



UNIVERSIS TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Evaluación y propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la gerencia de
ventas corporativas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P, año
2016**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Romero Muñoz, Juan Francisco

DIRECTORA: Armijos Buitrón, Verónica Alexandra, Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2016

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister.

Verónica Alexandra Armijos Buitrón.

DOCENTE DE TITULACIÓN

DE MI CONSIDERACIÓN:

Que el presente trabajo de titulación: Evaluación y propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la gerencia de ventas corporativas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P realizado por Romero Muñoz Juan Francisco, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se apruebe la presentación del mismo.

Quito, Mayo del 2016

f)í í í í í í í í í í í í

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Romero Muñoz Juan Francisco declaro ser autor del presente trabajo de titulación: Evaluación y propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la gerencia de ventas corporativas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P, del Título de Magister en Gestión Empresarial siendo la Mgtr. Verónica Armijos B. Directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad

f. í í í í í í í í í í í í í

Autor: Romero Muñoz, Juan Francisco

Cédula: 171244157-3

DEDICATORIA

Han sido dos años de esfuerzo y perseverancia, quiero agradecer principalmente a Dios por permitirme llegar hasta esta instancia del camino con humildad, paciencia y sabiduría cierro una etapa más de mi vida profesional.

A mi esposa amada Sandra Jines, gracias por tu paciencia y ayuda, hoy hemos alcanzado un triunfo más porque los dos somos uno y mis logros son tuyos. Te Amo

A mis hijos Dominic y Juan Martin, son mi orgullo y mi gran motivación, libran mi mente de todas las adversidades que se presentan, y me impulsan a cada día superarme.

A mis padres Héctor y Rosita, por su amor, trabajo y sacrificios en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy, ha sido un privilegio ser su hijo, son los mejores padres.

Juan Francisco Romero Muñoz

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja, mis profesores, mis evaluadores, en especial a mi Directora de Tesis Mgtr. Verónica Armijos B. por su apoyo y guía en el desarrollo de mi tesis. A la Corporación Nacional de Telecomunicación CNT E.P y a todas las personas que han colaborado con la realización de esta investigación, un agradecimiento extenso.

A mis amigos gracias por su apoyo y por formar parte de mi vida en lo personal y profesional: Amir Ortega, Aura Vera, Edwin Espinoza, Jhon Salguero, Angela Zarate, Lorena Rueda y Farid Hadathy.

Son muchas personas que forman parte de mi vida, a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, y ánimo.

Juan Francisco Romero Muñoz

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	í í	..i
CERTIFICACIÓN	í í	..í í .. ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	í í í í í í í í	..í ... iii
DEDICATORIA	í í	.iv
AGRADECIMIENTO	..í í í í í í í í í í ..í í í í í í í í í í í í í í í í í í	..í v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	í í	.vi
RESUMEN EJECUTIVO	í í	..í í í í í í í í í í .í .1
ABSTRACT	í í	..í í í í í í í í í í ..2
INTRODUCCIÓN	í í	..í í í í ..3

CAPÍTULO I.- EL PROBLEMA

í 4

1.1 Planteamiento del Problema	í í	9
1.2 Objetivos	í í	..11
1.2.1 Objetivos		
General	í í	..í í í í í í 11
1.2.2 Objetivos		
Específicos	í í	..í í í í í í í í .11
1.3 Justificación	í í	..í í í í í í í í í í 12
1.4 Alcance	í í	14

CAPÍTULO II.- MARCO

TEÓRICO	í í	..í í í í í í 15
2.1. El Clima Organizacional	í í	16
2.1.1 Definición	í í	..í í í í í í ...í .. 16
2.2. Importancia	í íí í .19
2.3. Características del Clima Organizacional	í í	.. 22

2.4. Tipos de Climas Organizacionales	25
2.5. Causas de un mal Clima Organizacional	27
2.6. Aspectos del clima laboral e impacto en el clima laboral	28
2.6.1. Aspectos subjetivos del clima laboral	30
2.6.2. Satisfacción laboral	33
2.6.2.1. Importancia de la satisfacción laboral	36
2.6.3. Características de la satisfacción laboral	37
2.6.4. La satisfacción laboral como variable dependiente e independiente	38
2.6.5. Medidas de satisfacción laboral	40
2.6.6. Importancia de la medición de satisfacción laboral	41

CAPÍTULO III.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y RESULTADOS... 43

3.1 Diseño de la investigación	44
3.1.1 Método de investigación aplicado	44
3.1.1.1 Método observacional	44
3.1.1.2 Método inductivo	44
3.1.1.3 Método sintético	45
3.1.2 Técnicas de investigación	45
3.1.3 Técnicas de recolección de la información	46
3.1.4 Interpretación y análisis de resultados	46
3.1.4.1 Discusión de resultados	61

CAPÍTULO IV.- SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA 64

4.1 Diagnostico situacional	65
4.2 Antecedentes institucionales	65
4.3 Análisis externo	66
4.3.1 Tendencias del mercado internacional	66
4.3.1.1 Banda Ancha Fija	66
4.3.1.2 Telefonía Fija	66
4.3.1.3 Televisión sobre Protocolo Ip	67
4.3.1.4 Telefonía Movil	68

4.4	Microambiente	68
4.4.1	Telefonía Móvil	69
4.4.2	Internet Fijo	70
4.4.3	Internet Móvil	70
4.4.4	Televisión Pagada	71
4.5	Análisis Interno	72
4.5.1	Estructura Orgánica Funcional	72
4.5.2	Principales Áreas de la Empresa	72
4.6	Filosofía Empresarial	76
4.6.1	Misión	76
4.6.2	Visión	76
4.6.3	Valores Corporativos	77
4.6.4	Innovación Tecnológica	77
4.6.5	Análisis FODA	79
4.6.6	Estrategia y Objetivos Corporativos	80
4.6.6.1	Estrategias Empresariales	80
4.6.6.2	Objetivos Estratégicos	80

CAPÍTULO V.- PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 81

5.1	Estudio de los resultados obtenidos en investigación de campo	82
5.2	Presentación de informes	86
5.3	Elaboración de propuesta de mejora	89
5.4	Conclusiones y Recomendaciones	100

BIBLIOGRAFÍA 102

ANEXOS 104

RESUMEN EJECUTIVO

La evaluación y propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la gerencia de ventas corporativas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P surge de la necesidad de mejorar el clima laboral en el área de ventas corporativas; iniciamos con la investigación para descubrir las causas del deficiente clima laboral, se priorizara los elementos más relevantes que direccionarán al proyecto a plantear los objetivos y estrategias para la mejora.

El análisis al personal de la gerencia de ventas corporativas por medio de encuestas refleja que el personal interno tiene una falta de motivación, no existe un modelo de remuneración variable, falta de capacitación, falta de comunicación, no existe un reconocimiento verbal o escrito de los éxitos del personal, solo sanciones.

Por estas razones se plantea que debe existir una propuesta de mejora en el clima organizacional para que el recurso humano se motive en su desempeño laboral y por ende mejore los ingresos en la organización.

PALABRAS CLAVES: Evaluación, propuesta, clima organizacional, estrategias.

ABSTRACT

The proposal evaluation and improvement of the organizational climate of corporate sales management of National Telecommunications Corporation CNT E.P arises from the need to improve the working environment in the area of corporate sales; we started with research to uncover the causes of poor working environment, the most important elements to raise routed to the project objectives and strategies for improvement are prioritized.

The analysis personnel management corporate sales through surveys shows that internal staff has a lack of motivation, there is no model of variable remuneration, lack of training, lack of communication, there is no verbal or written recognition of the staff successes only sanctions.

For these reasons it is proposed that there should be a proposal for improvement in the organizational climate for human resources is motivated in their job performance and thus improve earnings in the organization.

KEY WORDS: Evaluation, proposed, organizational climate, strategies.

INTRODUCCIÓN

En la mayoría de los casos permanecemos en nuestro trabajo entre 8 a 12 horas diarias, de ahí la importancia de generar un ambiente de trabajo saludable. La evaluación y propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la gerencia de ventas corporativas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P se enfoca en desarrollar importantes aspectos de mejora para fortalecer el ambiente laboral.

Una institución que cuenten con un clima organizacional favorable muestra incremento de su productividad, menor rotación laboral, personal más comprometido. Es decir ganan los trabajadores y gana la Institución.

Este trabajo de investigación pretende entregar una propuesta para el mejoramiento del clima laboral de la gerencia de ventas corporativas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P, para lo cual a través de encuestas al personal, el estudio de los lugares de trabajos y de los reglamentos y normativas que regulen el trabajo del personal determine la realidad actual de la gerencia y se genere un plan de mejoramiento del clima laboral, con la finalidad de mejorar la productividad de la gerencia y entregar personal más comprometido y satisfecho.

En el primer capítulo se analiza el problema que existe en la gerencia corporativa abordando temas como objetivos generales, específicos, justificación y alcance; en el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico donde podemos resumir conceptos de varios autores sobre la importancia del clima organizacional y su importancia; en el tercer capítulo se diseña la

metodología de la investigación donde se realiza una encuesta al personal de la gerencia de ventas corporativas para luego poder interpretar, analizar y discutir los resultados.

La investigación efectuada demuestra las oportunidades de mejora que se debe realizar en la gerencia de ventas corporativas para que el recurso humano se motive y desarrolle de mejor manera su trabajo.

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones C.N.T E.P, es una empresa pública, que maneja un sector estratégico; las telecomunicaciones, por lo que se convierte en una empresa importante dentro de este mercado.

La Gerencia de Ventas Corporativas, dentro de la CNT EP, atiende el mercado corporativo, donde se entregan soluciones en Telecomunicaciones fijas y móviles a todo el sector empresarial público y privado a nivel nacional.

Esta Gerencia cuenta con una fuerza de ventas para la atención de los requerimientos de los clientes empresariales, quienes a su vez apalancan su trabajo en varias áreas de la CNT EP. (Técnica, Marketing, Financiero) para la entrega de los diferentes servicios.

El recurso humano de la Gerencia de Ventas Corporativas muestra un notable desinterés y desmotivación en su desempeño laboral, lo que ocasiona la baja de su productividad.

Otra de las mayores problemáticas de esta área, es el deficiente clima laboral, lo cual no solo desmotiva al personal, sino que impide que el personal despliegue todo su potencial para desarrollar el trabajo.

Una empresa de excelencia y con experiencia en el servicio puede lograrse únicamente después de haberla mejorado internamente, esto es siempre desde la célula de cualquier institución; el cliente interno o trabajador, con la finalidad de formar una cadena de

excelencia que se desarrolle hasta el cliente externo. Es aquí en donde radica la importancia del trabajador en el proceso evolutivo de cualquier institución.

Es primordial establecer las causas que dan lugar a la falta de compromiso, disminución de la productividad y renuncias al puesto de trabajo y en especial desmotivan al personal de ventas de la Gerencia de ventas Corporativas.

A través de un primer acercamiento con el personal del estudio se determinan que las principales causas para el deficiente clima laboral dentro de la Gerencia de ventas Corporativas percibido por el recurso humano de que trabaja en esta área son:

- Falta de motivación.- las causas pueden deberse a la falta de gestión de los líderes, falta de cumplimiento de objetivos laborales, deficientes condiciones de trabajo, que no existan mecanismos de premiación por cumplimiento de objetivos, falta de beneficios adicionales para el recurso humano.
- No existe modelo de remuneración variable, si bien la CNT EP es una empresa pública y no puede entregar utilidades a sus trabajadores, si se puede establecer un modelo de remuneración variable que involucre a todos las áreas en el proceso de instalación, activación y mantenimiento de las cuentas.
- No existe mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo en la empresa.

- Falta de programas de capacitación.

De parte de las jefaturas no generan mecanismos de premiación al cumplimiento de metas y objetivos cumplidos, generalmente solo realizan control de ventas, y solución.

- No existe una retroalimentación entre las jefaturas y sus subordinados en el caso de errores cometidos, ni mucho menos el apoyo de éstos en solucionar los inconvenientes, se busca muchas de las veces culpables y no las posibles soluciones al problema.

Además, se pretende que la presente investigación sirva como modelo y sea replicado en otras gerencias dentro de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP), con la finalidad de mejorar el clima laboral y la productividad en toda la CNT EP.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivos General.

Evaluar y proponer estrategias de mejoramiento del clima organizacional.

1.2.2 Objetivos Específicos.

- Determinar las variables críticas para la satisfacción y motivación del personal de la Gerencia de ventas corporativas (GVC).

- Identificar los factores claves, de mayor impacto, en cada una de las dimensiones de la evaluación de clima laboral.
- Presentar una propuesta a través de un proceso de capacitación intensivo, sobre las competencias que permitan mejorar el Clima Organizacional y el desempeño de los empleados de GVC.
- Proponer competencias para el mejoramiento del clima organizacional de la GVC de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.

1.3 Justificación

El clima de una organización es uno de los aspectos más frecuentemente aludidos en el diagnóstico organizacional. Este tema toma importancia en la década de los sesenta, esto es junto con la aparición del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de Sistemas al estudio de las organizaciones.

El mismo fenómeno sucede en la empresa objeto de nuestro estudio CNT, donde no existe un análisis de esta naturaleza y en especial dentro de Departamento de GVC, lo que da lugar a que el tema de investigación sea novedoso, pertinente de realizar y de mucha relevancia para esta entidad.

En organizaciones y empresas, el conocimiento del clima laboral se considera importante, ya que se basa en la influencia que éste tiene sobre el comportamiento de los trabajadores y la productividad de la empresa. Así mismo es necesario que la institución conozca las metas, ideales y aspiraciones personales que tienen sus empleados logrando con ello, que se sientan

en cómodos y aporten más de sí a la institución. Esta conclusión ratifica la afirmación teórica de que cuanto más se conoce al trabajador y este más conoce a su institución, ambos conocimientos permitirán mejores y mayores resultados.

El recurso humano es uno de los factores más importantes para cualquier empresa y el resultado del desempeño de cada uno, dependerá en gran medida el resultado final de toda la empresa. La Gerencia de Ventas Corporativas aporta con el 45% del total de clientes de toda la empresa.

Dentro de los beneficiados al mejorar el clima laboral en una empresa, no solo será el personal motivado y fidelizado que busque hacer carrera en la empresa y que será quien genere propuestas de mejoras, (que en muchas de las ocasiones solo el conocimiento y la experiencia pueden lograrlo), sino también se verá el impacto dentro de los indicadores de gestión de la empresa como tal; con un mayor volumen de ventas, y clientes plenamente satisfechos; y como tal el logro del objetivo empresarial es decir su visión.

