboral.

Para identificar y relacionar con la comunicación los niveles de conflictos en la Agencia, se desarrollaron las preguntas 3, 10 y 12 que los encuestados respondieron Siempre, Frecuentemente, Muy satisfactorio y Satisfactorio con un resultado promedio del 52% lo que a simple vista se percibe que no existen conflictos que pongan en riesgo el clima laboral, sin embargo se considera una oportunidad para mejorar mediante la implementación de estrategias de comunicación y definición de directrices en relación a un trabajo equitativo y de equipo

Con el objetivo de minimizar los conflictos se plantea las siguientes dimensiones, que nos servirán para implementar en la institución y mejorar el clima laboral.

- Mejorar el canal de comunicación informal tanto ascendente como descendente.
- Elaborar, implementar y socializar políticas de comunicación interna.
- Realizar la valoración de puestos de trabajo y funciones asignadas.

## **4.2. POLÍTICAS PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA**

Las Políticas de Comunicación e Información de la ARCONEL están encaminadas a entregar a los servidores el conocimiento necesario sobre las acciones realizadas y por realizarse, a fin de mantener informados y precautelar las buenas relaciones mediante la comunicación, que constituyan el referente de calidad de los servicios ofrecidos, así como también refleje el favorable clima laboral a lo interior. Por lo que se propone las siguientes políticas:

1. El Director Ejecutivo es el vocero oficial de la institución o el delegado que designe, en relación con los medios de comunicación y será canalizada por la Unidad de Comunicación.
2. Las políticas aplicadas en ARCONEL son congruentes con los lineamientos de la Presidencia, las normas y políticas establecidas por los entes coordinadores y rectores.
3. La comunicación interna es abierta, directa y doble vía, entre el nivel jerárquico y sus servidores.
4. La información institucional será viabilizada a través de las diferentes áreas y se centralizará en la Unidad de Comunicación para fines de difusión interno y fortalecimiento del clima laboral.
5. La Unidad de Comunicación, cumplirá con las disposiciones generadas a nivel ejecutivo y definirá el trato y los canales de difusión.
6. Los mensajes a emitirse deben ser claros, oportunos y veraces, adaptados según los canales de difusión a emplearse en Arconel.
7. La Comunicación e Información pretenderá generar liderazgo y mayor

participación de los funcionarios y servidores institucionales para disminuir los conflictos laborales.

### **4.3 OBJETIVOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Generar sentido de pertenencia y compromiso entre los servidores y funcionarios de la organización a través del liderazgo efectivo y la participación activa.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Impulsar la identidad institucional.
2. Mejorar los canales y medios de comunicación a fin de que la información que se transmita permita que la comunicación entre servidores y funcionarios sea óptima generando un buen clima laboral.
3. Diseñar políticas de comunicación
4. Fortalecer la cultura de trabajo en equipo a través de sinergia interdepartamental.
5. Elaborar y socializar las herramientas institucionales que contribuyan a una buena gestión en la resolución de conflictos laborales.

### **4.4 ESTRATEGIAS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL**

En base al diagnóstico realizado y a los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta y entrevista, las estrategias serán el punto de partida para el planteamiento de las acciones que constarán en el plan de comunicación; pues las mismas permitirán una mejora sustentable en los niveles de comunicación interna y la resolución de conflictos laborales en la Agencia de Regulación y Control de Electricidad ARCONEL

1. Generar liderazgo interno de la autoridad; Mejorar los flujos comunicacionales. Estableciendo acercamientos formales e informales a nivel interno que promueva la participación activa de los miembros de la institución.
2. Desarrollar la difusión y publicación de mensajes, contenidos e información



orientada a la construcción de sentido de pertinencia, incrementando las relaciones interpersonales, intergrupales e interinstitucionales, generando una cultura organizacional sólida e identificativa.

3. Socializar la identidad de ARCONEL y el trabajo de equipo, mediante talleres motivacionales y eventos informales de interés de colectivo para los servidores de la institución con la finalidad de lograr un ambiente de compromiso y mejore las relaciones interdepartamentales y personales, generando un clima laboral adecuado.
4. Reforzar la comunicación interna; plantear una estructura funcional que presente una centralización de las funciones y actividades inherentes a la comunicación institucional a cargo de la Dirección de Gestión Estratégica, con el fin de manejar y difundir de manera oportuna la información y atender eficientemente los requerimientos. Partiendo del compromiso de la autoridad se disponga y coordine con las áreas de la ARCONEL para que se direccionen al área de Comunicación las actividades de su competencia.
5. Diseñar el Manual de comunicación interno con funciones y responsabilidades, donde se visualice claramente las políticas de comunicación interna acorde al marco normativo institucional que permita contar con la base para el desarrollo de todas sus actividades.
6. Establecer espacios de participación e interlocución entre responsables de área y servidores, que permitan el desarrollo de un modelo de gestión participativo, en el cual se realice reuniones de trabajo donde traten los problemas, fortalezas y debilidades de cada departamento y se fijen metas y compromisos. Este espacio de participación deben institucionalizar, de modo que las jefaturas sientan la responsabilidad de respetarlo.
7. Potenciar y mejorar las relaciones entre los colaboradores de la Agencia promoviendo el compañerismo y la cooperación, mediante la creación de clubes de integración institucional para enfrentar de manera adecuada un posible conflicto.
8. Generar pasantías internas en la cual uno o más colaboradores de una unidad puedan trabajar por un período limitado de tiempo en otro puesto de trabajo, lo que permite generar empatía y permitir la resolución de conflictos de manera directa.
9. Mejorar y aprovechar las herramientas de comunicación actuales e

