



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL CON RELACIÓN AL
DESEMPEÑO Y EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS
COLABORADORES EN TIGO BUSINESS**

SUSTENTADO POR:

**CARMEN LAURA COELLO OSORIO
DOUGLAS ALBERTO SOLÓRZANO FLORES**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, F. M., HONDURAS, C.A.

ABRIL, 2013

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LÉSTER LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JEFFREY LANSDALE

**ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL MEDIANTE LA MEDICIÓN DEL
DESEMPEÑO Y EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS
COLABORADORES EN TIGO BUSINESS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO
JUAN MARTÍN HERNÁNDEZ**

**ASESOR TEMÁTICO
JOSÉ GUILLERMO BERLIOZ PASTOR**

**MIEMBROS DE LA TERNA
SANDRA RODRÍGUEZ
ANGELA LOURDES AMAYA**

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por todas sus bendiciones en mi vida, por haberme dado toda la sabiduría y fortaleza, a mis padres y esposo por el apoyo incondicional que me brindaron para lograr mis objetivos durante el desarrollo de la maestría.

Carmen Laura Coello Osorio.

En primer lugar agradezco a Dios quien en el transcurso de mi proceso académico ha sido mi ayuda y quien me ha dado sabiduría para comprender lo que he aprendido, a mis padres quienes en todo momento han estado conmigo para apoyarme y brindarme la fuerza necesaria.

Douglas Alberto Solórzano Flores.

También agradecemos al Lic. Juan Martín Hernández y al Lic. José Guillermo Berlioz por todos los consejos y el tiempo que nos dedicaron para poder realizar con éxito esta tesis de Maestría y a todas aquellas personas que de alguna manera, nos han apoyado con su granito de arena para la realización de nuestra tesis.



FACULTAD DE POSTGRADO

ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL CON RELACIÓN AL DESEMPEÑO Y EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES EN TIGO BUSINESS

AUTOR:

Carmen Laura Coello Osorio, Douglas Alberto Solórzano Flores

RESUMEN

La presente tesis es el resultado de un diagnóstico del clima laboral mediante el desempeño y el grado de satisfacción laboral de los colaboradores de la unidad de negocio de Tigo Business. La investigación es tipo exploratorio - descriptivo concluyente con un enfoque mixto. La población fue de 300 colaboradores y la muestra 60 colaboradores, se utilizó la técnica de muestreo probabilística Sistemático No Estratificado, donde se enlistaron todos los empleados, para este caso escogió el 3. Se aplicó el cuestionario el cual constó de 40 preguntas, a su vez se realizaron entrevista personal semi-estructurada al gerente de recursos humanos, su asistente y a diferentes colaboradores que se eligieron al azar de acuerdo a su perfil de puesto. De lo anterior y de las conclusiones que se presentan en esta investigación, se plantean algunas posibles soluciones a las deficiencias encontradas, mediante un plan de acción, se propone mejorar la comunicación interna con la aplicación de diferentes mecanismos, provocando una mejora en la eficacia y eficiencia.

Palabras clave: Clima laboral, desempeño y satisfacción laboral, Colaboradores de Tigo Business.



GRADUATE SCHOOL

STUDY OF THE WORK ENVIRONMENT IN RELATION TO THE PERFORMANCE AND SATISFACTION OF EMPLOYEES IN TIGO BUSINESS

AUTHOR:

Carmen Laura Coello Osorio, Douglas Alberto Solórzano Flores

ABSTRACT

This thesis is the result of an assessment of the work environment through the performance and job satisfaction of the employees of the business unit Tigo Business. The research is exploratory - descriptive conclusive with a mixed approach in field mode. The population was 300 employees and the sample 60 employees was used probabilistic sampling technique Systematic Un-Stratified where all employees were enrolled and randomly selected between 1 and 5, which in this case chose the 3. The questionnaire was administered to collect information, which consisted of 40 questions with four possible answers, in turn conducted semi-structured interview the HR manager, his assistant and various collaborators that were randomly selected according to your job profile. From the above and the conclusions presented in this research, some possible solutions to the deficiencies found by an action plan are settled; it is proposed to improve internal communication with the application of different mechanisms, resulting in improved efficiency and effectiveness, as well as greater opportunities for people to make their work dignifying.

Keywords: Working environment, performance and job satisfaction, Tigo Business Partners.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES	3
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	5
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	6
1.4 OBJETIVO DEL PROYECTO	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.5 VARIABLES DE ESTUDIO	7
1.6 JUSTIFICACIÓN	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 PERFIL DE LA EMPRESA.....	9
2.2 COMO SURGE TIGO EN HONDURAS	9
2.3 TIGO EN LA ACTUALIDAD	10
2.4 MISIÓN.....	11
2.5 VISIÓN	11
2.6 VALORES.....	11
2.7 NUESTRAS 14 REGLAS DE ORO	12
2.8 ORGANIGRAMA	13
2.9 NAVEGA: LA HISTORIA.....	14
2.10 LA ORGANIZACIÓN.....	15
2.10.1 LAS ORGANIZACIONES PUEDEN CLASIFICARSE:	17
2.11 CÓMO INFLUYE LA ORGANIZACIÓN EN LOS INDIVIDUOS QUE LAS COMPONEN 18	
2.12 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	20
2.13 ORÍGENES Y DEFINICIÓN DE CLIMA LABORAL	21
2.14 ESTUDIOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	27
2.14.1 ACTORES CONTRIBUYENTES EXTERNOS:	27
2.14.2 FACTORES CONTRIBUYENTES DE PROCESO:.....	27
2.14.3 FACTORES RESULTANTES:	28

2.15	ASPECTOS DEL CLIMA LABORAL	32
2.16	ASPECTOS SUBJETIVOS DEL CLIMA LABORAL	33
2.16.1	LIDERAZGO	33
2.17	COMUNICACIÓN	35
2.18	CALIDAD DE VIDA LABORAL.....	38
2.19	FUNCIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	40
2.20	LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	41
2.20.1	ASPECTOS RELEVANTES A CONSIDERAR	41
2.21	MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	41
2.22	LA ADAPTACIÓN AL CAMBIO ORGANIZACIONAL: ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO	42
2.23	SATISFACCIÓN	43
2.23.1	SATISFACCIÓN LABORAL.....	43
2.24	TENIENDO EN CUENTA EL NIVEL DESASTIFACCION DE LOS EMPLEADOS.....	48
2.24.5	LA BAJA MORAL EN LA EMPRESA:.....	49
2.25	BAJO DESEMPEÑO POR LA INSATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES	51
2.26	ENCUESTAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	52
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA		55
3.1	ENFOQUE Y MÉTODO	55
3.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	55
3.3	ESQUEMA DEL DISEÑO	56
3.3.1	PROCEDIMIENTO:.....	56
3.4	POBLACIÓN.....	57
3.5	TAMAÑO DE LA MUESTRA	57
3.6	UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTA	58
3.7	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	58
3.8	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	58
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS		59
4.1	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	59
4.2	ANÁLISIS DE A INFORMACIÓN	63
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		65

5.1	CONCLUSIONES.....	65
5.2	RECOMENDACIONES	65
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD		67
6.1	PROCESO DE COMUNICACIÓN Y SUS ELEMENTOS BÁSICOS.....	68
6.1.1	CONCEPTO QUE CONFORMAN PARTE DE LA COMUNICACIÓN:.....	68
6.2	PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN TIGO BUSINESS	70
6.2.1	INTRODUCCIÓN	70
6.2.2	VISIÓN:.....	71
6.2.3	MISIÓN:	71
6.2.4	VALORES:	71
6.2.5	OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA:.....	72
6.2.6	ALCANCE DE LA ESTRATEGIA:.....	72
6.3	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	72
6.3.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	73
6.4	ASPECTOS TEÓRICOS: COMUNICACIÓN	74
6.4.1	COMUNICACIÓN	74
6.4.2	CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN.....	74
6.4.3	COMUNUCACIÓN ORGANIZACIONAL	74
6.4.4	COMUNICACIÓN INTERNA.....	74
6.4.5	OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA:.....	75
6.4.6	VENTAJAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	75
6.4.7	FLUJOS DE INFORMACIÓN.....	76
6.4.8	IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.....	76
6.4.9	IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN	77
6.4.10	RECOMENDACIONES PARA UNA COMUNICACIÓN EFICAZ EN LA ORGANIZACIÓN	78
6.4.11	PLAN PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA	78
6.4.12	FUNCIONAMIENTO E IMPLEMENTACIÓN:	79
6.5	PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN.....	81
6.6	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.....	83
6.6.1	EJECUCIÓN DE PROYECTO: BUZÓN DE SUGERENCIA	83
6.6.2	EJECUCIÓN DE PROYECTO: COMUNICACIÓN INTERNA	84
BIBLIOGRAFÍA.....		85
ANEXOS.....		87
	ANEXO 1:.....	87
	ANEXO 2:.....	89

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

La globalización de la economía mundial y nacional ha llevado a las empresas a rediseñar sus procesos para orientarlos hacia la satisfacción de las necesidades emergentes, tanto de sus clientes internos como externos, con el fin de optimizar su rendimiento en el mercado e insertarse en otros nuevos. Es por ello que las empresas se han reestructurado sus políticas en relación al reglamento y clima organizacional de sus Recursos Humanos con el objetivo de alcanzar su máximo desarrollo, mantener un ambiente agradable que propicie satisfacción con la empresa, lealtad y Fidelización.

Asimismo, dichas organizaciones deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a los cambios del entorno y a las transformaciones que pueden suscitarse en el orden interno tales como: los cambios de directivos, las fusiones con otras empresas, las mudanzas, la incorporación de tecnología y de procedimientos de calidad etc.

Ante tales circunstancias, muchas veces se presentan resistencias o desacuerdos por parte de los recursos humanos que afectan su funcionamiento y rendimiento. Por consiguiente, asumir el impacto del clima laboral en la productividad es el primer paso para que su influencia sea beneficiosa y no perjudicial.

En este sentido, cabe agregar que dichos Recursos Humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar cuál sea su nivel jerárquico o la tarea que allí desempeñan, constituyen, asimismo el único recurso vivo y dinámico de la organización que posee vocación encaminada hacia el crecimiento y el desarrollo de los demás miembros. Por ellos es fundamental que esté motivado para cumplir sus funciones.

Consecuentemente, para mejorar el clima laboral de cualquier empresa, ya sea grande, mediana o pequeña, lo primero a considerar es, definir el o los perfiles idóneos de cada uno de los cargos o puestos que cada recurso desempeñara y según el grado de complejidad, identificar las competencias y niveles de formación académica y experiencia requeridos, así

como también asegurarse que el sistema de compensación salarial vaya acorde a la realidad con los recursos disponibles en presupuesto, pero sin descuidar que debe ser competitivo con lo que dicha plaza, otras empresas de perfil similar ofrecen en el mercado.

Es imperativo con base en lo anteriormente expuesto, definir la descripción de cada puesto de la organización, identificando el título del puesto, a quien reporta directamente, quien o quienes reportan a dicho puesto, las responsabilidades principales (directas) que el puesto o cargo deberá desempeñar (indirectas) que debe asegurar se cumplan pero que dependen de otros puestos el resultado final y por consiguiente, el no desempeño de las mismas, afecta también el rendimiento de los resultados. La descripción debe también señalar el tipo de herramientas de trabajo que proveerá para llevar a cabo dicho cargo, así como también el tipo de ambiente físico bajo el cual estará expuesto.

Para tal fin se intenta conocer las percepciones y motivaciones del individuo frente a su trabajo, para determinar luego, el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en el clima laboral y cómo esto deriva en situaciones de conflicto, bajas en la productividad, bajo rendimiento, rotación, ausentismos, estrés, entre otros.

Finalmente, debe cada recurso humano pasar por un proceso de inducción en el cual debe familiarizarse con el manual o reglamento de la empresa y cada una de sus políticas, una vez concluido, es necesario que pase por un proceso de capacitación o entrenamiento que es responsabilidad entre el jefe inmediato y el de recursos humanos, en tiempo y contenido planificar con las diferentes áreas y personas responsables.

Por todo lo expresado anteriormente, la presente investigación está orientada a indagar en un estudio del clima laboral que actualmente conforma la nueva estructura organizativa de Tigo en la unidad de negocios “Tigo Business” y el efecto actual que ésta, hoy en día refleja en el desempeño y el grado de satisfacción de los colaboradores involucrados. La orientación que tiene la realización de esta investigación se dirige a cumplir ciertos objetivos estudiantiles; llevar a la práctica los conocimientos adquiridos durante el post-grado, cumplir con los objetivos exigidos para poder desarrollar un estudio y análisis dado a la integración de las empresas de “Tigo Corporativo Móvil” y la empresa “Navega” cuya denominación es “Tigo Business”

1.2 ANTECEDENTES

Los Antecedentes se refieren a un comparativo en relación al clima laboral que operaba en las dos empresas objeto de estudio, antes y después de la fusión.

El ambiente laboral que imperaba en la empresa Navega antes de la fusión, era un clima relajado, motivador porque no había mucha exigencia de los mandos, existía una cultura organizacional bien definida pues mensualmente se organizaban convivios, había mucho más apoyo del parte del departamento de RRHH, unidad en el equipo, procesos bien definidos entre otros...

En Tigo Móvil Corporativo el clima laboral era íntimo y cálido, muy alegre, flexibilidad para estudio, permisos especiales, solidaridad, compañerismo, disponibilidad y apertura de los jefes, nivel de estrés medio bajo, beneficios adicionales a la remuneración mensual, ritos (Cumpleaños, Días Festivos, Fiesta de aniversario, Cena navideña, entre otros).

En la actualidad en Tigo Business, el clima organización es muy tenso y cerrado, estándares de adaptabilidad han alcanzado niveles altos de estrés, desmotivación y presión laboral, alta rotación de personal, carga excesiva de trabajo, inestabilidad laboral y emocional, bajas de personal, confusión, perfil de puestos desorganizados y no claros, no hay equidad de beneficios para la totalidad de colaboradores, el departamento es cerrado y centralizado, competitividad y divisionismo entre los compañeros de equipo, resistencia al cambio, la cultura organizacional no está bien definida.

Dada la fusión de las empresas se percibe y aprecia un clima laboral tenso, El primer factor determinante que identifica una área problema es “quien va a dirigir a la empresa” se debe decidir quién será el nuevo líder que manejara la empresa entre las dos personas que antes lideraban cada una cuando eran NAVEGA Y TIGO MÓVIL, fusionar departamentos o en este caso empresas conlleva un proceso de adoctrinamiento complejo que debe ser tratado con mucho tacto y prudencia para promover una cultura corporativa propositiva y así evitar que se encuentren con la problemática de la típica frase “es que así lo hacíamos antes” los empleados deben de entender que ahora están trabajando para una nueva empresa que ya

no son ni la empresa A ni la B, son la empresa C, una totalmente diferente que surgió de la fusión de las anteriores.

Es necesario entender que en las fusiones, los líderes y directivos juegan un papel fundamental ya que son estos los encargados no solo de mediar los problemas sino de poner el ejemplo de adaptación y ajuste a nuevas culturas, es necesario que estas personas sean las encargadas de hacer la fusión menos drástica y no se genere un choque de culturas muy grande, debe de focalizar todos los esfuerzos y energías de un lado positivo para que las personas se ajusten a las situaciones.

TIGO BUSINESS:

Surge de la integración de las empresas, con el fin de poder brindar un mejor servicio a nuestros clientes se determinó unir los servicios de Navega y Tigo Móvil Corporativo para crear Tigo Business “Soluciones innovadoras, valor para tu negocio”

El objetivo es presentarnos como solución única para todos nuestros clientes y poder proponer soluciones eficientes a sus necesidades brindando un servicio único e incomparable, que con lleve a que sea un negocio rentable, dinámico e innovador y así lograr mayor productividad, contamos con la tecnología que tiene la red fibra óptica más confiable, extensa y robusta del país, siendo el único operador en Honduras con red propia, adicionalmente la telefonía móvil al tener más del 80% del mercado corporativo es garantía de ahorro porque hablamos a la red donde todos están con las tarifas más bajas.

Brindamos las mejores Soluciones Corporativas para tu empresa, especializándonos en la industria del Transporte de Datos, Internet Corporativo, Servicios Integrales, Telefonía Móvil y Fija Corporativa. Somos la única empresa en telecomunicaciones a nivel centroamericano certificada bajo la norma ISO 27001:2005, con lo que garantizamos la confidencialidad, integridad y disponibilidad de tu información. A consecuencia de la fusión los estándares de adaptabilidad han alcanzado niveles altos de estrés, desmotivación y presión laboral, alta rotación de personal, carga excesiva de trabajo, inestabilidad laboral y emocional, bajas de personal, confusión, perfil de puestos desorganizados y no claros.

Toda organización debe tener un ambiente único que permita que los empleados se identifiquen con ella, de tal manera que se puedan alcanzar los objetivos de acuerdo a las necesidades de su potencial humano. En la actualidad la organización viene a ser una fusión entre la estructura, los procesos y el comportamiento de los individuos; cuyos elementos están relacionados constantemente formando el clima donde se desarrollan todas las actividades. El ambiente organizacional es de vital importancia para toda institución, por cuanto ayuda en la comunicación, satisfacción y al buen desempeño de las funciones de las personas que se encuentran dentro de ella, por tal razón, se deben tener condiciones adecuadas y favorables que permitan alcanzar los objetivos y metas planteadas.

El clima laboral, a pesar de ser un factor difícil de cuantificar, es determinante para el éxito de las empresas. Una manera de descubrir el clima actual que reina en la empresa es realizando un diagnóstico de clima laboral. Este estudio consiste en una serie de encuestas, entrevistas y dinámicas de grupo que se aplicarán al personal con la finalidad de obtener la percepción real que tienen los empleados hacia la organización.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

El proceso de integración de empresas que se fusionan es complejo ya que es la unión de dos culturas diferentes, es posible detectar algunas contradicciones y diferencias significativas entre el discurso sostenido por la gerencia y los empleados por lo que esta condición no logra trasladarse de forma efectiva al capital humano.

Por ello, es posible considerar que el desarrollo de la organización no siempre está acompañado de un nivel equitativo de desarrollo motivacional y de satisfacción de sus empleados, al menos en lo que respecta en la percepción interna actual. Hemos observado que desde la gerencia de RRHH no se evidencian los mismos problemas que los empleados manifiestan a la hora de identificar los elementos motivacionales que pueden mejorar el rendimiento y la productividad del mismo. Esta discrepancia trae como consecuencia que el clima laboral se vea afectado por una elevada insatisfacción en el personal y repercute en el bajo desempeño actual.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad Tigo Business no cuenta con un estudio del clima laboral que refleje el desempeño y el grado de satisfacción de los colaboradores que no permiten alinearse con los objetivos establecidos por la empresa.

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Identificar cuál es el clima laboral actual que predomina en la unidad de negocio conocida hoy como Tigo Business?
- ¿Cuáles son los factores claves que afectan el clima laboral en Tigo Business?
- ¿Cuál es la relación que existe del clima laboral entre el desempeño y el cumplimiento de objetivos de la empresa?
- ¿Cómo crear lealtad, satisfacción y motivación en los colaboradores en Tigo Business?

1.4 OBJETIVO DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar cuál es el clima laboral para ayudar a Tigo Business a través del desarrollo de un estudio del clima laboral que permita conocer el desempeño y el grado de satisfacción que influyen en los colaboradores.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.4.2.1 Determinar el grado de satisfacción del personal de Tigo Business en relación al desempeño.
- 1.4.2.2 Identificar por medio de la aplicación de dos instrumentos de investigación, cuál es la situación actual que los colaboradores perciben, sienten e influyen en el sentimiento y motivación en laborar en Tigo Business.
- 1.4.2.3 Definir si el clima laboral y la relación entre el desempeño y el cumplimiento de los objetivos de la empresa son vinculantes.
- 1.4.2.4 Establecer si antes que se efectuara la integración entre Tigo corporativo móvil y Navega ha mejorado los resultados en la actualidad.

1.5 VARIABLES DE ESTUDIO

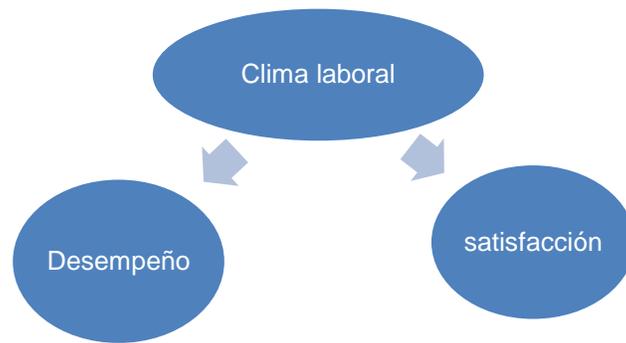


Figura 1. Variables de estudio

1.6 JUSTIFICACIÓN

La importancia teórica del presente estudio se funda en que centra la mirada en las estrategias de evaluar el desempeño, satisfacción y motivación. Este estudio tiene como finalidad de servir como una herramienta para elaborar planes estratégicos sobre el ambiente laboral que se presenta actualmente en la unidad de negocio Tigo Business mediante la aplicación, el instrumento de la evaluación del clima organizacional en la totalidad de los empleados.

Para los líderes de una empresa, el conocer lo que piensan y sienten sus empleados del puesto que desempeñan así como el uso de sus capacidades dentro del mismo es de vital importancia.

Entre los aspectos que analizamos en este estudio de clima organizacional están: El puesto de trabajo, la relaciones entre los empleados, el ambiente físico en que se labora, estructura organizacional, la comunicación, la capacidad para trabajar en equipo, lo que gustan o

disgustan de la empresa y lo que les gustaría cambiar para mejorar el bienestar de la empresa y del colaborador.