Otro de los beneficios que se lograría con este proceso es el disminuir costos en procesos de reclutamiento y selección de personal nuevo, procesos de inducción y capacitación sobre procesos internos y servicios de la CNT EP.

1.4 Alcance

- Esta investigación se realizará en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, se tomará en cuenta únicamente al personal de la Gerencia de Ventas Corporativas ubicada en la ciudad de Quito, ubicada en la Tierra N380 y Shyris.
- La investigación se realizará a un universo homogéneo de 32 personas, que pertenecen a las tres jefaturas de Ventas que existe dentro de la GVC: Jefatura de Gobierno, Banca y Empresa (VIP) y Pymes, las cuales son:

Jefatura	No. Asesores
Gobierno	14
VIP	8
Pymes	10
Total	32

- El levantamiento de la información se realizará a través de aplicación de encuestas a los involucrados tomando en cuenta aspectos laborales, físicos, personales y de comunicación en la institución.
- Los datos obtenidos en la encuesta deben ser codificados a través de números y ponderados según su importancia. Para mejores resultados la información obtenida será tabulada y presentada en cuadros y gráficos y el correspondiente análisis.
- El resultado nos permitirá tener una concepción teórica práctica sobre la falta de motivación y su impacto en la calidad del servicio.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. El Clima Organizacional

2.1.1. Definición.

Brunet, (1987) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman (1960). Siendo este concepto influenciado por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

Según la escuela de Gestalt (1997), los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

El clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra. (Anzola, 2004)

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y

la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. (Chiavenato, 2007)

Méndez Álvarez, (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (Méndez, 2006)

El ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. (Schein, 1992)

El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. (Rodríguez Mansilla, 2003)

No hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. (Dessler, 2009)

A manera de resumen y de acuerdo a las definiciones mencionadas anteriormente podemos elaborar una definición personal de lo que el clima organizacional; diciendo que: esta variable se conforma de todas las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales; tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc y que influyen directamente sobre su lealtad y sentido de pertenencia.

Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra. (García, 2012)

Por otro lado, el clima organizacional está estrechamente ligado a la motivación o desmotivación de los empleados.

Chiavenato, en su libro donde toma el modelo motivacional de Maslow para explicar el clima organizacional; hace referencia a esto de manera muy clara indicando que el clima organizacional depende del grado de motivación de los empleados, es más afirma que la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive, y por consiguiente afecte el clima laboral. El clima organizacional depende de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral.

2.2. Importancia

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera significativa en el ambiente laboral de la organización.

Con respecto a este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

El clima laboral ideal se genera cuando existen tres aspectos básicos y complementarios siendo estos:

- a. **Claridad:** En saber lo que tenemos que hacer y de qué manera.
- b. **Apoyo:** Poder contar con nuestros compañeros y superiores incentivando nuestra labor diaria. Énfasis en el apoyo mutuo, desde el nivel ejecutivo hacia el nivel operativo.
- c. **Retos:** Porque sin ellos no tiene sentido el esfuerzo, ya que el deseo de superación y las ganas de progresar son muy importantes en todo tipo de trabajo.

Se han realizado estudios organizacionales, adoptando conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la psicología, sociología, y el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la satisfacción del personal que labora en la empresa, lo cual repercutirá en la productividad y la calidad para beneficio de la empresa. La cuestión va más allá, implica una mayor riqueza en los estudios al adoptar reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas y que resultan ser, la mayoría de las veces, universalistas y lineales.

Sin duda, al hacer mejor uso de las variables para el desarrollo organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora en la organización, sino también en la sociedad, de esta manera elevando indicadores de la calidad del empleo.

Con un adecuado Clima Organizacional se pretenden conseguir:

- **Satisfacción laboral.-** Es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas.
- **Espíritu de trabajo en los servidores.-** Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- **Recompensa al trabajador.-** El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

- **Énfasis en la Producción.-** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación
- **Intimidad.-** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas entre sus compañeros y para sus jefes y subalternos. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- **Consideración.-** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos
- **Responsabilidad.-** Alcanzar que todos sus trabajadores tengan el sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- **Tolerancia a los errores.-** El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, y no en una forma amenazante, punitiva o inclinada a buscar un culpable.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Laboral influye en el comportamiento dado de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

2.3. Características del Clima Organizacional

El comportamiento de las personas presenta una serie de características, las cuales son:

(Chiavenato, 2004)

- El hombre está orientado hacia la actividad, es decir; que el comportamiento de las personas se orienta al logro de sus aspiraciones y satisfacción de sus necesidades.
- El hombre social: para que las personas se desarrollen, es necesario que exista una interacción con otros individuos, grupos u organizaciones, con el fin de mantener su identidad y bienestar psicológico.
- El hombre tiene necesidades diversas: los seres humanos presentan una serie de necesidades que poseen valencias y cantidades diferentes, las cuales pueden influir en el comportamiento de las personas, ya que se pueden presentar con un factor motivador.
- El hombre percibe y evalúa: las experiencias del ambiente acumuladas por el hombre, sirven como datos para evaluar y seleccionar las que más se adecuen a sus valores y necesidades.
- El hombre piensa y elige: el comportamiento humano puede analizarse según los planes que se eligen, desarrollando y ejecutando la lucha con los estímulos, los cuales se enfrentan para alcanzar los objetivos personales.

- El hombre posee capacidad limitada de respuesta: la capacidad de respuesta está dada por la función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición).

En relación a estas características del comportamiento humano, nace el concepto de ver al hombre con un modelo complejo. No sólo se considera complejo con relación a su naturaleza, a sus características, a sus múltiples necesidades y a sus potencialidades, sino que es singularmente diferente de sus semejantes en cuanto a su propia estructura y su propia complejidad.

Todas Las características de Clima Laboral repercuten sobre el comportamiento y las motivaciones de los trabajadores de la organización. Este comportamiento tiene obviamente gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Los profesores Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como: (Gross, 2012)

1. Estructura.- Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

2. Responsabilidad (empowerment).- Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. Por otro lado el empowerment o

empoderamiento es un término empleado para hablar acerca de cómo se puede dotar de poder para la toma de decisiones en ciertas circunstancias específicas del trabajador o empleado, lo que lo hace sentir también de cierta manera importante e identificado con su trabajo.

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

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

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

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

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

8. Conflictos.- Se refiere al sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto compañeros, como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

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

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

2.4. Tipos de Climas Organizacionales

Así mismo para Chiavenato El clima organizacional puede dividirse en dos grandes tipos:

- Clima autoritario
- Clima participativo

El clima autoritario puede dividirse a su vez en:

Autoritario explorador: Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Autoritario paternalista: Se caracteriza por que existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control.

En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo de la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El clima participativo se subdivide en:

Consultivo: Se caracteriza por la confianza que tienen los supervisores en sus subordinados, a los cuales se les permite tomar decisiones específicas, se busca satisfacer las necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delegación. Esta atmosfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

Participación en grupo: En este existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección. La toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical ó horizontal ó ascendente ó descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor ó supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los climas autoritarios explotadores y paternalistas corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los climas participativos consultivos y de participación en grupo corresponden a un clima abierto con

una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización. (Sandoval, 2004)

2.5. Causas de un mal clima organizacional

Son muchos los factores y variables que conforman el clima de una organización, a continuación citaremos cuatro factores que provocan un clima organizacional negativo. (Chiang, 2010)

- **Comunicación:** La falta de comunicación vertical y horizontal, o una comunicación sesgada donde no se informa suficientemente a los empleados de los cambios que tienen lugar en la empresa, de la situación de la misma, se transforma en una falta de confianza en los altos cargos y en sus decisiones. Los trabajadores comienzan a sentirse desplazados, fuera de lugar y desciende su compromiso con los objetivos organizacionales.
- **Reconocimiento del trabajo:** En muchas organizaciones los superiores sólo dan feedback a los empleados cuando hacen algo mal. No reconocer nunca el trabajo bien hecho por un trabajador, minará su motivación, dejará de sentirse cómodo al realizar esa actividad, no tendrá ganas de acudir a su puesto de trabajo y creará un mal clima laboral, además de afectar a la productividad de la persona.
- **Lugar de trabajo:** Contar con unas características medioambientales negativas en el lugar de trabajo, como pueden ser una iluminación insuficiente, ruido ambiental, mala distribución de los espacios, una mala ubicación de las personas y de los objetos de

trabajo, hacen que los trabajadores no se sientan cómodos en el lugar de trabajo, lo que repercute negativamente en su productividad y en la calidad de sus tareas.

- **Estilo de liderazgo:** Un líder autoritario que ejerce su poder a la hora de tomar decisiones, que no cuenta con la opinión de sus empleados, que no deja libertad a la hora de hacer una actividad o tarea, genera un clima negativo, de desmotivación. Los trabajadores se sienten observados continuamente y no pueden expresar sus ideas libremente, lo que se traduce en una falta de compromiso con los objetivos a alcanzar.

Contar con un buen clima laboral es imprescindible para que los empleados se sientan comprometidos con la empresa, pero también es un factor útil de cara a la atracción de talento humano, es por esto por lo que las organizaciones no deben de olvidarse de este factor y deben de trabajar para generarlo, desarrollarlo y mantenerlo. (Tools, 2012)

2.6 Aspectos del clima laboral e impacto en el medio laboral

El estudio del clima laboral implica la sumatoria de varios factores, entre estos: objetivos, subjetivos, materiales y perceptuales. Para medir el clima laboral se utilizan escalas de evaluación que, por un lado miden aspectos objetivos-materiales que son, por ejemplo, las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo, la manera de organizar el trabajo, los sistemas de reconocimiento (premios y castigos) del trabajo utilizados por la empresa, la equidad y satisfacción en las remuneraciones, la promoción, la seguridad en el empleo, los planes y beneficios sociales otorgados, que constituyen, entre otros factores, la calidad del clima laboral. (Ritter, 1999)

Tabla # 1

Categoría	Acciones Alternativas	Efectos esperados en el comportamiento	Efectos esperados en el clima
Arreglos Espaciales	Poner a la gente junta	Interacción y cohesión relacionada con la tarea	Aumento en cordialidad, respaldo e identidad
	Colocar juntos a los compañeros de trabajo		Aumento en respaldo, identidad y responsabilidad
	Colocar juntas a las personas determinado por el status	Interacción dentro de los niveles del status	Aumento de estructura y responsabilidad
Especificaciones del puesto y de la meta	Definir los deberes del puesto en detalle	Comportamiento restringido (estereotipado)	Aumento de estructura
	Delegar toda la responsabilidad y permitir la planificación individual del trabajo	Individualidad de la actividad de trabajo	Aumento de la cordialidad, responsabilidad
	Establecer y revisar periódicamente las metas	Actividad mutua orientada a la tarea (de gerentes y subordinados)	Aumento en la responsabilidad riesgo
Esquemas de comunicación e Información	Establecer canales y procedimientos formales	Comportamiento restringido (estereotipado) y disminución de interacción	Aumento de estructura
	Mantener contacto informal	Interacción gerente subordinado y distribución de información	Disminución de cordialidad y respaldo
Estilos de liderazgo	Reconocer y recompensar el desempeño excelente	Aumento en la calidad de producción	Aumento en recompensa y estándares
	Suministrar suficiente entrenamiento	Solución de problemas por el gerente y el subordinado	Aumento en respaldo recompensa e identidad

Acciones alternativas para controlar el clima laboral

Elaboración: Juan Francisco Romero

Fuente: Ritter (1999)

A manera de resumen el clima organizacional es determinante en la forma que toma una organización en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

2.6.1 Aspectos subjetivos del clima laboral.

Liderazgo.- El liderazgo ha sido una de las formas de poder más estudiadas. La primera explicación acerca de este fenómeno es la que inicia Max Weber.

Para Weber, el liderazgo es aquella forma de autoridad legitimada por el carisma, es decir por una característica personal que hace al líder ser una persona extraordinariamente atractiva para el grupo. (Toscano, 2013)

Un buen líder crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar, vinculadas a los objetivos de la organización, es por eso que en toda empresa su figura es esencial. Un buen líder fomenta relaciones de confianza, trabajo en equipo, mejora la comunicación, genera un clima de respeto y colaboración, mejora la satisfacción y motivación.

«El comportamiento de un líder es motivante de los empleados y proporciona asesoría, guía, apoyo y recompensas necesarias para un desempeño efectivo. Además es uno de los principales determinantes de la satisfacción laboral. Si bien la relación no es simple, de manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.» (Robbins, 2004)

Empowerment.- Es el hecho de delegar poder y autoridad a los empleados para que realicen actividades específicas y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

La delegación implica que los empleados acepten la responsabilidad de sus acciones y tareas.

Además al empoderamiento es necesario entenderlo de la siguiente manera:

- Si el poder es mayor que la responsabilidad ($P > R$), el resultado podría ser una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable por sus acciones.
- Si la responsabilidad es mayor que el poder ($R > P$), el resultado podría ser la frustración de los subordinados, ya que carecerían de poder necesario para desempeñar las tareas de que son responsables.
- El poder debe ser igual que la responsabilidad ($P = R$)

La práctica del empowerment trae beneficios para la empresa tales como: el compromiso, un proceso más eficiente en la toma de decisiones, mejores comunicaciones hacia arriba y hacia abajo y mejoras impresionantes en el clima laboral, entre otras; y para el empleado, un mayor sentido de pertenencia, realización y autoestima, mayor contribución de ideas e iniciativa al trabajo, aumento de la satisfacción, reducción de conflictos y tensiones y lo más importante a tener en cuenta, es que permiten al personal redescubrir todos sus potenciales internos, los cuales se transformarán en una gran disposición al cambio y con esto una fuerte motivación hacia creatividad y dedicación hacia las tareas diarias.

Comunicación.- Sin duda alguna uno de los factores que mayor controversia causa en las organizaciones es la comunicación, es por eso que las empresas deberían saber si la filosofía empresarial (valores corporativos, misión visión, etc.) se difunde correctamente entre los

clientes internos. La comunicación es fundamental para transmitir información correspondiente a deseos, objetivos, metas, etc. que la organización quiere lograr.

A menudo se piensa que la comunicación es algo natural y espontáneo, de lo cual no hace falta ocuparse especialmente. Por lo tanto, es habitual que en las empresas no se cuente con elementos operativos concretos para resolver problemas vinculados a la comunicación, ni se observe claramente que la comunicación dentro de la empresa es una herramienta de gestión. Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso comunicacional. A través de este se emite y se obtiene información, se transmiten modelos de conducta, se enseñan metodologías de pensamiento, se conocen las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes, se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión y los objetivos de una organización.

Por lo tanto la buena comunicación es un aspecto fundamental para el buen desenvolvimiento de una organización, ya que la misma se establece en todos los momentos y en todos los procesos de la vida laboral.