implementar nuevas herramientas tecnológicas como uso de redes sociales, pantallas informativas, infochannels, Clipping noticioso electrónico; resumen noticioso diario para autoridades. Boletín electrónico (Info flash) permanente en ordenadores de la ARCONEL de interés interno institucional. Un periódico digital de circulación semanal, mensual o trimestral de contenido de interés interno, con aportes de autoridades como de servidores, revista electrónica trimestral o semestral de la entidad de circulación interna.

En este contexto se propone una estratégica de comunicación interna que fortalezca las relaciones y la identidad de los servidores con ARCONEL según la gráfica siguiente:

**Gráfico No.4**





## 4.5 CONCLUSIONES

La comunicación interna de la Agencia de Regulación y Control de Electricidad – ARCONEL, se ha desarrollado sin una planeación estratégica elaborada y responde al cumplimiento de las necesidades de la organización según se han ido presentando, ignorando la retroalimentación y la participación de elementos claves dentro de una organización inteligente y exitosa.

La hipótesis planteada sobre la falta de un plan de comunicación interna afecta a la solución o manejo de conflictos laborales en la Agencia de Regulación y Control de Electricidad, luego del análisis efectuado se concluye que la hipótesis es negativa puesto que es menester recalcar que los datos revelan tanto en comunicación como en manejo de conflictos un resultado aceptable, lo que permite identificar oportunidades de mejora para fortalecer los niveles de comunicación y prevención de posibles conflictos laborales.

Producto de la investigación efectuada se reveló que se debe mejorar la comunicación y el liderazgo entre la Dirección Ejecutiva con sus niveles jerárquicos, ocasionados principalmente por la falta de espacios donde la comunicación directa y retroalimentada permitan construir a una visión compartida y participativa de temas importantes al interior de la organización.

La comunicación es un instrumento de gestión y de dirección que, en cuanto a su función y aplicación depende de las políticas, objetivos, las estrategias y las posiciones que adopta una organización en cada situación concreta y guía la participación y compromiso de todos los funcionarios y servidores, para la implementación de los procesos y actividades que se plantean para mejorar la comunicación; aprovechando la apertura, el potencial del personal; así como el hardware y software disponible.

El presente estudio evidenció que la buena comunicación y las buenas relaciones entre el equipo de trabajo no sólo dependen de la estructura y del buen uso de los elementos de comunicación interna sino además de la motivación que desde los altos mandos se den en el mismo sentido.

El plan comunicacional propuesto para la Agencias de Regulación y Control de Electricidad – ARCONEL, es una oportunidad para que los servidores tengan acceso a todos los niveles de la organización, manifestando sus necesidades y potenciales conflictos internos que deberán ser resueltos mediante una comunicación directa, formal, oportuna y planificada.

## **4.6 RECOMENDACIONES**

Se recomienda a la Agencia de Regulación y Control de Electricidad ARCONEL, aplicar el procedimiento propuesto hasta que el nivel obtenido en comunicación interna sea el esperado permitiendo minimizar los conflictos. Algunas acciones de mejora que se recomienda:

Enfatizar en las relaciones interpersonales en las diferentes áreas como factor de integración y motivación y que satisfaga las necesidades de comunicación a través de mecanismos de comunicación directa y participativa que contribuyan al desarrollo de una cultura comunicativa.

Profundizar en el estudio de los canales comunicativos de los niveles directivos como máximos responsables de la comunicación interna.

Establecer un liderazgo participativo y receptivo que permitan implementar mecanismos para el uso adecuado de los mensajes en la estrategia de comunicación, evitando saturación y mala información.

Convertir las acciones de comunicación en una herramienta empresarial fundamental para dinamizar el trabajo, fomentar el sentimiento de pertenencia, inculcar valores, mejorar el desempeño y el clima laboral el mismo que deberá ser medible periódicamente a fin de tener información clara y oportuna del personal para la toma de decisiones.

Prevenir los conflictos laborales con comunicación efectiva y oportuna, mediante la implementación de las estrategias recomendadas en este trabajo.