Por otra parte la investigación permite conocer la relación entre el clima laboral y la integración de la unidad de negocio, para lograr un mayor desempeño y grado de satisfacción entre los colaboradores de Tigo Business. Si existe una relación directa entre estas variables, entonces el departamento de Recursos Humanos debe considerar como un pilar vital en las políticas necesarias para otorgar al capital humano: motivación, satisfacción, involucramiento, liderazgo, toma de decisiones de manera que estos factores afecten de forma positiva los cambios del clima organizacional en un análisis posterior.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 PERFIL DE LA EMPRESA

TELEFÓNICA CELULAR S.A. (TIGO)

Tigo es la marca GSM que Millicom International Cellular S.A. (MIC) lanza al mercado, en el rubro de telefonía celular, en sus operaciones de Latinoamérica (El Salvador, Guatemala, Honduras y Paraguay) (Cellular, 2013)

(MIC), con sede central en Luxemburgo, cuenta con 16 operaciones celulares en diferentes países de Asia Sur-Occidental, Asia del Sur, América Central, Suramérica y África. Las operaciones de MIC conectan aproximadamente a 392 millones de personas alrededor del mundo. El compromiso de Tigo es brindar la mejor señal, la mayor cobertura GSM con los mejores servicios y los precios más convenientes del mercado.

La GSM de última generación en frecuencia 850 MHz permitir a nuestros clientes enviar mensajes multimedia (imágenes + sonido + texto), enviar fotos, navegar por Internet, conectar su teléfono a una PC y muchos servicios más. (Cellular, 2013)

2.2 COMO SURGE TIGO EN HONDURAS

El 6 de enero de 1994, se otorgó la concesión de explotación de Servicios de Telefonía Móvil Celular en la República de Honduras, a las Compañías Motorola INC, Millicom International Cellular, S.A. (MIC) y Proempres, S.A. representadas por la sociedad Telefónica Celular, S.A. (CELTEL). (Cellular, 2013)

Dicho convenio fue suscrito por ambas partes con fecha 7 de Agosto de 1995. La concesión otorgó a la empresa Telefónica Celular, S.A. (CELTEL), el derecho para explotar los servicios de telefonía móvil dentro del territorio hondureño, utilizando la Banda de Frecuencia "A", a partir del mes de junio de 1996.

Nuestra empresa la primera en el mercado hondureño, inicio sus servicios oficialmente el 15 de septiembre de 1996 con la misión de ofrecer al pueblo hondureño la nueva y moderna tecnología de Comunicación Móvil enfatizando siempre en cada negociación el servicio y la

atención personalizada; misión que nos ha destacado en el ámbito económico y social del país. (Cellular, 2013)

Ofreciendo con ello en la actualidad novedosos Servicios. En el año 2004 hemos incorporado la nueva red GSM (Global System for Mobile Communications), 112 celdas cubren todo nuestro país y muy pronto expandiremos nuestra cobertura. Celtel es una de las pocas empresas en el mundo en ofrecer a los clientes tres opciones de comunicación: CDMA, GSM y Analógica. Nuestros clientes podrán escoger aquella tecnología que mejor se adapte a sus necesidades, todo al mejor precio, buen servicio y con el trato humano muy hondureño que solo Celtel puede ofrecer porque nosotros Sí Hemos crecido con Honduras.

Con el lanzamiento de GSM hemos refrescado nuestra marca y presentamos a TIGO que será el nombre que estará en la mente de cada persona en este país y se podrá encontrar en cualquier lugar en el que sea requerido por nuestros principales socios; nuestros clientes.

2.3 TIGO EN LA ACTUALIDAD

Es la empresa líder en Telecomunicaciones en Honduras, lo respaldan 15 años de experiencia y fiel servicio a sus clientes Actualmente cuenta con la oferta comercial más grande y completa del mercado, conformada por 4 unidades de negocios.

La unidad Móvil, pionera en su rubro es la empresa líder de telefonía en Honduras por tener la mejor cobertura a nivel nacional, comunicando a millones de clientes en cada rincón. Hoy por hoy es la primera y única empresa en ofrecer una moderna Red 4G, para mejorar la experiencia de navegación de sus clientes, Tigo se distingue por tener la mejor cobertura y ser primeros en tecnología.

Tigo con su unidad de cable e internet residencial, es la mejor opción en entretenimiento de televisión por cable en señal analógica y digital, con canales de Alta definición, además de telefonía fija e internet residencial.

Ahora también Tigo es una opción en el ámbito financiero con Tigo Money, que pone a disposición del pueblo hondureño el envío y recibo de dinero de forma rápida y segura en todo el país a través de su móvil Tigo.

Tigo Business es la nueva unidad de negocios que perfila como primera opción en el mercado en ofrecer la gama completa que incluye servicios de internet, telefonía móvil, transporte de datos, telefonía fija y una extensa cartera de soluciones integrales. Esta oferta también abarca la atención personalizada al segmento empresarial.

Además nos enorgullece ser portadores del Sello de Empresa Socialmente Responsable otorgado por la Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial, Recientemente fuimos reconocidos como Empresa ejemplar por su Responsabilidad Social Empresarial en América Latina”, reconocimiento otorgado por Centro Mexicano para la Filantropía.

2.4 MISIÓN

Proveer servicios a personas que quieren mantenerse en contacto con sus comunidades, mantenerse informadas y entretenidas, permitiéndoles expresar sus emociones y mejorar sus vidas. Ofrecemos servicios económicos, con una amplia cobertura, fáciles de adquirir y usar. Nos enfocamos constantemente en conocer y exceder las expectativas de nuestros clientes y en desarrollar una marca de prestigio social. (Cruz, 2013)

2.5 VISIÓN

Gente gozando del acceso a su mundo. ¡Un mundo donde los servicios móviles son económicos, accesibles y disponibles en todos lados y para todos! (Cruz, 2013)

2.6 VALORES

- ¡Somos ÍNTEGROS!
- ¡EL RESPETO lo construimos contigo!
- ¡Tenemos PASIÓN!
- ¡Somos RESPONSABLES!
- ¡Impulsamos el CAMBIO!
- ¡Siempre preguntamos el PORQUÉ!
- ¡Buscamos la SIMPLICIDAD!
- ¡Hacemos la DIFERENCIA! (Cruz, 2013)

2.7 NUESTRAS 14 REGLAS DE ORO

1. Sabemos que el cliente es el rey
2. Somos estilizados, eficientes y dinámicos y basados en hechos.
3. Nosotros actuamos como si todo es posible, somos positivos.
4. Nosotros ejecutamos las decisiones.
5. Nosotros protegemos nuestra integridad.
6. Tenemos el control sobre nuestros proveedores: agencias de publicidad, consultores, abogados, banqueros.
7. Estamos en control de nuestra Organización. El tamaño nunca debe corromperse. Mantenemos los ojos abiertos, identificamos problemas e implementamos soluciones, aun cuando el problema esté en otra área de la compañía.
8. Nosotros reclutamos a los mejores entrenamos y monitoreamos el resto y nos deshacemos de los que no progresan:
 - ✓ Mala actitud + pobre rendimiento = Fuera
 - ✓ Mala actitud + buen rendimiento = Fuera
 - ✓ Buena actitud + pobre rendimiento = Entrenamiento y Monitoreo
 - ✓ Buena actitud + buen rendimiento = Reconocimiento y Compensación
9. Nosotros copiamos con orgullo y precisión.
10. Estamos siempre cerrando una venta. Todos somos vendedores. Póngase el sombrero y recuerde que toda conversación debe terminar con un plan de acción.
11. Somos apasionados y a las vez paranoicos. Solo los paranoicos sobreviven. Algo de pánico es saludable. Si no estás paranoico entonces no tienes la suficiente información.
12. Nos regimos por el principio del abuelo asuntos importantes son consultados a los superiores especialmente lo relacionado a contratación de personal. Todos los potenciales candidatos deben ser entrevistados por un superior.
13. Para negociar utilizamos el principio de los 4 ojos. En la mesa de negociación estamos representados por al menos dos personas.
14. Escalamos todas las negociaciones internas a nuestros superiores utilizando la regla de 20 minutos. Hagamos que los proyectos funciones apropiadamente y dejemos que nuestro gerente defina los términos comerciales. (Cruz, 2013)

2.8 ORGANIGRAMA

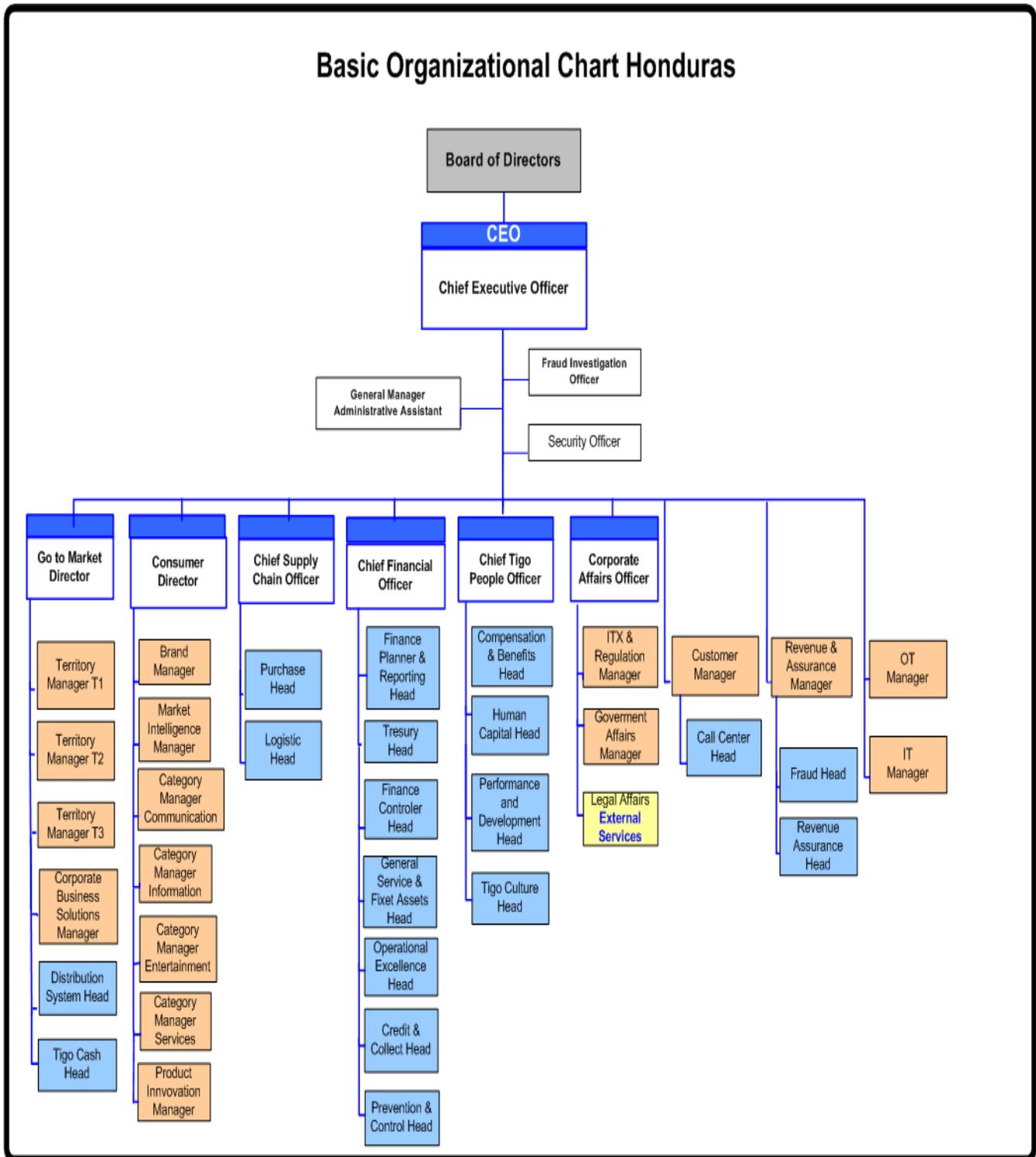


Figura 2. Organigrama global de toda la organización.

2.9 NAVEGA: LA HISTORIA

Además de contar con 20 computadoras conectadas en forma dedicada a Internet, NAVEGA es un espacio abierto a todos y todas, sin discriminación alguna, enfocado en el trato humano y equitativo, tanto para jóvenes, indígenas y campesinos como para empresarios y ejecutivos, ofreciendo facilidades y beneficios únicos en Honduras. Con precios realmente al alcance de los estudiantes (sólo US\$1.60 por hora) y una atención personalizada, este original telecentro es visitado por más de 200 personas diarias, con el fin de obtener acceso a Internet y sus servicios.

Nadie hubiera imaginado las maravillas que se realizaban en NAVEGA: con sólo 8 PCs, el telecentro funcionaba como un centro de capacitación para los miembros de LA RED quienes principalmente recibían asesorías sobre comunicación electrónica, diseño y construcción de sitios web, uso de Windows y herramientas para el procesamiento de documentos. En poco tiempo, sus servicios se fueron expandiendo al público en general para acceder correo electrónico y otros servicios de Internet. A medida que la demanda por información actualizada y confiable fue creciendo, el telecentro empezó a recibir más visitantes, quienes no pagaban absolutamente nada por los servicios obtenidos. Meses atrás, este mismo espacio había sido testigo de las largas jornadas de trabajo que durante y después de la tragedia del huracán Mitch LA RED llevó a cabo, informando al mundo entero sobre la situación real de Honduras, sus proyectos, alternativas de desarrollo y transformación, así como los sueños, esperanzas y aspiraciones de un pueblo que siempre ha deseado ser grande. La Red no sufrió daños durante la tragedia del Huracán Mitch y se convirtió en un centro de información para la sociedad civil con 10 estudiantes universitarios como voluntarios para poner en contacto a familiares y amigos.

Sin embargo, para poder ampliar los servicios de su telecentro, LA RED debía considerar la movilización de sus instalaciones a un lugar más amplio, accesible y estratégicamente ubicado, así como la compra de más PCs. Con esto surgió también la necesidad de considerar la sostenibilidad de NAVEGA, ya que si se pensaba en salas mejor acondicionadas y con más equipo, era mandatorio un pago más alto de alquiler y servicios públicos. LA RED se movilizó a una zona más accesible, cuyas líneas de comunicación telefónica eran de mejor calidad, lo cual permite expandir los servicios y mejorar

considerablemente la velocidad de conexión; el único problema era que las oficinas estarían en el quinto piso de un edificio sin ascensor, situación que cualquier mercadología experimentado hubiera objetado. Por otro lado, la compra de un rótulo para ser colocado en el edificio nunca se consideró por los altos costos que implica. La inauguración del telecentro se realizó el 10 de julio del 2000, con 10 nuevas PCs adicionales. Se estableció una tarifa de Lps.25 por hora de uso, el equivalente a US\$1.60, la más baja del mercado en Tegucigalpa. No obstante, el día de la inauguración el servicio fue completamente gratuito. Como resultado se obtuvieron casi 100 nuevos miembros! Ahora el telecentro está abierto todos los días de lunes a domingo con un horario de 8 a.m. a 8 p.m.

Durante las primeras semanas, las actividades publicitarias se basaron en correos electrónicos a los miembros de LA RED, panfletos, hojas volantes y visitas a radios juveniles. Sin embargo, lo que mejor resultado brindó fue el trato personalizado y atención que se brinda a los visitantes, lo cual constituye la mejor carta de presentación de NAVEGA. El proceso de comunicación boca a boca dio inicio desde ese momento y actualmente el 95% de los nuevos miembros, se avocan al telecentro por recomendación de un amigo.

2.10 LA ORGANIZACIÓN

Siempre han existido relaciones de trabajo entre los hombres que viven en sociedad. En la Revolución Industrial se tomó conciencia de la precaria situación de los obreros y trabajadores asalariados, fenómeno que tuvo sus inicios en la modernidad, sembrándose la inquietud de mejorar las condiciones de los trabajadores sin descuidar el mejoramiento de la producción. Y aunque inicialmente no se avanzó mayormente en estos aspectos, los conflictos obreros, por una parte, y los industriales aplicando parte de sus excedentes de bienes y conocimientos, por otra, procuraron la satisfacción de los trabajadores, buscando darles mejores salarios y prestaciones así como una reducción considerable en los horarios de trabajo.

El buen funcionamiento de una organización depende, en un gran porcentaje, del ánimo o actitud que los trabajadores de la misma enfoquen hacia sus tareas, claro está, que algunas veces nos toparemos con empleados que se dedican única y exclusivamente a terminar a como dé lugar sus tareas, sin preocuparse de la calidad de las mismas, afectando de grave manera al desarrollo de la organización.

Para comprender la dinámica y el comportamiento de los individuos, es necesario considerarlos dentro de un sistema, es decir, partir de la explicación de la organización a la cual pertenecen.

Es por ello que para determinar la influencia que la organización tiene sobre los individuos que en ella trabajan consideramos de vital importancia definir a la misma, ya que es ella, con su cultura, sus relaciones laborales y sus sistemas de gestión, la que proporciona el terreno para el desarrollo del clima laboral.

Una organización es una unidad social coordinada conscientemente, compuesta por dos o más personas, que funciona como una base relativamente continua para lograr una meta común o un conjunto de metas. (Robbins & Judge , 2009) (Escuelas, empresas de servicio, producción, hospitales, etc.). Está constituida por tres elementos fundamentales: personas objetivos procedimientos.

Para poder funcionar, toda organización necesita de recursos financieros, técnicos, económicos y humanos. Éstos últimos, son el elemento común en todas ellas, ya que todas están integradas por personas. Las personas que integran la organización, forman un grupo de trabajo guiado por reglas y normas que regulan su funcionamiento, su conducta, su actitud y su responsabilidad y cuya actuación reflejará la situación social de la empresa. Además, llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado e imprescindible para el logro del éxito empresarial.

Pero para que una organización alcance sus metas y logre un beneficio, no sólo debe contar con los recursos necesarios, sino que también los debe usar con efectividad. La efectividad con que los empleados hagan aportaciones para la empresa, depende en gran parte de la calidad de la administración de los mismos y de la capacidad y disposición de la dirección para crear un ambiente que promueva el uso efectivo de los recursos humanos de la organización. (Sherman & Bohlander , 2004)

“Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con

escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible”. (Davis & Werther , 2005)

La Administración de Recursos Humanos tiene como objetivo principal ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos, mejorando el desempeño y las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Pero, su principal desafío es lograr el mejoramiento de las organizaciones haciéndolas más eficaces y eficientes, mejorando la calidad del entorno, el bienestar de los empleados y conduciéndolas a mejores niveles de productividad.

2.10.1 LAS ORGANIZACIONES PUEDEN CLASIFICARSE:

Por su aspecto jurídico: pueden ser individuales (pertenecen a un solo empresario y éste asume toda la responsabilidad de su gestión con todo su patrimonio) o sociales (la sociedad permite reunir un grupo de personas con una finalidad común: “la explotación de una empresa”); éstas a su vez pueden ser colectivas, comanditarias, de responsabilidad limitada, anónimas o cooperativas.

Por su carácter económico: es decir, por la propiedad del capital, pueden ser públicas o privadas. Es decir, la empresa puede estar formada por personas particulares o privadas o estar constituida por un grupo de personas o entidades de carácter público.

Empresas públicas, son aquellas que pertenecen al Estado, Comunidad Autónoma, Ayuntamientos o a algún otro tipo de organismo público. Entre ellas podemos mencionar a las actividades agrarias e industriales (siderurgia, minería), servicios, comunicaciones, finanzas (cajas y bancos), servicios públicos (gas y electricidad).

Empresas privadas, están integradas por personas particulares o privadas, y poseen la característica fundamental de la existencia de un estímulo, que es el interés privado o beneficio.

Por su actividad económica: se clasifican en productivas, comerciales y de servicios.

Por su finalidad: pueden ser lucrativas, las cuales persiguen la obtención de un beneficio para sus socios, o no lucrativas, ya que no persiguen el lucro, como, por ejemplo, las fundaciones, las cajas de ahorro, cuyos excedentes o ganancias están destinados a obras de carácter social.

2.11 CÓMO INFLUYE LA ORGANIZACIÓN EN LOS INDIVIDUOS QUE LAS COMPONEN

Es de vital importancia delimitar qué estrategia define a la organización, es decir, cuál es su actividad, o a cuál se quiere dedicar y qué clase de organización quiere ser. Esto se logra a través de la definición de su misión, sus metas y sus objetivos alcanzables.

Las organizaciones, además, poseen estructuras de autoridad, que definen quién depende de quién, quién toma las decisiones y qué facultades tienen las personas para tomar decisiones. Por lo tanto esta estructura determina qué lugar ocupa un individuo cualquiera en la organización, distribuye las responsabilidades, determina quién es el líder formal y cuáles son las relaciones formales entre los grupos. De esta manera, el conjunto de puestos en una organización se ordena en función de la jerarquía, que proviene de la carga de autoridad y responsabilidad que cada puesto tiene.

Las estructuras ordenan a las organizaciones, son el sostén, tienen firmeza y permanencia en el tiempo. Son el conjunto de puestos que se relacionan entre sí y se distribuyen según determinados criterios, como ser: pueden pasar por las distintas tareas, por la distribución geográfica o por el tipo de clientes que se atiende. Entre los diseños organizacionales más comunes se encuentran: la estructura simple, caracterizada por un bajo grado de departamentalización, grandes tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización, la más común es la del pequeño empresario, la burocracia, cuya estructura se caracteriza por tareas operativas altamente rutinarias logradas a través de la especialización, normas y reglamentos muy formalizados, estandarización del trabajo y toma de decisiones que sigue la cadena de mando; y la estructura matricial, la cual crea líneas duales de autoridad, combinando la departamentalización funcional y la de producto. (Robbins & Judge , 2009)

No podemos percibir a simple vista la estructura completa de una organización, es por ello que se utilizan los organigramas, que son la representación gráfica de la estructura formal de

la organización. Éstos permiten percibir la totalidad de la estructura y conocer la forma en que se divide el trabajo, las distintas funciones y cómo discurre el poder.