Una adecuada comunicación en la organización eleva la productividad de la empresa, ya que los objetivos empresariales son entendidos correctamente por los trabajadores y por lo tanto se ejecutan adecuadamente, por otro lado eleva la satisfacción del trabajador al sentir que es escuchado por la organización, cuando ésta satisface sus necesidades.

Keith Davis, (2003). Propone una comunicación a la que la denominó: "política de puertas abiertas", en donde los empleados pueden acercarse a sus supervisores o gerente para expresar cualquier inquietud que exista eliminando los obstáculos de la comunicación.

De manera general se puede afirmar, que la comunicación es muy importante para manejar los conflictos y es uno de los factores clave de la eficacia y el desarrollo organizacional. Difícilmente podremos motivar a los trabajadores, liderarlos, hacerlos participar en nuestras decisiones, si no sabemos comunicarnos con ellos.

2.6.2 Satisfacción laboral.

Se puede definir a la satisfacción laboral de la siguiente manera:

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida de trabajador en general (Naylor, 1988)

La satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente. (Robbins, 2004)

Estas actitudes son afirmaciones de valor-favorables o desfavorables acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo nos sentimos acerca de lugar de trabajo.

También a la satisfacción laboral, podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". (Marquez, s.f.)

La satisfacción es una respuesta afectiva o emocional a diversos aspectos del trabajo que se desempeña. Ello significa que no se trata de un concepto unitario. En su lugar una persona puede estar relativamente satisfecha con un aspecto en su trabajo e insatisfecha con uno o más aspectos adicionales. (Amorós, 2006)

Como consecuencia existen las causas de satisfacción en el trabajo que es una respuesta emocional o afectiva a diversos aspectos del trabajo que se desempeña. Una persona puede estar satisfecha con un aspecto en su trabajo e insatisfecha con uno o más aspectos adicionales. Las causas a esta interrogante se encuentran en los cinco modelos predominantes de satisfacción en el trabajo.

Se trata de los componentes de satisfacción de necesidades, discrepancias, logro de valores, equidad y predisposición/genética. A continuación se describe brevemente cada uno de ellos.

Primer Modelo: Satisfacción de necesidades.- La satisfacción depende del grado de las características del trabajo permiten que el individuo satisfaga sus necesidades. Aunque estos modelos generan un grado significativo de polémica, en general se acepta que la satisfacción de necesidades se correlaciona con la satisfacción en el trabajo.

Segundo Modelo: Discrepancia.- La insatisfacción es un resultado de expectativas no cumplidas. Las expectativas cumplidas son la diferencia entre lo que el individuo espera recibir de un trabajo, como un buen sueldo y oportunidades de promoción, y lo que recibe en verdad. Cuando las expectativas son mayores a la realidad la persona está insatisfecha.

Tercer Modelo: Logro de valores.- Señala que la satisfacción resulta de la percepción de que un trabajo permite alcanzar valores laborales importantes para el individuo. El logro de valores guarda relación positiva con la satisfacción en el trabajo. Así, los administradores pueden mejorar la satisfacción de los empleados al estructurar el ambiente laboral, sus retribuciones y sus reconocimientos para reforzar los valores de los empleados.

Cuarto Modelo: Equidad.- En este modelo, la satisfacción depende en el trabajo. Dicha satisfacción resulta cuando el sujeto percibe que los resultados de su trabajo, en relación con sus aportaciones, son favorables en comparación con los resultados/aportaciones de personas cercanas a él. La justicia que perciben los empleados en los sueldos y promociones guarda relación significativa con la satisfacción en el trabajo.

Quinto Modelo: Componentes de predisposición/genéticos.- Este modelo intenta explicar el hecho de observar a compañeros de trabajo o amigos parecen estar satisfechos en una amplia variedad de circunstancias laborales, mientras que otros parecen insatisfechos. De manera específica, este modelo se basa en la creencia de que la satisfacción en el trabajo depende en parte de rasgos personales y factores genéticos. (Amorós, 2006)

2.6.2.1 Importancia de la satisfacción laboral.

Las organizaciones tratan de obtener ventajas competitivas en el mercado a través de la creación de un ambiente de trabajo positivo, con lo que pretenden desarrollan sus fortalezas, estimular su vitalidad y desatar el potencial máximo de sus trabajadores

Se puede definir la importancia de la satisfacción laboral, desde el punto de vista de cada beneficiado; así

- Para la persona
- Para el equipo de trabajo y los compañeros
- Para la organización
- Para los clientes y destinatarios de los servicios

Para la persona

- Es un mecanismo importante de desarrollo personal si se canaliza y utiliza adecuadamente.
- Es un elemento de salud y bienestar (enfoque positivo de la salud en el trabajo) y una palanca para impulsar la implicación en el proyecto y en la calidad de servicio.
- Es un elemento fundamental en la generación de capital relacional y confianza.

Para el equipo de trabajo y los compañeros

- Contribuye a un clima positivo.

- Potencializa el trabajo en equipo.
- Relaciones basadas en la confianza
- Generación de conexiones positivas con la organización.

Para la organización

- Es necesaria para un logro adecuado de los objetivos (en especial la intrínseca) y la vinculación afectiva.
- Es una palanca para el cambio y un punto fuerte para la mejora organizacional.

Para los clientes y destinatarios de los servicios

- Mejora la calidad del servicio
- Mejora atención a las quejas
- Brinda una mayor capacidad de ponerse en el lugar del cliente.
- Facilita la empatía y la interacción con los usuarios

2.6.3 CARACTERÍSTICAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.

Las características que tiene dentro de una organización una fuerte satisfacción laboral son las siguientes:

Motivación.- Existe una relación positiva de importancia entre la motivación y la satisfacción en el trabajo. De modo que se recomienda que los administradores consideren el efecto de su comportamiento en la satisfacción de los empleados.

Dedicación al trabajo.- Es el grado en que la persona se involucra en su papel en el trabajo. Se solicita a los administradores fomenten un ambiente laboral satisfactorio, para alimentar la dedicación de los empleados al trabajo.

Ausentismo.- El ausentismo es costoso y los administradores siempre buscan la forma de disminuirlo. Una recomendación es aumentar la satisfacción en el trabajo, ya que conforme aumenta la satisfacción debe disminuir el ausentismo.

Rotación del personal.- Es importante para los administradores, porque interrumpe la continuidad organizacional y es muy costosa. Los administradores harían bien en disminuir la rotación del personal con mejoras de la satisfacción de los empleados en el trabajo.

Estrés percibido.- El estrés puede tener efectos negativos en el comportamiento de la organización y la salud del individuo. Se espera que los administradores intenten reducir los efectos negativos del estrés al mejorar la satisfacción en el trabajo.

Rendimiento laboral.- Se espera que la satisfacción produce mayor rendimiento, mientras otros señalan que el rendimiento alto lleva a la satisfacción.

2.6.4 La satisfacción laboral como variable dependiente e independiente.

Se puede estudiar a la variable satisfacción laboral desde dos puntos de vista:

- Como variable dependiente, y
- Como variable independiente

La satisfacción laboral estudiada como Variable Dependiente

Los factores más importantes que conducen a la satisfacción laboral son un trabajo que represente un desafío para la mente, las recompensas justas, las condiciones laborales adecuadas y los buenos compañeros de trabajo.

Los empleados suelen preferir los trabajos que les permitan emplear sus facultades, capacidades y que les ofrezcan una serie de actividades, libertad e información en cuanto a su rendimiento. Los empleos que no representan un desafío importante producen aburrimiento, pero el exceso de desafíos produce frustración y sensaciones de fracaso. Ante un desafío moderado, la mayoría de los empleados se sienten complacidos y satisfechos. (Robbins, 2004)

Está relacionada con las siguientes variables:

Las recompensas justas.- Los empleados quieren sistemas salariales y políticas de ascenso que consideren justas, claras y afines a sus expectativas, la clave del vínculo entre el sueldo y la satisfacción no radica en la cantidad absoluta del pago; sino en la imagen de justicia que perciba.

Condiciones laborales adecuadas.- Los empleados se preocupan por su entorno laboral tanto por comodidad personal como para realizar bien su trabajo es decir que el sitio de trabajo tenga suficiente luz, aire, confort, sillas ergonómicas, etc.

Buenos compañeros (Clima Labora).- Satisfacer las necesidades de interacción social, la conducta del jefe hacia sus empleados, cuando el supervisor inmediato es amigable, comprensivo, reconoce el buen rendimiento, aumenta la satisfacción de sus empleados.

La satisfacción laboral estudiada como variable independiente

El interés de los administradores por la satisfacción laboral gira en torno a sus efectos para el rendimiento de los empleados, la satisfacción laboral produce repercusiones en la productividad, el ausentismo, y la rotación de los empleados. Satisfacción y productividad.- las primeras teorías quedan resumidas en que un trabajador contento es un trabajador productivo, la persona con mucha productividad obtendrá mayor reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso. (Robbins, 2004)

Insatisfacción y ausentismo.- Los empleados insatisfechos tienden a faltar más al trabajo

Insatisfacción y rotación.- Podemos mencionar que la satisfacción laboral influye en la decisión de los empleados de abandonar o la empresa u organización a la cual prestan servicios.

2.6.5 MEDIDAS DE SATISFACCIÓN LABORAL.

Para poder medir la satisfacción laboral, pueden distinguirse en términos generales dos tipos de métodos: los indirectos y los directos.

Entre los métodos indirectos habitualmente se tienen técnicas proyectivas, los sujetos desconocen la información que están revelando sobre sus actitudes, por lo que es difícil falsearla.

Por otro lado los métodos indirectos presentan muchos inconvenientes como las dificultades que suponen la interpretación de los datos; la imposibilidad de cuantificación, los procedimientos de aplicación etc.

En los métodos directos se centran fundamentalmente en el uso de cuestionarios y encuestas directamente al personal. Por lo general se utilizan escalas en las que se ofrecen varias alternativas de respuesta graduadas en intensidad (desde el total acuerdo al total desacuerdo), que pueden ofrecer una medida global o suma de todos los ítems de la escala.

2.6.6 Importancia de la medición de satisfacción laboral.

La medida de la satisfacción laboral presenta una serie de ventajas entre estas:

- Permite conocer actitudes de los trabajadores, tanto de modo global como en sus diversas facetas y establecer las posibles diferencias que puedan presentarse en los distintos grupos de empleados.
- Dada la importancia que tiene la satisfacción laboral, tanto para el trabajador como para la organización, las medidas periódicas de satisfacción laboral permiten prevenir posibles actitudes negativas del trabajador.
- Por último las medidas de satisfacción laboral incrementan el flujo de información en todas las direcciones, permitiendo conocer la aceptación de los cambios y avances propuestos

De manera general se puede concluir que la motivación hacia el personal influye de un modo determinante en el rendimiento, en la realización de cualquier actividad en la organización y en la intensidad y constancia del esfuerzo con la que se la realiza.

Muy ligado al tema de la motivación está el de la satisfacción laboral, que como ya se ha comentado es una actitud o conjunto de actitudes hacia el trabajo que se realiza, y que guarda relación con las recompensas o retribuciones obtenidas por un determinado esfuerzo. La satisfacción laboral de los trabajadores está relacionada directamente con el incremento en la productividad, con un menor número de salidas de recurso humano, una baja en la pérdida de horas muertas o improductivas, con una mejora del clima laboral de la organización, con la mejora de la calidad de vida laboral y otros aspectos de la vida en general.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y RESULTADOS

3.1 Diseño de la investigación

El diseño de investigación es una estructura o plano para llevar a cabo el proyecto de la investigación a realizar.

Por otro lado también especifica los detalles de los procedimientos necesarios a fin de obtener la información para estructurar el problema.

Dentro del presente trabajo vamos a definir métodos y técnicas de investigación

3.1.1. Método de investigación aplicado.

Dentro de una misma investigación se pueden aplicar varios métodos para lograr describir o saber las causas y efectos de un problema.

3.1.1.1. Método observacional.

El método observacional se empleará en visitas realizadas de manera insitu a los lugares de trabajo de los empleados que trabajan en GVC, para de esta manera conocer los problemas que afectan a la motivación de estos empleados.

3.1.1.2. Método inductivo.

Que nos permitirá partir de hechos particulares siendo en nuestro estudio desde la realidad de los empleados que trabajan en GVC, e inferior cómo posiblemente se puede encontrar la motivación en otras áreas de trabajo de la CNT.

3.1.1.3. Método sintético.

Se basa en la síntesis (composición de un todo por la reunión de sus partes), será utilizado para elaborar un estudio de cada una de las partes del fenómeno, lo que permitirá observar su dinámica particular así como conocer como está relacionado el objeto de estudio con cada uno de los métodos de investigación, para finalmente obtener; los resultados de este informe.

3.1.2. Técnicas de investigación.

Dentro de las técnicas de investigación tenemos: técnicas documentales y de campo.

Dentro de las técnicas documentales tenemos: técnicas de lectura, subrayado, resúmenes y fichajes, entre otras.

En las técnicas de campo también podemos enlistar: entrevistas, encuestas, entre otras.

La técnica utilizada en el diagnóstico de clima organizacional es una encuesta, el cuestionario será aplicado al universo homogéneo de 32 personas, que pertenecen a las tres Áreas de Ventas que existe dentro de la GVC (Gerencia de Ventas Corporativas); Jefatura de Gobierno, Banca y Empresa (VIP) y Pymes, las cuales se enlistan en el siguiente cuadro:

Jefatura	No. Asesores
Gobierno	14
VIP	8
Pymes	10
Total	32

También se realizó una investigación indirecta por medio de la revisión de los estatutos y reglamentos que rigen la institución.

3.1.3. Técnicas de recolección de la información.

Toda investigación requiere un diseño, es lo principal para la obtención de la información que deseamos conocer, es decir, que éste debe estar relacionado con la hipótesis, las preguntas y las perspectivas del estudio.

Para la recolección de la información se utiliza un formato preestablecido el cual se aplicará en la encuesta, en su totalidad compuesto de preguntas cerradas para que sea mucho más fácil después la tabulación y elaboración de gráficos y medidas estadísticas. (Ver Anexo 1)

Posteriormente se realiza un procesamiento y análisis de la información resultante de la investigación que se traducirá en la tabulación de datos y resultados, cuantitativos y cualitativos.