## 4.7 BIBLIOGRAFIA

- Andrade, Horacio. 2005. *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo.
- Aranda, Rafael Marcos. 2005. *La negociación y la mediación de conflictos sociales*. Trama Editorial.
- Asamblea Nacional. 2015. *Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica*.
- Casares, Esther. 2007. «La Comunicación en la Organización; la Retroalimentación como Fuente de Satisfacción». *Razón y Palabra*.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520729022>.
- Comunicación interna*. 2007. Editorial Vértice.
- Córdoba, Fernando García. 2002. *El cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios*. Editorial Limusa.
- Dávila, Anabella, y Nora H. Martínez. 1999. *Cultura en organizaciones latinas: elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales*. Siglo XXI.
- De Armas Hernández, M. 2003. «La Mediación». En *La mediación en la resolución de conflictos*, pág. 126. Barcelona: Educar 32.
- García Ferrando M, Ibáñez Jesús, Alvira Francisco. 1996. *Análisis de la realidad social Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza.
- González Norma. 2003. *El Poder de la Comunicación en el manejo de los conflictos sociales*. Vol. 8. Cochabamba: Punto Cero.
- Ibáñez, Alejandro Acevedo, y Alba Florencia A. López Martín. 1986. *El proceso de la entrevista: conceptos y modelos*. Editorial Limusa.
- Koontz Harold, Weihrich Heinz. 1997. *Administración una Perspectiva Global*. Decima. Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Lozada Díaz José, Lozada Díaz José. 2010. «Preparación de los instrumentos de comunicación y los mensajes: Gestión de comunicación de crisis». En *Comunicación en la gestión de crisis*, 73. Barcelona: UOC.
- Pizzolante I. 2004. *El Poder de la comunicación estratégica*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Robbins, S. 1999. *Comportamiento Organizacional*. 8va. ed. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, Darío; Opazo, Ma. Pilar. 2008. *Comunicaciones de la Organización*. Primera edición. Santiago de Chile: Alfaomega.
- Stephen R, Covey. 1997. *Siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Yuni, José, y Claudio Urbano. 2006. *Técnicas Para Investigar 2*. Editorial Brujas

## 4.8 ANEXOS

### Anexo No.1

#### APLICACIÓN DE LA ENCUESTA AL PERSONAL DE ARCONEL

#### LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA DE MANEJO DE CONFLICTOS PARA UN BUEN CLIMA LABORAL AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL DE ELECTRICIDAD - ARCONEL

Estimada(o) compañera(o):

Bienvenida (o), a este espacio de opinión. Esta encuesta es anónima y confidencial es trascendental porque se conocerá la medición de la comunicación interna y detección de conflictos. Les invitamos a ser parte de este proceso que nos permitirá mejorar las condiciones en las que usted labora.

Es de vital importancia que podamos contar con su apoyo para de esta forma recabar información, la misma que nos permitirá generar acciones de mejora.

**En esta encuesta usted dedicará unos 10 a 15 minutos de su tiempo. Gracias por su decidido apoyo.**

Instrucciones para llenar este cuestionario:

Leer detenidamente la pregunta y seguir las instrucciones. Recuerde que al concluir su cuestionario y marcar “finalizar”, usted no podrá realizar cambios ni ingresar nuevamente.

Cuestionario No 1

1. ¿Considera usted que la institución cuenta con herramientas de comunicación interna?

6.  SI  NO

2. Mi jefe(a) generalmente soluciona los problemas que se presentan en el desarrollo de sus funciones utilizando la comunicación directa.

Seleccione una de las siguientes opciones

- 1. Nunca
- 2. Pocas veces
- 3. A veces sí, a veces no
- 4. Frecuentemente
- 5. Siempre

3.

3. ¿Cuándo mis compañeros se enfrentan a situaciones conflictivas en el trabajo, quién resuelve sus conflictos?

Seleccione una de las siguientes opciones

- 1. Jefe(a)
- 2. Talento Humano
- 3. Dirección Ejecutiva
- 4. Compañeros de trabajo
- 5. No se resuelven

4. En mi institución la comunicación entre los miembros del equipo es oportuna y directa para el cumplimiento de las tareas.

Seleccione una de las siguientes opciones

- 1. Nunca
- 2. Pocas veces
- 3. A veces sí, a veces no
- 4. Frecuentemente
- 5. Siempre

5. Mi jefe(a) comunica de forma clara los objetivos, cambios, logros y expectativas de la institución.



Seleccione una de las siguientes opciones

- 1. Nunca
- 2. Pocas veces
- 3. A veces sí, a veces no
- 4. Frecuentemente
- 5. Siempre

6. En esta institución se evidencian conversaciones de pasillo como medio de comunicación para conseguir beneficios propios.

Seleccione una de las siguientes opciones

- 1. Nunca
- 2. Pocas veces
- 3. A veces sí, a veces no
- 4. Frecuentemente
- 5. Siempre

7. Mi jefe(a) comparte ideas e información libremente y retroalimenta con su equipo.

Seleccione una de las siguientes opciones

- 1. Nunca
- 2. Pocas veces
- 3. A veces sí, a veces no
- 4. Frecuentemente
- 5. Siempre

8. La comunicación entre los directivos y los colaboradores de la institución es fluida.

Seleccione una de las siguientes opciones

- 1. Nunca
- 2. Pocas veces
- 3. A veces sí, a veces no
- 4. Frecuentemente
- 5. Siempre

9. En general, usted considera que el grado de satisfacción de la comunicación interna de ARCONEL con los empleados es:

Seleccione una de las siguientes opciones

- 1. Nada satisfactorio
- 2. Poco satisfactorio
- 3. N/A
- 4. Satisfactorio
- 5. Muy satisfactorio

10. Considera que el conocer la misión, visión, principios, valores y normas de la institución, previene conflictos laborales.

