

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, PARA EL
CENTRO DE ATENCIÓN Y VENTAS DE UNA EMPRESA DE TELEFONÍA
CELULAR EN LA CIUDAD DE TULUÁ**

DIEGO FERNANDO COBA VALENCIA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ – VALLE
2016

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, PARA EL
CENTRO DE ATENCIÓN Y VENTAS DE UNA EMPRESA DE TELEFONÍA
CELULAR EN LA CIUDAD DE TULUÁ**

DIEGO FERNANDO COBA VALENCIA

Trabajo de grado

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ – VALLE
2016**

Tabla de contenido

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.1 Formulación Del Problema	12
1.1.1 Sistematización.....	12
1.2 Objetivos.....	12
1.2.1 Objetivo General	12
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 Justificación	13
1.3.1 Justificación metodológica	13
1.3.2 Justificación profesional.....	13
1.3.3 Justificación empresarial	14
2. MARCO EMPRESARIAL	15
2.1 Caracterización De La Empresa	15
3. MARCO DE REFERENCIA.....	18
3.1 Estado Del Arte.....	18
3.1.1. Estudios previos	20
3.2 Marco Teórico	22
3.2.1 Enfoques y modelos sobre el clima organizacional	23
3.2.1.1 Modelo de Litwin & Stinger (1978; citado por Gonçalves, 2005)	23
3.2.1.2 Modelo de Schneider (1982; citado por Gonçalves, 2005)	25
3.2.1.3 Teoría del clima organizacional de Likert.....	26
3.2.1.4 Teoría del value profit chain	28
3.2.1.5 Bowers & Taylor	28
3.3 Marco Conceptual.....	30
3.3.1 Experiencias memorables	30
3.3.2 Comportamiento o pensamiento sistémico	30
3.3.4 Redes móviles.....	30
3.3.5 Espectro electromagnético.....	31
4. DISEÑO METODOLÓGICO	32
4.1 Tipo De Investigación	32
4.2 Método De Investigación	32

4.3. Fuentes De Investigación	32
4.3.1 Fuentes primarias	32
4.3.2 Fuentes Secundarias	35
5. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	36
6. ANALISIS DE VARIABLES	72
6.1 Análisis variables estilo de dirección	72
6.2 Análisis Variable Reconocimiento Y Motivación	74
6.3 Análisis Variable Satisfacción Con La Remuneración	75
6.4 Análisis Variable Identidad Y Estructura.....	75
6.5 Análisis Variable Capacitación Y Oportunidades De Progreso	76
6.6 Análisis Variable Trabajo En Equipo Y Relaciones Humanas	76
6.7 Conclusión General Del Análisis De Las Variables	77
7. ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO.....	79
7.1 Estrategias a implementar en búsqueda de la mejora.	81
7.1.1 Estrategia N° 1. Capacitación en modelos de comunicación asertiva y motivación para el jefe inmediato por medio de un Coaching.	81
7.1.2 Estrategia N°2. Reforzar la utilidad del comité de convivencia.	82
7.1.3 Estrategia N° 3. Diseñar una campaña de motivación y reconocimiento de jefes a Empleados.....	82
7.1.4 Estrategia No 4. Diseñar una política y procedimiento de incentivos y reconocimientos.	83
7.2 Indicadores de control y seguimiento	84
8. CONCLUSIONES.....	85
9. RECOMENDACIONES	86
Bibliografía	87

Índice de tablas

Tabla 1 Análisis de los resultados de la evaluación Histórica del clima organizacional en la empresa	11
Tabla 2 Cronología de la evolución del clima organizacional.	19
Tabla 3 Incidencia de las variables en estudio.....	78
Tabla 4. Plan De Mejoramiento Empresa De Telefonía Celular de la ciudad de Tuluá.	79

Índice de graficas

Grafica 1. Modelo de Litwin & Stinger.	23
Grafica 2. Modelo de Schneider.	25
Grafica 3. Modelo de Schneider 2.	26
Grafica 4. Considero que mi jefe actúa de manera justa?	36
Grafica 5. ¿Mi jefe controla mi trabajo todo el tiempo?	37
Grafica 6. ¿Puedo tomar decisiones pertinentes a mi trabajo, sin necesidad de consultar con mi jefe?	37
Grafica 7. ¿Puedo contar con la ayuda y colaboración de mi jefe todo el tiempo?	38
Grafica 8. ¿Cuando tengo una idea o sugerencia para el área o mi trabajo, se la comento a mi jefe con toda confianza?	38
Grafica 9. ¿Mi jefe toma en cuenta mis ideas y las aplica?	39
Grafica 10. ¿Mi jefe expresa lo bueno de mi trabajo?	39
Grafica 11. ¿Puedo hablar tranquilamente con mi jefe, acerca de temas de mi trabajo? ..	40
Grafica 12. ¿Mi jefe es estricto pero nos trata bien?	41
Grafica 13. ¿Pienso que el clima de trabajo en esta empresa es bueno?	41
Grafica 14. ¿Cuando mi trabajo sale bien, recibo una recompensa o una felicitación?	42
Grafica 15. ¿Debo consultar a mi jefe sobre todo lo que hago en mi trabajo?	42
Grafica 16. ¿Pienso que mi jefe promueve la participación de todos para el aporte de ideas que mejoren el desempeño laboral?	43
Grafica 17. ¿Me siento tranquilo cuando tengo que hablar con mi jefe acerca de algo relacionado con mi trabajo?	44
Grafica 18. ¿Siento temor cuando necesito hablar con mi jefe?	44
Grafica 19. ¿Pienso que mi jefe es injusto y nos trata mal?	45
Grafica 20. ¿Mi jefe se dirige a nosotros con desprecio?	45
Grafica 21. ¿Me siento presionado e intimidado en el trabajo?	46
Grafica 22. ¿Siento mucho temor cuando cometo un error y debo comunicárselo a mi jefe?	46
Grafica 23. ¿Cuando algo falla, recibo una reprimenda y puedo recibir un fuerte regaño o sanción?	47
Grafica 24. ¿Recibo felicitaciones por hacer bien mi trabajo?	48
Grafica 25. ¿Mi jefe me reconoce cuando tengo un logro especial en mi trabajo?	48
Grafica 26. ¿Pienso que la empresa se preocupa por reconocer los logros de los trabajadores?	49
Grafica 27. ¿Me resulta fácil expresar mis ideas, pues mi jefe reconoce mis aciertos?	49
Grafica 28. ¿Mi trabajo es evaluado por mi jefe?	50
Grafica 29. ¿Cuando hago bien las cosas, me animan para seguir así?	50
Grafica 30. ¿La empresa tiene una política de premios y reconocimiento a los trabajadores?	51
Grafica 31. ¿Pienso que en otra empresa reconocerían realmente mi esfuerzo?	51
Grafica 32. ¿Pienso que gano lo necesario por el trabajo que hago en esta empresa? ...	52

Grafica 33. ¿Los beneficios económicos que da la empresa son buenos y tienen relación con mis necesidades?	52
Grafica 34. ¿Creo que mi sueldo esta parecido a los sueldos de las otras empresas, haciendo el mismo trabajo?	53
Grafica 35. ¿En la empresa se preocupan por pagar salarios justos?	53
Grafica 36. ¿La empresa cumple cabalmente con las obligaciones de la ley laboral?	54
Grafica 37. ¿Me siento seguro en mi empleo?	54
Grafica 38. ¿Pienso que la empresa garantiza la seguridad de los trabajadores en su empleo?	55
Grafica 39. ¿Pienso que en otras empresas pagan mejor por el trabajo que yo hago?	55
Grafica 40. ¿Permanentemente siento temor de quedarme sin trabajo?	56
Grafica 41. ¿Me gusta trabajar en esta empresa?	56
Grafica 42. ¿Me siento un integrante importante de la empresa?	57
Grafica 43. ¿Me parece que esta empresa es la mejor en la que he trabajado?	57
Grafica 44. ¿Tengo claros los objetivos de la empresa y de mi área de trabajo?	58
Grafica 45. ¿Conozco la misión y visión de la empresa?	58
Grafica 46. ¿Se me informa sobre las políticas de la empresa y sus objetivos?	59
Grafica 47. ¿Realmente no me siento satisfecho (a) trabajando en esta empresa?	59
Grafica 48. ¿Me gustaría trabajar en otra empresa porque aquí no me siento cómodo (a)?	60
Grafica 49. ¿El área donde realizo mi trabajo es limpia y ordenada, por tanto me siento a gusto con esto?	61
Grafica 50. ¿Recibo capacitación para prevenir accidentes de trabajo y/o enfermedades causadas por el desempeño de mis labores?	61
Grafica 51. ¿La empresa me provee uniformes y elementos de protección personal para realizar mis labores?	62
Grafica 52. ¿La empresa se preocupa por mi progreso en todos los aspectos de mi vida?	62
Grafica 53. ¿Recibo capacitación en diferentes temas por lo menos una vez al año?	63
Grafica 54. ¿Las instalaciones de la empresa son agradables para trabajar?	63
Grafica 55. ¿La empresa se preocupa por mi crecimiento intelectual?	64
Grafica 57. ¿La empresa promueve que los empleados crezcan profesionalmente?	65
Grafica 56. ¿La empresa tiene un programa de capacitación y me integro a este para hacer mi mejor trabajo?	64
Grafica 58. ¿La empresa se preocupa por mi calidad de vida?	65
Grafica 59. ¿Siento permanente peligro desempeñando mis funciones?	66
Grafica 60. ¿Pienso que no tengo las herramientas de trabajo necesarias?	66
Grafica 61. ¿Mi jefe promueve la colaboración entre compañeros de trabajo?	67
Grafica 62. ¿Existe una gran amistad y compañerismo en el grupo de trabajo?	67
Grafica 63. ¿Siento plena confianza en mis compañeros de trabajo, y sé que puedo contar con ellos sin problema?	68
Grafica 64. ¿Me caen bien mis compañeros de trabajo?	69

Grafica 65. ¿Cuando se trabaja en grupo se percibe un ambiente de armonía y colaboración?	69
Grafica 66. ¿Creo que debería haber más colaboración entre compañeros de trabajo? ..	70
Grafica 67. ¿En la empresa se percibe un mal ambiente de trabajo?	70
Grafica 68. ¿Pienso que hay chismes y malos comentarios a mis espaldas?	71

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, PARA EL CENTRO DE ATENCIÓN Y VENTAS DE UNA EMPRESA DE TELEFONÍA CELULAR EN LA CIUDAD DE TULUÁ

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional en las últimas décadas, ha tomado mayor importancia en las empresas, actualmente como parte del mejoramiento continuo, es indispensable que las personas, grupos y colectividades, en ambientes que pueden tornarse complejos, puedan mantener o aumentar sus niveles de productividad y competitividad en un mercado globalizado, sin perder de vista el bienestar del factor humano.

El espacio o ambiente donde una persona desarrolla sus actividades de trabajo diariamente, el trato que recibe de parte del jefe inmediato, la relación con su grupo de trabajo y otros factores, pueden ser un obstáculo o una fortaleza para el buen desempeño de la organización en todo su conjunto o en determinadas áreas que se encuentran en ella, los cuales pueden ser factor de distinción e influenciar en el comportamiento de las personas que las que la integran.

El funcionamiento armónico y un excelente clima laboral de la organización, específicamente de la empresa de telecomunicaciones de Tuluá le brinda un factor diferenciador ante sus competidores ya que al empleado contará con las herramientas necesarias y un excelente clima para brindar una experiencia memorable al usuario final cuando visite el punto de atención de dicha empresa.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El clima organizacional dio sus primeras muestras desde 1930 por Elton Mayo y su experimento en Hawthorne, el cual dio paso a diferentes teorías y autores como Kurt Lewin y la percepción del individuo sobre sí mismo y el ambiente donde se desempeña. En este sentido, es evidente la existencia de problemas que afectaban el clima organizacional de las empresas y a los cuales se pretendía dar respuesta mediante diferentes teorías. La teoría de las relaciones humanas, en especial, nace como respuesta a la deshumanización del trabajo y la necesidad de alcanzar una eficiencia completa en la producción dentro de una armonía laboral entre el obrero y el patrón.

En este orden de ideas y basándose en el principio que el factor más importante de la organización son las personas, la consultora internacional HayGroup realizó un estudio a 500 empresas, demostrando que los líderes que más se destacan, son aquellos que tienen un amplio rango de estilos capaces de moldear el clima y el desempeño laboral; en el contexto actual, estos líderes pudieron descubrir cómo generar un clima que motive y desarrolle a las personas. Más aún, el estudio toma como uno de los puntos centrales el compromiso gerencial, arrojando que entre el 50 y 70% del impacto en el clima organizacional es producido por el estilo de liderazgo (Martínez, 2004).

Siguiendo este lineamiento, en Colombia, en el año 1980 se diseñó el IMCOC (Instrumento para medir el clima de las organizaciones Colombianas) por Carlos Eduardo Méndez Álvarez, quien entre el año 1980 y 2004 estudió el clima organizacional en 13,239 empresas, basándose en los siguientes factores: Objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control.

La aplicación de este instrumento, llevó a que se encontrara una constante percepción sobre el clima organizacional de las empresas colombianas. La cultura que predomina en estas organizaciones es entonces consecuencia de los modelos administrativos que orientan la gestión de sus directivos, en donde se destacan, con mayor énfasis, la aplicación de los modelos administrativos de Taylor y Weber, y con menor intensidad las teorías de Fayol, de las relaciones humanas y del comportamiento; de tal forma que las percepciones de clima organizacional que tienen los empleados en las empresas colombianas corresponden a

situaciones que tienen su origen en la aplicación de tales modelos administrativos (Méndez Álvarez, 2005).

Evidenciando lo anterior, se encuentra la encuesta realizada a 1033 personas de todas las edades, por la firma Adecco Colombia en el año 2015, arrojando una cifra alarmante, en la que el 70% de los encuestados expresa no haber recibido algún tipo de aumento salarial, y además el 79% dice no haber obtenido algún tipo de promoción o ascenso, aun llevando un tiempo prolongado en la empresa (Tiempo, 2015). Estos datos demuestran la continuidad en la aplicación de algunos aspectos relacionados con modelos administrativos que no responden a los principios y planteamientos desarrollados por las teorías de las relaciones humanas y del comportamiento, las cuales pretenden responder a las necesidades y expectativas de los trabajadores en el contexto actual.

Remitiendo el presente estudio a un contexto más local, se aborda la compañía de telefonía celular de la ciudad de Tuluá, en la cual, como se ha mencionado, el clima organizacional se ha visto afectado por la deficiencia en diferentes factores; En este sentido, se encuentran aspectos relacionados con la comunicación, el trabajo en equipo y las relaciones entre jefe inmediato-empleados; demarcados específicamente por el tipo de liderazgo ejercido, entendido este desde la autoridad, por lo que se limita al empleado en su desarrollo laboral y profesional.

Tabla 1 Análisis de los resultados de la evaluación Histórica del clima organizacional en la empresa

Año	Porcentaje de Satisfacción
2011	80%
2012	60%
2013	40%
2014	50%
2015	70%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por el área de RRHH Recursos Humanos.

Dado lo anterior, se evidencia la variabilidad que ha tenido el clima laboral en los últimos 5 años. No obstante, el clima organizacional de esta empresa de telecomunicaciones, se relaciona con algunas conclusiones a las que Adecco* (Es una de las compañías más importantes al brindar soluciones para la gestión del

Recurso Humano dando su apoyo, experiencia y profesionalismo en: Suministro de Personal, Selección de Personal, Consultoría y la Tercerización de Procesos y Áreas con una trayectoria de más de 30 años en el mercado nacional) llegó en su estudio, donde plantea que *“el capital humano de una organización es la inversión más importante y, por ende, potenciar las capacidades de un empleado e incentivarlo generará un mejor clima laboral y fortalecerá la estructura de una compañía”* (Semana, 2015). Es así, como se evidencia la necesidad, de que la empresa de telefonía celular de la ciudad de Tuluá, centre su atención en los problemas que se encuentran afectando su clima organizacional, para de esta forma contribuir con la productividad y las relaciones humanas de la misma.

1.1 Formulación Del Problema

- ¿Cuáles son las acciones de mejora en el clima organizacional que se requieren para el CAV de una empresa de telefonía celular en la ciudad de Tuluá para el año 2016?

1.1.1 Sistematización

- ¿Cuál es la situación actual del clima organizacional del centro de atención y ventas de la empresa de telefonía celular?

- ¿Cuáles son las variables que inciden de manera positiva o negativamente en el clima organizacional de la empresa de telefónica celular?

- ¿Cuál es el plan de mejoramiento que se requiere para gestionar eficientemente las variables que impactan en el clima organizacional de la empresa de telefónica celular?

- ¿Cuál es el plan de seguimiento y control del clima organizacional que se requiere en la empresa de telefónica celular?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Formular un plan de mejoramiento del clima organizacional para una empresa de telefonía celular en la ciudad de Tuluá para el año 2016.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del clima organizacional del centro de atención y ventas de la empresa de telefonía celular.
- Identificar y Evaluar las variables que inciden de manera positiva o negativamente en el clima organizacional de la empresa de telefonía celular.
- Diseñar el plan de mejoramiento que permitan gestionar eficientemente las variables que impactan en el clima organizacional de la empresa de telefonía celular.

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación metodológica

El clima organizacional, es un elemento básico para obtener buenos resultados en la empresa, el desarrollo de esta investigación permitirá ubicar cuales son los puntos críticos que afectan al personal y se convierte en un elemento clave para que sus empleados tengan mejores logros en sus objetivos y se corrijan a tiempo aquellos factores que puedan afectar el rendimiento de la organización. Su análisis permite identificar, organizar y valorar las apreciaciones y pensamientos que el equipo humano de la empresa tiene de sus peculiaridades como organización.

Una vez revisados los pertinentes instrumentos de medición del clima organizacional, se propone la adaptación de la herramienta IMCOC, tomando en cuenta que esta ha sido validada en más de 80 empresas Colombianas y su actualización ha sido permanente desde 1980 cuando fue diseñada.

1.3.2 Justificación profesional

El propósito de este trabajo es realizar un diagnostico de clima organizacional en la empresa de telefonía celular, que sea un aporte al mejoramiento de debilidades y la potencialización de las fortalezas, identificadas por medio de la aplicación del instrumento.

Al realizar el diagnostico se obtendrá información sobre las percepciones reales sobre el nivel de satisfacción que el empleado tiene de la relación con los jefes, relación con el equipo de trabajo, motivación hacia los resultados y los cambios, riesgos y bienestar, trabajo en equipo, remuneración, sentido de pertenencia, reconocimiento por la labor; concertación y participación; liderazgo, comunicación,

satisfacción por los recursos, estructura y reglas, entre otros factores. Con lo anterior se espera identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.

1.3.3 Justificación empresarial

La necesidad del estudio del clima laboral de la empresa de telefónica celular en la ciudad de Tuluá surge a raíz de ver una disminución en los indicadores de clima laboral en donde se puede identificar si sus empleados se sienten bien con respecto al bienestar psicológico-físico-material y, si están satisfechos en gran medida, esto se refleja en la productividad, actitud, cumplimiento de metas fijadas por la compañía y por tanto estarán satisfechos también los usuarios a los que van dirigidos los esfuerzos del personal de la organización. Por otra parte, mantener un clima organizacional favorable es importante ya que puede posibilitar la estabilidad del personal y ayudar al cumplimiento de la misión de la organización.

2. MARCO EMPRESARIAL

2.1 Caracterización De La Empresa

En 1989 se creó la empresa de telecomunicaciones una empresa mixta con capital inicial de 100 millones de pesos en la que empresa de telecomunicaciones de bogota participó con el 57,85 por ciento y el estado colombiano con 21.36 por ciento.

En una segunda fase ingresó como accionista la canadiense BCE Telecom International INC del Canadá. la participación de la empresa de telecomunicaciones de bogota quedó entonces con el 31.61 por ciento y el estado Colombiano redujo su participación al 14.63 por ciento.

En 1994 finalmente se lanza el servicio de celulares en Colombia. Ese año, Colombia fue dividida en tres zonas de operación del servicio: Bogotá y la Región Oriental; Medellín, Cali y el Occidente; y la Costa Atlántica.

Con el objetivo de preservar la competencia, el Gobierno estableció dos segmentos de espectro electromagnético. A las empresas privadas se les adjudicó la banda "B", mientras la banda "A" fue otorgada para las empresas mixtas.

En el segundo semestre de 1994 las operadoras celulares escogidas entraron a ofrecer sus servicios. En la región oriental Celumovil en la banda "B" y Comcel en la banda "A". En la zona occidental las elegidas fueron en la banda "B" Cocelco y en la Banda "A" Ocel; mientras en la Costa Atlántica Celumovil de la Costa se adjudicó la banda "B" y en la banda "A" la elegida fue Celcaribe.

La empresa de telecomunicaciones, en ese momento de propiedad de Bell Canadá con el 50% y de empresa de telecomunicaciones de Bogota (31.61%), Estado Colombiano (14.63%), Carvajal, entre otros, inició operaciones el 1 de julio de 1994 y cerró su primer año de operaciones con 75.000 usuarios. Para 1997, La empresa de Telecomunicaciones lanza la Tarjeta Recarga Prepago, que se constituyó en la primera tarjeta de comunicación prepagada en Colombia. Su gran contendora en ese momento, lo seguiría. En marzo de 1998 La empresa de Telecomunicaciones, a través de Bell Canadá, compró en 300 millones de dólares el 68,4 por ciento de las acciones de Ocel (cuyo accionista mayoritario era EPM), su competidora en la zona occidental. En ese momento, la participación de Empresa de Telecomunicaciones de Bogota se vio diluida a un 25%, mientras que Estado Colombiano (hoy Movistar) pasó a tener el 10%. La empresa de Telecomunicaciones sumaba con esa compra de Ocel, más de 110.000 abonados.

En ese mismo año, La empresa de Telecomunicaciones se convierte en el primer operador del país en utilizar la red satelital para conectar a los habitantes de los antiguos territorios nacionales. Se comienzan a escuchar las primeras voces que critican la participación de empresas estatales en una empresa privada y que

hacía “competencia” al negocio en que estaban la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá –ETB, y Telecom Colombia. Para ese entonces Telecom contemplaba la venta de su participación.

La empresa de telecomunicaciones hasta el 26 de junio de 2012 tuvo más de 30 millones de usuarios, posicionándose como el operador móvil líder en Colombia y de acuerdo al análisis en cuanto a tendencia del mercado de las telecomunicaciones y fortalecimiento interno de su estructura decide desde la misma fecha, presentar una fusión estratégica con otra empresa del sector para dar paso a una nueva marca, que no estaba presente en Colombia anteriormente lo cual permite una mejora en la experiencia del cliente y poder abarcar un mercado mucho mas amplio dentro del país, brindándole a los usuarios los últimos adelantos en tecnología de las telecomunicaciones.

La empresa de telecomunicaciones tiene como misión actual facilitar el acceso y uso de las telecomunicaciones, brindando servicios de última tecnología, innovadores y de calidad a sus usuarios con el compromiso de todo el talento humano que posee la compañía y en su visión es ser la mejor opción de telecomunicaciones en el país.

La oficina de servicio al cliente de la empresa de telecomunicaciones ubicada en la ciudad de Tulua, cuenta con una sede de dos niveles donde laboran 29 personas, 11 personas de nivel profesional que desempeñan el cargo de asesores de servicio al cliente; los cuales desarrollan actividades; tales como ventas, fidelización, control y seguimiento de reclamaciones y solución de peticiones, entre otras. 7 técnicos que se encargan de procesos de almacenamiento, recuado de dinero y reparación de equipos celulares. 3 auxiliares de oficios varios y finalmente la coordinadora de la sede la cual ejerce la dirección, la gerencia y el control de cada uno de los procesos que se llevan a cabo. Como la sede se encuentra ubicada en una ciudad intermedia no cuenta con personal directo de gestión humana que realice las actividades pertinentes al área, que permitan el buen desarrollo de las actividades dentro de un ambiente laboral adecuado.

La coordinadora de la sede es la única con un mando superior por lo cual es la encargada de todas las actividades que requieren una alta dirección, como procesos de control, dirección y evaluación de desempeño, que además se llevan a cabo por medio electrónico que no tiene mayor trascendencia, pues no se le realiza un seguimiento constante para la mejora de las fallas encontradas.

Por los motivos anteriormente relacionados la situación actual de la empresa en la ciudad de Tulua no es la mejor, pues existe mal manejo de la información, mala dirección de los procesos internos, poca promoción profesional y personal para los trabajadores, mal manejo de los conflictos internos y carencia de seguimiento en

los casos reportados ante el area de gestion humana referente a los inconvenientes que estan afectando el clima laboral de la empresa de telecomunicaciones.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 Estado Del Arte

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente (García Solarte, 2009).

En la década de 1990, las organizaciones de todo el mundo aumentaron su capacidad en respuesta a una demanda mayor. Las compañías construyeron instalaciones nuevas, expandieron sus servicios e hicieron crecer el número de sus empleados. ¿Cuál fue el resultado? Hoy día, casi todas las industrias padecen de un equipamiento excesivo. Las tiendas al menudeo sufren por excesos de supermercados y centros comerciales. Las fábricas de automóviles están en la capacidad de construir más vehículos de lo que los consumidores compran. La industria de telecomunicaciones esta ahogada en deudas por construir una capacidad que le tomará 50 años aprovechar, y la mayor parte de las ciudades y pueblos ahora tienen muchos más restaurantes de los que sus comunidades demandan.

El exceso de capacidad se traduce en una mayor competencia y esta obliga a los gerentes a reducir los costos y, a la vez, a mejorar la productividad de sus organizaciones y la calidad de los productos y servicios que ofrece. Tom Peters, gurú de la administración afirma que “casi toda mejora de la calidad proviene de la simplificación del diseño, la manufactura, procesos y procedimientos”. Para lograr estos fines, los gerentes están implantando programas tales como la administración por la calidad y la reingeniería de procesos, los cuales requieren el involucramiento profundo de los empleados.

Los gerentes de hoy comprenden que el éxito de cualquier esfuerzo por mejorar la calidad y la productividad debe incluir a sus empleados. Estos no solo serán la fuerza principal que ejecute los cambios, sino que participara cada vez más en la planeación de estos. El comportamiento organizacional ofrece puntos de vista primordiales para ayudar a los gerentes a trabajar hacia dichos cambios (Robbins & Judge, 2009).

Tabla 2 Cronología de la evolución del clima organizacional.

Autores	Definición
Forehand & Gilmer (1964)	Características que 1 distinguen a una organización de otra; 2 perduran en el tiempo, y 3 influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La personalidad de la organización.
Findlater & Margulies (1969)	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
Campbell et al (1970)	Conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento y los resultados y las contingencias de resultados-resultados.
Schneider & Hall (1970)	Percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de ésta y las personas.
James & Jones (1974)	Representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación; percepciones.
Schneider (1975)	Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse.
Payne et al (1976)	Consenso en cuanto a la descripción que las personas hacen de la organización.
James et al (1978)	Suma de percepciones de los miembros acerca de la organización.
Litwin & Stringer (1978)	Proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
Joyce & Slocum(1979)	Los climas son 1 perceptuales; 2 psicológicos; 3 abstractos; 4 descriptivos; 5 no evaluativos, y 6 sin acciones.
James & Sell (1981)	La representación cognoscitiva de las personas de los entornos próximos... expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto... un atributo del individuo que se

Autores	Definición
	aprende, es histórico y resistente al cambio.
Schneider & Reichers (1983)	Una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares.
Glick (1985)	(Clima organizacional) Un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos.

Fuente. (Furnham, 2001), adaptado por el autor.

Por su parte (Zapata Dominguez, 2000) explica el clima organizacional como partes dependientes entre sí, que aportan al desarrollo y cambio organizacional. Por lo tanto al estudiar el clima organizacional se hace necesario identificar los diferentes elementos que constituyen el concepto de clima y el desarrollo de los diversos métodos de diagnóstico utilizados actualmente en las organizaciones, que permiten hacer un análisis y diagnóstico que evidencia la actitud hacia la organización por parte de los empleados, al tiempo que contribuye al desarrollo de cambios efectivos en las mismas.

3.1.1. Estudios previos

A continuación se referencian otros estudios que corresponden a clima organizacional en contextos distintos, realizados por estudiantes de Pregrado y Maestría de la Universidad del Valle:

- Medición del clima organizacional y propuesta de mejoramiento de la IPS privada clínica de rehabilitación del Valla S.A. localizada en Tuluá Valle. Investigación realizada por Blanca Emma Santa de la Torre y Jenny Alejandra Sandoval Messa, en el año 2012.

Destacando del anterior estudio, el modelo de García y Zapata utilizado para el análisis de las principales variables que influyen en el clima organizacional de la IPS, tales como: el liderazgo, el trabajo gratificante, relaciones interpersonales, buen servicio, expresión informal positiva, salario, valoración, desarrollo personal e imagen de la organización. A partir de dichas variables y otras investigadas

encontraron como fortalezas: las instalaciones, el liderazgo, trabajo gratificante, elementos de trabajo, relaciones interpersonales, buen servicio, solución de conflictos, expresión informal positiva, estabilidad laboral, salario, agilidad, selección de personal e imagen de la organización. Por otro lado las debilidades fueron: claridad organizacional, estructura organizacional, participación, trabajo en equipo, consenso, desarrollo personal, valoración, evaluación de desempeño, retroalimentación e inducción.

Así mismo, se relaciona *la propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la empresa Proinsalud IPS localizada en Tuluá – Valle del Cauca para el periodo 2012*, llevada a cabo por *Danny Fabián Sánchez Posada*.

Éste estudio propone la aplicación de la herramienta Likert para conocer la percepción y actitudes frente al clima organizacional, donde se abordan las siguientes variables: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, valores colectivos (cooperación, responsabilidad y respeto). Entre las principales recomendaciones que surgen a partir de los resultados de la investigación se encuentran: Evaluar las necesidades del personal en cuanto a herramientas de trabajo y otros elementos pertinentes para la correcta realización de sus labores. Afianzar los lazos de cordialidad entre la dirección y demás áreas de influencia de la empresa. Orientar correctamente la gestión del recurso humano, permitiendo con ello fortalecer las relaciones grupales y el desarrollo personal.

Igualmente, el trabajo de grado Análisis de clima organizacional a fin de detectar las necesidades de formación y capacitación para la implementación de un sistema de gestión de la calidad en la empresa Grafiartes LTDA, realizado por Héctor Fabio Loaiza Caicedo y Diego Fernando Patiño Cortez, plantean otro modelo del autor Hernán Álvarez Zapata (1995), analizando aspectos como: claridad organizacional, estructura organizacional, estabilidad laboral, evaluación de desempeño, desarrollo personal, imagen de la organización y retroalimentación. Relaciones: Liderazgo, relación simbiótica, relaciones interpersonales y solución de conflictos. Ambiente físico: instalaciones, elementos de trabajo y capacitación técnica.

Ésta investigación arrojó resultados tales como: Imagen positiva dentro de los integrantes de la organización y la proyección dentro del sector de las artes gráficas, sin embargo no hay clara identificación por todos los empleados dentro

de la compañía, de aspectos estructurales, de identidad empresarial, tales como la visión, misión, valores, organigrama, entre otros.

Por último, se relaciona el trabajo de grado de Medición del clima organizacional y propuesta de mejoramiento de la empresa social del Estado Hospital Santa Cruz localizado en Trujillo – Valle, realizado por Maryori Andrea Correa Hortua y Yudy Vanessa Salcedo Ramírez, en el año 2010.

El método utilizado en la investigación fue el de Mónica García y Álvaro Zapata de la Universidad del Valle. Los aspectos analizados fueron: agilidad, buen servicio, comportamiento o pensamiento sistémico, consenso, desarrollo personal, elementos de trabajo, estabilidad laboral, estructura organizacional, evaluación de desempeño, expresión informal positiva, imagen de la organización, inducción, instalaciones, liderazgo, participación, relación simbiótica, retroalimentación, salario, selección de personal, servicio, solución de conflictos, trabajo gratificante y valoración.

Dentro de los resultados que arrojó la investigación se encontró que las variables que afectan negativamente el clima organizacional son:

Motivación: Baja, ya que los empleados no son tomados en cuenta; Liderazgo: los jefes de área no innovan, motivan o incentivan; participación: Baja, ya que los empleados no se tienen en cuenta en la toma de decisiones; comunicación: Negativa, la información es asimétrica y no llega a tiempo; Relaciones interpersonales: los conflictos no se resuelven a tiempo; Trabajo gratificante: algunos empleados no están de acuerdo con sus funciones; Desarrollo personal: los talleres y capacitaciones, no se realizan abiertamente a todo el personal; Buen servicio: El trabajo entregado en muchas ocasiones es de mala calidad o no se entrega a tiempo; Imagen de la organización: Aseguran que es favorable pero que falta mucho por mejorar, especialmente en la prestación del servicio.

3.2 Marco Teórico

El marco teórico que se tiene en cuenta para el desarrollo del estudio del clima organizacional de la empresa de telefonía celular está relacionado con diferentes instrumentos y sus aplicaciones en empresas, además de estudios previos y definiciones teóricas sobre clima organizacional.

A continuación se referencian los Modelos de medición del clima organizacional, y las variables consideradas en su concepto.

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, entre otras.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, entre otras.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, entre otras.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, entre otras.

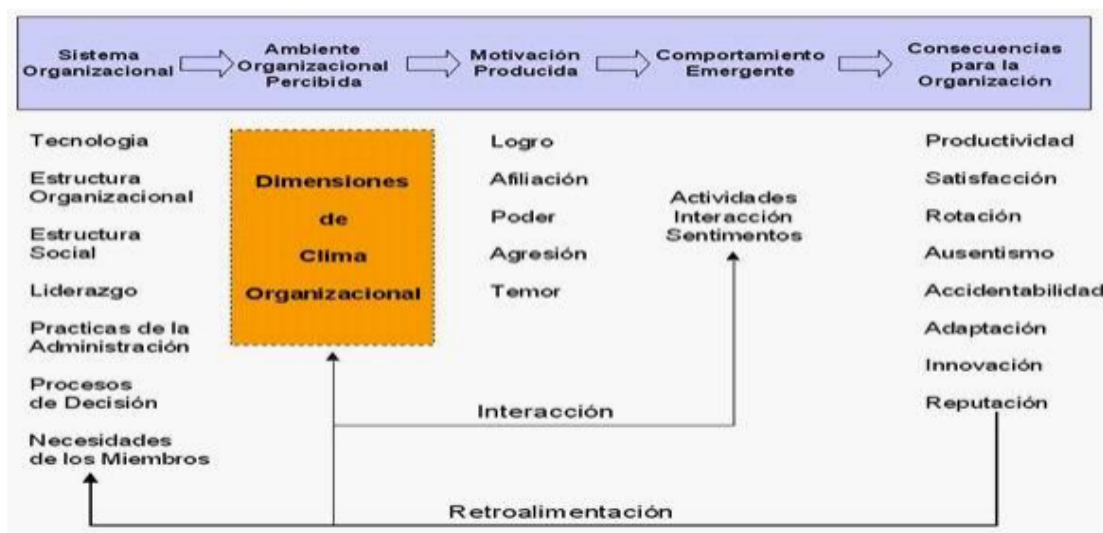
Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables configurarán el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

3.2.1 Enfoques y modelos sobre el clima organizacional

3.2.1.1 Modelo de Litwin & Stinger (1978; citado por Gonçalves, 2005) proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional.

Grafica 1. Modelo de Litwin & Stinger.



Fuente. (P.Goncalves, 2005)

Desde dicha perspectiva el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros.

Según Litwin & Stringer (1999) estas son las escalas del Clima Organizacional:

1. Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
2. Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y función dentro de la organización.
3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.
4. Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales

tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

7. Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

8. Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.

9. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

3.2.1.2 Modelo de Schneider (1982; citado por Gonçalves, 2005)

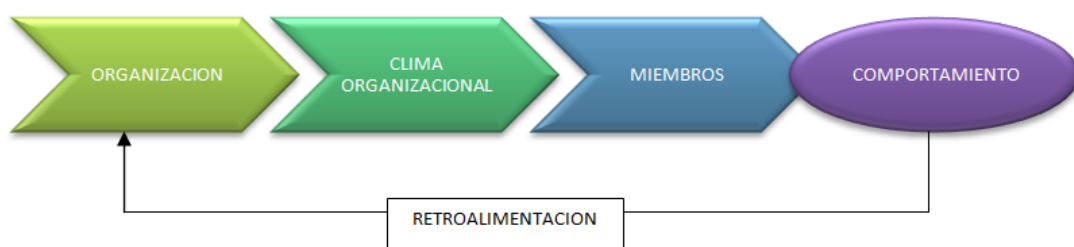
Grafica 2. Modelo de Schneider.



Fuente.. Autor Alexis (P.Goncalves, 2005)

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un empleado no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el empleado de estos factores. Sin embargo, estas percepciones son en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider & Hall, 1982). Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito:

Grafica 3. Modelo de Schneider 2.