3.1.4. Interpretación y análisis de resultados.

De la aplicación de la encuesta a este grupo de 32 personas arrojó algunos resultados que serán importantes para corroborar hipótesis:

Gráfico # 1

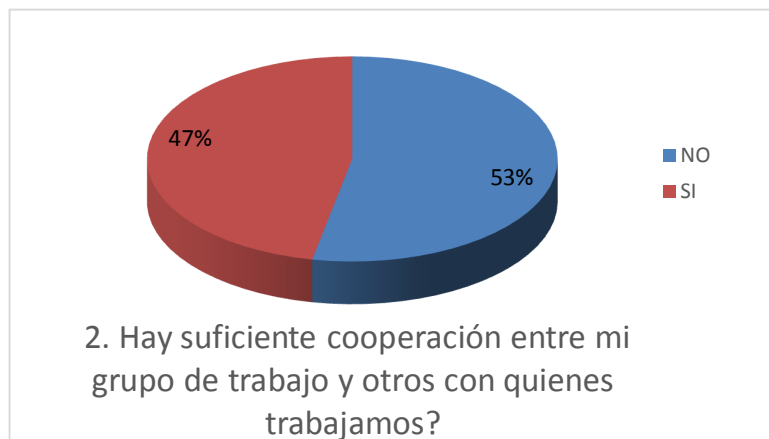


Fuente: Encuesta

Autor: Juan Francisco Romero

La primera pregunta sobre la satisfacción del trabajador con lo que hace, indica que el 69% no se encuentra satisfecho y el 31% si se encuentra este indicador es significativo, en realidad denota la existencia de un problema.

Gráfico # 2

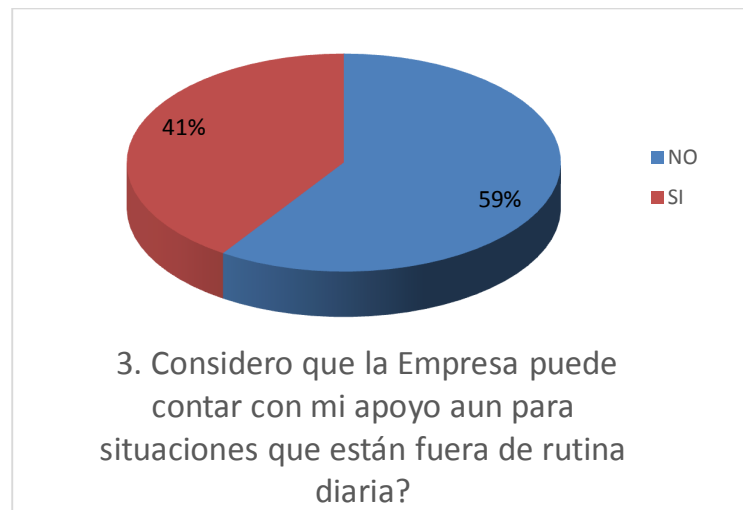


Fuente: Encuesta

Autor: Juan Francisco Romero

La pregunta dos sobre si hay suficiente cooperación entre el grupo de trabajo, que es una variable importante de pertenencia nos indica que los empleados de GVC, no sienten en un 53% que exista la suficiente cooperación entre ellos y con otras áreas o grupo de trabajo.

Gráfico # 3



Fuente: Encuesta

Autor: Juan Francisco Romero

La pregunta tres donde si la empresa puede contar con los empleados de GVC, para otras situaciones que se encuentran fuera de las funciones y jornada normales de trabajo, 59% cree que la empresa no los considera para este tipo de extra eventos, lo cual demuestra el sentido de pertenencia de estos a su empresa

Gráfico # 4

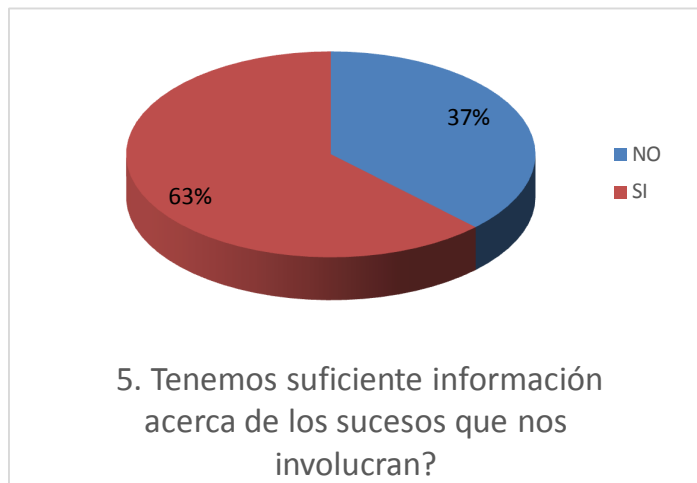


Fuente: Encuesta

Autor: Juan Francisco Romero

La pregunta cuatro hablando de las condiciones de trabajo el 53% de este personal, piensa que las condiciones de trabajo en general son buenas.

Gráfico # 5



Fuente: Encuesta

Autor: Juan Francisco Romero

La pregunta cinco habla acerca de la comunicación que existe de la empresa hacia el personal, el 37% de estos empleados no sienten que tengan suficiente información acerca de los sucesos que les puede involucrar, ya sean estos metas, proyectos nuevos, sugerencias de los clientes insatisfechos, mejora en los productos, motivación que necesita el empleo.

Gráfico # 6



Fuente: Encuesta

Autor: Juan Francisco Romero

La pregunta seis sobre la imagen que los empleados tienen a sus superiores y en cuanto a la justicia que se imparte, solamente el 38% tiene confianza sobre la imparcialidad de estos, el 62% no tiene confianza en las disposiciones dadas y su imparcialidad.

Gráfico # 7

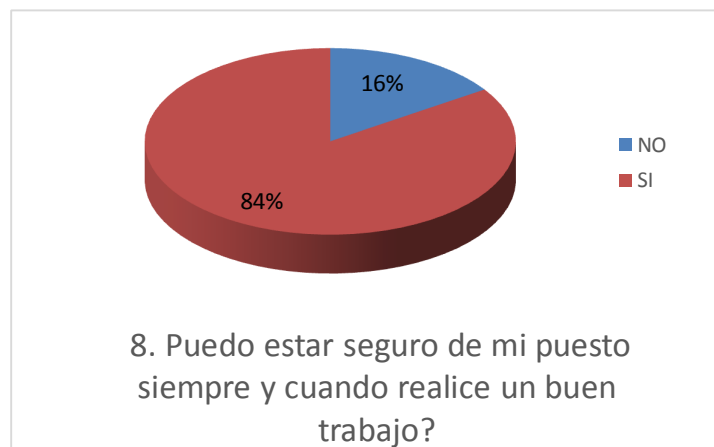


Fuente: Encuesta

Autor: Juan Francisco Romero

La pregunta siete que habla acerca de los cambios positivos que se dan en la empresa son logros de todos el 66% piensa que sí, siendo que esta es una variable importante de pertenencia y compromiso hacia la empresa, ya que si los empleados no se comprometen en los objetivos empresariales, la visión empresarial se vuelve un reto de pocos y no de todos.

Gráfico # 8



Fuente: Encuesta

Autor: Juan Francisco Romero

La pregunta ocho sobre la seguridad y estabilidad del puesto de trabajo, el personal en un 84% piensa que está seguro en su trabajo siempre que demuestre un desempeño eficiente.

Gráfico # 9



Fuente: Encuesta

Autor: Juan Francisco Romero

La pregunta nueve que habla acerca si hay demasiada reglas y procedimientos a seguir, lo cual puede entorpecer el trabajo o limitar la eficiencia y delegación de funciones, el porcentaje es de 62%, que piensan que no existen demasiados lineamientos a seguir.

Gráfico # 10



Fuente: Encuesta

Autor: Juan Francisco Romero

La pregunta diez, acerca en general si se tiene la suficiente libertad para realizar bien el trabajo, en un 75% de las 32 personas encuestadas, piensan que si tienen la suficiente libertad para ejecutar sus actividades de la mejor manera.

Gráfico # 11

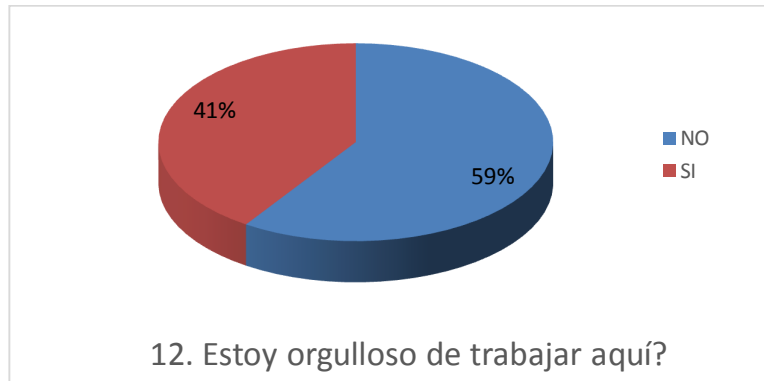


Fuente: Encuesta

Autor: Juan Francisco Romero

La pregunta once, en cuanto a la relación con el jefe y la comunicación hacia este, se tiene que el 53% se siente libre en comunicar a su jefe lo que piensa o siente en cuanto al trabajo.

Gráfico # 12

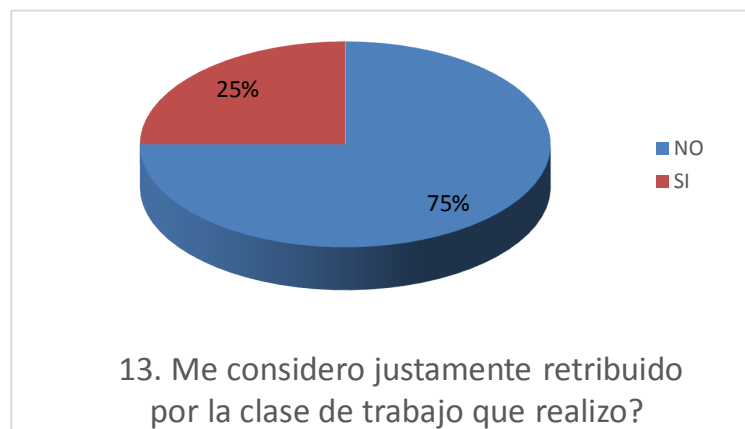


Fuente: Encuesta

Autor: Juan Francisco Romero

La pregunta doce que habla del sentido de pertenencia hacia la empresa, y se siente el personal orgulloso de trabajar en CNT, indica que el 59% no se siente orgullosa y el 41% si tiene ese sentido de pertenencia.

Gráfico # 13



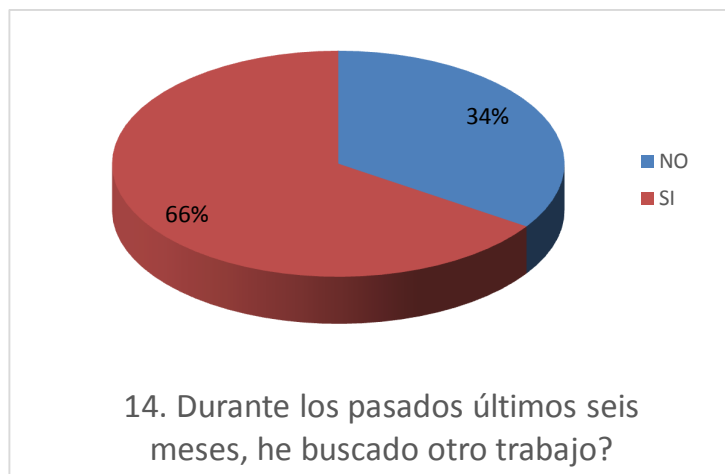
Fuente: Encuesta

Autor: Juan Francisco Romero

En cuanto a la pregunta trece que hace referencia que si existe una adecuada retribución económica por el trabajo realizado, el 75% piensan que no están bien retribuidos económicamente. El 25% piensa que si se encuentra bien retribuido.

Es en esta pregunta donde se corrobora la hipótesis de que el personal no se encuentra bien motivado debido a una inadecuada retribución económica.

Gráfico # 14

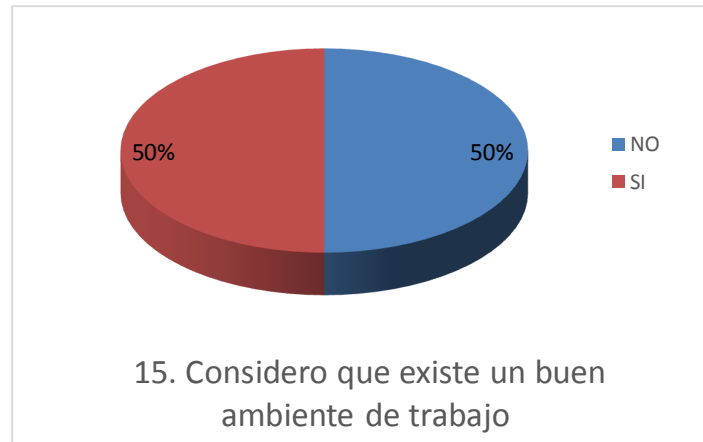


Fuente: Encuesta

Autor: Juan Francisco Romero

La pregunta catorce en cuanto a la insatisfacción laboral de los empleados, presentándose en una posibilidad que el empleado este buscando un nuevo empleo, el 66% de estos 32 empleados sin han buscado durante el último año un nuevo empleo, esto está correlacionado con la pregunta uno, donde la mayor parte de este personal no se encontraba satisfecho.

Gráfico # 15



Fuente: Encuesta

Autor: Juan Francisco Romero

De la pregunta quince el 50% de los empleados piensan que existe un buen ambiente de trabajo y el otro 50% de los empleados piensan que no existe un buen ambiente de trabajo.

Gráfico # 16



Fuente: Encuesta

Autor: Juan Francisco Romero

En cuanto a la pregunta dieciséis, los empleados encuestados están desarrollando tareas y actividades tomando en cuenta su capacidad, perfil y preparación académica el 91% piensa que si efectivamente cada uno se encuentra dentro del puesto o cargo según sus capacidades y conocimientos.

Gráfico # 17



Fuente: Encuesta

Autor: Juan Francisco Romero

En la pregunta diecisiete si los empleados se sienten cómodos, tranquilos y relajados en su puesto de trabajo, indica que el 69% si lo sienten de esta manera y el 31% no lo está.