Seleccione una de las siguientes opciones

- 1. Nunca
- 2. Pocas veces
- 3. A veces sí, a veces no
- 4. Frecuentemente
- 5. Siempre

11. ¿Cuál es la herramienta de comunicación que más utiliza?

Seleccione hasta 3 opciones.

Intranet

- Foros o charlas Informativas
- Comunicación directa (Mi jefe)
- Mi grupo de trabajo
- El quipux
- El correo electrónico
- Comentarios de pasillo

12. ¿En ARCONEL se vive y es evidente la comunicación como herramienta para resolver conflictos?  
 Seleccione una de las siguientes opciones

- 1. Nunca
- 2. Pocas veces
- 3. A veces sí, a veces no
- 4. Frecuentemente
- 5. Casi siempre

13. Señale cuál de los siguientes conflictos laborales ha evidenciado usted en su área de trabajo.

- 1. Discriminación de mi jefe y/o mis compañeros de trabajo
- 2. Sobrecarga de trabajo
- 3. Falta de directrices claras sobre el trabajo a ser realizado
- 4. Desacuerdos con mis compañeros de trabajo
- 5. Inequidad remunerativa
- 6. Distribución inadecuada de trabajo

14. ¿Qué recomendación (1) daría usted a la institución para que permita reducir los conflictos laborales a través de la comunicación?

Opción

¡Gracias por su valioso tiempo prestado!

---

**14. 14. ¿Qué recomendación (1) daría usted a la institución para que permita reducir los conflictos laborales a través de la comunicación?**

- Se debería realizar talleres de coaching entre los equipos de trabajo de la institución, así como existir mayor comunicación sobre las funciones y objetivos institucionales

1 (1%)

- Propender espacios de diálogo permanentes en las direcciones, con veedores internos que tengan poder de decisión.

1 (1%)

- Se recomienda implementar planes de incentivos no remunerativos como capacitaciones a nivel interno y externo a fin de prevenir conflictos y mejorar la satisfacción del personal.

1 (1%)

- Saber separar las amistades de lo laboral, ya que por ser amigos existen preferencias y no existe equidad.

1 (1%)

- Yo en lo personal no tengo problemas con mi jefe ni con mis compañeros de área, pero mi puesto de trabajo está ubicado en otra área, donde se dan muchos comentarios de pasillos, por falta de comunicación con el jefe, he presenciado inequidad remunerativa en esa área y falta de directrices claras sobre el trabajo realizado.

1 (1%)

- Incrementar los canales de comunicación entre servidores de distintas direcciones.

1 (1%)

- Socializar al personal en la inducción de ingreso, las vías o maneras de reducir los conflictos laborales de llegarse a presentar alguno.

1 (1%)

- El esquema institucional debería ser más lineal y no jerárquico, con el objetivo de que sea un solo grupo de trabajo.

1 (1%)

- Ninguna porque, cualquier conflicto se lo maneja bien.

1 (1%)

- Ninguna

1 (1%)

- Otorgar estabilidad laboral a los servidores

1 (1%)

- Esta encuesta debería estar enfocada de distinta manera, definiendo primero el concepto de "comunicación interna y conflictos laborales", ya que estos no están claros. Una cosa es hablar sobre la "comunicación interna" como forma de difundir y socializar las actividades institucionales que se dan tanto fuera como dentro de la institución, lo que le corresponde a la Unidad de Comunicación, y otra cosa es hablar de la "interacción y relaciones interpersonales", lo que se relaciona con el clima laboral, dentro de cada área, unidad, coordinación, etc. Empezando por la falta de una clara definición de estos conceptos se evidencia ya una mala "comunicación interna" dentro de la institución.

1(1%)

- Que nos dediquemos más a nuestras labores con empeño y ganas de trabajo y no a la crítica destructiva de unos hacia otros

1 (1%)

- Valorar mediante un manual de puestos de trabajo las remuneraciones

1 (1%)

- NINGUNA

1 (1%)

- Que en todo ámbito laboral se aplique la equidad

1 (1%)

- Mantener a los funcionarios al tanto de información que puede afectar el ambiente laboral, como cambios en la ley, administrativos o decisiones de las autoridades.

1 (1%)

- Dar a conocer a los colaboradores por parte de los jefes inmediatos las directrices y la planificación operativa de la institución y del área, en función de lo planificado a nivel jerárquico superior para tener de una forma más clara los objetivos y proyectos de corto y mediano plazo para la Unidad en la que se desempeña.

1 (1%)

- Realizar reuniones semanales para corroborar la ejecución de objetivos planteados por Unidad de Trabajo y revisión de logros alcanzados.