Un condicionante externo a las personas, son los reglamentos formales que establece la organización, es decir, reglas, procedimientos, políticas y otros tipos de normas para regular la conducta. Cuanto más reglas formales establezca la organización a sus empleados, tanto más consistente y previsible será la conducta de los mismos.

Es de esencial importancia el marco laboral físico impuesto a las personas por elementos externos, que tiene repercusiones importantes en el comportamiento de los mismos. Entre los elementos influyentes podemos mencionar la distribución física del espacio laboral y la del equipo, la cantidad de iluminación, entre otras.

Una categoría de análisis de las organizaciones es el tamaño, el mismo se mide a través del número de empleados que, en forma permanente, trabajan en la empresa. El tamaño afecta significativamente la estructura que la organización presenta. Con esto nos estamos refiriendo a si se trata de una organización grande, pequeña o mediana.

Por último, es importante considerar que toda organización tiene una cultura implícita que define a los empleados las normas de las conductas aceptables o inaceptables. Después de pocos meses de trabajo, los empleados saben cómo vestir, qué reglas se aplican con rigidez, qué tipo de conductas cuestionables les causarán problemas y cuáles pasarán inadvertidas, etc. Generalmente, para conservar una buena posición, los empleados tienen que aceptar las normas de la cultura que domina la organización.

Todos estos condicionantes organizacionales, expuestos anteriormente, crean tanto obstáculos como facilidades para la interacción de los individuos dentro de la organización. Por ello, es inevitable considerar la influencia recíproca existente entre el trabajador y la organización en la que está inserto.

Para una organización es necesario conocer el impacto que los individuos ejercen sobre la misma. Para poder comprender ésta influencia es necesario, como primera medida, saber que el comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible porque combina necesidades y sistemas de valores arraigados en las personas, por lo tanto, todo lo

que se puede hacer es aumentar nuestro conocimiento y comprensión sobre el comportamiento de la gente en las organizaciones e incrementar nuestra capacidad para elevar la calidad del trabajo y de las relaciones humanas en el mismo.

Un término ampliamente utilizado para comprender la manera como las personas actúan dentro de las organizaciones es el “Comportamiento Organizacional”, que “es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización”.

2.12 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales, materiales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta algunos teóricos del tema adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Las cosas que pasan en una organización tienen manifestaciones visibles: cómo vestimos en el trabajo, cómo se distribuye el espacio, pero también, manifestaciones no visibles que residen en dimensiones profundas, inconscientes y condicionantes del comportamiento: son reglas no escritas e incuestionables de lo que está bien y lo que está mal. A través de los elementos manifiestos de la cultura, el observador externo puede visualizar y corporizar el sentido de la identidad organizacional, tal como se hace presente en los actos cotidianos de la organización.

A medida que el tiempo pasa, estas presunciones, se van arraigando, los comportamientos repetitivos se convierten en valores y así, cuando una presunción se afianza en un grupo, sus miembros considerarán inaudita una conducta basada en alguna otra premisa. (Ferrari, 2010)

La Cultura Organizacional, se refiere a un sistema de significados compartidos, una percepción común, mantenida entre los miembros de una organización, y que la distingue de otras. (Robbins & Judge , 2009) Es el conjunto de suposiciones, creencias, valores, normas, formas de pensar, sentir y de actuar que comparten los miembros de la misma.

2.13 ORÍGENES Y DEFINICIÓN DE CLIMA LABORAL

El Clima Laboral puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

Desde que el tema de Clima Laboral despertara interés en los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras, entre las que podemos mencionar: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar el concepto.

Se han dado diversas definiciones, no excluyentes entre sí, de clima laboral. Estas definiciones son las siguientes:

- El clima puede ser considerado como sinónimo de ambiente organizacional. Desde este punto de vista se incide en las condiciones físicas del lugar de trabajo (instalaciones), así como en el tamaño, la estructura y las políticas de recursos humanos que repercuten directa o indirectamente en el individuo.
- Otro enfoque vincula el clima organizacional con los valores y necesidades de los individuos, sus aptitudes, actitudes y motivación, más que con las características de la organización.
- Finalmente, la definición más utilizada hace referencia a la naturaleza multidimensional del clima, asumiendo la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento. (Brunet & Luc,, 2002)

A partir de estas definiciones podemos inferir que el concepto de percepción adquiere una importancia relevante, ya que el clima laboral está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir cuál es la “opinión” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. (Brow & Moberg , 2009)

Según (Robbins & Judge , 2009), la percepción puede definirse como un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno.

La percepción está determinada por la historia del sujeto, de sus anhelos, de sus proyectos personales y de una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez / flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. La subjetividad de las percepciones del trabajador y la suma de variables objetivas existentes en la organización, determinarán sus respuestas cuando es consultado por aspectos de su trabajo.

Así, lo que uno percibe puede ser sustancialmente diferente de la realidad objetiva, aunque no necesariamente. Esto también está influido por nuestras actitudes, ya que éstas dan forma a una disposición mental que repercute en nuestra manera de ver las cosas, en nuestras percepciones. (Davis & Werther , 2005)

Las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento. Es un concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente.

La percepción es subjetiva y las actitudes condicionan la forma de percibir, entonces la idea sería atacar la raíz del problema detectando primero las actitudes de los empleados frente a la empresa, y luego sobre ésta base, revelar el grado de satisfacción laboral del individuo y su repercusión sobre el clima laboral.

Las actitudes de los empleados son muy importantes para las organizaciones. Cuando las actitudes son negativas, ello constituye tanto un síntoma de problemas subyacentes como una causa contribuyente de nuevas dificultades en una organización. Actitudes de rechazo pueden resultar en huelgas, lentitud, ausentismo y rotación de los empleados. También pueden dar lugar a conflictos laborales, bajo desempeño, mala calidad de los productos y servicios, problemas disciplinarios, entre otros. Los costos organizacionales asociados con actitudes negativas de los empleados pueden reducir la competitividad de una organización. Por el contrario, las actitudes favorables, son deseables para la dirección ya que elevan la productividad y la satisfacción de los empleados. Pero puede suceder que, aunque la actitud de un empleado frente a la empresa sea positiva, las políticas que ésta imparte no sean justas ni adecuadas para el personal, lo que llevaría a largo plazo a la aparición de posibles conflictos.

Una administración conductual efectiva continuamente dirigida a crear un clima laboral favorable y un ambiente humano de apoyo y confianza en una organización puede contribuir a la generación de actitudes favorables.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

La cultura organizacional influye y a su vez es influenciada por la calidad del clima laboral. Frecuentemente el concepto de Clima, se confunde con el de Cultura Organizacional, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo, es decir, es cambiante y surge natural e inevitablemente dentro de la organización aunque comparta una connotación de continuidad y de evolución en el tiempo. Habría que hablar, por tanto, de un clima que no es uniforme dentro de la organización. Por el contrario, la cultura es estable y ha sido promulgada por los miembros de la misma. La conexión entre cultura y clima se basa específicamente en que las políticas, misión, valores que se manejen dentro de la empresa, es decir la cultura, influirá directamente en el comportamiento y en la percepción que tendrán las personas de su ambiente de trabajo.

Es importante señalar que no se puede hablar de un único clima, sino de la existencia de sub-climas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocios dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser muy deficiente.

El clima laboral podría diferenciar a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Así, por ejemplo, un clima organizacional relativamente estable y favorable podría reducir los costos que devendrían de la rotación, ausentismo, insatisfacción laboral, evitando la reinversión de dinero en la nueva contratación de personal, o gastos provocados por la falta de empleados en momentos críticos.

Entre las consecuencias que traería aparejado un ambiente de trabajo hostil, aparte de ocasionar situaciones de conflicto y de disminuir el grado de satisfacción, podemos encontrar, el ausentismo que es el hecho de no asistir al trabajo y la impuntualidad que es un tipo de ausentismo pero por un período breve, por medio del cual los empleados se repliegan físicamente del activo involucramiento en la organización. (Davis & Werther , 2005) Es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo y sean impuntuales, que los que se sienten a gusto con su lugar de trabajo.

El deterioro del clima laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, lo cual, se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo sino también en la lentitud, el desgano, la indiferencia y en consecuencia en bajas en la productividad. Así, el personal se retira psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido. La productividad una organización es productiva si alcanza sus metas y si lo hace transformando los insumos en productos al costo más bajo posible, es decir, si es eficaz y eficiente (Robbins & Judge , 2009) conduce a la satisfacción, más que a la inversa, es decir que a mayor productividad existen mayores probabilidades de alcanzar una mayor satisfacción con el trabajo. Si uno hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello. Además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las posibilidades de ascenso, incrementando con esto, el nivel de satisfacción en el puesto.

Otra de las consecuencias de trabajar en un clima laboral desfavorable, es la rotación, entendiéndose ésta como el retiro voluntario o involuntario de una persona de la organización, no como el cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra. Un alto grado de rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación. No obstante, factores como las condiciones del mercado de trabajo existentes hoy en el país, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la permanencia en la organización, son restricciones importantes para la decisión real de dejar el trabajo actual.

Haremos mención por último, al estrés laboral, como una de las consecuencias actuales y latentes de trabajar en organizaciones que exigen a los empleados que se ajusten a condiciones cada vez más inusuales. Estas condiciones crean, a medida que pasa el tiempo, mayor tensión en los empleados lo cual produce paulatinamente perjuicios en la salud. El estrés es el resultado de la relación entre el individuo y el entorno, evaluado por aquel como amenazante, que desborda sus recursos y pone en peligro su bienestar. (Lazarus & Richard, 2006) Es decir, que se produce una discrepancia entre las demandas del ambiente y los recursos de la persona para hacerles frente.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

Los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc.), definen las características propias de una organización e influirán, como expresamos anteriormente en la percepción individual del clima. La interacción de estos factores traerá como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional y sus variantes: (Brunet & Luc,, 2002)

1) CLIMA DE TIPO AUTORITARIO

1.1. Autoritarismo explotador: 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 los

empleados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes, es decir, que son ellos los que, de forma exclusiva, determinan cuáles son las metas de la organización y la forma de alcanzarlas. Además, el ambiente en el cual se desarrolla el trabajo es represivo, cerrado y desfavorable, sólo ocasionalmente se reconoce el trabajo bien hecho y con frecuencia existe una organización informal contraria a los intereses de la organización formal.

1.2. Autoritarismo Paternalista: se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus empleados, se utilizan los castigos y las recompensas como fuentes de motivación para los empleados y los supervisores manejan muchos mecanismos de control. En éste tipo de clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. La mayor parte de las decisiones son tomadas directamente por los directivos, quienes tienen una relación con sus empleados como la existente entre el padre y el hijo, protegiéndolos pero no fiándose totalmente de su conducta. Sólo en contadas ocasiones se desarrolla una organización informal que no siempre se opone a los fines de la organización. Aquí también, el clima tiende a ser cerrado y desfavorable.

2) CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO

2.1. Consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus empleados. Existe una interacción fluida entre ambas partes, se delegan las funciones y se da principalmente una comunicación de tipo descendente. La estrategia se determina por equipo directivo, no obstante, según el nivel que ocupan en la organización, los trabajadores toman decisiones específicas dentro de su ámbito de actuación (Barroso, 2004).

2.2. Participación en grupo: existe una plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, la comunicación dentro de la organización se realiza en todos los sentidos. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo entre supervisor y empleado se basan en la amistad y las responsabilidades son compartidas. El funcionamiento de éste sistema es el trabajo en equipo como el mejor medio

para alcanzar los objetivos, cuyo cumplimiento es la base para efectuar la evaluación del trabajo que han llevado a cabo los empleados. Coinciden la organización formal y la informal.

Cabe destacar que, entre otras responsabilidades y actividades del Departamento de Recursos Humanos, está la mejora del ambiente de trabajo, mediante sus comunicaciones, su asesoría y sus prácticas disciplinarias. Pero para cumplir éste objetivo, es importante también que los directivos de las organizaciones se percaten de que el medio ambiente forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención (Barroso, 2004).

2.14 ESTUDIOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

En la moderna consultoría organizacional nacional como internacional, los estudios de clima organizacional son los que más han visto incrementada su demanda. Podemos ensayar una explicación sistémica de este fenómeno ubicando los factores externos, de proceso y de resultado que han contribuido a este incremento (Phegan, 2004).

2.14.1 ACTORES CONTRIBUYENTES EXTERNOS:

Los nuevos enfoques empresariales sobre la cultura organizacional que remarcan cada vez más el importante factor de apalancamiento que desempeña la cultura en los negocios. Así hablamos por ejemplo de una cultura exportadora, una cultura emprendedora, una cultura de negocios, una cultura de la empleabilidad, etc. (Valle, 2005).

Cultura y clima resultan según los especialistas, tales como la consultora (Pa-partners, 2013) totalmente asociados. La cultura precede al clima y actúa como su base o fundamento. Por lo tanto la cultura es el factor permanente de la que el clima se deriva, pero mientras la cultura es más constante, el clima es más variable. Los factores internos o externos que actúan sobre él lo pueden hacer variar en cualquier momento.

2.14.2 FACTORES CONTRIBUYENTES DE PROCESO:

La asociación que se viene efectuando en la gestión moderna entre la productividad del recurso humano y el clima laboral. El clima se constituye cada vez más en un factor que refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su

productividad o para encontrar su punto de equilibrio. Por lo tanto evaluando el clima laboral lo que se está haciendo es determinar qué tipo de dificultades existen en una organización a nivel de recursos humanos y organizacionales, internos o externos, que actúan facilitando o dificultando los procesos que conducirán a la productividad de los trabajadores y de todo el sistema organizacional.

2.14.3 FACTORES RESULTANTES:

La redefinición del concepto de Recursos Humanos, que ha cambiado, de un concepto y un rol pasivo a uno activo llegando a constituirse en el eje central de la gestión de negocios. Esta realidad por tanto nos conduce a la necesidad de evaluar permanentemente a través del Recurso Humano como está la gestión de la organización. Los estudios de clima se convierten entonces en una de las herramientas más completas y poderosas que nos permiten evaluar y medir como están actuando ciertos factores de ingreso o insumos sobre el clima, que actuará como un factor mediador por estar ubicado en el centro, entre el insumo y el producto resultante, específicamente según los especialistas, en la percepción del mismo trabajador y que va a permitir el factor o efecto resultante: la productividad individual y organizacional.

El concepto de clima laboral es por lo tanto muy complejo, sensible y dinámico a la vez. Complejo porque abarca un sinnúmero de componentes, sensible porque cualquiera de ellos puede afectarlo y dinámico porque estudiando la situación de sus componentes podemos mejorarlos aplicando las medidas correctivas que resulten necesarias. Esta situación contribuye a que los estudios de clima organizacional se tornen en cada vez más relevantes y necesarios (Koontz & Wihrich, 2000).

Ante este panorama y para contribuir a los propósitos del presente trabajo, resulta pertinente formularnos las preguntas que se plantean los metodólogos cada vez que quieren probar la viabilidad de cualquier estudio investigativo: el qué de la investigación (problema) el cómo de la investigación (metodología) y el para que (objetivos, importancia, beneficios) de la investigación.

¿Qué investigar sobre clima organizacional?

Posibles problemas de investigación en los estudios de clima. El análisis precedente nos ayuda a abrir una amplia gama de posibilidades de estudio sobre el clima organizacional de tal manera que para aprovecharlas mejor tengamos que efectuar una clasificación que nos permita a la vez elegir y ubicar el estudio a realizar.

Es así que podemos plantear dos niveles de estudios:

- Estudios a nivel de macro fenómeno: Son los de naturaleza sustantiva o básica que contribuyen a conocer más sobre la naturaleza del clima y que comprenden la investigación del fenómeno o hecho en sí y las relaciones que puede guardar con otros fenómenos o hechos contribuyentes o resultantes. Estos estudios tendrían la finalidad de desarrollar una mayor teorización sobre el tema y no se sitúan en un campo aplicativo específico.

En este nivel podríamos estudiar lo siguiente:

- La situación de los contribuyentes externos como pueden ser los factores situados en el entorno externo de la organización y en la cultura organizacional.
- Los contribuyentes internos pertenecientes al o los recursos humanos como por ejemplo las capacidades, percepción, habilidades, motivación, conocimientos, experiencia, formación, etc., y otros que resulten vinculados a la generación del clima.
- Los de proceso como por ejemplo las dimensiones o indicadores inherentes al clima desde el punto de vista teórico.
- Los factores resultantes de productividad que guardan relación directa con el clima. Como por ejemplo la identificación de los factores del clima que aumentan, disminuyen o mantienen la productividad en el equilibrio adecuado.
- Podríamos estudiar también todas las combinaciones posibles a partir del cada uno de estos temas, así algunos de estos problemas combinados podrían ser de tipo asociativo como las relaciones existentes entre cultura y clima organizacional, entre las características de los recursos humanos y la

generación del clima, entre la situación de las dimensiones del clima y los niveles de productividad. Pueden ser también de tipo causal-explicativo, en los que ciertas causas generan determinados efectos como por ejemplo como influencia la cultura sobre el clima organizacional o los efectos que generan las dimensiones del clima sobre los niveles de productividad, etc.

- Estudios a nivel de micro-fenómeno: Son los de naturaleza aplicada y nos permiten conocer la situación del clima en un entorno organizacional específico. Estos estudios tienen la utilidad de diagnosticar el clima in situ y detectar cuáles de sus factores o componentes resultan afectados, detectando las causas y niveles de afectación (Goncalves, 2000).

Se puede llegar más allá y utiliza los estudios de clima para regular el correcto funcionamiento organizacional de tal manera que el estudio sea preventivo y no sólo reactivo. Se investiga para prevenir los problemas antes de que estos se presenten externamente, acarreando consecuencias negativas en la productividad y peor aún en los resultados financieros.

Lo que debe primar en todo caso es la situación detectada en el conjunto sistémico de la organización y que amerite un estudio de clima. Los estudios de clima en este nivel según diferentes autores podrían estar en concreto vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima y que ya han sido definidos por los investigadores como variables de evaluación y medición.

¿Cómo investigar sobre clima organizacional?

Metodológicamente los estudios sobre clima a nivel micro comprenden las mismas etapas que cualquier investigación científica y son según señala la consultora las siguientes:

Etapas en la Investigación:

- Preparación e identificación del problema
- Planificación e hipótesis generales
- Ejecución de la Investigación

- Interpretación de los datos
- Conclusiones
- Sugerencias

El cómo investigar comprende también el aspecto instrumental de la investigación que en metodología responde a la elección de las técnicas e instrumentos que resulten más pertinentes para levantar la información necesaria sobre el clima de la organización. El know how de la consultoría organizacional ha diseñado una serie de instrumentos vinculados a estas dimensiones que ya están confeccionados y que se venden para su aplicación o que forman parte de los programas de consultoría ya elaborados. Según la consultora (Pa-partners, 2013) las técnicas más apropiadas para este tipo de estudios serían los siguientes:

- Cuestionarios
- Entrevistas
- Observación
- Análisis Documental
- Dinámicas de Grupo
- Debates
- Juegos Proyectivos
- Análisis de Incidentes Críticos.

Sobre estas posibilidades técnicas e instrumentales es pertinente recomendar el uso de varias simultáneas, tanto porque cada una puede brindar una perspectiva diferente del tema como porque necesitamos que éstas confirmen por varias vías las hipótesis que habíamos formulado.

Sobre si es más conveniente el empleo de un instrumento ya diseñado y en venta en el mercado o uno propio, esto sería una decisión que corresponde a los responsables de su aplicación. Los confeccionados tienen la ventaja de ser instrumentos con validez y confiabilidad garantizada pero la desventaja que sus dimensiones pueden no ser las más pertinentes o relevantes en relación al contexto organizacional específico. Los propios en

todo caso podrían reflejar mejor las dimensiones que nos interesa enfocar por su pertinencia o relevancia pero deben seguir todos los procesos necesarios para otorgarles validez y confiabilidad.

La validez está referida a que un grupo de expertos se ponga de acuerdo en cuales son los ítems o reactivos que se deben plantear para estudiar cada una de las dimensiones pertinentes previamente consensuadas y que este acuerdo sea estadísticamente concordante. Es decir que debe existir una coincidencia no sólo en el criterio cualitativo de los expertos de cuáles son los ítems que corresponden a cada una de las dimensiones del clima sino también una coincidencia cuantitativa o estadística lo más cercana posible de la opinión de los expertos sobre los ítems.

La validez también implica que el instrumento haya sido probado en su contenido es decir que los ítems planteados para medir el clima sean los adecuados. Esto lo deben determinar los expertos como también los mismos usuarios a través de aplicaciones piloto o ensayo, previas a la aplicación definitiva del instrumento de medición que deriven en una validación estadística, es decir estadísticamente que ítems han sido aceptados y cuales rechazados.

La confiabilidad implica que el instrumento esté tan bien elaborado que podamos confiar en sus resultados. Para probar la confiabilidad es conveniente utilizar dos aplicaciones del instrumento elaborado con cierta intermediación de tiempo entre ambas y que en arrojen resultados estadísticamente muy cercanos.

2.15 ASPECTOS DEL CLIMA LABORAL

Al realizar un estudio de clima laboral, se debería tener en cuenta que coexiste una sumatoria de factores objetivos, materiales y subjetivos, 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 de Vida Laboral.

Pero no debemos dejar de lado la evaluación de elementos subjetivos perceptuales, como las actitudes de los empleados hacia la empresa, la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores y guiarlos, la manera de comunicarse, el grado de entrega de los empleados hacia la empresa, las relaciones interpersonales, el nivel de motivación de los empleados, la satisfacción de los mismos con elementos relacionados con su trabajo y la autonomía o independencia de las personas en la ejecución de sus tareas.

2.16 ASPECTOS SUBJETIVOS DEL CLIMA LABORAL

2.16.1 LIDERAZGO

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Su figura es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo.