Gráfico # 18

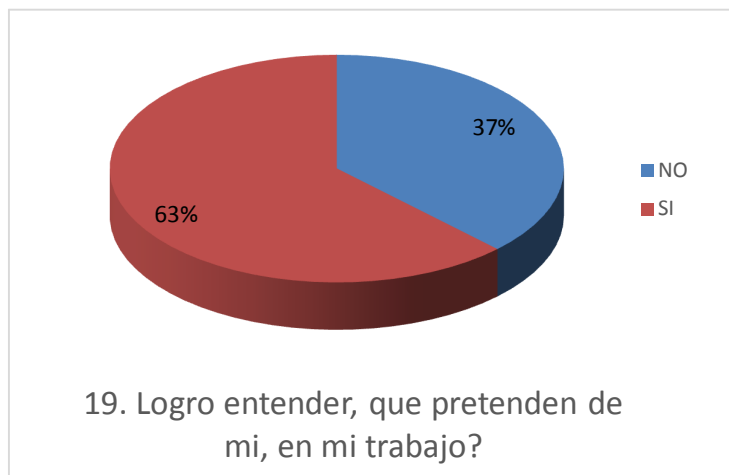


Fuente: Encuesta

Autor: Juan Francisco Romero

En la pregunta dieciocho, hablando de que si el lugar de trabajo de los empleados encuestados, se encuentra mejor actualmente que hace un año, el 53% piensan que no existe cambios cualitativos o cuantitativos del lugar de trabajo, el 47% piensan que si han existido cambios.

Gráfico # 19

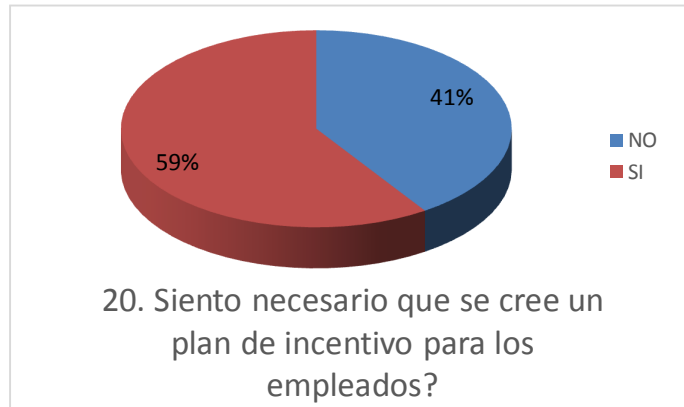


Fuente: Encuesta

Autor: Juan Francisco Romero

En cuanto a la pregunta diecinueve, sobre si los empleados logran entender, lo que la empresa pretende de su puesto de trabajo, es decir la visión propia de cada puesto de trabajo, un 63% piensan que si lo entienden y el 37% piensan que no.

Gráfico # 20

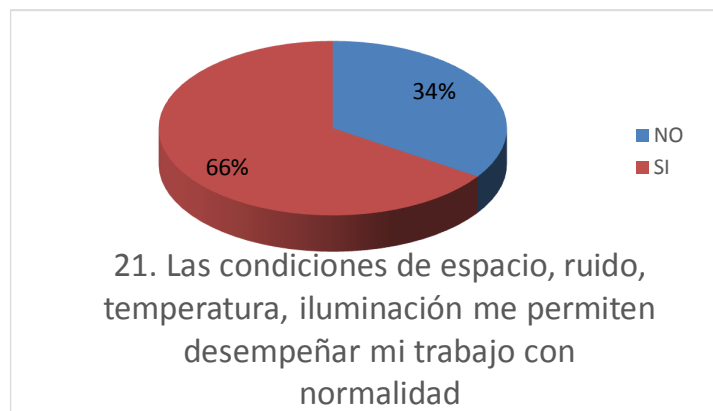


Fuente: Encuesta

Autor: Juan Francisco Romero

En cuanto a la pregunta veinte, donde se pregunta que si es necesario crear un plan de incentivos para los empleados, el 59% cree necesario crearlo y el 41% no cree necesario

Gráfico # 21



Fuente: Encuesta

Autor: Juan Francisco Romero

En la pregunta veinte y uno en cuanto a las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación que permiten desempeñar el trabajo con normalidad se tiene que el 66% piensa que se tiene las condiciones necesarias, el 34% piensan que no las tienen.

3.1.4.2. Discusión de resultados:

Tomando en cuenta los resultados citados anteriormente se puede realizar la siguiente tabla resumen en cuanto a los hallazgos encontrados:

RESUMEN ENCUESTA REALIZADA EMPLEADOS GVC		
PREGUNTAS	SI	NO
1. Mi trabajo me satisface?	31.25%	68.75%
2. Hay suficiente cooperación entre mi grupo de trabajo y otros con quienes trabajamos?	46.88%	53.13%
3. Considero que la Empresa puede contar con mi apoyo aun para situaciones que están fuera de rutina diaria?	40.63%	59.38%
4. Para las tareas en mi área, las condiciones de trabajo son buenas?	53.13%	46.88%
5. Tenemos suficiente información acerca de los sucesos que nos involucran?	62.50%	37.50%
6. Tengo confianza en la imparcialidad de mis superiores?	37.50%	62.50%
7. Los cambios que se han ido dando, son logros de todos?	65.63%	34.38%
8. Puedo estar seguro de mi puesto siempre y cuando realice un buen trabajo?	84.38%	15.63%
9. Hay demasiadas reglas y procedimientos a seguir?	37.50%	62.50%
10. Tengo tanta libertad como necesito para realizar bien mi tarea/ trabajo?	75.00%	25.00%
11. Me siento libre para decirle a mi superior lo que pienso?	53.13%	46.88%
12. Estoy orgulloso de trabajar aquí?	40.63%	59.38%
13. Me considero justamente retribuido por la clase de trabajo que realizo?	25.00%	75.00%
14. Durante los pasados últimos seis meses, he buscado otro trabajo?	65.63%	34.38%
15. Considero que existe un buen ambiente de trabajo	50.00%	50.00%
16. La mayoría de los empleados están desarrollando tareas de acuerdo a su capacidad?	90.63%	9.38%
17. En mi trabajo, me siento cómodo, tranquilo, relajado?	68.75%	31.25%
18. Mi lugar de trabajo está mejor que el del año pasado?	46.88%	53.13%
19. Logro entender, que pretenden de mí, en mi trabajo?	62.50%	37.50%
20. Siento necesario que se cree un plan de incentivo para los empleados	59.38%	40.63%
21. Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad	65.63%	34.38%

Según estos resultados positivos denotados en las respuestas a las preguntas 4, 5, 7, 8, 10, 11, 15, 16, 17, 19, 21; los mismos que se pueden resumir:

Las condiciones de trabajo son buenas en el área de trabajo, los empleados se encuentran suficientemente informados sobre los sucesos que los involucran, se piensa en su mayoría que los logros y resultados dependen del esfuerzo de todos.

Por otra parte los empleados piensan que cuando realicen un buen trabajo tendrán estabilidad en su puesto, además se tiene libertad para conversar con su superior del trabajo realizado así como libertad necesaria para realizarlo, lo que es bueno ya que esto determina fluidez en los procesos y una mayor delegación de funciones.

Las personas se sienten cómodas realizando su trabajo, no existe un alto porcentaje de personas que sientan que las personas alrededor no se encuentran realizando el trabajo de acuerdo a sus competencias y experiencias. En general las condiciones de trabajo, temperatura, ruido, iluminación se ven adecuadas.

Entonces ahora vemos los aspectos negativos que nos arrojó la encuesta realizada que se encuentran descritas en los resultados de las preguntas: 1, 2, 3, 6, 9, 12, 13, 14, 18, 20 las cuales se resumen en:

La mayoría de este personal no se encuentra satisfecho con su trabajo, las personas que trabajan en GVC, no sienten la suficiente cooperación en el grupo de trabajo o con el de otras áreas.

No se tiene una imagen de justicia e imparcialidad desde los jefes a sus subordinados, el 75% de los empleados no se sienten justamente retribuidos por el trabajo que realizan, el 65% ha buscado

otros empleos durante el último año. No se ven cambios cualitativos en cuanto al lugar de trabajo y del trabajo en sí, la empresa no se ha preocupado por estos temas.

Además vemos que el 59% de estos empleados están de acuerdo en que debe darse un plan de incentivos para los empleados o mejorarlo, siendo que se encuentran en un área de ventas y estas metas tienen que ir alineadas a las metas institucionales de incrementar volumen de ventas y por lo tanto el posicionamiento del mercado de telefonía y aún más tratándose de clientes corporativos.

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES

4.1 Diagnóstico situacional

El objetivo de este capítulo es analizar la situación de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT EP), realizar un análisis del macro y micro ambiente, de la filosofía empresarial y en especial un análisis FODA, donde encontraremos las principales falencias de la empresa en lo que se refiere a la motivación y al clima laboral.

4.2 Antecedentes institucionales

Con la misión de brindar un mejor servicio a todos los ecuatorianos y conectar a todo el país con redes de telecomunicaciones se fusiona las empresas Andinatel S.A. y Pacifictel S.A. dando el nacimiento el 30 de octubre del 2008, la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT S.A.

Con fecha 14 de enero del 2010, la CNT, se convierte en empresa pública y pasa a ser CNT EP, empresa líder en el mercado de las telecomunicaciones del Ecuador.

Otro acontecimiento importante sucede posteriormente el 30 de julio del 2010, donde se fusiona CNT EP con la empresa de telefonía móvil ALEGRO PCS, lo que permite potencializar el sector de las telecomunicaciones con la una mayor gama y ampliación de la cartera de productos. Es aquí donde los esfuerzos empresariales se enfocan en el empaquetamiento de nuevos servicios, disponiendo para esto de las mejores tecnologías, con la finalidad de beneficiar a sus clientes y a la comunidad y de esta manera ofrecer el mejor servicio.

4.3 Análisis Externo

4.3.1 Tendencias del mercado internacional.

4.3.1.1 Banda ancha fija.

En la figura 1 se evidencia la publicación emitida por Point Topic, los suscriptores de banda ancha en todo el mundo predicen que el número de líneas fijas de banda ancha llegará a 989,4 millones, a finales de diciembre de 2020. (Point Topic, s.f.)

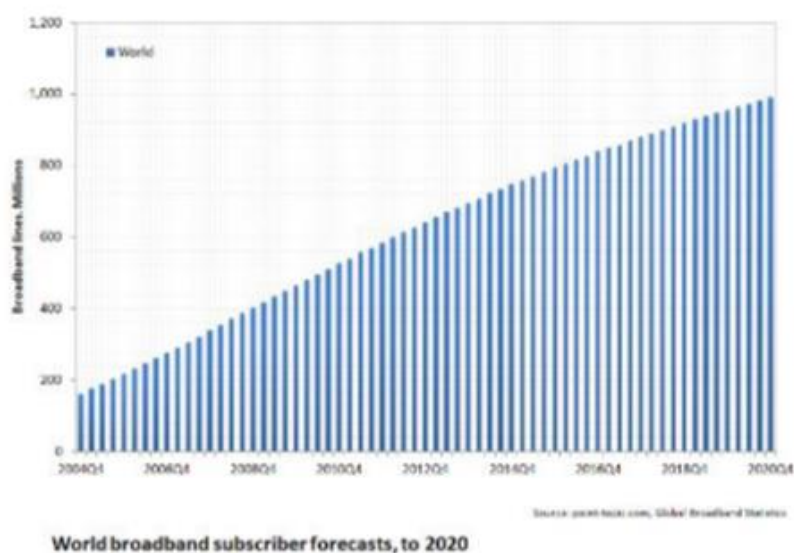


Figura. Suscriptores a nivel mundial de banda ancha fija

Fuente: <http://point-topic.com>

4.3.1.2 Telefonía Fija.

Para Signals Telecom Consulting, la infraestructura fija se comoditizará. De acuerdo al este organismo, esto quiere decir que ñla telefonía fija mantendrá una participación estable o bien tendiente a declinarö (signalsconsultinglatinamerica, 2014).

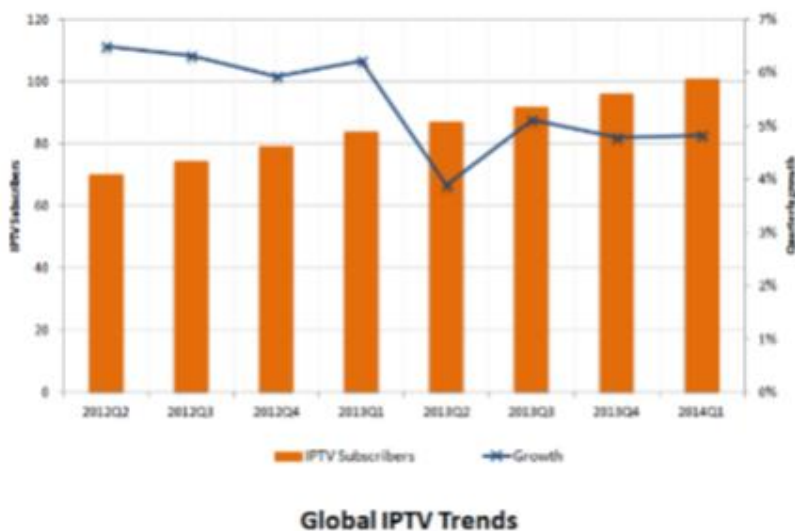
De manera general se puede decir que la telefonía fija presenta una tendencia sostenida a la baja a nivel mundial.

En la misma página de internet de Point Topic, se habla acerca que a mediano plazo las tarifas de voz en telefonía fija y móvil serán remplazadas por una única tarifa de datos que dotará a los terminales del acceso a Internet y a las comunicaciones por voz y vídeo, permitiendo un repunte de servicios como Skype (VoIP) (Point Topic, s.f.)

La voz sobre IP gana cuota en el mercado con más de 120 millones de suscriptores en todo el mundo, y su crecimiento parece que va a acelerarse con una proyección anual de VoIP de US \$ 40.000 millones, en 2015.

4.3.1.3 Televisión sobre el Protocolo IP (IPTV).

En la siguiente figura se grafica los suscriptores de IPTV han superado los 100 millones; es decir, el mercado creció un 4,8%, en el primer trimestre del 2014



Número de abonados de IPTV y el crecimiento

Fuente: <http://point-topic.com>

4.3.1.4 Telefonía móvil.

Según Pyramid Research, en el mercado internacional más del 40% de las suscripciones móviles a nivel mundial estará en redes 3G + y LTE para el año 2015. De acuerdo a datos indicados por Anne Bouverot, Directora General de GSMA, las conexiones LTE (conexiones móviles de última generación que sobrepasan los 100 Mbps de velocidad) llegarán a los 920.000.000 en los próximos cuatro años.

Según datos de 4G Américas, Brasil, Chile y Colombia son los países de América Latina que, en el 2015, estarán más cerca del nivel ideal para la cobertura 4G.

Las videoconferencias en grupo en tiempo real a través del celular, incluyendo aplicaciones para cloud, brindará a los empleados de todas las empresas, la libertad de acceder a la información para el trabajo, desde cualquier sitio (bbva innovation center, 2015).

4.4. Microambiente.

Los datos proporcionados por el Departamento de Inteligencia del Negocio de CNTEP son los que servirán para analizar el microambiente.



