

# CLIMA Y ESTRÉS LABORAL EN RADIODIFUSORA DEL ESTADO DE VERACRUZ

**AUTORES:**

MARÍA ALEJANDRA TELLO RODRÍGUEZ  
JAIME ALONSO BONILLA GUTIÉRREZ  
ELYANA CRISTINA PELÁEZ MUÑOZ  
ROGELIO LIMÓN RIVERA

ISBN: 978-607-59479-5-2



TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO

**ITSZ**  
INGENIEROS



Grupo de Ediciones  
y Publicaciones  
Xalapa S.A. de C.V.

# CLIMA Y ESTRÉS LABORAL EN RADIODIFUSORA DEL ESTADO DE VERACRUZ

## AUTORES:

MARÍA ALEJANDRA TELLO RODRÍGUEZ  
JAIME ALONSO BONILLA GUTIÉRREZ  
ELYANA CRISTINA PELÁEZ MUÑOZ  
ROGELIO LIMÓN RIVERA

Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Zongolica

## Editorial

© Grupo de Ediciones y Publicaciones Xalapa S.A. de C.V.

 **Grupo de Ediciones  
y Publicaciones  
Xalapa S.A. de C.V.**

Grupo de Ediciones y Publicaciones Xalapa S.A. de C.V.

Calle Emiliano Zapata, 15, Col. El Tanque.

C.P. 91156, Xalapa, Veracruz, México.

Tel. (228) 2014857

[www.grepxa.mx](http://www.grepxa.mx)

Sello editorial: Grupo de Ediciones y Publicaciones Xalapa S.A. de C.V.

ISBN: 978-607-59479-5-2



9 786075 947952

Primera Edición

Ciudad de Edición: Xalapa, Veracruz, México.

Presentación en medio electrónico:

Libro digital descargable

Formato PDF 11 MB

ISBN: 978-607-59479-5-2

Fecha de aparición: 20/12/2022

Xalapa-Enríquez, Ver., a 20 de diciembre de 2022.

**A QUIEN CORRESPONDA  
PRESENTE**

**Grupo de Ediciones y Publicaciones Xalapa S.A. de C.V. (GREPXA)** hace constar que el libro:

**“CLIMA Y ESTRÉS LABORAL EN RADIODIFUSORA DEL ESTADO DE VERACRUZ”**

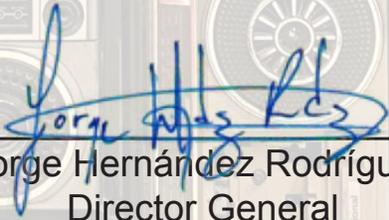
Fue publicado por nuestro sello editorial con **Nº 978-607-59391** y registrado con el **ISBN 978-607-59479-5-2**, ambos otorgados por la Agencia Mexicana de ISBN, con fecha de aparición del **20 de diciembre de 2022**, cumpliendo con todos los requisitos de calidad científica y normalización que exige nuestra política editorial.

La obra fue arbitrada y dictaminada en dos procesos; en el primero, se sometió a los capítulos incluidos en la obra a un proceso de dictaminación a doble ciego para constatar de forma exhaustiva la temática, pertinencia y calidad de los textos en relación a los fines y criterios académicos de **Grupo de Ediciones y Publicaciones Xalapa S.A. de C.V. (GREPXA)**, cumpliendo así con la primera etapa del proceso editorial. En el segundo proceso de dictaminación fue evaluado por pares académicos externos y aprobado por nuestro Comité Científico y pre-dictaminado por el Comité Editorial de **Grupo de Ediciones y Publicaciones Xalapa S.A. de C.V. (GREPXA)**

Todos los soportes concernientes a los procesos editoriales y de evaluación se encuentran bajo el poder y disponibles en **Editorial Grupo de Ediciones y Publicaciones Xalapa S.A. de C.V. (GREPXA)**, los cuales están a disposición de la comunidad académica interna y externa en el momento que se requieran.

La normativa editorial y repositorio se encuentran disponibles en la página.  
<https://grepxa.mx>

ATENTAMENTE

  
\_\_\_\_\_  
Jorge Hernández Rodríguez  
Director General

# ÍNDICE

**INTRODUCCIÓN.....3**

**ANTECEDENTES.....4**

**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....8**

**JUSTIFICACIÓN.....9**

Beneficio social-familiar.....9

Beneficio social-municipal.....9

Beneficio económico.....10

**OBJETIVOS.....11**

General.....11

Específicos.....11

**PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....12**

**HIPÓTESIS.....13**

Variables.....13

**ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.16**

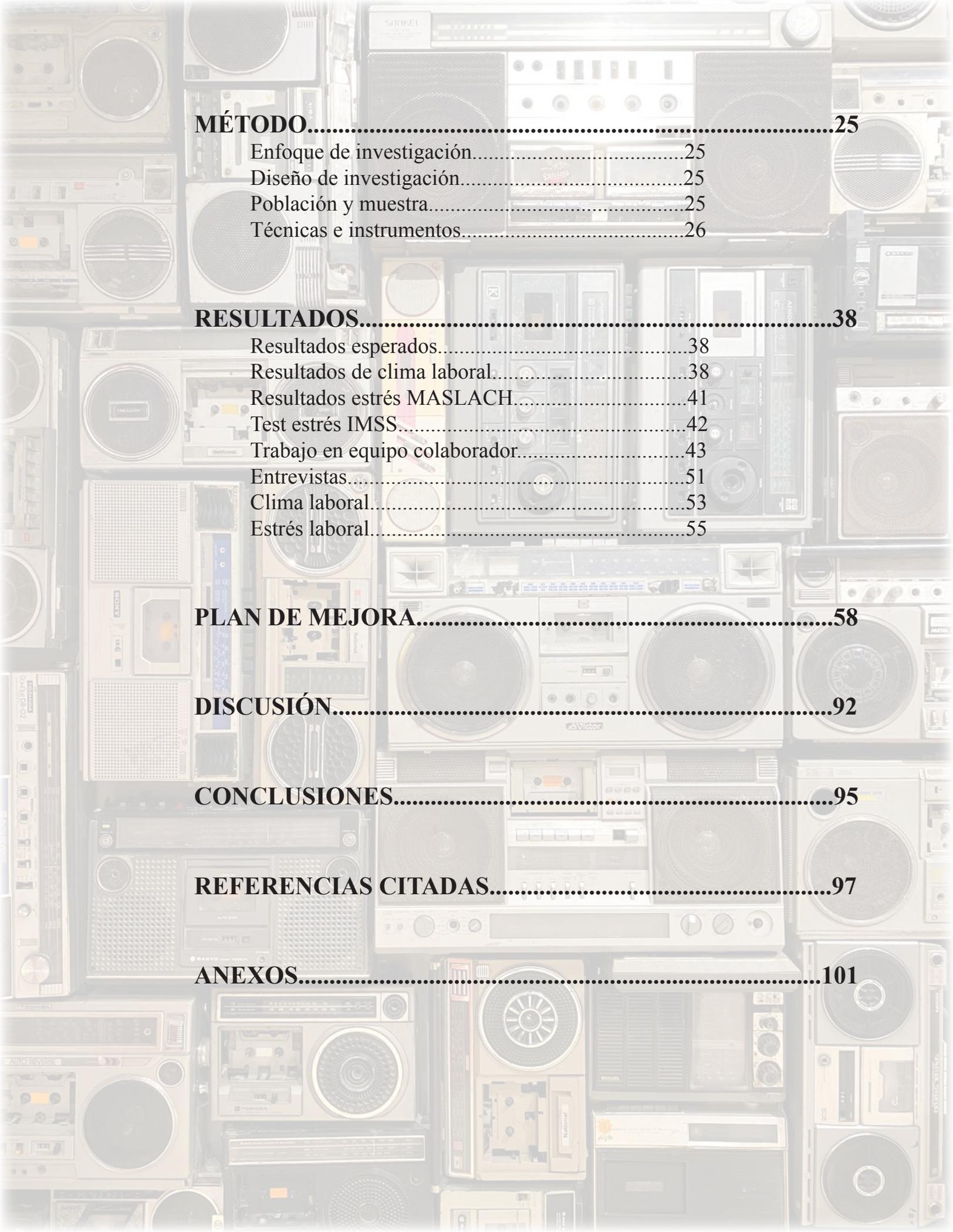
Alcances.....16

Limitaciones.....16

**MARCO TEÓRICO.....17**

Clima laboral.....17

Estrés labora.....21



**MÉTODO.....25**

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| Enfoque de investigación..... | 25 |
| Diseño de investigación.....  | 25 |
| Población y muestra.....      | 25 |
| Técnicas e instrumentos.....  | 26 |

**RESULTADOS.....38**

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| Resultados esperados.....          | 38 |
| Resultados de clima laboral.....   | 38 |
| Resultados estrés MASLACH.....     | 41 |
| Test estrés IMSS.....              | 42 |
| Trabajo en equipo colaborador..... | 43 |
| Entrevistas.....                   | 51 |
| Clima laboral.....                 | 53 |
| Estrés laboral.....                | 55 |

**PLAN DE MEJORA.....58**

**DISCUSIÓN.....92**

**CONCLUSIONES.....95**

**REFERENCIAS CITADAS.....97**

**ANEXOS.....101**



# INTRODUCCIÓN

---

La presente investigación tiene como principal objetivo determinar la relación entre el clima laboral y el estrés laboral en los trabajadores de la radiodifusora del estado de Veracruz durante el periodo 2020 - 2021, así mismo, proponer un plan de mejora. El interés personal en este tema de investigación por dar a conocer lo valioso de un diagnóstico oportuno del entorno laboral en los empleados y la falta de estudios de esta índole en las empresas de la zona metropolitana, entre otras, motivaron a la realización de esta indagación.

A través del método explicativo y correlacional con enfoque mixto, se darán a conocer los resultados obtenidos. Mediante el análisis de los objetivos, se determinarán las relaciones interpersonales en el clima laboral y su entorno, así como el nivel de estrés laboral que pueden producir los factores a los que se encuentran expuestos los colaboradores.

A continuación, se exponen los antecedentes en los que se basa esta indagación, seguido del planteamiento del problema y la justificación, en donde se expone la problemática principal de la empresa en la que se realiza la investigación y el porqué de este estudio. Dentro de los objetivos, se establecen las pautas a seguir para su realización y alcanzar el objetivo principal, siendo este la determinación del clima laboral y el estrés laboral en los trabajadores de la radiodifusora del estado de Veracruz.

Dentro de la pregunta de investigación se cuestiona el impacto de los trabajadores con referencia al clima laboral y estrés laboral en la radiodifusora del estado de Veracruz, a través de conocer la definición de variables, se procede a los alcances y límites a los que se ha enfrentado esta investigación, que van desde la propuesta del plan de mejora, hasta la pandemia mundial. Dentro del marco teórico, se abordan las distintas teorías, puntos de vista y enfoques de los autores que han abordado y ahondado en las variables de clima laboral y estrés laboral.

Esta investigación es explicativa-correlacional, con los métodos e instrumentos adecuados que se presentan, se harán los diagnósticos a los empleados. Con los resultados esperados de este trabajo, se brindará a la empresa la información necesaria para una mejora continua en el ámbito laboral y las habilidades necesarias para el manejo del estrés, por consiguiente, con los datos obtenidos, una propuesta de plan de mejora.



# ANTECEDENTES

---

Menciona González, (2011) en la tesis de grado Estrés y desempeño laboral, estudio que realizó en Serviteca Altense de Quetzaltenango cuyo principal objetivo fue establecer la relación que tiene el estrés con el desempeño laboral de los colaboradores utilizando la prueba psicométrica Escala de Apreciación del Estrés, EAE.

El estrés son las reacciones físicas nocivas y emocionales en el cuerpo de los humanos en su entorno; este se presenta cuando las exigencias de su alrededor sobrepasan sus capacidades, recursos o necesidades. Los factores externos y ambientales influyen en sus tareas cotidianas positiva o negativamente y deben ser atendidas (González, 2014).

El desempeño laboral es el resultado de productividad del individuo en su trabajo, es la eficacia del personal que está dentro de las organizaciones, la cual, es necesaria para la institución donde funciona el sujeto con una satisfacción, en este sentido, el rendimiento de los trabajadores va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos (González, 2014).

La investigación demostró que el estrés general y laboral genera en las organizaciones conflictos que producen una disminución de la productividad en el personal y por lo tanto problemas significativos en la misma, esto significa que el ambiente donde trabajan los empleados es de vital importancia para la productividad de la empresa y la satisfacción personal de sus trabajadores (González, 2014).

Si el estrés afecta negativamente a la empresa, repercute en las relaciones interpersonales de la misma y, posteriormente, en los resultados; lo anterior, es debido a que la productividad no es eficaz ni eficiente cuando el capital humano se encuentra bajo este efecto (González, 2014).

Como recomendaciones finales, la autora, recalca la importancia de implementar programas de apoyo e información a los colaboradores sobre la influencia del estrés en el desempeño laboral para reducir los índices de relación entre ambos y de esa manera dar un seguimiento específico a cada empleado (González, 2014).



También, hace un llamado a la empresa en donde se realizó la investigación, a la asistencia de los colaboradores a sesiones regulares de relajación para que sus índices de estrés puedan estar en un nivel aceptable y ellos puedan controlarlo en cualquier ámbito de su vida diaria, naturalmente, esto beneficia a la empresa directamente ya que, a través de ello, se creará un ambiente óptimo y se verá reflejado en los niveles de productividad (González, 2014).

Realizar pruebas constantes de estrés al talento humano y dar un seguimiento, menciona, es indispensable para la mejora continua de la dependencia. Así mismo, propone incentivos económicos, para que los trabajadores se sientan mejor y más motivados. Brindar capacitaciones regulares y actividades recreativas para generar un ambiente más agradable generará un decrecimiento en los niveles de estrés y, la ejecución de las actividades de cada una de las personas que conforman la empresa, será elevado (González, 2014).

La muestra estuvo conformada por 50 personas adultas, entre 25 y 50 años las cuales están divididas en tres grandes departamentos que son, mecánica, administración y ventas de la empresa Serviteca Altense S.A. de la ciudad de Quetzaltenango, donde se identificó la relación que existe entre el estrés y desempeño laboral de los trabajadores por medio de un test estandarizado EA y una evaluación de desempeño de Selección forzada (González, 2014).

Chacón, (2015) realizó una investigación sobre el Clima Organizacional de la empresa Representaciones CEM, ubicada en Chiquimula, Chiquimula, que tuvo como objetivo principal el análisis de los factores que afectan el entorno organizacional. Tomando como base a los colaboradores, un total de 57, de los cuales 8 de nivel administrativo y 49 en el nivel operativo; el instrumento utilizado para la recolección de información fue una encuesta, con una escala que abarcó desde “excelente” hasta “malo”.

Siendo una investigación de tipo descriptivo, como fuente se presentan antecedentes de investigaciones sobre el clima organizacional y un marco teórico en donde se incluye información sobre los indicadores utilizados, los cuales fueron: motivación, liderazgo, comunicación y trabajo (Chacón, 2015).

Actualmente, las organizaciones anhelan ofrecer el mejor servicio a sus clientes, para ello, necesitan que su capital humano sea el adecuado y esté capacitado para llevar a cabo todas las enmiendas que la empresa necesite y requiera; con un clima organizacional adecuado, este deseo puede ser una realidad y por consiguiente se alcanzarán cada una de sus metas (Chacón, 2015).

Un buen clima organizacional es indispensable en las empresas, ya que esto permite crear ambientes agradables dentro de las mismas, generando actitudes positivas, lo cual repercute en el desempeño de cada trabajador en relación al cumplimiento de sus obligaciones, apegados a la filosofía de la organización (Chacón, 2015).

Este trabajo, dio como resultado que, gracias a la comunicación efectiva y a un liderazgo elocuente, eficaz y puntual, el clima organizacional de esta entidad es saludable y, por ende, los objetivos de la misma se han cumplido a cabalidad formando sinergia para el logro de las metas. Los colaboradores se sienten identificados con su equipo de trabajo, trabajan como equipos multidisciplinarios o auto dirigidos, los cuales se responsabilizan de cada una de sus actividades y consideran que el trato en su mayoría es el justo para cada uno. Tienen la capacidad de abordar retos nuevos y brindarles solución; se sienten identificados con su equipo de trabajo y se puede lograr un buen y eficiente trabajo en conjunto (Chacón, 2015).



La toma de decisiones del líder de esta organización es buena en general, el hecho de que su trabajo sea tomado en cuenta y valorado por sus jefes directos conlleva a que trabajen en armonía, generando así, un ambiente saludable en el trabajo (Chacón, 2015).

Se recomienda reconocer e incentivar el esfuerzo de cada uno de los operarios de manera equitativa en todos los niveles de la empresa, ya sea mensual o trimestralmente, de manera que la empresa no se vea afectada económicamente, sino que, al fortalecerse en este ámbito de estimulación el trabajador se identificará con la organización buscando su mejora y podrá incrementar las ganancias de ella gracias a la productividad que provocan este tipo de incentivos (Chacón, 2015).

Es necesario e importante continuar con los métodos de realimentación obrero-patronal, que la comunicación siga siendo efectiva, de manera ascendente, descendente y cruzada; estar en contacto, realizar reuniones o juntas actualizando el avance de cada uno de los proyectos o metas que influyan directamente a los empleados, serán de vital importancia para la mejora continua de su desempeño (Chacón, 2015).

La presentación y análisis de resultados se dio mediante graficas de pastel, en donde se logró concluir que el clima organizacional de la empresa es favorable en general, mediante la evaluación de indicadores; así mismo, se recomienda fortalecer el indicador motivación, lo cual se puede realizar mediante un programa de reconocimientos e incentivos para el personal (Chacón, 2015).

Vilva, (2015) en su tesis Clima Organizacional, el Estrés y la Satisfacción Laboral de los Colaboradores en la Agencia 2 Juliaca el Banco de la Nación Periodo 2015, cuyo principal objetivo fue determinar la incidencia existente del clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores, así mismo, propone la aplicación de lineamientos que ayuden a aminorar el estrés en el trabajo y lograr la satisfacción de los colaboradores de la entidad estudiada.

La metodología utilizada por la autora es el método científico inductivo – deductivo, el diseño es no experimental- transaccional o transversal, y el tipo es descriptivo; las técnicas utilizadas son: la observación y la encuesta con tres instrumentos. Parte de un cuestionario “EDCO” que permite identificar el nivel del clima organizacional; consta de 40 preguntas referidas a las sub escalas de relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, y valores colectivos. El segundo instrumento que se impartió es el cuestionario de Maslach a través de cual, se midió el nivel de estrés laboral; consta 23 preguntas y mide el desgaste profesional y personal en el entorno laboral. El tercer cuestionario mide la satisfacción laboral, y un cuarto instrumento de preguntas que corroboran los resultados de los dos primeros instrumentos (Vilva, 2015).

Los resultados que nos brinda esta investigación para esta dependencia, es que la satisfacción de los colaboradores dependen directamente del clima organizacional y del nivel del estrés que afecta potencialmente en marcha o continuidad de mejoras dentro de ella (Vilva, 2015).

Recalca la necesidad de lograr un clima de trabajo agradable, ya que estos permite despertar potencialidades del talento humano, se debe considerar seriamente que la capacitación y la confianza son nuevos valores para dirigir, produciendo un clima de aprendizaje y libertad de prueba y error en cada uno los que conforman la organización; un ambiente de confianza, genera iniciativas y creatividad. Se recomienda el uso de la filosofía del Empowerment que se basa, entre otras cosas, en el empoderamiento de las personas en su trabajo para propiciar el éxito empresarial (Vilva, 2015).





# PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

---

En la radiodifusora del estado de Veracruz, hasta el momento, no han realizado estudios sobre la relación clima laboral estrés, por tal motivo no se conoce el impacto de estas variables ni los resultados o consecuencias que tienen en esta organización, y es sumamente vital realizarlos; dentro de las organizaciones de cualquier índole, el objetivo de las relaciones interpersonales es que faciliten el logro de metas a alcanzar a corto o mediano plazo. Un estudio que muestre a detalle la problemática, su estado y consecuencias, proporcionará a la empresa información adecuada para la mejora continua.

El mejoramiento continuo, la eficiencia y eficacia de los distintos procesos de una empresa y su crecimiento, dependen del talento humano de la misma, ya que su actitud y comportamiento la impactan de manera positiva o negativa diariamente; es necesario, por ello, realizar o aplicar herramientas diagnósticas a los colaboradores que la conforman para determinar los principales aspectos que la afectan, tanto positiva, como negativamente.

Este trabajo, resalta la importancia de conocer y mejorar estas relaciones, ya que, en el contexto actual y globalizante, y ante las exigencias diarias en el ramo empresarial, las empresas deben adaptarse y adecuarse para mantenerse vigentes, actualizadas y ser capaces de mejorar diariamente en cualquiera de sus áreas.



# JUSTIFICACIÓN

La radiodifusora del estado de Veracruz surge en el valle de Orizaba el 14 de septiembre del año 1993, después que la Secretaría de Comunicaciones y transportes otorgará la primera concesión de una estación de radio en la banda FM en esta ciudad, a la periodista Ana Cristina Peláez Domínguez, quién se desempeñara en años anteriores como reportera y directora de los noticieros de la empresa Televisa (E. Peláez, comunicación personal, 1 de octubre de 2020).

El clima laboral es el entorno humano en el que existe la acción del trabajo diario, los distintos factores a los que está expuesto el personal influyen en su comportamiento y desempeño, es por ello que el presente trabajo se enfoca a estudiar el clima laboral e influencia del estrés sobre los empleados de la radiodifusora.

A través de examinar las relaciones interpersonales y estudiar si existen medidas aplicadas actualmente o con anterioridad a los dependientes de dicha institución, se podrá elaborar un plan de mejora específico para que esta organización concentre esfuerzos en su entorno organizacional.

## **Beneficio social-familiar.**

Los resultados de esta investigación darán a los directivos de esta empresa de tipo familiar, la información necesaria para la mejora de las relaciones interpersonales y el manejo del estrés, debido a que el conocer el efecto de estas variables de estudio abrirá la puerta a los cambios adecuados e implementación de los mismos.

## **Beneficio social-municipal**

El hecho de que una empresa de renombre, como es el caso de la radiodifusora, preste atención a su entorno laboral da la pauta, en un futuro con los datos duros esperados, a las demás empresas de cualquier índole a prestar especial atención a su personal en sus relaciones laborales.

## Beneficio económico

Exponer la relación clima laboral-estrés de la radiodifusora, tiene como objetivo mejorar las relaciones interpersonales generando un ambiente armónico con empleados que se identifiquen con la empresa, con sus objetivos, y el cumplimiento de metas se vea reflejado en las utilidades.

Así mismo, un buen entorno laboral, reduce la rotación de personal, optimiza los distintos procesos de la empresa, genera mayor productividad y ventas; estos aspectos van directamente ligados a los números de la radiodifusora del estado de Veracruz



# OBJETIVOS

---

## General.

Elaborar una propuesta de mejora con base en un análisis de información de acuerdo al ambiente laboral, así como el nivel de estrés laboral actual en la empresa radiodifusora del estado de Veracruz.

## Específicos.

- o Diagnosticar el estado actual del clima laboral y estrés laboral en el que se encuentran los trabajadores de la radiodifusora del estado de Veracruz a través de los instrumentos de recolección de datos.
- o Analizar la información recolectada a través de la interpretación de los resultados detectando las áreas de oportunidad de las variables de estudio.
- o Realizar un manual de plan de mejora para del estado de Veracruz en donde se harán las recomendaciones y estrategias adecuadas para su implementación en los empleados que conforman a la radiodifusora obteniendo una mejora continua de clima laboral y el estrés laboral.



## PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

o ¿Cuál es el impacto actual en los trabajadores con referencia al clima laboral y estrés laboral en la radiodifusora del estado de Veracruz?



# HIPÓTESIS

---

El clima laboral y el estrés laboral afectan negativamente a los colaboradores de la radiodifusora del estado de Veracruz.

## Variables

- Variable independiente: Clima laboral
- Variable dependiente: Estrés

## Definición de variables:

### Clima laboral.

Para comprender esta variable, Raudales (2012), sugiere deconstruir este concepto, esto es: clima, organización, y fundamentalmente clima organizacional. A continuación, se presentan las definiciones.

### Clima.

El diccionario de la Real academia de la lengua española (2019), define el clima como lo siguiente “Del lat. tardío clima ‘latitud, región’, y este del gr. κλίμα klíma”. Enfocado al tema que compete, se refiere al “ambiente (condiciones o circunstancias)” o “clima intelectual, político”.

Con base a lo anterior, (Raules, 2012, p. 25), define el clima como “propiedad relativamente perdurable del entorno interno de una organización, el cual comprende un conjunto de aspectos, elementos o atributos, palpables e implacables, medibles estadísticamente, que pueden ser percibidos por los miembros que comparten un mismo contexto laboral”.



## Organización.

Para seguir con la definición del “clima organizacional” se procede a definir el concepto organización. La RAE, (2019) señala como, entre otros, a la “acción y efecto de organizar u organizarse”, o “disposición, arreglo u orden”.

Para complementar este concepto, Alles (2011, p. 31), citado por Raules, (2012, p. 28) determina lo siguiente: “Conjunto de personas que conforman una entidad autónoma con capacidad para fijar sus propias reglas, dentro de un marco legal formal, con un propósito determinado”.

Adicionalmente, cabe recalcar, que existen muchas definiciones sobre organización, para este trabajo de investigación, se han tomado los trabajos de autores más recientes.

## Clima organizacional.

La literatura que se especializa en el clima organizacional, establece una amplia variedad de definiciones, según el enfoque del estudio. El concepto clima laboral, organizacional, o empresarial es concebido desde distintas perspectivas teóricas y cada autor da una definición según el origen o condición definida (Raudales, Julio, 2012).

A partir de la definición de los contextos generales, como atributo de una organización y como atributo de las percepciones de los miembros de la organización, Raudales (2012) concibe la definición de clima organizacional como:

El conjunto de características, tanto estructurales (normas, estrategias, objetivos y procesos) como sociales (tipo de relaciones, espíritu de ayuda, grado de tolerancia, lealtad y pertenencia) de la organización que facilitan o dificultan la labor que realizan los miembros, determinan el grado de satisfacción laboral, e influyen en el logro de las metas de la organización. (p. 31)

## Estrés.

El estrés es un término ambiguo, el concepto refleja un estado de preocupación no deseada, temor, irritabilidad, tristeza y una nula habilidad para manejar eficaz y eficientemente situaciones que puedan causar frustración (Moscoso, 2009).

Para definir este concepto, Naranjo (2009) señala lo siguiente:

El estrés ha sido un tema de interés y preocupación para diversos científicos de la conducta humana, por cuanto sus efectos inciden tanto en la salud física y mental, como en el rendimiento laboral y académico de la persona. Provoca preocupación y angustia y puede conducir a trastornos personales, desórdenes familiares e incluso sociales. (p. 171)

## Estrés laboral.

Para Nadinloyi et al., citado por Moscoso (2009) apunta a continuación: “el estrés laboral constituye la respuesta física y emocional que tiene lugar cuando las demandas laborales entran en conflicto con la habilidad, recursos o necesidades del trabajador” (p. 37).



El concepto de estrés proviene del término inglés “stress”, que significa tensión provocada por situaciones agobiantes que generan reacciones orgánicas o trastornos psicológicos. Por consiguiente, estrés es la respuesta instintiva y habitual de nuestro cuerpo ante las situaciones que nos resultan amenazadoras o desafiantes; en otras palabras, estrés es toda demanda física o psicológica fuera de lo habitual que provoca un estado ansioso en el organismo. (Documento, 2014. p. 3)

En el marco teórico, se ahondará más sobre este tema, sin embargo, es importante señalar que el estrés, no siempre es malo; al contrario, en una buena medida y aprendiendo a manejarlo en las situaciones apropiadas, ayuda al cumplimiento de metas laborales como personales. A este “estrés bueno” se le conoce clínicamente como eustrés.



# ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

---

## **Alcances.**

La presente investigación comprende, con base en los instrumentos de recolección adecuados, desde una fase de diagnóstico del clima laboral hasta un diagnóstico del estrés laboral. A través de esto, determinar las áreas de oportunidad en los colaboradores de la radiodifusora del estado de Veracruz para proceder con la propuesta de plan de mejora para la empresa.

## **Limitaciones.**

Durante esta investigación, la principal limitante que se encuentra, es la contingencia que actualmente se enfrenta a nivel mundial causada por el virus SARS-CoV-2 (COVID-19). El acceso a la información, los horarios del personal o su presencia en la empresa, igualmente, forman parte de las limitaciones de esta indagación que este virus ha provocado.



# MARCO TEÓRICO

---

Se presentan los siguientes temas a abordar, los cuales, se consideran vitales para el curso de este proyecto de investigación.

## Clima laboral

El comportamiento organizacional tiene sus inicios en el enfoque conductista de la administración, donde se determina que la atención específica a las necesidades de los empleados incrementa la satisfacción y productividad. (García, Escalante y Quiroga, 2007.)

Chiavenato (2009, citado por Sierra, 2015) define el clima laboral como lo siguiente:

El clima Laboral se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima Laboral se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente Laboral; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima Laboral es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral y es desfavorable cuando frustra esas necesidades. En realidad, el clima Laboral influye en la salud emocional de las personas y, a su vez, este último influye en el primero. (p. 20)

Alarcón (2015), señala que el clima organizacional forma parte de lo que los empleados de la empresa perciben; ellos consideran si es bueno o perjudicial, y esto repercute en la manera de conducirse en su ambiente laboral.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Gonçalves (2000), quien define el clima organizacional como un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc.

# Enfoques y corrientes sobre el clima laboral

Tabla 1. Enfoques y corrientes sobre el clima laboral.

| Año         | Autor  | Concepto  |
|-------------|--|---|
| 1930        | Mayo   | ATMÓSFERA, AMBIENTE<br>Percepción subjetiva de experiencia laboral (influyen las condiciones de trabajo, sentimientos de satisfacción y pertinencia, intereses, actitudes colectivas, perfil de autoridad y los grupos informales). |
| 1930 – 1940 | Lewin, Lippit y White  | Introduce el término clima social y atmósfera de grupo.   |
| 1958        | Argyris  | Introduce el término clima organizacional, como combinación de variables organizacionales y personales.   |
| 1960        | Porehand y Gilmer  | Clima laboral: factores que envuelven al individuo y su ambiente (cultura, entorno, moral, situación laboral) + factores psicológicos.  |
| 1968        | Taguri   | Ambiente total de la organización, experimentado por todos, influye en la conducta y descrita en términos de valores.   |
| 1970        | Schneider  | Clima (s). Hay diferentes marcos de referencias en una organización o empresa. Percepción del trabajador sobre las estructuras, relación de trabajo y procesos que ocurren en él.   |
| 1980        | Silva. Destaca la importancia de la comunicación en la constitución de climas. | Actitud colectiva, producida y reproducida por las interacciones de los miembros. Vivencia común, atribuciones, y percepciones de la organización.<br>Clima: pertenece a los individuos y es una percepción sumaria del ambiente.   |
| 1985        | Poole  | Conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. Asignaciones y desarrollos que se establecen en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización                           |

Fuente: Gan & Berbel, 2007, pág. 176

## Componentes del clima organizacional.

Gan, y Berbel (2007, citados por Alarcón, 2015) en su manual de Recursos Humanos, nombran dos tipos de componentes.

a) Subjetivos, que tienen que ver con los valores y necesidades de las personas, sus actitudes, motivaciones y relaciones individuales y grupales en el ámbito de trabajo. Los componentes subjetivos del clima laboral están constituidos por las percepciones de las personas que forman parte de la organización formando disposiciones mentales que inciden en la manera de ver las cosas de nuestro alrededor. (p.190)

b) Objetivos, tiene que ver con el ambiente y las condiciones del lugar de trabajo. (p. 190)

Fuente: Gan & Berbel, 2007, p. 176



## Factores del clima laboral.

Mejía (2010) expone y afirma la existencia de algunos factores del clima laboral. Se procede a su exposición.

**Comunicación.** Parte de la posibilidad de expresar lo que se percibe o piensa de determinado trabajo y de la efectividad de los canales de comunicación para la ejecución de las tareas asignadas (Mejía, 2010).

**Liderazgo.** Comprende de algunos aspectos relativos del cómo se dirige una organización. Igualmente, a la percepción de las relaciones obrero-patronal y estilos de liderazgo. (Mejía, 2010)

**Relaciones Interpersonales.** Este factor va del sentido de apreciación sobre la calidad de las relaciones del personal (Mejía, 2010).

**Desarrollo Personal y Profesional.** Expone el sentimiento de los colaboradores en cuanto a su crecimiento y desarrollo (personal y profesional dentro de la organización (Mejía, 2010).

**Identificación con la Institución.** Considera el cómo se identifica el personal con la empresa, cómo se dirige hacia ella y los sentimientos que le genera (Mejía, 2010).

**Estabilidad Laboral.** Seguridad con la que se siente el personal dentro de la empresa o en un proyecto de la misma (Mejía, 2010).

**Remuneración.** Sentido de apreciación del colaborador de sentirse remunerado apropiadamente (Mejía, 2010).

**Orientación a la Calidad.** El grado de calidad de todos los procesos que tenga la institución, igualmente, la práctica de estos procesos por el personal (Mejía, 2010).

**Condiciones Ambientales.** Se refiere al entorno y a las condiciones en el que ejecutan las tareas de todo el personal, así mismo, como las perciben (Mejía, 2010).

Soto (2013) afirma que:

Una organización tiene un carácter, una atmósfera particular propia de su esquema productivo, este clima condiciona la conducta de los individuos que la integran, pero su valoración es difícil de lograr, ya que su medición carece de rigor científico. Puede ser un clima tenso, relajado, cordial o no, entre otros. Todo esto produce distintos niveles de estrés en los individuos, según la susceptibilidad o vulnerabilidad que tenga cada uno. El clima laboral, tiene un fuerte impacto sobre el comportamiento de los miembros que trabajan en ella, considerando aspectos tanto positivos como negativos que intervienen en la participación, disposición y desempeño de las tareas en función. El clima laboral afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros, ya que de acuerdo a como se sientan sus empleados en la empresa así será el compromiso y la responsabilidad del desempeño. (p. 10)



El clima organizacional influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Esto lo hace creando ciertas expectativas con respecto a qué consecuencias se generarán a través de diferentes acciones. Los trabajadores esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tienen del clima en la organización, que condiciona la forma en que estas expectativas influyen en la motivación (Paule & Caboverde, 2011).

Como recomendaciones finales en su investigación “El Clima Laboral en los/as Colaboradores/as del Área Administrativa del Hospital Regional de Cobán, A.V.” Sierra, (2015) destaca lo siguiente:

- o Fortalecer el Clima Laboral para potenciar los elementos positivos encontrados así mismo realizar talleres de sensibilización que apunten hacia los factores Orientación a la Calidad y Remuneración considerados como desfavorables, al interno del área administrativa. (p. 64)
- o Dar seguimiento a las sugerencias que los colaboradores manifiesten en reuniones programadas u otras formas de comunicación, ya que la opinión es importante, para ello se propone un boletín mensual que visibilice los aportes de los mismos. (p. 64)
- o Realizar actividades promovidas por el área administrativa, en donde se fomente el liderazgo, ya que el mismo es necesario tanto a nivel individual como colectivo. (p. 64)
- o Realizar encuentros vivenciales sobre nutrición afectiva, para fortalecer las relaciones interpersonales, evitar conflictos, enriqueciendo el desempeño colectivo. (p. 64)
- o Implementar programas de promoción que contribuyan al desarrollo personal y profesional, para propiciar las oportunidades de estudio y/ o capacitaciones fuera de la institución ya que ello se convierte en un valor agregado para el desempeño laboral. (p. 64)
- o Programar inducciones enfocadas a un mejor conocimiento de las áreas dentro del hospital, fortaleciendo con ello la identificación institucional encontrada, a efecto de lograr un desempeño eficiente en el puesto que realizan. (p. 64)
- o Promover acciones donde se verifique a los colaboradores, la seguridad de contar con un trabajo, apoyándoles en procesos administrativos de gestión requeridas. (p. 64)
- o Proponer una valuación de puestos, para remunerar de acuerdo a las funciones. Que realizan, de igual manera que la remuneración este acorde al puesto que ocupan. (p. 64)
- o Realizar capacitaciones en los sistemas y procedimientos sobre calidad, para promover las buenas prácticas en los procesos administrativos. (p. 65)
- o Implementar un programa de seguridad laboral y salud preventiva. Por ser una institución que provee bienestar a otros seres humanos, especialmente en temas de asepsia en virtud de lo indicado en la investigación, sobre los riesgos de salud cotidianos. (p. 65)
- o Utilizar la Guía metodológica, para fortalecer los factores del Diagnóstico del Clima Laboral, por encontrarse sustentados en datos recogidos, desde la realidad laboral cuyo producto es derivado de la investigación realizada. (p. 65)

## Estrés laboral.

Cruz, et al. (2016) expone la manifestación del estrés de la siguiente manera:

El estrés laboral se presenta cuando las exigencias del entorno superan la capacidad del individuo para hacerlas frente o mantenerlas bajo control, y puede mostrarse de diversas formas. Algunos de sus síntomas más frecuentes van desde la irritabilidad a la depresión, y pueden estar acompañados de agotamiento físico y/o mental. Además, el estrés en el trabajo está relacionado con una reducción de la productividad de las empresas y un descenso de la calidad de vida de aquellos que lo sufren, pudiendo ser motivo de baja laboral en los casos más graves. (p. 369)

La Organización Mundial de la Salud (OMS, 1990) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS, 1990) en un análisis de la situación actual de la salud de los trabajadores, reconocen al estrés como una de las enfermedades del presente siglo, que por las dimensiones que ha adquirido debe tratarse como un problema de salud pública. Señalan que es prioritario desarrollar entornos laborales saludables, no sólo para lograr la salud de los trabajadores, sino también para hacer un aporte positivo a la productividad, a la motivación laboral, al espíritu y satisfacción en el trabajo, así como a la calidad de vida en general (Documento, 2014, p. 3).

| Datos Estadísticos relacionados con el estrés.   |   |
|--|---|
| <b>En promedio las y los adultos se ríen sólo 15 veces al día, mientras que las niñas y niños lo hacen 400 veces.</b>                    | El 89% de las personas adultas aseguran experimentar "altos niveles de estrés".   |
| <b>Entre el 75 y el 90% de las visitas a consultas médicas por parte de personas adultas están relacionadas con problemas de estrés.</b> | 1 de cada 4 personas sufre de falta de sueño a causa del estrés. Las mujeres son más propensas que los hombres (lo que puede estar asociado a las dobles y triples jornadas que ellas desarrollan). |

Fuente (Documento, 2019 p. 4)

A través de un análisis de metadatos efectuado por el Centro Estatal de Vigilancia Epidemiológica y Control de Enfermedades (2012, citado en Documento., 2014) arroja los siguientes datos.

- México es el segundo país a nivel mundial con el índice más alto en incidencia en estrés laboral, superado sólo por China. El Instituto Nacional de Psiquiatría estima que en nuestro país entre 30 y 40 por ciento de los trabajadores sufren de esta problemática. (p. 5).
- Las mujeres con enfermedad del corazón manifiestan más distrés (el distrés puede ser emocional o físicamente amenazador, severo, prolongado, impredecible e incontrolable) psicológico en respuesta a su enfermedad que los hombres. Al igual que en el hombre, los síntomas depresivos pueden impactar negativamente el pronóstico. (p. 5).

La carga excesiva de trabajo, los conflictos laborales y las problemáticas personales, afectan significativamente el desempeño laboral. Según los datos del IMSS (2020), la creciente presión en el entorno laboral puede provocar la saturación física y/o mental del trabajador, generando diversas consecuencias que no sólo afectan la salud, sino también su entorno más próximo ya que genera un desequilibrio entre lo laboral y lo personal. Es preciso prestar atención al clima laboral y al estrés que se pueda presentar si el ambiente o entorno del empleado no es el conveniente, ya que este impacta en el desempeño y rendimiento del trabajador y ellos son los que dan resultados que se reflejan en la organización. Actualmente, la realidad diaria y cambiante, ha llevado a las organizaciones a adaptar o modificar sus procesos; desde implementar protocolos de seguridad e higiene, trabajar de manera escalonada o desde casa, la modificación de jornadas laborales, y en muchos casos, recorte de personal. En cualquier desastre biológico, el miedo, incertidumbre, y la estigmatización son comunes, por ello, es crucial realizar acciones puntuales.

## Fases del estrés.

Según Melgosa (1999, citado por Cruz, et al., 2016), el estrés pasa por tres etapas: alarma, resistencia y agotamiento donde “la fase de alarma constituye el aviso claro de la presencia de un agente estresor la cual es seguida por la fase de resistencia cuando la presencia del estrés supera la primera” y continúa diciendo:

Una vez percibida la situación que genera estrés, los sujetos pueden enfrentarla y resolverla satisfactoriamente y el estrés no llega a concretarse; pero cuando se realiza lo contrario la fase de alarma se prolonga disminuyendo su capacidad de respuesta y la persona acaba por llegar a la fase de agotamiento, en la cual se produce una disminución progresiva en el organismo, la cual conduce a un estado de deterioro que se caracteriza por la presencia de fatiga, ansiedad y depresión, síntomas que pueden aparecer de manera simultánea o individual. (p. 371).



Fuente: (Melgosa, 1999, p. 22).

## Acepciones asignadas.

Velázquez (2000, citado por Patlán, 2019) expone la definición de estrés de la Agencia Europea de seguridad y Salud, así mismo, las diferentes acepciones asignadas.

La Agencia Europea de Seguridad y Salud en el trabajo define al estrés laboral como un estado psicológico que es parte y reflejo de un proceso de interacción entre la persona y su entorno laboral. También, el estrés laboral se define como el conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y del comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, la organización o el entorno de trabajo, caracterizándose por ser un estado de altos niveles de excitación o angustia. (p. 2).



En la literatura se identifican diferentes acepciones asignadas al estrés laboral, tal es el caso del estrés laboral, el estrés ocupacional y el estrés organizacional. (p. 2).

**Estrés laboral.** De acuerdo con la OIT, el estrés laboral es la reacción que puede tener un trabajador ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar las situaciones de trabajo. Esta situación se agrava cuando el trabajador siente que no recibe el suficiente apoyo de sus supervisores y compañeros de trabajo, y cuando tiene un control limitado sobre su trabajo o la forma en que puede hacer frente a las exigencias y presiones laborales. (p. 2).

**Estrés ocupacional.** Es el estrés producido por las características del puesto de trabajo, presentes en el lugar de trabajo, las cuales hacen que una ocupación genere una mayor o menor tensión en el trabajo. (p. 2).

**Estrés organizacional.** Se refiere al conjunto de respuestas del trabajador frente a situaciones de trabajo que provocan un detrimento de su salud en los ámbitos fisiológico, psicológico, emocional y conductual, y que también tiene efectos en la organización. Todo esto como resultado y consecuencia de una valoración real o imaginaria en la que el trabajador percibe que las exigencias de la situación exceden sus capacidades, sus habilidades, sus recursos y su tiempo, provocando una sensación de pérdida de control y la presencia de comportamientos disfuncionales. (p. 2).

## **División del estrés.**

Así, Portero, (2019) destaca la división del estrés, según los efectos que este tenga en el individuo: La respuesta al estrés constituye un mecanismo de adaptación del individuo para poder sobrevivir frente a un entorno que, en ocasiones, aparece como hostil. No obstante, dicho estrés, en determinadas circunstancias, se puede convertir en disfuncional por su frecuencia, intensidad, prolongación en el tiempo, entre otros. (p. 48)

Así, el estrés se puede dividir en dos tipos, atendiendo a los efectos producidos en el individuo. La primera y más investigada forma de estrés es el distrés. Junto a este tipo de estrés, existe el denominado eustress. El distrés es definido como la evaluación de factores de estrés como potenciales fuentes de daño o amenaza. Por el contrario, el eustress consiste en la evaluación que realiza el individuo sobre los factores estresantes concebidos como oportunidades o desafíos y que pueden ser superados mediante la movilización efectiva y el uso de estrategias de afrontamiento. (p.48)

## **Enfoque de distintos autores.**

La influencia del estrés dentro del ámbito laboral afecta de manera significativa el desempeño en la empresa y esta situación se relaciona con algunos trastornos como de ansiedad, el cual puede ser una reacción normal al momento de enfrentarse a situaciones diversas de vida, pero en el momento de que esta se da en exceso altera la vida de las personas y puede convertirse en una seria enfermedad (González & Quiroa, 2011).

Savio, (2008) relaciona el estrés laboral con el síndrome de Bour nout, este, consiste en una respuesta al estrés laboral crónico propio de las profesiones de servicio en las que el trabajador (médico, asistente social, personal penitenciario, etc) está en contacto estrecho y directo con quien recibe el servicio. El trabajador, que tiene una fuerte vocación de servicio y una marcada motivación por



ayudar a los demás, inicia su trayectoria con expectativas, muchas veces, de trascendencia. La discrepancia entre esas expectativas e ideales iniciales y las características de la realidad cotidiana del trabajo inciden en la aparición del síndrome del burn out.

Por otra parte, Coduti, et al. (2013) hace referencia al síndrome de burn out (o síndrome del quemado) alude que este se produce después de un fracaso en la búsqueda de dar sentido a la vida y los principales afectados son las personas altamente motivadas al trabajo.

Ahora bien, también se identifica como sentimiento de inadecuación personal y profesional que se expresa en un cansancio emocional en extremo fuerte y que lleva a la pérdida de motivación y esto desemboca en un sentimiento de fracaso laboral. Coduti, et al. (2013).

Y continúa mencionando los detalles de salud en los que se puede manifestar:

El cansancio o desgaste, etiquetado como síndrome de Burn-out, quemarse o extenuarse en el trabajo, generó un importante desarrollo teórico y empírico acerca del estrés. El cansancio resultante de una tensión prolongada o bien una incapacidad para disminuir el ritmo y las presiones laborales, pueden dar como resultado sentimientos generalizados de fatiga. En general, un estado de agotamiento resultante de una situación de estrés prolongado se experimenta como una pérdida de vitalidad y energía, estado no reversible después de unos pocos días de descanso. Coduti, et al. (2013 p. 26)

Las medidas encaminadas a desarrollar ejercicios, yoga o meditación, tanto dentro como fuera del lugar de trabajo resultan insuficientes, si bien ayudan al brindar a los trabajadores momentos de relax y distensión, el problema merece un tratamiento más intensivo ya que no se trata sólo de mitigar el sufrimiento laboral, sino que las organizaciones y las personas que las integran puedan llegar a considerar que el trabajo sea significado como fuente de realización y desarrollo personal y social, y no un enemigo de la salud tanto de las personas como de las empresas. Coduti, et al. (2013 p. 26)

Dentro de las organizaciones de cualquier índole, el objetivo de las relaciones interpersonales es que faciliten el logro de los objetivos y metas a alcanzar a corto o mediano plazo. El mejoramiento continuo, la eficiencia y eficacia de los distintos procesos de una empresa y su crecimiento, dependen del talento humano de la misma, ya que su actitud y comportamiento la impactan de manera positiva o negativa diariamente; es necesario, por ello, realizar o aplicar herramientas diagnósticas a los colaboradores que conforman un organismo empresarial.

Un entorno laboral poco equilibrado, puede ocasionar problemas a los empleados y entre ellos, por consiguiente, a la empresa. Es importante que los directivos de las organizaciones no desatiendan lo que pasa con su capital humano y sus relaciones interpersonales por salud de ellos y de la empresa misma, es necesario encontrar un equilibrio



# MÉTODO

---

La radio difusora del estado de Veracruz se ubica en un punto central de infraestructura, industria, comercio y de servicios. Su estratégica ubicación y excelentes vías de acceso y comunicación la sitúan a 135 km. del Puerto de Veracruz y 270 de la Ciudad de México.

## **Enfoque de investigación.**

Esta investigación es de enfoque mixto de tipo explicativo correlacional transversal, ya que detallará el comportamiento de los empleados tanto individual como grupalmente a través de las técnicas e instrumentos, así mismo, con los resultados obtenidos comprender el comportamiento de estas variables de estudio: clima laboral y estrés laboral que se aboradaran de manera integral

## **Diseño de investigación.**

Para este proyecto de tesis, se utilizará la técnica de muestreo por conveniencia no probabilístico en la sucursal de la radiodifusora del estado de Veracruz.

## **Población y muestra.**

La radiodifusora del estado de Veracruz se encuentra ubicada en Sur 6 169, Centro, 94300 Orizaba, Ver., Determinada sede cuenta en total con 27 empleados, de los cuales se exponen los cargos que ocupan dentro de la empresa: 7 locutores, 2 del departamento administrativo, 1 continuista, 2 de producción, 4 gerentes, 1 director general, 7 reporteros, 1 para mantenimiento, 1 ingeniero y un chofer. E. Peláez (comunicación personal, 1 octubre de 2020).

## Técnicas e instrumentos.

- a) Observación. Esta técnica consiste en el registro de comportamientos y situaciones observables del hecho que se está investigando (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 260).

### Evaluación del clima organizacional.

Chacón (2015), considera que es necesario “identificar los factores necesarios con los cuales se determinará el clima organizacional. Entre estos factores están: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, motivación y toma de decisiones” (p. 15)., que a continuación se detallan.

### Liderazgo.

Para Jones y George (2006, citados por Chacón., 2015) definen el liderazgo como “un proceso por el cual un individuo ejerce influencia sobre otra gente y la inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarla a alcanzar los objetivos del grupo o la organización” (p.15).

“Es la persona encargada de orientar a las personas hacia el logro de los objetivos, brindándoles confianza, así como intensidad en la ejecución del trabajo, con el aprovechamiento máximo de sus capacidades o habilidades” (Chacón, 2015, p. 15).

### Estilos de liderazgo.

Robbins et al. (2009, citados por Chacón, 2015) describen los tipos de liderazgo que los directivos de la empresa deben conocer:

#### Líder autocrático:

- Liderazgo directivo y liderazgo orientado a la tarea, la toma de decisiones se centra en el líder.
- Toma decisiones sin consultar al equipo.
- Mantiene distancia respecto de sus funcionarios o su equipo.
- Está más preocupado por la tarea que por el grupo que la ejecuta.

#### Líder democrático:

- o Liderazgo participativo y liderazgo orientado a las personas, son normas que indican algún grado de participación de los empleados.
- o Piensa que debe crear un clima en donde la persona se sienta cómoda.
- o Enfoca su atención en el empleado o en el grupo.
- o Apoya y defiende a los empleados.
- o Pide opiniones o sugerencias de decisiones.

#### Liderazgo carismático:

Expresan los autores que, es un liderazgo “inspirador o transformador caracteriza a los líderes que ofrecen como recompensa los factores motivacionales que están relacionados con la tarea”.

Este tipo de líder es el que crea un ambiente agradable con sus empleados por lo cual logra un trabajo eficiente y con alto grado de compromiso de sus seguidores para cumplir con las metas.



Para Koontz, Weihrich y Cannice (2008) un liderazgo carismático, pueden tener ciertas características, como la confianza en sí mismos, tener convicciones fuertes, articular una visión, ser capaces de iniciar el cambio, comunicar altas expectativas, tener la necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos, demostrar entusiasmo y emoción, y estar en contacto con la realidad.

### **Liderazgo Transaccional:**

Koontz, Weihrich y Cannice (2008) describen que, líderes transaccionales son quienes identifican que necesitan hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, lo cual incluye aclarar roles y tareas, recompensar el desempeño y aportar para las necesidades de los seguidores.

Así también, agregan Robbins, et al. (2009:513) un líder transaccional, o negociador “apela a los intereses, en especial a las necesidades básicas de los seguidores. Asimismo, ofrece recompensas materiales o psicológicas, del tipo H (de acuerdo a la teoría de los dos factores), para conseguir que los funcionarios trabajen para alcanzar las metas”.

Continúan exponiendo los autores sobre algunas recompensas materiales que el líder transaccional puede ofrecer:

- Incentivos como viajes, bonos, despensa, pago de la escuela de los hijos y otros beneficios.
- Ascensos y aumentos salariales.
- Autonomía y libertad en el uso del tiempo.
- Atención a las solicitudes relacionadas con las transferencias, designación para otros proyectos y exenciones.
- Premios por desempeño, como el “diploma al mejor empleado del mes”, o una participación en los resultados.
- Patrocinios de programas de capacitación.

Así mismo Koontz, Weihrich y Cannice (2008:445) en sus primeras explicaciones de los estilos de liderazgo los clasifican sobre la base de cómo los líderes usan su autoridad, incluyendo otro tipo de liderazgo

### **Líder de Rienda Suelta:**

Es el tipo de liderazgo en el que el poder se usa muy poco, y da a los subordinados alto grado de independencia en sus operaciones.

## **Motivación.**

Robbins, et al. (2009, citados en Chancón, 2015) definen la motivación como “el proceso por el cual alguna razón –o motivo- incentiva, estimula y energiza el comportamiento humano” (p. 502).

Ç

Así mismo, los autores clasifican estos motivos como:

- Motivos internos: se refiere a las necesidades, aptitudes, intereses, valores y habilidades de las personas.
- Motivos externos: son estímulos o incentivos que la empresa ofrece, los cuales pueden satisfacer necesidades, despertar sentimientos de interés o representar recompensas deseadas.



De acuerdo con Jones y George (2006, citados en Chacón, 2015) la motivación son las “fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona en una organización” (p. 85). “Lo que quiere decir que de la motivación depende el comportamiento de las personas dentro de sus puestos de trabajo” (Chacón, 2015, p. 19). La motivación, según los autores puede provenir de fuentes: intrínsecas o extrínsecas.

- Comportamiento de motivación intrínseca: Es un comportamiento que se realiza por el valor que tiene en sí; la fuente de la motivación es realizar el comportamiento mismo, y la motivación proviene de efectuar el trabajo en sí. Muchos administradores están intrínsecamente motivados: derivan un sentido de realización y logro al ayudar a la organización a alcanzar sus metas y obtener una ventaja competitiva. (p. 19)
- Comportamiento de motivación extrínseca: Es aquel en el que se incurre para adquirir premios materiales o sociales, o bien para evitar un castigo; la fuente de la motivación es la consecuencia del comportamiento, no el comportamiento en sí. (p. 19)

## Comunicación.

Es importante que en las organizaciones exista una comunicación efectiva, que fluya rápidamente en todos los niveles de la misma, ya que, si existe alguna dificultad dentro de la organización, se requiere transmitir cierta indicación, cambios de procesos, etcétera, el intercambio de información debe ser óptimo.

Koontz, Weihrich y Cannice (2008, citado por Chacón, 2015) menciona que, en una organización efectiva, la comunicación “fluye en varias direcciones, hacia abajo, hacia arriba y cruzada”. Argumenta que la comunicación efectiva tiene que empezar en el empleado, lo cual significa una comunicación ascendente.

A continuación, se presentan las definiciones por el autor Koontz, et al., (2008) respecto a los tipos de comunicación.

**Comunicación descendente:** “Fluye de personas de los más altos niveles a los inferiores en la jerarquía organizacional”. En otras palabras, esta comunicación es la que se utiliza en las organizaciones autoritarias, ya que las decisiones se toman de los niveles altos y es información que debe brindársele a la persona o grupo que la requiere. (p. 27)

**Comunicación Ascendente:** es la “Comunicación que viaja de los subordinados a los superiores y sube por la jerarquía organizacional”. Cabe decir que, este tipo de comunicación es interrumpida en el momento de la transmisión, sobre todo si las noticias son desfavorables para los jefes, principalmente este tipo de organización es participativa y democrática. (p. 27)

**Comunicación Cruzada:** la que “Combina el flujo horizontal de la información, entre personas al mismo nivel organizacional o a uno similar, y el flujo diagonal, entre personas de diferentes niveles que no tienen relaciones de reporte directas entre ellas”. En otras palabras, este tipo de comunicación sirve para acelerar la información en todos los niveles de la organización con lo cual aunar fuerzas para el logro de los objetivos de una manera compleja y dinámica. (p. 27)

## Toma de decisiones.

Se describen los tipos y estilos de toma de decisiones por Robbins, et al (2009, citado por Chacón, 2015).

Toma de decisión racional: descripción de las opciones congruentes y de máximo valor para el contexto de restricciones específicas. Existen diferentes premisas de la racionalidad:

- El problema es claro y directo. (p. 31)
- Hay que alcanzar una sola meta bien definida. (p. 31)
- Se conocen todas las alternativas. (p. 31)
- Las preferencias están claras. (p. 31)
- Las preferencias son constantes y estables. (p. 31)
- No hay restricciones de tiempo ni de costos. (p. 31)
- La elección final trae el mejor resultado. (p. 31)

Toma racionalidad acotada: es decir, toman las decisiones racionalmente, pero están limitados (acotados) por su capacidad de procesar información. (p. 31)

Toma de decisión intuitiva: es el acto de tomar decisiones a partir de la experiencia, sentimientos y buen juicio acumulado. (p. 31)

## Estilo de toma de decisiones.

- Estilo directivo: toleran poco la ambigüedad y su forma de pensar es racional. Son eficientes y lógicos, toman decisiones rápidas y a corto plazo. (p. 32)
- Estilo analítico: estilo de toma de decisiones que se caracteriza por su tolerancia a la ambigüedad y una forma racional de pensar. (p. 32)
- Estilo conceptual: estilo de toma de decisiones que se caracteriza por su tolerancia a la ambigüedad y una forma intuitiva de pensar. (p. 32)
- Estilo conductual: estilo de toma de decisiones que se caracteriza por su poca tolerancia a la ambigüedad y una forma intuitiva de pensar. (p. 32)

## Trabajo en equipo

Ruíz, (2010, citado por Guevara, 2017) describe el trabajo en equipo como grupos de personas que trabajan de manera coordinada, con una actividad específica que domina; todos en conjunto responden por el resultado final o los objetivos del equipo. (p. 58)

Fernández (2015, citado por Guevara, 2017) indica que los equipos de trabajo como personas que trabajan de manera colaborativa, uniendo saberes y experiencias con el objeto de mejorar los procesos y elevar los resultados y la diferencia del trabajo en equipo, considerando que los Equipos de Trabajo los caracteriza la presencia de un Líder Carismático que coordina los participantes para optimizar su desempeño y resultados. (p. 59)

Las 5C del trabajo en equipo

- Complementariedad: Las habilidades y conocimientos diferenciales de cada uno los integrantes del equipo que puestas al servicio del equipo permiten alcanzar logros que de manera individual sería imposible. (p. 59)

- **Coordinación:** Es la forma como el líder armoniza las acciones de los diferentes integrantes, para el logro del objetivo común. (p. 59)
- **Comunicación:** La considera el elemento esencial para coordinar las acciones individuales y colectivas del equipo, favoreciendo a su vez las relaciones y las soluciones. Una comunicación abierta clara y oportuna es elemento clave para el éxito del equipo. (p. 59)
- **Confianza:** La capacidad de cada integrante de creer en sus capacidades y en las de los demás para el logro del objetivo común. (p. 59)
- **Compromiso:** La capacidad de cada miembro del equipo de poner sus capacidades y talentos al servicio del equipo, priorizando las necesidades e intereses de equipo por encima de los intereses personales. (p. 60)

## Categorías de análisis.

| Área temática   | Categoría de análisis                  | Subcategoría de análisis   |
|---|--|--|
| <b>Liderazgo.</b><br>Para Robbins, Coulter, Rodriguez, Amaru, Varela, Jones y Huerta (2009) el liderazgo es “uno de los papeles de los administradores en las empresas. En su carácter de líder, el emprendedor influye en el comportamiento de sus empleados para que éstos cumplan con los objetivos de la empresa”. (p. 507) | Tipos de liderazgo.                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder autocrático.</li> <li>• Líder democrático.</li> <li>• Liderazgo carismático.</li> <li>• Liderazgo Transaccional.</li> <li>• Líder de Rienda Suelta.</li> </ul>  |
| <b>Motivación.</b><br>Robbins, et al. (2009) definen la motivación como “el proceso por el cual alguna razón –o motivo– incentiva, estimula y energiza el comportamiento humano”. (p. 502)  | Tipos de comportamiento.               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamiento de motivación intrínseca.</li> <li>• Comportamiento de motivación extrínseca.</li> </ul>   |
| <b>Comunicación.</b><br>Para Robbins, et al. (2009) la comunicación “tiene lugar cuando hay claridad de comprensión entre sujetos que intervienen en el proceso, aún cuando no exista acuerdo”. (p. 520)  | Tipos de comunicación.                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación ascendente.</li> <li>• Comunicación descendente.</li> <li>• Comunicación cruzada.</li> </ul>   |
| <b>Toma de decisiones</b><br>“Es una serie de ocho etapas que comienza por identificar un problema y los criterios de decisión y por ponderarlos; enseguida se pasa a trazar, analizar y elegir una alternativa para resolver el problema y para concluir se evalúa la eficacia de la decisión”. (p. 48)                        | Tipos de toma de decisiones.           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisión racional.</li> <li>• Toma de decisión racional acotada.</li> <li>• Toma de decisión intuitiva.</li> <li>• Estilo directivo</li> <li>• Estilo analítico.</li> <li>• Estilo conceptual.</li> <li>• Estilo conductual.</li> </ul> |
| <b>Trabajo en equipo.</b><br>Robbins, et al. (2009) indican que “un equipo de trabajo genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Así, los esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño que es mayor a la suma de esas contribuciones”. (p. 480)   | Características del trabajo en equipo. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Complementariedad.</li> <li>• Coordinación.</li> <li>• Comunicación.</li> <li>• Confianza.</li> <li>• Compromiso.</li> </ul>  |

Fuente: Elaboración propia basada en los datos de Robbins, et al. (2009).

## Instrumentos de resolection de datos

### Medición del trabajo en equipo con escala de Likert baso en las “5C”.

|                           | Muy importante | Importante | Moderadamente importante | De poca importancia | Sin importancia |
|---------------------------|----------------|------------|--------------------------|---------------------|-----------------|
| <b>Complementariedad.</b> |                |            |                          |                     |                 |
| <b>Coordinación.</b>      |                |            |                          |                     |                 |
| <b>Comunicación.</b>      |                |            |                          |                     |                 |
| <b>Confianza.</b>         |                |            |                          |                     |                 |
| <b>Compromiso.</b>        |                |            |                          |                     |                 |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de Trabajo en equipo, (s. f.)

Donde:

- 1.- Complementariedad: cada miembro domina una acción específica dentro de un proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante. (p. 10)
- 2.- Coordinación: el grupo, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante. (p. 10)
- 3.- Comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros para poder coordinar las distintas actuaciones individuales. (p. 10)  
El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa. (p. 10)
- 4.- Confianza: cada persona confía en el buen desempeño del resto de sus compañeros. Esta confianza la lleva a priorizar en el éxito del equipo y no en lucirse personalmente. Cada miembro trata de aportar lo mejor de sí mismo, no buscando destacar entre sus compañeros, sino porque confía en que ellos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo. (p. 10)
- 5.- Compromiso: cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante. (p. 10)

### Guía de observación

**Objetivo:** evaluar, a través de la observación, los indicadores que se muestran a continuación en la siguiente guía.

**Aspectos a observar:** estimar el rendimiento de los empleados en su desempeño laboral. Se toman en cuenta aspectos como cargo, área, edad y sexo para conocer si estas variables impactan su comportamiento.

**Instrucción:** marcar con una “X” el comportamiento, tanto individual como en grupo, del empleado de la radiodifusora del estado de Veracruz.

**Encuesta.** Es una técnica de adquisición de información mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 158).



### Guía de Observación.

|                      |                                   |       |           |             |      |                               |       |           |             |      |
|----------------------|-----------------------------------|-------|-----------|-------------|------|-------------------------------|-------|-----------|-------------|------|
| Nombre del empleado: |                                   |       |           |             |      |                               |       |           |             |      |
| Cargo:               |                                   | Tipo: |           | Área:       |      | Edad:                         |       | Sexo:     |             |      |
| <i>Variable.</i>     | <i>Comportamiento individual.</i> |       |           |             |      | <i>Comportamiento grupal.</i> |       |           |             |      |
|                      | Excelente                         | Bueno | Muy bueno | Indiferente | Malo | Excelente                     | Bueno | Muy bueno | Indiferente | Malo |
| Liderazgo.           |                                   |       |           |             |      |                               |       |           |             |      |
| Motivación.          |                                   |       |           |             |      |                               |       |           |             |      |
| Comunicación         |                                   |       |           |             |      |                               |       |           |             |      |
| Toma de decisiones.  |                                   |       |           |             |      |                               |       |           |             |      |
| Trabajo en equipo.   |                                   |       |           |             |      |                               |       |           |             |      |

Registro observado.

---



---



---

Fuente: elaboración propia

### Encuesta de clima laboral para la radiodifusora del estado de Veracruz

**Objetivo:** obtener información sobre el Clima Organizacional para acciones que beneficien a toda la organización.

**Instrucciones:** marque con una "X" la respuesta que considere óptima. Agradecemos su sinceridad y honestidad, su respuesta será anónima, solo para usos de la organización.

| Encuesta de clima laboral para radiodifusora del estado de Veracruz. |                        |             |                                |                |                           |
|--|------------------------|-------------|--------------------------------|----------------|---------------------------|
| Nombre del empleado:   |                        |             |                                |                |                           |
| Cargo:   | Tipo                   |             | Área:                          |                | Sexo:                     |
|  | Totalmente de acuerdo. | De acuerdo. | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | En desacuerdo. | Totalmente en desacuerdo. |
| En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo.          |                        |             |                                |                |                           |
| Para el desempeño de mis labores mi ambiente de trabajo es bueno.    |                        |             |                                |                |                           |
| Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo.                   |                        |             |                                |                |                           |
| Existe comunicación fluida entre mi área y la gerencia.              |                        |             |                                |                |                           |



|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| <b>El tiempo para cada actividad es el óptimo para completarla.</b>                                   |  |  |  |  |  |
| <b>El nivel de motivación hacia el personal es alto.</b>  |  |  |  |  |  |
| <b>Considero que la relación entre compañeros es buena.</b>   |  |  |  |  |  |
| <b>La organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a la mejora de mi trabajo.</b> |  |  |  |  |  |
| <b>La empresa otorga algún tipo de incentivos.</b>  |  |  |  |  |  |
| <b>Las actividades están claramente definidas.</b>  |  |  |  |  |  |
| <b>Considero que mi salario es justo con base en mi trabajo.</b>                                      |  |  |  |  |  |
| <b>Considero que existe apoyo entre compañeros.</b>   |  |  |  |  |  |
| <b>Me siento apoyado por mi jefe cuando le expongo mis dificultades.</b>                              |  |  |  |  |  |
| <b>Me considero respaldado por mis superiores.</b>  |  |  |  |  |  |
| <b>Tengo autonomía para la toma de decisiones de mi área.</b>   |  |  |  |  |  |
| <b>Participo en actividades culturales o recreativas que realiza mi empresa.</b>                      |  |  |  |  |  |
| <b>Obtengo la información necesaria para la ejecución de mi trabajo.</b>                              |  |  |  |  |  |
| <b>Existe realimentación con mis superiores.</b>  |  |  |  |  |  |
| <b>Los recursos que me brinda la empresa son apropiados.</b>  |  |  |  |  |  |
| <b>Mi trabajo es reconocido por los directivos de la institución.</b>                                 |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| La distribución de la carga de trabajo de mi área es la adecuada.            |  |  |  |  |  |
| Me siento satisfecho al pertenecer a esta empresa.                           |  |  |  |  |  |
| Me encuentro satisfecho con el trabajo que desempeño en la organización.     |  |  |  |  |  |
| Me identifico con los objetivos, metas, misión y visión de la radiodifusora. |  |  |  |  |  |

¿Qué aspectos, en tu opinión, pueden mejorar el ambiente laboral?

---



---



---

Fuente: (MIF'S, 2009)

## Questionario Maslach Burnout Inventory (MBI)

Questionario estrés

**Objetivo:** obtener información sobre el Estrés laboral para realizar acciones que beneficien a toda la organización.

**Aspectos a observar:** conocer el estado actual del trabajador en su trabajo con relación al estrés.

**Instrucciones:** Selecciona la opción que considere apropiada. Por favor, agradecemos su completa honestidad, con ello, contribuirá a la mejora de esta empresa; su empresa.



Questionario de estrés laboral para la radiodifusora del estado de Veracruz.

| Questionario de estrés laboral para la radiodifusora del estado de Veracruz.     |       |                            |                         |                                 |                     |                         |                |
|--|-------|----------------------------|-------------------------|---------------------------------|---------------------|-------------------------|----------------|
| Nombre del empleado.   |       |                            |                         |                                 |                     |                         |                |
| Cargo:   | Área: |                            | Edad:                   |                                 | Sexo:               |                         |                |
|  | Nunca | Pocas veces al año o menos | Una vez al mes o menos. | Unas pocas veces al mes o menos | Una vez a la semana | Pocas veces a la semana | Todos los días |
| 1.- Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo.                             |       |                            |                         |                                 |                     |                         |                |
| 2. Me siento cansado al final de la jornada de trabajo.                          |       |                            |                         |                                 |                     |                         |                |
| 3. Me siento fatigado cuando me levanto por la mañana y tengo que ir a Trabajar. |       |                            |                         |                                 |                     |                         |                |
| 4. Comprendo fácilmente como se sienten los usuarios.                            |       |                            |                         |                                 |                     |                         |                |
| 5. Trato a algunos usuarios como si fueran objetos impersonales.                 |       |                            |                         |                                 |                     |                         |                |
| 6. Trabajar todo el día con mucha gente es un esfuerzo.                          |       |                            |                         |                                 |                     |                         |                |
| 7. Trato muy eficazmente los problemas de los usuarios                           |       |                            |                         |                                 |                     |                         |                |
| 8. Me siento "cansado" por mi trabajo.   |       |                            |                         |                                 |                     |                         |                |
| 9. Creo que influyo positivamente con mi trabajo en la vida de las personas.     |       |                            |                         |                                 |                     |                         |                |
| 10. Me he vuelto más insensible con la gente desde que ejerzo esta tarea.        |       |                            |                         |                                 |                     |                         |                |
| 11. Me preocupa el hecho de que este trabajo me endurezca emocionalmente.        |       |                            |                         |                                 |                     |                         |                |
| 12. Me siento muy activo.  |       |                            |                         |                                 |                     |                         |                |
| 13. Me siento frustrado en mi trabajo.   |       |                            |                         |                                 |                     |                         |                |
| 14. Creo que estoy trabajando demasiado.   |       |                            |                         |                                 |                     |                         |                |
| 15. Realmente no me preocupa lo que ocurre a los usuarios.                       |       |                            |                         |                                 |                     |                         |                |
| 16. Trabajar directamente con personas me produce estrés.                        |       |                            |                         |                                 |                     |                         |                |
| 17. Puedo crear fácilmente una atmósfera relajada con los usuarios.              |       |                            |                         |                                 |                     |                         |                |
| 18. Me siento estimulado después de trabajar los usuarios.                       |       |                            |                         |                                 |                     |                         |                |
| 19. He conseguido muchas cosas útiles en mi trabajo.                             |       |                            |                         |                                 |                     |                         |                |
| 20. En mi trabajo trato los problemas emocionales con mucha calma.               |       |                            |                         |                                 |                     |                         |                |
| 21. Siento que los usuarios me culpan por alguno de sus problemas.               |       |                            |                         |                                 |                     |                         |                |

**Questionario de nivel estrés para radiodifusora del estado de Veracruz.**

**Objetivo:** obtener información sobre el Estrés laboral para realizar acciones que beneficien a toda la organización.

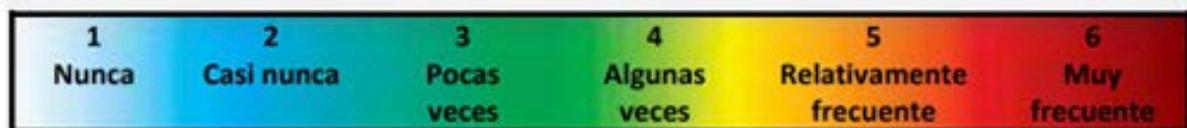
**Aspectos a observar:** conocer en qué grado el trabajador padece los síntomas asociados al estrés.

**Instrucciones:** de los siguientes síntomas, selecciona el grado experimentado durante los últimos 3 meses de acuerdo al semáforo presentado.



### Cuestionario de nivel estrés para radiodifusora del estado de Veracruz.

| Nombre del empleado.  |       |       |       |       |   |   |
|---|-------|-------|-------|-------|---|---|
| Cargo:  | Tipo: | Área: | Edad: | Sexo: |   |   |
| Imposibilidad de conciliar el sueño.                              | 1     | 2     | 3     | 4     | 5 | 6 |
| Jaquecas y dolores de cabeza.                                     | 1     | 2     | 3     | 4     | 5 | 6 |
| Indigestiones o molestias gastrointestinales.                     | 1     | 2     | 3     | 4     | 5 | 6 |
| Sensación de cansancio extremo o agotamiento.                     | 1     | 2     | 3     | 4     | 5 | 6 |
| Tendencia de comer, beber o fumar más de lo habitual.             | 1     | 2     | 3     | 4     | 5 | 6 |
| Disminución del interés sexual.                                   | 1     | 2     | 3     | 4     | 5 | 6 |
| Respiración entrecortada o sensación de ahogo.                    | 1     | 2     | 3     | 4     | 5 | 6 |
| Disminución del apetito.  | 1     | 2     | 3     | 4     | 5 | 6 |
| Temblores musculares (por ejemplo, tics nerviosos o parpadeos).   | 1     | 2     | 3     | 4     | 5 | 6 |
| Pinchazos o sensaciones dolorosas en distintas partes del cuerpo. | 1     | 2     | 3     | 4     | 5 | 6 |
| Tentaciones fuertes de no levantarse por la mañana.               | 1     | 2     | 3     | 4     | 5 | 6 |
| Tendencias a sudar o palpitaciones.                               | 1     | 2     | 3     | 4     | 5 | 6 |



Fuente:IMSS, (s. f.)

## Entrevista

### Clima laboral.

- 1.- ¿Cómo observa el liderazgo dentro de la radiodifusora?
- 2.- ¿Se siente motivado? (reconocimiento público, económico, acenso)
- 3.- ¿Cómo es la comunicación? (empleado-jefe, empleado-empleado, jefe-jefe)
- 4.- ¿La toma de decisiones ha sido efectiva en relación a los resultados que usted ha notado en la institución?
- 5.- Respecto al trabajo en equipo, ¿cómo se siente?, ¿sus aportes u opiniones son tomadas en cuenta?



### Estrés laboral.

- 1.- ¿Considera que la asignación de tareas es equitativa?
- 2.- Dentro de sus actividades en la empresa, ¿cuál o cuáles le generan un descontento o pesar considerable?
- 3.- ¿Cómo es su relación con sus compañeros? ¿Ha tenido problemas con alguno de ellos? ¿respecto a qué situación?
- 4.- ¿Cuántas horas labora al día?, ¿se siente bien con ello o le parece que podría haber un ajuste?
- 5.- A su punto de vista, ¿su rendimiento a decrecido, aumentado o mantenido? ¿en qué aspectos en específico?



# RESULTADOS

---

Las siguientes tablas muestran los resultados obtenidos de los 12 instrumentos aplicados a la muestra de 16 colaboradores de la radiodifusora del estado de Veracruz.

La aplicación se trabajó por tres fases; la primera enfocada a las entrevistas, la segunda para test en individual y por último se focalizó a la observación a cada colaborador en su área de trabajo.

## Resultados esperados

- R1. Determinar el clima laboral en la radiodifusora del estado de Veracruz.
- R2. Conocer los niveles de estrés laboral en los que se encuentra la radiodifusora, así mismo, saber los principales factores que detonan estrés.
- R3. Realizar una propuesta de plan de mejora con las recomendaciones específicas para los empleados de esta organización. Lo anterior con el propósito de la optimización del clima laboral y el correcto manejo del estrés.
- R4. Se espera que este estudio sirva para investigaciones posteriores, además, contribuir a la ampliación de datos sobre este tema, a través de aportar información o reforzarla y contrastar con otros estudios similares para identificar las variables como el género, edad, nivel de estudios, tamaño de la empresa, complejidad en los procesos, variedad de productos o servicios, contexto, etcétera.

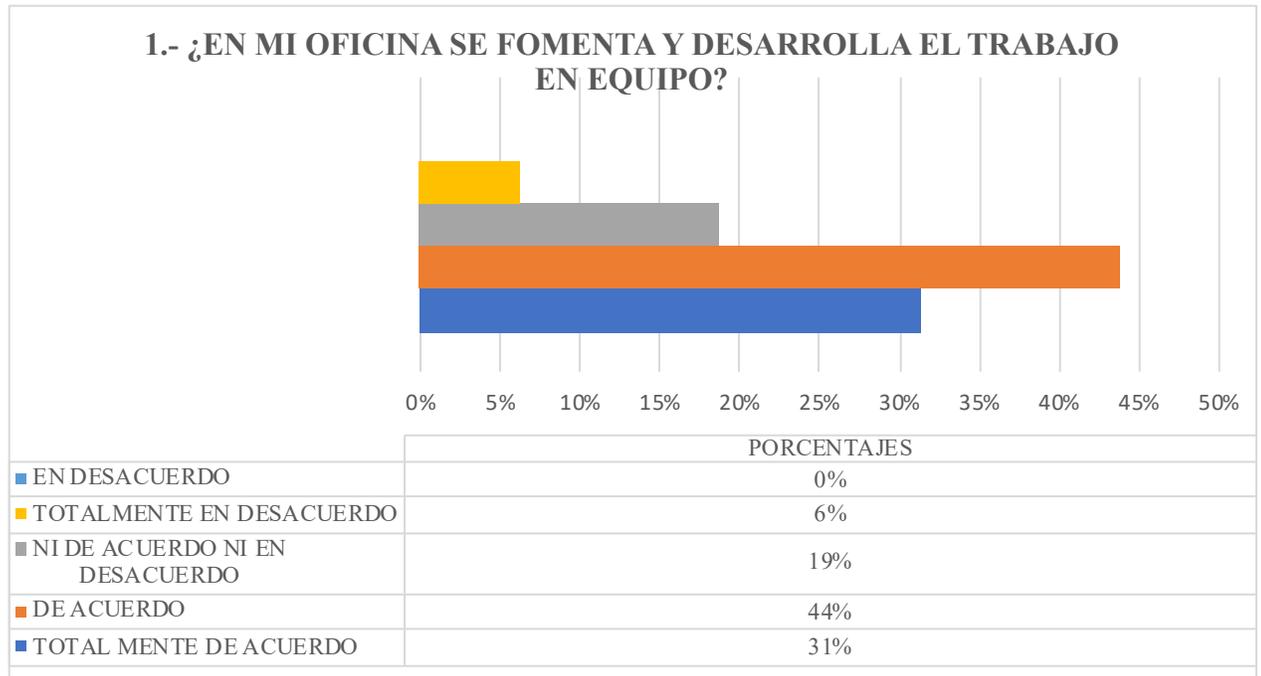
## Resultados de clima laboral.

En este primer instrumento, constó de 25 preguntas los colaboradores respondieron con base en la escala de Likert. En general, dijeron tener autonomía en su área, sentirse satisfechos al pertenecer a la radiodifusora y disfrutaban las funciones que ahí ejercen. Pero, por otro lado, señalan no tener capacitaciones constantes, incentivos y que la comunicación no es del todo buena.

A continuación, se presentan las preguntas más relevantes de este instrumento.

Pregunta 1.- El 31% de la población dijo estar totalmente de acuerdo en que el trabajo en equipo se fomenta y desarrolla, sin embargo, el porcentaje más alto equivalente al 44%, dijo estar solo de acuerdo en este rubro, mientras que el 19% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por último, solo el 6% respondió estar totalmente en desacuerdo.

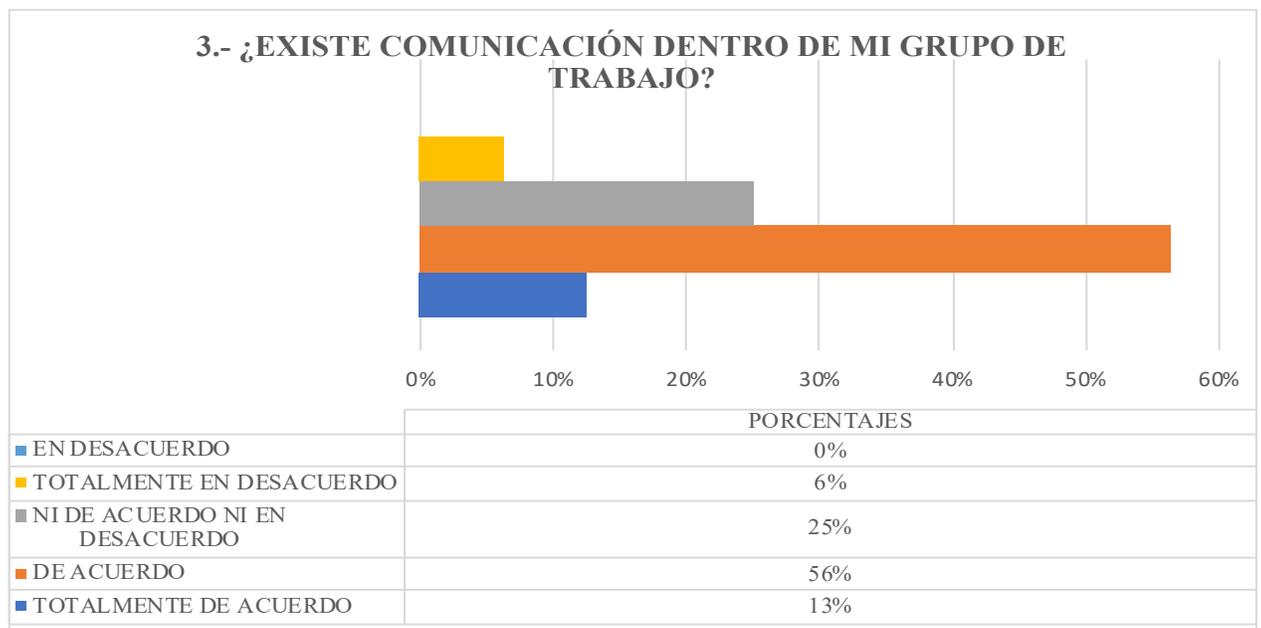
Gráfica 1. ¿En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?



Fuente: investigación propia 2021

Pregunta 3. En esta interrogante enfocada a la comunicación, el 13% que equivale a 2 colaboradores de la empresa, mencionan estar totalmente de acuerdo en que existe comunicación en su grupo de trabajo, el 56% están de acuerdo, el 25% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 6% totalmente en desacuerdo. Podemos observar que, si bien los resultados no son del todo negativos, más de la mitad de la muestra no está totalmente convencida de que haya trabajo en equipo. Solo el 13% está convencido de ello, es decir, 14 colaboradores no se sienten en la armonía de un trabajo en equipo.