La palabra liderazgo, se utiliza en el sentido fundamental de aludir al proceso o influencia interpersonal de llevar a un grupo de personas en una determinada dirección orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos por medios no coercitivos.

La fuente de ésta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial que viene con algún grado de autoridad designada formalmente en una organización, es decir que una persona podría asumir un papel de liderazgo simplemente a causa del puesto que tenga en la organización. Pero no todos los líderes son gerentes, ni todos los gerentes son líderes. Sólo porque una organización proporciona a sus gerentes algunos derechos no significa que sean capaces de ejercer el liderazgo con eficacia. Encontramos que el liderazgo informal esto es la capacidad de influir que surge fuera de la estructura formal de la organización es con frecuencia tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden emerger dentro de un grupo como también por la designación formal para dirigir al grupo. (Robbins & Judge , 2009)

Hay muchos factores que pueden resultar importantes para determinar la eficiencia del liderazgo o el grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo. Por un lado, la conducta que asuman los líderes, sus propias características personales, estilos de liderazgo, roles que desempeñe, son esenciales, pero las percepciones de los empleados, su competencia y su influencia, así como ciertos factores de la situación, también lo son. (Fleishman & Bass, 2001)

Un líder situacional es el que adecua sus respuestas a las necesidades de sus seguidores, adaptándose a los cambios en el contexto y en las metas, manteniendo un alto grado de efectividad.

En las variables provenientes de la situación se incluyen factores tales como las personalidades, las actitudes, las necesidades y los problemas de los subordinados; la naturaleza de la tarea del grupo, las relaciones interpersonales entre el líder y los miembros del grupo y varios aspectos del contexto o la organización en los que se produce el ejercicio del liderazgo, como ser: el tipo de empresa, sus valores y tradiciones, sus políticas, problemas por resolver o complejidad del trabajo, entre otras.

La motivación de los empleados va a depender del líder, ya que las personas necesitan una orientación adecuada en el ejercicio de las tareas que desarrollan dentro de la organización (en cuanto a valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, proporción de elementos esenciales para la realización de las tareas, reconocimiento en función del esfuerzo, etc.) y además, necesitan una mayor participación en la toma de decisiones, disponiendo de autonomía para ejercer su creatividad e innovación.

Por lo tanto, es una de las responsabilidades básicas del líder, motivar creando las condiciones que potencien el desempeño de sus colaboradores en función de los objetivos de la organización. El comportamiento de un líder es motivante en la medida en que satisfaga las necesidades de los empleados y proporcione 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 & Judge , 2009)

2.17 COMUNICACIÓN

Las organizaciones necesitan medir periódicamente su clima organizacional para saber cómo son percibidas por su público interno, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal y qué problemas de comunicación enfrentan.

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.

Etimológicamente la palabra comunicación proviene del latín y quiere decir compartir con. Es la transferencia de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores (información) de una persona a otra. Su propósito es que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo con lo previsto (Davis & Werther , 2005) por tanto, la comunicación debe incluir tanto la transferencia de información como el entendimiento del significado de la misma. (Robbins & Judge , 2009)

Centrándonos en las organizaciones, la información constituye el energético básico de las mismas. La información insuficiente puede provocar tensión, descontento, desmotivación e insatisfacción entre el personal. La necesidad de información se satisface mediante los sistemas de comunicación con que cuenta la organización, los cuales proporcionan métodos formales e informales para transmitir información y permitir que se tomen decisiones adecuadas. (Davis & Werther , 2005)

Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso comunicacional. A través del mismo 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.

Un proceso comunicacional efectivo no garantiza que se obtendrá éxito inmediato en cuanto se emprenda, pero su ausencia si es obstáculo para el logro de niveles altos de productividad

y mejoramiento del clima laboral. (Davis & Werther , 2005) 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.

Para ayudar a mantener una buena comunicación en la organización debemos tener en cuenta ciertos elementos como la retroalimentación, que es la verificación del éxito que hemos tenido al transmitir un mensaje, es decir si se ha logrado su comprensión. El ofrecimiento de retroalimentación (feedback) precisa y oportuna de retorno acerca de la tarea realizada, proporciona a los empleados un mejor entendimiento de sus labores, sintiéndose más involucrados en ella. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su motivación, satisfacción y rendimiento organizacional.

También es importante, para lograr una buena comunicación, el saber escuchar. Este es un principio que abre la posibilidad al diálogo, conciliando opiniones e ideologías en busca de una comprensión mutua.

El no saber escuchar genera malas relaciones y lleva a “vicios” como suponer lo que otra persona siente o piensa, esto a su vez puede generar lo que comúnmente se denomina “rumor”. Los mismos surgen también cuando la información proporcionada no es concisa y clara, cuando existen distorsiones en la misma -omitiendo información, agregando datos que no corresponden al mensaje original, cambiando directamente el contenido al retransmitir (Lazzati, 2009) o cuando existe un clima de tensión en la organización que genera incertidumbre provocando graves distorsiones de lo que verdaderamente se quiere transmitir.

Otro elemento fundamental, es el contexto de la comunicación. Es necesario arbitrar los medios adecuados para que existan comunicaciones eficaces dentro de la organización, y para esto debemos tener en cuenta que las mismas deben planificarse según las características del contexto en el que se desarrollen. La cultura de la organización será la que facilite o no el desarrollo de las comunicaciones, mostrando los códigos y canales adecuados a utilizar, a través de sus políticas y estrategias de comunicación.

Por esto, la existencia de un clima tensionado dentro de la organización, podría generar un obstáculo para el buen desenvolvimiento de las comunicaciones. Pero, por el contrario, un clima laboral de bienestar y armonía, facilitaría las relaciones que se establezcan con todos los miembros y procesos de una organización.

En una empresa coexisten diferentes niveles de comunicación: la comunicación vertical, entre diferentes niveles de jerarquías y la comunicación horizontal, en el mismo nivel, entre pares. Estos niveles se desarrollan a su vez siguiendo canales formales (los organigramas) e informales, que son los que no siguen las vías jerárquicas formales.

Así la comunicación vertical se divide en: comunicación descendente, que permite mantener informados a los miembros de una organización de todos aquellos aspectos necesarios para un buen desenvolvimiento y proporciona a las personas información sobre lo que deben hacer, el cómo y qué se espera de ellas. Y por otro lado, en comunicación ascendente, que puede ser la más importante para un directivo, ya que le permite conocer qué funciona y qué no dentro de la organización. Permite mantener contacto directo con sus colaboradores, conocer las opiniones, el estado de ánimo y motivación y las necesidades de la gente que trabaja en su empresa (herramienta muy necesaria para la toma de decisiones). Además, permite, percibir la magnitud de los problemas, promueve la participación y el aporte de ideas y sugerencias.

Por último es interesante que se fomente la comunicación horizontal, ya que un buen entendimiento en este nivel permite el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo. Un estilo de dirección participativo es un factor de estímulo para la comunicación en este nivel. Genera un clima de trabajo en común, facilita la disolución de rumores y malos entendidos y permite la creación de confianza y compañerismo.

Podemos 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 nuestra gente, liderarlos, hacerlos participar en nuestras decisiones, si no sabemos comunicarnos con ellos. Creemos que en la medida en que mejoren las comunicaciones, mejorará el clima organizacional y, consecuentemente, la Calidad de Vida.

2.18 CALIDAD DE VIDA LABORAL

Un buen clima laboral goza de los beneficios otorgados por la Calidad de Vida Laboral (CVL), es decir, que si no existe en la organización una preocupación por mantener niveles altos de calidad de vida, es muy probable que el clima laboral se deteriore.

Medir la Calidad de Vida Laboral constituye un avance respecto al diseño tradicional del trabajo de la administración científica, que se centraba principalmente en la especialización y eficiencia para la realización de tareas pequeñas. A medida que esta estructura fue evolucionando, se buscaba una división plena de las tareas, una jerarquía rígida y la estandarización de la mano de obra para alcanzar su objetivo de eficiencia. Con ello se pretendía disminuir los costos por medio de empleados que realizaban trabajos repetitivos y no calificados, capacitándose en corto tiempo para el desempeño del trabajo. Así, con excesiva frecuencia los dirigentes de las empresas se empeñaban en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de las personas, pero poco se preocupaban por conocer las ideas que esas personas pudieran aportar, por lo que el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales.

De esta manera surgieron muchos problemas debido a la escasa atención que esta estructura prestaba al bienestar laboral. Existía una excesiva división de las tareas y una sobre dependencia en las reglas, los procedimientos y la jerarquía. El resultado fue una alta rotación de personal (renuncias) y ausentismos, aburrimiento por las tareas repetitivas y grandes conflictos a raíz de la necesidad de los trabajadores de mejorar sus condiciones laborales.

Ante esta situación los directivos actuaron con rigidez en las labores de control y supervisión, la organización se hizo más rígida, y esto llevó a un proceso de deshumanización del trabajo. Como consecuencia el deseo de trabajar declinó y luego de un profundo análisis para la resolución de los problemas, se optó por rediseñar los empleos, otorgando al trabajador mayor oportunidad de reto, de utilizar técnicas avanzadas, de una tarea completa, de crecimiento y más estímulo para aportar sus ideas. En fin reestructurar la organización para mejorar la Calidad de Vida Laboral, que se refiere a la contradicción que se vive en el trabajo,

entre prioridades fundamentales como “el ser productivo” y “el ser humano”, es decir, buscar tanto el desarrollo del trabajador, así como la eficiencia empresarial. (Davis & Werther , 2005)

La calidad de vida laboral de una organización está compuesta por todos los factores que influyen o hacen al bienestar del trabajador desde que ingresa a la organización hasta que se retira de la misma. Es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales, trata de incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente y brindando oportunidades de desarrollo y progreso personal. Refleja el nivel de satisfacción de las aspiraciones y de los anhelos de las personas, que se traduce, en última instancia en la realización del individuo.

El concepto de calidad de vida laboral tiende a producir un ambiente de trabajo más humano y busca emplear las habilidades más avanzadas de los individuos ofreciendo un ambiente que los aliente a mejorar esas habilidades.

La idea es que los trabajadores sean los recursos humanos que serán desarrollados y no simplemente utilizados. Más todavía, el trabajo no debe tener condiciones demasiado negativas, no debe presionar excesivamente a los empleados ni perjudicar o degradar el aspecto humano del mismo. (Davis & Werther , 2005)

Los esfuerzos por mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. (Davis & Werther , 2005) Es decir, desarrollar labores y condiciones de trabajo de excelencia tanto para los individuos como para la solidez económica de la organización.

La calidad de vida laboral impone la necesidad de ofrecer a los trabajadores mayores retos, tareas más complejas, más oportunidades de utilizar sus ideas. Con esto nos estamos refiriendo al enriquecimiento del trabajo que persigue la adición de profundidad a un puesto a través de la cesión a los trabajadores de mayor control, responsabilidad y discrecionalidad sobre el modo de desempeñar su trabajo. (Davis & Werther , 2005)

2.19 FUNCIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que este cumple con los requisitos del trabajo.

La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008)

La función básica del trabajo de una persona es producir resultados no importa cuál ha sido, no importa cuál es su posición o puesto de trabajo. Para que se den esos resultados la persona debe saber que se espera de él y a su vez recibir retroalimentación, es decir que alguien le diga como lo está haciendo y ser recompensado por ello.

En síntesis las evaluaciones son necesarias por que ayudan a tomar decisiones de promociones o remuneraciones, porque permiten ofrecer una oportuna retroalimentación sobre el trabajo realizado así como la satisfacción que los empleados tienen hacia la tarea realizada. Por otro lado también la Evaluación de desempeño detecta necesidades de capacitación, motivar al personal comunicando sobre su desempeño.

La evaluación de desempeño debe realizarse con relación al perfil del puesto. Es decir confrontando el perfil del puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambas, la adecuación persona, puesto. No se puede pensar en los recursos humanos alineados a la estrategia del negocio sin con el apoyo de una buena herramienta de Evaluación de Desempeño, ya que este subsistema tiene una directa articulación con otros subsistemas como ser la compensación, Capacitación y compensación.

Evidentemente para que estos esquemas funciones deben contar con el apoyo directo de los Directivos y de los empleados el propósito debe ser el desarrollar de los empleados con una clara fijación de objetivos y seguimiento durante todo el año.

2.20 LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Toda persona necesita recibir retroalimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones necesarias. Si esta retroalimentación las personas caminan a ciegas. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008)

La Evaluación de desempeño es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de los resultados organizacionales y el aprovechamiento adecuado de los recursos.

Los directivos y los empleados son escépticos en relación a las evaluaciones de desempeño ya que ellos creen que estas solo se realizan para realizar los incrementos salariales o a quienes hay que despedir. Esto puede ser cierto en algunas ocasiones pero el significado debe ser más rico y tiene otras implicaciones entre Jefe y empleado.

Los problemas más comunes detectados en las evaluaciones de desempeño son: carencia de políticas, criterios subjetivos y poco realistas, errores al evaluar, inadecuada retroalimentación, discrepancias entre el evaluado y evaluador.

2.20.1 ASPECTOS RELEVANTES A CONSIDERAR

Utilizar una adecuada herramienta de Evaluación de Desempeño y su instructivo entrenar a los evaluadores: la mejor herramienta puede fracasar si los evaluadores no reciben el entrenamiento adecuado y profundo sobre el proceso.

El éxito de la implementación de este sistema depende de la administración del mismo. Así como proporcionar al Evaluador los medios para poder identificar tanto las fortalezas como las debilidades.

2.21 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo a aquellos que miden características, conductas y resultados. Los basados en características son los más usados y

más objetivos los basados en competencias brindan más información más orientada a la acción por lo cual son las mejores para el desarrollo de las personas. El enfoque en base a resultados es también muy popular ya que se focaliza en las contribuciones que hacen los empleados que los empleados realizan en las organizaciones.

Un sistema de evaluación por competencias es imprescindible, pero sus resultados se ven a largo plazo. Es muy importante una vez que se va implementar un sistema de evaluación de desempeño evaluar las competencias del personal ya que esto permitirá claramente identificar la brecha entre el perfil requerido e ideal de las personas. (Alles, 2006)

2.22 LA ADAPTACIÓN AL CAMBIO ORGANIZACIONAL: ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

Para pensar el fenómeno de la resistencia al cambio, inicialmente es preciso contemplar el fenómeno del cambio en sí mismo y conocer cuáles podrían ser algunos de los elementos que le otorgan su dinámica, especialmente en los ambientes empresariales. Esta dinámica es estructural a los procesos de cambio y puede resultar aplicable como reflexión teórica a cualquiera de los procesos en donde se desarrollen transformaciones empresariales. (Psicología, 2010)

La palabra cambio se refiere a cualquier situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc., para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema u organización, y lograr así una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la existen básicamente tres etapas esenciales y secuenciales en el proceso que involucra el cambio en los sistemas:

- 1 Descongelamiento.- Existe una sensación de desequilibrio, ansiedad e insatisfacción ante el entorno actual. Aquí se toma conciencia de la situación y se duda sobre el modo de actuar. Luego, hay una inquietud por satisfacer nuevas necesidades y lograr la situación deseada y se identifican las estructuras sujetas al cambio que pretenden llegar a un equilibrio.

- 2 Movimiento.- Permanece la sensación de desequilibrio, acompañada por inestabilidad, inseguridad e incertidumbre. La necesidad ahora se encamina hacia generar información, buscar alternativas, abandonar viejas estructuras y adoptar nuevos esquemas para lograr la adaptación.
- 3 Re congelamiento.- Se visualiza claridad en la situación, existe un equilibrio y una mayor adaptabilidad al entorno, se busca integrar nuevos esquemas, establecer un contacto con la opción elegida y considerar el efecto del cambio en el resto de los subsistemas.

2.23 SATISFACCIÓN

2.23.1 SATISFACCIÓN LABORAL

El clima organizacional está condicionado, entre otras cosas, por la satisfacción que manifiesta el personal respecto de trabajar en la organización.

Consideramos oportuno proponer en éste apartado el tema de satisfacción laboral, ya que para lograr un buen ambiente de trabajo es necesario que los empleados se sientan satisfechos, entre otras cosas, con las políticas de Recursos Humanos que se imparten en la organización.

La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa; por lo tanto las posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, quedaron en desuso.

Podría definirse a la satisfacción laboral 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. (Robbins & Judge , 2009)

De esta manera, la satisfacción en el trabajo es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia él mismo y hacia la vida en general. Consiste en la diferencia entre la cantidad de recompensas que el trabajador recibe y la cantidad que cree que debería recibir.

Aunque muchos de los factores que contribuyen a la satisfacción laboral se hallan bajo el control de la organización, también es cierto que los individuos difieren, como dijimos anteriormente, en cuanto a su disposición personal (positiva o negativa), de manera que los administradores sólo pueden influir parcialmente en las respuestas de los empleados. (Davis & Werther , 2005)

Para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre su necesidad de interacción social. Por tanto, tener jefes que ejerzan un genuino liderazgo y compañeros de trabajo amigables y que apoyen conduce a una mayor satisfacción en el puesto.

Si se desea elevar el nivel de satisfacción en el trabajo y por lo tanto su calidad, se impone considerar, no solamente la importancia del contenido de éste (esencia), el correcto acondicionamiento de los puestos y el ambiente social en la empresa, sino también las aptitudes personales de cada individuo, a fin de asignarle las tareas o cometidos para los que esté más capacitado.

La satisfacción en el trabajo es una respuesta afectiva dada por el trabajador a su puesto. Se considera como el resultado o la consecuencia de la experiencia del trabajador en el puesto, en relación con sus propios valores, o sea, con lo que desea o se espera de él. (Fleishman & Bass, 2001)

Si se considera que la satisfacción en el trabajo es una meta conveniente de las prácticas de la gerencia, entonces puede tomarse la medición de la satisfacción de los empleados como uno de los criterios o las normas que sirvan para evaluar el éxito de las prácticas y las políticas de recursos humanos que están siendo utilizadas. La medición de la satisfacción, puede utilizarse también para predecir las ausencias o rotaciones futuras entre el personal.

Además de la satisfacción laboral, también existen otras dos actitudes de los empleados, estas son el involucramiento en el trabajo grado en que los empleados se sumergen en sus labores e invierten tiempo y energía en ellas y el compromiso organizacional grado en que el empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. (Robbins & Judge , 2009)

Según (Robbins & Judge , 2009), el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización.

Es probable que los empleados involucrados en su trabajo y comprometidos con la organización posean grandes necesidades de crecimiento, disfruten de la participación en la toma de decisiones, sean puntuales, no se ausenten de su trabajo y se esfuercen por alcanzar un alto nivel de desempeño.

La insatisfacción del empleado puede expresarse de varias formas: el empleado puede abandonar la organización presentando su renuncia, en el caso más extremo, o bien, puede expresar su descontento, intentando mejorar las condiciones de su ambiente de trabajo. Puede por otro lado, actuar con negligencia, permitiendo pasivamente que empeoren las condiciones, retrasándose, realizando esfuerzos pequeños, manteniendo un mayor porcentaje de errores y hasta agresiones o robos, produciendo una baja en la eficiencia organizacional. Es decir, que la falta de satisfacción puede producir un deterioro en el clima laboral y disminuir el desempeño conduciendo a un mayor porcentaje de rotación y ausentismo. (Davis & Werther , 2005)

Así como la satisfacción está referida al gusto que se experimenta una vez cumplido un deseo, la motivación es el impulso y el esfuerzo para satisfacer ese deseo o meta, es el proceso por el cual la necesidad insatisfecha de una persona genera energía, dirección e impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado cuyo logro se supone habrá de satisfacer dicha necesidad.

Entonces, si la satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él, podemos decir entonces, que la motivación es anterior al resultado, puesto que ésta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

El concepto de motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). El ambiente interno existente entre los miembros de la organización

(clima), está estrechamente ligado al grado de motivación de los mismos, por esto, los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo al clima organizacional en el cual trabajan, provocando éste la inhibición de las motivaciones.

Cuando los empleados están motivados, se genera un clima agradable que permite establecer relaciones satisfactorias de interés, colaboración, comunicación, confianza mutua y cohesión entre compañeros, superiores, otros sectores, clientes, proveedores internos y externos de la organización. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobreviven estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, desconfianza y con el tiempo resentimiento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, ausentismos, rotación, etc. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2010)

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en la cual logra la mayor preponderancia. El estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como lo son la autorrealización, el sentirnos competentes y útiles y mantener nuestra autoestima elevada.

(Robbins & Judge , 2009) Define a la motivación aplicada al ámbito laboral como la: “voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”. Es decir, predisponer al personal para que trabaje en un nivel, forma y tiempo deseado. Despertar el interés, la atención y el compromiso del personal hacia los objetivos y valores de la organización.

La motivación puede ser intrínseca, la cual surge desde el interior de la persona, debido a la existencia de un deseo o necesidad y corresponde también a la satisfacción que siente el sujeto producida por la misma conducta o tarea al ser realizada, o extrínseca, que proviene desde el exterior, y es la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o

necesidad. Esta última, está más dirigida a las condiciones de la organización, a la tarea, al clima de las relaciones interpersonales, a las condiciones físicas del trabajo, al salario recibido, a las políticas de recursos humanos y a otros factores externos que afectan la motivación de la gente. Es decir, se asienta sobre un aspecto objetivo, determinado por la calidad de la misma tarea desde el punto de vista de su mayor o menor enriquecimiento y también sobre recompensas externas, como lo son las basadas en distinciones honoríficas u otros beneficios, como viajes, premios, dinero.

Podemos ver que si se dedicara mayor atención al enriquecimiento de los puestos de trabajo (motivación relacionada con los factores propios del trabajo), al reconocimiento de logros y al apoyo al crecimiento y desarrollo, los resultados en términos de rendimientos y satisfacción humanos se acrecentarían considerablemente.