Figura. Participación de mercados telefonía fija

Fuente: Inteligencia del Negocio CNT

En la figura anterior se grafica la participación del mercado de telefonía fija en el Ecuador, donde la CNT mantiene el porcentaje más alto del 85,54%; no obstante, los operadores como ECUADOR TELECOM, SETEL y TV CABLE han conseguido incrementar su participación, en un producto cuya demanda de a poco va decreciendo debido a la penetración de la telefonía móvil y a las soluciones de voz sobre IP. La penetración de mercado por hogar es del 61%.

4.4.1 Telefonía móvil.



Figura. Participación de mercados telefonía móvil

Fuente: Inteligencia del Negocio CNT

En la figura anterior se grafica la distribución del mercado, la misma que ha variado ligeramente en los últimos meses. América Móvil, que opera bajo la marca Claro, lidera el mercado con un 68,05% de usuarios; seguido de Telefónica, con el 28,45%; y con un porcentaje menor, el operador estatal CNT con un 3,50%. La penetración de telefonía móvil en el Ecuador es del 113%.

4.4.2 Internet fijo.



Figura. Participación de mercados internet fijo

Fuente: Inteligencia del Negocios CNT

En la gráfica anterior se puede verificar la participación de Internet fijo y se determina que CNT es líder en el mercado con una participación del 56,17% actualmente .La penetración de este servicio en los hogares es del 31%

4.4.3 Internet móvil.

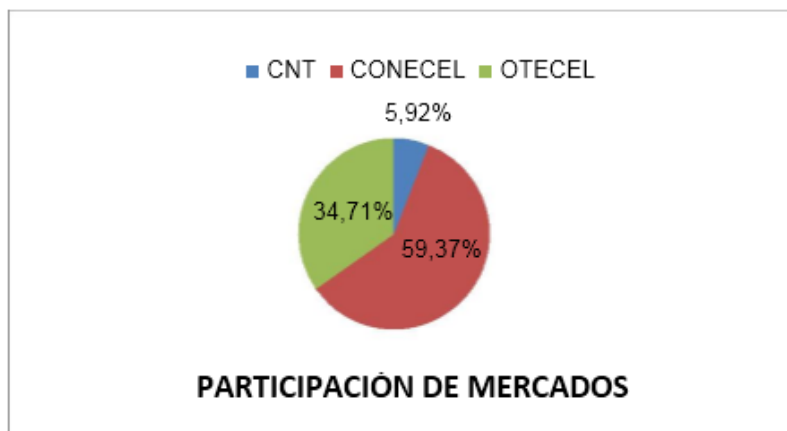


Figura. Participación de mercados internet móvil

Fuente: Inteligencia del Negocio

En la anterior figura se grafica el mercado de Internet Móvil el cual se encuentra distribuido de la siguiente manera: CONECEL es el líder en el mercado con una participación del 59,37%, actualmente le sigue OTECEL, con el 34,71%; y CNT, con el 5,92%. La penetración en el Ecuador es del 29%.

4.4.4 Televisión pagada.



Figura. Participación de mercados televisión pagada

Fuente: Inteligencia del Negocio

La figura anterior permite concluir que se ha obtenido, actualmente, el 18,33% de la participación del mercado alcanzado la tercera posición en las empresas de televisión por cable. Hay que considerar que la penetración es mercados por hogar es del 27%.

4.5. Análisis interno

4.5.1 Estructura orgánica funcional.

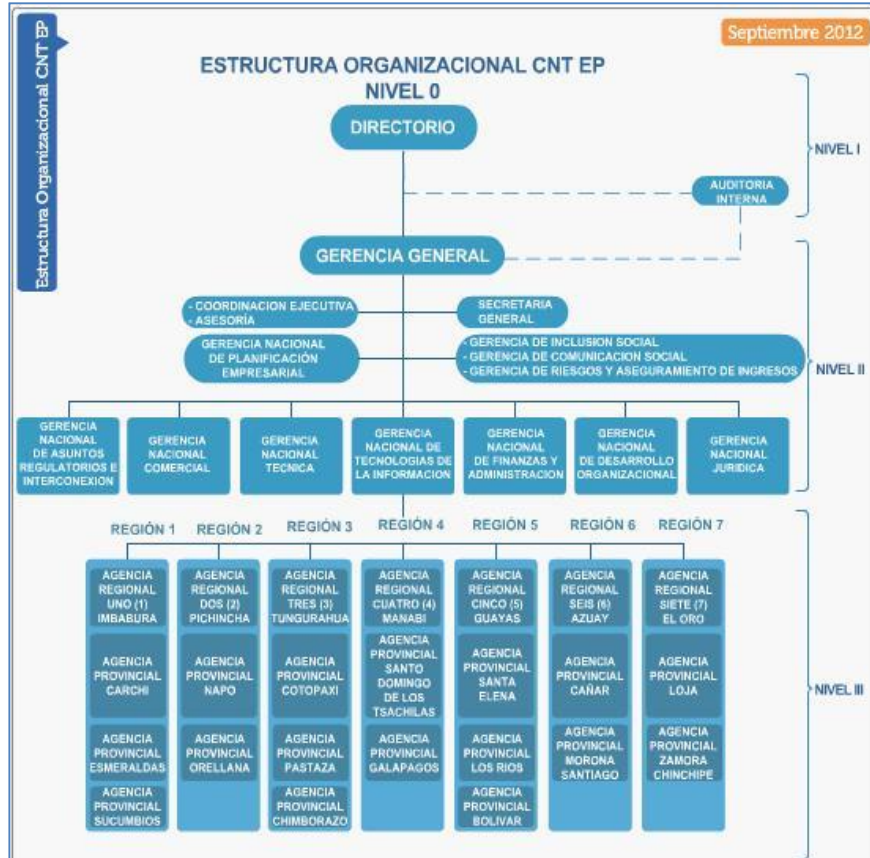


Figura. Orgánico Funcional de la CNT

Fuente: www.cnt.gob.ec

4.5.2. Principales áreas de la empresa.

La mejor manera de describir un modelo de negocio, es reflejar la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos, es así que estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio

Para visualizar el ambiente interno de la empresa aplicaremos la herramienta CANVAS, que nos proporciona un análisis de los procesos y resultados de la empresa estableciendo los factores críticos de éxito. Mediante este diagnóstico determinaremos los objetivos estratégicos.

Cientes:

- Los productos de CNT han ingresado a sectores de la población ubicados en la clase baja, media-baja y media-media.
- Para el caso de telefonía móvil 628.290 líneas activas.
- En telefonía fija se cuenta con un parque de clientes de 2068. 593.
- En Internet fijo tiene 685.790 clientes y en móvil, 270.185 clientes
- En televisión por cable, 197.191 mil suscriptores.
- Los abonados en telefonía fija están comprendidos entre 18 y 75 años, con un promedio de consumo de US \$1 a US \$12.
- En el caso del producto móvil, la edad de sus usuarios está comprendida entre 18 y 75 años. El promedio de consumo es de US \$8 a US\$15, en lo que respecta a planes de datos 1024 megas y, en el caso de prepago, el promedio de consumo 2,75.

Para poder mantener una relación directa con el cliente, la Corporación cuenta con un *call center*, a través de la línea 100 o 1800-100 100; atención frontdesk; posventa; servicio técnico; retención, y fidelización. Todos estos medios han permitido una relación directa y personalizada para conocer y solucionar las necesidades de los clientes.

La empresa basa adicionalmente su propuesta de valor en lo siguiente:

- Ofrecer productos de última tecnología a las cuotas más bajas del mercado.
- Cobertura y tecnología.
- Precio del minuto más bajo del mercado.
- Velocidad 10 veces más rápido.

Canales de comercialización

- La Corporación tiene un total de 189 Canales directos para comercializar a nivel nacional.
- La CNT utiliza campañas en medios masivos de comunicación, como radio, prensa y televisión.
- Campañas *outbound* e *inbound*, a través del call center.
- Material publicitario en puntos de venta
- Redes sociales
- Página web
- Campañas por IVR

El medio de comunicación con más efectividad es la televisión, según el último estudio de Inteligencia de Mercados, aplicado a los clientes.

Actividades claves y cadena de valor	Recursos claves
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la necesidad del cliente • Contactar proveedores • Negociación con los proveedores • Adquisición del producto • Proceso de compra • Importación o compra local • Llegada del producto • Verificación de conformidad del producto • Generación del pago de la factura • Publicidad y comunicación del producto • Ranqueo de agencias, es decir mantener stocks elevados en agencias donde existe gran concentración de ventas. • Distribución del producto • Comercialización del producto • Retención y fidelización del cliente. • La propuesta de valor va anclada a cada las actividades antes mencionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Red de Distribución Directa • Personal de Comercio Exterior • Fuerza de Ventas • Promoción y Publicidad • Red de Telecomunicaciones propia
Proveedores	
Externos	Internos
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa CNT posee una red de distribución de 18 canales indirectos a proveedores. • El operador logístico con el cual trabaja CNT es Brightstar Corp. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefatura de Logística y Bodega • Gerencia Financiera • Gerencia de Ingeniería de Terminales • Gerencia de Marketing • Gerencia de Ventas y Servicio al Cliente.

4.6. Filosofía empresarial

La filosofía de una empresa es un conjunto de principios, valores y pautas de actuación genéricas en las que se puede incluir la visión y la misión de una organización empresarial. En este concepto a veces se incluye también la idea de cultura empresarial aunque ésta se encuentra más relacionada con las costumbres y formas de proceder existentes.

Una de sus características es que posee una cierta estabilidad en el tiempo, aunque la filosofía de una empresa puede adaptarse o modificarse. Además, es determinante en el desarrollo de la actividad empresarial, ya que la filosofía existente condiciona los objetivos y las formas de actuación de una empresa. (Significados, s.f.)

4.6.1 Misión.

Unimos a todos los ecuatorianos integrando nuestro país al mundo, mediante la provisión de soluciones de telecomunicaciones innovadoras, con talento humano comprometido y calidad de servicio de clase mundial. (CNT, s.f.)

4.6.2 Visión.

Ser la empresa líder de telecomunicaciones del país, por la excelencia en su gestión, el valor agregado que ofrece a sus clientes y el servicio a la sociedad, que sea orgullo de los ecuatorianos. (CNT, s.f.)

4.6.3 Valores Corporativos.

La empresa CNT, basa sus valores corporativos en los siguientes enunciados:

- El trabajo en equipo
- Actuar con integridad
- Estando comprometidos con el servicio
- Cumpliendo con los objetivos empresariales
- Siendo socialmente responsables (CNT, s.f.)

4.6.4 Innovación Tecnología.

Dentro de lo que tiene que ver con innovación y tecnología de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones se tiene lo siguiente:

La CNT es propietaria de la red de fibra óptica más grande y de mejor calidad a nivel nacional, con más de 10.000 km. de fibra óptica, instalada en todo el territorio ecuatoriano denominada Back Bone.

La Fibra Monomodo y anillada permite mayor calidad en la transmisión de datos y garantiza una alta disponibilidad en la red, incluye triple protección en el cable, chaquetas de seguridad, material anti-roedores y con alma de acero, el mismo que se instala a través de canalización subterránea, de ésta manera brindan mayor seguridad permite garantizar un servicio de calidad.

Cabe indicar que esta característica está basada en estándares internacionales, tales como el 568B.3.1, en lo que se refiere a implementación y operación.

En cuanto a la red de transporte cumple con las siguientes características:

- Dispone de tecnología de última generación con IP/MPLS TE y DWDM.
- La red nacional IP/MPLS TE de CNT es una red de última tecnología, una de las mejores a nivel de toda Sudamérica, implementada en su totalidad con tecnología CISCO, que se encuentra a la vanguardia de innovación, utilizada en los países más desarrollados, lo cual da garantía de calidad de servicio.
- Capacidad en la red de Transporte de hasta 192 Lambdas.
- Interfaces de conexión con capacidades de hasta 10 Gbps.

Mediante la aplicación de nuevas tecnologías, la Corporación Nacional de Telecomunicaciones está en la capacidad de ofrecer las soluciones de telecomunicaciones que los clientes requieren, posibilitando alcanzar alta capacidad, calidad y eficiencia en su organización. La tecnología de CNT EP permite configurar las opciones, de acuerdo a las necesidades específicas que tenga cada empresa.

Hablando de la conectividad internacional la CNT EP posee nivel de TIER 2 (gran capacidad de acceso a ISP), por lo tanto la mejor conectividad internacional del país, con una capacidad de transporte de datos internacional de 192 STM-1.

Además CNT posee actualmente 5 mega puntos para conexión internacional a Internet: tres

cables submarinos (Cable Panamericano, Emergía y Américas 2) y dos cables terrestres (Telecom y Transnexa).

4.6.5 Análisis FODA.

A continuación se detalla el FODA general de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Origen Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de la alta dirección • Talento Humano con personal con experiencia • Amplia flexibilidad al cambio • La CNT cuenta con 189 agencias de atención al cliente • La CNT es propietaria de las redes más importantes y administra la banda de comunicaciones • La CNT cuenta con certificaciones ISO 9001 y 27001 • La CNT cuenta con dos megas Data Center en Quito y Guayaquil con categoría Tier 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene una alta rotación de personal • Los asesores del servicio al cliente no tienen experiencia en ventas • No se tiene planes de motivación para el personal • Al tener una baja participación en el negocio móvil, la capacidad de negociación con los proveedores es mínima, ya que el nivel de compras es bajo • Al ser una empresa pública, los procesos de ejecución son burocráticos y por lo tanto muchas de las veces se vuelven demasiado lentos • Carencia de programas de capacitación dirigidas al personal del área • No se aplican planes de carrera • Falta de políticas para el desarrollo personal, selección, inducción y evaluación
	OPORTUNIDADES	AMENZAS
Origen Externo	<ul style="list-style-type: none"> • En el mercado de telefonía fija la CNT es una empresa líder • La CNT cuenta con respaldo estatal • La CNT se encuentra libre de pagar aranceles por ser una empresa pública • Inversión y mejora tecnológica, el estado ha invertido en más de 6.600 km de fibra óptica para que 24 provincias del Ecuador estén conectadas • Convenio y alianzas estratégicas con empresas líderes en capacitación • Capacitación en el exterior en empresas contratistas 	<ul style="list-style-type: none"> • La CNT tiene una baja participación en el mercado móvil • La cuota de la importación de los equipos se estableció en base a los niveles de participación en el mercado • Las operaciones de Claro y Movistar tienen un alto poder de negociación debido a los volúmenes de compra • La inseguridad política que se tiene y el riesgo de que un nuevo gobierno entre en vigencia con nuevas políticas • Los bajos precios del petróleo hace que el Estado y sus empresas públicas sean inestables en el largo, corto y mediano plazo

4.6.6 Estrategia y objetivos corporativos.

4.6.6.1 Estrategia empresarial.

CNT se responsabilizará en proveer de servicios de telecomunicaciones entre estos: telefonía, datos e internet, de acuerdo con los más altos estándares de calidad de los mercados en los que participa. Además se compromete a satisfacer las expectativas de sus clientes, y demás requisitos legales y reglamentarios.