1 (1%)

- Desde la conceptualización de conflicto, y específicamente conflicto laboral, este se evidencia como un problema de alto riesgo para la institución. Algunos teóricos consideran que un problema interno de riesgo sin resolver puede conllevar a una situación de crisis (entendiendo a la crisis como una ruptura en el equilibrio organizacional, que afecta su imagen y reputación), ante lo cual se deben aplicar "contingencias" previamente definidas en el análisis de "peligros potenciales" interno-externo de la institución. Considero que ARCONEL es una institución joven que no posee "conflictos" como tal, sino más bien una carencia de la comunicación aplicada como eje transversal de la institución, que permita mejorar las interacciones, interrelaciones y flujos informativos encaminados hacia el cumplimiento de los objetivos macro. Es importante que la institución parta de una auditoría o un real análisis situacional actual de la comunicación e imagen institucional, para comprender el nivel de identidad, cultura y empoderamiento que poseen sus miembros como resultado de los procesos internos comunicacionales. El nivel de satisfacción de los miembros de la organización permitirá modificar los fallos en las líneas internas comunicacionales, y a la vez identificar las debilidades en los procesos comunicacionales (formal-informal; ascendente-descendente-horizontal), acceso, manejo y efectividad de la información, nivel de liderazgo, trabajo en equipo, nivel de participación, toma de decisiones, etc.; indicadores que permitirán aplicar acciones de resolución de manera estratégica-táctica afín de sostener e incrementar la imagen y reputación. Adicionalmente, es muy importante que ARCONEL, establezca a través de un comité (generalmente el equipo de planificación), los peligros potenciales que como institución pública puedan presentarse desde las aristas: política, social, económica, laboral interna, entre otros. Estos peligros previamente identificados permitirán ejecutar acciones -no sorpresivas ni improvisadas- que sobrelleven cualquier posible situación de riesgo o conflicto en el momento que se presenten.

1 (1%)

- Que existan voceros oficiales y que el trabajo que se realiza en ARCONEL sea en beneficio de la institución y de todos los compañeros.

1 (1%)

- La creación de una Dirección de comunicación que vele por estos temas en conjunto

a la jefatura de Talento Humano.

1 (1%)

- La comunicación debe ser vertical, desde la máxima autoridad hasta los niveles operativos, a través de los mandos medios, esto falta en la institución. Las funciones, tareas y actividades de cada servidor o servidora, deberían ser por escrito, estableciendo sus competencias y alcance de sus funciones y actividades, esto permite calidad en el trabajo y no se vulnera las competencias o actividades de otros compañeros o áreas de la institución.

1 (1%)

- Recomendación: Utilizar y desarrollar más herramientas electrónicas institucionales.

1 (1%)

- Realizar un foro donde se pueda compartir con cada uno de los compañeros es decir ser escuchados y saber escuchar.

1 (1%)

- Control en todas las etapas de las tareas designadas a cada funcionario.

1 (1%)

- Mantener capacitaciones de manejo de conflictos para todos los funcionarios.

1 (1%)

- Que se valore la preparación, experiencia y facultades de los empleados y no otros factores.

1 (1%)

- Generar una interacción frecuente entre los altos directivos y el resto de funcionarios de la institución, con la finalidad de que, por una parte, se informe sobre las políticas y gestiones que cumple la institución para resolver los problemas de talento humano, así como los avances que se van logrando al respecto y, complementariamente, motivar la realización de talleres de trabajo, para que los funcionarios dispongan de un espacio en el que puedan expresar abiertamente sus inquietudes, problemas y propuestas de solución, las mismas que deben ser procesadas y en relación a las cuales se debe realizar un seguimiento para evaluar los logros que se vayan alcanzando.

1 (1%)



- Información clara, objetiva y oportuna

1 (1%)

- Mayor Atención al talento humano. Integrar a todo el personal como miembros de ARCONEL, evitar la discriminación (ámbito social, cultural y operativo, beneficios exclusivos) en zonas y oficinas descentralizadas.

1 (1%)

- Integrar a los funcionarios de la Agencia de una mejor manera, no realizar discriminaciones por la ubicación geográfica en la que se encuentran y realizar una participación activa en todos los eventos de la Agencia e incluirnos en los beneficios que posee la Agencia a todos los funcionarios y no solo el personal que labora en matriz por que la Agencia la hacemos todos.

1 (1%)

- Implementar canales de comunicación adecuados, de preferencia que existen voceros oficiales para no dar lugar a que se generen conversaciones de pasillo. Sancionar drásticamente a la gente que se encarga de llevar o dar oídos a conversaciones de pasillo en los ámbitos laboral y personal de sus compañeros.

1 (1%)

- Integrar a todo el personal de la Agencia en los aspectos sociales, administrativos, derechos, operativos, evitar la discriminación en estos aspectos al personal que labora en las zonas descentralizadas de la Agencia.

1 (1%)

- Eliminar la discriminación para los compañeros de Cuenca y Babahoyo. - Inclusión en los diversos programas que se ejecuten en la ciudad de Quito. - Hacernos partícipes de los beneficios de ley, como por ejemplo, el derecho a guardería en la ciudad de Cuenca.