El mejor programa de motivación del personal (utilización de distintos tipos de incentivos) será aquel que contemple el conocimiento de los empleados, lo cual permitirá comprender su conducta y sus necesidades reales, saber acerca de cómo mantener su interés, su deseo por trabajar en el mejor nivel que le es posible y en el que sea más útil a la organización. Si los estímulos que se emplean para motivar no encuentran eco en el personal, es decir no son acordes a sus intereses, la motivación intentada fracasa.

El concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales.

La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (o ausencia de realidades indeseadas) o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado. En resumen, el grado de satisfacción se ve afectado por el clima organizacional.

Por ello, a pesar de la relación entre ambos conceptos, es conveniente diferenciarlos; si bien por ejemplo una buena percepción del clima tiende a generar mayor satisfacción, los instrumentos que se usen para su medición deben diferenciarlos.

2.24 TENIENDO EN CUENTA EL NIVEL DE SASTIFACCION DE LOS EMPLEADOS

Los empleadores tienen buenas razones para desear que sus empleados estén satisfechos con su trabajo, porque cuando se es infeliz se pueden cometer errores, a veces muy caros y pueden tener bajos niveles de producción, lo que aumenta la sobrecarga operativa de la organización. (Funiber, 2011) Estudios como el realizado por el Raritan Valley Community College en Nueva Jersey, en Estados Unidos, indican que la insatisfacción de un empleado puede extenderse a otros colegas y departamentos, aunque las causas podrían no estar directamente relacionadas con la empresa.

He aquí algunas pistas que puede reportar un empleado descontento en su comportamiento:

2.24.1 Retrasos constantes: Los empleados que habitualmente llegan tarde al trabajo podría estar mostrando señales de descontento, ya sea en el lugar de trabajo o en el hogar. Aunque todo el mundo se puede retrasar, a los que regularmente llegan a la oficina después de la hora pactada pueden estar enfrentando problemas; no solo lidiando con un nivel de estrés que le impide tener suficiente descanso. Además, se puede identificar que el empleado está tratando de retrasar una interacción en el lugar de trabajo en el que no se siente cómodo.

2.24.2 El ausentismo: La falta regular de días enteros puede indicar que el empleado está experimentando los síntomas de insatisfacción con el trabajo o con sus colegas. Faltar al trabajo también puede ser un signo de una situación conflictiva o estresante en casa. En este punto, la comunicación ayuda. Hablar con el empleado ayuda a llegar al corazón del asunto y hacer una evaluación de cómo el empleador puede apoyar o animar a los empleados en circunstancias difíciles.

2.24.3 La mala calidad del trabajo: Los empleados descontentos en el hogar o en el trabajo son menos propensos a prestar atención a lo que están haciendo. La producción se resiente y el rendimiento en el trabajo es al menos aceptable, si no inútil. Un empleado

que trabaja en una línea de montaje puede dañar todo el proceso si realiza su parte de forma incorrecta.

2.24.4 La desobediencia: Un síntoma de la insatisfacción en muchos casos. Cuando un gerente da a los empleados instrucciones para realizar tareas específicas y un empleado no puede realizar el trabajo según las instrucciones, o se niega a tomar parte en el trabajo, la producción de la empresa se ve amenazada. Usted debe encontrar la fuente de descontento de los empleados y resolver el problema antes de que este comportamiento contagie a otros compañeros de trabajo y todo se transforme en un ambiente de trabajo desprovisto de autoridad.

2.24.5 La baja moral en la empresa: Un empleado descontento es capaz de alterar la moral de todo un departamento, o incluso en toda la empresa. La actitud pesimista de que una persona se transmite a los demás como si se tratara de un elemento tangible de mano en mano. El resultado es la baja moral experimentada por muchos empleados, que a su vez transforma la situación en algo con lo que la organización tiene que lidiar y resulta en una situación costosa.

Por lo tanto, antes que una situación se transforme en el despido de un empleado o un problema de insatisfacción generalizada, se recomienda la realización de una encuesta de satisfacción entre los empleados. Antes que los clientes, es importante contar con empleados satisfechos porque son la carta de presentación de la compañía, ellos son las fuentes más confiables de la credibilidad de una organización.

Los empleados son la columna vertebral de una empresa y como hemos visto, cuando no están conformes sus niveles de productividad bajan. Un gran número de empleados en este estado puede poner en riesgo a la empresa por bajo rendimiento.

Las encuestas de satisfacción de los empleados ayudan a los administradores a conocer las áreas que necesitan incentivos. Aunque a los empleados les gusta compartir aquellas cosas que no les gusta con sus compañeros, estos problemas no siempre son conocidos por los miembros de los equipos de alta dirección. A través de encuestas de satisfacción, las empresas pueden saber si los empleados están satisfechos con su salario, si tienen una vida equilibrada, si han logrado sus metas, si no existen problemas con un cambio de política, o con una reciente adquisición o fusión.

Si los empleadores añaden una sección de comentarios a las encuestas de satisfacción también podrían descubrir las prácticas ilegales en las que están involucrados gerentes u otros empleados de su organización. Los empleados pueden notar algunos aspectos con los que no están de acuerdo. Trabajando con sus directores de recursos humanos, los empleados podrían crear equipos para reunirse con los empleados y gerentes que trabajan en áreas donde estos comentarios aparecieron. Por ejemplo, si 10 o más empleados informan que su director les reprocha por no trabajar horas extras sin importar las obligaciones familiares de los empleados, la gestión podría evitar la baja moral o acusaciones indeseadas, al tratar el asunto con rapidez y eficiencia.

Los trabajadores que sienten que están siendo escuchados y que sus pensamientos y opiniones son importantes para la alta dirección pueden contribuir más al éxito de la empresa. Esta, a su vez, vería un aumento en la productividad de los empleados. Si la investigación revela que los empleados no se arrepienten de haber tenido la oportunidad de participar en actividades físicas debido a las largas horas de trabajo, es posible que resulte interesante para la empresa establecer un pequeño gimnasio local. La organización no sólo fomentaría un estilo de vida saludable, también podría reducir el número de empleados ausentes por enfermedad.

Cuando los empleados responden a los resultados de la encuesta de satisfacción, se sienten más integrados con la empresa, se sienten apreciados, lo que a su vez conduce a incrementar el rendimiento. Es importante que las organizaciones promuevan los eventos de comunicación para discutir los resultados de las entrevistas y dejar que los empleados conozcan los próximos pasos a tomar a partir de estos resultados. Por ejemplo, los empleadores podrían responder a las encuestas que muestran notas bajas en cuando al equilibrio vida / trabajo. El problema se puede resolver permitiendo a los empleados salir un día dos horas antes de lo normal durante los meses de verano. La compañía también puede crear una guardería en las oficinas para ayudar a los padres con niños pequeños.

Las encuestas de satisfacción con los empleados pueden mantener abiertos los canales de comunicación entre trabajadores y empleadores. Estos mecanismos permiten a los propietarios de negocios saber lo que sus empleados quieren, necesitan, y aquello que les

gustaría que cambie en la empresa. La clave está en mantener un alto nivel de interacción entre los empleados y hacer que el lugar de trabajo sea un lugar cómodo

2.25 BAJO DESEMPEÑO POR LA INSATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES

La insatisfacción laboral como factor del bajo desempeño del colaborador, es importante de identificar, ya que se puede constatar que en algunas organizaciones, pese a sus significativos esfuerzos para ampliar y modernizar su infraestructura, afrontan problemas de rendimiento laboral, que se orientan a determinar en que medida la insatisfacción laboral se asocia al bajo rendimiento laboral en una organización, como factores constituyentes de la insatisfacción se consideran los aspectos más significativos como: la insatisfacción con el puesto; la insatisfacción con la empresa; la insatisfacción con el salario; la insatisfacción con la política de promociones y con la insatisfacción con el jefe, determinando como la manera en que la insatisfacción laboral influye de manera significativa en el bajo desempeño laboral en un grupo de trabajadores en una organización. Diferentes referencias teorías señalan que el estudio de la insatisfacción laboral es de suma importancia por que esta repercute de forma negativa sobre una serie de aspectos del comportamiento laboral tales como: la salud de los trabajadores, asociada a ciertos síntomas psíquicos: desmotivación, actitud negativa hacia el trabajo, ansiedad, stress, etc.

Y sobre la organización porque se relaciona con el aburrimiento, con los cambios de trabajo solicitados por el trabajador, renuncias y con una actitud negativa hacia la seguridad en el trabajo. Pocas empresas le dan importancia a la satisfacción personal porque creen que un buen sueldo puede suplir cualquier insatisfacción del trabajador, gran error, pues cuando se hacen encuestas, evaluaciones y/o talleres sobre el clima laboral este resultado es sorprendente negativo en la administración, ocasionando muchos problemas ya mencionados (Hampton, 1989).

Al respecto diversos autores indican la mejor manera de prevenir la insatisfacción laboral es:

- Realizando estudios en el personal de la empresa, los cuales estarán orientados a ubicar y cuantificar los factores de insatisfacción laboral que obstaculicen el efectivo desempeño laboral.

- Asumiendo cambios desde la dirección que afecten los canales de comunicación, promoción y formación de los trabajadores. (Granda)

2.26 ENCUESTAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Es de vital importancia para toda Empresa conocer, medir y evaluar la percepción interna de cada Empleado con respecto a la organización a la que pertenece. Desde hace un tiempo, la satisfacción y retención de los Empleados claves se ha constituido en una de las tantas y principales preocupaciones de los Directivos de Empresas y gerencias de Recursos Humanos.

En un contexto en constante cambio y movimiento, las Empresas no son la excepción. Para sobrevivir, deben emprender el mismo camino de cambio, adaptándose y acomodándose a los nuevos escenarios, paradigmas que surgen y se instalan, por un largo o corto plazo. En este sentido, es que las Empresas serán más o menos competitivas en su mercado, en función a cómo gestionen y administren el Capital Intelectual que disponen, siendo fundamental para ello un activo intangible como el “Clima Organizacional”.

Entonces, ¿Por qué es importante fomentar un buen clima laboral? del análisis y relevamiento del Clima Organizacional, se desprenden información y datos referidos a cómo los Empleados perciben a la Empresa, sus políticas, normativas, procesos, procedimientos, entre otros. Tiende a reflejar cómo el Empleado se siente con respecto a la compañía. Por lo cual, se convierte en un factor fundamental el hecho que la Empresa promueva el sentido de pertenencia y compromiso del Empleado hacia ésta, repercutiendo directamente en el desempeño del colaborador.

El concepto de “percepción” es clave para comprender la importancia del Clima Organizacional. Muchas veces, la percepción interna que el Empleado se ha formado sobre la Empresa donde trabaja, dista considerablemente de la “esperada” por su Empleador, convirtiéndose entonces en una amenaza concreta para ambos.

Es por esto que muchas Empresas en la actualidad deciden acertadamente evaluar y medir la percepción de cada Empleado, con respecto al Clima Organizacional, analizando entre otros factores:

- El grado de aceptación o comunión con la Cultura Organizacional reinante.
- La relación entre Empleado/Empresa en el día a día.
- Las normas y procedimientos internos y su grado de aceptación.
- Qué tipos de conflictos se generan regularmente.
- La Comunicación Interna.
- El Ambiente de Trabajo.
- Sentido de Pertenencia.
- Compromiso con la tarea, con los objetivos organizacionales.

Dentro de las alternativas para hacer un relevamiento de Clima Organizacional, una de las más utilizadas, por sus resultados y su funcionalidad, es la “Encuesta Directa”. En esta encuesta, donde participan todos los Empleados de la organización, se vuelcan variables concretas a evaluar por cada miembro, convirtiéndose en una fuente de información precisa y directa para la Empresa.

Analizar el Clima Organizacional, le permite a las Empresas conocer si la idiosincrasia y las prácticas de éstas generan una percepción “positiva” o “negativa” para el Empleado, en función a su empleador.

Un Clima laboral “negativo” o “positivo”, desde ya que repercutirá directamente en el grado de consecución de los objetivos organizacionales y personales, según corresponda. Un Clima “negativo”, descuidado y sin la debida atención, traerá aparejado, tarde o temprano:

- Alta Rotación de personal.
- Deterioro del sentido de pertenencia para con la Empresa.
- Baja productividad.
- Aumento de la conflictividad interna.

En cambio, en un Clima laboral “positivo”, el compromiso y el sentido de pertenencia son denominadores comunes entre los Empleados, y valoran arraigadamente el Clima laboral interno, priorizándolo por ejemplo: al momento de evaluar un cambio laboral o ante la búsqueda de un nuevo empleo.

Luego de evaluado el Clima Organizacional, ¿qué y cómo sucede? Desde ya que la cuestión no termina allí. De nada sirve la encuesta de clima efectiva sin acciones posteriores de mejora y no hay encuesta de clima efectiva sin consideraciones sobre la realidad diaria del encuestado. Los datos arrojados por la Encuesta de clima no sirven de nada si no se los utiliza como punto de partida de un progresivo mejoramiento y cambio cultural.

Por todos estos motivos, es de vital importancia para toda Empresa que pretenda ser competitiva, diferenciarse de otras y velar por su Capital Humano, tomar la decisión de analizar y medir el Clima Organizacional de su Compañía, tendiente a obtener información concreta sobre las “percepciones” de los Empleados. (Humanos, 2012)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE Y MÉTODO

El estudio es Cuantitativo en el proceso de recopilación de datos, ya que se parte de la información disponible (datos secundarios) que guía como información preliminar para determinar el alcance del estudio y la información de datos primarios requerida para completar el proyecto.

La investigación tiene por objetivo identificar los aspectos más significativos que en la actualidad, percibirlos como áreas de oportunidad de mejora en la problemática que enfrentan los empleados en relación al clima laboral que opera en la empresa Tigo Business, objeto de estudio. También nos explica del porqué de los fenómenos como ser: altos niveles de estrés, bajo desempeño, insatisfacción, alta rotación del personal, carga excesiva del trabajo, comunicación no eficaz, entre otros.

Analizando estas variables podremos realizar un estudio de Evaluación y Monitoria del desempeño y grado de satisfacción que ayude a mejorar el clima laboral que impera en la actualidad de Tigo Business.

La investigación se llevó a cabo en dos etapas, en primer lugar la investigación documental y posteriormente el trabajo de campo con el levantamiento de encuestas aplicando diseños estructurados para dar respuestas a las preguntas de investigación.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de esta investigación inicialmente es Exploratorio ya que nuestro objetivo es examinar la problemática que enfrentamos los empleados de Tigo Business, afectando el desempeño y satisfacción, se procedió a la recopilación de los datos secundarios a través de datos históricos que se obtuvieron bajo una búsqueda bibliográfica y en una intervención de campo en la empresa Tigo.

El cual nos lleva a pasar al segundo nivel de Diseño de Investigación que es Descriptivo Concluyente, se busca especificar las propiedades, características y los perfiles de los empleados de Tigo Business que serán sometidos a un análisis a través de la aplicación de

los datos primarios que se indagaran mediante la encuesta personal estructurada, ya que es útil para mostrar con precisión el tamaño o la dimensión de la situación del problema, alcanzando el resultado que arroja son definitivos y el análisis de los datos con una orientación cuantitativo, facilitar la toma de decisiones al determinar, evaluar y seleccionar el mejor curso de acción ante la situación actual del clima laboral en Tigo Business.

3.3 ESQUEMA DEL DISEÑO

El diseño de esta investigación es por medio de la técnica probabilística de Muestreo Sistemático no estratificado, por medio de un cuestionario estructurado, que tiene por objetivo analizar la situación actual con relación al clima organizacional que impera en Tigo Business midiendo el desempeño y el grado de satisfacción aplicando escalas de medición nominal, ordinal y de Likert.

Las escalas nominales por lo general se enfocan en la medición de actitudes cognitivas, recopilando información con base en el grado de profundidad del conocimiento y experiencia que el encuestado vierte sus opiniones y juicios, las escalas de rango y ordinales evalúan los factores de medición de actitudes afectivos que identifican los niveles de preferencia, emociones y sentimientos que manifiestan los encuestados a la hora de ser indagados sobre sus razones por la cual prefieren y deciden ciertas marcas, o manifiestan ciertos sentimientos que conllevan a estar altamente motivados y por ende comprometidos y con sentido de pertenencia a la empresa y su entorno, o por el otro lado, desmotivados y sin ningún sentido de compromiso y lealtad.

Con los resultados podremos caracterizar cual es la situación actual que los colaboradores perciben, sienten e influyen en el sentimiento y motivación en laborar en Tigo Business.

3.3.1 PROCEDIMIENTO:

Esta investigación se realizó a través de dos instrumentos, los cuales se detallan a continuación:

- Encuesta: Una vez identificado nuestro problema, las preguntas de investigación, los objetivos y nuestras variables se procedió a elaborar un formato de una encuesta, donde se determinó realizar una segmentación de diferentes indicadores de las cuales

consta de 40 preguntas, la misma se aplicó de forma virtual mediante la creación de un acceso web, con la ayuda de la gerencia de RRHH se nos facilitó la base de datos de los 300 colaboradores a nivel nacional, se eligió el 20% siendo un porcentaje representativo de acuerdo a base estadística para nuestra muestra del número total de empleados de las cuales se obtuvo como muestra final 60 encuestas por consiguiente el coeficiente de elevación es: 300 colaboradores entre 60 que es la muestra deseada .

Donde se eligió cualquier numero al azar entre 1 y 5 que para este caso escogió el 3, se corren sistemáticamente las 60 encuestas en la base de datos partiendo del 3 elemento o persona, siguiendo el que está en la posición número 13, 23, 33, 43 y así sucesivamente hasta llegar al último elemento en la posición número 293, finalizando las 60 encuestas.

Una vez finalizadas las encuestas en un término de 2 días se obtuvieron los resultados a través de la herramienta web lo que nos facilitó mediante los gráficos de pastel.

- Entrevista: Se utilizó un cuestionario como guía donde de igual manera se segmentó con los indicadores sujetos a investigación el cual constaba de 26 preguntas, la entrevista se aplicó a los Gerentes, jefes, supervisores, Ejecutivos de cuenta, vendedores, personal administrativo y técnicos.

3.4 POBLACIÓN

Esta investigación se ha limitado a la unidad de negocios de Tigo Business. De acuerdo a la información brindada por la gerencia de RRHH, la unidad de negocio cuenta con una población de 300 colaboradores.

3.5 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Se tiene una base de datos de 300 personas la técnica a utilizar es la de Muestreo Sistemático No Estratificado, porque la idea es indagar a cada uno de los perfiles y puestos de mandos altos, intermedios y bajos.

Calculo del Coeficiente de Elevación:

$N = (\text{Número total de empleados}) = 300 \text{ empleados}$

$N = (\text{número de encuestas deseadas})$ es el 20% del número total de empleados: 60 encuestas

Por consiguiente el Coeficiente de Elevación = $300 / 60 = 5$

La técnica es probabilística ya que al tener un C.E. de 5, se elige cualquier numero al azar entre 1 y 5 que para este caso escogió el 3, se corren sistemáticamente las 60 encuestas en la base de datos partiendo del 3 elemento o persona, siguiendo el que está en la posición número 13, 23, 33, 43 y así sucesivamente hasta llegar al último elemento en la posición número 293, finalizando las 60 encuestas.

3.6 UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTA

El trabajo de campo se realizó con el levantamiento de encuestas y la aplicación de las entrevistas a los colaboradores de Tigo Business.

3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Parte de la información se recolecto por medio de dos instrumentos de investigación como ser encuesta y entrevista. Se aplicaron 60 encuestas a los colaboradores de Tigo Business.

3.8 FUENTES DE INFORMACIÓN

La información para esta investigación se obtuvo de fuentes bibliográficas nacionales como extranjeras, públicas, fundamentadas básicamente a través de documentos de orden primarios. También se consultaron documentos de orden secundarios referenciados a través de tesis, informes, investigaciones, estudios, actas de conferencias, y publicaciones recientes y anteriores sobre el tema de estudio.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la unidad de negocio Tigo Business en los diferentes territorios (Tegucigalpa, San Pedro Sula y La Ceiba), la encuesta se aplicó a los Gerentes, jefes, supervisores, Ejecutivos de cuenta, vendedores, personal administrativo y técnicos en el mes de Febrero de 2013, donde se realizaron 40 preguntas con el propósito de conocer la opinión sobre actitudes en los hábitos y tendencias del perfil estudiado que son los factores claves que determinan el clima laboral actual permitiéndonos evaluar el desempeño y satisfacción según los resultados reflejados a continuación.

1. ¿Considera usted que Tigo Business es un buen lugar para trabajar?

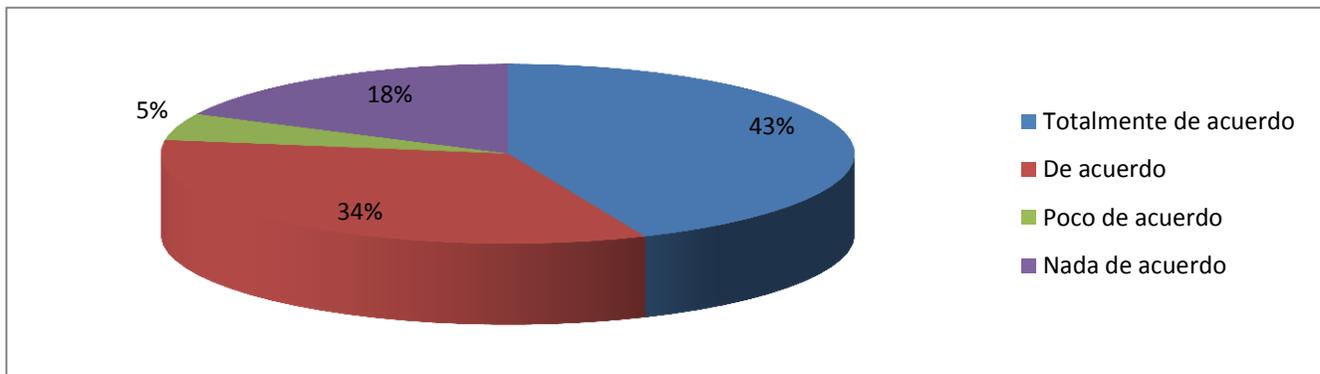


Figura 3. Percepción de los colaboradores del ambiente de Tigo Business.