4.6.6.2 Objetivos estratégicos.

Entre los objetivos estratégicos planteados por la CNT se encuentran los siguientes:

1. Incrementar la cobertura y la base de clientes en todas las líneas del negocio de la empresa, con un portafolio de productos y servicios flexibles de valor agregado y ajustado a los requerimientos de los segmentos corporativo y masivo.
2. Ser la empresa pública que posibilita el acceso de los ciudadanos a la banda ancha y Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), impulsando su uso a nivel nacional.
3. Proveer productos y servicios de telecomunicaciones convergentes, innovadores, de calidad y con la excelencia en la atención al cliente.
4. Ser el proveedor de soluciones de telecomunicaciones que contribuya con el desarrollo del país.
5. Asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

5.1 Estudio de los resultados obtenidos en investigación de campo

Aplicando la encuesta para saber cómo se encuentra el clima organizacional en la Gerencia de Ventas Corporativas de la CNT, nos encontramos con distintas variables de satisfacción laboral entre estas tenemos:

- Realización personal
- Involucramiento laboral
- Comunicación
- Condiciones físicas y/o materiales
- Condiciones laborales
- Beneficios laborales y/o remunerativos
- Políticas administrativas
- Relaciones sociales y/o autoridad
- Desempeño de tareas

Todas estas variables tienen que ver con una o varias preguntas que nos permiten diagnosticar como se encuentra la satisfacción laboral en esta área así tenemos como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla # 2

VARIABLE:	PREGUNTA DE LA ENCUESTA
REALIZACIÓN PERSONAL	1, 8, 17, 18
INVOLUCRAMIENTO LABORAL	3, 7, 12, 14, 19
COMUNICACIÓN	2, 5
CONDICIONES FISICAS Y/O MATERIALES	4, 21
CONDICIONES LABORALES	15
BENEFICIOS LABORALES Y/O REMUNERATIVOS	13, 20
POLITICAS ADMINISTRATIVAS	9, 10
RELACIONES SOCIALES Y/O AUTORIDAD	6, 4
DESEMPEÑO DE TAREAS	16

Elaboración: Juan Francisco Romero

Fuente: Encuesta

Resumen de resultados de variables:

Variable Realización Personal:

El total de respuestas afirmativas en relación a la variable realización personal es inferior al total de respuestas negativas, de lo que diríamos que el 57.81% de todas las personas no se sienten satisfechas con su trabajo y 42.91% si se encuentran satisfechos con este.

Variable Involucramiento Laboral:

Como se puede observar el total de respuestas afirmativas en relación a la variable involucramiento laboral, es inferior al total de respuestas negativas, de lo que diríamos que el 51.25 % de todas las personas no se sienten comprometidas con la empresa y 48.75% se encuentran motivados y comprometidos con la CNT EP para apoyar en cualquier mejoramiento que la empresa lo requiera.

Variable Comunicación:

La variable comunicación el 54.69 % de todas las personas se sienten satisfechos con el sistema de comunicación de la empresa y 45.31% no se encuentran satisfechos.

Variable Condiciones Físicas y/o Materiales:

Como se puede observar en cuanto a las condiciones físicas y/o materiales el 59.38 % de todas las personas se sienten satisfechos y el 40.63% no se encuentran satisfechos.

Variable Condiciones Laborales:

Las condiciones laborales del grupo encuestado, el 50% muestra satisfacción por las mismas y el 50% restante se muestra insatisfecho.

Variable Beneficios Laborales y/o Remunerativos:

Existe un porcentaje del 67.19% que no está satisfecho con los beneficios laborales o remunerativos percibidos en esta empresa, y un 32,81% que si lo está.

Variable Políticas Administrativas:

Se puede decir que el 68.75% de los encuestados están de acuerdo con las políticas administrativas de la empresa mientras el 31.25% no lo está.

Variable Relaciones Sociales y/o Autoridad:

El total de respuestas afirmativas en relaciones sociales y/o autoridad, es inferior al total de respuestas negativas, de lo que diríamos que el 54.69 % de todas las personas no sienten tener una buena relación con sus compañeros de trabajo y con sus jefes; y por otro lado, 45.31% si sienten que existe una buena relación.

Variable Desempeño de Tareas:

Como se puede observar el total de respuestas afirmativas en relaciones sociales y/o autoridad, superior al total de respuestas negativas, de lo que diríamos que el 90.63 % de todas las personas sienten que cada empleado está siendo su trabajo según su capacidad; el 9.38% no está de acuerdo con la información ante indicada.

5.2 PRESENTACIÓN DE INFORMES

Según los hallazgos antes encontrados se elaborará un informe formal que servirá para que la alta directiva tome las medidas adecuadas de manera preventiva o correctiva.

Objetivo:

Este estudio tiene como objetivo medir el clima laboral del personal de la Gerencia de Ventas Corporativas de la empresa CNT.

Alcance:

Área de Gerencia de Ventas Corporativas de la CNT.

CONCLUSIONES:

La percepción de los trabajadores indica que están de acuerdo con las políticas administrativas, que las condiciones laborales y físicas son adecuadas en su mayoría y que existe un adecuado nivel de comunicación interna entre la Institución y sus empleados, es decir la estructura laboral macro en si, es adecuada y los trabajadores se encuentran conformes en su mayoría con estas condiciones.

Sin embargo el nivel de satisfacción laboral, el compromiso de cada uno de los trabajadores con la Institución o con su área y los beneficios laborales si son cuestionados ampliamente.

A estas variables debemos sumar, la relación entre compañeros y con la autoridad (Jefaturas), la cual nos indica que existen amplios campos que deben ser atendidos y que son los que mantienen desmotivados a los trabajadores. Revisar estas variables específicamente

contribuirá ampliamente a mejorar el clima laboral en el área investigada y serian los que mayor aporte darían a la presente investigación.

Se concluye que es de vital importancia tomar en cuenta las siguientes variables del estudio que se denotan críticas y de vital importancia según el cuadro resumen que se pone a su conocimiento

Tabla # 3

VARIABLES	TOTAL AFIRMACIONES	TOTAL NEGACIONES	TOTAL	PREGUNTA	CRITERIO
Realización Personal	57.81%	42.19%	100.00%	1, 8, 17, 18	
Involucramiento Laboral	48.75%	51.25%	100.00%	3, 7, 12, 14, 19	MEJORAR
Comunicación	54.69%	45.31%	100.00%	2, 5	
Condiciones Físicas y/o Materiales	59.38%	40.63%	100.00%	4, 21	
Condiciones Laborales	50.00%	50.00%	100.00%	15	
Beneficios Laborales y/o Remunerativos	32.81%	67.19%	100.00%	13, 20	MEJORAR
Políticas Administrativas	68.75%	31.25%	100.00%	9, 10	
Relaciones Sociales y/o Autoridad	45.31%	54.69%	100.00%	6, 4	MEJORAR
Desempeño de Tareas	90.63%	9.38%	100.00%	16	

Elaboración: Juan Francisco Romero

Fuente: Encuesta

Las variables que se necesitan en la brevedad del tiempo mejorar son: realización personal, beneficios laborales y/o remunerativos, y relaciones sociales y / o autoridad.

RECOMENDACIONES:

Se recomienda seguir las siguientes estrategias muy específicamente para cada punto antes mencionado en el siguiente apartado y que con esto el personal de esta área se sienta motivado, involucrado con la empresa, con beneficios laborales y remunerativos que vayan correlacionados con los resultados empresariales y relaciones de los empleados que sean el principal motor del trabajo en equipo de esta institución

5.3 ELABORACIÓN DE PROPUESTA DE MEJORA

VARIABLE REALIZACIÓN PERSONAL:

Diagnóstico: El 57.81% de todos los encuestados no se sienten satisfechas con su trabajo y 42.91% si se encuentran satisfechos con este.

Intervención Propuesta:

Es importante informar al empleado en qué debe mejorar y en que debe capacitarse para alcanzar los diferentes puestos en la empresa. Esto dependiendo al grado de perfil laboral que tenga, le dará oportunidades de seguir ascendiendo en la empresa.

También es necesario hacer conocer al empleado el plan carrera de la organización, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados entre otros.

Efectuar rotación en los puestos de responsabilidad para que cada empleado debe conocer cabalmente su función y sentirse importante en su gestión.

Analizar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos de la organización,

considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados.

Evaluar la estructura actual del desarrollo ofrecido en cada puesto de trabajo y mejorarla.

VARIABLE INVOLUCRAMIENTO LABORAL:

Diagnóstico: El 51.25 % de todas las personas no se sienten comprometidas con la empresa y 48.75% si se encuentran comprometidos con esta.

Intervención Propuesta:

Establecer una inducción constante a la filosofía de la empresa esto sin importar si los empleados tienen varios años la organización, o si son nuevos, es decir que garantiza que realmente conocen y ponen en práctica la misión, visión, valores, objetivos y políticas institucionales para cumplir cabalmente con las estrategias de la empresa, todos absolutamente todos los empleados deben tener una constante comunicación que sensibilice la importancia de la cultura organizacional; de esa manera la constante interrelación ayudará a que esta se convierta en un modo de vida, porque se identificarán con ella y podrán empatizar con las intenciones estratégicas de la empresa.

Es necesario también comunicar los avances, intenciones y pormenores del desarrollo de las actividades de la empresa, de tal manera que el empleado se sienta parte activa del desarrollo de la empresa

Una muy buena estrategia es que el empleado haga de su lugar de trabajo una parte de su casa, este será un estímulo muy importante para que un empleado se sienta seguro, tranquilo y a gusto en su lugar de trabajo. Además el ofrecer un lugar cómodo, con la libertad de decorar (hasta los límites establecidos por la empresa) su área de trabajo con distintivos personales o

que le remontan a tener presente a uno de sus seres queridos inducirá al empleado a sentirse placenteramente más centrado en involucrarse en los trabajos de su puesto.

La herramienta del empowerment (empoderamiento), en los empleados crea un ambiente agradable, darle capacidad para que ellos mismos realicen sus actividades, los hará sentir con una mayor libertad para ser creativos en sus métodos de trabajo; si a esto le agregamos la facultad de decisión, sus habilidades laborales tenderán a desarrollarse y su compromiso por hacer efectivamente su trabajo se volverá una constante en sus funciones.

Dentro de esto es importante considerar que la confianza y motivación, deberán ser los factores que den a la gente el impulso para tener mejores resultados, porque un ambiente organizacional de apoyo impulsará el involucramiento de la gente en el trabajo.

Otra estrategia favorable es el trabajo en equipo: La naturaleza de las personas es integrarse en grupos, de esa manera el enfrentamiento hacia su entorno lo canalizará de la mejor manera. Imagínese ahora si ese grupo realmente está coordinado y se complementan sus esfuerzos individuales, los resultados serán sinérgicos porque además de lograr los objetivos de la organización, se obtendrán satisfacciones grupales e individuales.

Habilite las capacidades de los colaboradores: Un trabajador cuenta con grandes potencialidades, el saber detectar y aprovecharlas será una de las grandes responsabilidades, que como empresa, deberá considerar en sus actividades de desarrollo. Destinar inversiones en el entrenamiento en materia: técnica, profesional y personal, hará un crecimiento integral de los empleados; las consecuencias se verán reflejadas en una mayor seguridad para realizar eficientemente los trabajos, una mayor satisfacción en su crecimiento profesional, lo que causará un compromiso moral para que trabaje y colabore en el desarrollo de mayores responsabilidades laborales.

Enriquezca las responsabilidades de los empleados con funciones realmente significantes: Una persona que se le asuma responsabilidades importantes, (con la ayuda de las anteriores recomendaciones) tendrá la capacidad de asumirlas con gusto. Es decir, si se le orienta y ejerce el coaching sobre él, las nuevas tareas serán consideradas como un reto que podrá asumir como compromisos para obtener mejores beneficios. Aquí es importante que asertivamente se preparen las nuevas tareas y los argumentos con los cuales sus funciones del puesto tendrán un valor especial para la organización; si se transmite adecuadamente, el empleado no lo verá como una carga más de trabajo, sino como una nueva oportunidad de crecimiento.

VARIABLE COMUNICACIÓN

Diagnóstico: El 54.69 % de todas las personas se sienten satisfechos con el sistema de comunicación de la empresa y 45.31% no se encuentran satisfechos.

Intervención Propuesta:

Se debe mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, para que los empleados estén al tanto de todas las actividades de la empresa por lo cual se propone lo siguiente:

Actualizar constantemente la información publicada en todas las carteleras informativas.

Facilitar al acceso de la información de la empresa mediante la generación de claves por el intranet, la misma que será necesaria para que los empleados se evalúen, conozcan su perfil ocupacional y actividades importantes de la empresa.

Dar a conocer a todo el personal las decisiones, los acuerdos, los nuevos proyectos que la junta directiva pretende llevar a cabo, así como también informar de los logros alcanzados y hacerlo oportunamente para mantener la efectividad en el flujo de información.

VARIABLE CONDICIONES FISICAS Y/O MATERIALES:

Diagnóstico: El 59.38 % de todas las personas se sienten satisfechos y el 40.63% no se encuentran satisfechos.

Intervención Propuesta

Con las siguientes estrategias se pretende mantener un ambiente físico de trabajo óptimo, para que el empleado se sienta cómodo en la realización de sus actividades laborales.

Se debe evaluar periódicamente el espacio físico con que cuenta cada empleado en su puesto de trabajo para que el ambiente físico de trabajo sea siempre el óptimo.

Revisar las instalaciones donde el personal está trabajando, analizar su estado y la manera de cómo mejorarlo.

Las unidades que estén en contacto frecuente con el personal interno o externo deben estar ubicadas en áreas accesibles, cerca de las entradas, ascensores y zonas de recepción.

Reparar los deterioros que puedan darse en las instalaciones para evitar que estos incomoden a los empleados en la realización de su trabajo.

VARIABLE CONDICIONES LABORALES

Diagnóstico: El 50% muestra satisfacción por las condiciones laborales y el 50% restante se muestra insatisfecho

Intervención Propuesta

Realizar revisiones periódicas insitu del lugar de trabajo de cada empleado de manera bimensual de tal manera que se pueda a través de la observación verificar si se tienen óptimos niveles en cuanto a las condiciones laborales, cuidando especialmente de verificar que los lugares se encuentren con una adecuada higiene, que se encuentren lo suficientemente iluminados y sin los puestos de trabajo son ergonómicos y con esto prever posibles problemas de salud en los empleados.