Fuente. Autor (P.Goncalves, 2005)

3.2.1.3 Teoría del clima organizacional de Likert. (1961, 1967; citado por Gonçalves, 2005) .

La teoría de clima Organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita: Variables causales. Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes. Variables Intermedias. Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento,

comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización. 25 Variables finales. Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

“Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.” (caraveo, 2004)

3.2.1.4 Teoría del value profit chain

Los empleados motivados, leales y productivos transmiten un valor a los clientes que, a su vez, lo demuestran convirtiéndose en compradores leales y haciendo de embajadores de la empresa. Todo esto se traduce finalmente en resultados financieros excelentes con los que la organización podrá vincular aún más al trabajador (Heskett, Sasser & Schlesinger, 2003). El planteamiento fundamental del Value Profit Chain se basa en el intercambio de valor en un contexto de relaciones duraderas. Para conservar estas relaciones, la organización no sólo recibe, sino que también ofrece algo a cambio. El valor que proporciona la organización al empleado mediante un salario justo, formación relevante, un ambiente laboral agradable, etc., le motiva y le hace más fácil suministrar un valor al cliente. Cuando el cliente está muy satisfecho, la satisfacción se convierte en un comportamiento de comprador y embajador leal. Tal comportamiento le proporciona beneficios a la empresa y crea una continuidad, así como un valor para los accionistas (en el caso de una empresa con cotización en bolsa).

3.2.1.5 Bowers & Taylor

En la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.

1. Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
2. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

3.2.1.6 El instrumento IMCOC como herramienta de medición. Para efectos del trabajo el instrumento elegido para hacer la medición de clima organizacional es el instrumento IMCOC (Instrumento de medición del clima organizacional en empresas Colombianas, desarrollado y probado por el psicólogo Carlos Eduardo Méndez Álvarez. De este instrumento se destacan los siguientes aspectos:

“El IMCOC es un instrumento diseñado y validado en el medio empresarial colombiano y en dos ocasiones se ha adaptado y extendido a empresas de otros países. A lo largo de 25 años ha sido utilizado como referencia por consultores, estudiantes y empresas en la medición de clima organizacional, confirmando su validez y el alto nivel de confiabilidad en la información que suministra para la toma de decisiones de la alta gerencia que se orientan a la satisfacción eficiencia de las personas de la organización. Ha sido aplicado en empresas colombianas de todos los sectores y tamaños de la economía con fines académicos y de consultoría, lo que en todos los casos ha permitido medir el clima en los diferentes niveles y/o departamentos, respecto de cada una de las variables, identificando acciones para el mejoramiento y/o fortalecimiento del clima de la organización con excelentes resultados en la gestión y el desempeño de las personas.

Los objetivos del IMCOC son ofrecer al empresario colombiano y/o a las personas encargadas de administrar el recurso humano un instrumento que permita conocer de manera científica y acertada la forma como sus empleados perciben el clima de la organización; detectar los aspectos fuertes y débiles del clima organizacional para, de esta forma y con su análisis, proponer los ajustes necesarios en programas de acción que puedan ser ejecutados por las directivas de la empresa. (Alvarez, 2006)

El Método de calificación del instrumento. Dado que el instrumento IMCOC está originalmente adaptado a un software con indicadores y criterios de calificación definidos dentro de este, y en el momento no se tiene acceso al mencionado software, del instrumento IMCOC se toman las preguntas, pero el criterio de calificación se realiza de manera porcentual debido a las 4 tipo de respuestas obligatorias Siempre, Casi Siempre, A veces y Nunca.

3.3 Marco Conceptual

3.3.1 Experiencias memorables

Uno de los primeros elementos que lleva a la confusión es el término experiencia. En realidad, hay una experiencia en todos los puntos de contacto que tiene un comprador con un producto, marca o servicio; los también llamados “momentos de la verdad”. Lo que pasa que, con demasiada frecuencia, estas experiencias son irrelevantes, malas o, simplemente, correctas. Las Experiencias de Compra Memorables son reseñables, aquellas que el comprador contará a sus amigos o compartirá en las redes sociales. (Martinez, 2013)

3.3.2 Comportamiento o pensamiento sistémico

El pensamiento sistémico es la actitud del ser humano, que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar, a diferencia del planteamiento del método científico, que sólo percibe partes de éste y de manera inconexa.

El pensamiento sistémico se caracteriza en decir que el todo puede ser más, menos o igual que la suma de las partes, es una filosofía basada en los sistemas modernos buscando llegar a objetivos tácticos y no puntuales. (Deza, 2006)

3.3.4 Redes móviles

Las comunicaciones móviles siguen el principio general de la telefonía: Conectar dos usuarios remotos a través del equipo de red de un operador responsable de la gestión del servicio. Sin embargo, a diferencia de los teléfonos fijos, en la red móvil no existen pares de cobre ni fibra óptica, y las transmisiones de radio constituyen el enlace final. El teléfono móvil del usuario comunica a través del aire con una antena, que a su vez comunica con la central del operador. Ésta encamina la comunicación hacia la parte correspondiente en la red fija o a través de otras antenas.

Para que la comunicación sea efectiva, el usuario móvil debe estar en el área de alcance de una antena. Ésta tiene un alcance limitado y cubre una pequeña área alrededor, llamada "celda" (de ahí el otro nombre de "red de celdas" o "red celular" utilizado a menudo para designar las redes móviles). Para cubrir el máximo territorio y garantizar que los usuarios puedan siempre llamar, los operadores despliegan miles de celdas, cada una equipada con estaciones base, asegurándose de que no haya huecos entre ellas para que nunca se pierda la localización de los usuarios. (radio, 2016)

3.3.5 Espectro electromagnético

Quizás parezca un término y un tema muy técnicos, pero el espectro radioeléctrico se trata del medio por el cual se transmiten las frecuencias de ondas de radio electromagnéticas que permiten las telecomunicaciones (radio, televisión, Internet, telefonía móvil, televisión digital terrestre, etc.), y son administradas y reguladas por los gobiernos de cada país.

La definición precisa del espectro radioeléctrico, tal y como la ha definido la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), organismo especializado de las Naciones Unidas con sede en Ginebra (Suiza) es: "Las frecuencias del espectro electromagnético usadas para los servicios de difusión y servicios móviles, de policía, bomberos, radioastronomía, meteorología y fijos." Este no es un concepto estático, pues a medida que avanza la tecnología se aumentan (o disminuyen) rangos de frecuencia utilizados en comunicaciones, y corresponde al estado de avance tecnológico.

El espectro radioeléctrico, se divide en bandas de frecuencia que competen a cada servicio que estas ondas electromagnéticas están en capacidad de prestar para las distintas compañías de telecomunicaciones avaladas y protegidas por las instituciones creadas para tal fin de los estados soberanos. (MINTIC).

4. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1 Tipo De Investigación

Esta investigación se basa en el método descriptivo el cual busca especificar las propiedades importantes de las personas, grupos o comunidades que sean sometidos a análisis los cuales miden diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En dicho análisis se van a identificar formas de conducta y actitudes frente al clima organizacional basado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los empleados de la empresa de telefonía celular en la ciudad de Tuluá.

4.2 Método De Investigación

La investigación se desarrolla involucrando los métodos cualitativos y cuantitativos para determinar y conocer los aspectos del análisis y gestión de la satisfacción con el clima laboral de los empleados de la empresa de telefonía celular en la ciudad de Tuluá.

4.3. Fuentes De Investigación

4.3.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias a utilizar son la encuesta a los 11 empleados de la sede, las cuales permitirán conocer el estado de satisfacción con el clima organizacional de la empresa de telecomunicaciones en la ciudad de Tuluá.

4.3.1.1 Instrumentos de recolección de información

Encuesta: La encuesta es una técnica de recopilación de información donde el investigador interroga a los investigados los datos que desea obtener. Se trata de conseguir información, de manera sistemática y ordenada de una población o muestra, sobre las variables consideradas en una investigación.

La encuesta permite obtener información de un grupo socialmente significativo de personas relacionadas con el problema de estudio; que posteriormente mediante un análisis cuantitativo o cualitativo, generar las conclusiones que correspondan a los datos recogidos. Hurtado (2000), señala que en la encuesta el nivel de interacción del encuestador con la persona que posee la información es mínimo, pues dicha información es obtenida por preguntas realizadas con instrumentos como el cuestionario.

A continuación se anexa la encuesta adaptada del modelo IMCOC la cual comprende seis variables y para un total de sesenta y cinco preguntas la cual será utilizada como fuente primaria para la recolección de la información.

Variable estilo dirección

1. ¿Considero que mi jefe actúa de manera justa?
2. ¿Mi jefe controla mi trabajo todo el tiempo?
3. ¿Puedo tomar decisiones pertinentes a mi trabajo, sin necesidad de consultar con mi jefe?
4. ¿Puedo contar con la ayuda y colaboración de mi jefe todo el tiempo?
5. ¿Cuando tengo una idea o sugerencia para el área o mi trabajo, se la comento a mi jefe con toda confianza?
6. ¿Mi jefe toma en cuenta mis ideas y las aplica?
7. ¿Mi jefe expresa lo bueno de mi trabajo?
8. ¿Puedo hablar tranquilamente con mi jefe, acerca de temas de mi trabajo?
9. ¿Mi jefe es estricto pero nos trata bien?
10. ¿Pienso que el clima de trabajo en esta empresa es bueno?
11. ¿Cuando mi trabajo sale bien, recibo una recompensa o una felicitación?
12. ¿Debo consultar a mi jefe sobre todo lo que hago en mi trabajo?
13. ¿Pienso que mi jefe promueve la participación de todos para el aporte de ideas que mejoren el desempeño laboral?
14. ¿Me siento tranquilo cuando tengo que hablar con mi jefe acerca de algo relacionado con mi trabajo?
15. ¿Siento temor cuando necesito hablar con mi jefe?
16. ¿Pienso que mi jefe es injusto y nos trata mal?
17. ¿Mi jefe se dirige a nosotros con desprecio?
18. ¿Me siento presionado e intimidado en el trabajo?
19. ¿Siento mucho temor cuando cometo un error y debo comunicárselo a mi jefe?
20. ¿Cuando algo falla, recibo una reprimenda y puedo recibir un fuerte regaño o sanción?

Variable reconocimiento y motivación

21. ¿Recibo felicitaciones por hacer bien mi trabajo?
22. ¿Mi jefe me reconoce cuando tengo un logro especial en mi trabajo?
23. ¿Pienso que la empresa se preocupa por reconocer los logros de los trabajadores?
24. ¿Me resulta fácil expresar mis ideas, pues mi jefe reconoce mis aciertos?

- 25. ¿Mi trabajo es evaluado por mi jefe?
- 26. ¿Cuando hago bien las cosas, me animan para seguir así?
- 27. ¿La empresa tiene una política de premios y reconocimiento a los trabajadores?
- 28. ¿Pienso que en otra empresa reconocerían realmente mi esfuerzo?

Variable satisfacción con la remuneración

- 29. ¿Pienso que gano lo necesario por el trabajo que hago en esta empresa?
- 30. ¿Los beneficios económicos que da la empresa son buenos y tienen relación con mis necesidades?
- 31. ¿Creo que mi sueldo esta parecido a los sueldos de las otras empresas, haciendo el mismo trabajo?
- 32. ¿En la empresa se preocupan por pagar salarios justos?
- 33. ¿La empresa cumple cabalmente con las obligaciones de la ley laboral?
- 34. ¿Me siento seguro en mi empleo?
- 35. ¿Pienso que la empresa garantiza la seguridad de los trabajadores en su empleo?
- 36. ¿Pienso que en otras empresas pagan mejor por el trabajo que yo hago?
- 37. ¿Permanentemente siento temor de quedarme sin trabajo?

Variable identidad y estructura

- 38. ¿Me gusta trabajar en esta empresa?
- 39. ¿Me siento un integrante importante de la empresa?
- 40. ¿Me parece que esta empresa es la mejor en la que he trabajado?
- 41. ¿Tengo claros los objetivos de la empresa y de mi área de trabajo?
- 42. ¿Conozco la misión y visión de la empresa?
- 43. ¿Se me informa sobre las políticas de la empresa y sus objetivos?
- 44. ¿Realmente no me siento satisfecho (a) trabajando en esta empresa?
- 45. ¿Me gustaría trabajar en otra empresa porque aquí no me siento cómodo (a)?

Variable capacitación y oportunidades de progreso

- 46. ¿El área donde realizo mi trabajo es limpia y ordenada, por tanto me siento a gusto con esto?
- 47. ¿Recibo capacitación para prevenir accidentes de trabajo y/o enfermedades causadas por el desempeño de mis labores?
- 48. ¿La empresa me provee uniformes y elementos de protección personal para realizar mis labores?

49. ¿La empresa se preocupa por mi progreso en todos los aspectos de mi vida?
50. ¿Recibo capacitación en diferentes temas por lo menos una vez al año?
51. ¿Las instalaciones de la empresa son agradables para trabajar?
52. ¿La empresa se preocupa por mi crecimiento intelectual?
53. ¿La empresa tiene un programa de capacitación y me integro a este para hacer mi mejor trabajo?
54. ¿La empresa promueve que los empleados crezcan profesionalmente?
55. ¿La empresa se preocupa por mi calidad de vida?
56. ¿Siento permanente peligro desempeñando mis funciones?
57. ¿Pienso que no tengo las herramientas de trabajo necesarias?

Variable trabajo en equipo y relaciones humanas

58. ¿Mi jefe promueve la colaboración entre compañeros de trabajo?
59. ¿Existe una gran amistad y compañerismo en el grupo de trabajo?
60. ¿Siento plena confianza en mis compañeros de trabajo, y sé que puedo contar con ellos sin problema?
61. ¿Me caen bien mis compañeros de trabajo?
62. ¿Cuando se trabaja en grupo se percibe un ambiente de armonía y colaboración?
63. ¿Creo que debería haber más colaboración entre compañeros de trabajo?
64. ¿En la empresa se percibe un mal ambiente de trabajo?
65. ¿Pienso que hay chismes y malos comentarios a mis espaldas?

4.3.2 Fuentes Secundarias

Para el estudio de esta investigación se realizó un análisis de toda la información obtenida de las fuentes secundarias sobre teorías, modelos, antecedentes, documentos web, libros académicos y bases de datos relacionada con el tema en mención.

5. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

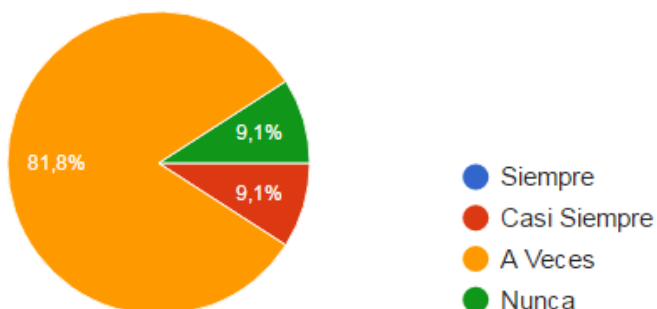
Diagnóstico del clima organizacional del centro de atención y ventas de la empresa de telefonía celular en la ciudad de Tuluá

Se adapta un instrumento tipo encuesta con base en el instrumento IMCOC planteado por el doctor Carlos Méndez. Este instrumento consta de 65 preguntas con opción de respuesta forzada (una sola posible), donde los empleados pueden contestar entre las opciones: siempre, casi siempre, a veces y nunca. La encuesta se aplica de manera censada a 11 empleados de la empresa de telefonía celular en la ciudad de Tuluá, además se adapta a las variables que se necesitan y las cuales se mencionaron anteriormente.

Variable estilo de dirección: Esta variable consta de 20 preguntas, las cuales son las siguientes

Pregunta N° 1

Grafica 4. Considero que mi jefe actúa de manera justa?

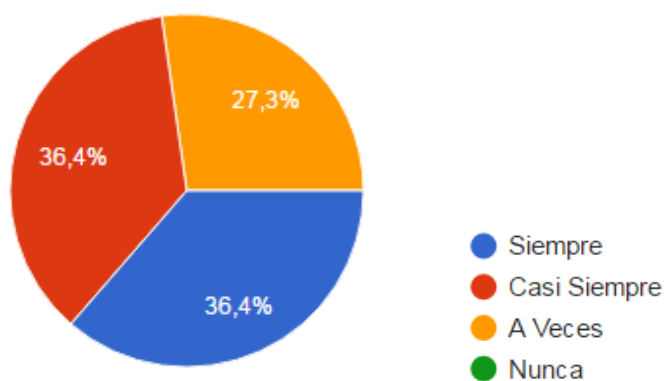


Fuente. Elaboración propia

El 81.8% de los encuestados responde que su jefe a veces actúa de manera justa, el 9,1% que casi nunca y el otro 9,1% responde que nunca.

Pregunta N° 2.

Grafica 5. ¿Mi jefe controla mi trabajo todo el tiempo?

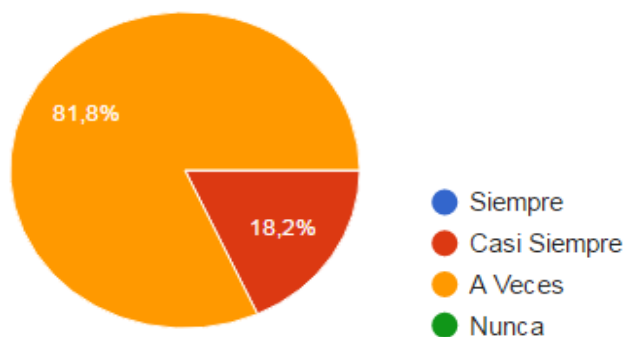


Fuente. Elaboración propia.

El 36,4% de los encuestados responde que su jefe controla siempre el tiempo en su trabajo, el 36,4% casi siempre y el 27,3% determinan que a veces.

Pregunta N° 3.

Grafica 6. ¿Puedo tomar decisiones pertinentes a mi trabajo, sin necesidad de consultar con mi jefe?

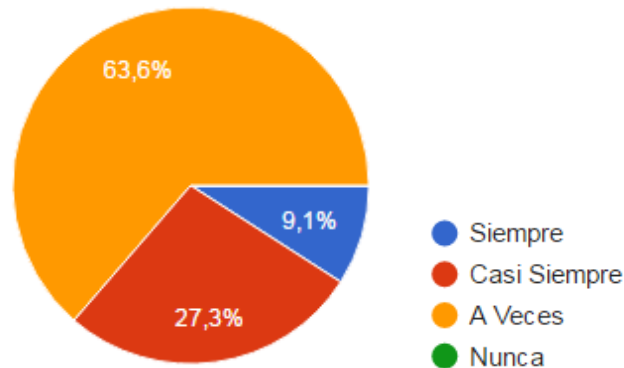


Fuente. Elaboración propia.

De los encuestados el 81,8% afirman que a veces pueden tomar decisiones sin ser consultadas con su jefe inmediato, y el 18,2% casi siempre pueden tomar decisiones de forma autónoma.

Pregunta N° 4.

Grafica 7. ¿Puedo contar con la ayuda y colaboración de mi jefe todo el tiempo?