Se encontró que el 77% de los colaboradores considera que trabajar en la unidad de negocio de Tigo Business es un buen lugar para trabajar, esto nos refleja desde una visión amplia que los componentes que conforman el clima organizacional como ser: el ambiente físico, características estructurales, ambiente social y el comportamiento organizacional están presentes, pero un 23% considera que no es un buen ambiente para trabajar.

2. ¿Generalmente estoy satisfecho en mi trabajo?

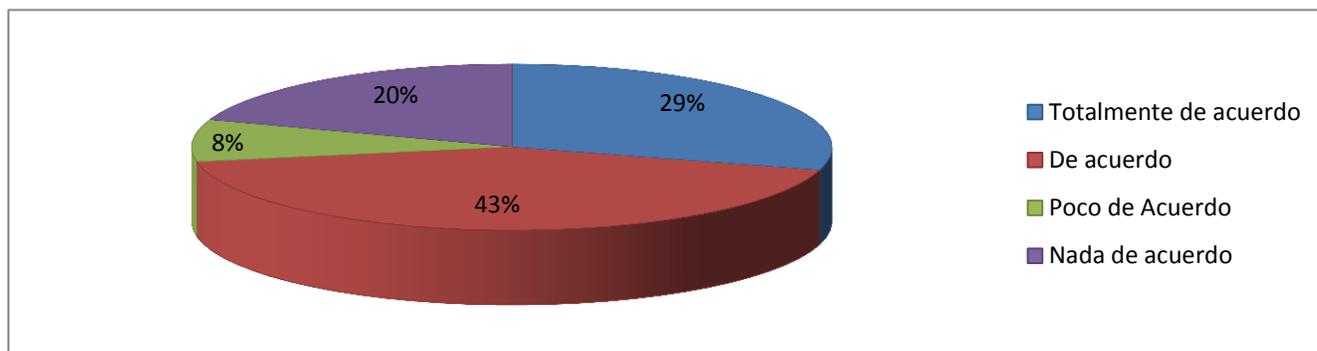


Figura 4. Los colaboradores de Tigo Business se encuentran satisfechos en su trabajo.

Con esta pregunta se determinó que los colaboradores de Tigo Business dicen estar satisfechos en su trabajo, lo que hace referencia al estado afectivo de agrado que el colaborador experimenta acerca de su realidad laboral que representa un 72%, y el 28% reconoce no estar satisfecho, que esto representa el componente emocional de la percepción o discrepancia entre lo obtenido y deseado por el colaborador.

3. ¿Mi desempeño es medido con respecto a mis metas u objetivos?

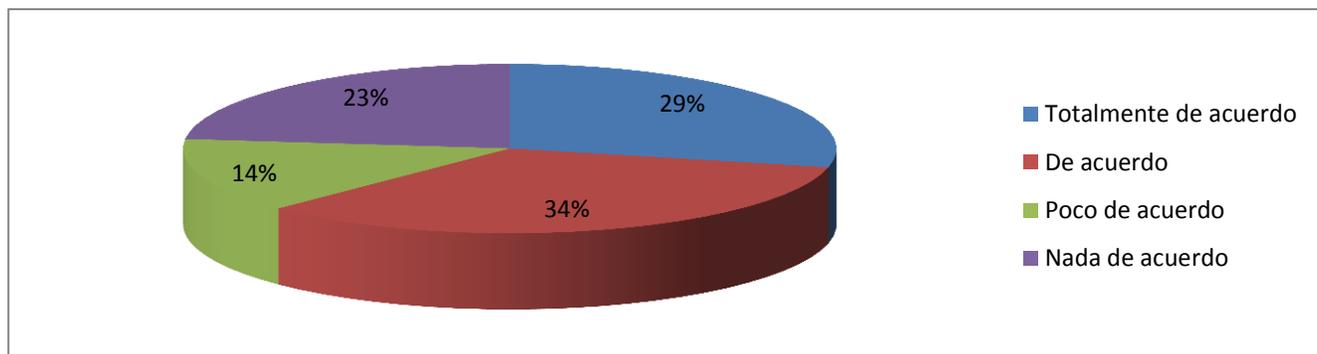


Figura 5. Como consideran los colaboradores que es medido su desempeño

La figura nos muestra que un 63% de los empleados acepta la noción que el desempeño de su trabajo; es medido de acuerdo al cumplimiento de metas establecidas y al logro de los objetivos estratégicos de la empresa, mientras que el 37% de los encuestados no se identifica que se le medí respecto a las metas y objetivos para la evaluación de su desempeño.

4. ¿Obtengo regularmente retroalimentación sobre mi desempeño?

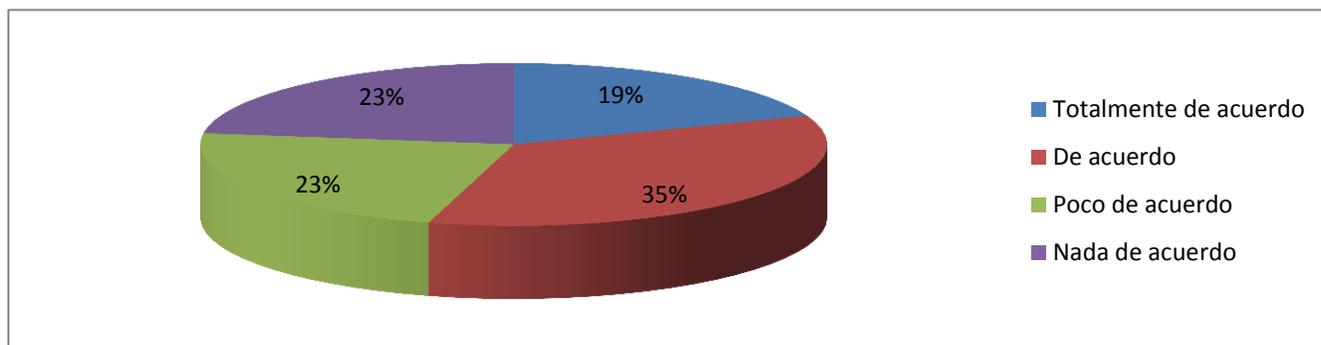


Figura 6. Los colaboradores obtienen información sobre su desempeño.

Esta figura nos indica que el 54% de los empleados acepta que recibe retroalimentación, con el fin de compartir a nivel personal y de grupo, las sugerencias, preocupaciones y observaciones identificadas en algún acto o proceso con el fin de mejorar su funcionamiento como el llamado “feed back” es excelente para eliminar errores, fallas y vicios en el equipos de trabajo, las personas y organizaciones enteras. Donde el 46% rechaza que se le brinda regularmente retroalimentación del jefe inmediato.

5. ¿Las recompensas se basan en el desempeño y los resultados?

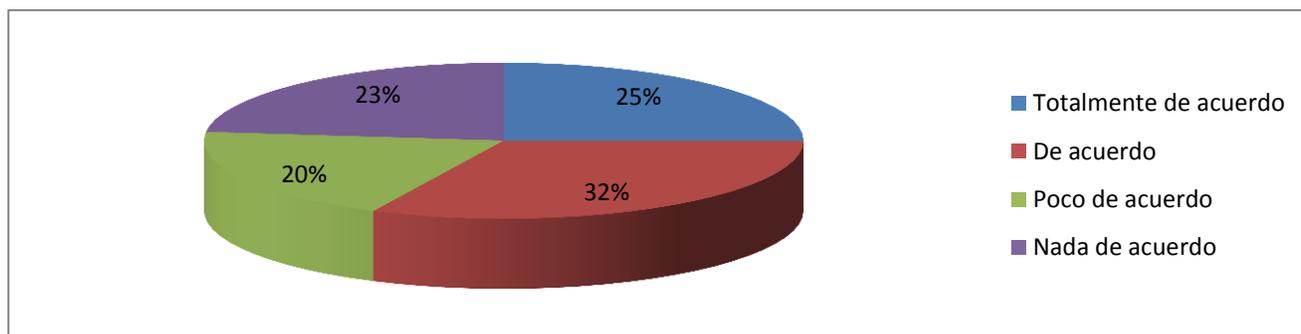


Figura 7. A los colaboradores se les recompensa por el desempeño y resultados.

La figura nos ilustra que el 57% de los colaboradores reconocen que si hacen bien las cosas y están enfocados al cumplimiento de metas, se les brindan recompensas y reconocimiento, mientras que un 43%, no se siente identificado que exista la actividad de reconocimiento y que se les promueva cuando están alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

6. ¿Participo en la toma de decisiones que van relacionados con mi trabajo?

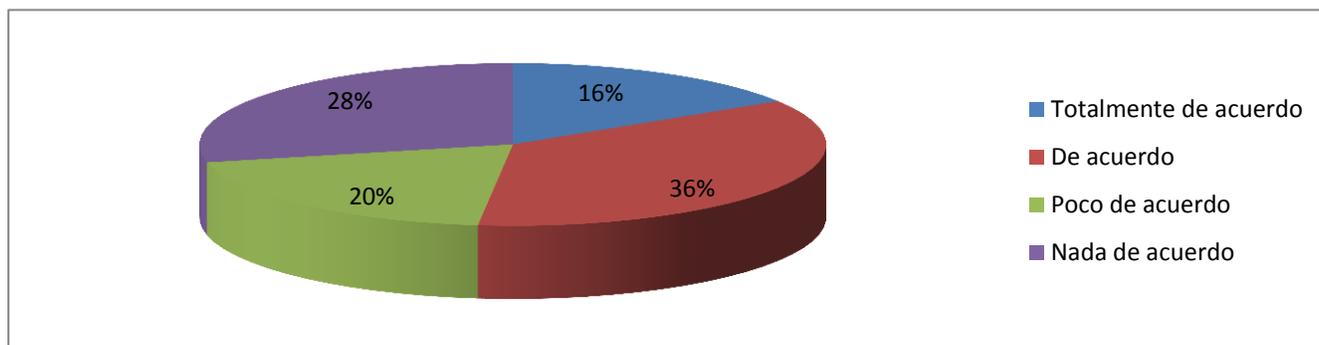


Figura 8. A los colaboradores se les toma en cuenta para toma de decisiones en su puesto de trabajo.

A través de esta pregunta se midió el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones que se presentan en el área de trabajo de Tigo Business a efecto de resolver un problema actual o potencial esto representa un 52% en la toma de decisiones y el 48% opina que no se siente involucrado ya que no sienten la apertura de una comunicación abierta y que les permita transmitir los aportes o ideas que puedan resolver los problemas.

7. ¿En Tigo Business existe una comunicación abierta?

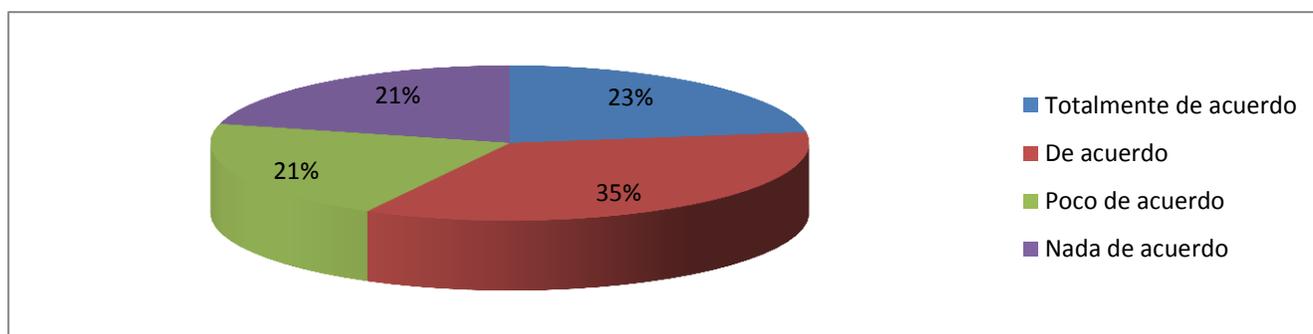


Figura 9. Como consideran que es la comunicaciones los colaboradores en Tigo Business.

Se encontró en el área de Tigo Business un 58% de los encuestados considera que existe una comunicación fluida, mediante la utilización de métodos formales e informales para transmitir información y permitir que se tomen decisiones adecuadas entre los diferentes

niveles jerárquicos. A diferencia de un 42% que opina No existe una comunicación abierta en todos los niveles jerárquicos de la empresa y que se limita a obtener información.

4.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Los resultados de la presente investigación obtenidos luego de haber administrado las encuestas y entrevista, se procesó toda la información cuantitativa y cualitativamente y se volcó en matrices de datos para poder luego hacer el entrecruzamiento de variables que nos permitan llegar a la realización de un análisis donde están reflejadas las premisas objetivas y subjetivas que en el marco teórico definimos como convenientes investigar, dentro de las objetivas: condiciones físicas, higiene y seguridad, remuneración y enriquecimiento del puesto y dentro de las subjetivas: nivel de satisfacción, desempeño, la comunicación, liderazgo, participación, delegación y empowerment. Se añadió a las premisas subjetivas la variable “relaciones interpersonales” haciendo referencia a la relaciones entre compañeros de trabajo así como evaluar la percepción que tienen los empleados de Tigo Business conociendo la motivación y satisfacción de los empleados para asistir al trabajo.

De acuerdo a los resultados nos revelan que la percepción que tiene los colaboradores con respecto si se encuentran satisfechos en su trabajo es aceptable y adecuada, sin embargo se deben de efectuar intervenciones certeras, tanto a nivel de diseño o rediseño de estructura organizacionales que generen planes de acción que permitan potenciar las fortalezas y reforzar las debilidades identificando que hay áreas débiles de mejora como ser: planificación estratégicas que comprendan. Los resultados también revelan que hay una deficiencia en la comunicación, en relación a las expectativas, actitudes y aptitudes del personal son las que ellos desean alcanzar; también se verifica que el personal tiene la suficiente autonomía para desarrollar su trabajo y se sienten totalmente identificados con la empresa.

El sistema de gestión de desempeño no es efectivo, se encontró que más del 50% los empleados de Tigo Business no están alineados con los pasos que se siguen para valorar el rendimiento dentro de la organización.

Además de la encuesta se realizó una entrevista personal semi-estructurada al gerente de recursos humanos, su asistente y a diferentes colaboradores que se eligieron al azar de acuerdo a su perfil de puesto, en donde hubo un intercambio directo de información, lo que nos brindó una flexibilidad en la búsqueda de datos y nos brindó la oportunidad de entrar en contacto directo con el tema objeto de estudio. Mediante la observación personal obtuvimos información por simple visualización. Como ventaja se puede decir que la información es directa, y las variaciones que pudieran surgir son por modificaciones del comportamiento del personal frente a la observación a la que es sometido.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Se determinó que el 72% de los colaboradores de Tigo Business dicen estar satisfechos en su trabajo, lo que hace referencia al estado afectivo de agrado que el colaborador experimenta acerca de su realidad laboral en relación al desempeño, donde es importante mencionar que Tigo Business no había realizado ningún Diagnóstico de clima laboral desde el 2010, lo que no ha permitido realizar planes de acción de mejora que proponga elevar el nivel de satisfacción del personal.
- La situación actual tanto de los superiores como la de los colaboradores de Tigo Business sienten que hay una mutua satisfacción de las necesidades entre empresa y empleado, que expresan reconocimiento por el trabajo bien hecho, que expresan conocimiento a las características de la personalidad del otro y saben manifestarle con respeto a las debilidades basándose en las prácticas de la misión, visión, valores y políticas de la empresa, se esfuerzan por trabajar en equipo sintiéndose orgullosos de pertenecer al mismo lo que ha permitido un constante aprendizaje continuo.
- Se encontraron resultados positivos en cuanto a la relación entre el desempeño y cumplimiento de objetivos de la empresa son vinculantes, puesto que a medida que los colaboradores se esfuerzan por obtener un buen desempeño permite alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.
- Se concluye que la integración que se efectuó entre Tigo Corporativo móvil y navega hoy en día Tigo Business ha mejorado los resultados, ya que al hacer un comparativo de la productividad antes de la fusión fue de un 95% y al cierre del 2012 se logró el 100%.

5.2 RECOMENDACIONES

- Es necesario que Tigo Business realice estudios de clima laboral anualmente para poder determinar el grado de satisfacción e insatisfacción del personal así como gestionar programas motivacionales, mejora de procesos productivos, mejora de procesos efectivos, mejora el proceso de retribuciones, plan de incentivos y de reconcomiendo con el fin de elevar los resultados actuales y mejorar el ambiente laboral lo que provocará una mejora en la eficacia y eficiencia, así como también

mayores oportunidades para los colaboradores hagan de su trabajo una ocasión de dignificación.

- Se sugiere realizar un Benchmarking en sistemas de medición del desempeño con el fin de evaluar que está ofreciendo el mercado e implementar mejores prácticas de capital humano a su vez el departamento de Recursos Humanos debe encargarse del desarrollo, capacitación, evaluación para valorar el rendimiento dentro de la organización, estableciendo la estrategia para la solución de problemas, motivación y que se fomente el desarrollo individual de manera que se convierta en una actividad esencial para promover el talento humano y la mejora continua en nuestro “que hacer diario”.
- Es importante definir una estrategia de Comunicación interna que permita mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales con el fin de elevar el nivel de satisfacción del personal, mediante la realización de talleres y capacitaciones de Liderazgo en el equipo Gerencial de las diferentes áreas para poder mejorar esta competencia; generando un ambiente de apertura y de confianza.
- Se recomienda a la unidad de negocio de Tigo Business, mantener los incentivos monetarios y no monetarios al igual que promover el desarrollo potencial creativo del personal. Así mismo se recomienda desarrollar diversas actividades de la empresa que coadyuven al mantenimiento del buen clima organizacional.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

ÍNDICE

- 6.1 PROCESO DE COMUNICACIÓN Y SUS ELEMENTOS BÁSICOS
 - 6.1.1 CONCEPTO QUE CONFORMAN PARTE DE LA COMUNICACIÓN:
- 6.2 PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA
 - 6.2.1 INTRODUCCIÓN
 - 6.2.2 VISIÓN:
 - 6.2.3 MISIÓN:
 - 6.2.4 VALORES:
 - 6.2.5 OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA:
 - 6.2.6 ALCANCE DE LA ESTRATEGIA:
- 6.3 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA
 - 6.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
- 6.4 ASPECTOS TEÓRICOS: COMUNICACIÓN
 - 6.4.1 COMUNICACIÓN
 - 6.4.2 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN
 - 6.4.3 COMUNUCACIÓN ORGANIZACIONAL
 - 6.4.4 COMUNICACIÓN INTERNA
 - 6.4.5 OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA:
 - 6.4.6 VENTAJAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA
 - 6.4.7 FLUJOS DE INFORMACIÓN
 - 6.4.8 IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES
 - 6.4.9 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN
 - 6.4.10 RECOMENDACIONES PARA UNA COMUNICACIÓN EFICAZ
 - 6.4.11 PLAN PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA
 - 6.4.12 FUNCIONAMIENTO E IMPLEMENTACIÓN:
- 6.5 PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN.
- 6.6 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN
 - 6.6.1 EJECUCIÓN DE PROYECTO: BUZÓN DE SUGERENCIA
 - 6.6.2 EJECUCIÓN DE PROYECTO: COMUNICACIÓN INTERNA

6.1 PROCESO DE COMUNICACIÓN Y SUS ELEMENTOS BÁSICOS

La comunicación se manifiesta por etapas sucesivas y no simultáneas o sincrónicas. Motivo por el cual, una vez definida, resulta natural describirla en sus fases o elementos constitutivos como un proceso, esto es, como fenómeno que se descompone en etapas más o menos regulares y secuenciales , teniendo en cuenta la dinámica de movimiento que relaciona los elementos entre sí en todo proceso comunicacional.

En la antigüedad, personalidades como Aristóteles afirmaban la presencia de tres elementos fundamentales en la comunicación como lo son: orador, discurso y auditorio. Hoy en día se habla de: emisor, mensaje y receptor.

6.1.1 CONCEPTO QUE CONFORMAN PARTE DE LA COMUNICACIÓN:

Canal: Se refiere al medio por el cual el estímulo o mensaje se pasa de la mente Del emisor a la mente Del receptor. Cualquier medio que permita que se envíen mensajes se considera canal.

Retroalimentación: Se refiere a cualquier medida que toma el emisor o el receptor para mejorar el proceso de la comunicación, sirve como un elemento que se contrapone al ruido puede ser no verbal.

Interferencia: Se refiere a cualquier ruido en el proceso de la comunicación, puede ser externo. Es decir, originarse en el ambiente como un sonido, un olor o un gesto que distrae. Puede ser interno es decir, originarse en el mismo emisor o receptor, como cualquier dolor, cansancio, recuerdos o sentimientos de rechazo hacia alguien.

Código: Es el conjunto de instrucciones que permite la codificación y decodificación de la información que se transmite de manera que pueda ser intercambiada en forma comprensible entre la fuente y el destino.

Un plan estratégico de comunicación debe ser un elemento imprescindible que debe ser desarrollado en varios pasos:

- Análisis para determinar cuál es la situación presente de la comunicación.
- Determinar objetivos y alcance, planificar acciones, definir los mecanismos y metodología para llevar a cabo las acciones.
- Tener el compromiso de todas las partes intervinientes en las acciones que sean programadas, sensibilizar a los participantes y predisponerlos para que estén abiertos a ser responsables de su ejecución y, de esta forma, facilitar su implementación.

Visión: La visión es la condición posible y deseable en el futuro y lo que se espera que resulte del plan estratégico.

Uno de los pilares más importantes que un plan estratégico debe tener es la visión, conocer a dónde va esa empresa, en qué dirección, toda organización debe declarar en dónde quieren estar en el largo plazo y como pretenden llegar ahí, además de identificar la diferenciación con la competencia y las oportunidades potenciales que existan en la industria.

El rol del líder es de vital importancia para la construcción e implementación de esa visión, ya que no solo debe diseñarse sino que a la vez debe ser sostenible en el tiempo, El líder tiene que transmitir esa visión, personificarla, lograr que cuando la gente lo vea a él, este viendo la visión.

Misión: La misión expresa la utilidad que tiene el plan estratégico para la empresa y los colaboradores. Es la razón de ser del plan estratégico considerando como uno de los aspectos más importantes de la empresa.

Objetivos: Son los resultados específicos que se intentan alcanzar para cumplir con la misión. Las principales características de los objetivos son:

- Desafiantes
- Fácil de medir
- Consistentes
- Claros
- Establecen las prioridades
- Estimulan al desempeño y a los logros

Alcance: Son las diferentes zonas o áreas donde el producto es vendido y aceptado con mayor facilidad. Para tener un mejor alcance entre el plan estratégico y los colaboradores que lo utilizaran es necesario evaluar las percepciones de ellos y determinar las necesidades básicas.

Plan de comunicación: El plan de comunicación es clave para la estrategia. La comunicación es el mecanismo esencial mediante el cual existen y desenvuelven las relaciones humanas, por lo que debe ser entendida como un elemento más de gestión que contribuye, por un lado a fomentar la integración, motivación y desarrollo personal de los profesionales (comunicación interna); y por otro, a generar conocimiento y credibilidad entre la opinión pública (comunicación externa).

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la misma, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a implicarse.

La comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para cualquier empresa. Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de nuestra organización, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los profesionales, la dirección y los diferentes servicios de la Unidad de Apoyo a la Gerencia son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

6.2 PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN TIGO BUSINESS

6.2.1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo describe el plan estratégico de comunicaciones interna para los colaboradores de la unidad de negocio de Tigo Business, tomando en consideración las recomendaciones señaladas anteriormente, determinamos que lo más importante es fortalecer la comunicación interna ya que con ello podemos lograr un mejor resultado de

desempeño y productividad de los colaboradores sobre las medidas aplicadas a través de este estudio.

La observación directa, los errores en la difusión y recepción de la información y la recogida de opiniones de colaboradores han puesto de manifiesto la existencia de deficiencias en los procesos de comunicación en la unidad de negocio de Tigo Business Apoyo a la Gerencia causadas, en la mayor parte de los casos, por la presencia de barreras físicas (canales) y psicológicas (personales) y por el uso inadecuado de los canales de comunicación.

El objetivo que se persigue con esta acción de mejora es definir y establecer la estructura del Plan de Comunicación interna, definiendo el proceso para la detección y recogida de necesidades de comunicación y de evaluación de la eficacia de los canales utilizados, de forma que sean incorporadas a las acciones que se definan en el Plan de Comunicación.

El contenido de lo que comunicamos y los canales a través de los cuales comunicamos esos contenidos son la base para que el proceso de la comunicación sea eficaz. Por tanto, son necesarias la claridad y concreción en el contenido, el conocimiento y la habilidad para correlacionar informaciones, así como también una "sintonía" de intereses entre las partes que intervienen en el proceso. Con este plan se procurará que las necesidades básicas de comunicación que tienen los colaboradores para realizar bien su trabajo sean cubiertas.

6.2.2 VISIÓN:

Convertir a Tigo Business en un centro de trabajo que se caracterice por la relación interna efectiva, teniendo siempre disponibles medios de comunicación al alcance y disposición de sus empleados para encontrar puntos de mejora y seguimiento constante que permitan generar el clima laboral ideal para su equipo de trabajo.

6.2.3 MISIÓN:

Lograr que los empleados formen un equipo de trabajo orientado a la comunicación abierta, directa y eficaz en todos los niveles de la estructura organizacional.

6.2.4 VALORES:

- Innovación

- Confianza
- Compromiso
- Planificación
- Excelencia
- Responsabilidad
- Colaboración

6.2.5 OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA:

Este Plan pretende optimizar el uso de los canales de comunicación interna así como orientar las líneas estratégicas y actuaciones con la consiguiente eliminación de barreras, de forma que la comunicación se convierta en pilar básico del funcionamiento de la unidad de negocios ofreciendo a los empleados que forman parte del equipo de Tigo Business la oportunidad de generar medios por los cuales hagan conocer sus opiniones y sugerencias sobre temas laborales que brinden la oportunidad de alcanzar un mejor clima de trabajo.

6.2.6 ALCANCE DE LA ESTRATEGIA:

Todos los empleados que pertenecen a la unidad de Tigo Business.

6.3 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

El sector de las telecomunicaciones no solo comprende los servicios de telefonía, datos e internet, sino que también incluye la distribución de las actividades que posibilitan el acceso a determinados puntos para poder establecer comunicación por medio de redes de cable, retransmisión o satélites y radiodifusión.

Tigo Business, es una empresa de telecomunicaciones cuya actividad principal se desenvuelve en la industria de telecomunicaciones brindando servicios de banda ancha a través del transporte de datos, internet y telefonía, actualmente Tigo Business se encuentra bien posicionada en el mercado nacional, llegando a convertirse en una de las más importante compañías de Honduras en el área de las telecomunicaciones y pionera en la comercialización de los servicios de valor agregado.

6.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de Tigo Business está conformada por las siguientes áreas:

- Gerente General
- Especialista en inteligencia de negocios
- Gerencia de Tigo People (Gerencia de recursos humanos)
- Gerencia corporativa móvil
- Analista de precios
- Gerencia de operaciones técnicas
- Gerencia de soluciones de valor agregado
- Gerencia comercial fija
- Jefe de procesos
- Gerencia financiera

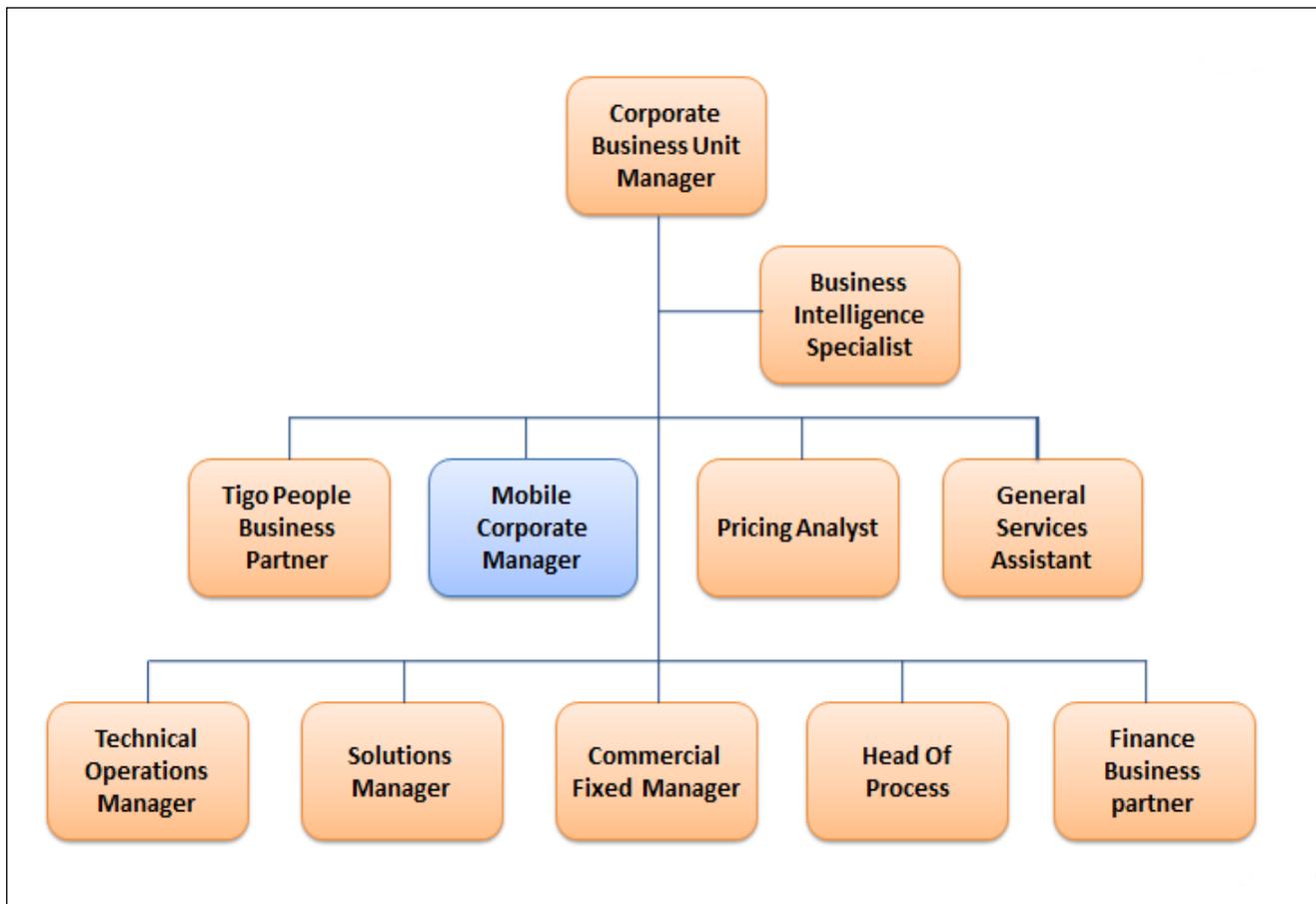


Figura 15. Estructura Organizacional

6.4 ASPECTOS TEÓRICOS: COMUNICACIÓN

6.4.1 COMUNICACIÓN

La importancia de definir la comunicación es para tener las diferentes definiciones que tenían los autores de la comunicación, y ver que la mayoría de ellos se basaban en casi lo mismo que es: Emisor, mensaje y receptor.

En si la comunicación es una relación humana consistente en la emoción - recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ellos un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre.

La importancia de la comunicación no resulta extraña si consideramos la asombrosa cantidad de tiempo que las personas pasan intercambiando mensajes en su trabajo. La importancia de comunicaciones con eficiencia en el trabajo es clara ya que es esencial hasta en la vida cotidiana y para poder crecer hay que poder tener una comunicación adecuada y muy bien definida.

6.4.2 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben ajustarse a todos sus miembros y así, valerse el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos.

6.4.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación es cuando en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda la organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización.

6.4.4 COMUNICACIÓN INTERNA

Cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros), se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre

sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logros de los objetivos organizacionales.

6.4.5 OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA:

- Mejorar la comunicación entre los profesionales y promover su participación.
- Contribuir a construir la identidad corporativa.
- Promover el conocimiento de la Gerencia.
- Impedir el bloqueo interdepartamental.

6.4.6 VENTAJAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

- Mejora de la eficiencia y la participación de todas las personas.
- Mejora de relaciones entre los niveles jerárquicos.
- Mayor identificación con la organización.
- Disminución de la confidencialidad mal entendida (rumores).
- Mejora el clima laboral.

6.4.7 FLUJOS DE INFORMACIÓN

Tabla 1. Flujos de información para la comunicación

CLASE	OBJETIVOS	VENTAJAS
VERTICAL	Entre profesionales o unidades de distinto nivel jerárquico	Permite aconsejar, informar, dirigir, instruir y evaluar a los profesionales acerca de las metas y políticas organizacionales.
ASCENDENTE	Se origina en un nivel jerárquico inferior y se dirige a un superior.	Permite conocer el clima laboral. Contribuye a estimular la creatividad de los trabajadores. Aumenta el compromiso con la organización. Mejora la calidad de las decisiones.
DESCENDENTE	Nace en un nivel jerárquico superior y se dirige a un nivel inferior.	Proporciona información detallada a las personas sobre lo que tienen que hacer. Previene malos entendidos y diferentes interpretaciones. Genera confianza respecto a los superiores.
HORIZONTAL	Entre profesionales de diferentes unidades, del mismo nivel o entre los componentes de un grupo de trabajo.	Ofrece un canal directo en la coordinación y solución de problemas en la organización. Favorece el trabajo en equipo.

6.4.8 IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

En un ambiente tan cambiante como el que se vive en la actualidad, y mientras las organizaciones ponen un mayor énfasis en mantener un clima laboral óptimo, es necesario que la dirección enfoque su atención en la comunicación para con sus colaboradores, a fin de generar mayor confianza y compromiso. La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus Miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. Hoy en día los colaboradores piden tener mayor información acerca de la organización para la cual trabajan, por ello la comunicación interna es el catalizador para alcanzar la excelencia organizacional y la efectividad, y esta debe ser constante. Los colaboradores confían más en la organización si esta mantiene

canales de comunicación abiertos que funcionen bien. Cuando los colaboradores perciben que la información que reciben por parte de sus supervisores y compañeros de trabajo es puntual, certera, y relevante, es probable que se sientan menos vulnerables y confíen en ellos. Por lo contrario, cuando los colaboradores creen que están recibiendo información irrelevante, imprecisa, o fuera de tiempo, es más probable que sean cautelosos y desconfiados.

Es por ello imprescindible que los líderes de las organizaciones provean a los colaboradores, no sólo de la cantidad y calidad adecuada de información, sino también oportunidades y canales para expresarse, para involucrarse, para ser escuchados y para fomentar la participación activa. Es más probable que los colaboradores apoyen a su organización si ésta presenta canales de comunicación adecuados y funcionales. Cuando los colaboradores consideran que la organización para la que trabajan es un lugar que está abierto al diálogo, es más fácil que se involucren en los objetivos organizacionales. El compartir información con los colaboradores ayuda

La comunicación efectiva se logra cuando las acciones se llevan a cabo basadas en relaciones sólidas y confiables. La confianza facilita el compartir la información y estimula la participación e involucramiento, lo que hace a su vez que se fortalezca el compromiso organizacional

6.4.9 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

Una buena comunicación es importante para los gerentes por dos razones. En primer lugar, la comunicación es el proceso mediante el cual se cumplen las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control. En segundo lugar, la comunicación es una actividad a la que los gerentes dedican una abrumadora cantidad de su tiempo.

El proceso de comunicación permite a los gerentes llevar a cabo las tareas de su trabajo. Hay que comunicarle la información para que tengan una base de planeación; los planes han de ser comunicados a otros para que se realicen. La organización requiere comunicar a las personas sus responsabilidades de trabajo, así como comunicarse con los subordinados de modo que se alcancen las metas del grupo. Las comunicaciones orales, las escritas y, en forma creciente, las electrónicas son parte esencial del control. Los administradores pueden

efectuar sus funciones gerenciales solo interactuando y comunicándose con los demás. De ahí que el proceso de la comunicación sea el fundamento de las funciones gerenciales.

Gran parte del tiempo de los gerentes está dedicado a la actividad de la comunicación. Rara vez los gerentes están solos en un escritorio, pensando, planificando, o analizando alternativas. En efecto, los gerentes pasan la mayor parte de su tiempo en la comunicación personal, electrónica o telefónica con los subordinados, colegas, supervisores, proveedores o clientes. Cuando no hay memorándums, cartas o informes o, tal vez, leyendo memorándums, cartas o informes que le son enviados. Incluso en las pocas ocasiones en que están solos se ven interrumpidos frecuentemente por comunicaciones. Por ejemplo, en un estudio de gerentes de nivel medio y alto se descubrió que podrían trabajar ininterrumpidamente durante media hora o más solo una vez cada dos días.

6.4.10 RECOMENDACIONES PARA UNA COMUNICACIÓN EFICAZ EN LA ORGANIZACIÓN

- El presidente o gerente debe comprometerse en la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización.
- Asociar las acciones con las palabras
- Comprometerse con la comunicación de dos vías (descendente y ascendente)
- Énfasis en la comunicación cara a cara
- Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización
- Dar confianza y valor a los empleados para comunicar malas noticias
- Diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita
- Luchar porque la información fluya continuamente.

6.4.11 PLAN PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA

Se propone implementar diversos medios de comunicación al alcance de los empleados, como ser:

- Implementación de buzón de sugerencias.
- Habilitar línea de voz interna y exclusiva para atender comentarios.
- Manejo de correo electrónico para recepción de comentarios internos.
- Diseño y envío de Boletines informativos sobre temas específicos de la unidad de Tigo Business y que permitan socializar el tema de comunicación interna.

6.4.12 FUNCIONAMIENTO E IMPLEMENTACIÓN:

- BUZÓN DE SUGERENCIAS:

Es una herramienta muy útil que permite un espacio de participación para motivar al personal, indicando lo importante que es su opinión sobre diversos temas relacionados al ámbito de trabajo y generando con ello un sentimiento de pertenencia en cada uno de los miembros del equipo.

Cabe mencionar que un buzón de sugerencias también brinda confidencialidad en los comentarios ya que no se precisa de identificación para ser usado, es por ello que se presenta como una de las alternativas de uso más frecuentes para la comunicación interna de una empresa.

Para este proyecto se busca diseñar un buzón el cual debe ser colocado en cada una de las áreas y departamentos que conforman la unidad de negocios de Tigo Business. El buzón debe estar estratégicamente ubicado de manera visible y al alcance de todos los miembros del equipo para su uso y máximo aprovechamiento.-

Su implementación se debe de mostrar a todo el equipo de trabajo como un canal de comunicación eficaz y no dejar de atender los comentarios que en él se encuentren, ya que luego podría convertirse en un medio de desmotivación al no ser atendido correctamente.

Como todo canal de comunicación interna, el buzón de sugerencias requiere de un proceso de diseño y socialización para su correcto uso y se debe de adaptar a la cultura organizacional según las necesidades mostradas en el estudio desarrollado.

Lo más importante de esta herramienta es darle el seguimiento correspondiente. Los comentarios de los empleados no deben quedar encapsulados en el área de Recursos Humanos, como es frecuente, sino que se debe involucrar y comprometer a las jefaturas directas. Es importante poder encontrar un método para agilizar la escucha de las respuestas y para convertirlas en acciones.

Es importante recordar que el buzón de sugerencias es un canal de comunicación, pero no es en sí misma la comunicación y es por ello que se recomienda la implementación de otros medios más directos como ser: línea de voz y correo electrónico para la atención de comentarios y sugerencias por lo cual será importante contar con la colaboración del Departamento de Sistemas para crear un correo electrónico exclusivo y habilitar una línea específica para este fin.

- EL CORREO ELECTRÓNICO Y LA LÍNEA TELEFÓNICA:

Habilitada para la atención de comentarios y sugerencias son medios menos frecuentes de uso ya que implica un trato directo entre el emisor y el receptor de la comunicación perdiendo la confidencialidad en la emisión del mensaje, pero sin embargo representan una comunicación más directa y efectiva para la organización pues se pueden atender los comentarios de manera inmediata.

Es necesario para cada canal a utilizar, la discreción y la formalidad correspondiente para así lograr la efectividad de este plan de acción que busca en todo momento el permitir a cada miembro del equipo el tener un medio por el cual puedan comunicarse para mejorar el ámbito laboral que la misma empresa ofrece.

- BOLETINES INFORMATIVOS:

Otra herramienta efectiva de comunicación e información es la aplicación de Boletines Informativos que pueden ser enviados de manera electrónica a todos los miembros del equipo e impresos y colocados murales visibles para todos los empleados.

El Boletín Informativo es una publicación distribuido de manera regular cada cierto periodo de tiempo y que se centra en temas de interés en específico, en este caso se buscarían temas relevantes para todos los miembros del equipo que contribuyan al mejor desempeño de sus funciones, así como: implementación de nuevos productos, cambios en servicios y pueden ser una gran herramienta para socializar las diferentes herramientas de comunicación interna.

6.5 PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN.

Tabla 2. Presupuesto para la implementación

PRESUPUESTO TENTATIVO DE DESARROLLO DE PROYECTO			
Descripción	Motivo	Costo individual	Costo total
Empleado o Responsable	El monto asignado se asignará en calidad de bono por cumplimiento a cada responsable por localidad.- Se designa para ello al cargo de Asistente de RRHH de cada territorio como responsable del desarrollo y ejecución del proyecto.	L. 2,500.00	L. 6,000.00
Buzones	Se consideran 4 buzones por cada territorio cubriendo con ello cada área que conforma la Unidad de Tigo Business	L. 250.00	L. 3,000.00
Diseño e Imagen	Inversión única para que el proyecto tenga una imagen de acuerdo a las políticas de mercadeo siguiendo los parámetros de marca correspondientes.		L. 4,500.00
Imprevistos o Mantenimiento	Es necesario contar con un fondo disponible para cualquier deterioro o situación no contemplada dentro de la ejecución, desarrollo y seguimiento del presente proyecto.		L. 500.00
Costo total			L. 14,000.00

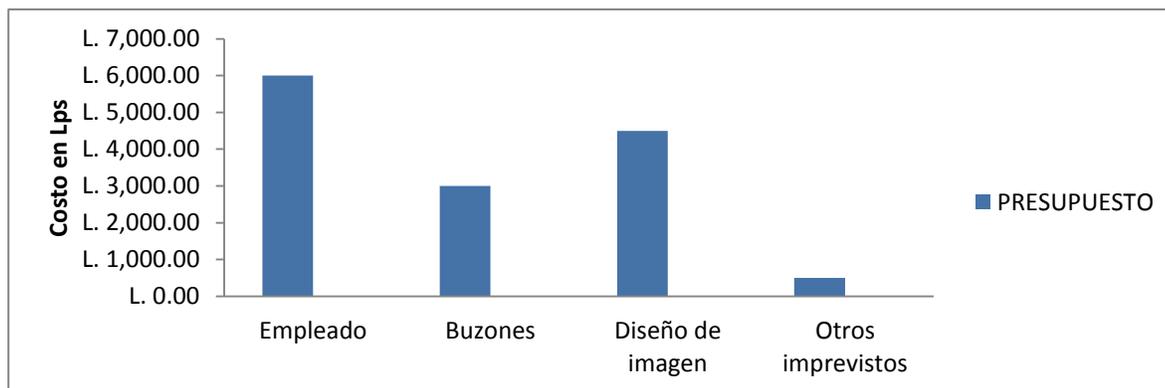


Figura. 16 Presupuesto para implementación

El salario de la persona encargada deberá de incrementarse en calidad de bono por cumplimiento esto para que no quedara como algo específico de planilla la inversión propuesta para será de Lps.2, 000.00.