1 (1%)

- Organización de actividades de esparcimiento

1 (1%)

- Las tareas asignadas desde un jefe hacia un determinado colaborador se deberían enfocar primeramente a un orden operativo y no más bien estructural administrativo, como muchas veces son requeridos, sobre todo cuando se trata de incursionar en un tema o área que es desconocido o ajeno.

1 (1%)

- La comunicación debe ser directa y oportuna la misma que contribuiría para una ágil solución en los conflictos que se produzcan ya que este puede repercutir negativamente en el entorno interno de una organización.

1 (1%)

- Mejora en los procedimientos para actividades puntuales

1 (1%)

- Comunicación más directa por parte de las autoridades.

1 (1%)

- Elaborar un plan de comunicación interna.

1 (1%)

- Más integración con todo el equipo de la ARCONEL

1 (1%)

- Recomendaría que se tenga al tanto de los resultados obtenidos por la Institución, o los adelantos en este proceso de institucionalidad; sobre todo lo que implica al talento humano;

Pues puede generar incertidumbre, comentarios no precisos (los denominados "correos de brujas"), etc.

1 (1%)

- Primero aconsejaría que los "chismes de pasillo" no se den desde las cabezas o directivos pues se debería de dar un buen ejemplo, creo que este tema de chismes de pasillo o de que se corra la voz de noticias o comentarios que no tienen fundamentos afectan mucho el clima laboral, de igual manera a mi parecer existe un gran división por áreas de trabajo, mi consejo es que después de estas encuestas se busquen maneras de mejorar el clima laboral pues hasta ahora no he visto ninguna campaña o acciones que intenten mejorar este tema.

1 (1%)

- Que la línea de comunicación se las utilice para lo que fueron creadas, una comunicación veraz y oportuna, que permita mejorar la toma de decisiones.

1 (1%)

- Organizar charlas para acabar con el pensamiento burócrata caduco que aún se practica. Incentivar la proactividad, no trabajar en base a mis funciones únicamente sino en base a las necesidades institucionales

1 (1%)

- Hacer reuniones de trabajo

1 (1%)

- Comunicar a tiempo para que no se generen comentarios de pasillos.

1 (1%)

- Ser coherentes y firmes con los ideales (misión, visión., etc.) de esta Agencia, en cuanto a nuestra única razón de ser REGULADORES y CONTROLADORES "Independientes" del Sector Eléctrico Ecuatoriano, y no ser meros espectadores de su desarrollo.

1 (1%)

- Organizar grupos focales en las diferentes direcciones para tratar temas de salud mental con el personal, guiados por un profesional conocedor del tema, como un psicólogo.

1 (1%)

- Establecer líneas de acción a fin de mejorar la Comunicación interna y detección de conflictos.

1 (1%)

- Respecto de la comunicación jefe - colaborador considero que las directrices para la elaboración de trabajo es importante a fin de evitar malestar y reprocesos. En cuanto a la comunicación institucional, considero que si podría ser más participativa y activa a fin de informar o mantener informado al personal de los acontecimientos importantes de la institución

1 (1%)

- Un análisis operativo que dimensione las cargas de trabajo nominales y en base de eso se puedan asignar responsabilidades específicas.

1 (1%)

- Ninguna

1 (1%)

- Que cada Unidad asuma sus responsabilidades.

1 (1%)

- Ejecutar talleres entre jefes, subalternos y compañeros de trabajo para mejorar las comunicaciones internas.

1 (1%)

- Los conflictos siempre se deben resolver a través de la comunicación

1 (1%)

- Contratar más personal, ya que muchos compañeros han renunciado y no se ha realizado contrataciones.

1 (1%)

- Habilitar mayores vías de comunicación entre los directivos y el personal.

1 (1%)

- En general la definición clara de competencias por puesto, de acuerdo a los verdaderos alcances que se espera de los mismos, claro con la correspondiente remuneración.

1 (1%)

- Fomentar mejoría en las relaciones humanas y mayor participación de los funcionarios en las decisiones internas.

1 (1%)

- Una integración de todo el personal más efectiva, me parece que se forman grupos y esto no permite mejorar este aspecto. Fomentar más la amistad de todos los funcionarios con distintas actividades, culturales, deportivas, musicales.

2 (1%)

- Incentivar con capacitaciones al personal debido a que la escala remunerativa no es muy alta.

1 (1%)

- Que las tareas sean repartidas con equidad

1 (1%)

- Que las directrices deben ser claras para así realizar de mejor manera y eficaz el trabajo. También que el trabajo sea de una manera equitativa.

1 (1%)

- Talleres en pro de mejorar el clima laboral

1 (1%)

- Fomentar la inclusión y la igualdad en cuanto a las Agencias que se encuentran en otras ciudades Que Talento Humano se involucre directamente con el bienestar de los funcionarios.

1 (1%)

- Realizar test personalizados para determinar la causa de los conflictos, pero hacerlo en forma personalizado y no solo grupales Talento humano debería estar más inmenso en la parte sensitiva y emocional del personal y no solo dar directrices e informar instructivos. Todos cumplimos con nuestras obligaciones pero también todos tenemos los mismos derechos.

1 (1%)

#### Más capacitación

1 (1%)

- Franqueza - Honestidad: Mayor franqueza en la comunicación, posiblemente los medios sean adecuados, más la información que se proporciona no siempre sea la correcta. Se limita el acceso de la misma y se privilegia el uso de la misma. Reconocimiento: Reconocer el esfuerzo de las personas independientemente de si se es o no del grupo o no más allegado. Apertura: Resolver los conflictos de forma directa con las dos partes no propiciando comentarios mal intencionados sino dando la oportunidad de solventar y aclarar los malos entendidos con la intervención de las 2

partes involucradas de frente. A todo nivel.

1 (1%)

- Establecer reuniones periódicas.

1 (1%)

- Ninguna

2 (1%)

Trabajar en lemas de liderazgo, trabajo en equipo, managment, gestión de conflictos, principalmente con los directivos o jefes de área. Posteriormente realizar un plan para potenciar como valor institucional la comunicación, clara directa y oportuna con charlas y otras iniciativas en la que participen todos los funcionarios.

2 (1%)

- Que la carga de trabajo se distribuya equitativamente y que los Quipux de solicitudes de criterio a las otras coordinaciones sean atendidos con celeridad y atendiendo todos los pedidos.

1 (1%)

- Que nos involucremos todos en este tema y no solo algunas personas, que sea socializado la forma del manejo y minimización los conflictos que siempre van a estar presentes en una Institución.

1 (1%)

- Que las normas internas que deban cumplir los funcionarios sean aplicadas equitativamente en todas las agencias y no solo en una, que en ocasiones generan acciones mal infundadas por comentarios de pasillo. Que para que los funcionarios conozcan las normativas internas no sea por correo sino por charla institucional con todos los integrantes. En la pregunta 13 no existe otras opciones y la selección realizada solo se lo realiza para poder guardar Que exista equidad en los nombramientos de funcionarios de las diferentes agencias.

1 (1%)

- Definir claramente procesos que permitan el desarrollo normal de las actividades y/o tareas asignadas cada funcionario.

1 (1%)

- La comunicación, lineamientos y directrices deben ser oportunos, claros y transparentes desde las autoridades hacia el resto del personal.

1 (1%)

- Que se integre en todas las actividades y beneficios de la Institución al personal que labora fuera de la ciudad de Quito. Que se dé información clara de la máxima Autoridad cuando existe alguna novedad interna para evitar los comentarios y rumores.

1 (1%)

- Mantener un plan de trabajo individual para que disminuya la sobrecarga de trabajo y permitir una distribución equitativa de trabajo en el área.

1 (1%)

- Definir objetivos y cumplirlos

1 (1%)

- Mejorar la comunicación como herramienta para resolver conflictos

1 (1%)

- Que el líder del área se más claro en el pedido de las tareas.

1 (1%)

- Más procesos de integración entre compañeros.

1 (1%)

- Mayor Comunicación entre jefe y colaboradores.

1 (1%)

- Que se evalúe a las personas que están frente a algunas Direcciones (no todas) para que exista un buen liderazgo.

1 (1%)

- Realizar encuestas frecuentemente al personal sobre el clima laboral y la relación con los respectivos jefes.

1 (1%)

- Mi recomendación sería que debería haber liderazgo en ciertas unidades ya que depende de esta nuestra motivación y ganas de realizar las actividades que nos encomienden sin ningún tipo de miedos.

1 (1%)

- Un buen liderazgo por parte de quienes dirigen ciertas las unidades para mantener un buen ambiente laboral y sobre todo llevar a un equipo en conjunto a conseguir los objetivos planteados.

1 (1%)

- Sin Comentarios

1 (1%)

- Evaluaciones de desempeño de todos los funcionarios (incluido jefes) de manera real.

1 (1%)

- Se debería realiza sesiones de capacitación sobre la forma de escuchar y comunicarse más efectivamente. La gente en el lugar de trabajo encontrará que escuchar en vez de discutir ayuda a realizar su trabajo de manera más eficiente. Cuando se ofrezcan cursos de capacitación consultar a los funcionarios a capacitarse, ya que en ocasiones se han gestionado cursos de 10 horas lo cual es insuficiente.

1 (1%)

- Debe existir un buen ambiente de trabajo y la persona que está al frente no solamente ser como jefe sino un líder

1 (1%)

- Comunicación directa con el jefe de conductores de forma frecuente.

1 (1%)

- La Unidad de Talento Humano debería hacer encuestas más seguido sobre el clima laboral por cada Coordinación o Dirección para saber qué es lo que piensa cada funcionario de su jefe y de su equipo de trabajo, para así dar una solución adecuada.

1 (1%)



- Debería recatar los valores, en verdad entender el significado de aquellos.