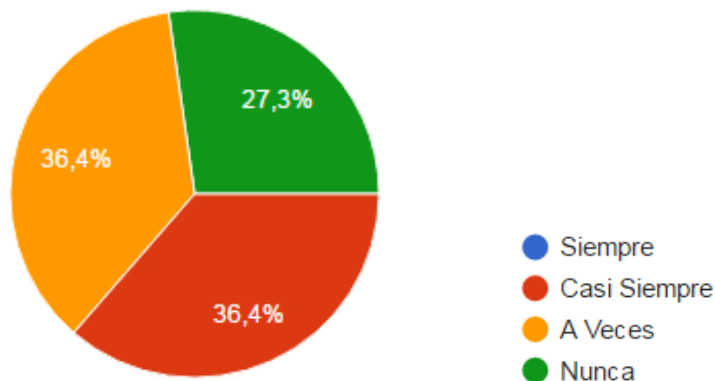


Fuente. Elaboración propia.

El 63,6% de las personas encuestadas refiere que a veces puede contar con la colaboración de su jefe todo el tiempo, el 27,3% afirman que casi siempre y el 9,1% confirman que siempre obtienen la colaboración de su jefe.

Pregunta N° 5.

Grafica 8. ¿Cuando tengo una idea o sugerencia para el área o mi trabajo, se la comento a mi jefe con toda confianza?

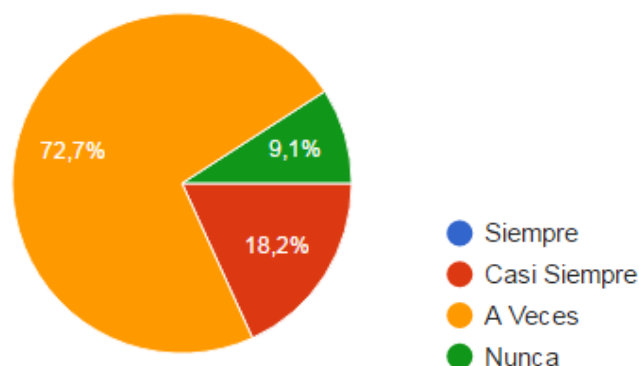


Fuente. Elaboración propia.

De la totalidad de los encuestados el 36,4% responden que casi siempre pueden comentar con toda confianza alguna idea sobre el trabajo, el otro 36,4% afirman que a veces pueden realizar dichos comentarios con confianza, y el 27,3% confirman que nunca pueden expresar con confianza idea o sugerencias sobre su trabajo o área.

Pregunta N° 6.

Grafica 9. ¿Mi jefe toma en cuenta mis ideas y las aplica?

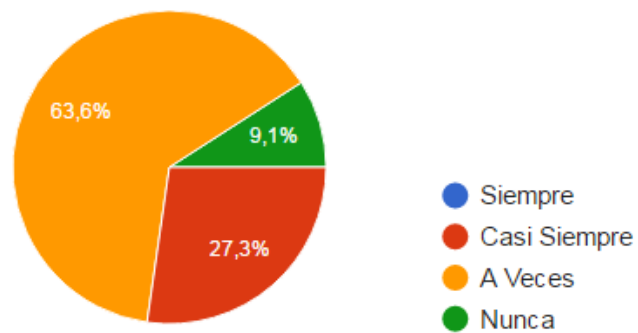


Fuente. Elaboración propia.

El 72,7% de los encuestados responde que a veces su jefe toma en cuenta sus ideas y las aplica, el 18,2% responde que casi siempre las ideas son tomadas en cuenta y aplicadas y el 9,1 confirman que nunca se tienen en cuenta dichas ideas por parte de su jefe.

Pregunta N° 7.

Grafica 10. ¿Mi jefe expresa lo bueno de mi trabajo?

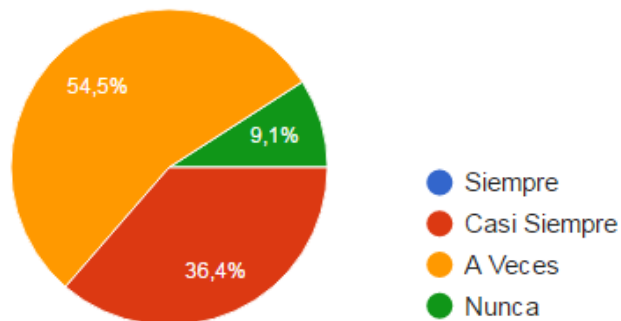


Fuente. Elaboración propia

De la totalidad de los encuestados el 63,6% afirman que su jefe expresa lo bueno de su trabajo, el 27,3% responden que casi siempre y el 9,1% expresa que nunca su jefe expresa lo bueno de su labor.

Pregunta N° 8.

Grafica 11. ¿Puedo hablar tranquilamente con mi jefe, acerca de temas de mi trabajo?

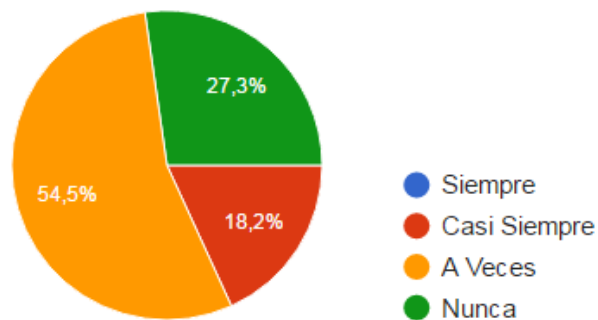


Fuente. Elaboración propia

El 54,5% responde que a veces se puede entablar una conversación de manera tranquila con su jefe, el 36,4% están de acuerdo que casi siempre se puede hablar de manera tranquila con su jefe y el 9,1% confirman que nunca se puede hablar de manera serena con su jefe.

Pregunta N° 9.

Grafica 12. ¿Mi jefe es estricto pero nos trata bien?

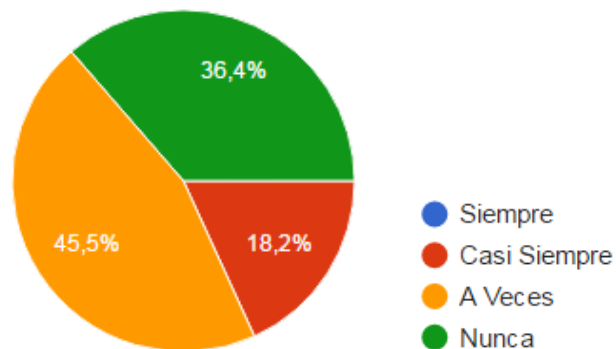


Fuente. Elaboración propia.

El 54,5% de los encuestados refieren que a veces su jefe es estricto pero el trato es bueno, el 27,3% refieren que nunca reciben buen trato por parte de su jefe y el 18,2% afirman que casi siempre reciben buen trato de parte de su jefe.

Pregunta N° 10.

Grafica 13. ¿Pienso que el clima de trabajo en esta empresa es bueno?

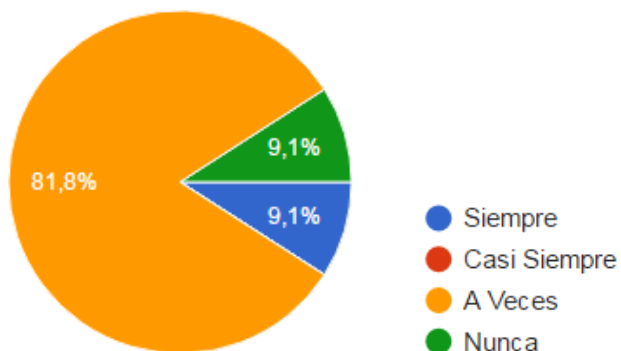


Fuente. Elaboración propia.

De la totalidad de los encuestados el 45,5% afirma que a veces el clima de trabajo de la empresa es bueno, mientras que el 36,4% afirman que nunca piensan que el clima laboral es bueno, y el 18,2% confirman que el clima de trabajo de la empresa es bueno.

Pregunta N° 11.

Grafica 14. ¿Cuando mi trabajo sale bien, recibo una recompensa o una felicitación?

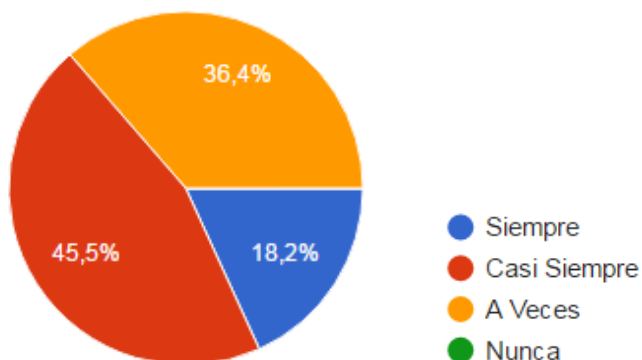


Fuente. Elaboración propia.

El 81,8% de los encuestados responden que a veces reciben una recompensa o felicitación cuando realizan bien su trabajo, el 9,1% afirman que siempre reciben dicha recompensa y el 9,1% confirman que nunca reciben una felicitación cuando su trabajo sale bien.

Pregunta N° 12.

Grafica 15. ¿Debo consultar a mi jefe sobre todo lo que hago en mi trabajo?

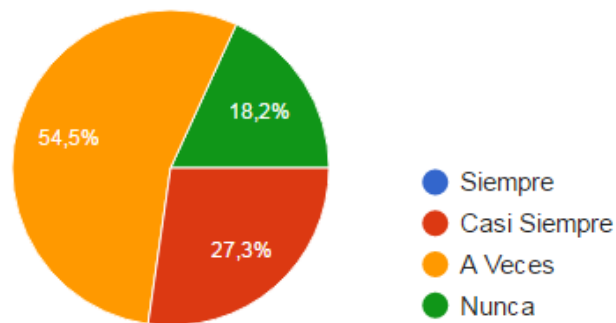


Fuente. Elaboración propia.

De la totalidad de empleados encuestados el 45,5% afirman que casi siempre deben consultar todo lo que hace en su trabajo con su jefe, el 36,4% responden que a veces y el 18,2% afirman que siempre deben de consultar con su jefe todo lo que realizan en el trabajo.

Pregunta N° 13.

Grafica 16. ¿Pienso que mi jefe promueve la participación de todos para el aporte de ideas que mejoren el desempeño laboral?

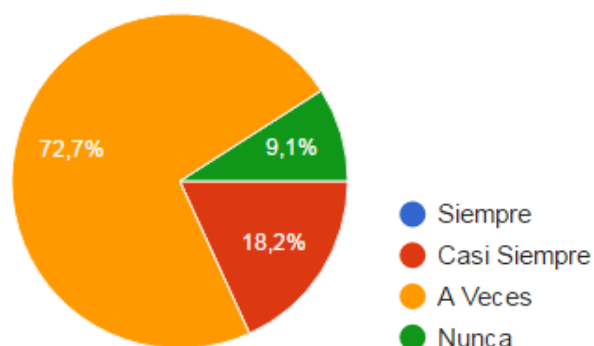


Fuente. Elaboración propia.

El 54,5% afirman que su jefe promueve la participación de todos los integrantes para aportar ideas que mejoren el desempeño laboral, el 27,3% responden que casi siempre se promueve dicha participación y el 18,2% manifiestan que nunca se promueve dicha participación por parte de su jefe.

Pregunta N° 14.

Grafica 17. ¿Me siento tranquilo cuando tengo que hablar con mi jefe acerca de algo relacionado con mi trabajo?

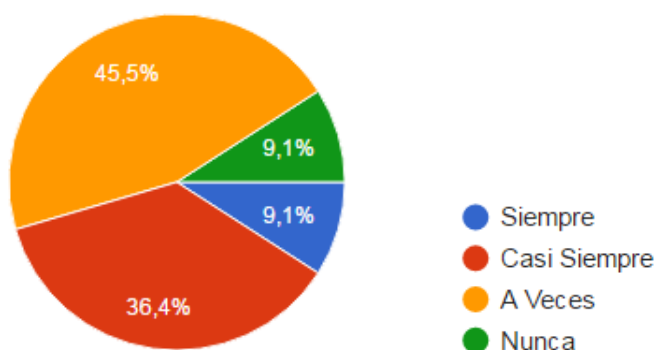


Fuente. Elaboración propia.

El 72,7% afirman que se sienten tranquilos cuando tiene que hablar con su jefe de trabajo, el 18,2% refieren sentirse cómodos hablando con su jefe y el 9,1% responden que nunca se sienten tranquilos hablando temas laborales con su jefe.

Pregunta N° 15.

Grafica 18. ¿Siento temor cuando necesito hablar con mi jefe?



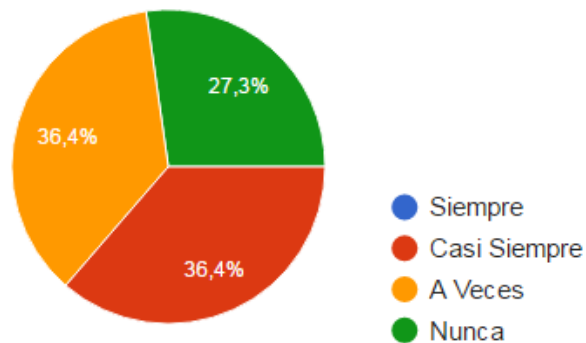
Fuente. Elaboración Propia

De la totalidad de los empleados encuestados el 45,5% refieren que a veces sienten temor cuando necesitan hablar con su jefe, el 36,4% casi siempre refieren

dicho temor, el 9,1% nunca y el otro 9,1% siempre siente temor de entablar una conversación con su jefe.

Pregunta N° 16.

Grafica 19. ¿Pienso que mi jefe es injusto y nos trata mal?

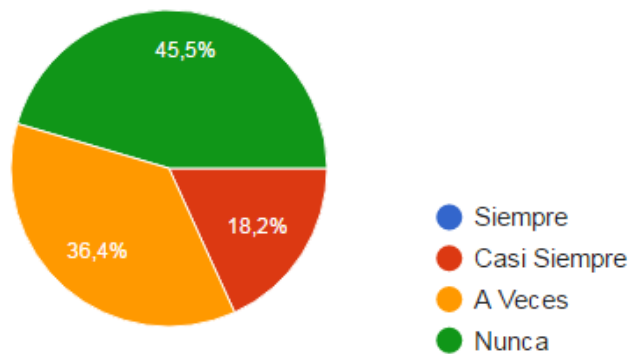


Fuente. Elaboración propia.

El 36,4% refieren que casi siempre piensan que su jefe es injusto y los trata mal, el 36,4% afirman que a veces y el 27,3% afirman que nunca piensan que su jefe es injusto y los trata mal.

Pregunta N° 17.

Grafica 20. ¿Mi jefe se dirige a nosotros con desprecio?

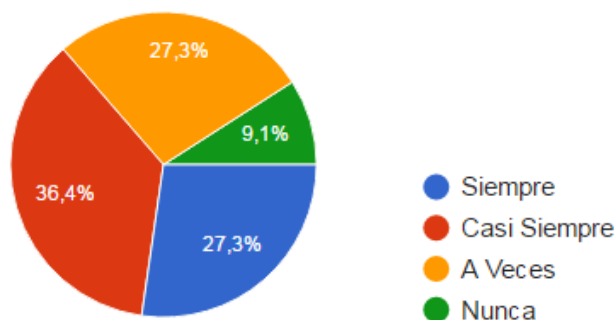


Fuente. Elaboración propia.

De los empleados encuestados el 45,5% contestan que nunca su jefe se dirige con desprecio a sus colaboradores, el 36,4% refieren que a veces su jefe se dirige de dicha forma y el 18,2% afirman que casi siempre perciben que su jefe se refiere hacia ellos con desprecio.

Pregunta N° 18.

Grafica 21. ¿Me siento presionado e intimidado en el trabajo?

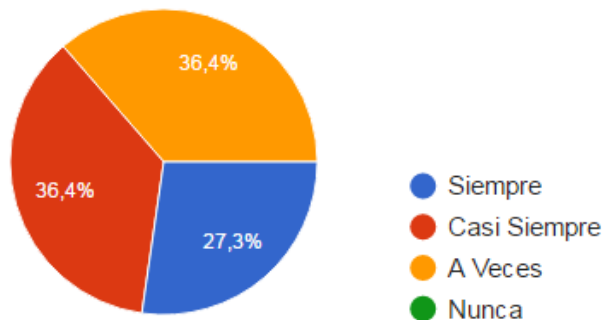


Fuente. Elaboración propia.

De los empleados encuestados el 36,4% afirman que casi siempre se siente presionados e intimidados en su trabajo, el 27,3% responden que siempre, el 27,3% que a veces sienten dicha presión e intimidación y el 9,1% afirman no sentir presión e intimidación en su trabajo.

Pregunta N° 19.

Grafica 22. ¿Siento mucho temor cuando cometo un error y debo comunicárselo a mi jefe?

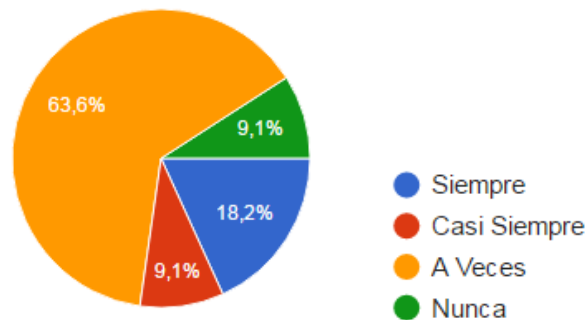


Fuente. Elaboración propia.

El 36,4% responde a veces sentir temor cuando comete un error y debe comunicárselo a su jefe, el 36,4% refiere casi siempre sentir dicho temor y el 27,3% confirman sentir siempre temor al comunicar cuando han cometido un error.

Pregunta N° 20.

Grafica 23. ¿Cuando algo falla, recibo una reprimenda y puedo recibir un fuerte regaño o sanción?



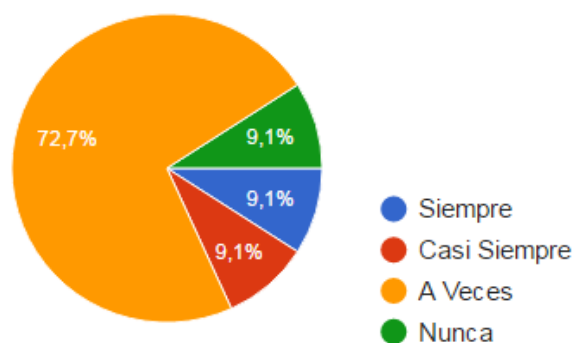
Fuente. Elaboración propia

El 63,6% de los empleados encuestados perciben que a veces pueden recibir sanciones o regaños si algo sale mal, el 18,2% afirman que siempre va a tener una consecuencia negativa cuando algo falla, el 9,1% responden que nunca y el 9,1% responden que casi siempre van a recibir una reprimenda o regaño de parte de su jefe su algo falla.

Variable Reconocimiento Y Motivación: Esta variable consta de 8 preguntas las cuales son las siguientes.

Pregunta N° 21.

Grafica 24. ¿Recibo felicitaciones por hacer bien mi trabajo?

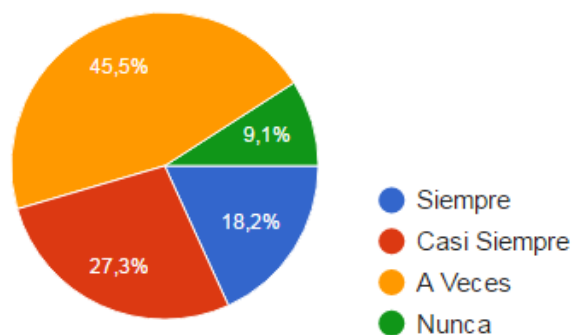


Fuente. Elaboración propia.

El 72,7% de los encuestados refiere que a veces reciben felicitaciones por hacer bien su trabajo, el 9,1% siempre, el 9,1% casi siempre y el otro 9,1% afirman que nunca reciben felicitaciones por su trabajo.

Pregunta N° 22.

Grafica 25. ¿Mi jefe me reconoce cuando tengo un logro especial en mi trabajo?

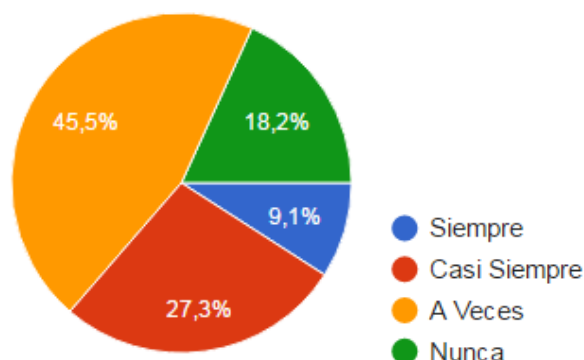


Fuente. Elaboración propia.

De los empleados el 45,5% refieren que a veces su jefe reconoce sus logros especiales en su desempeño de labores, el 27,3% contesta que casi siempre, el 18,2% siempre tiene ese reconocimiento de sus logros y el 9,1% nunca son reconocidos los logros por parte de su jefe.

Pregunta N° 23.

Grafica 26. ¿Pienso que la empresa se preocupa por reconocer los logros de los trabajadores?

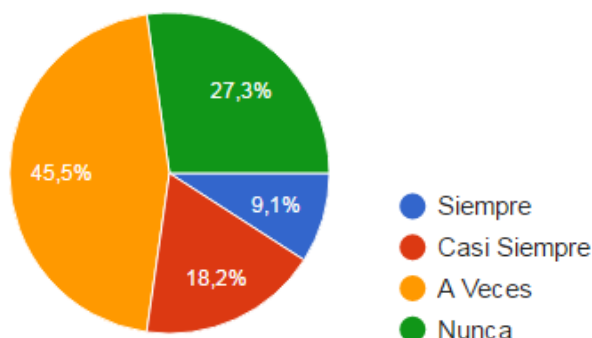


Fuente. Elaboración propia.

De la totalidad de los empleados encuestados el 45,5% piensa que a veces la empresa se preocupa por reconocer los logros de sus trabajadores, el 27,3% casi siempre, el 18,2% responde que nunca y el 9,1% confirma que siempre piensa que la empresa se preocupa por reconocer los logros de sus trabajadores.

Pregunta N° 24.

Grafica 27. ¿Me resulta fácil expresar mis ideas, pues mi jefe reconoce mis aciertos?

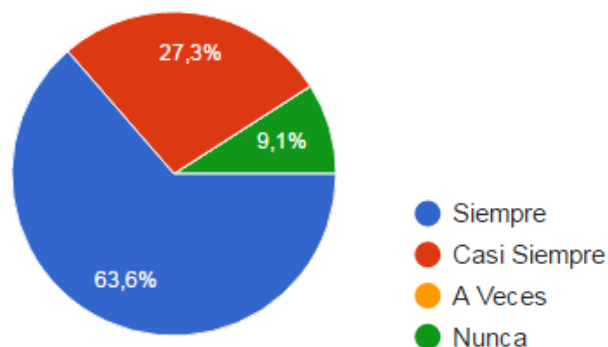


Fuente. Elaboración propia.

El 45,5% refiere que a veces les resulta fácil expresar las ideas, el 27,3% dice que nunca, el 18,2% refiere que casi siempre le es fácil hablar de sus ideas y el 9,1% manifiesta que siempre puede expresar fácil sus ideas ya que su jefe reconoce los aciertos.

Pregunta N° 25

Grafica 28. ¿Mi trabajo es evaluado por mi jefe?

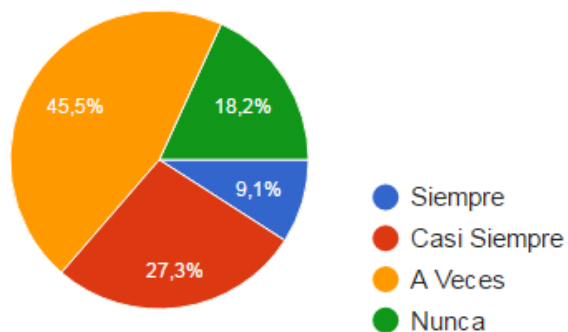


Fuente. Elaboración propia.

De total de los empleados el 63,6% manifiesta que siempre su trabajo es evaluado por su jefe, el 27,3% refiere que casi siempre es evaluado y el 9,1% contesta que su trabajo nunca es evaluado por su jefe.

Pregunta N° 26.

Grafica 29. ¿Cuando hago bien las cosas, me animan para seguir así?

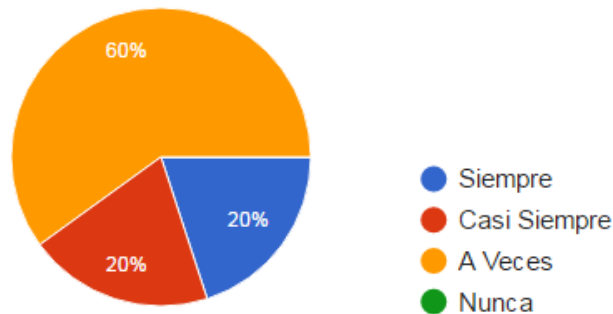


Fuente. Elaboración propia.ques

El 45,5% de los empleados refieren que a veces los animan para seguir realizando bien las cosas, el 27,3% manifiesta que casi siempre, 18,2% expresa que nunca los animan, y el 9,1% comenta que siempre lo animan a seguir haciendo las cosas bien.

Pregunta N° 27

Grafica 30. ¿La empresa tiene una política de premios y reconocimiento a los trabajadores?

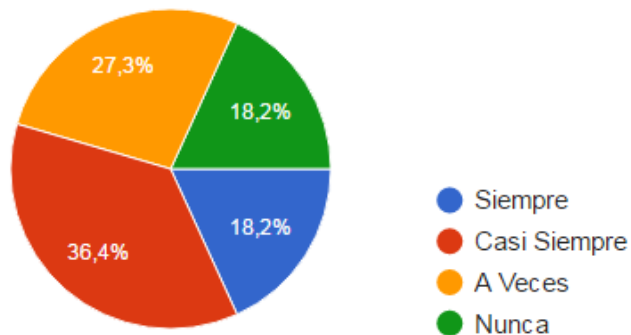


Fuente. Elaboración propia.

El 60% de la totalidad de los empleados encuestados responde que la empresa posee una política de premios y reconocimiento para los trabajadores, el 20% informa que siempre y el 20% que casi siempre existe la política de premios y reconocimiento.

Pregunta N° 28.

Grafica 31. ¿Pienso que en otra empresa reconocerían realmente mi esfuerzo?



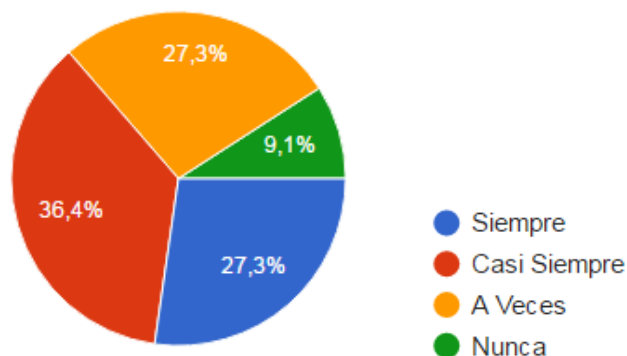
Fuente. Elaboración propia.

De la totalidad de los empleados encuestados el 36,4% refiere que casi siempre piensa que su esfuerzo realmente sería reconocido en otra empresa, el 27,3% piensa que a veces dicho esfuerzo sería reconocido, el 18,2% contesta que nunca y el 18,2% refiere que siempre piensa que su esfuerzo realmente sería reconocido en otra empresa.

Variable Satisfacción Con La Remuneración. Esta variable consta de 9 preguntas las cuales son las siguientes.

Pregunta N° 29.

Grafica 32. ¿Pienso que gano lo necesario por el trabajo que hago en esta empresa?

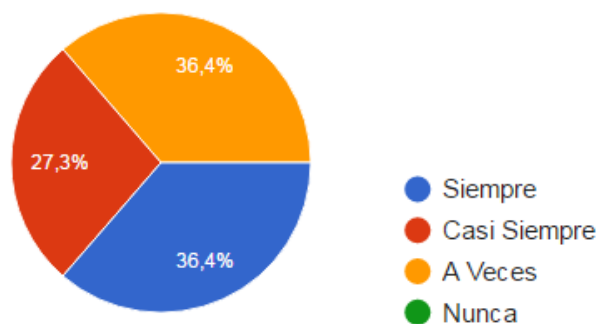


Fuente. Elaboración propia.

De los encuestados el 36,4% refiere que casi siempre piensan que ganan lo necesario por el trabajo realizado, el 27,3% refiere que piensa que siempre gana lo necesario, el 27,3% piensa que a veces gana lo justo por su trabajo y el 9,1% afirma que piensa que nunca gana lo necesario por el trabajo que desempeña.

Pregunta N° 30.

Grafica 33. ¿Los beneficios económicos que da la empresa son buenos y tienen relación con mis necesidades?

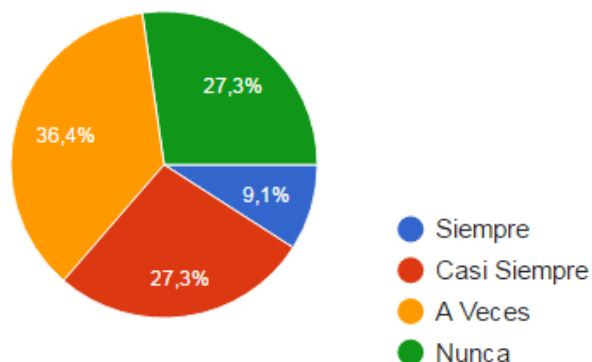


Fuente. Elaboración propia.

El 36% de los empleados encuestado refiere que los beneficios económicos de la empresa son buenos y tienen relación con las necesidades, el 36,4 piensa que a veces los beneficios económicos de la empresa son buenos y el 27,3% afirma que piensa que casi siempre los beneficios son buenos.

Pregunta N° 31.

Grafica 34. ¿Creo que mi sueldo esta parecido a los sueldos de las otras empresas, haciendo el mismo trabajo?

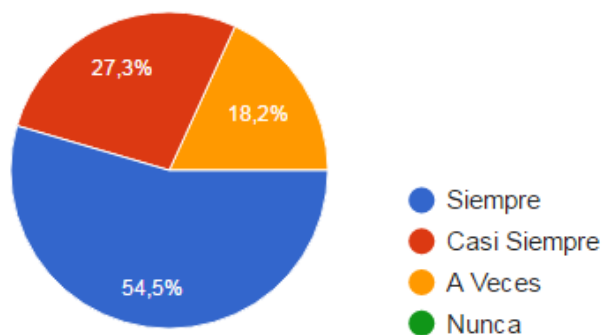


Fuente. Elaboración propia.

El 36,4% de los encuestados cree que su sueldo es similar al de otras empresas realizando el mismo trabajo, el 27,3% refiere que casi siempre, el 27,3% cree que nunca su sueldo es parecido al de otras empresas y el 9,1% afirma que cree que siempre su salario esta parecido al de otras empresas.

Pregunta N° 32.

Grafica 35. ¿En la empresa se preocupan por pagar salarios justos?

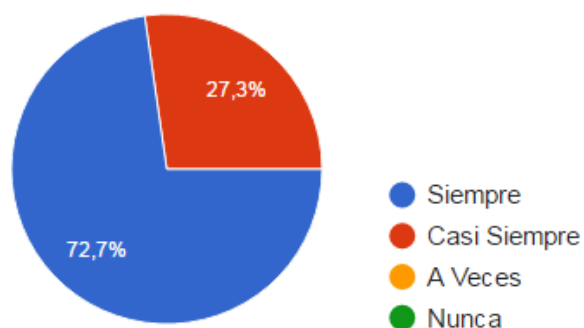


Fuente. Elaboración propia.

De la totalidad de los encuestados el 54,5% cree que la empresa se preocupa por pagar salario justos, el 27,3% cree que casi siempre y el 18,2% afirma que cree que a veces la empresa se preocupa por tener unos salarios justos.

Pregunta N° 33.

Grafica 36. ¿La empresa cumple cabalmente con las obligaciones de la ley laboral?

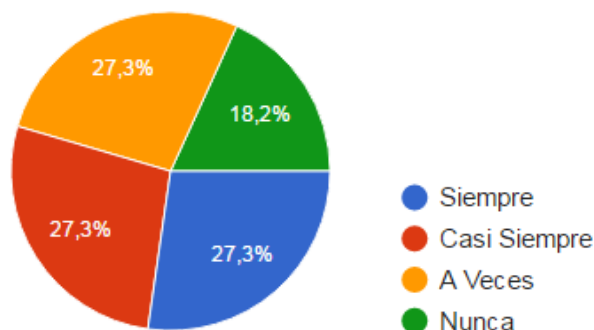


Fuente. Elaboración propia.

El 72,7% de los encuestados afirma que la empresa cumple a cabalidad con las obligaciones de ley laboral y el 27,3% contesta que casi siempre la empresa cumple con las obligaciones de ley laboral.

Pregunta N° 34.

Grafica 37. ¿Me siento seguro en mi empleo?



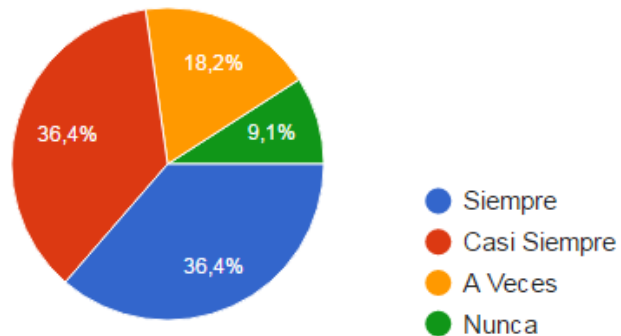
Fuente. Elaboración propia.

El 27,3% de los empleados encuestados responden que a siempre se sientes seguros en su empleo, el 27,3% refiere que casi siempre, el 27,3% contesta que a

veces se sienten seguros y el 18,2% afirman que nunca se sienten seguros en su empleo.

Pregunta N° 35.

Grafica 38. ¿Pienso que la empresa garantiza la seguridad de los trabajadores en su empleo?

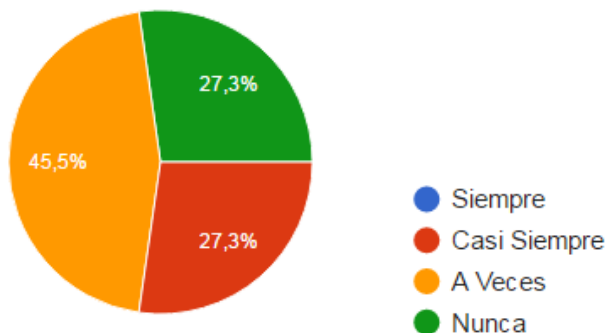


Fuente. Elaboración propia.

De la totalidad de los empleados el 36,4% afirman que la empresa siempre garantiza la seguridad de los empleados, el 36,4% refiere que la empresa casi siempre garantiza la seguridad, el 18,2% contesta que a veces y el 9,1% afirma que nunca garantiza la seguridad de los trabajadores.

Pregunta N° 36.

Grafica 39. ¿Pienso que en otras empresas pagan mejor por el trabajo que yo hago?

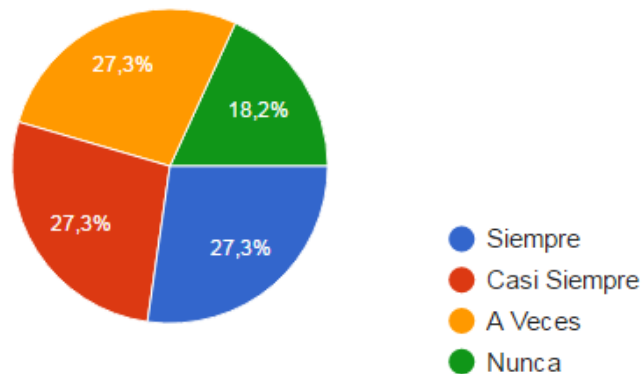


Fuente. Elaboración propia.

El 45,5% de los empleados piensa que en otra empresa pagan mejor por el trabajo que realizan, el 27,3% refiere que casi siempre piensa que pagan mejor en otra empresa y el 27,3% afirma que piensa que nunca pagan en otra empresa mejor por el trabajo que realizan.

Pregunta N° 37.

Grafica 40. ¿Permanentemente siento temor de quedarme sin trabajo?



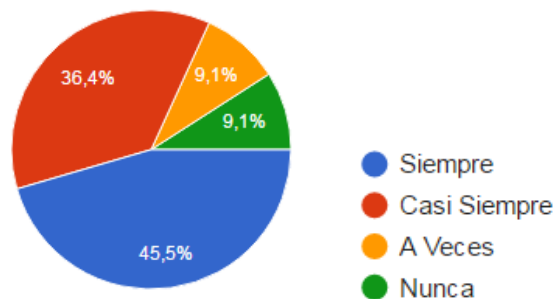
Fuente. Elaboración propia.

De la totalidad de empleados el 27,3% afirman que siempre sienten temor a quedarse sin trabajo, el 27,3% que casi siempre, el 27,3% sienten que a veces sienten temor de quedarse sin trabajo y el 18,2% afirman que nunca han sentido temor de quedarse sin trabajo.

Variable Identidad Y Estructura. Esta variable consta de 8 preguntas las cuales son las siguientes.

Pregunta N° 38.

Grafica 41. ¿Me gusta trabajar en esta empresa?

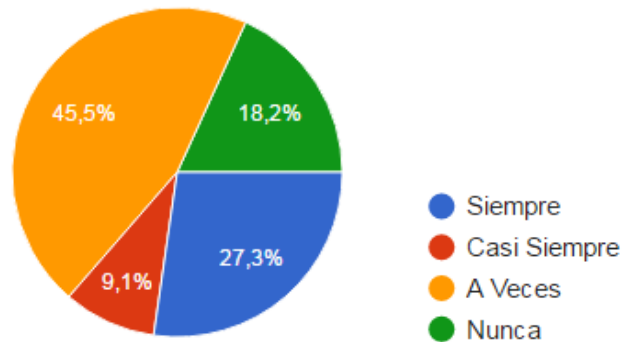


Fuente. Elaboración propia.

El 45,5% de los empleados afirman que siempre les gusta trabajar en la empresa, el 36,4% afirman que casi siempre, el 9,1% refieren que a veces y el 9,1% contestan que nunca les gusta trabajar en la empresa.

Pregunta N° 39.

Grafica 42. ¿Me siento un integrante importante de la empresa?

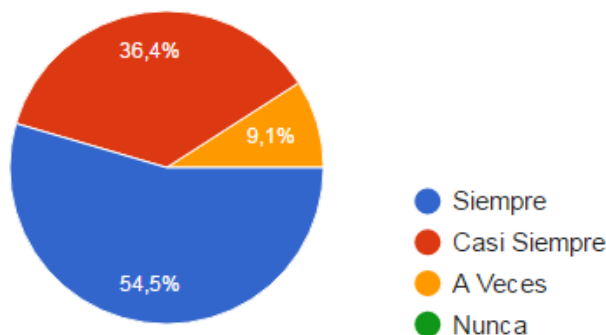


Fuente. Elaboración propia.

De la totalidad de los encuestados el 45,5% refiere que a veces se siente un integrante importante de la empresa, el 27,3% afirman que siempre se sienten miembros importantes de la empresa, el 18,2% contesta que nunca y el 9,1% contesta que casi siempre se sienten miembros importantes dentro de la organización.

Pregunta N° 40.

Grafica 43. ¿Me parece que esta empresa es la mejor en la que he trabajado?

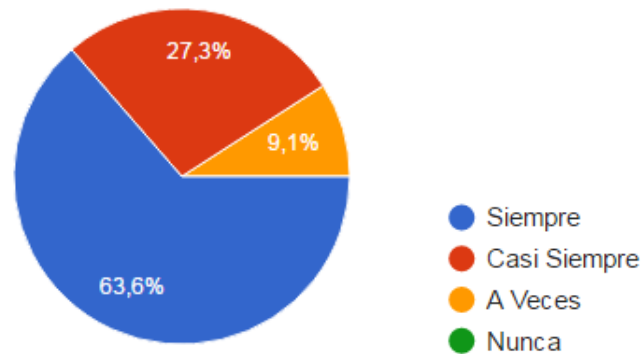


Fuente. Elaboración propia.

El 54,5% de los empleados encuestados refiere que siempre les ha parecido que esta es la mejor empresa en la cual han trabajado, el 36,4% informan que casi siempre y el 9,1% refiere que a veces le parece que esta es la mejor empresa para la cual han trabajado.

Pregunta N° 41.

Grafica 44. ¿Tengo claros los objetivos de la empresa y de mi área de trabajo?

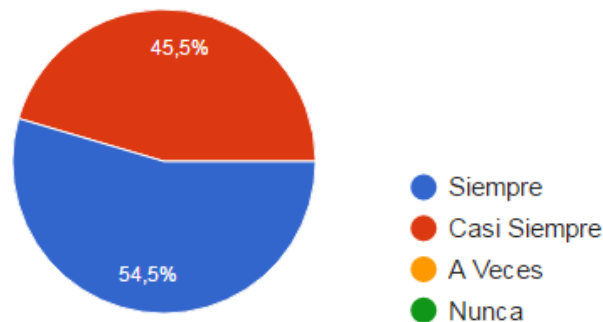


Fuente. Elaboración propia.

De la totalidad de los empleados encuestados el 63,3% refiere que siempre tiene claros los objetivos de la empresa y los de su área de trabajo, el 27,3% contesta que casi siempre tienen claro los objetivos y el 9,1% afirma que a veces tienen claro los objetivos de la empresa y los de su área de trabajo.

Pregunta N° 42.

Grafica 45. ¿Conozco la misión y visión de la empresa?

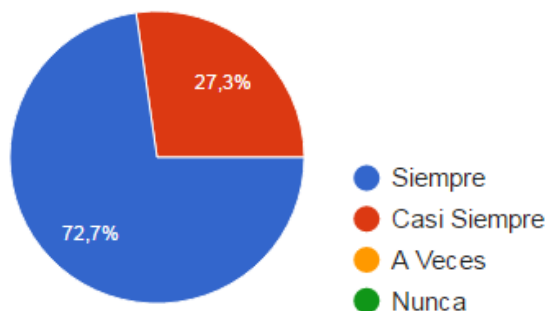


Fuente. Elaboración propia.

El 54,5% afirman que siempre conocen la misión y la visión de la empresa y el 45,5% responden que casi siempre conocen la misión y la visión de la empresa para la cual laboran.

Pregunta N° 43.

Grafica 46. ¿Se me informa sobre las políticas de la empresa y sus objetivos?

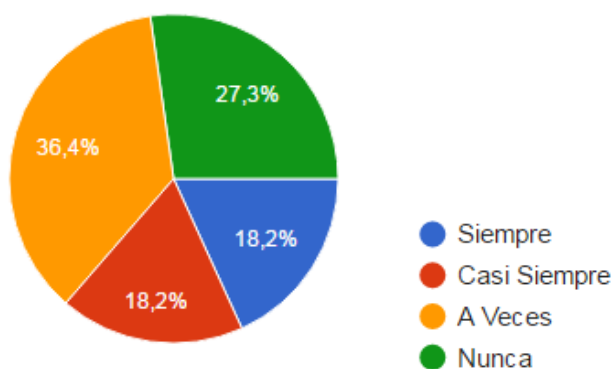


Fuente. Elaboración propia.

De la totalidad de los empleados encuestados afirman que siempre se les informa sobre las políticas de la empresa y sus objetivos y el 27,3% refieren que casi siempre se les informa.

Pregunta N° 44.

Grafica 47. ¿Realmente no me siento satisfecho (a) trabajando en esta empresa?



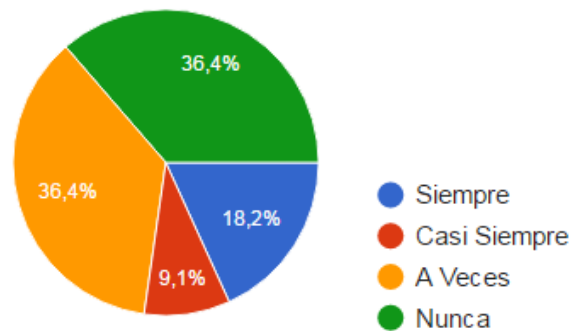
Fuente. Elaboración propia.

El 36,4% de los empleados encuestados afirman que a veces no se sienten satisfechos trabajando en esta empresa, el 27,3% afirman que nunca han pensado

que no se sienten satisfechos en la empresa, el 18,2% afirman que siempre han pensado que no se sientes satisfechos laborando y el 18,2% refieren que casi siempre han sentido no sentirse satisfechos laborando en la empresa.

Pregunta N° 45.

Grafica 48. ¿Me gustaría trabajar en otra empresa porque aquí no me siento cómodo (a)?



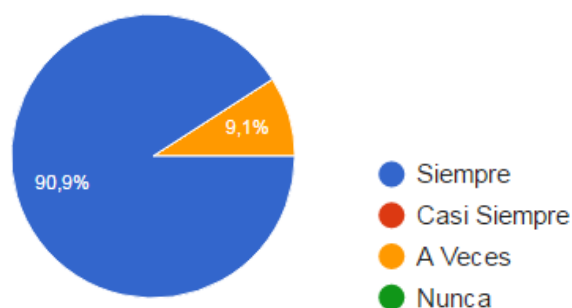
Fuente. Elaboración propia.

El 36,4% de los empleados encuestados refiere que a veces les gustaría trabajar en otra empresa, el 36,4% refieren que nunca les gustaría trabajar en otra empresa, el 18,2% afirman que siempre les gustaría laborar en otra empresa diferente a la actual y el 9,1% responde que casi siempre le gustaría laborar en otra empresa ya que en la actual no se sientes cómodos.

Variable Capacitación Y Oportunidades De Progreso. Esta variable contiene 12 preguntas las cuales son las siguientes.

Pregunta N° 46.

Grafica 49. ¿El área donde realizo mi trabajo es limpia y ordenada, por tanto me siento a gusto con esto?

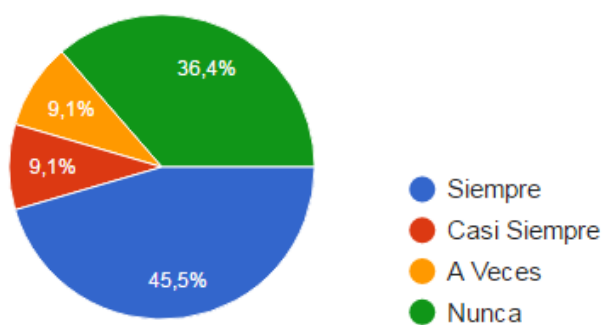


Fuente. Elaboración propia.

De la totalidad de los empleados encuestados el 90,9% refiere que siempre se sienten a gusto en su área de trabajo ya que es limpia y ordenada y el 9,1% afirma que a veces están a gusto con su área de trabajo.

Pregunta N° 47.

Grafica 50. ¿Recibo capacitación para prevenir accidentes de trabajo y/o enfermedades causadas por el desempeño de mis labores?

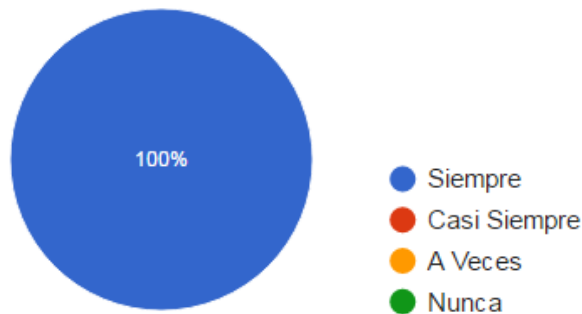


Fuente. Elaboración propia.

El 45,5% de la totalidad de los empleados encuestados refieren que siempre han recibido capacitación para prevenir accidentes de trabajo y/o enfermedades causadas por el desempeño de mis labores, el 36,4% afirman que nunca han recibido capacitación, el 9,1% responde que casi siempre y el 9,1% afirman que a veces han recibido capacitación para evitar accidentes y/o enfermedades por el desempeño de sus labores.

Pregunta N° 48.

Grafica 51. ¿La empresa me provee uniformes y elementos de protección personal para realizar mis labores?

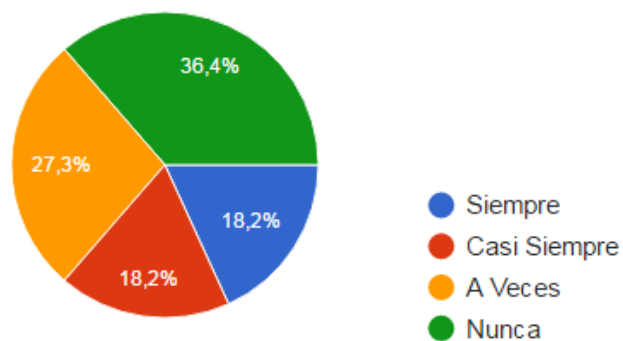


Fuente. Elaboración propia.

El 100% de los empleados afirma que siempre la empresa provee uniformes y elementos de protección personal para realizar las labores.

Pregunta N° 49.

Grafica 52. ¿La empresa se preocupa por mi progreso en todos los aspectos de mi vida?

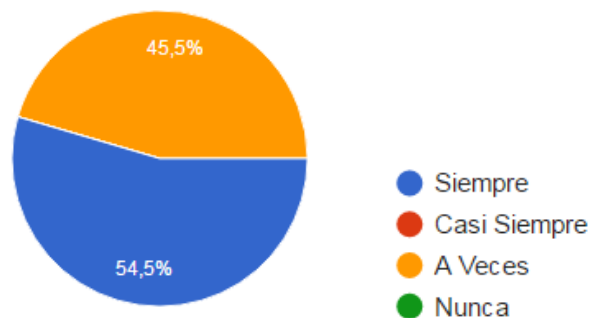


Fuente. Elaboración propia.

De los empleados encuestados el 36,4% afirman que la empresa nunca se ha preocupado por el progreso integral del empleado, el 27,3% contesta que a veces, el 18,2% refiere que a veces y el 18,2% responde que siempre la empresa se ha preocupado por su progreso integral en todos los aspectos de la vida del empleado.

Pregunta N° 50.

Grafica 53. ¿Recibo capacitación en diferentes temas por lo menos una vez al año?

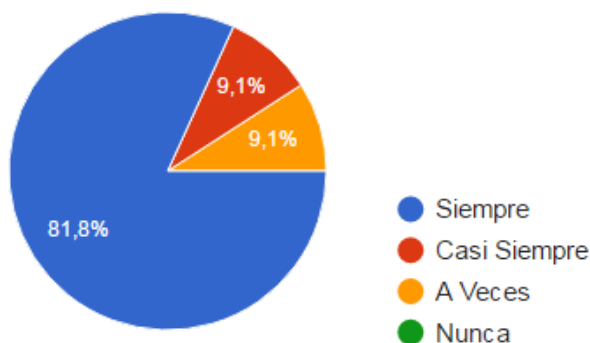


Fuente. Elaboración propia.

El 54,5% de los empleados encuestados refiere que siempre han recibido capacitación en diferentes temas por lo menos una vez al año y el 45,5% afirma que a veces se recibe capacitación por parte de la empresa por lo menos una vez al año.

Pregunta N° 51.

Grafica 54. ¿Las instalaciones de la empresa son agradables para trabajar?

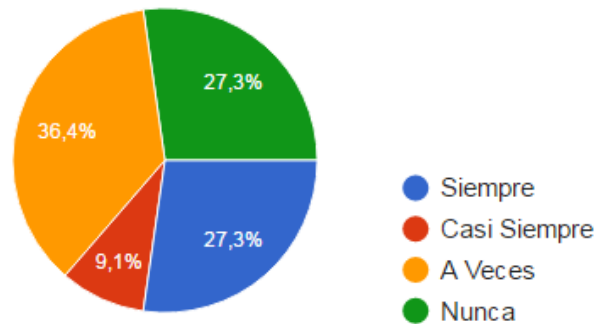


Fuente. Elaboración propia.

De la totalidad de los empleados encuestados el 81,8% afirma que las instalaciones de la empresa son agradables para trabajar, el 9,1% responde que a veces y el 9,1% las instalaciones de la empresa siempre son agradables para trabajar.

Pregunta N° 52.

Grafica 55. ¿La empresa se preocupa por mi crecimiento intelectual?

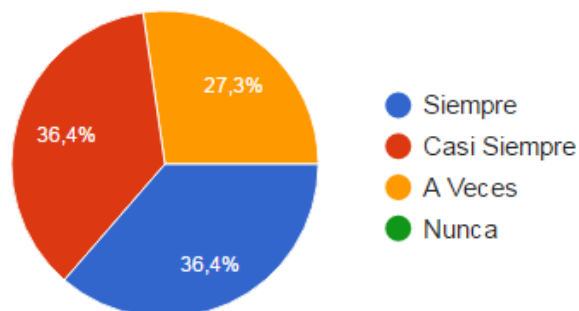


Fuente. Elaboración propia.

De la totalidad de los empleados encuestado el 36,4% afirman que a veces sienten que la empresa se preocupa por su crecimiento intelectual, el 27,3% refiere que la empresa nunca se preocupa por su crecimiento intelectual, el 27,3% responde que la empresa siempre se preocupa y el 9,1% contesta que casi siempre la empresa se preocupa por el crecimiento intelectual de sus empleados.

Pregunta N° 53.

Grafica 56. ¿La empresa tiene un programa de capacitación y me integro a este para hacer mi mejor trabajo?

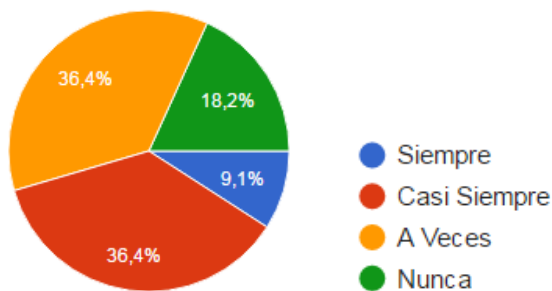


Fuente. Elaboración propia.

El 36,4% de los empleados encuestados refieren que la empresa siempre tiene un programa de capacitación al cual se integran para hacer mejor su labor, el 36,4% afirman que la empresa casi siempre tiene un programa de capacitación y el 27,3% afirma que la empresa a veces tiene un programa de capacitación y al cual se integran para mejorar su trabajo dentro de las misma.

Pregunta N° 54.

Grafica 57. ¿La empresa promueve que los empleados crezcan profesionalmente?

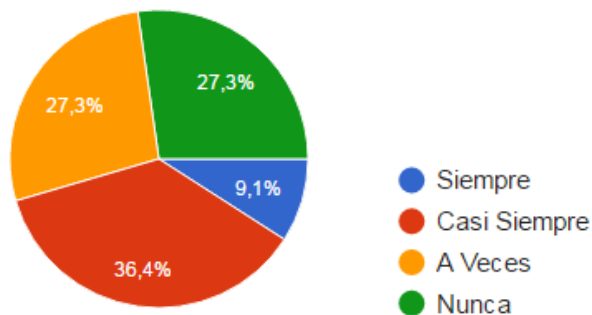


Fuente. Elaboración propia.

De la totalidad de los empleados encuestados el 36,4% afirman que a veces la empresa promueve que sus empleados crezcan profesionalmente, el 36,4% responde que casi siempre, el 18,2% afirman que la empresa nunca promueve a que los empleados crezcan profesionalmente y el 9,1% responde que la empresa siempre promueve a sus empleados a crecer profesionalmente.

Pregunta N° 55.

Grafica 58. ¿La empresa se preocupa por mi calidad de vida?

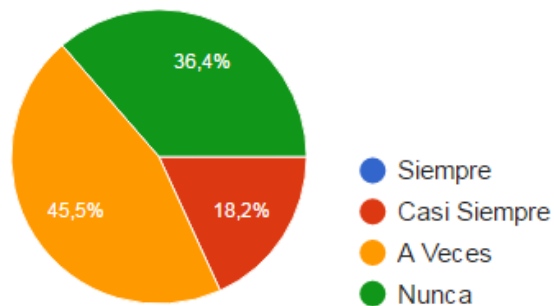


Fuente. Elaboración propia.

De la totalidad de los empleados encuestados el 36,4% afirma que la empresa casi siempre se preocupa por su calidad de vida, el 27,3% contesta que a veces , el 27,3% responde que nunca y el 9,1% refiere que la empresa siempre se preocupa por la calidad de vida del empleado.

Pregunta N° 56.

Grafica 59. ¿Siento permanente peligro desempeñando mis funciones?

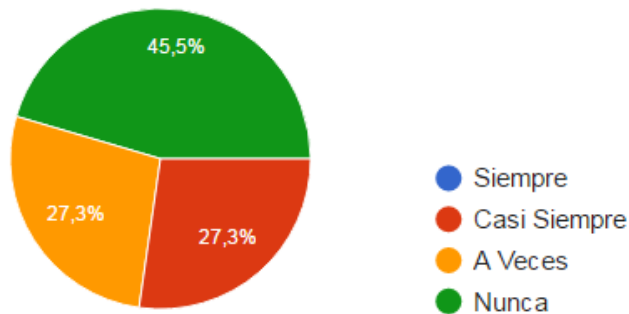


Fuente. Elaboración propia.

El 45,5% de los empleados refiere que a veces sienten permanente peligro desempeñando sus funciones, el 36,4% afirman que nunca sienten que están en peligro y el 18,2% afirman que sienten que casi siempre se sienten en constante peligro desempeñando sus funciones.

Pregunta N° 57.

Grafica 60. ¿Pienso que no tengo las herramientas de trabajo necesarias?



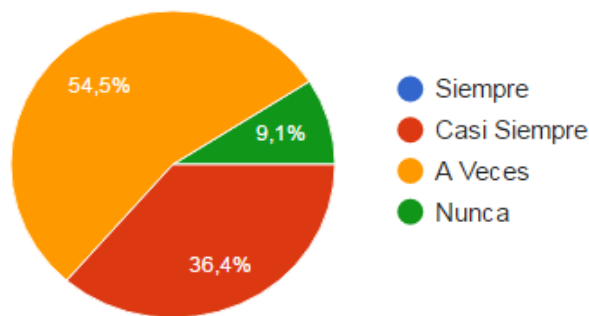
Fuente. Elaboración propia.

De los empleados encuestados el 45,5% afirman que nunca piensan que no cuentan con las herramientas de trabajo necesarias, el 27,3% refiere que a veces siente que no cuenta con dichas herramientas y el 27,3% afirma que casi siempre siente que no cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar su labor dentro de la empresa.

Variable Trabajo En Equipo y Las Relaciones Humanas. La variable consta de 8 preguntas las cuales son las siguientes.

Pregunta N° 58.

Grafica 61. ¿Mi jefe promueve la colaboración entre compañeros de trabajo?

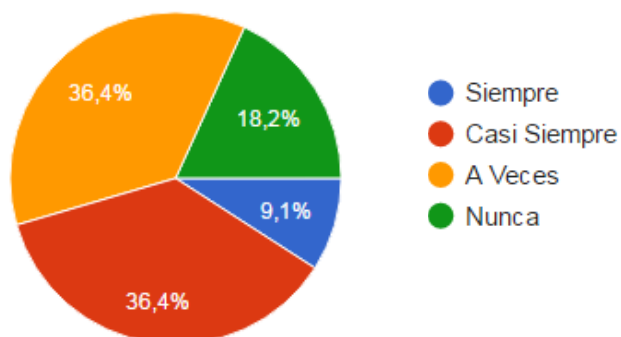


Fuente. Elaboración propia.

De la totalidad de los empleados encuestados el 54,5% afirma que a veces su jefe promueve la colaboración entre el grupo de trabajo, el 36,4% refiere que su jefe casi siempre promueve la colaboración y el 9,1% contesta que su jefe nunca promueve la colaboración entre los compañeros de trabajo.

Pregunta N° 59.

Grafica 62. ¿Existe una gran amistad y compañerismo en el grupo de trabajo?

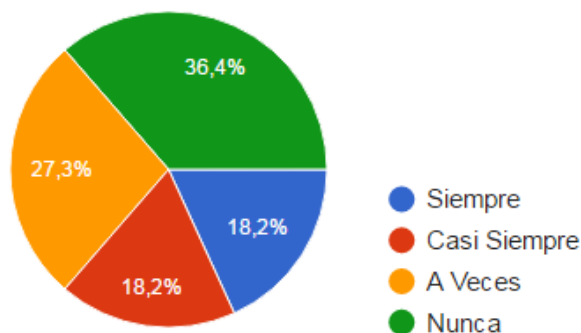


Fuente. Elaboración propia.

De la totalidad de los empleados encuestados de la empresa el 36,4% responde que a veces existe amistad y compañerismo en su grupo de trabajo, el 36,4% refiere que casi siempre existe gran amistad y compañerismo, el 18,2% afirma que nunca y el 9,1% contesta que siempre ha existido una gran amistad y compañerismo en su grupo de trabajo.

Pregunta N° 60.

Grafica 63. ¿Siento plena confianza en mis compañeros de trabajo, y sé que puedo contar con ellos sin problema?

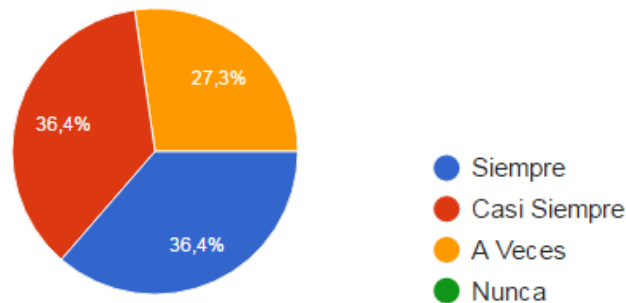


Fuente. Elaboración propia.

El 36,4% de los empleados piensa que nunca sienten plena confianza en sus compañeros de trabajo, el 27,3% refieren que sienten que a veces hay plena confianza, el 18,2% piensan que casi siempre hay confianza y pueden contar con sus compañeros sin problema y el 18,2% afirman que siempre tienen plena confianza en sus compañeros y saben que pueden contar con ellos.

Pregunta N° 61.

Grafica 64. ¿Me caen bien mis compañeros de trabajo?

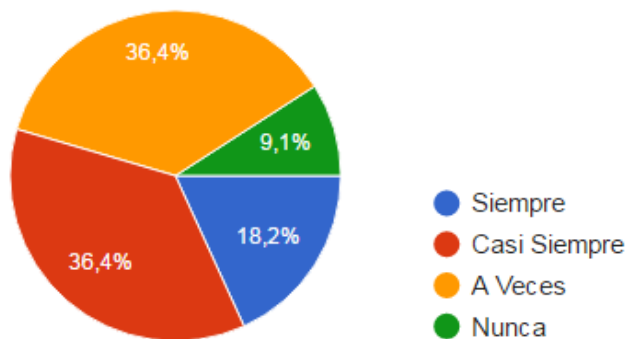


Fuente. Elaboración propia.

El 36,4% de los empleados afirman que siempre le caen bien sus compañeros de trabajo, el 36,4% responde que casi siempre y el 27,3% afirman que a veces le caen bien sus compañeros de trabajo.

Pregunta N° 62.

Grafica 65. ¿Cuando se trabaja en grupo se percibe un ambiente de armonía y colaboración?

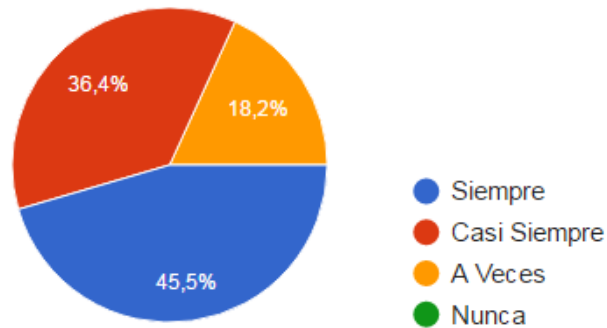


Fuente. Elaboración propia.

De la totalidad de los empleados de la empresa el 36,4% afirman que cuando se trabaja en grupo a veces se siente un ambiente de armonía y colaboración, el 36,4% afirman que casi siempre, el 18,2% responden que siempre se percibe un ambiente de armonía y colaboración y el 9,1% afirma que nunca se siente armonía y colaboración cuando se trabaja en grupo.

Pregunta N° 63.

Grafica 66. ¿Creo que debería haber más colaboración entre compañeros de trabajo?

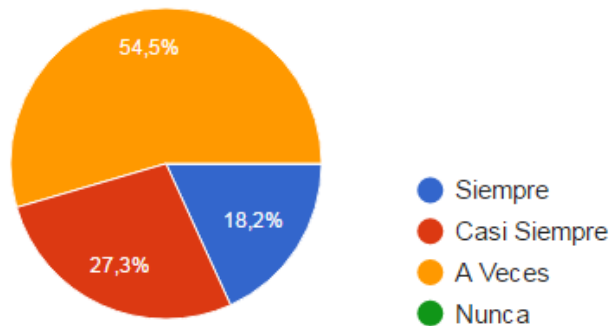


Fuente. Elaboración propia.

De los empleados encuestados el 45,5% afirman que siempre debería existir más colaboración entre los compañeros de trabajo, el 36,4% afirman que casi siempre debería existir más colaboración entre los compañeros y el 18,2% refieren que a veces debería mejorar la colaboración entre los compañeros.

Pregunta N° 64.

Grafica 67. ¿En la empresa se percibe un mal ambiente de trabajo?

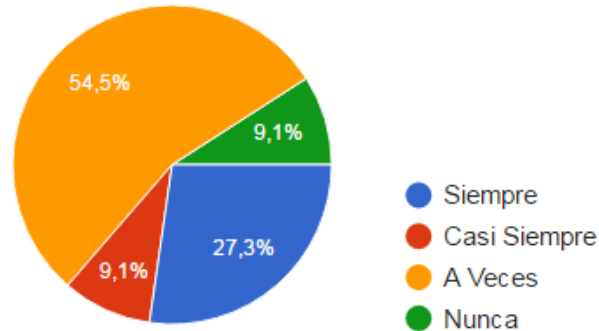


Fuente. Elaboración propia.

De la totalidad de los empleados de la empresa el 54,5% refieren que a veces en la empresa se percibe un mal ambiente laboral, el 27,3% afirman que casi siempre se percibe un mal ambiente laboral y el 18,2% responden que siempre perciben un mal ambiente laboral.

Pregunta N° 65.

Grafica 68. ¿Pienso que hay chismes y malos comentarios a mis espaldas?



Fuente. Elaboración propia.

De la totalidad de los empleados encuestados el 54,5% responde que a veces piensan que hay chismes y malos comentarios a sus espaldas, el 27,3% afirma que siempre piensan que hay chismes y malos comentarios a sus espaldas, el 9,1% responde que casi siempre y el 9,1% responde que nunca piensa que hay malos chismes y malos comentarios a sus espaldas.

Conclusión general del diagnostico. Los resultados generales del estudio emanan debilidades en la situación actual del clima laboral en las siguientes variables:

En cuanto a la variable de estilo de dirección se denota mala percepción de los empleados al estilo de dirección de su jefe inmediato y acerca de las felicitaciones y reconocimientos. Si bien muchas veces se reconocen los errores y de estos se pide cuenta a los empleados, no se les reconoce sus aciertos dejando pasar por alto su buen desempeño y el aporte de ellos a la compañía.

Respecto a la variable de reconocimiento y motivación hay un porcentaje alto de de empleados insatisfechos con el reconocimiento recibido por parte de la empresa y el cual puede ser valorado en otra empresa ya que el 81.8% refiere sentirlo de esa forma.

6. ANALISIS DE VARIABLES

Análisis y Evaluación de las variables que inciden positiva o negativamente en el clima organizacional de la empresa de telefonía celular

6.1 Análisis variables estilo de dirección

La teoría de clima Organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben. Según esto, el clima organizacional es consecuencia de cualquiera de los siguientes estilos de dirección:

Clima de tipo autoritario. - Sistema I. Autoritarismo explotador
En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Sistema II. Autoritarismo paternalista. Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo Participativo- Sistema III. Consultivo. La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación

es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Sistema IV. Participación en grupo. La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica. (chavez, 2013)

Respecto a la variable sobre el estilo de dirección, a nivel general se puede concluir lo siguiente: A nivel universal, la actitud frente al estilo de dirección se conserva en un término medio-bajo. Según los resultados para las preguntas 1 a 14 el promedio de calificación es de bajo acercándose hacia una actitud desfavorable. En las preguntas 15 a 20 que son de comprobación o verificación de las preguntas que le anteceden, se obtiene un resultado promedio bajo el cual refuerza la hipótesis.

Del total de preguntas se destaca que la puntuación más baja está en la pregunta número 11 la cual se relaciona con las recompensas o felicitaciones que los empleados reciben de sus jefes por su buen desempeño. El resultado de esta pregunta es de 81,8% lo que permite que este cerca del indicador de "actitud desfavorable", por lo que es necesario encaminar estrategias que permitan mejorar la actitud frente a este punto.

Se destaca que el estilo de dirección que predomina en las diferentes áreas evaluadas es básicamente el autoritario paternalista, caracterizado por que las fuentes de motivación para los trabajadores son recompensas y castigos

En conclusión el estilo gerencial que prevalece es adecuado, pero es necesario incursionar en un estilo más moderno que permita la participación e integración de

los empleados con la empresa, aunque esto implica entrar en un proceso largo de capacitación y adaptación, con objetivos claros sobre lo que se espera con un estilo de dirección más abierto.

6.2 Análisis Variable Reconocimiento Y Motivación

Toda persona desea ser apreciada, tanto a nivel gerencial como a nivel obrero, tanto padres como hijos. El ser humano nunca deja de experimentar la necesidad de sentirse valorados y recompensados por su trabajo, incluso cuando se sienten independientes y autosuficientes.

En el ámbito empresarial de hoy en día, las recompensas y los reconocimientos han llegado a ser más importante que nunca ya que los gerentes disponen de menos manera de influir en sus empleados o de moldear su comportamiento. En tiempo de estrechez económica, las recompensas y el reconocimiento proporcionan una manera eficaz de estimular a los empleados para que logren más altos niveles de desempeño.

Algunos elementos que se deben tomar en cuenta para el reconocimiento y recompensa de las labores de los empleados son: adecuar la recompensa a las personas, adecuar el premio a lo logrado y ser oportuno y específico.

Desde una perspectiva individual, relacionada con la calidad de vida en el trabajo, las recompensas deben de ser suficientes para satisfacer las necesidades del personal. De no ser así, los empleados no estarán contentos ni satisfechos en la organización, ya que tienden a comparar los sistemas de recompensas con los de otras empresas. Así mismo, quieren que las recompensas sean otorgadas de manera equitativa, por lo cual comparan sus recompensas con las recibidas por otros miembros de la organización. Por ello es importante, que los sistemas de recompensas sean diseñados de acuerdo con las necesidades de los individuos. (Montenegro, 2013)

Sobre la variable reconocimiento y motivación se destaca que la empresa actualmente no maneja políticas claramente definidas para este tema. Al respecto, la actitud general de los empleados encuestados está en un promedio medio bajo para las preguntas 21 a 27 estando más cerca de lo desfavorable. La pregunta de comprobación No. 28, obtiene un porcentaje de 81.8% donde los empleados piensan que su trabajo no es reconocido por su empresa y que este puede ser valorado en otra empresa estando en un promedio bajo que se acerca a lo

desfavorable. Los puntajes más bajos se encuentran en la pregunta 21 donde se obtiene un porcentaje bastante alto estando muy cerca de un factor “Muy desfavorable”. La pregunta se enfoca en conocer si hay un reconocimiento por parte de su jefe cuando se realiza bien el trabajo. Los resultados de la respuesta requieren que se diseñen estrategias de motivación y comunicación asertiva por parte del jefe directo y lograr que los empleados se sientan importantes para la empresa.

6.3 Análisis Variable Satisfacción Con La Remuneración

La remuneración, las prestaciones laborales y la seguridad en el puesto de trabajo son elementos que pueden aumentar la eficiencia de los empleados además de ser una herramienta para atraer, retener y motivar buenos trabajadores en pro del desempeño general de la empresa.

En cuanto a la satisfacción con la remuneración, los resultados de las preguntas 29 a 35 se ubican con una puntuación promedio medio alto y actitud favorable”. Las preguntas 36 a 37 se ubican en una posición medio baja. La pregunta número 36 es la que menor puntaje presenta ubicándola en el cuadrante hacia “actitud muy desfavorable”. En esta pregunta los empleados perciben que otras empresas pagan mejor por el trabajo que el empleado realiza. Este aspecto hace que en cualquier momento los empleados pueden irse a trabajar a otra empresa por un mejor sueldo, más aún cuando la motivación y el sentido de pertenencia presentan debilidades. Otro dato importante se relaciona con la seguridad en el trabajo, pues las personas temen quedarse sin empleo, esto tal vez motivado por la misma situación del país o de la empresa.

6.4 Análisis Variable Identidad Y Estructura

El sentido de pertenencia y compromiso que tienen las personas con la organización les produce satisfacción en su trabajo y el ambiente que los rodea; además, perciben que su trabajo es valorado, que participan y aportan con sus opiniones. La organización define objetivos, políticas, metas, normas y procedimientos que los empleados deben conocer y los relaciona con el trabajo que ejecuta, y esos deben propender por la generación de lazos de compromiso entre el empleado y la empresa

Los aspectos de identidad y estructura obtienen una calificación ubicada hacia el cuadrante de “Actitud muy favorable”, de las preguntas 38 a 43 se obtiene un puntaje promedio alto lo cual es un resultado muy positivo. Las preguntas 44 y 45 logran un puntaje acercándose igualmente hacia una actitud muy favorable.

A nivel general los empleados se sienten a gusto en la empresa, reconocen sus objetivos y direccionamiento estratégico. Sobre este aparte no se hace necesario diseñar estrategias encaminadas a reforzar el conocimiento de los empleados sobre la empresa, sus actividades y dirección.

6.5 Análisis Variable Capacitación Y Oportunidades De Progreso

La empresa debe tener herramientas adecuadas para que el trabajador haga sus Labores, además de instalaciones sanas y seguras, las herramientas necesarias y la capacitación para el desempeño del puesto. También al propender por el desarrollo intelectual y personal se contribuye a crear sentido de pertenencia, compromiso, afiliación, integración entre otros.

Sobre la capacitación y oportunidades los resultados tienden a ser favorables. De las preguntas 46 a 55 se obtiene una puntuación promedio medio alto, ubicándose en el cuadrante orientado hacia “actitud favorable”. El puntaje más bajo se encuentra en la pregunta número 52 con un resultado medio bajo encontrándose en los cuadrantes actitud desfavorable. Esta pregunta busca establecer si los empleados perciben que la empresa se preocupa por su crecimiento intelectual.

En este sentido los resultados son positivos por lo que aquí no es necesario iniciar acciones que mejoren esta percepción. Las preguntas 56 y 57 obtienen una puntuación promedio alta acercándose hacia el cuadrante de “actitud favorable”. Estas preguntas se relacionan con el tema de seguridad laboral y herramientas de trabajo.

6.6 Análisis Variable Trabajo En Equipo Y Relaciones Humanas

Los elementos de cooperación los genera el directivo a cargo de un área de trabajo, o en su defecto los empleados comprometidos con el logro de los objetivos. De cualquier manera, la cooperación influye en la motivación y percepción del ambiente de trabajo.

Con referencia a la variable de trabajo en equipo, se destaca que de las preguntas 58 a 62 se logra una puntuación medio alto, lo que significa que la ubicación de resultado está entre los indicadores de “actitud favorable y actitud muy favorable”. Para las preguntas 63 a 65 la puntuación media baja, ubicándose cerca del cuadrante con “actitud favorable”.

En términos generales, se promueven las actividades de trabajo en equipo, los trabajadores perciben que su jefe fomenta el trabajo en equipo.

6.7 Conclusión General Del Análisis De Las Variables

Los resultados generales del estudio derivan debilidades en los siguientes aspectos:

La variable de estilo de dirección es la que más debilidades presenta ya que se denota mala percepción del estilo de dirección y la forma de motivación utilizada por su jefe inmediato. Este es un aspecto a veces común en las empresas, más aun cuando el estilo general de dirección es autoritario paternalista. Si bien muchas veces se reconocen los errores y de estos se pide cuenta a los empleados, no se les reconoce sus aciertos, dejando pasar por alto su buen desempeño o sus aportes a la empresa.

Al respecto se puede iniciar una campaña con el jefe directo para fomentar actitudes motivadoras que contribuyan a una mejor percepción de los empleados y por ende de un clima de trabajo agradable.

En la variable de reconocimiento y motivación se destaca la percepción desfavorable de los trabajadores en cuanto a políticas de reconocimiento y/o premios que incentiven el buen desempeño. En general los empleados piensan que la empresa no se preocupa por reconocer sus labores, su buena gestión y aportes a la empresa. Si bien los incentivos muchas veces no hacen parte de las actividades normales de talento humano en las empresas, dado que se considera que se debe invertir recursos económicos y esto puede ser un incremento inoficioso de gastos, lo cierto es que los incentivos o premios pueden mejorar la empatía con la empresa, promover la integración y el sentido de pertenencia.

La variable de capacitación es la que más estabilidad presenta en cuanto a la percepción de los empleados. En general se manifiesta una actitud positiva pero hay un punto clave y que afecta de manera negativa y es que los empleados consideran que la empresa no se preocupa por el crecimiento intelectual y personal de los empleados.

En la variable identidad y estructura se presenta una fortaleza ya que los empleados están totalmente identificados con los procesos misionales de la empresa lo cual genera unos lazos de compromiso entre el empleado y la empresa.

Tabla 3 Incidencia de las variables en estudio.

INCIDENCIA DE LAS VARIABLES EN ESTUDIO		
VARIABLES	INCIDEN POSITIVAMENTE	INCIDEN NEGATIVAMENTE
Variable Estilo de Direccion		x
Variable Reconocimiento y Motivacion		x
Variable Satisfacción con la Remuneración	x	
Variable Identidad y Estructura	x	
Variable Capacitacion y Oportunidades de Progreso	x	
Variable Trabajo en Equipo y Relaciones Humanas	x	

Fuente. Elaboración propia.

7. ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO

En este capítulo se expondrán las estrategias sugeridas como plan de mejora para las variables que están afectando de manera negativa a la empresa de telefonía celular en la ciudad de Tuluá.

Tabla 4. Plan De Mejoramiento Empresa De Telefonía Celular de la ciudad de Tuluá.

VARIABLE	ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES PRIORIDADES	TIEMPO DE EJECUCION	RECURSOS	RESPONSABLE	COSTOS	INDICADORES
ESTILO DE DIRECCION	1. Capacitacion en modelos de comunicación acertiva y motivacion para el jefe inmediato. 2.Reforzar la utilidad del comite de convivencia laboral como lo considera la resolucion 652 de 2012 expedida por el ministerio de trabajo	1.Fomentar un estilo de direccion democratico (participativo) a traves del reconocimiento de los empleados mejorando la comunicación y estilo de liderazgo. 2. Apoyarse en el comite para resolver pequeñas diferencias que se presenten para evitar el detrimento del clima laboral	1. Capacitacion al jefe directo sobre estilos de comunicación y liderazgo. 2. Sociabilizacion de funciones del comité de convivencia laboral.	30 Dias	R. Humanos= Director de Gestion Humana y Jefe de oficina. R. Fisicos= Instalaciones de la empresa.	Director de Recursos Humanos	\$ 800.000	% de empleados satisfechos con el estilo de direccion

VARIABLE	ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES PRIORIDADES	TIEMPO DE EJECUCION	RECURSOS	RESPONSABLE	COSTOS	INDICADORES
RECONOCIMIENTO Y MOTIVACION	3. Diseñar una campaña de motivacion y reconocimiento que incluya promover el aumento de la participacion de los empleados	Influir en la motivacion de los empleados	1. Instalar un buzón de sugerencias que permita la recolección de las ideas de los empleados. 2. Programar reuniones de los empleados que permitan proponer ideas	15 Dias	R. Humanos= Director de Gestion Humana y Jefe de oficina. R. Fisicos= Instalaciones de la empresa. R. Económicos= Monto de los bonos y premios	Director de Recursos Humanos	\$ 200.000	% de empleados que aportan ideas
		Generar confianza en pro de una mejor comunicación interna	Implementar un programa de incentivos (Tiempo libre, Bonos de compra, entre otros) a fin de motivar a todos los empleados	6 meses			\$ 600.000	% de empleados satisfechos con el programa de incentivos.

Fuente. Elaboración propia.

7.1 Estrategias a implementar en búsqueda de la mejora.

Con fundamento a los resultados del diagnostico se plantean las siguientes estrategias, lo cual permitirá un cambio significativo en su situación actual del clima organizacional de la empresa de telefonía celular en la ciudad de Tuluá, incrementando la satisfacción de sus empleados con la empresa y el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa.

7.1.1 Estrategia N° 1. Capacitación en modelos de comunicación asertiva y motivación para el jefe inmediato por medio de un Coaching.

El Coaching es un método de acompañamiento, instrucción y entrenamiento a un grupo de personas, Luz Janeth Lozano correa en su publicación en la revista EAN habla que el Coaching en los últimos años ha tenido un avance independiente; se fundamenta en el reconocimiento de que tanto la capacidad de acción y de aprendizaje es dinámica y flexible; dado que el Coaching es un comportamiento de liderazgo significativo y duradero que influye en las personas de tal manera que el permanente compromiso y competencias dirijan sólidamente a un óptimo desempeño como también un óptimo resultado mediante un proceso de interacción con otros. Por lo tanto; se requiere de un coach (líder) que cuente con competencias hacia el crecimiento personal y profesional que posea una visión, ambiciosa y trascendente, y que mediante su ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orientan al equipo hacia sus objetivos convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, es sencillo, cálido, empático, escucha, observa sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.

Para la implementación del Coaching empresarial se recomienda seguir estas etapas (Lozano, 2008)

Primera etapa: consiste en la ayuda de un coach a un coachee para plantear el problema (¿Qué?) Y analizar diferentes variables con el fin de hallar el punto de partida en busca de una solución a un problema.

Segunda etapa: es aquí donde se cuestionan los paradigmas que el coachee tiene con el propósito de crear una actitud más reflexiva para ayudarlo a encontrar nuevas formas de proceder. Es entonces en la segunda etapa donde se exige al coachee que derrumbe paradigmas que no permiten su desarrollo integral y siga modelos nuevos que faciliten su desempeño en la organización.

Tercera etapa: es el primer paso del coachee ya que es aquí cuando este puede dar una respuesta innovadora a la problemática que se presenta.

Como complemento a la implementación del Coaching empresarial se trabajarán talleres de comunicación asertiva y tipos de liderazgo, los cuales permitirán encaminar el grupo a mejorar su actitud frente al clima actual que se vive en la empresa, y lograr una sinergia que impulsará resultados positivos tanto en grupo como de forma individual.

7.1.2 Estrategia N°2. Reforzar la utilidad del comité de convivencia.

Como estrategia se debe implementar una socialización a todos los empleados de las funciones y alcance del comité de convivencia laboral dentro de la compañía, de los beneficios a corto y mediano plazo que tiene su implementación; su compromiso y confidencialidad con la información suministrada; el apoyo, su guía y el seguimiento que se le dará a los casos reportados. Es determinante que los empleados consideren que el comité es una herramienta con la cual pueden contar de manera rápida, segura y transparente, el cual busque en mediar y solucionar los problemas que se están presentando según lo encontrado en el diagnóstico actual y los cuales están afectando el clima organizacional.

7.1.3 Estrategia N° 3. Diseñar una campaña de motivación y reconocimiento de jefes a Empleados.

En base a lo analizado respecto a la situación actual de la empresa se propone la adaptación de las siguientes actividades en el Departamento de Talento Humano en la empresa de telefonía celular a fin de implementar esta estrategia:

1. Incentivar la participación de los empleados en la generación de ideas motivadoras. Esto se puede hacer mediante la implementación de un buzón de sugerencias donde los Empleados tengan acceso a un formato con preguntas como: ¿Qué propones para fomentar la motivación en los empleados de la empresa de telefonía celular? ¿Por qué? ¿Qué actividades te gustaría que se implementaran en la empresa para sentirte más a gusto en tus labores? ¿Por qué?

2. El jefe de área se compromete a realizar una observación del comportamiento y actitudes de cada una de las personas que tiene bajo su cargo. Para esto pueden organizar reuniones de trabajo a fin de detectar sentimientos de alegría, temor o inconformidad. Se debe tomar nota de lo observado a fin de establecer las características generales del grupo y con base en estas definir actividades de motivación.

3. Identificar las fuentes de desmotivación o inconformidad en los empleados. Para esto, el jefe debe realizar una introspección de su propio estilo de liderazgo, y corregir las falencias que promuevan la desmotivación en su grupo de trabajo. El departamento de Recursos Humanos debe reunir a los diferentes jefes y realizar una charla y/o capacitación sobre formas de motivar a los empleados, tratando temas como actitudes, inteligencia emocional, formas de motivar, comunicación asertiva y empoderamiento entre otros.

7.1.4 Estrategia No 4. Diseñar una política y procedimiento de incentivos y reconocimientos.

Esta es una de las estrategias más importantes ya que permitirá definir pautas claras de reconocimientos e incentivos para el apoyo de las actividades de motivación de la empresa. En esta estrategia se recomienda realizar las siguientes actividades:

1. Instaurar las formas de reconocimiento e incentivos que se aplicaran en la empresa de telefonía celular en la ciudad de Tuluá. No obstante uno de los incentivos que más influyen en el empleado es el reconocimiento personalizado e inmediato, pero es importante considerar otro tipo de incentivos que acompañen ese reconocimiento verbal. Parte del éxito de tales reconocimientos proviene de saber que alguien dedicó el tiempo necesario para darse cuenta del logro, buscar al empleado que lo obtuvo y felicitarlo personalmente en forma oportuna, no obstante apoyar esto con alguna prebenda monetaria es importante para el empleado.

Entre algunas de los reconocimientos monetarios están:

Tiempo libre
Bonos alimenticios
Seminario

Almuerzos

2. Un reconocimiento puede consistir en capacitación adicional que proporciona dos efectos: Reforzar un buen desempeño y ayudarles a las personas a adquirir habilidades de Auto mejoramiento.

3. Una de las recompensas más frecuentes y exitosas en la mayoría de las empresas es la del “EMPLEADO DEL MES”. Este tipo de reconocimiento puede basarse en diversos criterios tanto formales e informales, y pueden otorgarse por realizaciones excepcionales y otras actividades dignas de elogio.

7.2 Indicadores de control y seguimiento

Dentro de los indicadores y control y seguimiento que se propone para la compañía, se establece dentro el mismo plan de mejoramiento, por medio de la creación del comité de convivencia, el cual velará por el cumplimiento de los objetivos del mismo; encuestas de verificación que permitirán establecer los avances del programa. Estos indicadores deben ser constantes y modificables, pues los cambios determinarán nuevas variables que se debe tener en cuenta.

8. CONCLUSIONES

Dentro de cualquier organización es de gran importancia el bienestar del empleado, pues este es la fuerza vital del desarrollo de la actividad económica de la empresa; para que el empleado se sienta realizado y parte vital de la organización, el clima organizacional debe ser el más óptimo posible; y como se evidencia dentro de la empresa de comunicaciones, existen algunas falencias en el liderazgo del jefe en el direccionamiento del grupo, la promoción y desarrollo del empleado en la organización. Por lo cual el proceso que debe emprender es de gran esfuerzo y con metas claras, que se sostengan a través del tiempo, permitiendo alcanzar un mejor bienestar y satisfacción del personal.

De acuerdo a los resultados obtenidos se establece que de las variables encontradas en el desarrollo del presente trabajo, podemos evidenciar que la primordial y sobre la cual se debe trabajar mucho es el estilo de dirección que actualmente la coordinadora desarrolla, por lo cual dentro del plan de mejoramiento se centra como el primer punto a solucionar, a través de capacitaciones constantes y herramientas de direccionamiento más participativo y democrático, logrando un mayor engranaje entre los trabajadores y mando de dirección. Para esto la empresa debe aportar recursos económicos, tecnológicos y humanos con los cuales se puedan desarrollar los programas de capacitación.

La investigación concluye que otra falencia encontrada y especificada dentro de las variables tratada en el plan de mejoramiento es la de reconocimiento y motivación, esta registra un alto índice de negatividad por parte de los trabajadores, pues consideran que para la empresa no es importante que el trabajador busque su desarrollo profesional dentro de la organización y no se les permite obtener una mejor posición dentro de la misma, por lo cual se establece una serie de actividades a desarrollar por parte de la empresa para contrarrestar esta percepción negativa, para esto se requiere un acercamiento de las directivas con los trabajadores de la sede de la ciudad de Tuluá, con lo que se demuestra la importancia que la empresa le da al tema y el compromiso con el bienestar del trabajador.

Con el desarrollo del plan de mejoramiento se espera que a los seis meses de concluido, el nivel de conformidad y el clima organizacional mejoren considerablemente en un 90% , y que los trabajadores consideren que la empresa es un buen sitio para trabajar y desarrollarse profesionalmente.

9. RECOMENDACIONES

Se recomienda que el área de Gestión Humana se involucre mas en el bienestar de sus empleados estableciendo una mejor comunicación y brindándoles herramientas para saber cómo manejar situaciones que se presenten y puedan alterar el clima laboral.

Se recomienda que tanto el jefe como los trabajadores mantengan una actitud acertiva frente a cada una de las actividades planteadas en el plan de mejoramiento, pues de la participación, compromiso y entrega de cada empleado, se logrará un cambio positivo en el clima organizacional.

Se debe establecer y concertar espacios de diálogo participativo, donde se expongan las ideas y situaciones de malestar, con el fin de buscar estrategias que minimicen el impacto negativo en el clima organizacional.

Se recomienda la implementacion de un programa de control y seguimiento a los indicadores planteados en las estregias del plan de mejoramiento para ser incluidos en medicion del clima organizacional.

Bibliografía

Alvarez, C. E. (2006). *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de analisis para su intervencion* . Bogota: Centro Editorial Universidad del Rosario.

caraveo, S. (2004). *Concepto y Dimensiones del clima organizacional* . Mexico: M.C.

chavez, c. m. (2013). *Monografias*. Recuperado el 02 de Noviembre de 2016, de <http://www.monografias.com/trabajos71/clima-laboral-organizaciones/clima-laboral-organizaciones.shtml>

Claro. (2016). Recuperado el 23 de junio de 2016, de claro: <http://www.claro.com.co/personas/>

Deza, P. G. (Julio de 2006). *www.monografias.com*. Recuperado el 27 de Agosto de 2016, de <http://www.monografias.com/trabajos37/pensamiento-sistemico/pensamiento-sistemico.shtml>

Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional*. Oxford University Press.

García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnostico: Una aproximación Conceptual. En A. Zapata Dominguez, *Cuadernos de Administración No. 42* (pág. 45). Cali: Universidad del Valle.

Lozano, L. J. (2008). El coaching como estrategia para la formacion de competencias profesionales. *Revista EAN* , 127-144.

Martinez, C. (20 de Enero de 2013). *www.puromarketing .com*. Recuperado el 27 de Agosto de 2016, de <http://www.puromarketing.com/76/14695/experiencia-compra-memorable.html>

Martínez, R. (2004). El éxito de quienes pueden cambiar el clima. *La nación* .

Méndez Alvarez, C. E. (2005). Clima organizacional en empresas Colombianas. *Universidad & Empresa* , 100-121.

Ministerio de Trabajo . (30 de abril de 2012). *Alcaldia de bogota*. Recuperado el 3 de noviembre de 2016, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=47374>

MINTIC. (s.f.). *Ministerios de Tecnologias de la Informacion y las Comunicaciones* . Recuperado el 5 de Septiembre de 2016, de <http://www.mintic.gov.co/porta1/604/w3-propertyvalue-6972.html>

Montenegro, R. (11 de Junio de 2013). *Gestiopolis*. Recuperado el 4 de Noviembre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/recompensa-y-reconocimiento-en-los-recursos-humanos/>

P.Goncalves, A. (2005). Modelo Lewin y Springer.

radio, o. (16 de agosto de 2016). *ondes radio orange*. Recuperado el 04 de Septiembre de 2016, de <http://www.ondes-radio.orange.com/es/redes-y-estaciones-base/como-funciona-una-red-movil>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Guadalajara de Mexico: Pearson.

Semana. (2015). ¿Cómo es el ambiente laboral en Colombia? *Semana* .

Servicios, I. M. (s.f.). *GESTION*. Recuperado el 17 de MARZO de 2016, de <http://gestion.com.do/index.php/enero-2010/182-siete-consejos-para-diferenciarse-del-simple-servicio-a-la-experiencia-memorable>

Tiempo, E. (10 de Agosto de 2015). La meta de los empleados colombianos es cambiar de trabajo. *El Tiempo* .

Wikipedia. (4 de Septiembre de 2016). Recuperado el 14 de Septiembre de 2016, de https://es.wikipedia.org/wiki/Telecomunicaciones_en_Colombia

Zapata Dominguez, A. (2000). *Métodos para la investigación de la Cultura Organizacional*. Cali: Universidad del Valle.