Inversión de buzones Lps.250.00 cada uno, donde se colocarán 4 buzones en cada localidad de Tigo Business: (Tegucigalpa, San Pedro Sula y La Ceiba) estarán ubicados:

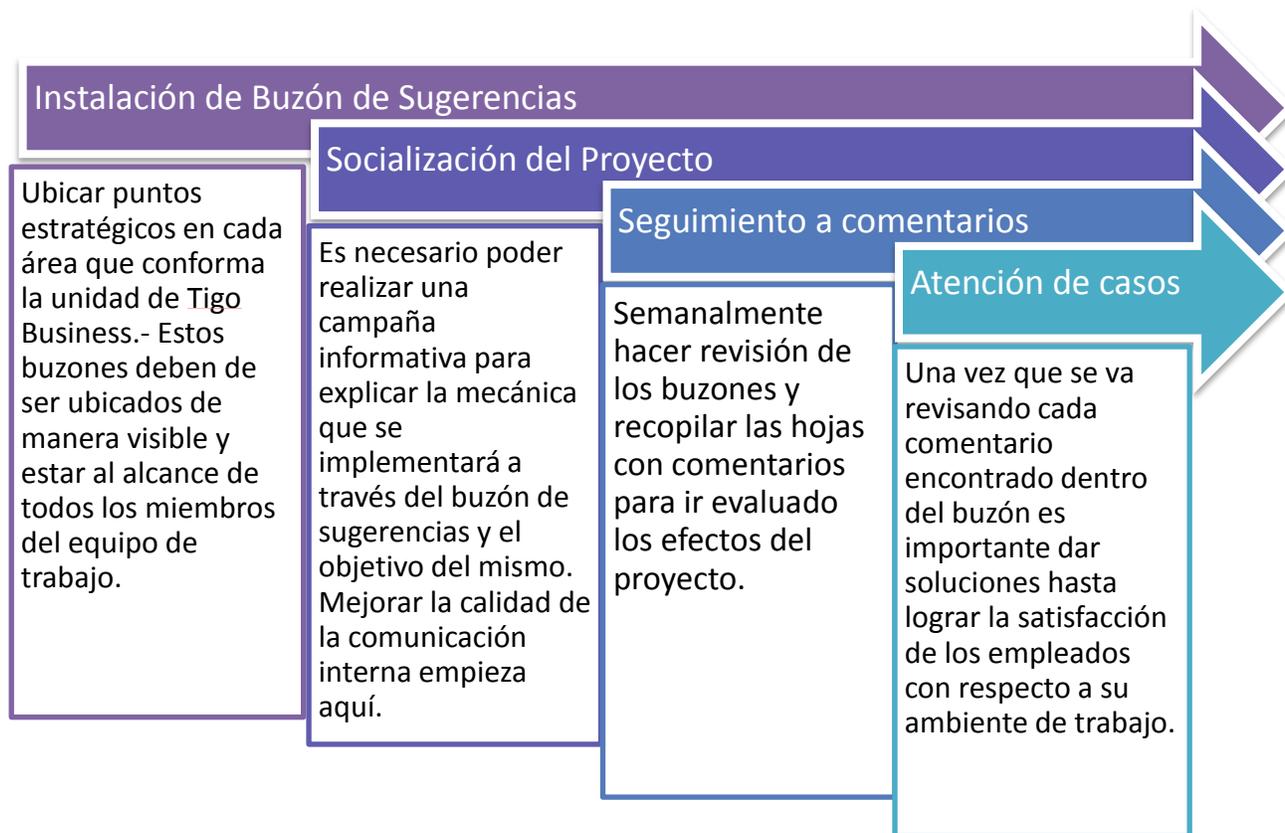
- 3.1.1 Departamento Operativo
- 3.1.2 Departamento Comercial
- 3.1.3 Departamento Ventas
- 3.1.4 Departamento Back Office

El diseño del buzón está valorado en Lps.4, 500.00 para los 3 localidades.

El resto de la implementación de las herramientas a utilizar para mejorar la comunicación interna, como ser el correo electrónico y la línea telefónica son parte de una inversión ya realizada ya que el dominio de la cuenta de correo de la empresa ya existe por lo que solo se creará una cuenta que se llamará comunicacionycultura@tigo.com.hn, y la línea telefónica de añadirá una extensión a la cual podrán llamar marcando el código corto *People (*736753) línea gratuita y de acceso para los colaboradores de Tigo Business.

6.6 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

6.6.1 EJECUCIÓN DE PROYECTO: BUZÓN DE SUGERENCIA



Es importante realizar una bitácora de las inquietudes reportadas para su respectivo seguimiento y solución, esto hará más efectivo el proceso de comunicación y permitirá que los empleados mantengan el interés y confianza por esta útil herramienta que busca abrir paso a una mejor comunicación en el ambiente laboral.

6.6.2 EJECUCIÓN DE PROYECTO: COMUNICACIÓN INTERNA



BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. (2006). *Desarrollo del Talento Humano, basado en Competencias*. Buenos Aires, Argentina : Editorial Granica.
2. Barroso, P. (2004). *Dimensiones del clima organizacional*.
3. Brow , W., & Moberg , D. (2009). *Teoría de la Organización y la Administración: enfoque integral*. México: Limusa .
4. Brunet , & Luc,. (2002). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México : Trillas.
5. Cellular, M. I. (2013). *Millicom International Cellular*. Recuperado el 2013 de Enero de 28, de <http://www.millicom.com/operations/operations.cfm>
6. Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
7. Chiavenato, I. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México.
8. Cruz, N. (2013). (D. Solórzano, & C. Coello, Entrevistadores)
9. Davis , K., & Werther , W. (2005). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. McGraw-Hill.
10. Ferrari, M. (2010). *Comportamiento Organizacional*. Trabajo Práctico .
11. Fleishman, E., & Bass, A. (2001). *Liderazgo y Supervisión*.
12. Funiber. (13 de Octubre de 2011). *Funiber*. Recuperado el 28 de Enero de 2013, de <http://es.surveymonkey.com/s/Encuestasobresatisfaccionconeltrabajo>
13. Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima Organizacional* . S.A.

14. Granda , E. (s.f.). *La insatisfacción laboral como factor de bajo rendimiento de trabajador*. Recuperado el 28 de Enero de 2013, de <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2006/segundo/a10.pdf>
15. Hampton, D. (1989). *Administración* . Mc Graw HILL.
16. Humanos, K. R. (2012). *Koiwe*. Recuperado el Febrero de 2013, de <http://www.koiwerrhh.com.ar/novedades/encuestas.shtml>
17. Koontz, H., & Wihrich, H. (2000). *Administración desde una perspectiva global*. Mc Graw Hill.
18. Lazarus, & Richard. (2006). *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona: Martínez Roca.
19. Lazzati. (2009). *El aporte humano en la empresa*. Macchi.
20. Pa-partners. (Enero de 2013). *Pa-partners*. Obtenido de <http://www.pa-partners.com/>
21. Phegan, B. (2004). *Desarrollo de la cultura de la empresa*. México: Panorama S.A.
22. Psicología. (2010). *Psicología*. Recuperado el Enero de 2013, de <http://psicologiamx.blogspot.com/2008/11/la-actitud-esta-compuesta-de-3.html>
23. Robbins, S. P., & Judge , T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.
24. Sherman , A., & Bohlander , G. (2004). *Administración de los Recursos Humanos*. Iberoamérica.
25. Valle, R. (2005). *Gestión Estratégica de Recursos Humanos* . E.U.: Adisson Wesley, Iberoamericana .

ANEXOS

ANEXO 1:

FORMATO DE ENCUESTA

Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANONIMA; el propósito principal de esta encuesta es mejorar los servicios del área de Gestión del Talento Humano, ofrecidos al personal.

NIVEL DE SATISFACCION		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Poco de Acuerdo	Nada de acuerdo
1.	¿Generalmente estoy satisfecho con mi trabajo?				
2.	¿Me siento orgulloso de laborar para la Institución?				
3.	¿Mi trabajo es interesante y retador?				
4.	¿Tigo Business respeta a sus empleados?				
5.	¿Tigo Business es un buen lugar para trabajar?				
JEFE Y COMPAÑEROS		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
6.	¿Mi jefe me comunica sus expectativas acerca de mí trabajo?				
7.	¿Mi jefe está abordando correctamente los problemas y oportunidades?				
8.	¿Mi jefe es un buen líder para mi departamento?				
9.	¿Mi jefe me trata con respeto?				
10.	¿Mi jefe valora mis ideas y sugerencias?				
11.	¿Mi jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?				
12.	¿Mi Jefe reconoce y valora mi trabajo?				
13.	¿Existe una buena cooperación entre los compañeros?				
14.	¿Existe una buena comunicación entre los compañeros de trabajo?				
15.	¿En Tigo Business los empleados trabajan en equipo?				
16.	¿En Tigo Business existe una comunicación abierta?				

17.	¿Existe una buena comunicación de los niveles inferiores a los superiores?				
18.	¿Se me motiva a hablar y comunicar libremente?				
PUESTO DE TRABAJO		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
19.	¿Mi desempeño es medido con respecto a mis metas u objetivos?				
20.	¿Obtengo regularmente retroalimentación sobre mi desempeño?				
21.	¿Mis evaluaciones de desempeño son justas?				
22.	¿El sistema de gestión de desempeño es efectivo?				
23.	¿El entrenamiento que recibí fue completo en mi puesto de trabajo?				
24.	¿Consigo la información que necesito para realizar mi trabajo?				
PROCEDIMIENTOS		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
25.	¿Conozco los procesos y procedimientos relacionados con mi cargo?				
26.	¿Conozco las funciones y responsabilidades del cargo?				
REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
27.	¿Usted considera que la remuneración está de acuerdo a las funciones realizadas en el puesto de trabajo?				
28.	¿Conozco los beneficios que ofrece Tigo Business?				
29.	¿La institución cuenta con beneficios atractivos en relación a los que ofrece la competencia?				
30.	¿Generalmente estoy satisfecho con los beneficios que recibo?				
31.	¿Las recompensas se basan en el desempeño y los resultados?				
RECONOCIMIENTO		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
32.	¿Existe un programa de reconocimiento cuando				

	los empleados cumplen o superan las metas?				
33.	¿Frecuentemente recibe valoración positiva por su desempeño?				
34.	¿En Tigo Business se prioriza al personal interno para las promociones, antes de contratar personal nuevo?				
	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
35.	¿Los problemas son identificados y claramente definidos?				
36.	¿Se identifican y analizan las principales causas que originan los problemas?				
37.	¿Los problemas son solucionados de manera oportuna?				
38.	¿Se me motiva e identificar y resolver problemas?				
39.	¿Participo en la toma de decisiones que van relacionados con mi trabajo?				
40.	¿Soy apoyado para resolver problemas de acuerdo a mi nivel?				

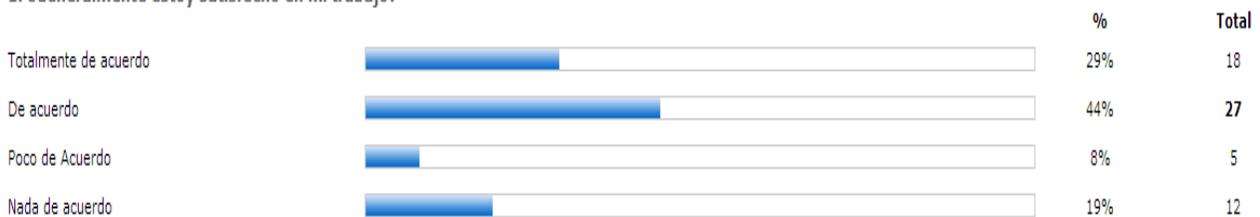
41.- ¿Puede usted brindarnos algunas sugerencias para mejorar el clima laboral de Tigo Business?

MUCHAS GRACIAS POR SU OPINION.

ANEXO 2:

RESULTADO DE LA ENCUESTA.

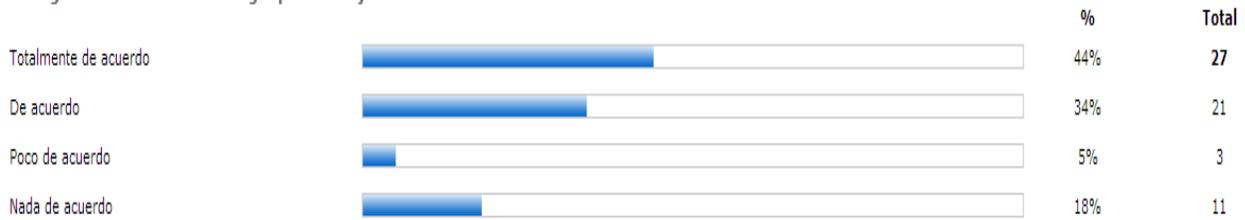
1. ¿Generalmente estoy satisfecho en mi trabajo?



Respuestas recogidas: 62
Preguntas sin contestar: 0

[Gráfico Excel](#) [Gráficos interactivos](#)

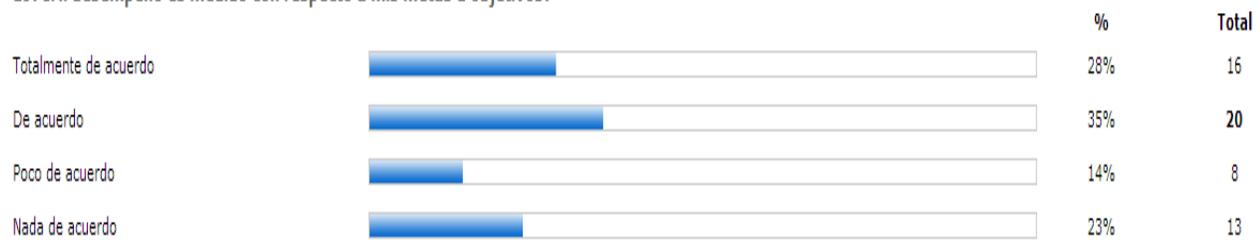
5. ¿Tigo Business es un buen lugar para trabajar?



Respuestas recogidas: 62
Preguntas sin contestar: 0

[Gráfico Excel](#) [Gráficos interactivos](#)

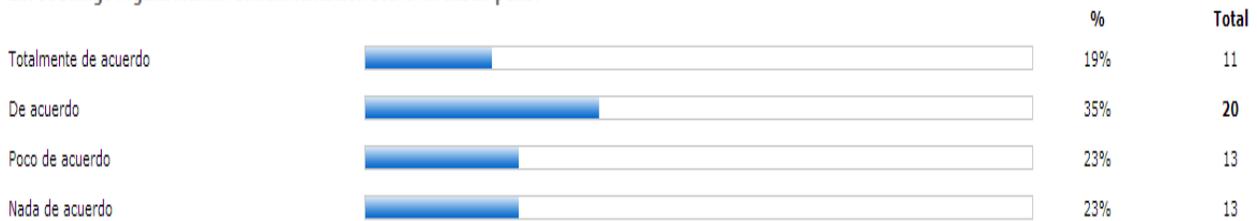
19. ¿Mi desempeño es medido con respecto a mis metas u objetivos?



Respuestas recogidas: 57
Preguntas sin contestar: 5

[Gráfico Excel](#) [Gráficos interactivos](#)

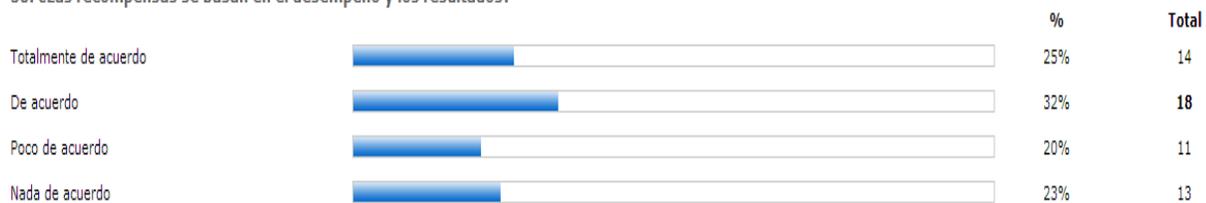
20. ¿Obtengo regularmente retroalimentación sobre mi desempeño?



Respuestas recogidas: 57
Preguntas sin contestar: 5

[Gráfico Excel](#) [Gráficos interactivos](#)

30. ¿Las recompensas se basan en el desempeño y los resultados?



Respuestas recogidas: 56
Preguntas sin contestar: 6

[Gráfico Excel](#) [Gráficos interactivos](#)

22. ¿El sistema de gestión de desempeño es efectivo?

		%	Total
Totalmente de acuerdo		16%	9
De acuerdo		26%	15
Poco de acuerdo		30%	17
Nada de acuerdo		28%	16

Respuestas recogidas: 57
Preguntas sin contestar: 5

[Gráfico Excel](#) [Gráficos interactivos](#)

ANEXO 3:

FORMATO DE ENTREVISTA

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

ORIENTACIÓN. Exprese su percepción sobre cada uno de los "factores medibles". Exprese su percepción EN LA HOJA DE RESPUESTAS, utilizando la siguiente tabla de calificaciones de 1 a 5, teniendo en cuenta lo que significa cada cifra: 1 = nada o casi nada característico; 2 = poco característico; 3 = bastante característico; 4 = totalmente o casi totalmente característico; 5= no califico porque no tengo información. Escriba su calificación en la hoja de respuestas que se le entrega con este cuestionario. Cualquier duda que tenga sobre el significado de las frases expóngala al director de la reunión.

FLEXIBILIDAD.

1. **Toma de decisiones:** en mi área se permite la flexibilidad razonable al momento de tomar decisiones.
2. **Innovación:** en mi área hay oportunidad para realizar ideas sobre cosas nuevas.
3. **Tolerancia:** las personas de mi área, tanto los superiores como los colaboradores, son flexibles para aceptar y saber convivir con las diferencias propias de cada persona.

RESPONSABILIDAD.

4. **Responsabilidad por el impacto:** las personas de mi área, tanto los superiores como los colaboradores, asumen las consecuencias de su propio comportamiento y de su trabajo.
5. **Coraje:** las personas de mi área, tanto los superiores como los colaboradores, asumen riesgos calculados orientados al bien común.

ESTÁNDARES (ALTO DESEMPEÑO)

6. **Mejoramiento:** las personas de mi área, tanto los superiores como los colaboradores, se preocupan por mejorar los estándares de desempeño.
7. **Excelencia:** las personas de mi área, tanto los superiores como los colaboradores, se preocupan por sobrepasar las expectativas de los otros. Es decir, se preocupan por "saltar más alto".

SATISFACCIÓN-RECONOCIMIENTO.

8. **Satisfacción de necesidades:** las personas de mi área, tanto los superiores como los colaboradores, sienten que hay una mutua satisfacción de necesidades entre empresa y empleados.

9. Reconocimiento por el resultado de la labor: las personas de mi área, tanto los superiores como los colaboradores, expresan reconocimiento por el trabajo bien hecho.
10. Reconocimiento a la persona: las personas de mi área, tanto los superiores como los colaboradores, expresan reconocimiento a las características de la personalidad del otro y saben manifestarle con respeto las debilidades.
11. Plan de carrera. La dirección de la empresa tiene establecidas las rutas de ascenso o traslado posibles para las personas de la empresa.
ALINEAMIENTO.
12. Vivencia de la filosofía institucional: las personas de mi área, tanto los superiores como los colaboradores, practican la misión, los valores y las políticas institucionales.
13. Claridad de la estructura organizacional: las personas de mi área, tanto los superiores como los colaboradores, saben con precisión qué cosas hacer y cómo hacerlas en su puesto de trabajo.
14. Claridad en la comunicación: las personas de mi área, tanto los superiores como los colaboradores, manejan con destreza el qué, el para qué, el por qué en las comunicaciones escritas y verbales.
15. Procesamiento de los rumores. las personas de mi área, tanto los superiores como los colaboradores, conocen la importancia de los rumores y los procesan.
CALIDAD.
16. Existencia de indicadores de calidad: en mi área están definidos y difundidos los indicadores de calidad.
17. Cumplimiento de los indicadores de calidad: las personas de mi área, tanto los superiores como los colaboradores, cumplen con los indicadores de calidad establecidos.
18. Información sobre los niveles de calidad: en mi área se hace una difusión periódica, clara y precisa sobre los niveles de calidad obtenidos en mi área y en las demás de la empresa.
19. Información sobre la satisfacción del cliente: las personas de mi área, tanto los superiores como los colaboradores, reciben información sobre los niveles de satisfacción de los clientes externos.
TRABAJO EN EQUIPO.
20. Esfuerzo: Las personas de mi área, tanto los superiores como los colaboradores, se esfuerzan por trabajar en equipo.
21. Membrecía: las personas de mi área, tanto los superiores como los colaboradores, se sienten orgullosos por pertenecer a su equipo.
22. Ayuda: las personas de mi área, tanto los superiores como los colaboradores, espontáneamente ofrecen ayuda a los otros.
23. Confianza: reciben y dan confianza.
APRENDIZAJE.
24. Constancia en el aprendizaje: las personas de mi área, tanto los superiores como los colaboradores, están constantemente aprendiendo.
25. Aplicación del aprendizaje: las personas de mi área, tanto los superiores como los colaboradores, aplican sus aprendizajes a la realidad del trabajo.
26. Aprendizaje de la propia experiencia: en mi área de trabajo se ha elaborado, enseñado y se está practicando un método para elaborar casos didácticos de o sobre los propios éxitos y fracasos.