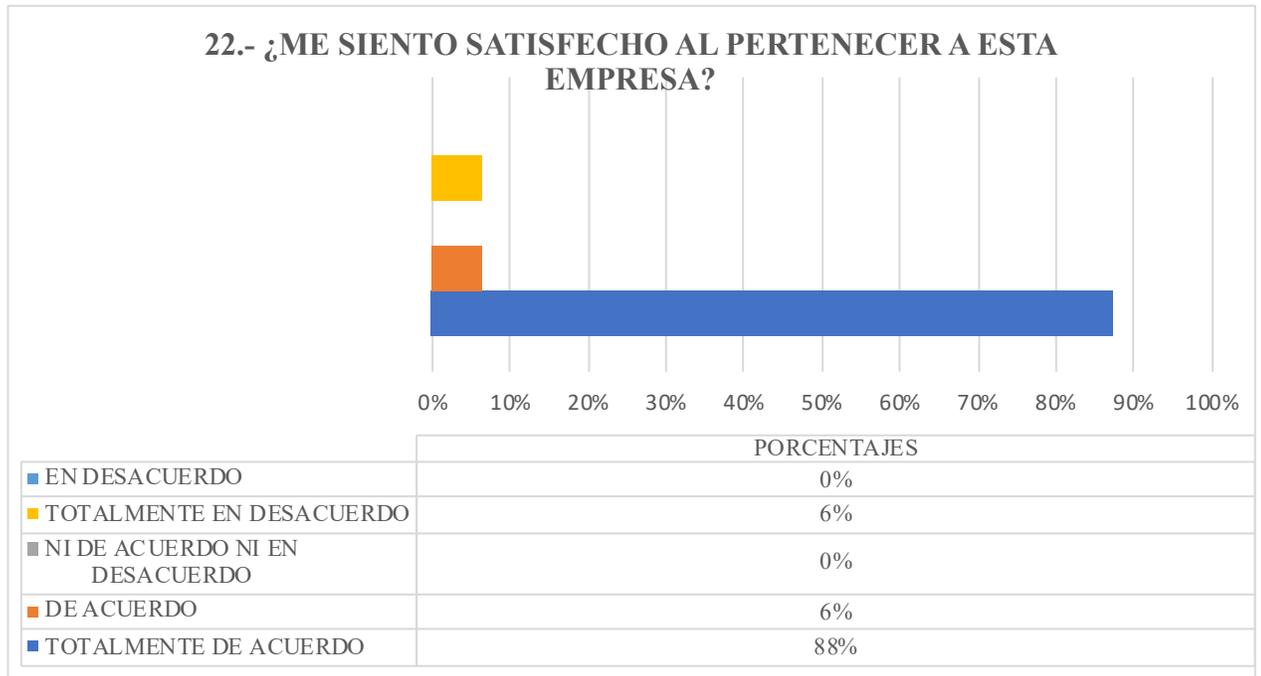
Gráfica 2. ¿Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo?



Fuente: investigación propia 2021

Pregunta 22. El nivel de identificación con la empresa es en general bueno. El 88% equivalente a 14 colaboradores están plenamente satisfechos al pertenecer a radiodifusora. Por otra parte, el 6% dijo estar de acuerdo, lo cual es un punto a trabajar, ya que no está convencido al 100%. El 6% restante, el colaborador 3, no se siente identificado; lo que coincide con la entrevista, ya que hablaba más de su trabajo anterior que del que desempeña ahora en la radiodifusora del estado de Veracruz.

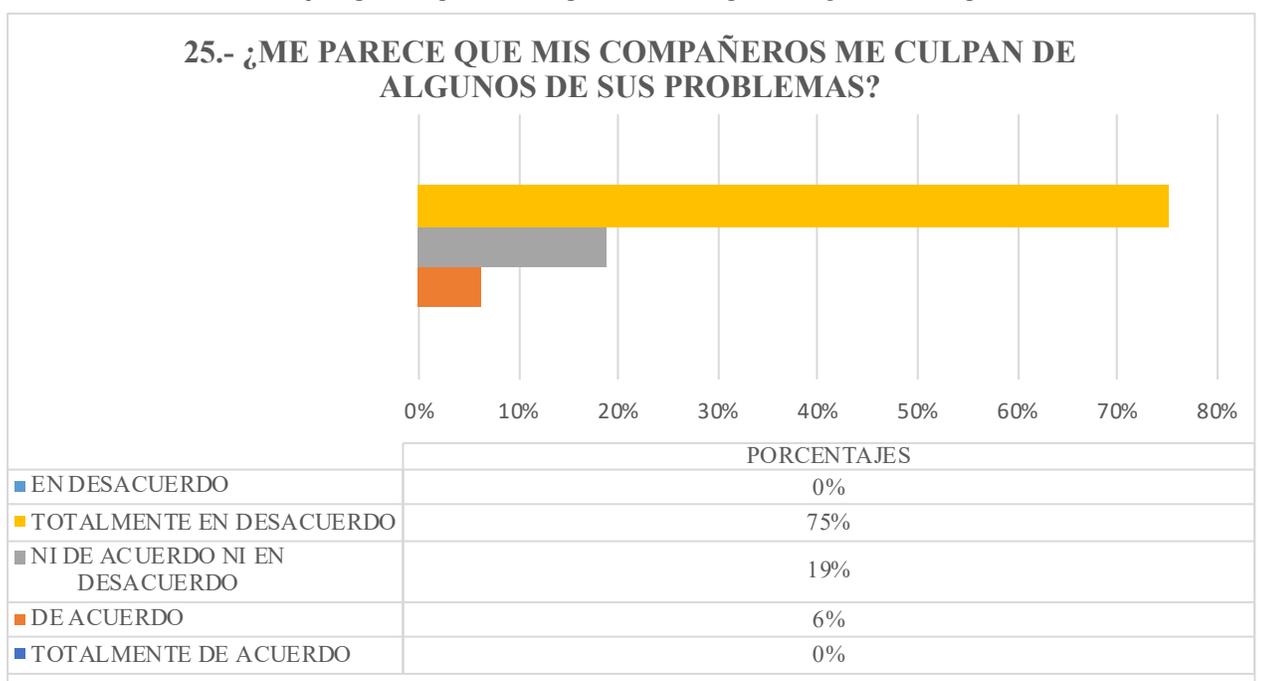
**Gráfica 3.** ¿Me siento satisfecho al pertenecer a esta empresa?



Fuente: investigación propia 2021

Pregunta 25. ¿Me parece que mis compañeros me culpan de algunos de sus problemas?, el 75% respondió estar totalmente en desacuerdo, el 19% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 6% estuvo de acuerdo. Este 6% constante, pertenece al área administrativa, a la cual se le debe prestar especial atención.

**Gráfica 4.** ¿Me parece que mis compañeros me culpan de algunos de sus problemas?



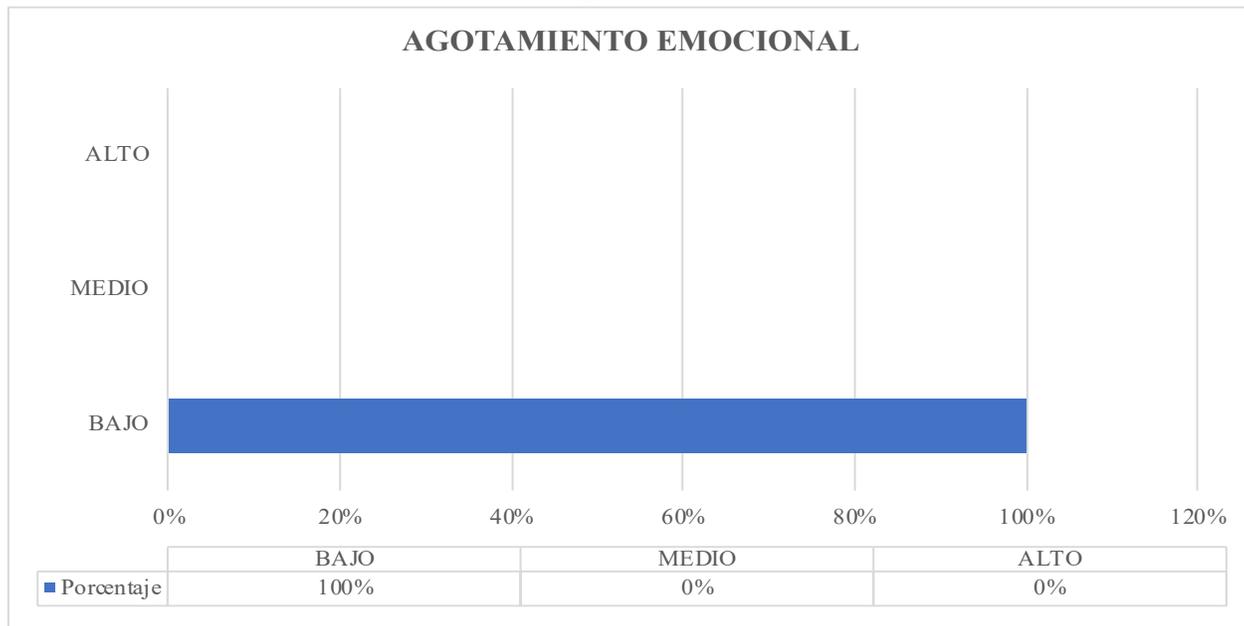
Fuente: investigación propia 2021

# Resultados estrés MASLACH.

## Agotamiento emocional

Los colaboradores presentan un agotamiento emocional bajo al 100% para este rubro, y no es contradictorio con los demás instrumentos aplicados, ya que todos mencionaron estar satisfechos con sus labores desempeñadas, así mismo en la empresa.

Gráfica 5. Agotamiento emocional

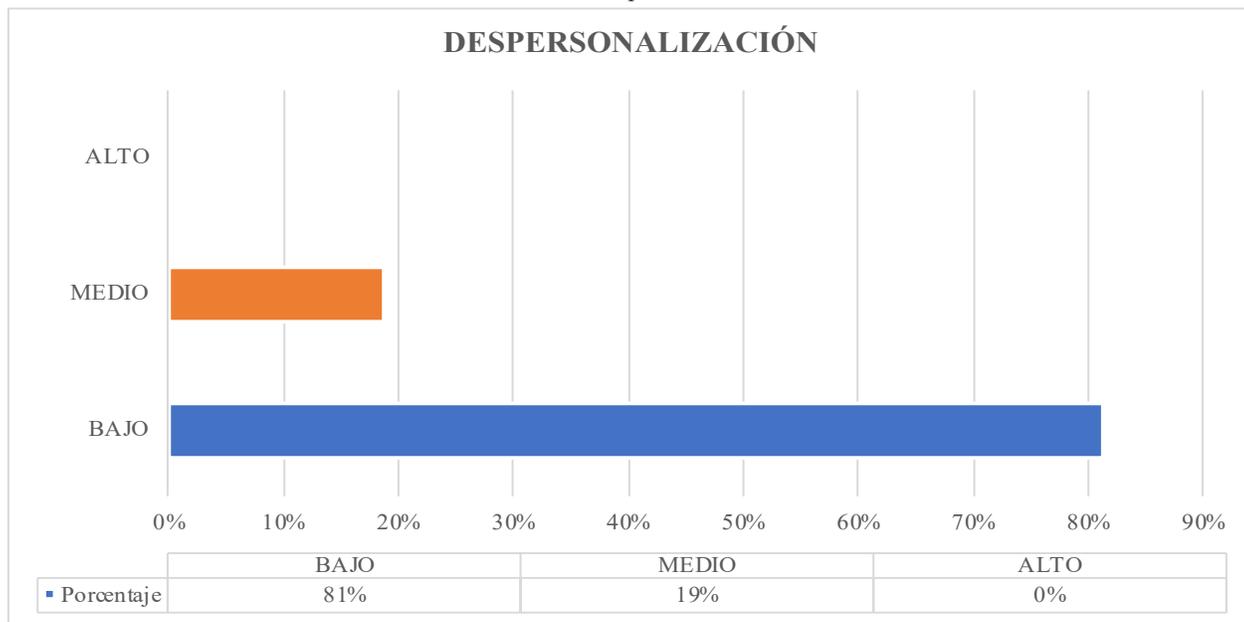


Fuente: investigación propia 2021

## Despersonalización

El área de gerencia a cargo de la colaboradora número 1 presenta despersonalización en grado medio, lo cual se debe las funciones que conlleva su cargo; mismo caso para los locutores 6 y 13, ambos locutores, lo cual es contradictorio con las respuestas de los demás instrumentos aplicados.

Gráfica 6. Despersonalización



Fuente: investigación propia 2021

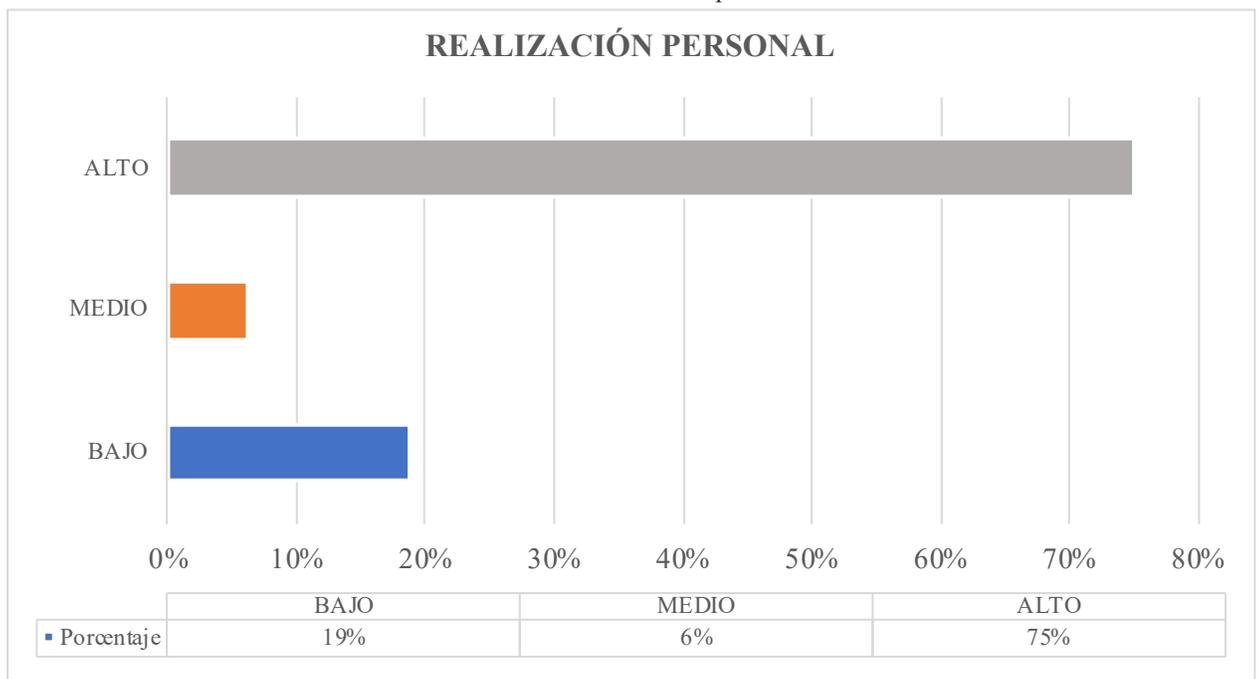
## Realización personal

Los colaboradores 3 y 11, que forman parte del área administrativa, presentan un bajo nivel de realización, mientras que el colaborador 2 que pertenece a la misma área, presenta un nivel medio de realización personal. Esta área es la que más incidencia presenta en la radiodifusora, debido a que existen conflictos entre ellos desde hace algún tiempo, incluso, el colaborador 11 dijo que estos conflictos se presentan desde que comenzó su relación laboral con la empresa, específicamente con el colaborador 2. Por otro lado, el colaborador 2 presentó realización personal en un nivel medio, y no mencionó que existiera algún conflicto en el área administrativa.

El colaborador 10 también se encuentra con un nivel bajo de realización personal; pertenece al área de cabina y campo, ya que desempeña labor como locutor y reportero. Él, como los demás locutores, trabaja con emociones, su auditorio está sumamente identificado con él; es indispensable prestar atención con él este aspecto. Mencionar que labora en 2 empresas más, con un perfil similar al de la radiodifusora del estado de Veracruz.

El 75% arroja un nivel de realización personal alto, esto equivale a 12 colaboradores de la población de 16.

Gráfico 7. Realización personal



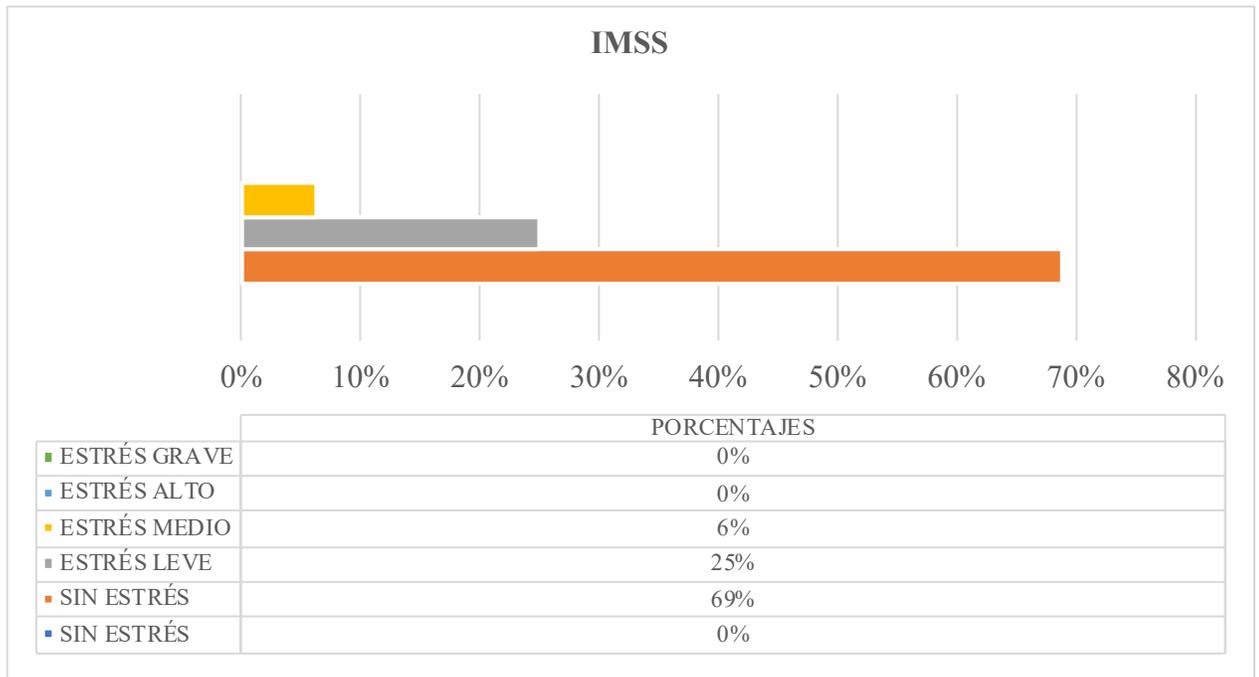
Fuente: investigación propia 2021

## Test estrés IMSS

Como se puede observar, este instrumento está dividido en 6 fases. La fase 1 se presenta “sin estrés”; el colaborador puede hacer algunos cambios en sus dinámicas para mantenerlo así, hasta la fase 6 de “estrés grave” que es la fase alarma en donde el colaborador agotó sus recursos y es necesario buscar ayuda profesional.

El 69% de los colaboradores se ubican en la fase 2, es decir, si bien no tienen estrés, presentan ya algunos síntomas leves y se encuentran en fase en donde aún tienen control. El 25% situados en la fase 3 “estrés leve” es la fase en que se pueden hacer cambios pertinentes, sin embargo, si lo dejan pasar pueden escalar hasta una fase de estrés grave. El 6% lo representa el colaborador 9, que se localiza en la fase de estrés medio, la cual nos indica que está agotando sus recursos y es urgente que identifique los factores estresantes y haga los cambios pertinentes. Cabe destacar que este colaborador labora en otra empresa, debido a que tiene pocas horas en la radiodifusora. Sus compañeros comentaron durante la entrevista que alguna vez se le encontró dormido y su jefe inmediato dijo que no estaba rindiendo lo que debería desde que desempeña esta otra actividad.

Gráfica 8. IMSS



Fuente: investigación propia 2021

## Trabajo en equipo colaborador

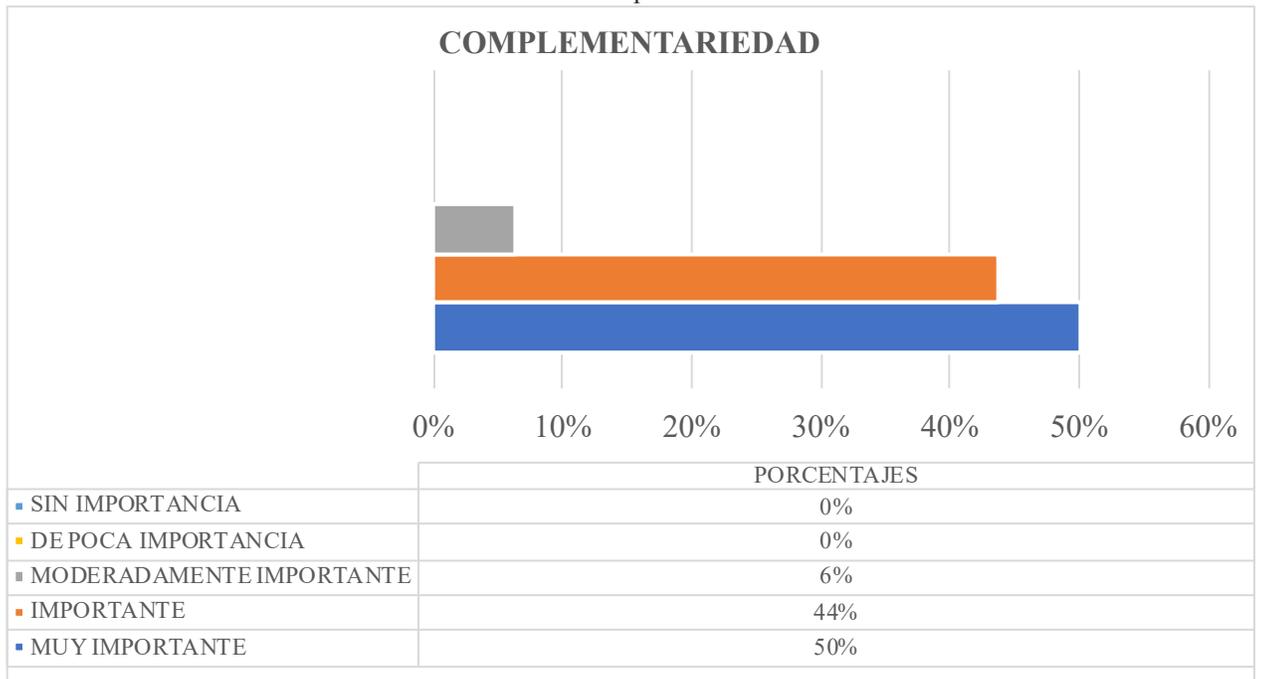
En el siguiente instrumento, los colaboradores calificaron en grado de importancia la complementariedad, coordinación, comunicación, confianza y compromiso. Se exponen los resultados:

### Complementariedad.

La mitad de la población consideró que la complementariedad es muy importante, el 44% solo lo percibe importante y el 6% moderadamente importante. Esta es una parte fundamental para el trabajo en equipo, apoyarse entre sí con los conocimientos que han adquirido a través del tiempo. Sin embargo, la antigüedad de los colaboradores ha permitido la especialización en su área y funciones, lo que puede responder a que solo el 50% sitúa en nivel dos en grado de importancia a la complementariedad.



**Gráfica 9. Complementariedad**

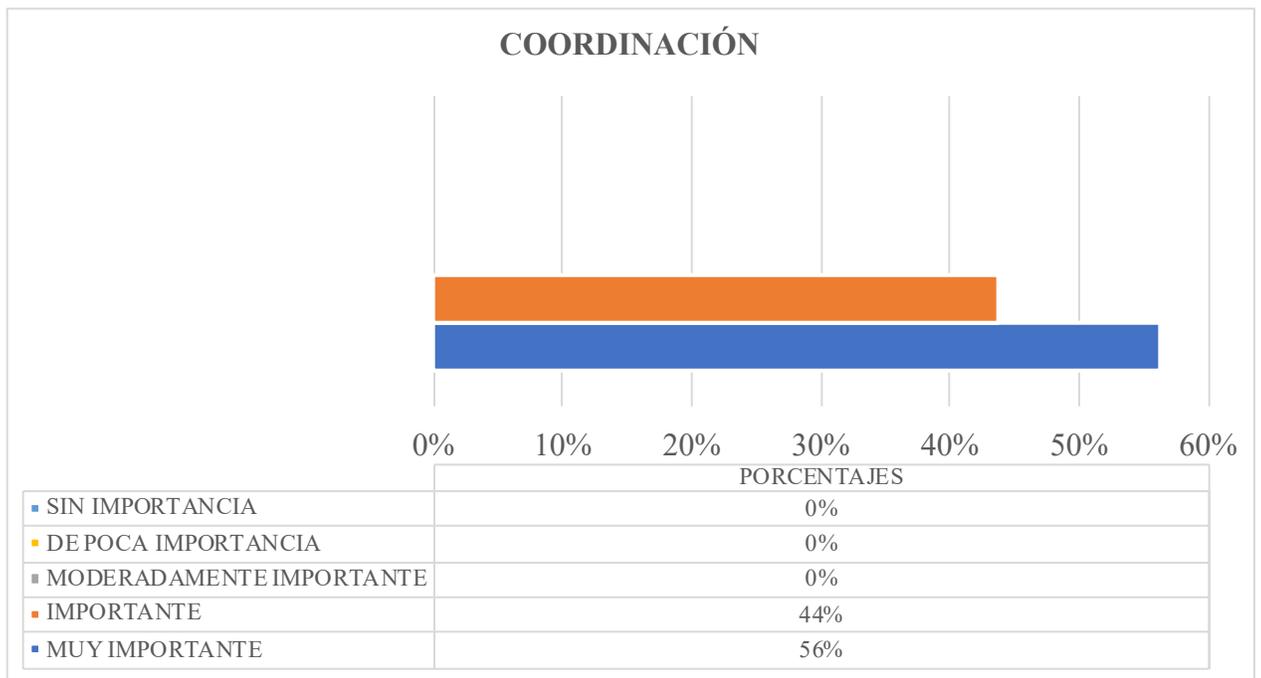


Fuente: investigación propia 2021

## Coordinación

Para este concepto, el 56% de los colaboradores consideró muy importante la coordinación mientras que el 44% la ubicó en el nivel 2.

**Gráfica 10. Coordinación**

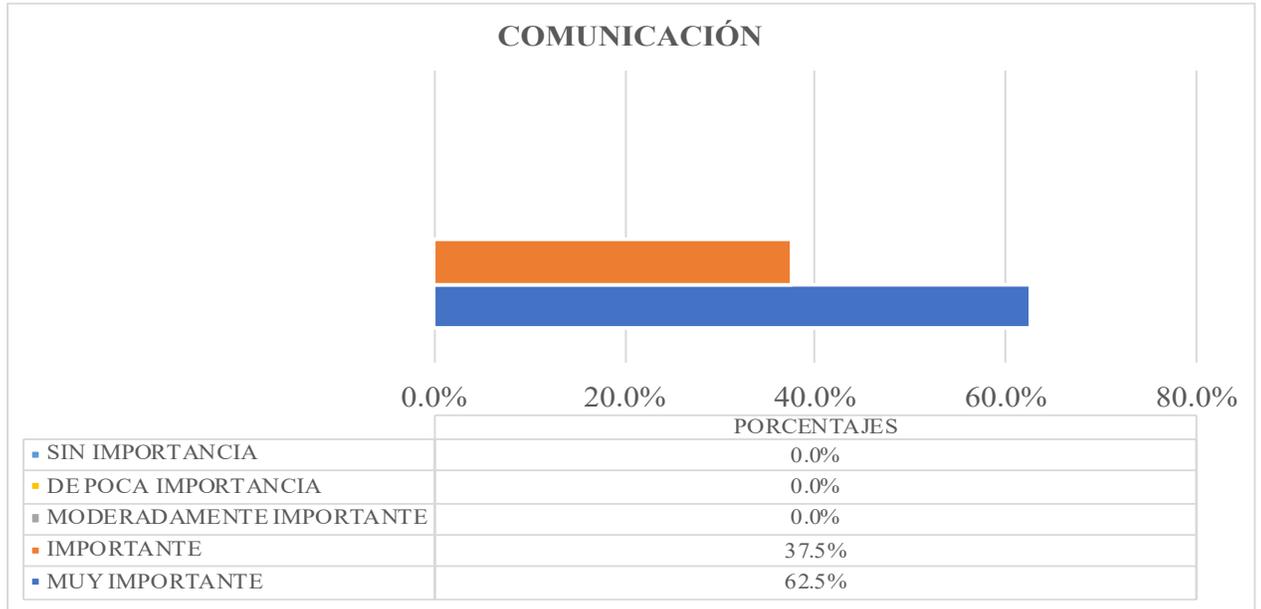


Fuente: investigación propia 2021

## Comunicación.

En este apartado, 10 colaboradores equivalentes al 62.5% de la muestra, consideran la comunicación muy importante y para el 37.5% correspondiente a 6 colaboradores es importante. La radiodifusora del estado de Veracruz es una empresa de comunicación, que la conforman capital que se dedican a esta función; como son los locutores y reporteros; sin embargo 5 de los 6 colaboradores que asignaron en nivel 2 de importancia, son locutores.

Gráfica 11. Comunicación

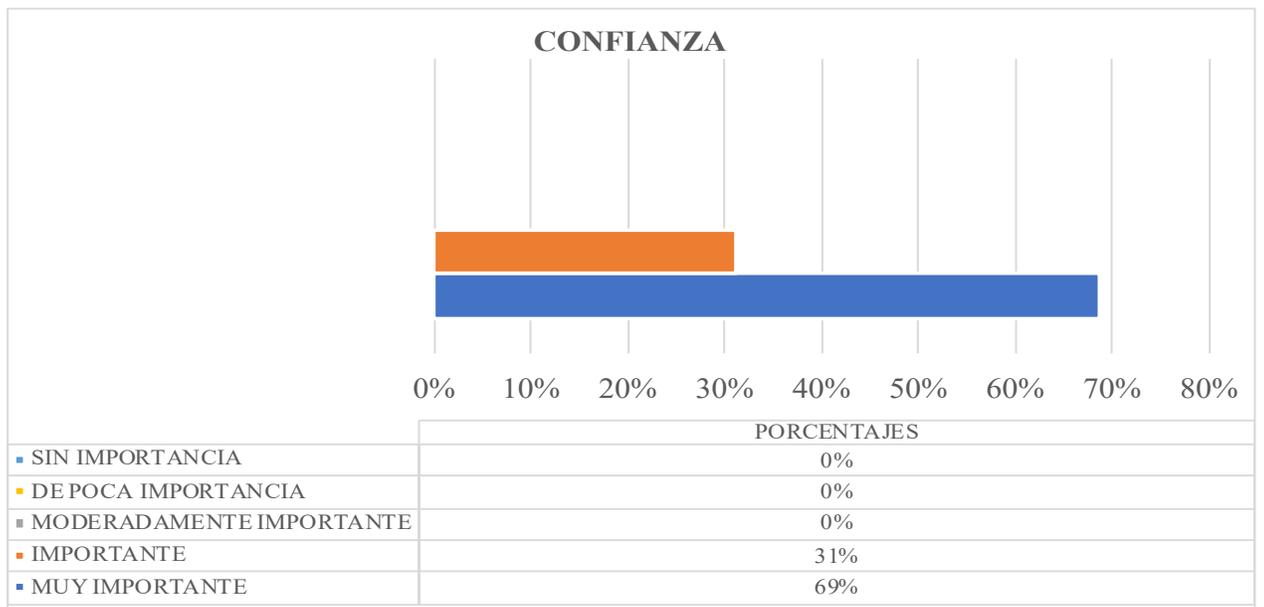


Fuente: investigación propia 2021

## Confianza

En este tema, el 69% consideró muy importante la confianza, y el 38% pensó que es importante. Aquí es importante destacar la situación que presenta el colaborador 3, quien consideró importante la confianza (nivel 2), en cambio en la entrevista cuando exponía las dificultades que se han dado en el área administrativa, la confianza era uno de los principales detalles a trabajar con el colaborador 2.

Gráfica 12. Confianza

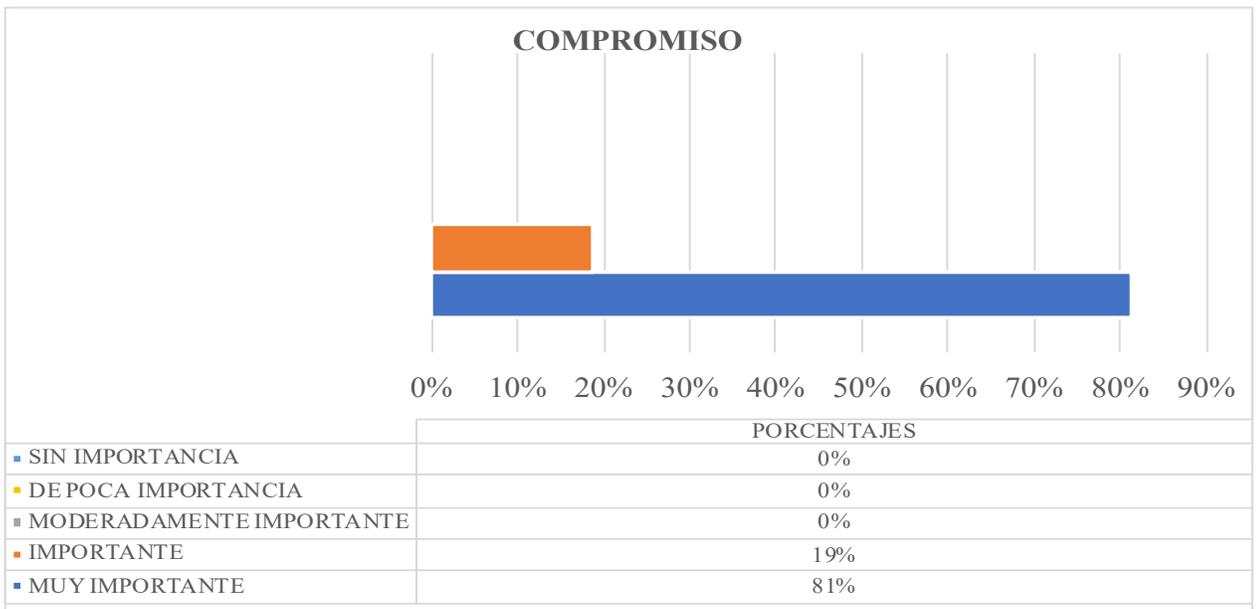


Fuente: investigación propia 2021

## Compromiso

Los colaboradores 2 del área administrativa, 5 y 10 del área de cabina que conforman el 19% de esta parte del instrumento; estiman en el nivel 2 en grado de importancia el compromiso. El 81% equivalente a 13 colaboradores consideraron el compromiso muy importante.

Gráfica 13. Compromiso

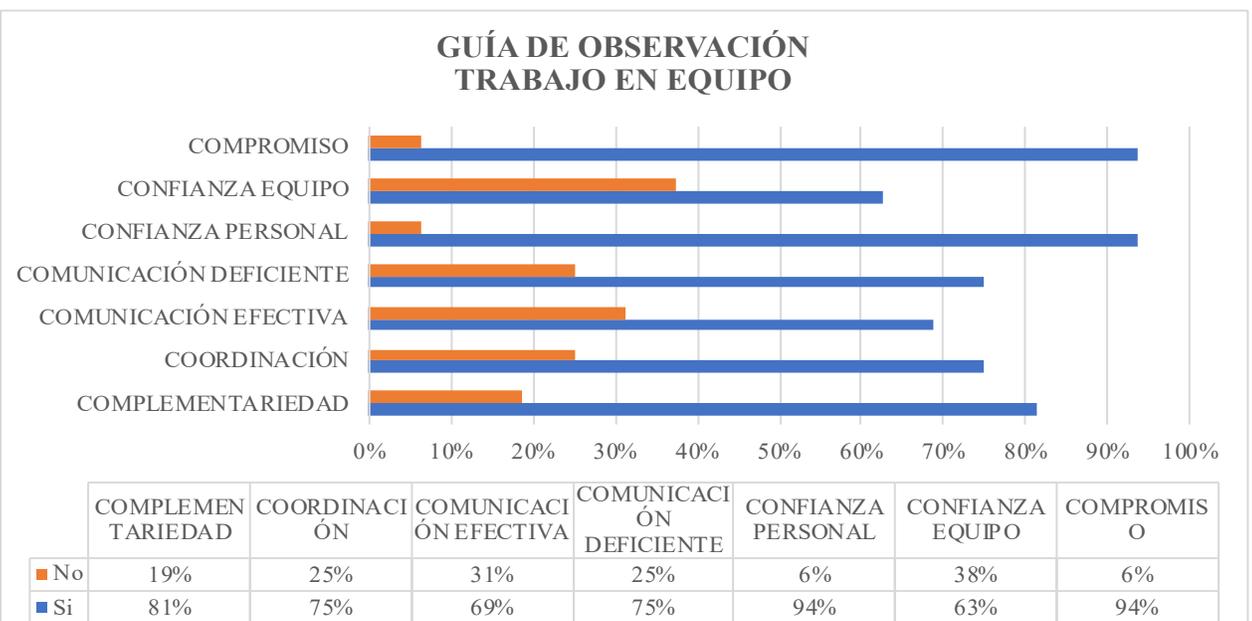


Fuente: investigación propia 2021

## Guía de observación trabajo en equipo

Este instrumento constó en evaluar si los colaboradores, al desempeñar trabajo en equipo, contaban con características como complementariedad, coordinación, comunicación efectiva o deficiente, confianza en sí mismos y confianza en su equipo de trabajo, por último, el nivel de compromiso hacia la empresa. El resultado más bajo es para confianza en el equipo, ya que solo el 63% demostraron tenerla, sin embargo, de los resultados más altos fueron para confianza en sí mismos con el 94% y compromiso con el 94%.

Gráfica 14. Guía de observación. Trabajo en equipo

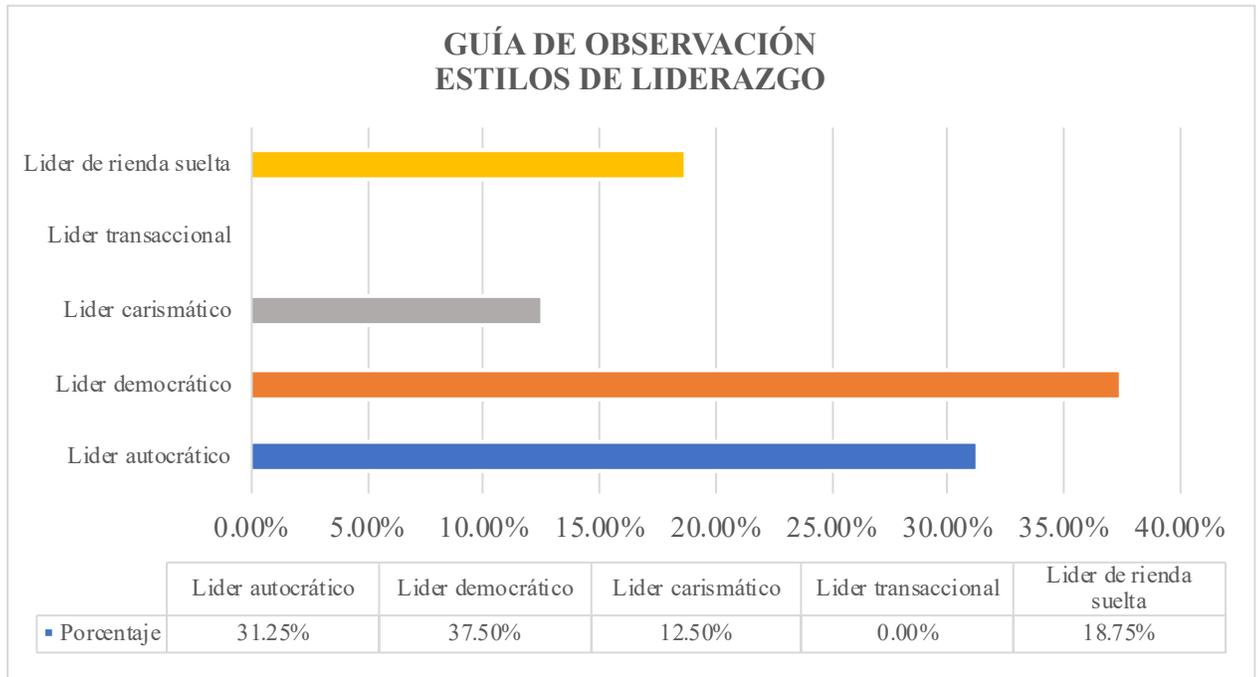


Fuente: investigación propia 2021

## Guía de observación. Estilos de liderazgo

Se evaluaron los estilos de liderazgo, rienda suelta o liberal, transaccional, carismático, democrático y autocrático. Los resultados de esta evaluación fueron más dispersos en comparación a los instrumentos anteriores, el resultado más alto fue para el estilo de liderazgo democrático con el 37.50%, seguido del estilo de liderazgo autocrático con el 31.25%, finalizando con el liderazgo rienda suelta y carismático con el 18.75% y 12.50%, respectivamente.

Gráfica 15. Guía de observación. Estilos de liderazgo



Fuente: investigación propia 2021

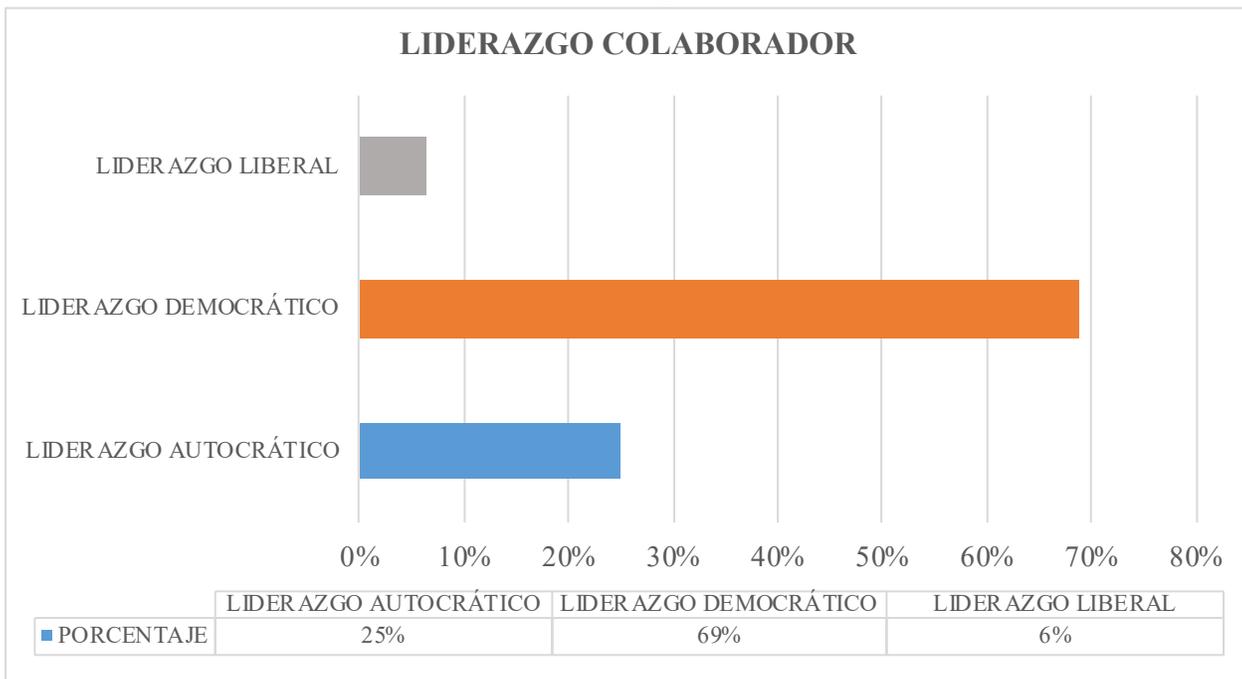
## Test liderazgo colaborador

El instrumento anterior fue intuitivo, es decir, no se observó a todos los colaboradores ejerciendo liderazgo, sino con base en sus características, actitudes, o personalidad fueron evaluados; por ello, para una mayor confiabilidad, se optó por aplicar un test de liderazgo y confirmar si la observación había sido correcta o no.

Con el 69% se impuso en estilo de liderazgo democrático, el cual representan 11 colaboradores; 3 administrativos, 1 producción, y 7 locutores. En un 25% para el estilo autocrático al que pertenecen 1 administrativo, 2 locutores y el chofer. Finalmente, el estilo rienda suelta que lo conforma 1 locutor con el 6%.

Mientras que para la guía de observación el resultado del estilo de liderazgo democrático es por el 38%, para el test lo fue en un 69%, pero para ambas fue el estilo dominante en los colaboradores. El siguiente estilo, en orden de porcentajes de más a menos, fue el autocrático con el 31% en la guía de observación y 25% para el test. Caso contrario para el estilo liberal o rienda suelta que, aunque ambos están en el lugar tres de los estilos dominantes tanto en el test como en la guía de observación, la diferencia entre ellos es del 13%. El 13% lo ocupó el estilo carismático en la observación, en cambio para el test fue del 0%.

Gráfica 16. Liderazgo colaborador

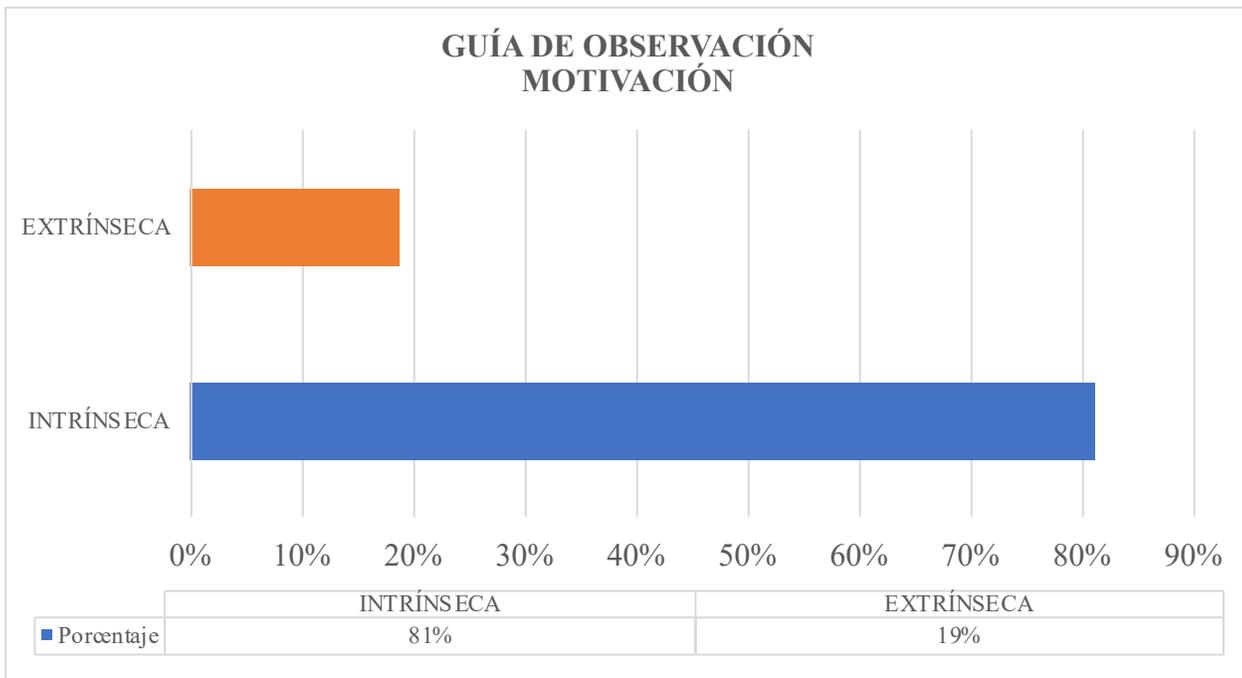


Fuente: investigación propia 2021

### Guía de observación. Motivación.

Mismo caso que el instrumento anterior, la evaluación fue perceptiva, y se valoraron la motivación intrínseca y extrínseca. Los resultados muestran que el 81% de los colaboradores están intrínsecamente motivados y el 19% lo están extrínsecamente.

Gráfica 17. Guía de observación. Motivación

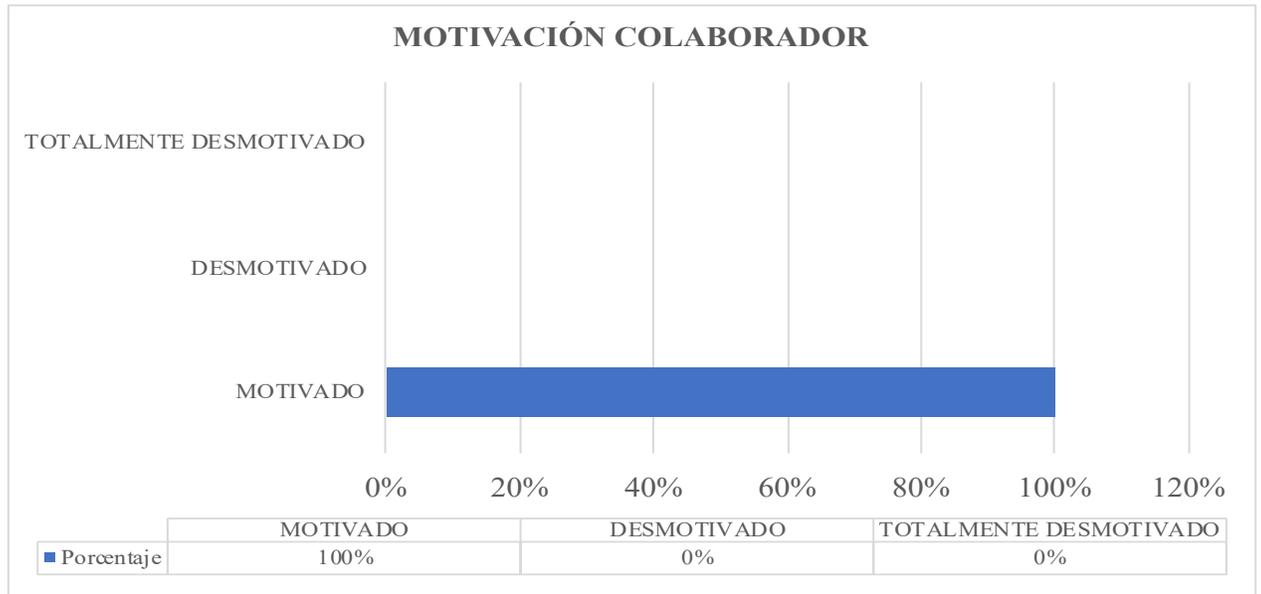


Fuente: investigación propia 2021

## Test liderazgo colaborador

A fin de confirmar la observación anterior, se aplicó el siguiente test en donde se evidencia que el 100% de la población se sienten motivados. Si los comparamos con el instrumento de la entrevista, no son similares las respuestas de los colaboradores 3 (administrativo) y 10 (locutor/reportero); el colaborador 3 aún no está totalmente identificado con la empresa, aunque tenga una antigüedad de 6 años, mencionó no estar motivado y no se puede estar motivado en una organización de la que aún no trae puesta la camiseta. El caso del colaborador 10, aludió a que no se siente motivado porque sus aportes, no son tomados en cuenta.

Gráfica 18. Motivación colaborador

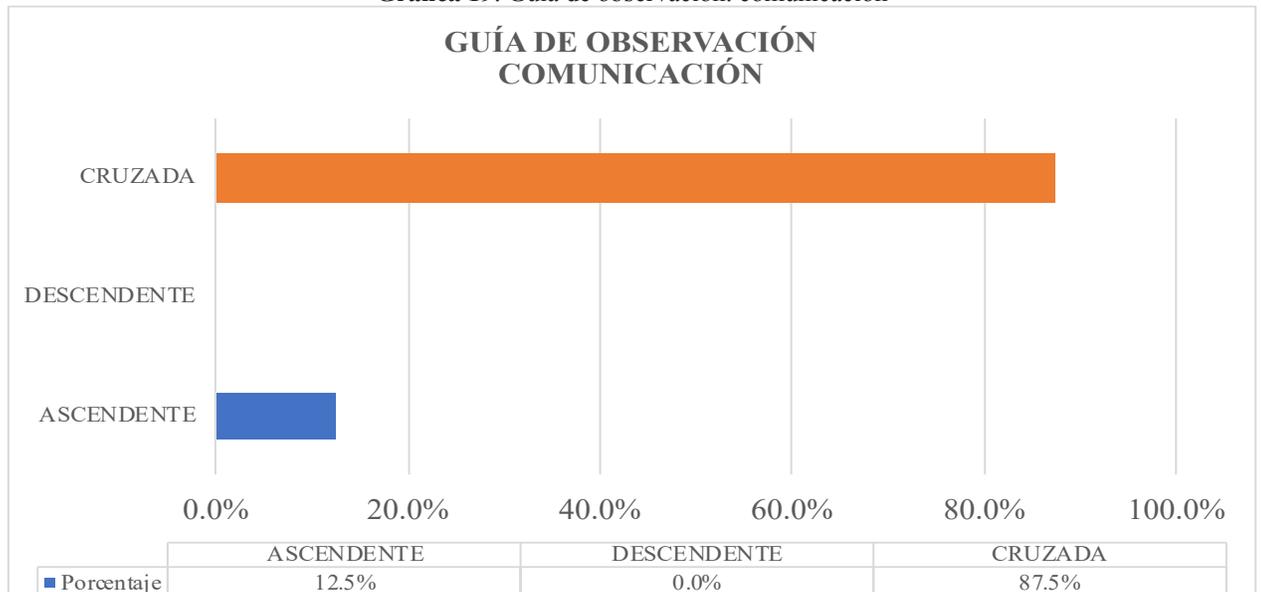


Fuente: investigación propia 2021

## Guía de observación. Comunicación.

La comunicación en la empresa es buena entre jefe-empleado, ya que tienen puerta abierta con sus jefes y los colaboradores son fáciles de abordar, según se observó. No obstante, la barrera de comunicación está en el área administrativa entre los colaboradores 2, 3 y 11, ya que se observaron conflictos debido a una mala comunicación.

Gráfica 19. Guía de observación. comunicación

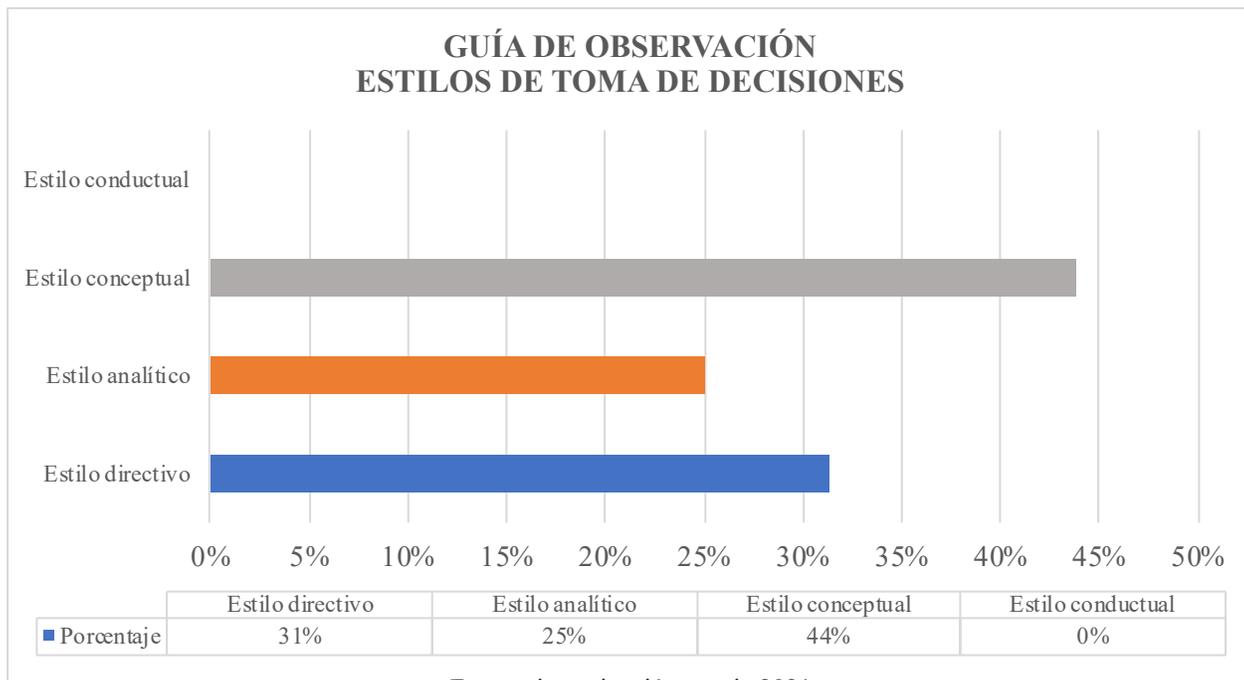


Fuente: investigación propia 2021

## Guía de observación. Estilos de toma de decisiones.

En este apartado de la guía de observación, se evaluaron los estilos: directivo, analítico, conductual y conceptual. Los resultados fueron: 31% para el directivo, 25% para el analítico y 44% para el conceptual mientras que el estilo conductual equivale al 0%.

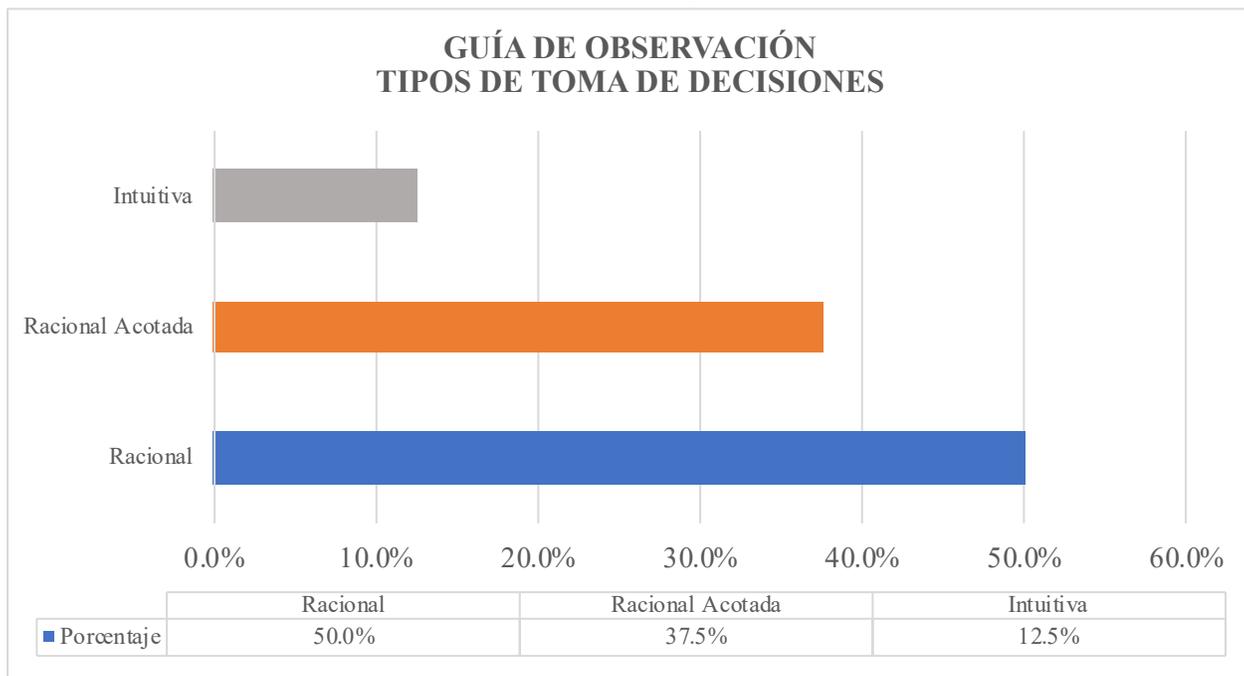
Gráfica 20. Guía de observación. Estilos de toma de decisiones



## Guía de observación. Tipos de toma de decisiones.

Los resultados de la evaluación de este instrumento se inclinaron por el estilo racional, con un 50% que conforman 1 colaborador del área administrativa, 1 de producción y 6 locutores. El 37.5% fue el resultado del estilo racional acotada del que forman parte 2 colaboradores administrativos y 4 locutores. El estilo intuitivo lo ocuparon 2 colaboradores; 1 chofer y 1 administrativo con el 12.5%.

Gráfica 21. Guía de observación. Tipo de toma de decisiones



## Entrevistas.

En la presente investigación se utilizaron tres técnicas de recolección de datos; cuestionario, entrevistas y guía de observación para hacer una triangulación de datos a fin de obtener mayor confiabilidad.

Para la entrevista de clima laboral conformada de 5 preguntas que parten de las áreas temáticas de liderazgo, motivación, comunicación y toma de decisiones. En el primer cuestionamiento enfocado a la percepción de los colaboradores respecto al liderazgo que corresponde a la categoría de análisis tipos de liderazgo, 13 entrevistados coinciden que es bueno y no quisieron entrar en detalles, sin embargo, 1 de ellos apunta que el hecho de ser una empresa familiar afecta a la organización tanto para bien como para mal, y dos de la muestra de 16 recalcan que el liderazgo es débil ya que no hay juntas administrativas ni motivación (enfocada a incentivos) al personal, según sus palabras.

En la segunda pregunta que apunta a su nivel de motivación correspondiente a la categoría de análisis tipos de comportamiento (intrínseco o extrínseco), las 13 personas que perciben un buen liderazgo en el cuestionamiento anterior afirmaron sentirse motivadas; al preguntarles si existen incentivos de algún tipo, respondieron que no hay como tal, pero que su trabajo les apasiona, es decir, están intrínsecamente motivados. Dos colaboradores que anteriormente mencionaron que no hay liderazgo en la radiodifusora coincidieron que no hay motivación de ningún tipo; pero su trabajo les gusta y desean seguir ejerciéndolo. Al preguntarle al sujeto 1 respecto a la motivación, en específico a incentivos, argumenta que se está trabajando en ello; tienen descuentos en cine, gimnasio y café, según argumenta, pero en la entrevista aplicada ningún colaborador lo menciona lo que significa que no lo ven como incentivo o motivación., también dijo que hay cursos por área, pero que al no tener una fecha de entrega como tal, no los hacen o tardan demasiado. Concluye con que los directivos han sobrepasado en flexibilidad hacia los colaboradores.

Respectivo de la categoría de análisis tipos de comunicación, 9 de los colaboradores la describen como fluida, buena, cercana, flexible y excelente ya que siempre tienen puerta abierta con los directivos cuando tienen algún comentario, inconformidad o duda. No obstante, un colaborador del área administrativa argumentó que cuando emite una opinión no es tomada cuenta o es tomada a burla por su compañera a cargo, y uno más menciona tener problemas de comunicación con el mismo compañero del área administrativa. Un locutor mencionó literalmente: “somos una empresa de comunicación, que no tiene comunicación” debido a que ha expuesto inconformidades o hecho recomendaciones que no son tomadas en cuenta o ejecutadas. Así mismo, dijo, que las indicaciones pueden cambiar de un momento a otro. Dos colaboradores más exponen que la comunicación entre compañeros tiende a no ser eficiente, pero que de colaborador hacia directivo es muy buena. Por último, un colaborador de producción y dos locutores concordaron en que, a partir de un cambio en los directivos, la comunicación, organización y el trato hacia ellos mejoró.

Toma de decisiones. En esta categoría, ellos perciben que ha mejorado a partir del cambio administrativo, califican la toma de decisiones como efectivas, excelentes y buenas, pero notan que al ser “varios jefes” si a alguno no le gusta lo planteado, no se hace. Un único colaborador expresó que no tiene que ver en ese aspecto, ya que solo les compete a los directivos.

Trabajo en equipo. Para esta última categoría de clima laboral, ciertos colaboradores los describen como bueno, aluden a que se apoyan entre sí e incluso se consideran familia. Para otros, es bueno, pero con algunos detalles con ciertas personas, en específico del área administrativa, o con departamentos de producción y cabina, ya que hay funciones que no corresponden a los administrativos que terminan por hacer y viceversa (en específico producción y administrativos).



Por último, solo un colaborador (locutor/reportero) mencionó que no hay trabajo en equipo, ya que no se apoyan y por supuesto no los considera como familia: “sí nos saludamos y eso, pero no pasa de estas cuatro paredes. Que salgamos o así, no.”; uno más del área administrativa reiteró que sus opiniones no son tomadas en cuenta (por parte de su compañera a cargo, no de los directivos), y no considera esas acciones como trabajo en equipo.

La siguiente fase de la entrevista se enfocó en el estrés laboral de los colaboradores, abarcando los rubros de carga laboral, compañerismo, horas laboradas y su sentido de pertenencia desde que ingresaron hasta el momento de iniciar el presente trabajo.

De vital importancia destacar que la antigüedad de este equipo de trabajo es de un rango de 6 meses a 24 años. Así mismo, las horas que laboran van desde una hasta 8 horas, por ello tienen otro trabajo alterno a este.

En la primera interrogante encauzada a la asignación de tareas, dos personas del área administrativa dicen tener inconveniente con las áreas de producción y continuidad, en específico en elaboración de contratos. Un colaborador de producción que así mismo también es locutor, cree que por imagen los spots deberían tener variedad de voces, ya que tienden a ser repetitivos en esa parte; más que por carga laboral, por imagen, para no caer en vicios y haya variedad. El área de la gerencia considera que la asignación en general está bien, pero que algunas personas tienen más funciones que otras podrían cubrir.

La segunda cuestión orientada a cuál de todas sus funciones les provoca pesar o desgaste, tres locutores mencionaron que, por decir algo, el papeleo y horarios son aspectos que les suponen cierto pesar, pero nunca lo hacen de malas, solo lo consideran tedioso. En específico a horarios, el tema que mencionan es el cubrir turnos por vacaciones de compañeros, o una vez que se te asigna un horario es difícil de mover, ya que, al trabajar con su voz y emociones, el auditorio se acostumbra y eso supone un problema para poder ajustarlo a ciertas necesidades que puedan presentarse. Aun con lo anterior, recalcaron que el pertenecer a la radiodifusora y ejercer sus funciones en la misma, no lo consideran como trabajo.

De parte de la gerencia administrativa, le supone algo difícil trabajar con las emociones de los colaboradores, en específico con los locutores ya que la manera en cómo se dirijan al auditorio y como los perciben es lo que “venden” y si no están en sintonía el trabajo no sirve; por ello, la manera de abordarlos debe ser cuidada, aunque dijo que no aplica en todos, deben estar pendientes de cómo se escuchan al aire, es decir, el trabajo debe ser más cercano abarcando parte de la vida íntima de los colaboradores, en específico de los locutores.

El resto de la muestra conformada por locutores, reporteros y producción, dijeron que ninguna actividad les supone carga o agotamiento, nuevamente “mi trabajo me apasiona”

En el tercer interrogante es orientado a las horas que laboran en la empresa, con lo cual dijeron estar satisfechos e incluso un locutor dijo le hacen falta más horas de trabajo. Los rangos van desde una hasta ocho horas laborales, ya sea dentro o fuera de la empresa, ya que algunos locutores también cumplen la función de ser reporteros.

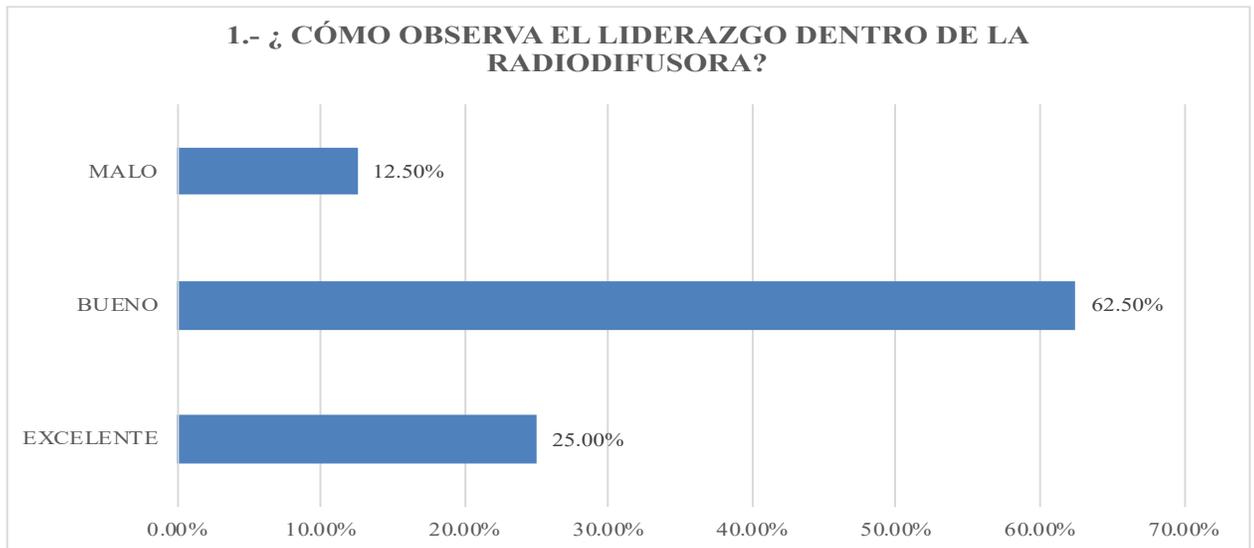
El cuarto cuestionamiento focalizado a su rendimiento al ingresar hasta el momento en que este instrumento fue aplicado, los colaboradores coinciden con que su rendimiento lejos de decrecer ha incrementado, o al menos, se ha mantenido.

El área de gerencia considera que los colaboradores están identificados con la empresa, y tienen bien puesta la camiseta, sin embargo, si todos dan su 100% y algo más, el plus, o el extra, mejorarían considerablemente. A veces nota que realmente vienen solo a cubrir su horario o cumplir y listo, y recalando, al vender su personalidad, eso no sirve.

## Clima laboral

Como se mencionó, los colaboradores perciben un buen liderazgo, que se refleja al 62.50%, no obstante, este resultado avista un área de oportunidad, ya que sólo para el 25% el liderazgo es excelente. Con lo anterior, y sumando la antigüedad de los colaboradores, es necesario trabajar y estudiar sobre esta área.

**Gráfica 22.** 1.- ¿Cómo observa el liderazgo dentro de la radiodifusora?



Fuente: investigación propia 2021

La siguiente gráfica muestra un nivel alto de motivación. Aunque el resultado es bueno, es importante destacar que el 19% dijo no estar motivado porque no hay incentivos de ningún tipo, y al cuestionar al 81% su respuesta fue estar motivados y, aunque relacionan la motivación directamente con incentivos, divagaron demasiado en decir cuáles eran.

En conclusión, los colaboradores relacionan la motivación con incentivos, sin tomar en cuenta otros aspectos o acciones que los directivos tomen. Mencionaron que el mejor incentivo son capacitaciones constantes, esto, con la finalidad de pulir las funciones que desempeñan en la radiodifusora.

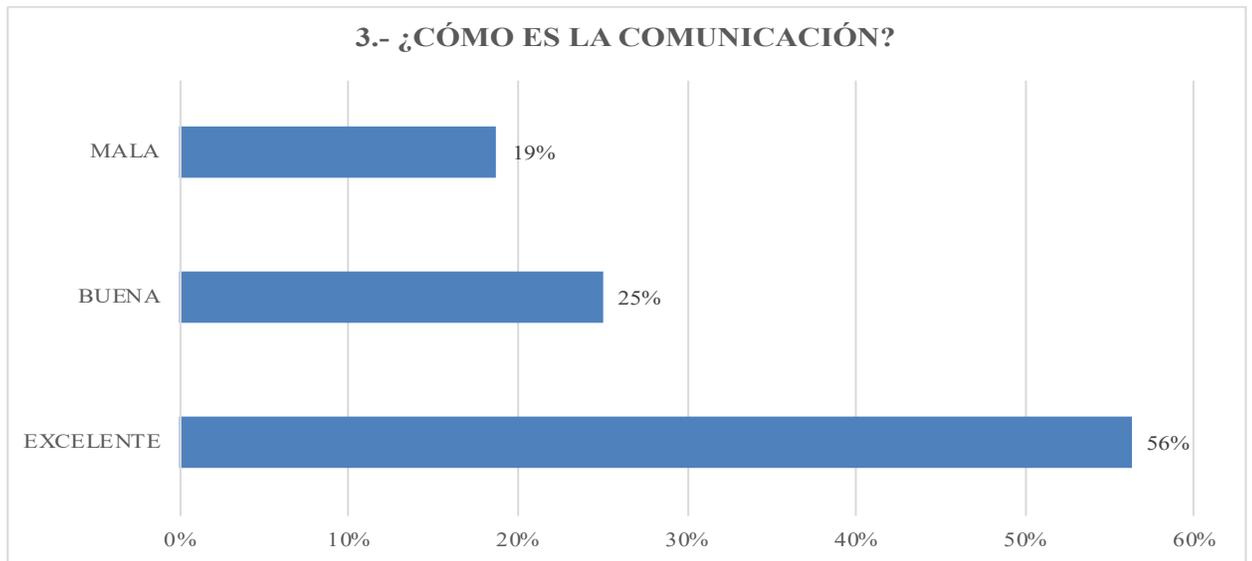
**Gráfica 23.** 2.- ¿Se siente motivado?



Fuente: investigación propia 2021

La variabilidad de los resultados es evidente. Solo el 56% de colaboradores consideraron una excelente comunicación. El 25% lo relacionan directamente con sus compañeros de trabajo, ya que en el proceso las barreras de comunicación entorpecen el trabajo, y el 19% es enfocada en lo anterior, pero también con los directivos en el aspecto de que las sugerencias los colaboradores hacen no son ejercidas, aunque se lleve un tiempo considerable haciéndolas.

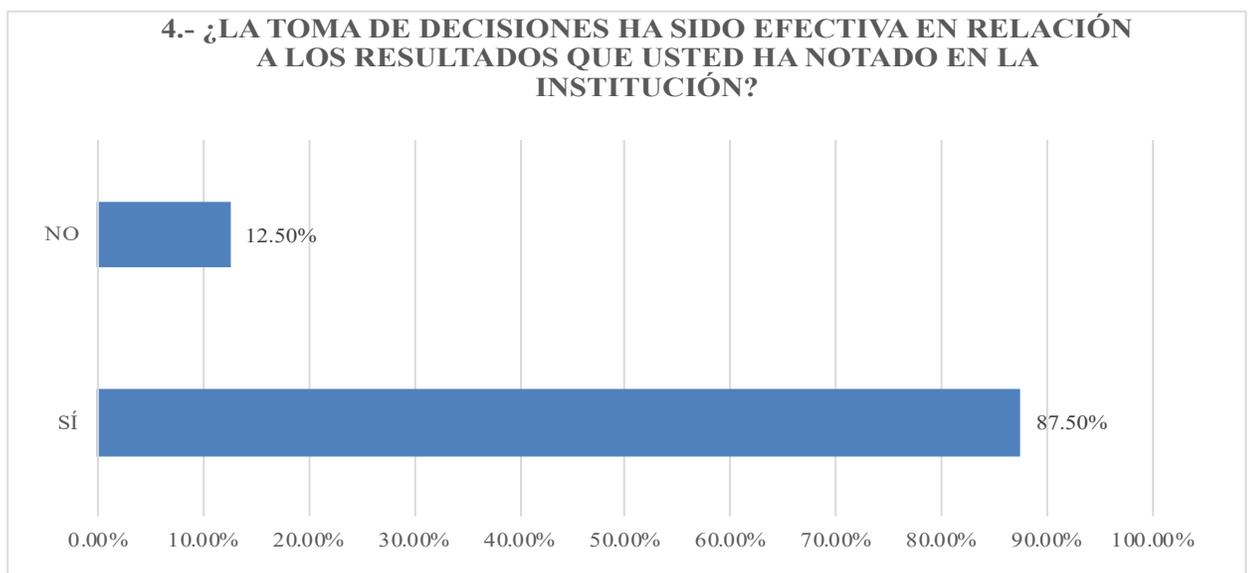
**Gráfica 24.** 3.- ¿Cómo es la comunicación?



Fuente: investigación propia 2021

En este rubro, denotó que los colaboradores no se sienten parte de la toma de decisiones, ya que consideraron que la toma de decisiones ha sido efectiva, pero que solo les compete a ellos. Así mismo, dentro del 12.5%, externaron la ausencia de juntas para conocer el estado de la empresa.

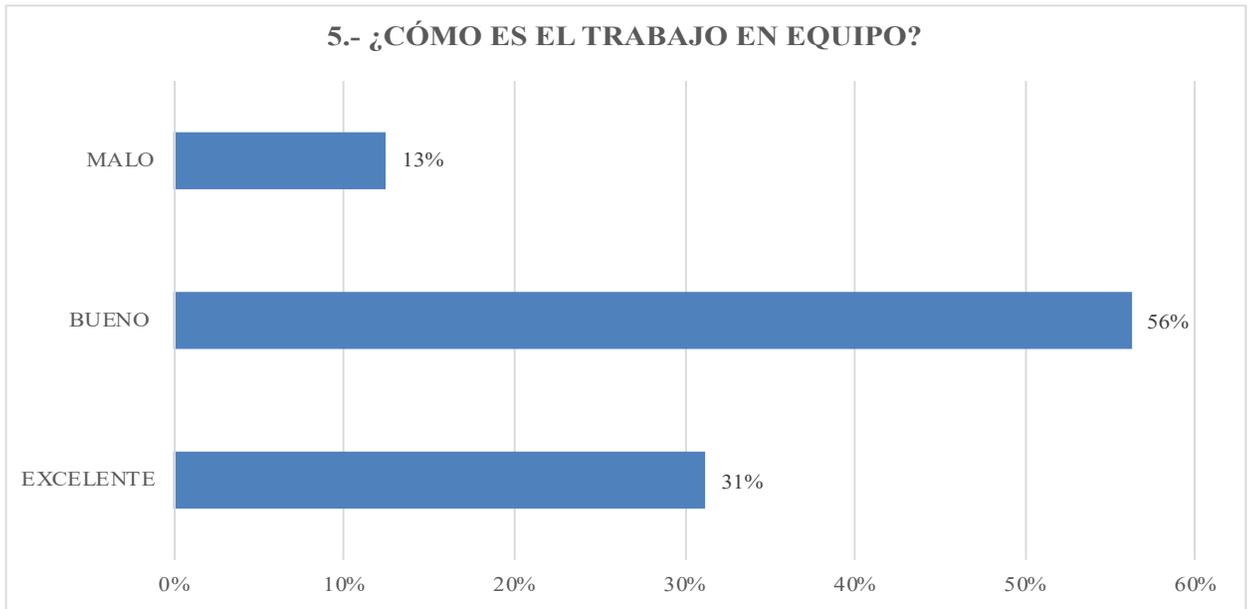
**Gráfica 25.** 4.- ¿La toma de decisiones ha sido efectiva en relación a los resultados que usted ha notado en la institución?



Fuente: investigación propia 2021

En estos resultados, se puede apreciar que el trabajo en equipo en general se encuentra en un nivel medio, si bien entre los locutores y producción no mencionaron conflictos, sin embargo, sí los hay en área administrativa, como se mencionó anteriormente.

Gráfica 26. 5.- ¿Cómo es el trabajo en equipo?

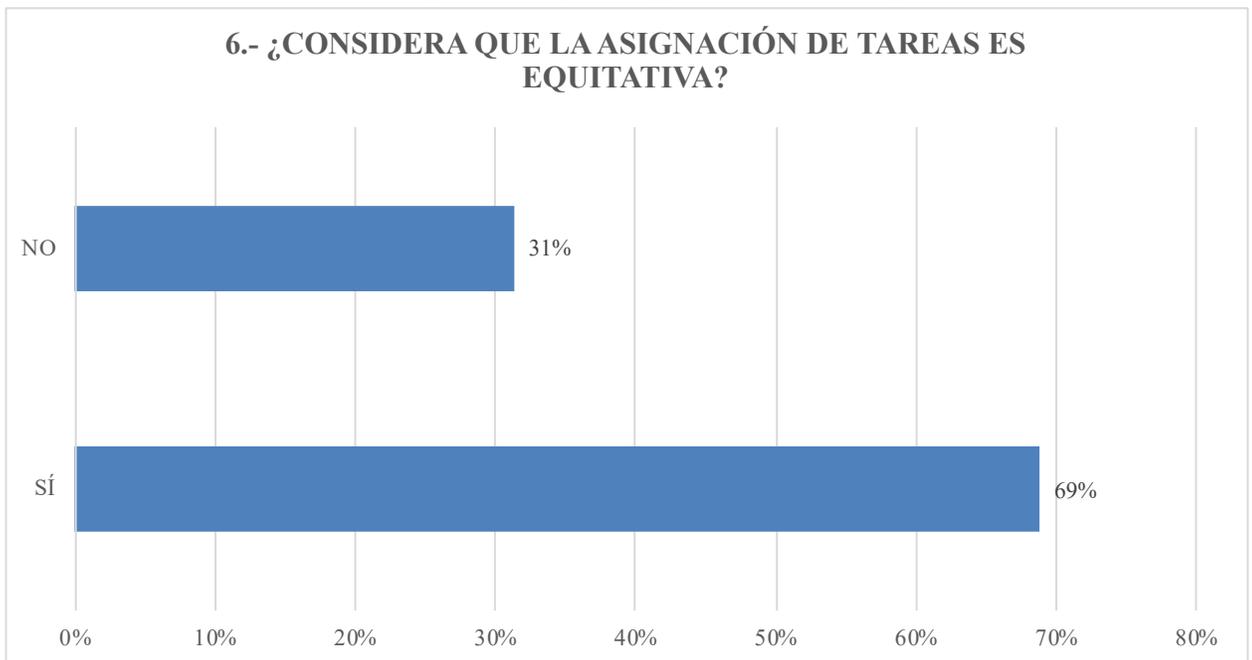


Fuente: investigación propia 2021

## Estrés laboral

El área de oportunidad para el área administrativa, es constante. Ellos, junto con producción, representan el 31% de esta interrogante. Producción piensa que tiene más responsabilidad de la que considera justa (detalles como redacción, tiempos de espacio de los patrocinadores, voces, etc.) y el colaborador 3 considera que hay actividades que corresponden a producción, pero lo hace el área administrativa. Por otro lado, parte de este 31% considera que hay colaboradores que pueden cubrir otras funciones. El colaborador 15 consideró que el trabajo no es equitativo, ya que ve necesario se le sumen actividades.

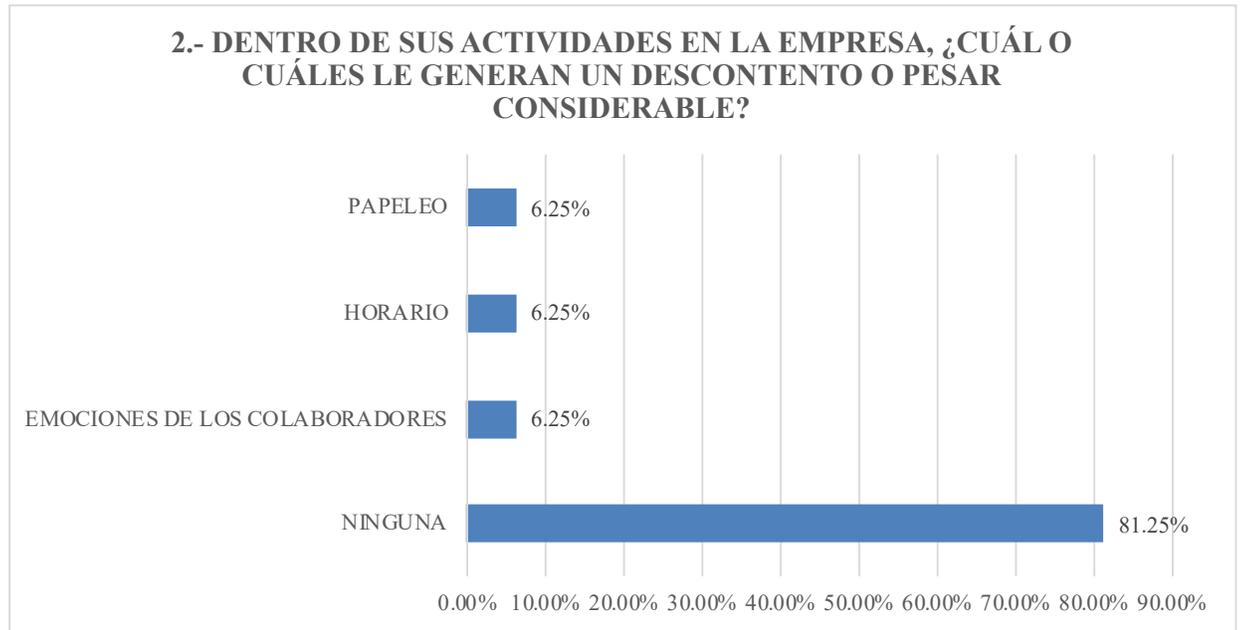
Gráfica 27. 1.- ¿Considera que la asignación de tareas es equitativa?



Fuente: investigación propia 2021

Dentro de esta interrogante, los colaboradores se mostraron muy rebuscados para determinar qué actividad les generaba cierto descontento. Lo cual se ha reflejado a lo largo de estos resultados; aprecian su trabajo.

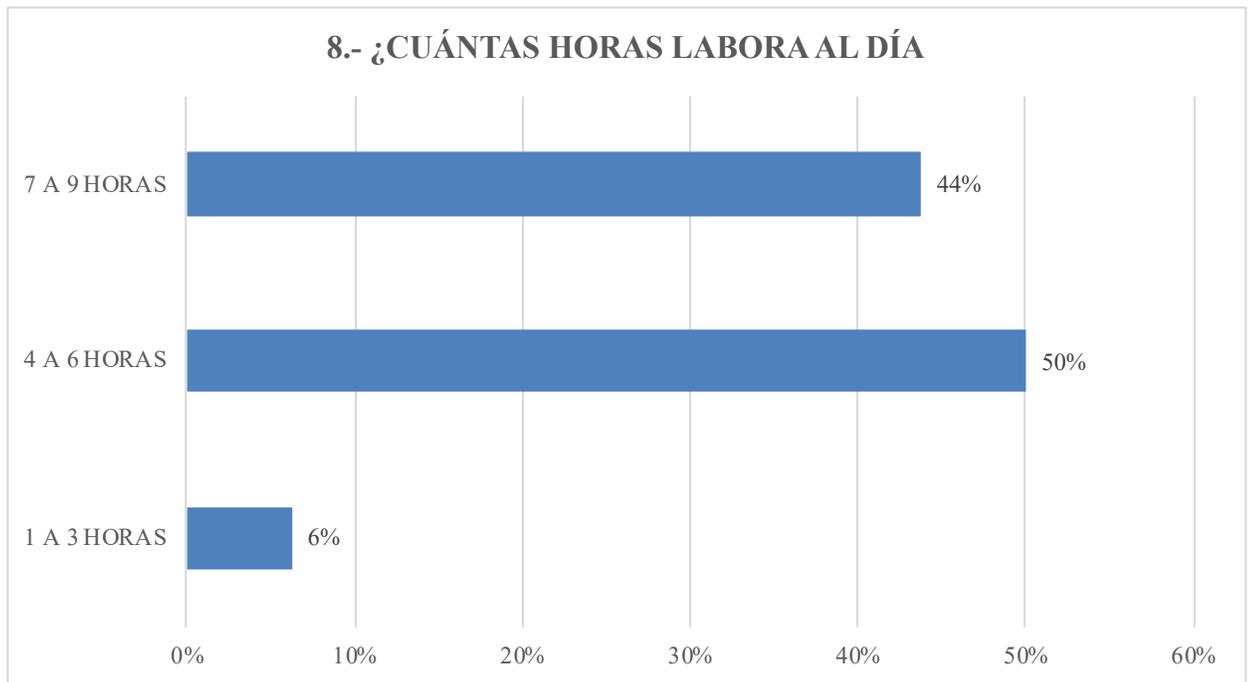
**Gráfica 28.** 2.- Dentro de sus actividades en la empresa, ¿cuál o cuáles le generan un descontento o pesar considerable?



Fuente: investigación propia 2021

En las horas laboradas no hay mayor problema; ninguno mencionó inconformidad.

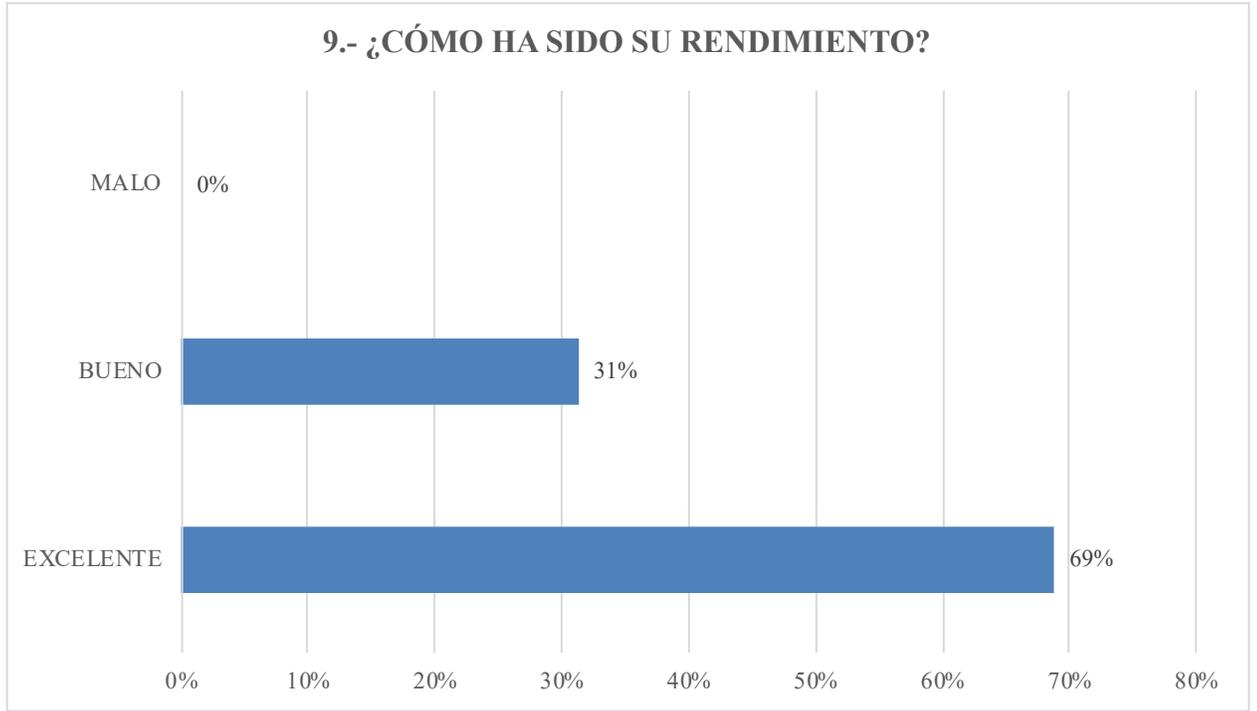
**Gráfica 29.** 8.- ¿Cuántas horas labora al día?



Fuente: investigación propia 2021

Los colaboradores consideraron que, en general, su rendimiento a aumentado o, al menos se ha mantenido.

Gráfica 30. 9.- A su punto de vista, ¿cómo ha sido su rendimiento?



Fuente: investigación propia 2021



# PLAN DE MEJORA

## Objetivo general

Proponer las estrategias adecuadas en las áreas de oportunidad detectadas durante la realización de esta investigación.

## Alances

El presente plan de mejora, comprende solo la fase de propuesta para las principales áreas de oportunidad que este estudio obtuvo; relaciones interpersonales, motivación laboral, comunicación, liderazgo y estrés laboral.

| Actividades  |
|--|
| <p><b>Relaciones interpersonales</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Celebraciones y fechas especiales.</li> <li>2. Juegos de mesa en el área de descanso.</li> <li>3. Establecer un "horario de café".</li> <li>4. Actividades de campo.</li> </ol> |
| <p><b>Motivación laboral.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recompensas.</li> <li>2. Reconocimientos.</li> </ol>   |
| <p><b>Comunicación.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Horario de atención semanal.</li> <li>2. Buzón virtual.</li> <li>3. Juntas.</li> </ol>   |
| <p><b>Liderazgo.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cursos de liderazgo.</li> </ol>   |
| <p><b>Estrés.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Yoga.</li> <li>2. Meditación.</li> <li>3. Apoyo psicológico.</li> </ol>  |



**Celebraciones y fechas especiales**

| Objetivos  | Actividades   | Responsable         | Frecuencia            | Tiempos   | Recursos necesarios | Responsable de seguimiento |
|--|---|---------------------|-----------------------|---|---------------------|----------------------------|
| Mejorar las relaciones interpersonales de los colaboradores. | Colocar en el pizarrón del recibidor la foto del colaborador festejado. Poner al alcance de los colaboradores gises o plumones para escribir una felicitación al colaborador en cuestión. | Área administrativa | Según el colaborador. | 5:00 minutos por colaborador. El colaborador elegirá hacerlo antes o después de su jornada laboral. | Gises. Plumones.    | Gerente administrativo.    |

**Relaciones interpersonales.**

**Descripción**

- El área administrativa está conformada por 4 colaboradores, quienes se turnarán para la ejecución de ésta área. Se recomienda se deje a su criterio, para que exista delegación, equivalencia y orden en este grupo de trabajo.

|                      |                      |                           |                            |
|----------------------|----------------------|---------------------------|----------------------------|
| <b>Enero - Marzo</b> | <b>Abril - Junio</b> | <b>Julio - Septiembre</b> | <b>Octubre - Noviembre</b> |
| <b>Colaborador 1</b> | <b>Colaborador 2</b> | <b>Colaborador 3</b>      | <b>Colaborador 11</b>      |

**Juegos de mesa en el área de descanso.**

| Objetivos  | Tareas  | Responsable   | Frecuencia | Tiempos | Recursos necesarios                               | Responsable de seguimiento |
|--|---|---|------------|---------|---|----------------------------|
| Mejorar las relaciones interpersonales de los colaboradores. | Colocar en el área de descanso juegos de mesa con el imagotipo de la radiodifusora del estado de Veracruz, en donde los colaboradores puedan tener un tiempo de relajación. | Los colaboradores deberán seguir los acuerdos que conlleve esta área. | N/A        | N/A     | Juegos de mesa que la empresa considere adquirir. | Gerente administrativo.    |

## Descripción

- Para esta actividad no se establecerá un horario como tal, sino será de acuerdo a la espontaneidad del colaborador, y según coincidan en esa área.
- A continuación, se presenta el reglamento del área de descanso, así mismo, se propone un reacondicionamiento para dicha sección.

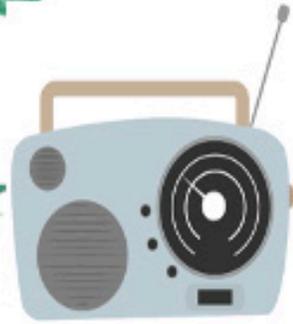


SUS PADRES, TANIA Y OSCAR, LO  
VIERON NACER UN 21 DE SEPTIEMBRE.

## Miguel Ángel López

Sábado, 28 de abril

EL MOMENTO MÁS MEMORABLE:  
HACER SU INTERNADO CON EL BRILLANTE  
NEUROCIRUJANO ELEAZAR MARTÍNEZ.  
OTRO MOMENTO MEMORABLE:  
CONOCER A SU ÍDOLO, LA ESTRELLA DEL  
BALONCESTO EDUARDO NÁJERA.



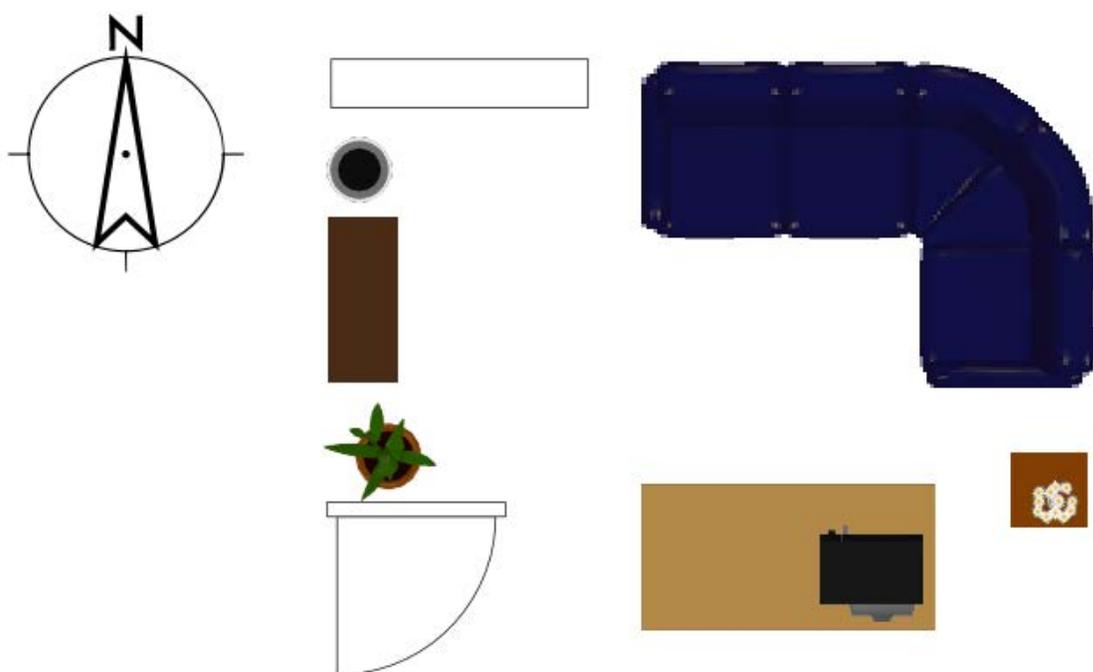
# Rules

- 1.- Recuerda colocar los juegos en el lugar que corresponde.
- 2.- Si eres el último en salir, no olvides apagar las velas.
- 3.- ¡Disfruta, esto es por y para ti!

## Croquis área de descanso 3D



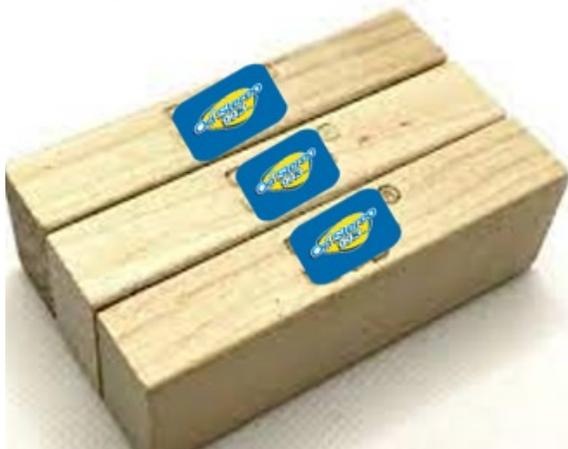
## Croquis área de descanso vista aérea.



# Lotería



# Jenga



# Adivina quien





### Coffee time

| Objetivos  | Tareas  | Responsable             | Frecuencia                   | Tiempos | Recursos necesarios  | Responsable de seguimiento |
|--|---|-------------------------|------------------------------|---------|----------------------|----------------------------|
| Mejorar las relaciones interpersonales de los colaboradores. | Establecer un "horario de café" y organizarlo de tal manera que todos tengan interacción ordenadamente. | Gerente administrativo. | - De 2 a 3 veces por semana. | ½ hora  | Café.<br>Bocadillos. | Gerente administrativo.    |

### Descripción.

- Se sugiere que esta actividad se realice de dos a tres veces por semana.
- El gerente administrativo deberá estar presente al menos 1 vez al mes con cada grupo de colaboradores.

### Horario

|                     | Lunes                            | Martes                     | Miércoles                        | Jueves                     | Viernes                          |
|---------------------|----------------------------------|----------------------------|----------------------------------|----------------------------|----------------------------------|
| 8:00<br>a<br>8:30   | Colaboradores<br>1, 2, 3 y 11.   | Colaboradores<br>4, 6 y 7. | Colaboradores<br>1, 2, 3 y 11.   | Colaboradores<br>4, 6 y 7. | Colaboradores<br>1, 2, 3 y 11.   |
| 16:00<br>a<br>16:30 | Colaboradores<br>8, 9, 12 y 16.  |                            | Colaboradores<br>8, 9, 12 y 16.  |                            | Colaboradores<br>8, 9, 12 y 16.  |
| 22:00<br>a<br>22:30 | Colaboradores<br>5, 14, 15 y 10. |                            | Colaboradores<br>5, 14, 15 y 10. |                            | Colaboradores<br>5, 14, 15 y 10. |

## Actividades de campo

“Rodada”. Para el desarrollo de esta actividad, no solo serán partícipes los colaboradores de la radiodifusora, sino también los radioescuchas. Se lanzará una convocatoria al auditorio, en donde se les invite a participar con su bicicleta, así mismo convivir con los locutores. Se realizará de manera semestral, en donde los locutores pueden ser intercalados, o bien participar todos (que es lo ideal), eso se deja a consideración de los directivos de la empresa.

| Actividades de campo / Rodada  |  |   |            |  |   |   |
|--|--|---|------------|--|---|---|
| Objetivos  | Tareas   | Responsable   | Frecuencia | Tiempos  | Recursos necesarios   | Responsable de seguimiento  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar las relaciones interpersonales de los colaboradores.</li> <li>- Crear cercanía con los radio escuchas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Difusión de publicidad.</li> <li>- Establecer convenio con el H. Ayuntamiento de Orizaba, Ver.</li> <li>- En conjunto con las autoridades, crear la ruta que seguirán los ciclistas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente general</li> <li>- Gerente administrativo</li> <li>- Colaboradores del área administrativa.</li> </ul> | - Anual    | 8:00 - 8:15 Punto de encuentro<br>Alameda Francisco Gabilondo Soler Cri-Cri.<br>8:15 - 8:20 Recibimiento:<br>8:20 Inicio<br>8:20 - 9:45 Ruta<br>9:45 - 10:00 Break<br>10: 10:45 Ruta de retorno. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo de primeros auxilios.</li> <li>- Equipo básico de herramientas para bicicletas.</li> <li>- Bebidas hidratantes</li> <li>- Souvenirs.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente general</li> <li>- Gerente administrativo</li> </ul> |

### Descripción

- o Información para agendar cita para la realización del convenio.

Correo electrónico: [permisosdgte@gmail.com](mailto:permisosdgte@gmail.com)

Horario de atención: lunes a viernes de 9:00 a 21:00 horas

Horario de recepción de documentos: lunes a viernes de 9:00 a 14:00 horas

Teléfono 228 8418853 Ext. 3010.

- o Ruta.

Debido a que la convocatoria va dirigida a ciclistas nivel básico a intermedio, la ruta planteada es hacia el “Parque del Chirimoyo”. (Se anexa ruta).

- o Responsables. Esta actividad requiere de gran parte de la participación de los colaboradores.

Planeación y organización: gerente general, gerente administrativo colaboradores administrativos. (Permisos, adquisición de recursos, etc).

Ejecución: toda la fuerza laboral de la radiodifusora del estado de Veracruz.

Difusión (radio/digital): reporteros, locutores y administrativos. (Se anexa diseño de publicidad).

- o Tiempos.

Durante la ruta, los colaboradores fungirán como animadores para los ciclistas, así mismo, contarán con un kit básico de primeros auxilios, para usarlo en caso de ser necesario.

El vehículo a disposición de la radiodifusora deberá contar con:

- Kit básico de herramientas para bicicletas.

Palancas para desmontar la llanta

Juego para parchar

Cámara de repuesto

Boomba de aire portátil

Juego de llaves y desarmadores

Llave para rayos / radios

Corta cadenas / tronchacadenas

- Kit básico de primeros auxilios.

Gasas y vendajes (tijeras y cinta adhesiva).

Ungüento antibiótico.

Guantes de látex.

Compresas frías instantáneas.

Férula de aluminio para dedo.

Desinfectante de manos y toallitas con alcohol.

Solución salina para lavar los ojos.

Medicamentos analgésicos

- Bebidas hidratantes

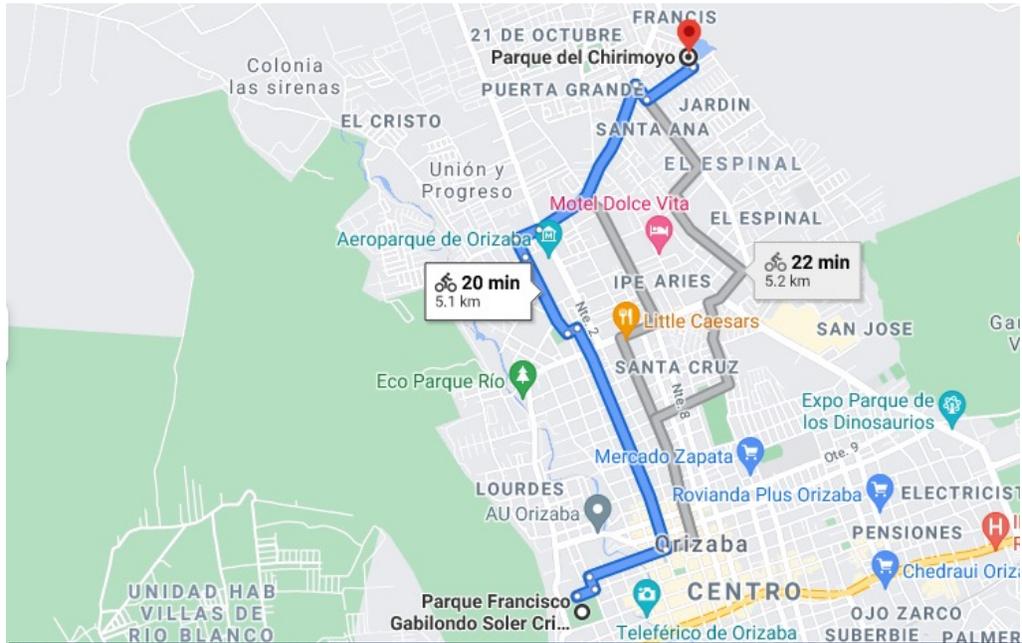
- o Responsables del seguimiento.

Recibimiento a los participantes tanto en el punto de partida como el de llegada.

Desempejarán como motivador para sus colaboradores.

Estarán en constante contacto con los colaboradores, para saber su ubicación y estado de los participantes.

## Ruta



**PEDALEA CON ¡LA BUENA ONDA!**

# RODADA ORI-STEREO

**¡INSCRÍBETE!**

**WWW.ORISTEREO.COM**

**272 166 25 51  
272 726 24 60**



2.- Reuniones o juntas al aire libre. A fin de que los colaboradores tengan una relación cercana, se plantea que las actividades que se realizan normalmente de manera grupal, puedan ser ejecutadas en un parque, campo, salón, etc., la frecuencia de estas actividades puede ser mensual o trimestral, según lo considere el gerente administrativo, ya que deberá ser intercalado con las actividades antes mencionadas.

| Actividades de campo / Reuniones o juntas al aire libre.  |   |   |            |                           |                     |                            |
|---|---|---|------------|---------------------------|---------------------|----------------------------|
| Objetivos   | Tareas  | Responsable   | Frecuencia | Tiempos                   | Recursos necesarios | Responsable de seguimiento |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar las relaciones interpersonales de los colaboradores.</li> <li>- Generar mejor comunicación.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar juntas fuera del ambiente de oficina.</li> <li>- Agendar / reservar el lugar que se elija</li> <li>- Preparar actividades que vayan de la mano a los objetivos de la junta.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente general.</li> <li>- Gerente administrativo.</li> </ul> | Trimestral | De 1 hora a hora y media. | - Inmueble.         | Gerente administrativo.    |

### Descripción.

#### o Tareas.

Los puntos a tratar en las juntas, serán con base en:

- Desempeño.
- Estado anímico.
- Estado laboral.
- Recomendaciones
- Sugerencias / quejas

Se deberá priorizar iniciar con el "Yo" del colaborador, ya que es una de las áreas de oportunidad. Después de ello, se tocarán los puntos que convienen o afectan a la empresa de manera más evidente.

#### o Tiempos.

- El horario de la junta puede variar según la disponibilidad de los colaboradores o si los puntos a tratar son muy extensos.
- Debido a los horarios de los reporteros /locutores, este tipo de reuniones se pueden organizar por grupos, sin embargo, es necesario que todos se logren reunir de dos a tres veces por año.

#### o Recursos necesarios.

Opciones de puntos de reunión.

- Parque bicentenario.
- Complejo Deportivo Orizaba.
- Rancho "El cortijo".

3.- Voluntariado. La empresa participará en actividades altruistas que enriquezcan la experiencia de compartir y ayudar a otros.

| Actividades de campo / Voluntariado.                           |   |  |            |                        |  |                                       |
|--|---|--|------------|------------------------|--|---------------------------------------|
| Objetivos  | Tareas  | Responsable                                | Frecuencia | Tiempos                | Recursos necesarios  | Responsable de seguimiento            |
| - Mejorar las relaciones interpersonales de los colaboradores. | - Agendar cita en el lugar elegido.<br>- Convocar a los colaboradores y radio escuchas a donar.<br>- Delegar a un grupo de colaboradores por visita.<br>- Preparar actividades para el lugar elegido. | Gerente general.<br>Gerente administrativo | Semestral  | - De 1 hora a 2 horas. | Casa Hogar:<br>Artículos de primera necesidad, ropa, juguetes, dulces.<br>Asilo de ancianos:<br>artículos de primera necesidad, ropa, alzado.<br>Alimentar a perritos de la calle: comida, juguetes. | Grupo de colaboradores seleccionados. |

#### Descripción.

- Tareas.
  - Lanzar la convocatoria al auditorio de la radiodifusora, así se reforzará la identificación con el cliente. (Se anexa convocatoria).
  - El gerente administrativo delegará a cierto grupo de colaboradores para estas labores altruistas. Ellos, se encargarán de planear y ejecutar las actividades en el lugar que se elija.
- Recursos.
  - La recepción de estos será a cargo del personal administrativo y será dentro de su mismo horario laboral.
  - El lapso de recepción será de 2 semanas previas a la visita designada.

| Visita colaboradores |                                |                                 |                                      |
|----------------------|--------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| Lugar                | Primer semestre                | Segundo semestre                | Tercer semestre                      |
| Casa Hogar           | Colaboradores 1, 2, 3, 4 y 11. |                                 |                                      |
| Asilo de ancianos    |                                | Colaboradores 6, 8, 9, 12 y 16. |                                      |
| Perritos callejeros  |                                |                                 | Colaboradores 5, 7, 13, 14, 15 y 10. |

| Actividad                         | Fecha                           | Lugar   |
|-----------------------------------|---------------------------------|---|
| Visita a la casa hogar.           | 30 de abril, día del niño.      | Casa Hogar Para Niños Desamparados.<br>Priv. Concordia 1, Centro, 94300 Orizaba, Ver. |
| Visita a asilo de ancianos.       | 28 de agosto, día del abuelo.   | Club del Abuelo.<br>Norte 3, Aulicaba, 94303 Orizaba, Ver.                            |
| Alimentar a perritos de la calle. | 21 de julio, día de la mascota. | Ciudad de Orizaba, Ver.   |



Campaña de recaudación a beneficio de  
la Casa Hogar para niños desamparados

**DONA  
UN JUGUETE**

**Ori-Stéreo ¡La buena onda!**

DÍA DEL  
**ABUELO**

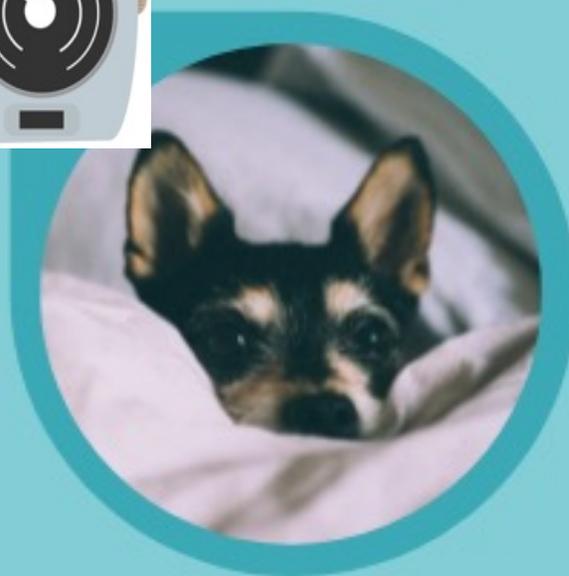
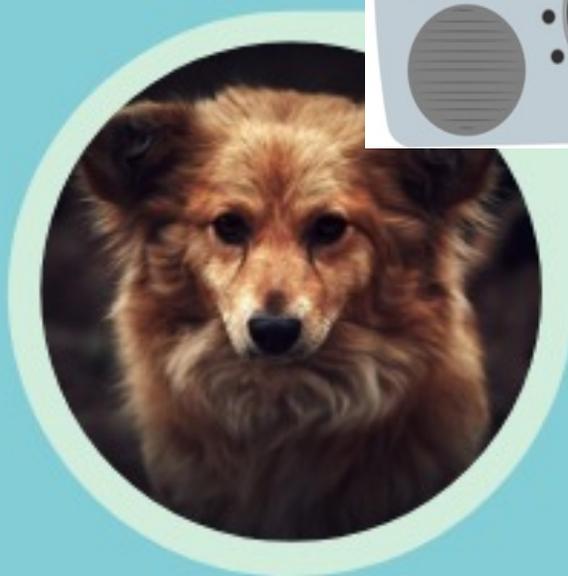
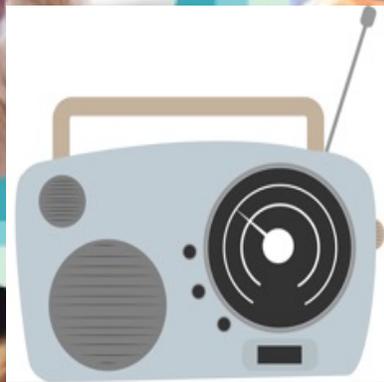
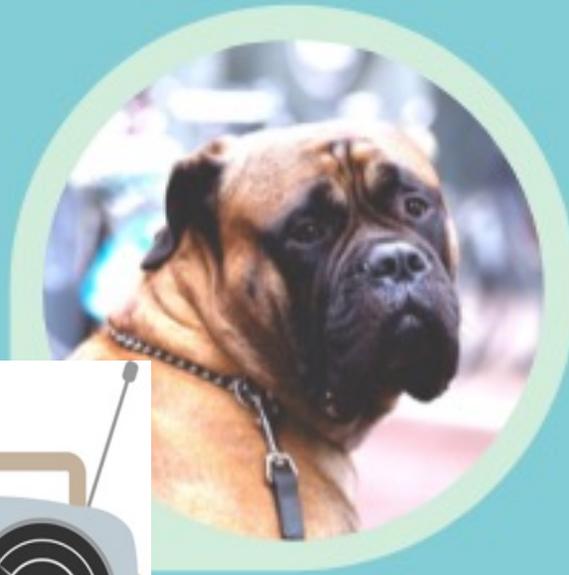
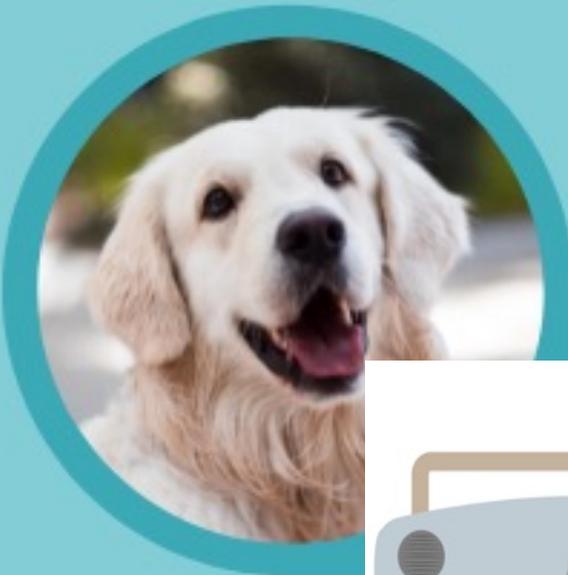


**¡AYUDA CON  
ORI-STÉREO!**

Ori-stereo

TE INVITA  
A SU CAMPAÑA

# patitas felices



# Motivación laboral

## Descripción.

o Capacitaciones. La empresa puede comprar cursos, implementar gratuitos o bien combinarlos. Los directivos solicitarán a sus colaboradores al menos un curso por mes como parte de su formación y crecimiento laboral. A continuación, se presentan algunas plataformas.

| Capacitaciones   |   |                           |            |                                |                               |   |
|--|---|---------------------------|------------|--------------------------------|-------------------------------|---|
| Objetivos  | Tareas  | Responsable               | Frecuencia | Tiempos                        | Recursos necesarios           | Responsable de seguimiento                      |
| - Establecer un sistema de reconocimientos y recompensas a fin de estimularlos y mejorar su rendimiento laboral. | - Crear convocatoria para los colaboradores.<br>- Comprar o elegir cursos gratuitos específicos para las áreas. | - Gerente administrativo. | - Mensual  | - Según la duración del curso. | - Computadora.<br>- Internet. | - Gerente general.<br>- Gerente administrativo. |

## Descripción.

**Objetivos.** Las capacitaciones se establecen como incentivos, ya que los colaboradores hicieron mención que más que incentivos económicos consideran que las capacitaciones son el mejor incentivo.

### Tareas.

- El gerente administrativo se encargará de realizar dicha convocatoria, la cual será obligatoria.
- Los colaboradores deberán mostrar avances del mismo semanalmente a través de capturas de pantalla en donde se muestre su progreso.
- Se sugiere que, si el colaborador no termina el curso requerido, se le aplique una llamada de atención, o las medidas que consideren los directivos; pero se debe hacer del conocimiento del colaborador que habrá repercusiones en caso de no culminar exitosamente.

Respecto a los cursos, se anexa tabla de cada uno de ellos.

**Recursos necesarios.** Las capacitaciones serán virtuales y en los tiempos que el colaborador tenga, ya que hicieron mención del poco tiempo disponible que pueden llegar a tener. Por lo anterior, se deberá constatar que los colaboradores cuenten con el equipo necesario para llevarlos a cabo.

| Area                    | Objetivos   | Cursos  | Plataformas  |
|-------------------------|---|---|--|
| Administrativos.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfeccionar sus actividades diarias.</li> <li>- Hacer sentir el valor y la importancia que el colaborador tiene para la empresa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Paquetería office.</li> <li>- Servicio al cliente.</li> <li>- Trabajo en equipo.</li> <li>- Toma de decisiones.</li> <li>- Solución de problemas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- MexicoX.</li> <li>- Google Activate.</li> <li>- Coursera.</li> </ul>  |
| Locutores y reporteros. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfeccionar sus actividades diarias.</li> <li>- Hacer sentir el valor y la importancia que el colaborador tiene para la empresa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio al cliente.</li> <li>- Trabajo en equipo.</li> <li>- Locución.</li> <li>- Redacción.</li> <li>- Técnicas para hablar en público.</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- UVM (diplomado en redes sociales, interacción, creación de contenido y venta en línea).</li> <li>- Domestika (introducción a la locución).</li> </ul> |

| Conferencias   |  |   |   |   |   |   |
|--|--|---|---|---|---|---|
| Objetivos  | Tareas   | Responsable   | Frecuencia  | Tiempos   | Recursos necesarios   | Responsable de seguimiento  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un sistema de reconocimientos y recompensas a fin de estimularlos y mejorar su rendimiento laboral.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear convocatoria para los colaboradores.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente general.</li> <li>- Gerente administrativo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Semestral</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 hora.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Honorarios de conferencista.</li> <li>- Inmueble en donde será impartida.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente administrativo.</li> </ul> |

### Descripción

Para este rubro, si en la parte de capacitaciones se enfoca en mejorar sus habilidades en su área, en las conferencias se focalizará en la parte interna del colaborador, que al mismo tiempo influirán en el desempeño de los colaboradores. Su frecuencia será de una a dos veces por año.

| Conferencia   | Objetivo   | Transmisión  | Pública | Privada | Día     |
|---|--|--|---------|---------|---------|
| <b>7 Claves para aumentar ingresos y disminuir gastos</b> | Orientar y motivar a los colaboradores a administrar sus gastos.                           | Zoom   |         | ✓       | Sábado  |
| <b>Productividad y gestión del tiempo.</b>                | Encaminar a los colaboradores a gestionar su tiempo tanto dentro como fuera de la empresa. | Zoom   |         | ✓       | Domingo |
| <b>Técnicas de comunicación.</b>                          | Dirigir a una comunicación efectiva.   | Radiodifusora del estado de Veracruz / Instagram reels | ✓       |         | Sábado  |
| <b>Crecimiento personal</b>                               | Instruir y guiar al desarrollo personal.   | Radiodifusora del estado de Veracruz / Facebook live   | ✓       |         | Domingo |
| <b>Inteligencia emocional</b>                             | Dar las herramientas para un crecimiento emocional.  | Radiodifusora del estado de Veracruz / Instagram reels | ✓       |         | Sábado  |
| <b>Creatividad</b>  | Adiestrar al colaborador al crecimiento de la creatividad.                                 | Radiodifusora del estado de Veracruz / Facebook live   | ✓       |         | Sábado  |



### Incentivos.

| Objetivos  | Tareas  | Responsable                                     | Frecuencia | Tiempos    | Recursos necesarios                                      | Responsable de seguimiento |
|--|---|---|------------|------------|--|----------------------------|
| - Establecer un sistema de reconocimientos y recompensas a fin de estimularlos y mejorar su rendimiento laboral. | - Establecer y exponer a los colaboradores rubros a cumplir para poder obtener este tipo de incentivos.<br>- Revisar los convenios que ya se tienen con ciertas empresas. | - Gerente general.<br>- Gerente administrativo. | - Mensual  | - Mensual. | Recurso económico para la adquisición de los incentivos. | - Gerente administrativo.  |

### Descripción.

La empresa cuenta con convenios con cine, pizzerías, café y gimnasio, por lo cual se seguirá sobre esa línea para este tipo de incentivos.

- Almuerzo, comida o cena cubierta al 100%, 50% o 30%, según lo considere la empresa. Su frecuencia será bimestral.
- Descuento del 30% en gimnasio.
- Boletos gratis para el cine.
- Distintivos funcionales (lapiceros, camisas, gorras, cubreboca, etc.).



Dentro de las siguientes recompensas, es necesario que el colaborador cubra los siguientes requisitos:

- ✓ Puntualidad.
- ✓ Asistencias al 100%.
- ✓ Dinamismo y participación en todas las actividades de la empresa:
  - Conferencias.
  - Actividades de campo.
  - Junta.
- ✓ Ser activos en las redes sociales de la empresa.

## Reconocimientos.

| Empleado del mes.  |  |   |            |            |  |                            |
|--|--|---|------------|------------|--|----------------------------|
| Objetivos  | Tareas   | Responsable                                     | Frecuencia | Tiempos    | Recursos necesarios                                      | Responsable de seguimiento |
| - Establecer un sistema de reconocimientos y recompensas a fin de estimularlos y mejorar su rendimiento laboral. | - Distinguir al colaborador más destacado de la radiodifusora. | - Gerente general.<br>- Gerente administrativo. | - Mensual  | - Mensual. | Recurso económico para la adquisición de los incentivos. | - Gerente administrativo.  |

### Descripción.

Este incentivo consiste en colocar la foto del colaborador durante un mes. Como un plus (opcional), la empresa puede agregar algo económico o en especie, según lo considere.

Requisitos.

Puntualidad.

Asistencias al 100%.

Dinamismo y participación en todas las actividades de la empresa:

Conferencias.

Actividades de campo.

Juntas.

Cumplir con las metas individuales establecidas por la empresa.

Cumplir con las metas grupales establecidas por la empresa.



## Incentivos.

| Colaborador Gold   |  |                           |            |            |  |                            |
|--|--|---------------------------|------------|------------|--|----------------------------|
| Objetivos  | Tareas   | Responsable               | Frecuencia | Tiempos    | Recursos necesarios                                      | Responsable de seguimiento |
| - Establecer un sistema de reconocimientos y recompensas a fin de estimularlos y mejorar su rendimiento laboral. | - Distinguir a los colaboradores con más antigüedad. | - Gerente administrativo. | - Mensual. | - Mensual. | Recurso económico para la adquisición de los incentivos. | - Gerente administrativo.  |

### Descripción.

Los colaboradores que podrán acceder a este reconocimiento, tendrán una antigüedad mínima de 20 años a 28 años en la empresa.

La radiodifusora hace una cena anual, en este evento, se hará entrega de estos reconocimientos a dichos colaboradores.



## Comunicación.

### Objetivo.

Lograr que la comunicación sea efectiva en los colaboradores y directivos.

### Reuniones informales.

| Atención semanal  |   |                          |            |                               |                                     |                            |
|---|---|--------------------------|------------|-------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|
| Objetivos   | Tareas  | Responsable              | Frecuencia | Tiempos                       | Recursos necesarios                 | Responsable de seguimiento |
| - Establecer una relación más cercana con el colaborador. | - Establecer un horario de atención semanal para cada colaborador. Se considera organizarlo en 2 dos días, con ayuda de las TIC's | - Gerente administrativo | - Semanal  | - 15 minutos por colaborador. | Dispositivos conectados a internet. | - Gerente administrativo.  |

### Descripción.

- Esta actividad va enfocada a establecer una relación más cercana con el colaborador, es decir, si bien se tratarán temas laborales:

- o El gerente deberá llevar la conversación a un punto de confianza con el colaborador:
- o Cómo se encuentra anímicamente o algunos temas personales específicos.

- Se plantea de tal manera, debido a que la antigüedad de los colaboradores juega un papel muy importante, y se espera que esta "actividad de confianza" genere o refuerce este tipo de relación.

| Puntos a tratar          | Test  |
|--------------------------|---|
| Salud emocional          | <a href="https://www.osakidetza.euskadi.eus/cuida-salud/-/salud-emocional/">https://www.osakidetza.euskadi.eus/cuida-salud/-/salud-emocional/</a>   |
| Salud mental             | <a href="https://www.usa.gov/espanol/novedades/salud-mental-como-reconocer-que-hay-un-problema-y-donde-encontrar-ayuda">https://www.usa.gov/espanol/novedades/salud-mental-como-reconocer-que-hay-un-problema-y-donde-encontrar-ayuda</a> |
| Relación familia-trabajo | Se anexa test.  |

A continuación, se presentan los puntos a tratar. Los links de test van encausados a estos puntos, a fin apoyar al gerente administrativo. Estos pueden aplicarse a los colaboradores, sin embargo, se debe cuidar que nos colaboradores no se sientan en una constante examinación, sino en confianza con su directivo.

## Escala relaciones familia-trabajo

| Preguntas   | 1<br>Total<br>desacuerdo | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7<br>Total<br>acuerdo |
|---|--------------------------|---|---|---|---|---|-----------------------|
| Si faltó algún día de casa las tareas domésticas siempre se quedan sin hacer          |                          |   |   |   |   |   |                       |
| Mi familia deja muchos asuntos de la casa para mí                                     |                          |   |   |   |   |   |                       |
| Me responsabilizo de la mayor parte de las tareas domésticas                          |                          |   |   |   |   |   |                       |
| Mi familia me agobia con cosas que deberían ser capaces de hacer por sí mismos        |                          |   |   |   |   |   |                       |
| Mi familia me quita parte del tiempo que me gustaría dedicar al trabajo               |                          |   |   |   |   |   |                       |
| A menudo necesitaría estar en el centro y en casa a la vez                            |                          |   |   |   |   |   |                       |
| Mi horario de trabajo a menudo choca con mi vida familiar                             |                          |   |   |   |   |   |                       |
| Estoy satisfecho/a con el tiempo que dedico a familia                                 |                          |   |   |   |   |   |                       |
| Estoy satisfecho/a con el tiempo que dedico a mi trabajo                              |                          |   |   |   |   |   |                       |
| Mis obligaciones del trabajo y mis obligaciones en la familia son compatibles         |                          |   |   |   |   |   |                       |
| Después del trabajo, llego a casa demasiado/a cansado/a para hacer lo que me gustaría |                          |   |   |   |   |   |                       |

### Horario de atención.

| Colaborador    | Martes       | Jueves       |
|----------------|--------------|--------------|
| Colaborador 1  | 8:00 – 8:15  |              |
| Colaborador 2  | 8:15 – 8:30  |              |
| Colaborador 3  | 8:30 – 8:45  |              |
| Colaborador 4  | 8:45 – 9:00  |              |
| Colaborador 5  | 9:00 – 9:15  |              |
| Colaborador 6  | 9:15 – 9:30  |              |
| Colaborador 7  | 9:30 – 9:45  |              |
| Colaborador 8  | 9:45 - 10:00 |              |
| Colaborador 9  |              | 8:00 – 8:15  |
| Colaborador 10 |              | 8:15 – 8:30  |
| Colaborador 11 |              | 8:30 – 8:45  |
| Colaborador 12 |              | 8:45 – 9:00  |
| Colaborador 13 |              | 9:00 – 9:15  |
| Colaborador 14 |              | 9:15 – 9:30  |
| Colaborador 15 |              | 9:30 – 9:45  |
| Colaborador 16 |              | 9:45 - 10:00 |

## Reuniones formales

| Junta general  |  |  |  |   |   |   |
|--|--|--|--|---|---|---|
| Objetivos  | Tareas   | Responsable  | Frecuencia   | Tiempos   | Recursos necesarios   | Responsable de seguimiento  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Encaminar hacia una comunicación efectiva.</li><li>- Crear un diálogo abierto en donde se informe a los empleados, de manera general, el estado de la empresa.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Establecer una junta mensual obligatoria para todos los colaboradores de la empresa.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Gerente general.</li><li>- Gerente administrativo.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Mensual.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- De 45 a 60 minutos.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Instalaciones</li><li>- Dispositivos conectados a internet.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Gerente administrativo.</li></ul> |

### Descripción

- Para el apartado de tareas, se llevará un orden de la junta, igualmente un registro de los puntos que se tocaron, decisiones tomadas, quejas, sugerencias, etc.
- Dentro del apartado de recurso necesarios, el objetivo es que todos los colaboradores estén presentes físicamente, lo que resulta casi imposible, por ello será necesario que algunos estén presentes de manera virtual, por el dispositivo y aplicación que los directivos y colaboradores lo acuerden.



### Orden del día

- Bienvenida y apertura de la sesión.
- Comentarios a los puntos del orden del día.
- Revisión y aprobación del acta de la reunión anterior.
- Discusión de los asuntos pendientes de la reunión anterior.
- Lista de los puntos específicos para tratar en la reunión.
- Otros puntos que permiten a los asistentes expresar sus áreas de atención.
- Acuerdos y anuncios para la próxima reunión.
- Cierre de la reunión.

Orden del día para la reunión del \_\_\_\_\_

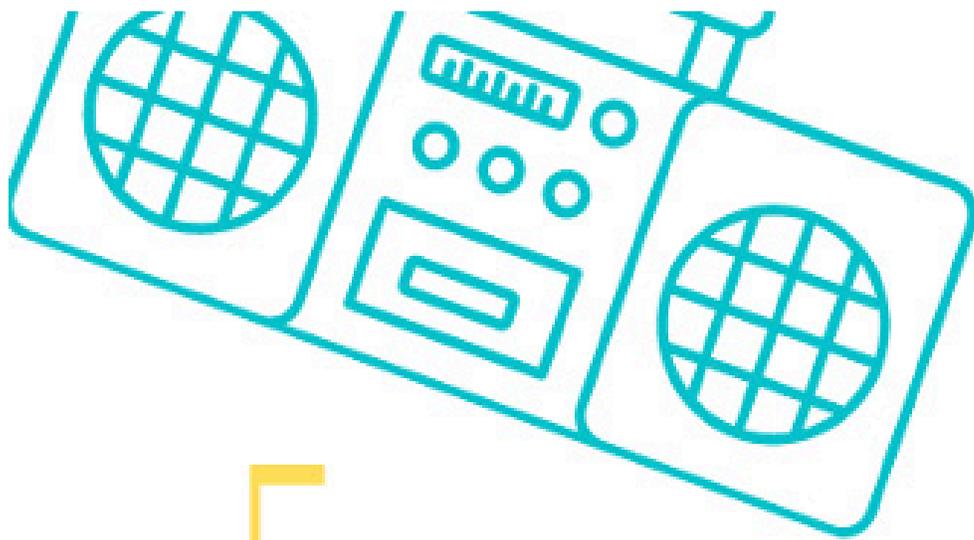
Fecha: \_\_\_\_\_

Horario: \_\_\_\_\_

Asistentes:

Lugar:

| nº | Tema   | Preparación | Proceso propuesto |
|----|--|-------------|-------------------|
| 1  | <b>Resumen del tema</b><br>Tiempo dedicado: _____<br>min.<br>Objetivo:<br><br>Líder: |             |                   |
| 2  |  |             |                   |
|    |  |             |                   |



# BITÁCORA



NOMBRE DEL PROYECTO: \_\_\_\_\_

RESPONSABLE: \_\_\_\_\_

INTEGRANTES \_\_\_\_\_

CRONOGRAMA: \_\_\_\_\_

| ACTIVIDAD | FECHA DE EJECUCIÓN | OBSERVACIONES |
|-----------|--------------------|---------------|
|           |                    |               |
|           |                    |               |
|           |                    |               |
|           |                    |               |

### ESPACIO DE TRABAJO

### ESPACIO PARA LISTAS DE MATERIALES, DIRECTORIO O BIBLIOGRAFÍA:

| Buzón virtual                                |   |                           |            |                               |                                     |                            |
|--|---|---------------------------|------------|-------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|
| Objetivos                                    | Tareas  | Responsable               | Frecuencia | Tiempos                       | Recursos necesarios                 | Responsable de seguimiento |
| - Encaminar hacia una comunicación efectiva. | - Abrir un buzón virtual de sugerencias y recomendaciones para los colaboradores. | - Gerente administrativo. | - Mensual. | - Último viernes de cada mes. | Dispositivos conectados a internet. | - Gerente administrativo.  |

#### Descripcion

- En el apartado de tareas, se presenta como opción diseñar un sitio web para este buzón, o bien, a través de un correo que exclusivamente sea para los comentarios de los colaboradores.
- El tiempo de entrega será durante el transcurso del viernes.
- Actividad obligatoria.

## Resultados.

Actitud positiva de los colaboradores hacia directivos, compañeros y clientes, satisfacción laboral, mejora considerable en su rendimiento y desempeño laboral, mejora en el clima laboral.

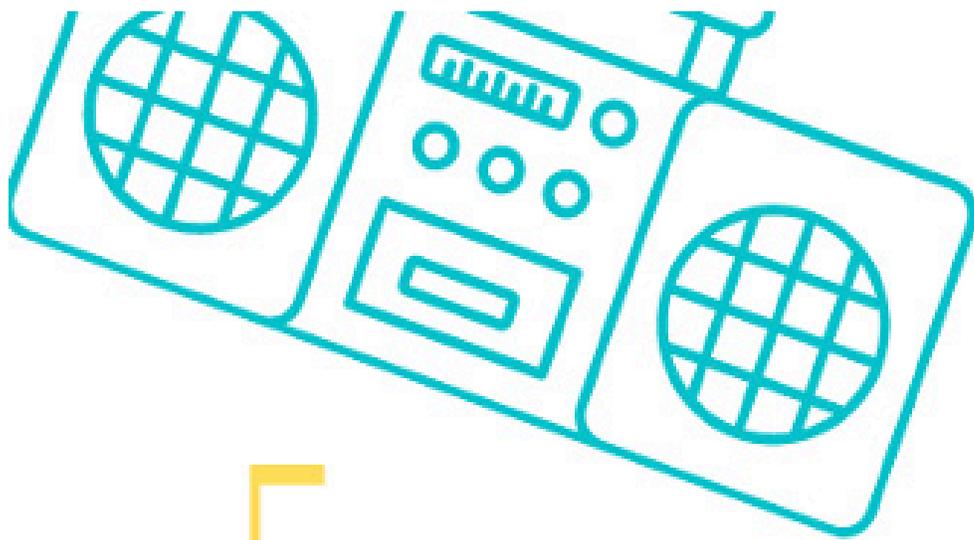
Mejora en la comunicación de la empresa en general, claridad en los objetivos, mejora en los procesos internos, identificación con la empresa.

| Reuniones colaboradores.                     |                                      |                           |            |              |                     |                            |
|--|--------------------------------------|---------------------------|------------|--------------|---------------------|----------------------------|
| Objetivos                                    | Tareas                               | Responsable               | Frecuencia | Tiempos      | Recursos necesarios | Responsable de seguimiento |
| - Encaminar hacia una comunicación efectiva. | Realizar una junta combinando áreas. | - Gerente administrativo. | - Semanal  | - 45 minutos | Inmueble            | - Gerente administrativo.  |

## Descripción

- Los colaboradores deberán tener una junta semanalmente combinando áreas, es decir, producción con continuidad, administrativos con locutores, etc.
- Con esto comentar en qué parte del proceso hubo fallas, qué se puede mejorar y qué se debe mantener.
- Se sugiere llevar una bitácora en donde se registren los puntos tratados y las soluciones o propuestas.
- El gerente administrativo tendrá acceso a esta herramienta, a fin de monitorear, pero sin estar presente; el objetivo de esta actividad es fortalecer la comunicación entre colaboradores.

| Horario             |                               |                         |                               |                         |                               |
|---------------------|-------------------------------|-------------------------|-------------------------------|-------------------------|-------------------------------|
|                     | Lunes                         | Martes                  | Miércoles                     | Jueves                  | Viernes                       |
| 8:00<br>a<br>8:30   | Colaboradores 1, 2, 3 y 11.   | Colaboradores 4, 6 y 7. | Colaboradores 1, 2, 3 y 11.   | Colaboradores 4, 6 y 7. | Colaboradores 1, 2, 3 y 11.   |
| 16:00<br>a<br>16:30 | Colaboradores 8, 9, 12 y 16.  |                         | Colaboradores 8, 9, 12 y 16.  |                         | Colaboradores 8, 9, 12 y 16.  |
| 22:00<br>a<br>22:30 | Colaboradores 5, 14, 15 y 10. |                         | Colaboradores 5, 14, 15 y 10. |                         | Colaboradores 5, 14, 15 y 10. |



# BITÁCORA



NOMBRE DEL PROYECTO: \_\_\_\_\_

RESPONSABLE: \_\_\_\_\_

INTEGRANTES \_\_\_\_\_

CRONOGRAMA: \_\_\_\_\_

| ACTIVIDAD | FECHA DE EJECUCIÓN | OBSERVACIONES |
|-----------|--------------------|---------------|
|           |                    |               |
|           |                    |               |
|           |                    |               |
|           |                    |               |

## ESPACIO DE TRABAJO

## ESPACIO PARA LISTAS DE MATERIALES, DIRECTORIO O BIBLIOGRAFÍA:

### Liderazgo

| Reuniones colaboradores.   |                                  |                           |            |                             |                                     |                            |
|--|----------------------------------|---------------------------|------------|-----------------------------|-------------------------------------|----------------------------|
| Objetivos  | Tareas                           | Responsable               | Frecuencia | Tiempos                     | Recursos necesarios                 | Responsable de seguimiento |
| - Orientar a los directivos y colaboradores de la empresa a encontrar un equilibrio tanto en su tipo como en su estilo de liderazgo. | Implementar cursos de liderazgo. | - Gerente administrativo. | Trimestral | - Según lo marque el curso. | Dispositivos conectados a internet. | - Gerente administrativo.  |

### Descripción

- Realizar un monitoreo constante. Este monitoreo se llevará a cabo para que todos los colaboradores concluyan el curso.
- Realizar una evaluación al final de cada curso. Los directivos, en sus juntas regulares, analizarán y evaluarán el conocimiento adquirido en este curso. Con base en ello, determinar la compra del certificado del colaborador.

| Nombre del curso  | Plataforma                               | Link  |
|---|--|---|
| - Estilos de liderazgo: opciones para avanzar en desafíos complejos | EXACTEC                                  | <a href="https://tec.mx/es/exatec/cursos/estilos-de-liderazgo-opciones-para-avanzar-en-desafios-complejos">https://tec.mx/es/exatec/cursos/estilos-de-liderazgo-opciones-para-avanzar-en-desafios-complejos</a>                           |
| - Curso de estilos y habilidades de dirección                       | FINDES                                   | <a href="https://www.findes.org/cursos/desarrollo-humano-y-organizacional/curso-de-estilos-y-habilidades-de-direccion/">https://www.findes.org/cursos/desarrollo-humano-y-organizacional/curso-de-estilos-y-habilidades-de-direccion/</a> |
| - Liderazgo transformacional con coaching                           | META<br>CONSULTEC<br>VIRTUAL<br>LEARNING | <a href="https://metaconsultec.com/capacitacion/liderazgo-transformacional">https://metaconsultec.com/capacitacion/liderazgo-transformacional</a>   |
| - Liderazgo - CDA305-2021   | UNAM                                     | <a href="http://www.mineria.unam.mx/liderazgo-CDA305-2021">http://www.mineria.unam.mx/liderazgo-CDA305-2021</a>   |

## Resultados.

Los colaboradores tendrán las herramientas para ejercer liderazgo en sus funciones a beneficio de la empresa.

## Estrés

| Yoga y meditación   |  |                           |  |  |   |                            |
|---|--|---------------------------|--|--|---|----------------------------|
| Objetivos   | Tareas   | Responsable               | Frecuencia   | Tiempos                                  | Recursos necesarios   | Responsable de seguimiento |
| - Apoyar a los colaboradores a reducir sus índices de estrés. | Implementar sesiones de yoga.<br>Implementar sesiones de meditación. | - Gerente administrativo. | Yoga: trimestral.<br>Meditación: una vez por semana. | Yoga: 1 hora.<br>Meditación: 15 minutos. | Area de descanso.<br>Lo que el instructor requiera:<br>- Tapetes<br>- Incienso<br>- Velas, etc. | - Gerente administrativo.  |

### Descripción.

- o Yoga. El primer domingo de cada mes, los colaboradores deberán participar en un momento de relajación a cargo de un profesional de la disciplina.
- o Meditación. El colaborador será libre de elegir el día y hora para llevarla a cabo

La organización para esta actividad, será la siguiente:

- ✓ Tener una grabación de los programas del domingo con un mínimo de un mes de anticipación. Así mismo, en dado ajuste, también se deberá tener contemplado la grabación de programas de la semana previa a la sesión de yoga.
- ✓ Ajustar el horario de los colaboradores a fin de que no pierdan su día de descanso que les corresponde por ley.
- ✓ Esta actividad deberá ser llevada a cabo por todos los colaboradores de la radiodifusora.



| <b>Horario de grabación</b> |                  |                  |                  |                   |                   |
|-----------------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
|                             | <b>Lunes</b>     | <b>Martes</b>    | <b>Miércoles</b> | <b>Jueves</b>     | <b>Viernes</b>    |
| 8:00<br>a<br>9:00           | Colaborador<br>4 | Colaborador<br>7 |                  |                   |                   |
| 22:00<br>a<br>22:30         |                  |                  | Colaborador<br>5 | Colaborador<br>14 | Colaborador<br>15 |

Habilitar en el área de descanso una sección de relación, es donde el colaborador pueda acudir cuando lo necesite sin interferir en sus actividades.

Dicha área deberá estar equipada con:

- Pelotas anti estrés.**
- Libros.**
- Inciensos.**
- Asiento/silla/sillón ergonómico.**
- Plantas.**
- Música relajante.**



### Camionetas

| Objetivos   | Tareas  | Responsable               | Frecuencia | Tiempos   | Recursos necesarios | Responsable de seguimiento |
|---|---|---------------------------|------------|-----------|---------------------|----------------------------|
| - Apoyar a los colaboradores a reducir sus índices de estrés. | Organizar caminatas solo para los colaboradores y sus familias. | - Gerente administrativo. | Trimestral | - 1 hora. | Distintivos.        | - Gerente administrativo.  |

### Descripción.

Para dicha actividad, se deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Se plantea que dicha actividad sea los días domingo, por lo tanto, el gerente administrativo deberá organizar los tiempos de los colaboradores que laboren dicho día. Así mismo, en dado ajuste, también se deberá tener contemplado la grabación de programas de la semana previa a la sesión de yoga.
- ✓ Ajustar el horario de los colaboradores a fin de que no pierdan su día de descanso que les corresponde por ley, o bien, llegar a un acuerdo.
- ✓ Esta actividad deberá ser llevada a cabo indiscriminadamente por los colaboradores de la radiodifusora.

### Horario de grabación

|               | Lunes            | Martes           | Miércoles        | Jueves            | Viernes           |
|---------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| 8:00 a 9:00   | Colaborador<br>4 | Colaborador<br>7 |                  |                   |                   |
| 22:00 a 22:30 |                  |                  | Colaborador<br>5 | Colaborador<br>14 | Colaborador<br>15 |

### Actividad libre

| Objetivos   | Tareas  | Responsable               | Frecuencia | Tiempos                        | Recursos necesarios                           | Responsable de seguimiento |
|---|---|---------------------------|------------|--------------------------------|---|----------------------------|
| - Apoyar a los colaboradores a reducir sus índices de estrés. | Plantear a los colaboradores una actividad extra, que solo hagan por gusto. | - Gerente administrativo. | - Mensual  | - El que el colaborador elija. | - Cámara. Dispositivos conectados a internet. | - Gerente administrativo.  |

### Descripción.

Esta actividad deberá ser monitoreada por el gerente administrativo. Por ello se presenta la alternativa de evidencias digitales, es decir, el colaborador deberá enviar a un correo, grupo de WhatsApp, grupo privado de Facebook, etc., fotos de la actividad que desempeñe:

- Salir a correr.
- Inscripción en gimnasio.
- Clases de pintura.
- Clases de baile
- Leer un libro

Lo anterior, solo son opciones para el colaborador, por lo que podrán seleccionar alguna de las anteriores o proponer otras.



| Terapia   |  |                           |            |                                 |  |                            |
|---|--|---------------------------|------------|---------------------------------|--|----------------------------|
| Objetivos   | Tareas   | Responsable               | Frecuencia | Tiempos                         | Recursos necesarios  | Responsable de seguimiento |
| - Apoyar a los colaboradores a reducir sus índices de estrés. | Canalizar con ayuda psicológica a los colaboradores más afectados. | - Gerente administrativo. | - Mensual  | - El que el psicólogo considere | - Área de descanso.<br>- Pago de honorarios del psicólogo. | - Gerente administrativo.  |

**Descripción.**  
 Anexo psicólogos terapia presencial.  
 Anexo psicólogos terapia online.  
 Solicitar al psicólogo un informe del estado y progreso del colaborador, con el fin de ver su progreso, así mismo monitorear si las actividades implementadas ha contribuido de manera satisfactoria.

## Presencial

**Consultorio Médico Sordera Vértigo Y Lenguaje**  
 Psicólogo  
 Psicología infantil | Terapia de lenguaje | Problemas de aprendizaje | Trastornos psicológicos  
 Norte 24 105 I, Centro, Orizaba

El lenguaje es una herramienta sumamente importante en la vida del hombre, es por ello que cualquier problema que identifique con sus hijos (menores de edad) acuda a recibir atención por parte de profesionales, tales como el Consultorio Médico Sordera Vértigo Y Lenguaje, quienes le brindan servicios ...

**Centro Pedagógico**  
 Psicólogo  
 Psicología infantil | Psicoterapia | Terapia de lenguaje | Problemas de aprendizaje | Psicología de la adolesce...  
 Colón Ote. #225, Orizaba

Centro Pedagógico se distingue por ser un centro privado, el cual brinda servicios pedagógicos a niños que tienen o padecen déficit de atención e hiperactividad, este centro se ubica en el estado de Veracruz. Especialidades Se enfoca en brindar atención especialmente a niños con déficit de atención e ...

**Sipsi Coach Psicólogos**  
 Psicólogo (?) Recomendación  
 Depresión | Terapia de pareja | Ansiedad | Terapia individual | Psicología infantil  
 NORTE 14, Orizaba

Sipsi Coach Psicólogos te ayudará a conseguir tus metas profesionales a fuerza de determinación, tenacidad y prudencia. Si quieres llegar a lo más alto y explotar todas tus características más atractivas laboralmente hablando no dudes en contactar con estos profesionales. Ellos te harán brillar ya.



**Dr. Francisco Medina Tolentino**  
Psicólogo

Terapia de pareja | Terapia individual | Psicoterapia | Trastornos sexuales | Identidad y orientación s...

Orizaba, Orizaba

El consultorio del Dr. Francisco Medina Tolentino está especializado en sexología, ya que es un médico sexólogo con amplia experiencia que brinda la atención necesaria para que la salud sexual de hombres y mujeres sea de la mayor calidad posible. Ofrece un trato 100% humanista, directo y personaliza...



**Psic-Anahuati**  
Psicólogo (5) Recomendaciones | 9 consultas respondidas

Depresión | Terapia de pareja | Ansiedad | Terapia individual | Psicología infantil

Sur 31 #141 entre oriente 2 y 4, Orizaba

El centro del Psic-Anahuati tiene el objetivo de cortar a la medida al paciente, para poder adaptarse saludablemente y protegiéndamente, al motivo de su consulta y acompañarlo mientras va saliendo adelante, a su tiempo y a su ritmo. Equipo Ya que la psicología es una ciencia infinita, siempre hay que ...



**Lolbé González Arceo**  
✓ Psicólogo ★★★★★ | 3 consultas respondidas

Depresión | Ansiedad | Terapia individual | Psicoterapia | Problemas de conducta

Entiendo el proceso de análisis como la posibilidad de generar un espacio ideal para un diálogo receptivo, empático y libre de prejuicios. Creo en la importancia de la palabra y de la posibilidad de nombrar las vivencias y asuntos que a veces se escapan al entendimiento. Cuando repetimos una y vez si...



**Elige Ser Feliz**  
✓ Psicólogo ★★★★★ (14) | 33 consultas respondidas

Depresión | Terapia de pareja | Ansiedad | Terapia individual | Psicología infantil

En Elige Ser Feliz encontrarás a un grupo de profesionales enfocados en la salud mental y emocional para darle tranquilidad a tu vida con el objetivo de ser felices. Contamos con más de 8 años de experiencia y más de 2500 pacientes atendidos. Somos un espacio libre de juicios donde no existe lo corr...



**Psyché Consultorio/ María de la Esperanza Alvarado & Juan Carlos Polo**  
Psicólogo ★★★★★ (34) | 11 consultas respondidas

Depresión | Terapia de pareja | Ansiedad | Terapia individual | Psicología infantil

Terapia individual y de pareja por profesionales...



**Ericka López**  
✓ Psicólogo ★★★★★ (14) | 25 consultas respondidas

Depresión | Terapia de pareja | Ansiedad | Terapia individual | Psicoterapia

Terapia Cognitivo Conductual La psicología es una ciencia social y una disciplina académica enfocada en el análisis y la comprensión de la conducta humana y de los procesos mentales experimentados por individuos y por grupos sociales durante momentos y situaciones determinadas. Terapia Cognitivo con...



**Licenciada en Psicología Yolanda Nasser**  
✓ Psicólogo ★★★★★ (13) | 243 consultas respondidas

Depresión | Terapia de pareja | Ansiedad | Terapia individual | Psicoterapia

Terapia breve a tu Alcance solo agenda tu cita. Hipnosis, Adicciones, Sistemática Maestría en terapia familiar, Respuesta espiritual, Core energético, Gestalt. Terapia breve. Peritajes...



# Radio-tips

1.

Está atento a las solicitudes de tus empleados.

2.

Supervisar esporádicamente a los colaboradores cuando se encuentren en el área

3.

Prestar especial atención al proceso de los colaboradores que se encuentran en el área de





## DISCUSIÓN

---

“El estado de confort en sí mismo es una actitud interiorizada que se estaciona en la personalidad y se traduce en un estilo de ser”. (Castañeda, 2013). Es primordial destacar que los colaboradores tienen una antigüedad considerable en la empresa, que va de un rango de 2 hasta 28 años, lo que resulta interesante para esta discusión. Partiendo de este punto, se pueden entender varias actitudes que existen en los colaboradores; en el área administrativa resalta el liderazgo totalmente autocrático, lo que tensiona toda esa área (incluso las demás); esto genera actitudes negativas de los colaboradores entre sí, pero también a los mismos clientes por consiguiente puede afectar en los números de la radiodifusora. Así mismo, otro punto a tratar, es la rutina que los trabajadores han desempeñado por años, lo que pone en evidencia la falta de dinamismo en la radiodifusora del estado de Veracruz para sus colaboradores; no hay más interacción entre ellos que la existe en la empresa, es decir, las relaciones interpersonales de los empleados no se fomentan, lo que repercute en el trabajo en equipo, en los conflictos internos, en las barreras de comunicación, etc.

Los colaboradores se encuentran satisfechos de las actividades que desempeñan, pero no en las condiciones en las que se encuentran. Sus prestaciones y lo que conllevan están en orden, cuentan con algunos incentivos y apoyo moral de la empresa, pero no se percatan porque llevan mucho tiempo sobre la misma dinámica llegando a lo monótono. No solo es hacer consciencia en los colaboradores, sino en los directivos igualmente; aunque el mismo orden, estrategias o conductas hayan funcionado bien por años, no significa que deban ser inamovibles. Los cambios, actualizaciones, el estar a la vanguardia también son un motivante para los colaboradores en el sentido de pertenecer a una empresa que se caracterice por estar en constante transformación a fin de mejorar en todas sus áreas y procesos.

“El estancamiento personal se relaciona con el comportamiento humano, así como los agentes internos y externos de la empresa que ejercen una presión tal que, desencadenan crisis difíciles de superar”. (Castañeda, 2013). Aunque el 75% de los colaboradores están en un nivel alto de realización personal, el 19% la presenta en un nivel bajo; es decir, aunque el 100% dijo amar y disfrutar su trabajo no es del todo cierto, ya que no se refleja en los datos duros de esta indagación. Cuando se les cuestionó sobre qué tarea les parecía más complicada de llevar, su respuesta tardó más que en las anteriores. Aunque las repuestas puedan parecer contradictorias, sí indican algo, el ambiente laboral, la rutina y la falta de actividades interactivas están desmotivando a los colaboradores, aún más que un incentivo económico.



Dentro de las áreas de oportunidad, se encuentra la motivación. El 19% de los colaboradores durante las entrevistas dijeron no estar motivados, sin embargo, en el test el 100% de la población sí lo estuvo. Esto se puede apreciar en varios casos que, al cuestionar sobre el mismo tema, pero en un instrumento diferente, las respuestas de los colaboradores en su mayoría no coinciden; son contradictorias. A estos datos, es importante ahondar en la respuesta del gerente administrativo, quien en la entrevista mencionaba que sí hay incentivos pero que, si no los identifican como tal, es porque se lleva tanto tiempo con las mismas dinámicas que los colaboradores lo ven como una obligación., sin embargo, parte de los incentivos que mencionó pueden ser para personas con un mayor poder adquisitivo. Así mismo, resaltar que, al ser una empresa familiar, se ha seguido por una misma línea durante mucho tiempo, lo que ha llegado a la monotonía tanto de directivos como colaboradores. Estos hechos, están afectando a la empresa como organismo; es necesario tomar en cuenta el renovar y actualizar tanto funciones como procesos internos de la empresa.

Por otro lado, los psiquiatras suizos Rothlin y Werder, (2007, citados por Rodríguez, 2015)

Identificaron en 2007 un nuevo síndrome laboral que denominaron boreout. En inglés el término significa “estar aburrido hasta el cansancio”. Este fenómeno se produce cuando existe la combinación peligrosa de tres elementos: (p. 6)

1. aburrimiento del trabajo. (p. 6)
2. escasa exigencia por parte de los superiores. (p. 6)
3. desinterés debido a la ausencia de tareas. (p. 6)

Esto provoca insatisfacción, desesperación, desinterés, fingir no tener trabajo para que no les sea asignado más y alargan sus tareas cotidianas para hacer las personales. (Rodríguez, 2015).

El dato anterior, sin duda alguna, refleja mucho de la situación actual de la empresa. Durante la observación, destacaron varios aspectos como demasiada atención al celular, tiempos muertos o actitudes hostiles entre compañeros, sobre todo en el área administrativa. Al cuestionarle a la población si tenían autonomía para la toma de decisiones, mencionaron que sí, totalmente. Misma respuesta para la siguiente interrogante si sentían apoyo de parte de sus jefes, e incluso uno de ellos mencionó que son “una gran familia”. En este contexto y con los datos obtenidos se puede analizar que, exceder en confianza o apertura hacia los colaboradores, provoca que a través de los años de su relación laboral (que es muy larga en algunos casos), ya no perciban los motivantes, privilegios, apoyo moral, apoyo económico en situaciones personales o cualquier actitud extra de la empresa hacia ellos.

En la presente investigación se analizaron dos variables que fueron clima laboral y estrés laboral. Con los datos obtenidos, se confirma la hipótesis; el clima laboral y estrés laboral afecta negativamente a los colaboradores de la Radiodifusora del estado de Veracruz.

Chiavenato, 2009 menciona que “el clima laboral es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral y es desfavorable cuando frustra esas necesidades” con base en los resultados, el clima laboral de la empresa no es favorable debido a que los colaboradores no se sienten plenamente satisfechos por el tema de los incentivos y la comunicación, aunque a través de los test y cuestionarios no se reflejó en los datos duros, sí en la entrevista enfocada en clima laboral.



Es importante destacar que el clima laboral es pieza clave en el desempeño para las actividades que los colaboradores desarrollan en la empresa. Cuando este tiende a no ser favorable, el rendimiento del colaborador disminuye considerablemente; cuando tus compañeros o jefes destacan cierta actitud o comparten sus logros son pequeños motivantes que te invitan a un mejor desempeño o a mantenerte en el mismo nivel. Sin embargo, cuando no hay esos pequeños motivantes en las relaciones laborales, el colaborador comienza a decaer en su desempeño, su nivel baja gradualmente, y es cuando las dificultades en el capital humano se hacen notar.

Para una empresa en la que la principal característica es que sus colaboradores tengan buen ánimo todo el tiempo hacia el auditorio, es imprescindible que los directivos estén especialmente atentos al desarrollo y estado del clima laboral, así mismo, a todos los componentes que lo conforman.

Para el caso de estrés laboral Rojas (2018), menciona que el estrés consiste someter al cuerpo a una sensación de alerta constante, lo que eleva los niveles de cortisol (fundamental para la supervivencia) y cuando este se eleva, se comporta como un agente tóxico, ya que la mente y el cuerpo no distinguen lo real de lo imaginario ante una situación de peligro. Si lo trasladamos al mundo laboral, con las exigencias y retos que representa el cargo que se desempeña, sino se canalizan a tiempo, afectarán el cuerpo y la mente a un punto de estrés crónico. Es de esperar que esta situación afecta al colaborador en gran manera y por consiguiente a la empresa.

Así, una persona con altos niveles de estrés, no funciona ni eficaz ni eficientemente en ninguna actividad, ya sea laboral o personal. El estrés se manifiesta en el cuerpo de diferentes formas como: fatiga excesiva, dolor de cabeza, pinchazos en diferentes partes del cuerpo, tics nerviosos, etc. Ahora bien, el comunicador se expresa y tiene la habilidad de influir en las personas que gustan de escucharle... entonces, ¿cómo influye el comunicador a su audiencia?, ¿qué ofrece un comunicador con conflictos laborales?, ¿qué transmite un colaborador estresado? Aquí resalta la importancia de tener colaboradores sanos mentalmente, ya que conlleva una gran responsabilidad al dar sus opiniones por la influencia que tengan o puedan tener sobre su audiencia.

Pasemos a la comunicación, sin ella, la armonía en el equipo es prácticamente imposible. Como seres sociales, las relaciones interpersonales son fundamentales para el desarrollo del individuo. Por consiguiente, echar mano de las habilidades de comunicación es vital. Cierta colaborador mencionaba que son una empresa de comunicación y, tal no existe, sin embargo, sí la hay solo que no es efectiva. El problema es qué se piensa por comunicación; no es hacer lo que pienso que es mejor, sino que al externarlo ya hay comunicación, mismo caso para la situación “mis opiniones no son tomadas en cuenta”; se confunde con parte de liderazgo. Por este tipo de situaciones expuestas, resulta relevante que los directivos hagan sentir al colaborador parte de las decisiones de la organización; la identificación con la empresa no solo tiene que ver con laborar horas extras o apoyar en ciertas áreas. Estas situaciones conllevan a que el colaborador crea que no forma parte de la empresa y no se sienta identificado con ella sino todo lo contrario: tal es el caso del colaborador 3.

Tanto el clima laboral, como estrés laboral, son dos variables fundamentales para el desarrollo de la empresa en su totalidad. Como se citó al principio de esta investigación, prestar atención al capital humano es crucial y los resultados del presente trabajo avalan este argumento.



## CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos, se concluye que, respecto al clima laboral en los locutores es bueno, debido a que la comunicación, toma de decisiones y trabajo en equipo solo un locutor mencionó barreras en la comunicación; ninguno mencionó tener conflictos personales con sus compañeros locutores u otras áreas que conforman la radiodifusora, igualmente, en los rubros de liderazgo, pero no es el mismo caso para el área administrativa. Esta, presentó área de oportunidad en varios sectores como el nivel de confianza en el equipo, la comunicación y conflictos personales.

Los conflictos o inconformidades no fueron respondidos en los cuestionarios o test, pero sí en las entrevistas. Los colaboradores, como se observó, son de una antigüedad considerable, dijeron amar su trabajo y que si algo les hacía falta eran incentivos, algunos de ellos mencionaron que no fueran económicos, pero sí en capacitaciones, cursos o talleres.

Respecto al área de la gerencia, destacar que refuta gran parte de lo que los colaboradores dijeron en los instrumentos aplicados: el área de oportunidad que se identificó fue principalmente la motivación, en específico los incentivos, pero el gerente administrativo mencionó algunos descuentos en restaurantes, cine y gimnasio, en decesos familiares se les ha apoyado económicamente, la empresa repuso un aguinaldo que extravió un colaborador pero ninguno de ellos lo mencionó, es decir, no lo ven como incentivo sino como parte de las obligaciones de la empresa.

Para estrés laboral, prestar especial atención a la despersonalización, ya que el 19% de la población lo presentaron: gerente administrativo, y 2 locutores. Así mismo, en cuanto realización personal ya que 2 colaboradores administrativos y un locutor se encuentran en nivel bajo. Pasando al estrés general, resulta contradictorio que por un lado mencionen durante la entrevista que su trabajo lo hacen con pasión y que no les produce estrés, pero en el test el 31% lo presenta de leve a alto, sin embargo, se debe tomar en cuenta que tienen uno o dos trabajos alternos a la radiodifusora, lo que influye en los resultados.

Se espera que, con base en los resultados, se implementen, sustituyan o reestructuren las áreas de oportunidad detectadas: relaciones interpersonales, motivación laboral, comunicación, liderazgo y estrés.

A continuación, se mencionan los trabajos a futuro de los que la radiodifusora podrá apoyarse. Se abordaron ampliamente en el plan de mejora desarrollado para esta institución.

| <b>Actividades</b>   |
|--|
| <b>Relaciones interpersonales</b> <ol style="list-style-type: none"><li>5. Celebraciones y fechas especiales.</li><li>6. Juegos de mesa en el área de descanso.</li><li>7. Establecer un "horario de café".</li><li>8. Actividades de campo.</li></ol> |
| <b>Motivación laboral.</b> <ol style="list-style-type: none"><li>3. Recompensas.</li><li>4. Reconocimientos.</li></ol>   |
| <b>Comunicación.</b> <ol style="list-style-type: none"><li>4. Horario de atención semanal.</li><li>5. Buzón virtual.</li><li>6. Juntas.</li></ol>  |
| <b>Liderazgo.</b> <ol style="list-style-type: none"><li>2. Cursos de liderazgo.</li></ol>  |
| <b>Estrés.</b> <ol style="list-style-type: none"><li>4. Yoga.</li><li>5. Meditación.</li><li>6. Apoyo psicológico.</li></ol>   |



# REFERENCIAS CITADAS

---

(Hernández Sampieri, F. C. (2010). Metodología de la Investigación. Ciudad de México: McGraw-Hill.

Acabal, M. R. (2014). “ESTRÉS Y DESEMPEÑO LABORAL” (ESTUDIO ESTUDIO REALIZADO EN SERVITECA ALTENSE DE QUETZALTENANGO). Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.

Alles, M. (2011). Diccionario de Términos de Recursos Humanos: perspectiva funcional. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, S. A. Obtenido de [https://books.google.hn/books?id=nKnL2ne1QaEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hn/books?id=nKnL2ne1QaEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Ana Delgado Sánchez, L. S. (Marzo - Abril de 2011). VALIDACIÓN DE ESCALA PARA EVALUAR LA RELACIÓN FAMILIA-TRABAJO. Revista Española de Salud Pública, 85(2), 14.

Canva. (s. f. de s. f. de 2021). Canva. Recuperado el 23 de Noviembre de 2021, de Canva: [https://www.canva.com/es\\_mx/q/pro/?utm\\_source=google\\_sem&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=REV\\_MX\\_ES\\_CanvaPro\\_Branded\\_EM&utm\\_term=REV\\_ES\\_MX\\_CanvaPro\\_Branded\\_Canva\\_EM&gclid=CjwKCAiAv\\_KMBhAzEiwAs-rX1FmS1Gda1LHdZQ40CkmekqOgmKDDy-71-jG19r1B7ntONd\\_8yfdU7BoCz4MQAvD\\_B](https://www.canva.com/es_mx/q/pro/?utm_source=google_sem&utm_medium=cpc&utm_campaign=REV_MX_ES_CanvaPro_Branded_EM&utm_term=REV_ES_MX_CanvaPro_Branded_Canva_EM&gclid=CjwKCAiAv_KMBhAzEiwAs-rX1FmS1Gda1LHdZQ40CkmekqOgmKDDy-71-jG19r1B7ntONd_8yfdU7BoCz4MQAvD_B)

CARDOZA, S. L. (2015). DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GASOLINERA CVGAS, ESTACION TALPETATE. SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ: UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR.

Castañeda Ibarra, J. (2013). Confort empresarial. zona de riesgo. Una visión desde el empresario mexicano. Pamplona, España: Universidad de Navarra.

- 
- Castillo, S. (02 de Abril de 2019). Protocolo de tesis. (J. Gómez, Entrevistador)
- Ccoa, R. V. (2015). CLIMA ORGANIZACIONAL, EL ESTRÉS Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA AGENCIA 2 JULIACA DEL BANCO DE LA NACIÓN PERIODO 2015. Puno, Perú: Universidad Nacional del Altiplano.
- Chacón, V. A. (2015). ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA REPRESENTACIONES CEM, UBICADA EN CHIQUIMULA, CHIQUIMULA. Facultad de ciencias económicas y empresariales. Zacapa: Universidad Rafael Landívar.
- Coduti, e. a. (2013). Enfermedades Laborales: cómo afectan en el Entorno Organizacional. San Rafael, Mendoza: Univesidad Nacional de Cuyo.
- Coursera Inc. (s. f. de s. f. de 2021). Coursera. Recuperado el 23 de Noviembre de 2021, de Coursera: [https://es.coursera.org/?utm\\_source=gg&utm\\_medium=sem&utm\\_campaign=95-BrandedSearch-Spanish-LATAM&utm\\_content=95-BrandedSearch-Spanish-LATAM&campaignid=12247707079&adgroupid=114147084941&device=c&keyword=coursera&matchtype=b&network=g&devicemodel=&adposti](https://es.coursera.org/?utm_source=gg&utm_medium=sem&utm_campaign=95-BrandedSearch-Spanish-LATAM&utm_content=95-BrandedSearch-Spanish-LATAM&campaignid=12247707079&adgroupid=114147084941&device=c&keyword=coursera&matchtype=b&network=g&devicemodel=&adposti)
- Cruz, M. L. (2016). El estrés laboral en México. Tecámac: Universidad Tecnológica de Tecámac. Documento. (2014). Estrés laboral. Estado de México: Gobierno del Estado de México.
- Domestika. (s. f. de s. f. de 2021). Domestika. Recuperado el 23 de Noviembre de 2021, de Domestika: [https://www.domestika.org/es/courses/popular?gclid=CjwKCAiAv\\_KMBhAzEiwAs-rX1BNzAujOYAxYxTWIuznmbbA6qbl1VQaM39P1wtEyVLNgquXCCQvU1hoCtMoQAvD\\_BwE](https://www.domestika.org/es/courses/popular?gclid=CjwKCAiAv_KMBhAzEiwAs-rX1BNzAujOYAxYxTWIuznmbbA6qbl1VQaM39P1wtEyVLNgquXCCQvU1hoCtMoQAvD_BwE)
- equipo, T. e. (S. F.). Trabajo en equipo. .: Habilidades gerenciales.
- Española, R. A. (s. f. ). Diccionario de la lengua Española. .: Real Academia Española. Obtenido de <https://www.rae.es/>
- García, e. a. (S. F.). Importancia del Clima Laboral en los Resultados de una Empresa y la Competitividad. Tamaulipas.: Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Gobierno, d. M. (s. f. de s. f. de s. f.). méxicoX. Recuperado el 23 de Noviembre de 2021, de méxicoX: <https://www.mexicox.gob.mx/>
- Goncalves, A. (2000). Fundamentos del Clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad. Hampton: R. David 1989.
- González, M. R. (2014). “ESTRÉS Y DESEMPEÑO LABORAL” (ESTUDIO ESTUDIO REALIZADO EN SERVITECA ALTENSE DE QUETZALTENANGO). Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Google. (s. f. de s. f. de s. f.). Google Actívate. Recuperado el 23 de Noviembre de 2021, de Google Actívate: <https://learndigital.withgoogle.com/activate/courses>
- GUERRA, V. A. (2015). ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA REPRESENTACIONES CEM, UBICADA EN CHIQUIMULA, CHIQUIMULA. Facultad de ciencias económicas y empresariales. Zacapa: Universidad Rafael Landívar.

- 
- Medina, R. L. (2015). Innovación y gestión del conocimiento; síndromes laborales. Guadalajara, México: RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo.
- Mejía, M. (2010). Manual para realizar Diagnostico del Clima Laboral. Guatemala: Ministerio de Asistencia Pública y Salud.
- MIF'S, M. d. (2009). Medición del clima laboral para MIF'S. .: Copeme.
- Moscoso, M. S. (2009). De la Mente a la Célula: Impacto del Estrés en PSICONEUROINMUNOENDOCRINOLOGIA. Liberabit. Revista de Psicología, 11.
- Naranjo, M. L. (2009). Una revisión teórica sobre el estrés y algunos aspecto relevantes de éste en el ámbito educativo. (U. d. Rica, Ed.) Revista de Educación, 27.
- Osakidetza. (s. f. de s. f. de s. f. ). Osasun Eskola. Recuperado el 23 de Noviembre de 2021, de Osasun Eskola: <https://www.osakidetza.euskadi.eus/cuida-salud/-/salud-emocional/>
- PATLÁN, J. P. (2019). ¿Qué es el estrés laboral y cómo medirlo? Revista Salud Uninorte., vol. 35, núm. 1.
- Paule & Caboverde, Y. H. (2011). Estudio diagnòstico del clima laboral en la empresa de sueros y productos hemoderivados. La Habana, Cuba: Dirección.
- PHILIPPE ROTHLIN, P. R. (2009). EL NUEVO SÍNDROME LABORAL BOREOUT. Barcelona: Debolsillo.
- Portero, d. I. (2019). ESTRÉS LABORAL, BURNOUT, SATISFACCIÓN, AFRONTAMIENTO Y SALUD GENERAL DEL PERSONAL SANITARIO DE URGENCIAS. Córdoba: Universidad de Córdoba.
- Quiroa, C. I. (2014). Toma de decisiones y productividad labora. Quetzaltenango: Universidad de Quetzaltenango.
- Raudales, U. R. (Julio, 2012). Valoración del Clima Organizacional de las Unidades Académicas de la Facultad de Ciencia y Tecnología del Sistema Presencial en la Sede Central de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Mozarán. Tegucigalpa: Universidad Pedagógica Nacional Francisco Mozarán.
- Real Academia de la Lengua Española. (s. f. de s. f. de s. f. ). Real Academia de la Lengua Española. (A. d. Española, Productor) Recuperado el 23 de Noviembre de 2021, de Real Academia de la Lengua Española: <https://www.rae.es/>
- Rojas Estapé, M. (2018). Cómo haces que te pasen cosas buenas. España: Planeta. S. A.
- Savio, S. A. (2008). El síndrome de Burn out: un proceso de estrés laboral crónico. Palermo: Universidad de Palermo.
- Sierra, M. A. (2015). EL CLIMA LABORAL EN LOS/AS COLABORADORES/AS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DELHOSPITAL REGIONAL DE COBÁN, A.V. San Juan Chamelco: Universidad Rafael Landívar.



Soto Retana, A. M. (2014). Clima laboral y estrés. Quetzaltenango: Universidad de Quetzaltenango.

Tello Rodríguez, M. A. (2021). Clima laboral y estrés laboral en radiodifusora Ori-stéreo. Zongolica: Instituto Tecnológico Superior de Zongolica.

USAGov en Español. (s. f. de s. f. de s. f.). USAGov en Español. Recuperado el 23 de Noviembre de 2021, de USAGov en Español: <https://www.usa.gov/espanol/novedades/salud-mental-como-reconocer-que-hay-un-problema-y-donde-encontrar-ayuda>

UVM. (s. f. de s. f. de s. f. ). UVM. Recuperado el 23 de Noviembre de 2021, de UVM: [https://uvm.mx/oferta-academica/diplomados-certificaciones/mercadotecnia-y-ventas-en-linea-diplomados-y-certificaciones/diplomado-redes-sociales-creacion-de-comunidades-y-estrategia-en-linea?trackid=goosrcaonecated&&utm\\_term=diplomado%20redes%20sociales&u](https://uvm.mx/oferta-academica/diplomados-certificaciones/mercadotecnia-y-ventas-en-linea-diplomados-y-certificaciones/diplomado-redes-sociales-creacion-de-comunidades-y-estrategia-en-linea?trackid=goosrcaonecated&&utm_term=diplomado%20redes%20sociales&u)

Vilva, R. C. (2015). CLIMA ORGANIZACIONAL, EL ESTRÉS Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA AGENCIA 2 JULIACA DEL BANCO DE LA NACIÓN PERIODO 2015. Puno, Perú: Universidad Nacional del Altiplano



# ANEXOS

## ENTREVISTAS

| Colaborador 1  |                                  |                                |                           |                          |  |
|--|----------------------------------|--------------------------------|---------------------------|--------------------------|--|
| <b>Cargo:</b><br><b>Gerente</b><br><b>Administrativo</b> | <b>Tipo:</b><br><b>Confianza</b> | <b>Área:</b><br><b>Oficina</b> | <b>Edad:</b><br><b>36</b> | <b>Sexo:</b><br><b>F</b> | <b>Antigüedad:</b><br><b>Fundadora</b> |

### Clima laboral.

#### 1.- ¿Cómo observa el liderazgo dentro de la radiodifusora?

R= En general... bien. O sea, hemos tratado de no tener un liderazgo paternalista, sino más bien, como con esa confianza, ¿no? Pero hasta cierto límite; de saber cuándo es... algo de trabajo serio, y cuando es algo... no tan importante. O sea, que se tenga esa... que se tenga esa confianza con los colaboradores. Yo siento, ¿no?, que tiene esa apertura. Por ejemplo, en el área directiva, de que cualquier cosa que tengan en cualquier situación, hay esa apertura de escucharlos... de tratar de apoyar.

1.1 ¿Usted cree que el hecho de ser una empresa familiar influya en la toma de decisiones de la empresa, es decir, más de lo que debería? R= Sí, por completo. En ocasiones para bien, y en ocasiones para mal.

#### 2.- ¿Se siente motivado? R= Sí.

2.1 ¿Tienen algún tipo de incentivos? R= Sí, apenas lo estamos aplicando, del año pasado para acá que estamos tratando de hacer un plan de capacitaciones más periódicas, y también reconocimientos.

2.3 ¿las capacitaciones son por departamento o generales? R= Ah, ese es el detalle. Este... sí, ha habido algunas que son individuales.

Mira, ha pasado, que como se les invita a algunas capacitaciones por sus áreas, no se les hace... has de cuenta; compramos un curso: "oye, a ver, Ale, aquí está tu clave, aquí está el curso, para que lo hagas" de tu área en específico, por ejemplo, producción: "ah, okay"; llegamos a la fecha en que se debió terminar el curso: "¿oye cómo vas con tu curso, ya lo concluíste? Para que me pases tu resultado" y la respuesta es: "ay... no lo he terminado..." Entonces, me di cuenta que el dejar esa apertura también de que ok, no pasa nada, hazlo en tus tiempos, no de "solo tienes lunes y martes... de tal a tal y me lo entregas" que tú podrías decir, es más un poco más complicado cuando me dices así porque yo lo siento como que lo debo hacer a fuerza ¿no? Y tú que pensarías "no pues yo prefiero que me den esas dos semanas a mis tiempos, yo hago el curso y lo concluyo". Al darles creo que esa... apertura de "a tus tiempos" no lo hacen. Entonces dije bueno, creo que debo pensar en otra estrategia, o más bien ahora sí hacerlo de manera autoritaria: "sabes qué, aquí tienes un oficio, aquí están tus claves de tu curso, mira tienes que concluir el 15 de marzo". Porque sí he notado eso, a veces dices, tú pensarías pues es un estrés laboral distinto cuando yo te digo "oye, tienes dos semanas"

a que diga sabes que “mañana en dos horas, me lo acabas” tú dirías, hijole, ¿no? Entonces creo que también en eso, o sea a veces no ha sido tan acertado ¿no?, yo tratando de que lo hagan de manera más tranquila a tus tiempos, pero creo que no ha funcionado. 2.4 ¿cree que se ha excedido en cuanto a la flexibilidad? R= a lo me... no sí, de hecho, en algunas cosas, sí. Y eso pues al final del día también afecta, ¿no? Porque cuando tú dices: oye, tal capacitación, y la respuesta “ah, pues es que no me da” y cuando te la doy, no la haces. Entonces... mira, yo te lo estoy platicando porque yo apenas tiene un año para acá que estoy aquí ya como más al 100. Entonces empecé a ver temas de la norma 035, cosas que hacían falta, pues capacitaciones hacen falta, hice un diagnóstico de las necesidades de la capacitación (aquí lo tengo); entonces yo ya sé por áreas qué ocupaban, empecé con una introducción ya tienen dos cursos de producción, ¿no? Y los demás ya tenían fechas para que hicieran lo de trabajo en equipo... todo esto, pero pues llegó la pandemia y lo tuve que posponer, porque no es lo mismo hacer esos de trabajo en equipo que hacerlos en línea porque hay que hacer dinámicas. Pero sí, ya lo estoy trabajando y el diagnóstico lo hice también por áreas para poder separar y precisamente si voy a tener que destinar un día de tal a tal hora con esas personas del área administrativa pues las destinamos, ¿no? Pero digamos que como que apenas lo estoy tratando de implementar más este... periódicamente porque pues antes, no precisamente porque... al ser una empresa familiar eso en ocasiones se dejó de hacer, y como la verdad aquí la mayoría ya tiene muchos años trabajando aquí, ¿pues qué pasa? obviamente dices pues es un trabajo cotidiano normal no pasa nada pues ya saben cómo hacerlo. Entonces llega un punto en el que ahora yo abordo el año pasado y digo okay, a ver, bueno sí yo sé que ya hacer las cosas, pero pues a lo mejor ahorita ya hay otras herramientas ¿no?, hay que actualizarlos entonces digamos que estoy como en ese proceso a ver quién sabe cómo te valla a salir. Y por eso también se me hizo interesante haber vamos a ver de otra persona de otro lado a ver qué dice.

... por ejemplo, eso que me decías de incentivos, pues les consigo descuentos en gimnasios, en restaurantes, les damos boletos del cine, les damos tickets de lavado... a lo mejor cuando les preguntes eso igual y unos no lo entiendan así, han de decir: “incentivos pues es dinero” y no siempre es dinero. Siempre les estamos dando ese tipo... como de... pues incentivos, a lo mejor pequeños, pero pues sí ayudan a tu bolsillo ¿no?; a lo mejor no te doy doscientos pesos directamente, pero lo equivalente. Tal vez no lo tengan consciente, pero es parte de los incentivos ¿no? En mi pizarrón, allá afuera, tengo un tabloide y allí dice “descuento para trabajadores” por ejemplo restaurantes: la parroquia, papa John’s, genery-time... o sea, esas cosas yo busco para que ellos al menos tengan algo, por ejemplo, ahorita pues el cine el cine no es tan fácil que vallas, pero siempre les doy boletos. Son esos tipo de cosas, que a lo mejor ellos no lo ven así, pero es así, es parte de esos incentivos.

### 3.- ¿Cómo es la comunicación? (empleado-jefe, empleado-empleado, jefe-jefe)

R= lo que te decía la inicio ¿no?... yo siento que hemos tratado de tener esa empatía y esa apertura con ellos nunca... como tú sabes, hacerlos menos. Por ejemplo, yo ahorita estoy acá (oficina de gerencia administrativa), pero normalmente me siento allá afuera con ellos (el recibidor), en donde están contadora, auxiliar de ¿no?, como que trato de que no... se sienta una diferencia muy marcada entre jefe-empleado. Cuando me meto acá es porque voy a atender a un cliente, o cosas así, una llamada tardada... entonces me meto, pero sí trato como de... al menos de mi parte, ¿no?, porque soy el gerente administrativo y de ventas y mi tío es el director general y también siempre tiene puerta abierta, siempre está haciendo cosas... o sea yo siento que esa apertura, está; no se ve de “es que es el jefe” o “cállate, no hagas ruido” o sea, es como... te digo, que como ya todos tienen mucho tiempo hay esa confianza. O sea, yo siento eso, ojalá eso también sientan ellos, porque si no lo sienten ellos, pues yo diría “¿órale, por qué no me doy cuenta? Pero yo sí siento que hay esa buena comunicación, la apertura; no somos tampoco de que “oye, tengo que ir rápido al banco” y la respuesta sea “sí pero checas o me...” o sea, no; es de sí ve rápido y regresas. Aunque te digo, a veces, siento que tanta flexibilidad, puede llegar a afectar, ¿no? Pero bueno, hasta ahorita, yo la considero buena.

3.1 Y entre directivos, ¿cómo considera la comunicación? R= sí, sí, la verdad es que sí.

### 4.- ¿La toma de decisiones ha sido efectiva en relación a los resultados que usted ha notado en la institución?

R= pues yo siento que... más o menos.

### 5.- Respecto al trabajo en equipo, ¿cómo se siente?, ¿sus aportes u opiniones son tomadas en cuenta?

R= pues... yo siento que en ocasiones lo que yo veo, por ejemplo, yo siento que precisamente, como ellos ya están adaptados a un estilo de trabajo de años, entonces cuando llega alguien nuevo con otros métodos o con otro tipo de trabajo, a veces... como que a nadie le gusta que de repente a tu casa llegue alguien de afuera y acomode diferente, ¿no?, es como me cambias mi estilo, ¿no? Pero yo he tratado de decirles: a ver es que yo veo que tienen esto así, pero está un poco desordenado, porque no lo hacemos así y ya lo tenemos todo bien, “ah, bueno okay” o sea, saben que es algo bueno, pero pues, al fin y al cabo, les cambias su tipo de trabajo.

Pero créeme que yo, como ya tengo un poco más de estructura en tema administrativo de procesos, y aquí no, como que eso les cuesta trabajo. Pero yo siento que es... bien recibido, porque en el momento si se nota como... te pongo un ejemplo: - contadora, ¿tiene los contratos de renta de los locales de enfrente? - ah, sí, espérame, ahorita te los busco. Y dices: okay... pudiera ser tan sencillo que en una carpeta estén todos los contratos y decirme: - ah, claro, aquí están; ¿no? Entonces yo veo eso, y yo les digo; a ver, tenemos que trabajar un poco más ordenados, en ese sentido. Porque se maneja mucha documentación, diariamente. Si algo urge, te tardas tres días en darme, ¿no? Y también tienen ese como... rechazo a lo digital, cuando ahorita ya no se maneja tanto el papel, ¿no? Ya es casi todo en línea. Entonces digo, okay, en lo que se adaptan vamos a dejarlo en físico, se escanea y se tiene también en digital; aunque tengas guardada la carpeta en donde quiera... pero pues acá lo tengo. Entonces eso me ha costado un poquito de trabajo, pero, al fin y al cabo, creo que es bueno el trabajo en equipo. Aunque a veces, por eso, sí tenemos nuestras fricciones de que me urge tal papel, y no tienen bien ordenadas las cosas. No digo que todo, pero en ocasiones eso me ha pasado más, cuando algo que me urge ya, y no saben en dónde está; de que está, está, pero ¿dónde?, no sé.

## **Estrés laboral.**

### **1.- ¿Considera que la asignación de tareas es equitativa?**

R= No, de hecho, a veces, un poco creo que... más o menos. Que es lo que también ahorita, estoy dando la tarea para hacer un manual de funciones en donde tratemos de equilibrar. Lo que sí es que cada quien hace lo suyo, pero en hacer lo suyo, a veces yo digo: oye, es que a fulano le faltaría hacer estas otras que me quedan volando.

Estoy tratando de revisarla distribución de las cargas de trabajo, pero en general, bien.

### **2.- Dentro de sus actividades en la empresa, ¿cuál o cuáles le generan un descontento o pesar considerable?**

R= es que... la verdad, es que trabajar con gente, es bien complicado, porque dependes mucho de también su estado de ánimo ¿ves? Todos tenemos un estado de ánimo diferente, entonces ahí es cuando en ocasiones si cuesta cuando alguien viene de malas o algo así... que le pides una tarea y te mal contesta o cosas así y ¿qué onda?, ¿no? Y no a mí, pero si yo lo pido a alguien más, y ese alguien más lo pide, entre ellos a veces hay fricciones. Pero te digo, cuál es la respuesta: ah, no importa ya lo conozco., porque ya tienen años trabajando aquí y ya se conocen. Pero... ¿cómo le podrías poner?...

2.1 ¿Cree que lo más complicado es trabajar con las emociones de sus colaboradores? R= sí, creo que sí un poquito, sí. Y es que ¿sabes qué? Es un trabajo bien interesante porque... no en todos, pero en su caso, sí tienes que... manejarlas, porque los que son locutores: cómo se escuchan, lo que transmiten, tienen que estar todo el tiempo arriba; si están abajo, no sirve, se nota. Entonces si yo tengo a uno de ellos bajo, no funciona y causa conflicto ¿no? Entonces pues si escuchamos y qué onda ¿no? O a veces es de “oye, ¿qué onda, todo bien? Y sí tienes que estar al pendiente.

### **3.- ¿Cuántas horas labora al día?, ¿se siente bien con ello o le parece que podría haber un ajuste?**

R= pues... 8. A veces pueden ser más, o a veces pueden ser menos. A veces me voy temprano de aquí, pero voy a ver a un cliente o así.

### **4.- A su punto de vista, ¿su rendimiento ha decrecido, aumentado o mantenido? ¿en qué aspectos en específico?**

R= yo creo que ha incrementado; siento que es porque pues obviamente tengo más información de la gente, más tiempo, los conozco más. Y obviamente la información es poder, y te vas sintiendo más segura de lo que vas haciendo, o en lo que propongas, ¿no?

### **¿Hay algo más que quisiera aportar para beneficio de su empresa?**

R= pues, es que en general yo siento que todos hacen un buen papel, pero en ocasiones podrían hacerlo mejor, ¿no? No todos, pero sí creo que si todos pusieran el 100% de su parte y algo más... o sea no siempre de “son las 4 horas y ya está” y no hablo del tiempo, sino de las cosas en general, o sea, darle un extra. Todos tienen bien puesta la camiseta, eso lo tengo claro, pero siento que a veces a todos nos hace falta ese extra. Que en ocasiones algunos sí lo dan, pero sí hay otros que solo vienen ya por... de pues, mi horario y ya está; no digo que todos, pero sí alguno que otro. También siento que sí alguno tiene a lo mejor 20 años trabajar, pues puede pensar que ya nada más viene por... pues no lo sé, nunca me ha pasado, pero pudiera ser que les pase eso, y que es válido, ¿no? Lo importante también es analizarlos y ver la manera a lo mejor de si tiene el mismo horario desde hace... por ejemplo, los locutores, (porque en los administrativos es complicado cambiar), pero en ellos, si se podría dar una rotación, aunque también tiene sus pros y sus contras, ¿sabes?, por el público, por los segmentos del mercado, y si los mueves (locutores) a lo mejor no domina temas románticos ¿no? Entonces tienes que ver también esa parte, que no es tan fácil, pero puede darse el caso.

Teníamos un locutor que de repente movía horario y le tocaba cubrir el horario donde era pura cumbia, te decía “es que no conozco esa música, no sé qué poner” aunque hay una carpeta, pero ellos mismos no transmiten esa chispa. Entonces, es complicado, tienes que analizar muy bien a cada uno. Pero te digo, si se da el tema de que parece que ya es automático, ¿no?

### **¿y cómo cree que podría contra restarse esa parte?**

R= pues te digo, yo siento que sí hacer un buen... checar con ellos mismos, ellos, también podría decirte: “sabes qué, ya estoy cansado de esta hora”, ¿no?, a lo mejor una plática, así en confianza en general que te digan: “oye, si me gustaría cambiar mi horario...”. No lo sé, pudiera ser que sí se pueda, porque también implica sindicatos, etc. Es complicado, pero puede ser que funcione, o sea, checar con cada uno si se pudiera hacer algún cambio., o de programa, incluso, porque eso también pasa.

|                           |                           |                                |                 |                   |                    |
|---------------------------|---------------------------|--------------------------------|-----------------|-------------------|--------------------|
| <b>Colaborador 2</b>      |                           |                                |                 |                   |                    |
| <b>Cargo:</b><br>Contador | <b>Tipo:</b><br>Confianza | <b>Área:</b><br>Administrativa | <b>Edad:</b> 56 | <b>Sexo:</b><br>F | <b>Antigüedad:</b> |

## Clima laboral.

### 1.- ¿Cómo observa el liderazgo dentro de la radiodifusora?

R= En general. actualmente hemos sufrido un cambio y lo considero bueno. Del uno al cinco, 4.

### 2.- ¿Se siente motivado? (reconocimiento público, económico, ascenso)

R= Me siento motivada, a lo mejor estoy mal, pero yo considero y siempre se los he dicho; considero que la empresa es un ser que no tiene nombre y que no tiene ojos, y que... tú tienes que dar lo mejor de ti pues porque de alguna manera te retribuye, ¿no? Entonces desde ese punto de vista tú debes ser leal.

### 3.- ¿Cómo es la comunicación? (empleado-jefe, empleado-empleado, jefe-jefe)

R= pues creo que sí nos falta. Pues porque yo, por ejemplo, considero que nos hace falta más dinamismo en la comunicación, como que a veces se atora en algún lado.

### 4.- ¿La toma de decisiones ha sido efectiva en relación a los resultados que usted ha notado en la institución?

R= pues sí es buena, porque si no, no funcionaría. Es buena.

### 5.- Respecto al trabajo en equipo, ¿cómo se siente?, ¿sus aportes u opiniones son tomadas en cuenta?

R= Pues mi trabajo es en equipo e individual... pues es que mira, aquí hay un detalle, son varios jefes, por ejemplo, y a veces se nos dificulta un poquito.

### 6.- ¿considera que la comunicación entre jefes es buena?

R= sí... mira lo que nos afecta es que, por ejemplo, si un jefe te manda a alguna cosa, y en el camino te habla otro y te pide otra; pues haces la del segundo jefe por que la consideras más importante y ya no haces la del primer jefe. Eso es lo que no se nos dificulta.

## Estrés laboral.

### 1.- ¿Considera que la asignación de tareas es equitativa?

R= sí... algunas veces hay detalles.

### 2.- Dentro de sus actividades en la empresa, ¿cuál o cuáles le generan un descontento o pesar considerable?

R= pues ninguna, a mi me encanta mi trabajo.

### 3.- ¿Cuántas horas labora al día?, ¿se siente bien con ello o le parece que podría haber un ajuste?

R= Laboro 7, a veces un poco más, pero el tiempo se me pasa rápido.

### 4.- A su punto de vista, ¿su rendimiento ha decrecido, aumentado o mantenido? ¿en qué aspectos en específico?

R= Ha aumentado.

|                                     |                        |                         |                 |                |                            |
|-------------------------------------|------------------------|-------------------------|-----------------|----------------|----------------------------|
| <b>Colaborador 4</b>                |                        |                         |                 |                |                            |
| <b>Cargo: Gerente de Producción</b> | <b>Tipo: Confianza</b> | <b>Área: Producción</b> | <b>Edad: 43</b> | <b>Sexo: M</b> | <b>Antigüedad: 21 años</b> |

## Clima laboral.

**1.- ¿Cómo observa el liderazgo dentro de la radiodifusora?**

R= Bueno

**2.- ¿Se siente motivado? (reconocimiento público, económico, ascenso)**

R= No hay motivación. Digamos que sí me siento motivado.

**3.- ¿Cómo es la comunicación? (empleado-jefe, empleado-empleado, jefe-jefe)**

R= Ahorita sí ha cambiado un poco, por el ingeniero (Bernardo) que está ahorita, anteriormente definitivamente no había comunicación.

3.1 ¿en qué aspectos ha mejorado?

R= nos deja participar, toma en cuenta mis opiniones.

**4.- ¿La toma de decisiones ha sido efectiva en relación a los resultados que usted ha notado en la institución?**

R= Sí ha mejorado, a partir del ingeniero que tiene como un año que está con nosotros

**5.- Respecto al trabajo en equipo, ¿cómo se siente?, ¿sus aportes u opiniones son tomadas en cuenta?**

R= Sí, ha mejorado un poco, anteriormente cada quien "jalaba" para donde quería

Por ejemplo, en la colaboración del trabajador, antes mi opinión no era tomada en cuenta y ahora sí.

## Estrés laboral.

**1.- ¿Considera que la asignación de tareas es equitativa?**

R= A veces siento que no es equitativo, porque hay cosas que sé hacer, y las hago, pero no me corresponden.

Por ejemplo, continuidad, no llegó a programar los spots, y no salieron; aunque no sea culpa mía, yo tengo que resolverlo, o los locutores que no hicieron los cortes a tiempo o que no salió x comercial que piden, a mí, me toca resolverlo.

1.1 ¿Usted considera que su área o usted tiene mayor responsabilidad?

R= Sí, en ocasiones sí, a veces siento que, si las cosas se hicieran bien desde el principio, no habría necesidad de.

**2.- Dentro de sus actividades en la empresa, ¿cuál o cuáles le generan un descontento o pesar considerable?**

R= pues en general, ninguna, por que como sé hacerlo, ninguna me genera carga.

**3.- ¿Cuántas horas labora al día?, ¿se siente bien con ello o le parece que podría haber un ajuste?**

R= 8 horas. Me siento bien con ellas

**4.- A su punto de vista, ¿su rendimiento ha decrecido, aumentado o mantenido? ¿en qué aspectos en específico?**

R= Pues cuando entré, todo era análogo manual, y ahora está optimizado, así que hemos mejorado.

4.1 ¿Y respecto a usted, a sus emociones, ánimo, motivación?

R= Al principio sí me costó un poco compaginar con el ingeniero (el anterior, no el actual) por su forma de ser.

**5.- Algún consejo o algo que quiera externar para la mejora de la empresa o ¿qué considera que le hace falta a usted?**

R= me gustaría incentivos económicos o capacitaciones.

|                                   |                               |                     |                 |                   |                               |
|-----------------------------------|-------------------------------|---------------------|-----------------|-------------------|-------------------------------|
| <b>Colaborador 5.</b>             |                               |                     |                 |                   |                               |
| <b>Cargo:</b><br>Locutor/operador | <b>Tipo:</b><br>Sindicalizada | <b>Área:</b> Cabina | <b>Edad:</b> 44 | <b>Sexo:</b><br>F | <b>Antigüedad:</b><br>21 años |

## Clima laboral.

### 1.- ¿Cómo observa el liderazgo dentro de la radiodifusora?

R= Bueno

### 2.- ¿Se siente motivado? (reconocimiento público, económico, ascenso)

R= Sí, cuando hacemos eventos extras que no corresponden a nuestro horario o trabajo como, son muy condescendientes con nosotros, nos estimulan.

### 3.- ¿Cómo es la comunicación? (empleado-jefe, empleado-empleado, jefe-jefe)

R= Buena, fluida. De un tiempo para acá, que la empresa ha tenido un cambio radical muy fuerte, se ve realmente que hay un liderazgo como tal; una organización dentro de la empresa.

#### 3.1 ¿A partir de qué situación usted notó esta mejora?

R= yo empecé a sentir este cambio dentro de la empresa... aproximadamente hace dos años, lo noté a partir de que cambió la organización laboral. Me refiero a con los directivos, por ejemplo, hubo algunos cambios administrativos; a eso se debió el cambio. Antes, la verdad, estaba un poco desorganizado... como que estábamos a la deriva, no había un liderazgo como tal.

#### 3.2 ¿Cuál fue ese cambio administrativo?

R= En la cuestión de organización dentro de, en el aspecto de... que siento que es... una organización de la empresa en todos los aspectos, tanto en el equipo de trabajo, como la cuestión administrativa, la cuestión de lo que realizamos aquí.

### 4.- ¿La toma de decisiones ha sido efectiva en relación a los resultados que usted ha notado en la institución?

R= A partir de ese cambio, considero, que ha mejorado.

### 5.- Respecto al trabajo en equipo, ¿cómo se siente?, ¿sus aportes u opiniones son tomadas en cuenta?

R= Tenemos un buen trabajo en equipo, la verdad, es que esa es la clave de la radiodifusora; más que... pues más que compañero de trabajo, o como tal trabajadores o empleados, somos una familia; y es agradable. A pesar de que hubo un cambio, radical en la cuestión de organización, esa parte de compañerismo, es buena aquí.

## Estrés laboral.

### 1.- ¿Considera que la asignación de tareas es equitativa?

R= Sí, sí.

### 2.- Dentro de sus actividades en la empresa, ¿cuál o cuáles le generan un descontento o pesar considerable?

R= No. En realidad, mi actividad laboral aquí, es en cabina. Me gusta mi trabajo, o sea, en realidad, es... es un trabajo... pues bonito, es algo que me llena en ese aspecto. Anteriormente estaba en programación, ahorita pues realmente estoy en lo mío, en cabina. Y no, al contrario.

### 3.- ¿Cuántas horas labora al día?, ¿se siente bien con ello o le parece que podría haber un ajuste?

R= Al día, laboro 13 horas diarias, pero aquí, laboro solamente 4.

#### 3.1 En las horas que labora aquí, ¿se siente bien con ellas?

R= Sí, buenas, a pesar de que yo tengo un horario de trabajo... pues yo trabajo en la noche, trabajo de 21:00 a 1:00, se me va muy rápido, la verdad es tranquilo. El trabajo aquí en cabina es muy relajado, no es desgastante, y pues si te gusta se te va rápido.

### 4.- A su punto de vista, ¿su rendimiento ha decrecido, aumentado o mantenido? ¿en qué aspectos en específico?

R= Un tiempo... sí este... considero que es a raíz de que empecé con la otra actividad. Hace como un año, tuve un agotamiento... en todos los aspectos. Yo decía que estaba en ese proceso de... adaptación, como que hay personas... bueno, en mi caso, siento que pasé un proceso como de... de estrés laboral, pero no tanto de dolores, sino en general. Hasta que mi organismo se fue adaptando a los horarios, y ahorita ya me siento bien, pero en su momento, sí me sentí... como presionada, porque sentía que no estaba dando ese rendimiento y, de hecho, se dieron cuenta. En algún momento, uno de mis jefes, me dijo: mira, checa porque yo veo que... pues que nada más ponía música. Y dije, estoy afectando mi trabajo, ¿no?, porque de alguna manera lo estoy reflejando. Y aquí no... puedes venir solo a poner música sin hablar; esa parte, sí, en algún momento. Ahorita, me siento bien, me siento a gusto.

|                       |                        |                     |                 |                |                            |
|-----------------------|------------------------|---------------------|-----------------|----------------|----------------------------|
| <b>Colaborador 6.</b> |                        |                     |                 |                |                            |
| <b>Cargo: Locutor</b> | <b>Tipo: Confianza</b> | <b>Área: Cabina</b> | <b>Edad: 54</b> | <b>Sexo: M</b> | <b>Antigüedad: 27 años</b> |

## Clima laboral.

### 1.- ¿Cómo observa el liderazgo dentro de la radiodifusora?

R= Bueno.

### 2.- ¿Se siente motivado? (reconocimiento público, económico, ascenso)

R= Sí, me siento motivado. Pues no tanto como eso (respecto a incentivos), pero es muy satisfactoria el trabajo que uno desarrolla, porque es de todos los días y... constantemente tenemos la manifestación del público; cuando te dice: “oye, eso está muy bien, eso me gustó, oye qué padre que esté poniendo esas canciones o qué padre que toques ese tema”. Y lo más importante de las decisiones de la empresa, es que nos ha dejado trabajar de acuerdo al perfil de cada quien, y de hacer lo que nos gusta, sin que nos obliguen o nos tapen.

2.1.- No se siente limitado

R= No, no, no. La empresa nos da todas las facilidades y, por lo tanto, nosotros también debemos tener esa responsabilidad de no pasarnos de la línea.

### 3.- ¿Cómo es la comunicación? (empleado-jefe, empleado-empleado, jefe-jefe)

R= Directa, es directa. Ellos hablan con nosotros, y nosotros con ellos. No hay una escudería ni... que tengamos que pedir permiso: “oye, podrá atenderme don Bernardo...” y que la secretaria nos diga: “no, está ocupado...” esas cosas que las padecen otras empresas, y que yo lo he vivido y lo he visto, aquí no. Definitivamente no.

### 4.- ¿La toma de decisiones ha sido efectiva en relación a los resultados que usted ha notado en la institución?

R= Sí... bueno... pues... todo es con base en cambios, siempre la vida va cambiando. Pero han sido para bien. Los cambios han sido óptimos. Por ejemplo, la pandemia. Por un lado, bajó la situación económica, pero, por otro lado, para la radio vinieron aspectos buenos. Ahorita, con el confinamiento de las familias en sus casas, más gente escucha radio. Entonces si viene un cliente, y me dice: “oye, yo ya no puedo anunciarme contigo este mes, están las cosas bien duras”; le digo bueno, nada más te voy a comentar algo: eres mi cliente y yo me voy a recuperar por ti, si te abres (dejas de ser mi cliente) ahorita de mí, yo te puedo asegurar que ahorita tengo más porcentaje de radioescuchas y tú te vas a salir... te voy a decir algo, si tú te sales, va a llegar otro, cuando quieras regresar, tu lugar ya está ocupado. O sea que mira, los negocios son los negocios.

Entonces son estrategias que nosotros utilizamos para la generación de venta; te me echas para atrás, cliente; no te preocupes, yo lleno tu lugar.

### 5.- Respecto al trabajo en equipo, ¿cómo se siente?, ¿sus aportes u opiniones son tomadas en cuenta?

R= Pues bien, aquí todos nos echamos la mano de alguna forma o de otra.

5.1.- ¿Considera a los miembros de la empresa su familia?

R= Sí, totalmente. Son con los que más tiempo paso.

## Estrés laboral.

### 1.- ¿Considera que la asignación de tareas es equitativa?

R= Todo está equilibrado, de lo que uno maneja.

### 2.- Dentro de sus actividades en la empresa, ¿cuál o cuáles le generan un descontento o pesar considerable?

R= No, ninguna. La verdad, a mí me gusta mucho lo que hago, a veces los domingos, (porque mi descanso fijo es en sábado), es pesado venir a trabajar, pero ya estando aquí, se me olvida.

### 4.- ¿Cuántas horas labora al día?, ¿se siente bien con ello o le parece que podría haber un ajuste?

R= 5 horas. Sé me siento bien con ello.

### 5.- A su punto de vista, ¿su rendimiento a decrecido, aumentado o mantenido? ¿en qué aspectos en específico?

R= Yo siento que me he mantenido, sin irme tan arriba, pero tampoco echándole para atrás. He sido constante.

|                       |                        |                     |                 |                |                           |
|-----------------------|------------------------|---------------------|-----------------|----------------|---------------------------|
| <b>Colaborador 7</b>  |                        |                     |                 |                |                           |
| <b>Cargo: Locutor</b> | <b>Tipo: Confianza</b> | <b>Área: Cabina</b> | <b>Edad: 30</b> | <b>Sexo: M</b> | <b>Antigüedad: 5 años</b> |

## Clima laboral.

**1.- ¿Cómo observa el liderazgo dentro de la radiodifusora?**

R= Muy buena.

**2.- ¿Se siente motivado? (reconocimiento público, económico, ascenso)**

R= Sí, me siento motivado, pero no hay incentivos.

2.1.- ¿Considera que son necesarios?

R= Sí.

2.2.- ¿Qué le gustaría?

R= pues... entre... a veces... parte y parte; económica o algún curso o algo así.

**3.- ¿Cómo es la comunicación? (empleado-jefe, empleado-empleado, jefe-jefe)**

R= Muy cercana, muy buena.

**4.- ¿La toma de decisiones ha sido efectiva en relación a los resultados que usted ha notado en la institución?**

R= Yo la considero buena.

**5.- Respecto al trabajo en equipo, ¿cómo se siente?, ¿sus aportes u opiniones son tomadas en cuenta?**

R= Lo siento tranquilo.

## Estrés laboral.

**1.- ¿Considera que la asignación de tareas es equitativa?**

R= Sí es equitativa.

**2.- Dentro de sus actividades en la empresa, ¿cuál o cuáles le generan un descontento o pesar considerable?**

R= No... solamente que, bueno, como tengo el horario de la mañana pues llega a ser un poquito... pero no mucho. A veces sí... me cuestan las mañanas, por que entro a las 5:00 de la mañana, y a veces sí siento la fatiga.

2.2.- ¿Esos horarios son fijos?

R= pues, me designaron ese horario.

2.3.- ¿y qué tiempo lo cubre?

R= bueno, pues, hasta ahorita, es permanente.

**4.- ¿Cuántas horas labora al día?, ¿se siente bien con ello o le parece que podría haber un ajuste?**

R= 5 horas, y creo que son justas.

4.1 ¿le gusta su trabajo?

R= sí, me encanta.

**5.- A su punto de vista, ¿su rendimiento ha decrecido, aumentado o mantenido? ¿en qué aspectos en específico?**

R= Ha mejorado.

|                       |                        |                     |                 |                   |                              |
|-----------------------|------------------------|---------------------|-----------------|-------------------|------------------------------|
| <b>Colaborador 8.</b> |                        |                     |                 |                   |                              |
| <b>Cargo:</b> Locutor | <b>Tipo:</b> Confianza | <b>Área:</b> Cabina | <b>Edad:</b> 40 | <b>Sexo:</b><br>M | <b>Antigüedad:</b><br>8 años |

## Clima laboral.

### 1.- ¿Cómo observa el liderazgo dentro de la radiodifusora?

R= De un tiempo a la fecha, ha cambiado para bien.

1.1 ¿cuál fue ese cambio?

R= bueno, el trato con el personal, para nosotros, mejoró bastante la relación con los directivos. Ahora, está la confianza como un poquito más... concreta.

1.2 ¿Hubo cambio de directivo o solo hubo un cambio en el trato hacia ustedes?

R= Se cambió la manera de trabajar. Y ese cambio fue positivo.

### 2.- ¿Se siente motivado? (reconocimiento público, económico, acenso)

R= Bueno, más que nada, es reconocimiento público.

2.1 ¿A usted le gustaría otro tipo de incentivo?

R= Bueno, yo siempre he estado a favor de la capacitación, pero este... pues sí, ¿no?, a nadie le cae mal un incentivo económico o un bono.

### 3.- ¿Cómo es la comunicación? (empleado-jefe, empleado-empleado, jefe-jefe)

R= Entre empleado-jefe, está muy bien. Entre compañeros, sí siento que nos falta un poquito de más comunicación.

3.1 ¿Tiene algún ejemplo respecto a esta situación entre compañeros?

R= pues, no sé, ponerse de acuerdo en algunas cosas en cuestión de cabina... eh... pues a veces no todos tratamos de igual manera a las personas del auditorio, normalmente tenemos todos un tipo de temperamento muy distinto, y pues yo sí consideraría el hecho de... hablar con todos los compañeros para que mejorara ese asunto. Porque sí he notado que, a veces, sí hay algunos... pues se podría decir que algunos “descolones” a una parte del auditorio, y considero que no deberían ser.

Considero que sí debería de haber reuniones cada cierto tiempo para evaluar y, a lo mejor, exponer.

3.2 ¿no existen reuniones?

R= no, reuniones como tal formales, no.

### 4.- ¿La toma de decisiones ha sido efectiva en relación a los resultados que usted ha notado en la institución?

R= Bueno, pues considero que, aunque algunas han sido drásticas, pero todas han cambiado para bien. Y no lo veo mal. Hay cosas que han cambiado y que, pues sí han ayudado a la empresa, nos han ayudado a nosotros.

### 5.- Respecto al trabajo en equipo, ¿cómo se siente?, ¿sus aportes u opiniones son tomadas en cuenta?

R= pues... es bueno. Sí, me escuchan y hay apertura en esa parte.

## Estrés laboral.

### 1.- ¿Considera que la asignación de tareas es equitativa?

R= eh... pues a lo mejor, no tanto que se le cargue más... no sé si entre dentro de tu pregunta lo que te voy a comentar, pero, considero que hace falta variar un poco más las voces de los comerciales. Hace falta repartir el trabajo para no se escuche repetitivo al aire las mismas cosas. Considero que debería de haber un poco más de variedad en voces al aire.

1.1 ¿Más que por carga laboral, por imagen?

R= sí exactamente, no sé si tenga que ver con tu pregunta, pero es eso.

### 2.- Dentro de sus actividades en la empresa, ¿cuál o cuáles le generan un descontento o pesar considerable?

R= Bueno no me cuesta, si me llega a cansar a veces un poco, pero tampoco lo hago de malas; cuando me toca algo de tipo administrativo; a mí, el manejar papeles, el manejar números, relacionados con lo que yo hago... sí me estresa un poco. Sobre todo, cuando cubro el turno de producción, este... es ahí donde sí llega... para mí, a ser así como que un... algo estresante al final del día. Por la cuestión de manejar ciertos documentos, y no estoy acostumbrado a eso.

**3.- ¿Cuántas horas labora al día?, ¿se siente bien con ello o le parece que podría haber un ajuste?**

R= 4 horas. Me siento bien con ellas. La cuestión es cuando me toca cubrir las vacaciones de mi compañero de producción, porque ahí debo atender las dos cosas; cabina y producción, ahí es donde sí ya trabajo más, porque él viene 8 horas.

3.1 ¿Y la parte económica es equivalente cuando desempeña ambos trabajos o percibe lo mismo?

R= No... pues hasta horita no. Cuando yo cubro las horas, no me pagan lo que debe ser.

3.2 ¿Y lo ha solicitado o hablado?

R= Bueno, es que... como llevo un acuerdo en algún momento determinado con uno de mis jefes; se me hizo mención de que solo iba a ganar la mitad de lo que yo trabajara extra. Entonces, pues sí, lo considero que no es equitativo con lo que yo trabajo cuando cubro esos puestos, porque... aquí se toman en cuenta otras cosas conmigo. Pero sí considero que debería de... que se me debería de pagar igual que en un turno normal.

**4.- A su punto de vista, ¿su rendimiento ha decrecido, aumentado o mantenido? ¿en qué aspectos en específico?**

R= He aumentado. Bueno... el ritmo de programa que llevo yo, he crecido más en auditorio. Y... en el área en la que también soy auxiliar de producción, adquirí ciertos conocimientos en este tiempo y... pues he mejorado. Para mí es un logro, un aumento de la experiencia que llevo aquí.

|                       |                        |                     |                 |                   |                               |
|-----------------------|------------------------|---------------------|-----------------|-------------------|-------------------------------|
| <b>Colaborador 9.</b> |                        |                     |                 |                   |                               |
| <b>Cargo:</b> locutor | <b>Tipo:</b> confianza | <b>Área:</b> cabina | <b>Edad:</b> 43 | <b>Sexo:</b><br>F | <b>Antigüedad:</b><br>18 años |

## Clima laboral.

### 1.- ¿Cómo observa el liderazgo dentro de la radiodifusora?

R= Pues normal, solo ellos pueden hacer cambios. Considero que han sido buenos.

### 2.- ¿Se siente motivado? (reconocimiento público, económico, ascenso)

R= Algunas veces. No tenemos incentivos, me gustaría cursos o constante capacitación.

### 3.- ¿Cómo es la comunicación? (empleado-jefe, empleado-empleado, jefe-jefe)

R= Algunas veces nula, la verdad.

### 4.- ¿La toma de decisiones ha sido efectiva en relación a los resultados que usted ha notado en la institución?

R= Pues sí, te repito, han sido por parte de los directivos.

### 5.- Respecto al trabajo en equipo, ¿cómo se siente?, ¿sus aportes u opiniones son tomadas en cuenta?

R= Regular. Mis opiniones son tomadas en cuenta pocas veces.

## Estrés laboral.

### 1.- ¿Considera que la asignación de tareas es equitativa?

R= Sí. Ya cada quien tiene bien definidas sus funciones.

### 2.- Dentro de sus actividades en la empresa, ¿cuál o cuáles le generan un descontento o pesar considerable?

R= Ninguna, esto no es cansado

### 3.- ¿Cuántas horas labora al día?, ¿se siente bien con ello o le parece que podría haber un ajuste?

R= 5 horas. Me siento bien.

### 4.- A su punto de vista, ¿su rendimiento ha decrecido, aumentado o mantenido? ¿en qué aspectos en específico?

R= Creo que se ha mantenido, ¿no? O sea, siempre y cuando este... por ejemplo... no perdamos... el enfoque. Yo creo que por eso tenemos las vacaciones, porque hay un momento en el que sí debemos descansar. Esto, o sea, la radio no es cansada, sobre todo porque a la mayoría, o a todos los que estamos aquí, nos gusta; sin embargo, llega un momento en el que cae en el tedio, ¿no? De que diario y diario lo mismo y lo mismo. Entonces, sí de repente llega a ser un poco... no le podría decir que cansado, yo creo que ese no sería el término; tal vez un poco tedioso, rutinario, pero en general no. Una carga definitivamente no es.

### 5.- Aporte:

Necesitamos capacitaciones constantes, o sea, ese sería el mejor incentivo que podríamos tener; ya no tanto de dinero, como le digo. Sino de capacitaciones constantes que podamos tener. En otras empresas yo he visto que sí hay, pero aquí realmente... de los 18 años que tengo aquí solamente una.

**Colaborador 10.****Cargo:** locutor /  
reportero**Tipo:**  
sindicalizado**Área:** campo y  
cabina**Edad:** 41**Sexo:**  
M**Antigüedad:**  
10 años**Clima laboral.****1.- ¿Cómo observa el liderazgo dentro de la radiodifusora?**

R= Muy débil.

**2.- ¿Se siente motivado? (reconocimiento público, económico, acenso)**

R= No. No tenemos nada. Para mí la motivación sería trabajar en equipo. Somos una empresa de comunicación, y no hay comunicación.

**3.- ¿Cómo es la comunicación? (empleado-jefe, empleado-empleado, jefe-jefe)**

R= Es muy nula, muy deficiente. Ayer me pasó; dicen una cosa, y después salen con otra. Entonces no hay una comunicación organizacional directa. La comunicación no es efectiva.

**3.1 ¿Es en el mismo directivo o quiénes?**

R= es entre todo, en todo. Porque, o sea, aquí tenemos un director y hay una encargada de recursos humanos y ella no hace una comunicación eficiente; eso hace de que, al menos yo, yo pregunto: a ver, regreso, ¿todo normal, sigo igual? “sí, sigue igual” y a la mera hora me encuentro con el no, que me dijeron que entraba más tarde; y a ver, yo pregunté y me dijeron todo normal “es que se me olvidó decirte”; no hay comunicación correcta y efectiva.

**3.2 ¿Y esta situación se presenta frecuentemente?**

R= Sí. Hay años aquí... en 10 años que llevo aquí, por lo menos en 5 o 6, no hay una junta.

**3.3 Cuándo usted tiene alguna inconformidad, ¿con quién lo externa? O simplemente no lo expresa.**

R= No lo expreso, porque no hay una respuesta.

**3.2 ¿Nunca lo ha hecho?**

R= eh... sí, y primero dicen que sí, y a la mera hora cambia todo. Entonces, para mí ya es desgastante. Hubo una encuesta que nos aplicaron, donde me preguntabas: “¿alguna recomendación? o algo así... y yo puse ¿para qué si no hacen caso?

Yo soy de los que me pongo una camiseta y de los que más puedo defender aquí... pero yo ya tomé la decisión de que no vale la pena ya.

Esta estación está como número uno por nosotros los locutores, porque cada quien entra a su programa y le pone el “punch”. Eso sí, no nos están fregando, somos libres; manejamos nuestros programas como nosotros queremos, y por eso somos número 1. Pero hace falta esa... es decir, que el jefe diga: “vénganse, c&amp;br..., vamos a hacer esto, vamos a darles playeras, y vamos a ponernos a reventar; o sea, esto es como un barquito de papel, que lo pones en el desagüe... y ahí se va.

Entonces... y lo digo honestamente, y lo mejor no es como... que no se tome a mal lo que voy a decir, pero para mí estas encuestas no van a servir porque no hay inquietud. Porque hay gente que sí quiere hacer, pero al mismo tiempo, dicen: “no, es dinero, ¿para qué?

**3.4 Usted cree que estas entrevistas no sirven por que las recomendaciones que se hagan, no serán aplicadas...**

R= no porque lo primero que van a decir es que cuestan, y hay cosas que sí cuestan dinero, pero hay otras en las que puedes hacer intercambios, y puedes hacer estrategias. Y no necesariamente todo es dinero, sino aquí realmente, si aquí a la empresa le va bien, yo sé que voy a tener mi trabajo es seguro, mi paga está segura, ¿no? Entonces, yo voy a colaborar para que suceda. A lo mejor yo tengo esa posición, no sé mis compañeros; per a mí, cuando me piden las cosas, yo estoy ahí. Pero, entonces, llega un momento en el que dices... no valoran tu trabajo... o sea si uno se esfuerza por ser mejor, por tener el nombre de la radiodifusora en grande. Por eso digo esto, para mí, pues va a estar bonito, va a estar chido, van a decir: “oh, pues está chido, pues órale...” pero todo va a seguir igual, porque ya lo vemos. Todos los que estamos aquí, ya tenemos años, todos, todos... y me atrevo a decir, que estos momentos lo que yo estoy diciendo, ya te lo han dicho mis compañeros. Entonces, no hay un cambio significativo.

**3.5 Considera que usted y sus compañeros solo dan y no se sienten retribuidos?**

R=No necesariamente tiene que ser en dinero, “que me paguen bien”, no. Sino es que... apenas, en diciembre, sí hubo una motivación. Nos dieron un reconocimiento por los años que trabajamos, pero no es esa parte de que digas: “a ver, vamos a trabajar, que haya un respeto por cada uno...” no; a mí, de buenas a primeras: “te quitamos un programa...” y no me dicen “oye, voy a platicar contigo, vamos a hacer esto...” no, nada más: “te cambié”. Y meten otro en el programa, y ese, deja botado el programa dos veces, entonces ¿por qué me lo quitan?

**3.6 ¿Cree que lo tratan como a un objeto?**

R=Sí. Cuando al final de cuentas, somos nosotros la materia prima.

**4.- ¿La toma de decisiones ha sido efectiva en relación a los resultados que usted ha notado en la institución?**

R= No.

5.- Respecto al trabajo en equipo, ¿cómo se siente?, ¿sus aportes u opiniones son tomadas en cuenta?

R= pues es que, como justamente no hay el trabajo en equipo, no hay esa forma de decir: vamos a reunirnos, vamos a una junta, te escucho, qué propones, tú que estás ahí qué percibes... ¡no, nada!

Pues has de cuenta que yo vengo a mis programas, y yo los hago. Y si lo hago bien equis, y sino también. O sea, si yo no quiero, no hablo y no pasa nada, y si hablo y me pongo... no pasa nada. Lo que sí, lo percibe la gente. El auditorio reconoce a todos y cada uno; cada quien tiene su auditorio, y cada quien tiene gente que lo aprecia, porque eso sí. Al final de cuentas nuestro trabajo es entretener.

De una u otra forma, cada quien tiene su rating. O sea, en esta estación, todos los programas tienen rating, no me atrevo a decir que hay un programa en específico, no, todos. Porque cada quien es autónomo, lo disfruta, tiene su esencia.

Al aire estamos como número uno, y tú lo ves perfecto, lo escuchas perfecto, pero por fuera... podríamos ser mejores, ¿por qué? Porque hay competencia; pero pues a lo mejor dicen: “pues ya llegué, lo difícil era llegar,” y deciden mantenerse.

5.1 ¿por qué continúa en esta empresa?

R=Porque creo que se pueden cambiar las cosas, entonces, porque aún tengo la... y no porque y quiera venir a cambiar las cosas, a ser jefe, no. Yo en donde me pongan en donde estoy, estoy bien, en donde me desenvuelvo estoy bien. Pero yo siempre he sido de los que me pongo la camiseta, y yo tengo fe en es esto puede cambiar, puede ser mejor. O sea, a veces me da nostalgia ver como los demás están arriba y nosotros abajo. Y yo he propuesto. Lo he dicho: “oye, hago esto, los otro...” y la respuesta es “no, no, yo lo checo”, y no hacen nada. Entonces digo bueno, entonces, ¿para qué me mortifico, ¿no?

## **Estrés laboral.**

**1.- ¿Considera que la asignación de tareas es equitativa?**

R= Fíjate que no considero que... o sea, es cada quien su trabajo. O sea, tú vas, y a tu programa y... ahí yo siento que no hay... que no hay alguien más o alguien menos, cada quien a su chamba.

**2.- Dentro de sus actividades en la empresa, ¿cuál o cuáles le generan un descontento o pesar considerable?**

R= No, ninguna, yo lo que hago aquí, lo hago bien y con pasión. A mí me pueden meter a donde sea, y yo lo voy a hacer.

**3.- ¿Cuántas horas labora al día?, ¿se siente bien con ello o le parece que podría haber un ajuste?**

R= Ando reporteando en campo en la mañana, pero aquí en cabina, nada más dos. Más o menos 5 o 6 horas.

3.1 ¿cómo se siente con esas horas?

R= Yo siento que... yo particularmente, ya no estoy tan a gusto, por cosas que han pasado; yo de hecho, ya puse mi renuncia en la mesa y no me la han aceptado. Este... entonces... yo la otra vez decía: es que el salario... y no... ¿cómo te explico? No me pagan lo que me deben de pagar. Me disfrazan muchas cosas, me dicen muchas cosas, shalalá, shalalá... pero no digo nada porque me gusta mi trabajo. Y hay muchas empresas que me han pedido que me valla a trabajar con ellos, pero no, yo realmente si por mí fuera ya me habría ido.

**4.- A su punto de vista, ¿su rendimiento a decrecido, aumentado o mantenido? ¿en qué aspectos en específico?**

R= No... siempre... yo soy del que te puede conducir un noticiero, te puedo reportear, te puedo hacer cualquier tipo de entrevistas, te puedo locutear, te puedo hacer control remotos, te puedo hacer entrevistas políticas, eh... uno de los jefes me ha dicho que soy el único que puede está capacitado para hacer todo esto. Entonces he crecido; primero entré siendo reportero, después me pidieron que condujera el noticiero, después me metieron a cabina, después fui cronista de deportes y tuve un programa de deportes, o sea he crecido. Comencé haciendo muchas cosas y he crecido.

**6.- ¿Algo que quiera agregar para el crecimiento de su empresa?**

R= pues que se pongan las pilas, nada más. Que quieran. Aquí el único chiste es que quieran hacer las cosas, y hay el capital. Yo siempre he dicho que aquí mis compañeros tienen un talento impresionante, todos, todos los que están en el micrófono tienen su ángel, su estrella, su carisma, y por eso esta estación es el número uno. Eso sí lo puedo decir. Digan lo que digan, por los compañeros que están aquí.

Quizás hace falta que haya un poco más de... reconocimiento a cada uno, no nada más a mí, a todos. Que pudiera ser en un estímulo económico, porque pues para eso trabajamos, pero también que haya esa parte de decir... o sea... a veces no se dan cuenta que el darte una playera, una chamarra, el que te digan vamos a hacer un control remoto... ¡y todos!, o sea todo eso suma.

Entonces quienes estudiamos toda esa parte de la comunicación organizacional, una comunicación bien hecha al interior de una empresa, es fundamental.

Y aquí lo curioso es que somos una empresa de comunicación, en donde no hay comunicación

6.1 ¿Ha logrado hacer lazos de amistad con alguien en la empresa?

R= no, somos compañeros nada más. No es de que a alguien le pase algo y todos estemos ahí... no, no.

Aquí hay mucha grilla entre familia, si se enojan entre ellos, lo que alguien propuso va para atrás.

## Colaborador 11.

|                              |                        |                             |                 |                   |                    |
|------------------------------|------------------------|-----------------------------|-----------------|-------------------|--------------------|
| <b>Cargo:</b><br>continuista | <b>Tipo:</b> confianza | <b>Área:</b><br>continuidad | <b>Edad:</b> 36 | <b>Sexo:</b><br>F | <b>Antigüedad:</b> |
|------------------------------|------------------------|-----------------------------|-----------------|-------------------|--------------------|

### Clima laboral.

#### 1.- ¿Cómo observa el liderazgo dentro de la radiodifusora?

R= Bueno.

#### 2.- ¿Se siente motivado? (reconocimiento público, económico, ascenso)

R= Realmente, en mi área, no tengo ascenso, motivación... no. Me gustaría un curso motivacional, un curso de algo que no sepa, que por el medio deba de saber. En especial en el Excel, siento que me falta más conocimiento en este programa.

#### 3.- ¿Cómo es la comunicación? (empleado-jefe, empleado-empleado, jefe-jefe)

R= No puedo decir que nula, pero tampoco excelente. Yo creo que la comunicación es poca.

Por ejemplo, en el área administrativa, a veces es poca la comunicación. Tiende a ser cuadrada, y se hace lo que cierta persona diga.

#### 4.- ¿La toma de decisiones ha sido efectiva en relación a los resultados que usted ha notado en la institución?

R= Cuan es algo que solo les compete a ellos, ni hablar. Pero siento que les hace falta más comunicación entre ellos, porque a veces se toma una decisión, como son varios jefes, si a uno no le gusta, va todo para atrás

#### 5.- Respecto al trabajo en equipo, ¿cómo se siente?, ¿sus aportes u opiniones son tomadas en cuenta?

R= Pues en mi área, yo tengo que estar sintonía con producción; para saber que spot va a salir y a su vez programarlo, y estar pendiente de que salga al aire, entonces de cierta manera debo estar en contacto con producción, con cabina; mis cortes, las menciones, pasar información de clientes para facturación. O sea, tengo que ver con todo el mundo. Aquí (oficina) no hay tanta comunicación. Con producción ya estamos un poquito más compaginados, y en cabina... pues... sí, pero a veces igual se les olvida y no sé qué rollo, me dicen "ay, se me olvidó, ay se me pasó, ay que no sé qué". Y yo así de: no inventes, es tu chamba pero yo también tengo que ver ahí, ¿no?, por ejemplo, sino me pasas una mención, obviamente el cliente, ¿a quién se le va a hablar? No te va a hablar a ti sino con quien hizo la contratación. Entonces de cierta manera me afecta a mí. Es como sí ellos, por ejemplo, algunos locutores venden publicidad, entonces si yo no les pongo los spots, les voy a afectar a ellos porque sus clientes les dirán que no pasaron su publicidad.

5.1 ¿O sea, una falla en ese proceso cae en usted?

R= sí, así es. Ya sea de cliente o viéndolo ya más grave de alguna situación del INE, que si algo yo no pasé o no transmití, obviamente es mi responsabilidad que pase o no pase es cuestión mías porque yo programo la publicidad y realmente esto tiene que ver con la publicidad.

### Estrés laboral.

#### 1.- ¿Considera que la asignación de tareas es equitativa?

R= A veces.

#### 2.- Dentro de sus actividades en la empresa, ¿cuál o cuáles le generan un descontento o pesar considerable?

R= En general, ninguna.

#### 3.- ¿Cuántas horas labora al día?, ¿se siente bien con ello o le parece que podría haber un ajuste?

R= pues, en un día normal, 7. Depende de las cosas que me toque hacer. Pero me siento bien con ello, porque me encanta mi trabajo.

#### 4.- A su punto de vista, ¿su rendimiento a decrecido, aumentado o mantenido? ¿en qué aspectos en específico?

R= pues he mejorado.

|                            |                        |                              |                 |                   |                          |
|----------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------|-------------------|--------------------------|
| <b>Colaborador 12.</b>     |                        |                              |                 |                   |                          |
| <b>Cargo:</b><br>Reportera | <b>Tipo:</b> confianza | <b>Área:</b><br>campo/cabina | <b>Edad:</b> 59 | <b>Sexo:</b><br>F | <b>Antigüedad:</b><br>25 |

## Clima laboral.

### 1.- ¿Cómo observa el liderazgo dentro de la radiodifusora?

R= Mira, ha habido cambios aquí en la empresa, y el nuevo director de la empresa es mi jefe directo, que siempre fue mi jefe directo de toda la vida que fue el ingeniero Bernardo. Para mí, es una excelente persona... y... lo veo bien. Los cambios han sido positivos.

### 2.- ¿Se siente motivado? (reconocimiento público, económico, acenso)

R= No.

2.1 ¿A usted le gustaría algún tipo de incentivo...?

R= Sí.

2.2 ¿Cuál?

R= Económico. Llevo muchos años que gano lo mismo. Y, además, por ejemplo, en diciembre dieron reconocimientos; y se equivocaron con el mío, o sea... me pusieron que tenía 23 años, y tengo 25. Y 25 ya es un cuarto de siglo que estoy trabajando acá. Fui fundadora del noticiero... y yo siento que mi trabajo, mire, por ejemplo: cuando empezamos yo era reportera, empecé a conducir. Por ejemplo, mi compañero hombre a él le pagaban por conducir y por reportear; a mí siempre me han pagado lo mismo por conducir y por reportear. Entonces hubo un tiempo el que nada más me quedé conduciendo, pero otra vez estoy conduciendo y reportando y gano lo mismo.

2.3 ¿Usted cree que es por el tema de género?

R= Sí... eh... sí. Ellos son muy así... eh... como que le dan mucho a los hombres. Como, por ejemplo, mi compañero que está ahí (colaborador 10) que llegó después de mí le dieron... yo siempre quise entrar al sindicato, y no se pudo. Pero a él ya le dieron una base aquí. Pues yo para qué quiero la base, si ya cuantos años tengo aquí, pero... en todo eso se ven las diferencias. Yo siento que nunca han valorado mi trabajo.

2.4 ¿Por género o cree que es personal?

R= Pues sí, por las mujeres; como ellos son hombres. Yo siento que la que más nos ha apoyado, ha sido la gerente administrativa (colaborador 1). En cuento al pago de las comisiones y todo eso, porque fuero años que no me pagaron comisiones de mi publicidad que vendía, entonces dejé de vender. Ahorita con ella vendo porque... la verdad, te quitan las ganas. Porque, o sea, si tú haces tu trabajo, y no te lo pagan, pues mejor no lo haces. La verdad es que lo que yo gano, es una baba. Entonces yo siempre he buscado trabajar en otras cosas. O sea, tengo tres trabajos para mantener un sueldo digno. En cuanto a remuneraciones la verdad es que nunca han valorado mi trabajo. A mí me encanta mi trabajo, me encanta. No es un trabajo, sino tuviera que comer o cosas así, lo haría gratis.

No tengo problemas aquí con los compañeros porque casi no estoy, ando en la calle, con la gente. Vengo una hora.

### 3.- ¿Cómo es la comunicación? (empleado-jefe, empleado-empleado, jefe-jefe)

R= Yo le tengo confianza a mi jefe, pero la verdad ahorita últimamente yo he tenido más confianza con la gerente administrativa, a lo mejor porque es mujer. Además, ella me ha respondido en muchas cosas. Casi no platico con mi jefe directo, la verdad; sí me manda unas cosas que quiere lea o así. La verdad todos tenemos una relación de respeto.

### 4.- ¿La toma de decisiones ha sido efectiva en relación a los resultados que usted ha notado en la institución?

R= En mi área, sí. Yo fui una de las fundadoras del noticiero, y nos juntamos el ingeniero Bernardo y yo. El noticiero creció muchísimo, fue uno de los más importantes.

### 5.- Respecto al trabajo en equipo, ¿cómo se siente?, ¿sus aportes u opiniones son tomadas en cuenta?

R= Sí es un trabajo en equipo, pero también es personal. Cada quien trabaja por su lado, y cuando yo reúno todo ese trabajo, pues ya es en equipo. No tenemos mucha relación con las demás áreas porque nuestro trabajo es exclusivamente de noticias, pero sí nos llevamos bien con todos. Por ejemplo, he estado trabajando varias semanas con (colaborador 2), porque hay una deuda de uno de mis clientes; entonces yo le hablaba a él y le comunicaba a (colaborador 2) y hoy logramos que nos pagara. Entonces si se trabaja en equipo, pues hay buenos resultados.

En ese trabajo en equipo, ¿sus aportes u opiniones son tomadas en cuenta?

R= pues es muy tolerante el colaborador 2, pues si... algunas veces; porque es necesario, porque tienen que creerme. Si no, ¿qué hacemos? Como es de dinero...

## **Estrés laboral.**

### **1.- ¿Considera que la asignación de tareas es equitativa?**

R= Es que yo soy de un área muy diferente, mi trabajo... mire; la verdad es que cada quien me manda su información, cumplen con su trabajo (los de noticieros) y yo armo el guion y ya. O sea, puedo decir que los que están en noticieros, cada quien cumple con lo suyo.

En su entorno, ¿sí?

R= Sí. De los demás, no sabría decirle.

### **2.- Dentro de sus actividades en la empresa, ¿cuál o cuáles le generan un descontento o pesar considerable?**

R= Pues es que lo que yo hago, me encanta.

¿Todo?

R= sí, todo. Es que como explicarle... lo mío es otra cosa. Pero a veces sí tengo que hacer órdenes de publicidad, y hacer cuentas y eso; eso no me gusta mucho. Pero mi trabajo, lo que es mi trabajo... ay, a mí me encanta.

### **3.- ¿Cuántas horas labora al día?, ¿se siente bien con ello o le parece que podría haber un ajuste?**

R= Mi trabajo no tiene horario. Por ejemplo, si me citan a las 7:00 am en el palacio por alguna actividad, voy. Yo paro en el momento en el que estoy escribiendo el noticiero. Pero si ahorita me hablan para alguna cosa, tengo que ir. O sea, el trabajo de un reportero puede comenzar en la mañana, pero no tiene hora de fin.

Todo el mundo piensa que yo nada más vengo una hora, pero información traigo una información de que ando “de aquí para allá” todo el día. También ellos (clientes) me apoyan, mandándome audios, fotos o así; no puedo estar en tres lugares a la vez. Pero yo a esto ya le agarré la onda.

### **4.- A su punto de vista, ¿su rendimiento a decrecido, aumentado o mantenido? ¿en qué aspectos en específico?**

R= Es que en el momento en el que empezamos, la radiodifusora era nueva. No había noticiero, entonces teníamos que ser los mejores; teníamos que demostrar éramos los mejores.

|   |                        |                                 |                 |                   |                               |
|---|------------------------|---------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------------------|
| <b>Colaborador 13</b>                   |                        |                                 |                 |                   |                               |
| <b>Cargo:</b><br>Reportero /<br>locutor | <b>Tipo:</b> confianza | <b>Área:</b> Campo /<br>estudio | <b>Edad:</b> 60 | <b>Sexo:</b><br>M | <b>Antigüedad:</b><br>16 años |

## Clima laboral.

### 1.- ¿Cómo observa el liderazgo dentro de la radiodifusora?

R= Excelente, sí, excelente.

### 2.- ¿Se siente motivado? (reconocimiento público, económico, ascenso)

R= Sí, claro.

2.1 ¿Tiene algún tipo de incentivo?

R= sí, tengo capacitaciones.

2.2 ¿son regulares?

R= pues... es que a veces son al año... pueden ser... dos, a veces una vez.

### 3.- ¿Cómo es la comunicación? (empleado-jefe, empleado-empleado, jefe-jefe)

R= excelente.

### 4.- ¿La toma de decisiones ha sido efectiva en relación a los resultados que usted ha notado en la institución?

R= efectiva, sí, sí.

### 5.- Respecto al trabajo en equipo, ¿cómo se siente?, ¿sus aportes u opiniones son tomadas en cuenta?

R= me siento muy bien, sí... mis opiniones son tomadas en cuenta.

## Estrés laboral.

### 1.- ¿Considera que la asignación de tareas es equitativa?

R= sí, es equitativa.

### 2.- Dentro de sus actividades en la empresa, ¿cuál o cuáles le generan un descontento o pesar considerable?

R= no... pues ninguna, como no es trabajo.

2.1 ¿No lo considera trabajo?

R= no, no. Esto es una diversión.

### 3.- ¿Cuántas horas labora al día?, ¿se siente bien con ello o le parece que podría haber un ajuste?

R= desde las 8:00 – 23:00... todo el día tengo actividad. Sí, sí, yo duermo poquito, como 6 horas.

3.1 ¿cómo se siente respecto esto que me comenta?

R= excelente, me gusta.

3.2 ¿y en cuanto a la retribución económica?, ¿cómo se siente?

R= muy bien.

### 4.- A su punto de vista, ¿su rendimiento a decrecido, aumentado o mantenido? ¿en qué aspectos en específico?

R= se ha mantenido. He mejorado.

4.1 ¿en qué aspectos, específicamente, cree que ha mejorado?

R= en el aprendizaje, desenvolvimiento, conocimiento de los temas y el desarrollo de los mismos.

¿Tiene algo que agregar? ¿Algún consejo para la empresa? ¿algún punto que considere se deba mejorar?

R= pues... para mi punto de vista, está bien, así como está. Está bien.

|                       |                        |                     |              |                   |                          |
|-----------------------|------------------------|---------------------|--------------|-------------------|--------------------------|
| <b>Colaborador 14</b> |                        |                     |              |                   |                          |
| <b>Cargo:</b> Locutor | <b>Tipo:</b> confianza | <b>Área:</b> cabina | <b>Edad:</b> | <b>Sexo:</b><br>M | <b>Antigüedad:</b><br>16 |

## **Clima laboral.**

**1.- ¿Cómo observa el liderazgo dentro de la radiodifusora?**

R= Sí, es bueno. Todo cambio es bueno.

**2.- ¿Se siente motivado? (reconocimiento público, económico, acenso)**

R= para mi si, una, me gusta mi trabajo y dos, si hubiera algo que no me gustaría nunca los molesto, no creo

**3.- ¿Cómo es la comunicación? (empleado-jefe, empleado-empleado, jefe-jefe)**

R= los bonos, capacitación pues no porque ellos mismos saben que el trabajo de cada uno como lo están escuchando, tenemos testigos, aquí le llamamos testigos a todos los que nos están llamando, todo lo que decimos, todo lo que hacemos, movimientos y todo.

**4.- ¿La toma de decisiones ha sido efectiva en relación a los resultados que usted ha notado en la institución?**

R= Es excelente.

**5.- Respecto al trabajo en equipo, ¿cómo se siente?, ¿sus aportes u opiniones son tomadas en cuenta?**

R= como le dije, me gusta trabajar en equipo, no tengo ningún problema, al contrario, puedo opinar y la fortuna que yo tengo es que me gusta escuchar.

## **Estrés laboral.**

**1.- ¿Considera que la asignación de tareas es equitativa?**

R= todo es igual, es que le digo, depende la función y depende la hora, la responsabilidad que vamos teniendo como empresa

**2.- Dentro de sus actividades en la empresa, ¿cuál o cuáles le generan un descontento o pesar considerable?**

R= Ninguna

**3.- ¿Cuántas horas labora al día?, ¿se siente bien con ello o le parece que podría haber un ajuste?**

R= cinco horas y media, me siento bien, no tengo ningún problema.

**4.- A su punto de vista, ¿su rendimiento a decrecido, aumentado o mantenido? ¿en qué aspectos en específico?**

R= Ha aumentado. Uno, en el compromiso, dos, la puntualidad, tercera, no falto, solamente cuando me enfermo o compromiso y por último, me gusta, me encanta mi trabajo, me emociona llegar a mi trabajo.

**5.- ¿usted tiene alguna sugerencia, algún consejo para la empresa? ¿qué le gustaría usted de la empresa?**

R=-que nos aumente el sueldo o un bono, bonos de puntualidad y ellos van a entender porque nunca llego tarde, bonos de puntualidad, de compromiso

| Colaborador 16           |                           |                        |                    |                   |                               |
|--------------------------|---------------------------|------------------------|--------------------|-------------------|-------------------------------|
| <b>Cargo:</b><br>Locutor | <b>Tipo:</b><br>Confianza | <b>Área:</b><br>Cabina | <b>Edad:</b><br>50 | <b>Sexo:</b><br>M | <b>Antigüedad:</b><br>8 meses |

## Clima laboral.

### 1.- ¿Cómo observa el liderazgo dentro de la radiodifusora?

R= Bueno. Puede en lo que corresponde a mi área, la cabina de locución en este caso, sí.

### 2.- ¿Se siente motivado? (reconocimiento público, económico, ascenso)

R= Sí. Hay incentivos, eso sí... bueno a ver, tengo apenas aquí unos... medio año y me han dado algunas oportunidades muy buenas para tener un programa de radio y poder venderlo por así decirlo, eso sería muy bueno, obviamente estoy en busca de algo más establecido, pues tener prestaciones de ley, es lo que también me gustaría, no lo he tenido todavía, pero creo que vamos camino hacia. Entonces me han abierto las puertas y tengo la oportunidad de desarrollar un programa el cual pueda yo vender, podemos decir que es un incentivo en que estoy viviendo en este momento, me gustaría por supuesto llegar algo otro, ¿no? Para estar más establecido, más afianzado.

2.1 ¿se considera motivado por la apertura que le dan?

R= exactamente, efectivamente

### 3.- ¿Cómo es la comunicación? (empleado-jefe, empleado-empleado, jefe-jefe)

R= sí, buena, muy buena

### 4.- ¿La toma de decisiones ha sido efectiva en relación a los resultados que usted ha notado en la institución?

R= sí, es correcta

### 5.- Respecto al trabajo en equipo, ¿cómo se siente?, ¿sus aportes u opiniones son tomadas en cuenta?

R= Me siento bien y mis opiniones son tomadas en cuenta.

## Estrés laboral.

### 1.- ¿Considera que la asignación de tareas es equitativa?

R= No, en lo que a mí respecta... me faltan cosas por hacer.

### 2.- Dentro de sus actividades en la empresa, ¿cuál o cuáles le generan un descontento o pesar considerable?

R= bueno, cuando he llegado a cubrir turnos en la noche de 12 a 5 de la mañana, es pesado, porque me resta el día, lo descanso, pero me quita de hacer otras cosas durante el día

### 3.- ¿Cuántas horas labora al día?, ¿se siente bien con ello o le parece que podría haber un ajuste?

R= lo que me indiquen acá, por ejemplo, me dicen, sabes, tienes que cubrir el sábado 5 horas por cada 10 establecidas, entre semana solamente mi programa que es de una hora, nada más, a veces me dicen, oye cúbrete el lunes porque tal fulanito va a faltar o cúbrete el día porque piden 3 días una cosa así, pero no tengo algo fijo.

3.1 ¿se siente bien con ello?

R= me siento bien por supuesto... me gustaría más horas.

### 4.- A su punto de vista, ¿su rendimiento ha decrecido, aumentado o mantenido? ¿en qué aspectos en específico?

R= bueno, obviamente cuando uno está inactivo, estuve inactivo durante casi un año, llegue a esta empresa, al generar un programa, a mi cargo, tengo que producir, estar produciendo, entonces me doy cuenta del rendimiento que estoy dando a la misma, en el programa, para con los clientes, ya me siento más... menos inactivo que antes, ahora puedo dar más, en el año que estuve sabático, pues obviamente no hacía nada y ahora me siento más querido.

**5.- ¿usted tiene algún consejo para la empresa, algo que se pueda mejorar? ¿qué necesita? ¿qué le pediría a la empresa?**

R= yo creo que lo que hace falta es capacitación y actualización para locutores, eso es lo que yo veo aquí, desde mi punto de vista profesional, urge y la otra en general, integración, una integración de aliados para con la empresa, para que tengamos la motivación de trabajar más en equipo, eso es lo que necesitamos, alguien que nos hable sobre el desarrollo humano, para que todos nos conozcamos mejor y hagamos una buena labor en equipo, como empresa, exactamente, ese es mi punto de vista y es lo que en los últimos meses he detectado yo, estoy hablando de ... siempre nos daban capacitación frecuente, cada dos meses teníamos un coach que nos descartaba por así decirlo, nos ponía hacer varias cosas cuando nos llevaban a tal lugar , por ejemplo a un parque, para hacer algo de ejercicio en un equipo, entre todos y conocernos más, que se necesita, porque tenemos que encontrarnos, porque tenemos que apoyar al otro o todo eso no? Entonces lo que yo creo que aquí hace falta es integración y la otra parte que es la capacitación, desde mi punto de vista, hay mucha gente que necesita, cuando está en la cabina, necesita capacitarse y actualizarse, no atrasarse, porque se atrasan y los demás, las otras empresas ya no van más hacia adelante y los locutores a quienes se a mí me preocupa mucho eso, porque estoy en esta empresa y me gustaría que mis compañeros y yo también nos actualice.

# CLIMA Y ESTRÉS LABORAL EN RADIODIFUSORA DEL ESTADO DE VERACRUZ

**AUTORES:**

MARÍA ALEJANDRA TELLO RODRÍGUEZ  
JAIME ALONSO BONILLA GUTIÉRREZ  
ELYANA CRISTINA PELÁEZ MUÑOZ  
ROGELIO LIMÓN RIVERA

La presente investigación tiene como principal objetivo determinar la relación entre el clima laboral y el estrés laboral en los trabajadores de la radiodifusora del estado de Veracruz durante el periodo 2020 - 2021, así mismo, proponer un plan de mejora. El interés personal en este tema de investigación por dar a conocer lo valioso de un diagnóstico oportuno del entorno laboral en los empleados y la falta de estudios de esta índole en las empresas de la zona metropolitana, entre otras, motivaron a la realización de esta indagación.

A través del método explicativo y correlacional con enfoque mixto, se darán a conocer los resultados obtenidos. Mediante el análisis de los objetivos, se determinarán las relaciones interpersonales en el clima laboral y su entorno, así como el nivel de estrés laboral que pueden producir los factores a los que se encuentran expuestos los colaboradores.

ISBN: 978-607-59479-5-2



TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO

**ITSZ**  
INGENIEROS



Grupo de Ediciones  
y Publicaciones  
Xalapa S.A. de C.V.