1 (1%)

- Que los trabajos a realizar sean planificados

1 (1%)

- Que se realicen reuniones de integración entre las diversas áreas que conforman la Agencia.

1 (1%)

- Considérense las opciones 5 y 6 del numeral 13.

1 (1%)

- Establecer sueldos competitivos acordes a la responsabilidad y la actualidad.

1 (1%)

- Que exista más compañerismo, que no haya el celo profesional por parte de las personas que tienen la posibilidad de asistir a capacitaciones talleres fuera del país, que la información se socialice dentro de la empresa.

1 (1%)

- Mejorar los procesos de estabilidad laboral

1 (1%)

- xxx

1 (1%)

- Que se dicten capacitaciones de trabaja en equipo, que se realicen talleres de integración.

1 (1%)

- Fomentar los espacios de salud institucional

2 (1%)

- Charlas motivacionales y aplicación herramientas de comunicación como internet, etc.

1 (1%)

- Realizar actividades o recibir capacitación para fomentar el compañerismo y mejorar el ambiente de trabajo de paz y respeto.

1 (1%)

- Escuchar a los interlocutores.

1 (1%)

- La comunicación eficaz es uno de los principales elementos que se debe resaltar para no generar conflictos entre compañeros de trabajo.

1 (1%)

- Reuniones de coordinación participativas, permiten tener una planificación y distribución de trabajo más adecuada de acuerdo a las potencialidades de los miembros del equipo de trabajo. Para que todos puedan estar al tanto de lo que se va logrando como Dirección e incluso como Institución.

1 (1%)

- Momentos sociales

1 (1%)

- Más respeto al criterio de cada persona,

1 (1%)

- Identificar conflictos y tratarlos con los afectados para proponer soluciones en forma objetiva. Realizar actividades de comunicación con especialistas en forma continua, que mejoren los aspectos laborales.

1 (1%)

- Se recomienda realizar talleres en donde participe y se interactúe con todos los compañeros de las diferentes áreas.

1 (1%)

- Crear la conciencia en la institución en el manejo de la información, interna y externa. Crear compromiso y empoderamiento institucional. Solucionar la estabilidad laboral y remunerativa.

1 (1%)

- Más comunicación por parte de las Autoridades hacia el resto de la Institución

1 (1%)

- Evitar los comentarios de pasillo.

1 (1%)

- Dejar específicamente definido el alcance del trabajo asignado, las responsabilidades y deberes para cumplir.

1 (1%)

- Mayor Apertura de talento humano para la solución de conflictos laborales.

1 (1%)

- Las Directrices claras deberían venir desde la Dirección Ejecutiva.

1 (1%)

Si se da lugar a un conflicto, tratar a las dos partes al mismo tiempo para que no haya versiones de la realidad y se pueda arreglar el conflicto en un menor tiempo.

8 (5%)

- Mi recomendación que si existe una queja del maltrato psicológico del jefe inmediato, la Unidad de Talento Humano intervenga.

1 (1%)

- Tener los procedimientos de los procesos claros, a que funcionario le corresponde realizarlo, paso por paso, con el fin de no duplicar esfuerzo y tiempo.

1 (1%)

- Incrementar el compañerismo y reducir la incertidumbre laboral en el personal

1 (1%)

- Mantener más comunicación con el personal o realizar charlas informativas para la unión y el trabajo en grupo.

1 (1%)

- Estimo que las reuniones que mantiene el Director Ejecutivo con la Agencia, es una herramienta buena para evitar los conflictos laborales, ya que de primera mano sabemos la información y se evita los malos entendidos, recomiendo que se siga manteniendo las reuniones y talvez que sean un poco más seguidas.

1 (1%)

- Equidad en cuanto a las tareas asignadas. Mayor socialización de las actividades que se quiere emprender.

1 (1%)

- Talento Humano debe ayudar a resolver el conflicto laboral entre los compañeros lo más pronto posible y hacer reuniones para encontrar soluciones para cualquier tipo laboral o servicio. Pero que se convenientes para ambas partes. Muchas Gracias Saludos Cordiales

1 (1%)

- Realizar talleres vivenciales con el fin de conocernos más entre compañeros (existe gran número de compañeros nuevos) y alcanzar la solidaridad y el compañerismo.

1 (1%)

- Realizar talleres, explicando los diferentes tipos conflictos que pueden presentarse en una Institución u Organización, y que el personal que asista sea de diferentes unidades, para fortalecer las relaciones interpersonales y entre Unidades Administrativas.

1 (1%)

- No tengo recomendaciones específicas.

1 (1%)

- Dar a conocer: - las funciones que tiene cada área; - deberes y derechos que tiene el trabajador; procedimientos claros de los servicios que ofrecen a las otras áreas.

1 (1%)

- Tener más medios para expresar lo que los funcionarios sienten.

1 (1%)

- Generar talleres que permitan facilitar el intercambio de ideas y fomentar una cultura para discutir temas relevantes

1 (1%)

- Motivar el compromiso y respeto a la institución.

1 (1%)

---

**Total 148**