De ser posible se tomarán en cuenta normas internacionales como las OHSAS 18001 e ISO45001, donde se evidenciará si se está cumpliendo con normas de seguridad e higiene en el trabajo y se pueden tomar medidas preventivas o correctivas en el caso de encontrar inconformidades.

VARIABLE BENEFICIOS LABORALES Y/O REMUNERATIVOS

Diagnóstico: Existe un porcentaje del 67.19% del personal encuestado que no está satisfecho con los beneficios laborales o remunerativos percibidos en esta empresa, y un 32,81% que si lo está.

Intervención Propuesta

Establecer un sistema de motivación e incentivos que cubran las expectativas reales de los miembros de la empresa; el tener estrategias motivacionales en cuanto a beneficios laborales

y remunerativos es básico para que los empleados se involucren y comprometan con los resultados de la empresa.

Es de suma importante valorar el esfuerzo del trabajador y en especial en áreas como ventas, cobranzas, que donde importan realmente para la alta dirección son los resultados económicos alcanzados es importante fijar metas claras con valores remunerativos variables, de tal manera que esto denote que existe un esfuerzo adicional en el trabajo diario.

Además es necesario negociar los objetivos empresariales con cada uno de sus subordinados, ya que trabajar por resultados ha sido una forma infalible para que los trabajadores se sientan comprometidos en sus responsabilidades formales del puesto; y más cuando el objetivo negociado ha sido coherente y cuantitativamente formulado según las expectativas y capacidades socio técnicas de la empresa.

Una clave del éxito de este tipo de estrategias es fijar conjuntamente los objetivos con el empleado, de tal manera que sienta comprometido moralmente con los resultados, porque ellos mismos han establecido tiempo y forma en los que darán resultados para el beneficio de la organización y de ellos mismos.

VARIABLE POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

Diagnóstico: El 68.75% de los encuestados están de acuerdo con las políticas administrativas de la empresa mientras el 31.25% no lo está.

Intervención Propuesta

Envíos de cartas de reconocimiento personal en donde se debe exaltar el logro obtenido por parte del empleado y expresando unas palabras de agradecimiento.

Enviar felicitaciones con motivo de fechas especiales como cumpleaños por medio del Intranet así como pequeños reconocimientos o regalos, como un pastel para que los disfrute con sus compañeros de trabajo.

Política del día libre por el día del cumpleaños del trabajador.

VARIABLE RELACIONES SOCIALES Y/O AUTORIDAD

Diagnóstico: El 54.69 % de todas las personas no sienten tener una buena relación con sus compañeros de trabajo y con sus jefes; y por otro lado, 45.31% si sienten que existe una buena relación.

Intervención Propuesta

Compartir el trabajo, alentar a los empleados a compartir su trabajo con los demás a través de proyectos en grupo como un medio para mejorar las relaciones de empleados. El nivel de comodidad y facilidad de comunicación entre los empleados aumenta cuando tienen que trabajar juntos para llegar a un objetivo común. Las decisiones se deberán tomar en un esfuerzo colectivo, con un líder del grupo que intervenga sólo en casos extremos donde se rompe la comunicación y el grupo queda sin una clara dirección.

Las comidas puede ser un evento comunitario en el lugar de trabajo y promueve los

momentos de recreación en grupo, se puede alentar a los empleados a almorzar el mismo tiempo para crear un sentido de comunidad y mejorar las relaciones de trabajo entre los empleados. Al comer todos juntos, los empleados pueden conversar abiertamente los hechos del día en un ambiente menos estresante que estar activamente involucrados en el trabajo. Los empleados deben evitar hablar de trabajo para que se mantenga el ambiente de menos estrés.

Proponer actividades sociales dirigidas al personal de la empresa con el fin de estrechar los lazos de amistad y de compañerismo entre los trabajadores; esto contribuirá a una mayor cohesión del grupo de trabajo. Adicionalmente estas actividades sociales serán percibidas como una prestación que la empresa proporciona a sus empleados, lo cual contribuirá a estimular el sentimiento de pertenencia de los empleados a la Organización.

Las buenas comunicaciones Interpersonales facilitan generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes.

Realizar reuniones periódicas para revisar los proyectos y el progreso, para obtener datos generales, y para coordinar los procesos de trabajo compartido con el fin de buscar un mayor acercamiento con el personal para poder generar la confianza en los empleados de expresar los puntos en los que no están de acuerdo.

Promover la comunicación personal, con mails que son una manera fácil e instantánea de comunicación especialmente con un superior para conseguir un vínculo sincero, aunque es también necesario realizar reuniones personales con él o ella para afianzar esos lazos de

cordialidad.

Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa. Darle capacidad para que ellos mismos realicen sus actividades, los hará sentir con una mayor libertad para ser creativos en sus métodos de trabajo; si a esto le agregamos la facultad de decisión, las habilidades laborales tenderán a desarrollarse y su compromiso por hacer efectivamente su trabajo se volverá una constante en sus funciones. Es importante considerar que la confianza y motivación, deberán ser los factores que den a la gente el impulso para tener mejores resultados, porque un ambiente organizacional de apoyo impulsará el involucramiento de la gente en el trabajo.

También es importante que el líder prepare a su equipo para que cualquier integrante lo reemplace en su gestión y además de hecho debe generar un backup.

Se debe promover la capacitación de los niveles jerárquicos en empowerment, de esta forma el gerente o jefe de unidad logrará apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.

VARIABLE DESEMPEÑO DE TAREAS

Diagnóstico: El 90.63 % de todas las personas sienten que cada empleado está siendo su trabajo según su capacidad; el 9.38% no está de acuerdo con la información ante indica.

Intervención Propuesta

Comunicar los avances, intenciones y pormenores del desarrollo de las actividades de la empresa: La comunicación es la base de toda interrelación, considérela como la llave que abrirá la atención de los empleados y será la constante que le permitirá involucrarse con las

tareas que día a día surgen en los procesos de trabajo. Es importante aclarar que entre más directa y oportuna sea el contacto que se tenga con sus empleados, favorecerá la eliminación de rumores que provocan inestabilidad en el desempeño laboral. Aproveche las ocasiones para facilitar los procesos más personal sea la comunicación, se logrará interpretar la respuesta que proporcionen los receptores).

Escuchar atentamente sugerencias, aportes o ideas de su personal. Asimismo atender los problemas e inquietudes de su gente.

Verificar la distribución de las actividades laborales en cada empleado para que no recaiga la responsabilidad del trabajo en pocas personas.

Enriquecer las responsabilidades de los empleados con funciones realmente significantes, hace que las asuma con todo gusto. Es decir, si se le orienta y ejerce el coaching sobre él, las nuevas tareas serán consideradas como un reto que podrá asumir como compromisos para obtener mejores beneficios. Aquí es importante que asertivamente se preparen las nuevas tareas y los argumentos con los cuales sus funciones del puesto tendrán un valor especial para la organización; si se transmite adecuadamente, el empleado no lo verá como una carga más de trabajo, sino como una nueva oportunidad de crecimiento.

Es importante también colocar dentro de la empresa un buzón de sugerencias para los empleados, que les permita expresar libremente sus opiniones para que estos sientan que se toma en cuenta sus opiniones

Detalles de los responsables

Los responsables para poder poner en marcha estas propuestas son los siguientes:

- El Departamento de Talento Humano y la alta gerencia
- El jefe de cada unidad que figura como líder de equipo; cada jefe de unidad y departamento figura como el responsable de cada reunión y de la estructura de las mismas. De igual forma, el responsable de esta actividad deberá realizar un seguimiento.
- El jefe de cada unidad que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado poniendo en práctica las sugerencias de su personal.

5.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.

Luego de la investigación realizada se puede concluir lo siguiente:

- Se pudo determinar que el equipo de trabajo no está motivado, lo que genera mal desempeño en sus tareas, afectando de esta manera la productividad de la organización.
- Dentro del estudio se pudo observar que una de las principales características que afectan a la confianza y la satisfacción laboral en el área corporativa es la mala comunicación entre los jefes y subordinados, la desconfianza en el equipo de trabajo y la falta de cooperación lo que implica un bajo rendimiento en el equipo.
- Se pudo verificar que uno de los elementos que influyen en el entorno interno y externo del área, es que su estructura organizacional es poco saludable ya que los colaboradores no se encuentran motivados en sus labores diarias.

Recomendaciones.

Con los resultados obtenidos, se puede recomendar:

- Fomentar las herramientas de confianza en el equipo de trabajo, tales como: Admitir debilidades y errores, aceptar preguntas y aportaciones sobre las áreas, dar a cada uno el beneficio de la duda antes de llegar a conclusiones negativas, apreciar las capacidades y experiencias de los demás, dedicar tiempo y energía a asuntos importantes, ofrecer y aceptar disculpas; y propiciar las reuniones y otras oportunidades para trabajar como grupo.

- Realizar de forma mensual reuniones sobre temas de confianza para generar un clima agradable en el área corporativa.
- Mejorar la comunicación del líder y los colaboradores para el desarrollo y productividad de la organización a través del desarrollo de técnicas para mejorar la comunicación en las organizaciones, tales como retroalimentación entre trabajadores de las mismas área, diferentes áreas y hacia las gerencias o jefaturas, el uso de la empatía para la comunicación del mensaje, tratar de crear confianza mutua entre los involucrados. Con una mejor comunicación el personal se siente involucrado con los objetivos de la empresa.
- Realizar reuniones enfocados en Satisfacción Laboral con la finalidad de mejorar el desempeño laboral del área. El resultado permitirá evaluar cual es la visión de los empleados en relación al entorno laboral, las recompensas, la carga laboral; y buscar medios para que mejore la productividad en la organización y el trabajador reciba una retribución por esto.
- Una estrategia para fortalecer la confianza del personal del área, es mantener una comunicación constante, ya que el pilar fundamental en una organización es el ser humano.

Bibliografía

- Amorós E. (2006). Comportamiento Organizacional. Lambayeque
- Anzola, O. (2004). "Una mirada al abordaje de la cultura organizacional". Sotavento, 8-19.
- bbva innovation center. (04 de 09 de 2015). Obtenido de <https://www.centrodeinnovacionbbva.com/magazines/innovation-edge/publications/25>
- Brunet I. (1987). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas
- Chiavenato, I. (2000) *Administración de Recursos Humanos*. México : Editorial Mac Graw Hill
- Chiavenato, I (2004). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Mac Graw Hill
- Chiavenato, I (2007). Comportamiento Organizacional. Editorial Mac Graw
- CNT. (s.f.). Página inicio CNT. Obtenido de www.cnt.gob.ec
- Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. Mexico: Pearson education.
- Garcia, G.(s.f). Clima Organizacional: Hacia un nuevo modelo. http://www.unicaica.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/Na12porikan/articulo6.pdf.
- Gestalt (1997). Enfoque Centrado en el Aquí y el Ahora. Ed. Herder
- Gross, M. (23 de 12 de 2012). Los nueve factores que determinan el clima organizacional según Litwin y Stinger. Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com/20121223-los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger>
- Keith D. (2003) Comportamiento Humano en el Trabajo. Ed. Mac Graw Hill

- Margarita Chiang, M. J. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Servicios Editoriales.
- Marquez, M. (s.f.). Boletín electrónico AEG. Obtenido de http://aeg.pucp.edu.pe/boletin/deinteres/boletin11/general_marquez.pdf
- Méndez, A. (2006). Clima Organizacional en Colombia. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Naylor J. (1988) Psicología Industrial. Ed. Trillas
- Point Topic. (s.f.). Obtenido de <http://point-topic.com/free-analysis/global-fixed-broadband-subscriber-forecasts-to-dec-2020/>
- Ritter M. (1999). Cultura Organizacional. Editorial Dircom
- Robbins S. (2004) Comportamiento Organizacional. Ed. Pearson Educación
- Rodríguez Mansilla, D. (2003). Diagnóstico Organizacional.
- Sandoval, M. d. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional.
- Saul G. (1960). The Uses of Psychology in Management. Editorial Collier-Macmillan
- Schein. (1985). Una aproximación al concepto de cultura organizacional.
- Signalsconsultinglatinamerica. (04 de 09 de 2014). Obtenido de <http://www.signalsconsultinglatinamerica.com/consulta>: 4 de Septiembre de 2014.
- Significados. (s.f.). Significados. Obtenido de <http://www.significados.com/filosofia/>
- Tools, T. (02 de 12 de 2012). Talent Tools. Obtenido de <http://talenttools.es/noticias/factores-clima-laboral-negativo/>
- Toscano, V. H. (12 de 07 de 2013). GESTIONPOLIS. Obtenido de <http://www.gestipolis.com/liderazgo-poder-autoridad-y-empatia-segun-max-weber/>

ANEXO 1

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

I.- INSTRUCCIONES:

- 1.- No escriba su nombre; no firme
- 2.- Marque con una x en la respuesta que corresponda, después de leer cada pregunta
- 3.- Responda con SI o NO, recuerde que debe responder con lo que mejor describa, como se siente ahora usted.

II.- CUESTIONARIO:

No.	RESPUESTAS	SI	NO
1	Mi trabajo me satisface?		
2	Hay suficiente cooperación entre mi grupo de trabajo y otros con quienes trabajamos?		
3	Considero que la Empresa puede contar con mi apoyo aun para situaciones que están fuera de rutina diaria?		
4	Para las tareas en mi área, las condiciones de trabajo son buenas?		
5	Tenemos suficiente información acerca de los sucesos que nos involucran?		
6	Tengo confianza en la imparcialidad de mis superiores?		
7	Los cambios que se han ido dando, son logros de todos?		
8	Puedo estar seguro de mi puesto siempre y cuando realice un buen trabajo?		
9	Hay demasiadas reglas y procedimientos a seguir?		
10	Tengo tanta libertad como necesito para realizar bien mi tarea/ trabajo?		
11	Me siento libre para decirle a mi superior lo que pienso?		
12	Estoy orgulloso de trabajar aquí?		
13	Me considero justamente retribuido por la clase de trabajo que realizo?		

14	Durante los pasados últimos seis meses, he buscado otro trabajo?		
15	Considero que existe un buen ambiente de trabajo		
16	La mayoría de los empleados están desarrollando tareas de acuerdo a su capacidad?		
17	En mi trabajo, me siento cómodo, tranquilo, relajado?		
18	Mi lugar de trabajo está mejor que el del año pasado?		
19	Logro entender, que pretenden de mí, en mi trabajo?		
20	Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad		
21	Al asumir una nueva posición en la Cooperativa, mi jefe inmediato/a me informa de manera clara sobre las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo		