Pontificia Universidad Católica del Ecuador | SEDE ESMERALDAS

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA AGENCIA CENTRO DE ESMERALDAS DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES (CNT EP)

LINEA DE INVESTIGACIÓN

TALENTO HUMANO- CLIMA ORGANIZACIONAL

TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN PLANEACIÓN

AUTOR: ING. IVÁN DÍAZ SALINAS

ASESOR: MGT. RAMÓN ANGULO CUELLAR

ESMERALDAS, ECUADOR, JULIO, 2017

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el Reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN PLANEACIÓN.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Título

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA AGENCIA CENTRO DE ESMERALDAS DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES (CNT EP)

Ing. Iván Díaz Salinas f. _____

Mgt. Ramón Angulo Cuellar f. _____
DIRECTOR DE TESIS

Mgt. Cecilia Velasco Angulo f. _____
LECTOR 1

Mgt. María de Lourdes Solís Murillo f. _____
LECTOR 2

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez f. _____
COORDINADORA DE POSGRADOS

Mgt. Maritza Demera Mejía f. _____
SECRETARIA GENERAL PUCESE

ESMERALDAS, ECUADOR, JULIO, 2017

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, IVÁN DÍAZ SALINAS portador de la cédula de ciudadanía No. 0802613232 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN PLANEACIÓN son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

_____

IVÁN DÍAZ SALINAS
C.I: 0802613232

CERTIFICACIÓN

Yo, Ramón Angulo Cuellar, en calidad de Director de Tesis, cuyo título es: ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA AGENCIA CENTRO DE ESMERALDAS DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES (CNT EP).

Certifico que las sugerencias realizadas por el tribunal de grado, han sido incorporadas al documento final, por lo que autorizo su presentación ante el tribunal de tesis.

DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

A Dios por permitirme cumplir con éxitos la terminación de mi tesis, bendiciéndome dándome sabiduría y fortaleza para continuar adelante y poder cumplir cada una de mis metas.

A mis hijos, esposa y padres por estar conmigo apoyándome siempre en cada paso, con sus consejos, apoyo y formación para ser cada día mejor.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a todas y cada una de las personas que han aportado con un granito de arena para que esta investigación culmine exitosamente, gracias por la confianza y por el apoyo brindado en el desarrollo de este trabajo.

Agradecido infinitamente con Dios por bendecirme cada día, con mi familia por el apoyo y paciencia que me han brindado a lo largo de este camino, con mis padres que gracias a ellos por su formación y apoyo he podido cumplir con éxito mi meta.

A mi asesor de tesis Mgt. Ramón Angulo Cuellar por la paciencia, el apoyo y la confianza brindada a lo largo de este trabajo de investigación, ya que con su experiencia, conocimientos y guía pude lograrlo a cabalidad.

INDICE DE CONTENIDOS

PÁGINAS PRELIMINARES

Portada i

Tribunal de graduación ii

Declaración de autenticidad y responsabilidad iii

Certificado del Director de Tesis iv

Dedicatoria v

Agradecimiento vi

Índice vii

Resumen ix

Palabras clave x

Abstract xi

Keywords xii

CAPITULO I 1

INTRODUCCION Y OBJETIVOS 1

1.1. INTRODUCCIÓN 1

1.2. JUSTIFICACIÓN 2

1.3. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN 3

1.3.1. Fundamentación teórico/conceptual 3

Clima Organizacional 3

1.3.2. Fundamentación legal 19

1.3.2.1. Fundamentación Sociológica 22

1.3.3. Revisión de estudios previos 23

1.4. OBJETIVOS 28

1.4.1. General 28

1.4.2. Específicos 28

CAPITULO 2 ..... **28**

METODOLOGÍA 28

2.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN 28

2.2. Universo y Muestra 29

2.2.1. Población 29

2.2.2. Muestra 30

2.3. INSTRUMENTOS 30

CAPITULO 3 ..... **31**

ANALISIS E INTERPREACION DE RESULTADOS 31

CAPITULO 4 ..... **40**

DISCUSION 40

CAPITULO 5 ..... **43**

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS 43

5.1. CONCLUSIONES 43

5.2. PROPUESTAS 44

REFERENCIAS **45**

ANEXOS **47**

RESUMEN

En el día de hoy en las empresas en general uno de los elementos esenciales para su óptimo funcionamiento es el talento humano, gracias a él se llevan a cabo eficientemente los procesos tanto internos como externos, con lo cual la empresa encamina exitosamente sus actividades, motivo por el cual se llevó a cabo el análisis del clima organizacional en la Agencia Centro de Esmeraldas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT EP).

El clima organizacional describe el ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados y trabajadores e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Un buen clima organizacional permitirá que los miembros de la organización, cumplan con los objetivos de la empresa, debido a que un empleado motivado es más eficiente y trabajará mejor, lo cual permite aumentar la productividad, de esa forma ayudará a conseguir las metas y objetivos de la organización.

Para conocer acerca de lo que opinan del clima organizacional, se entrevistó y aplicó la ficha de observación a los empleados y trabajadores de la institución, con lo cual se pudo obtener valiosas conclusiones, de lo que sucede en la Agencia y como se puede mejorar el clima organizacional al encontrar factores que no permiten que las actividades se desenvuelvan de mejor manera.

Es importante que la institución tenga un conocimiento cierto de cómo es el clima organizacional a lo interno con lo cual puede tener una óptica evolutiva y con sustento fortalecer a su talento humano, creando acciones de responsabilidad laboral con la finalidad de fortalecer al talento humano que en aquel lugar labora.

PALABRAS CLAVE

Talento humano, Agencia Centro de Esmeraldas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Clima organizacional, Responsabilidad laboral.

ABSTRACT

Today in companies in general one of the essential elements for their optimal functioning is human talent, thanks to it are efficiently carried out both internal and external processes, whereby the company successfully routes its activities, reason by which the organizational climate analysis was carried out at the Esmeraldas Central Agency of the National Telecommunications Corporation (CNT EP).

The organizational climate describes the existing environment among the members of the organization. It is closely linked to the degree of motivation of employees and workers and indicates specifically the motivational properties of the organizational environment. A good organizational climate will allow the members of the organization to meet the objectives of the company, because a motivated employee is more efficient and will work better, which allows to increase productivity, that way will help to achieve the goals and objectives of the organization.

In order to know what they think about the organizational climate, they interviewed and applied the observation sheet to the employees and employees of the institution, with which valuable conclusions could be obtained, what happens in the Agency and how it can be improved The organizational climate by finding factors that do not allow the activities to develop in a better way.

It is important that the institution has certain knowledge of how the organizational climate is internally with which it can have an evolutionary perspective and with sustenance to strengthen its human talent, creating actions of responsible labor with the purpose of strengthening the human talent that there Work

KEYWORDS

Human talent, Esmeraldas Center Agency of the National Telecommunications Corporation Organizational climate, Labor responsibility.

CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

1.1 INTRODUCCIÓN

El clima organizacional se lo puede considerar como un factor intermedio o como un puente de enlace entre los componentes del sistema organizacional y las predisposiciones de motivaciones que poseen los empleados de una organización, los cuales convergen en un comportamiento, el cuál trae secuelas para la organización en aspectos fundamentales como la productividad, satisfacción laboral, tanto para los clientes internos como externos y otra serie de elementos de orden administrativo y funcional.

La organización que tenga o cuente con un clima organizacional eficiente en el que sus trabajadores se sientan a gustos con su labor, en la cual no haya lugar para la insatisfacción laboral va en buen camino rumbo al éxito en la actividad que desarrolla. Al existir un clima laboral adecuado, el personal de la organización laborará con entusiasmo, con agrado, dando lo máximo de sí mismo en beneficio personal y por ende de la organización.

En la agencia centro de Esmeraldas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, su principal capital, que son las personas, no se sienten satisfechos con el ambiente que los acoge para sus labores diarias, es difícil que trabajen con eficiencia y calidad. Siendo necesario evaluar sistemáticamente el clima organizacional. Este diagnóstico permite conocer el estado de la institución, tal como la ven sus miembros. Si se pretende que la organización produzca bienes y servicios de calidad, es imprescindible que la calidad empiece por casa.

La agencia centro de Esmeraldas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones como institución gubernamental debe enfrentar en el día a día, los desafíos propios de su papel como proveedora de servicios, debido a que a pesar de poder brindar un buen servicio, siempre habrá clientes externos insatisfechos lo que pondrá a prueba a la organización en cuanto al ambiente laboral propicio para que sus empleados reflejen ante el cliente que se siente bien con la misma, despejando todas las dudas e inconvenientes

que ellos presenten, de una manera agradable y gentil, que haga sentir al usuario como parte de la organización. Todos estos factores conllevan a tener una institución con excelentes procesos de atención amparados bajo un clima laboral adecuado lo que puede hacer la diferencia con las otras proveedoras de servicio de carácter privado.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Los proyectos gerenciales requieren procesos flexibles ante los cambios introducidos en una organización; una estructura plana, ágil, reducida con un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de intercambio basado en la productividad y efectividad en donde se comparta el éxito; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización. En este sentido, los gerentes deben establecer un ambiente que permita la participación de todos los empleados y trabajadores para mejorar la calidad; esto a través de la integración de prácticas que involucren: selección, desempeño, reconocimiento, capacitación y avance profesional; los que constituyen procesos de cambios estratégicos que puede ayudar a la generación de un clima adecuado, así como contribuir directamente al incremento de productividad del trabajo. La gestión del clima organizacional en los diferentes niveles de la organización hoy por hoy constituye un compromiso y una responsabilidad para los directivos o gerentes que deben actuar con determinación para establecer la calidad como valor fundamental que ha de incorporarse a las normas administrativas de la organización. Actualmente cualquier tipo de organización requiere gestionar el clima organizacional a fin de obtener resultados de manera convenientes tanto para el empleado como para la institución. Para lograrlo hay que propugnar una ruptura paradigmática, que revista cambios en la gerencia de la organización, incluyendo patrones de medición del desempeño para valorar los estilos gerenciales; para ello existen instrumentos establecidos a través de indicadores de gestión. De ahí que la gestión organizacional debe medirse utilizando indicadores, para que proporcione a la gerencia información importante que le permita establecer criterios de calidad y efectividad en los diferentes niveles de la misma.

Mediante la utilización de indicadores de gestión, el gerente podrá propiciar calidad y efectividad en el trabajo, en los diferentes niveles de la organización, tomando en cuenta el control y evaluación para alcanzar la excelencia laboral y administrativa de la institución. Así como, establecer un programa de desarrollo gerencial que permita medir el impacto de la gestión del clima organizacional actual. Lo expuesto anteriormente llama a la reflexión una vez que la organización debe ser identificada como una institución abierta al progreso integral de la provincia y del país, en donde se desarrolle una comunidad armónica, con alta productividad y presta a trabajar proactivamente.

1.3 MARCO TEÓRICO

1.3.1. Fundamentación Teórica - Conceptual

Clima Organizacional

Según la National Association for Mental Health, (2012), el concepto de motivación a nivel individual conduce al de clima organizacional a nivel de la organización. Los seres humanos están continuamente implicados en la adaptación a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se puede definir como un estado de adaptación. Tal adaptación no sólo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la satisfacción de las necesidades de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende particularmente de aquellas personas que están en posiciones de autoridad jerárquica, resulta importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas.

De acuerdo con la National Association for Mental Health, (2012), la adaptación varía de una persona a otra y en un mismo individuo, pero de un momento a otro. Una buena adaptación denota “salud mental”. Una de las maneras de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Esas características básicas son:

1. Se sienten bien consigo mismas.

2. Se sienten bien en relación con las otras personas.

3. Son capaces de enfrentarse a las demandas de la vida.

A esto se debe el nombre de clima organizacional, gracias al ambiente interno entre los miembros de la organización. El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos, a estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., típicos de las situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización (como en los casos de las huelgas o manifestaciones, etcétera).

Según Atkinson, en su libro La teoría de la motivación de logro, 1964 (pp. 240-314) desarrolló un modelo para estudiar la conducta motivacional en el que considera los determinantes ambientales de la motivación. Ese modelo se basa en las premisas siguientes:

1. Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que únicamente influyen en la conducta cuando son estimulados o provocados.

2. La provocación o no de esos motivos dependen de la situación o del ambiente que percibe el individuo.

3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico no influye en la conducta, sino hasta que es provocado por una influencia ambiental apropiada.

4. Cambios en el ambiente percibido resultarán en cambios en el patrón de la motivación estimulada o provocada.

5. Todo tipo de motivación está encaminada hacia la satisfacción de un tipo de necesidad. El patrón de motivación estimulado o provocado determina la conducta, asimismo un cambio en ese patrón resultará un cambio de la misma. El clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. (Atkinson, 1964)

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

1. Se percibe o experimenta por los miembros de la organización.

2. Influye en su comportamiento.

De acuerdo con el libro Administración de recursos humanos de Chiavenato, el clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye sobre el primero. (Chiavenato, 2007)

El concepto de clima organizacional se ha desarrollado recientemente, pues fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960. Y es tal vez por esa juventud que de su estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición y distinción. Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, esto ha llevado a que los investigadores se hayan circunscrito más al aspecto

metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel que juega el clima en el desarrollo de la organización. En lo que sí se visualiza un consenso es en expresar que el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo a su percepción.

Según el libro clima organizacional en Colombia de Mendez, (2006), el clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente., manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establece procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

El clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa. (Mendez, 2006)

Según el libro Organización y administración enfoque situacional de Dessler, (1976) la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. Es por ello, que su definición se basa en el enfoque objetivo de Forehand y Gilmer (1964) que plantea el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Como parte de su teoría toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas. Se considera que el enfoque estructural es más objetivo porque

se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección, mientras que en el enfoque subjetivo de Halpin y Crofts (1962) se plantea el clima organizacional como la "opinión" que el empleado se forma de la organización. Mencionan como elemento importante del clima el "espirit" cuyo significado es la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida. Otro factor importante tomado en cuenta, es la consideración, hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentado o emocionalmente distante. Otros aspectos discutidos por los autores son los factores del clima relacionados con la producción.

Existe un tercer enfoque que es el de síntesis, que es el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo; los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (1968). Para ellos el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.

De acuerdo a los enfoques anteriormente planteados, Dessler, (1976) sugiere que los empleados no operan en el vacío, llegan al trabajo con ideas preconcebidas, sobre sí mismos, quiénes son, qué se merecen, y qué son capaces de realizar. Dichas ideas reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo como el estilo de los jefes, la estructura organizacional, y la opinión del grupo de trabajo, para que el individuo determine cómo ve su empleo y su ambiente, puesto que el desempeño de un empleado no solo está gobernado por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas (percepciones) del clima en que trabaja.

De estos enfoques se desprenden las diferentes definiciones de clima que se presentan a continuación.

Watters et al. citado en Dessler, (1976) define el término como "las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura". Watters y sus colaboradores identificaron cinco factores globales del clima:

la estructura organizacional eficiente, autonomía de trabajo, supervisión rigurosa impersonal, ambiente abierto estimulante, y orientación centrada en el empleado.

Según Sudarsky, (1977) en su libro Un modelo de diagnóstico e intervención. Desarrollo organizacional, el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.

Por su parte, Likert y Gibson (1986) plantean que el clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.

En el libro modelo Teoría hacia un clima organizacional plenamente gratificante de Álvarez, (1995), define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad.

Así mismo Goncalvez A. , (1997), considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento.

De acuerdo con Chiavenato I. , (2000), que arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

En el libro Fundamentos del clima organizacional Goncalvez A. , (2000), expone que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en

función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden en la organización y en el clima, y así se completa el circuito.

Por su parte García M., (2003), en su libro: Del clima organizacional a la cultura organizacional menciona que el clima organizacional para representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.

Las anteriores definiciones permiten establecer que el clima organizacional es la identificación de características que hacen los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde prima la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional.

Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales.

En los cuadernos de administración / universidad del valle / no. 42 /, la autora de este artículo plantea su definición de clima organizacional como la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización. (Solarte, 2009)

Las herramientas o métodos de diagnóstico del clima organizacional, según el punto de vista de varios autores se identifican así:

En el libro el clima organizacional en Colombia de Mendez, (2006), la medición del mismo a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a

partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral. En este orden de ideas, el objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia. Con estos resultados, el propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano.

Según García M. y., (1997) en su libro hacia un clima organizacional plenamente gratificante, dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello. Existe una gran variedad de cuestionarios que han sido aplicados en los procesos de medición del clima, a continuación se describen los más implementados.

Según Brunet, (1987), en su trabajo el clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias, el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima, es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta al cuestionado, preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Generalmente, para cada pregunta se pide al encuestado que exprese cómo percibe la situación actual y cómo la percibiría idealmente, lo cual permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja.

Para efectos de medición, la unidad de análisis es el área o grupo al que pertenecen las personas encuestadas y el total de la empresa, pues la información referente al clima percibido individualmente no tiene utilidad. La información que se obtiene mediante la

aplicación de la encuesta debe ser de calidad y hay que tener presente la relevancia de su confiabilidad; por ello es importante considerar la forma como se aplica.

Para Brunet, (1987), en su trabajo el clima de trabajo en las organizaciones, la investigación del clima organizacional a través de cuestionarios como instrumento de medida, se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas:

Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos).

Un análisis de los efectos del clima organizacional en una empresa en particular (estudios longitudinales).

Según Brunet, (1987), la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por tener ciertas dimensiones comunes, a saber: el nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema, el grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de la organización, el tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados y la consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores. La calidad de un cuestionario, reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización al tener en cuenta que los factores determinantes del clima organizacional pueden variar de una organización a otra, de acuerdo con sus propias particularidades.

Entre los cuestionarios más utilizados están: el de Litwin y Stringer.

De acuerdo con Litwin, citado en Kolb et al., (1985), el estudio experimental que dio origen al instrumento, se ideó originalmente para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Se fijaron tres objetivos de investigación:

1) Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional;

2) Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo;

3) Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional.

De acuerdo con Mendez, (2006), Litwin y Stringer desarrollaron un cuestionario basado en la teoría de motivación de Mc Clelland de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. Las dimensiones que utilizaron son: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad – lealtad.

El cuestionario tiene 50 ítems, con escala de rangos que va desde "completamente de acuerdo" hasta "completamente en desacuerdo". Para Dessler, (1976), Litwin y Stringer han analizado la función del clima como variable interpuesta entre diversos estilos de liderazgo y la satisfacción y motivación de los empleados. Para este estudio se crearon tres empresas simuladas que debían competir en un mercado real y poner al descubierto según los autores, la íntima asociación entre liderazgo y clima. Litwin y Stringer encontraron que podían crear tres climas distintos, cada uno con consecuencias específicas para la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo. Las organizaciones fueron: British Radar, administración orientada a la estructura, posición, funciones asignadas, autoridad de la posición, sanciones por apartarse de las reglas y comunicaciones verticales formales; balance radar, administración informal, participación en la toma de decisiones, cooperación, trabajo en equipo y relaciones amistosas. En esta organización se creó un ambiente de estímulo y se imponían sanciones y Blazer Radar, donde la administración insistía muchísimo en la productividad, en la fijación de metas, refuerzos para la creatividad y premios en forma de aprobación y promoción y aumento del sueldo por un desempeño excelente. Se fomentaba la ayuda mutua en torno a problemas de tarea.

De este modelo se concluyen los siguientes elementos de clima organizacional: el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las características del clima son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan dentro de

la organización, el clima organizacional tiene repercusiones directas sobre el comportamiento laboral, el clima es una variable transversal a la organización.

El cuestionario de Rensis Likert, es otro de los que más se utiliza.

Dessler, (1976), manifiesta que para Likert el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerencial. Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada "los sistemas de organización" que permite visualizar en términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra.

La herramienta utilizada por Likert diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión resulta de relacionar dos instrumentos complementarios: el primero permite identificar a que sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización, y el segundo, facilita mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la naturaleza del mismo.

Likert clasifica los sistemas de gestión en cuatro grupos: sistema I autoritarismo explotador, el sistema II autoritarismo paternalista, el sistema III consultivo y el sistema IV participación en grupo.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible, lo que propicia un clima favorable dentro de la organización.

Por lo tanto, para Likert el clima es multidimensional, compuesto por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Todos estos elementos se unen para formar un clima particular que influye notoriamente en el comportamiento de las personas de la organización.

De acuerdo con Mendez, (2006), en 1977 John Sudarsky, profesor de la Universidad de los Andes, desarrolló en Colombia un instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado test de clima organizacional (TECLA), el cual está fundamentado en la teoría de la motivación de Mc Clelland y Atkinson, en donde se identifican las necesidades de afiliación, poder y logro. Tuvo también en cuenta las variables definidas por Litwin y Stringer, consideradas como dimensiones del clima organizacional (conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad y salario).

Según Suarez, (1977), Sudarsky y un grupo de investigadores de la Universidad de los Andes, desarrollaron un modelo operativo que permite generar información necesaria para orientar el desarrollo organizacional en la empresa.

Menciona Sudarsky, (1977), en el libro diseño de un sistema integrado de modificación del clima organizacional de la Corporación Universitaria Autónoma de Occidente las siguientes dimensiones del clima organizacional: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad, y salario. Además, el autor utilizó como base para su estudio, la definición de clima de Litwin y Stringer adicionándole los factores la seguridad y salario por considerarlos importantes en el medio colombiano. El instrumento de medición del clima organizacional utilizado es un cuestionario de 90 preguntas de falso o verdadero, incluidas varias preguntas de control.

Sudarsky, (1977), considera el clima organizacional como un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas, prácticas administrativas, la tecnología y los procesos de toma de decisiones se traducen (a través del clima organizacional y las motivaciones) en el comportamiento de los equipos y de las personas que son influenciados por ellos.

El instrumento permite hacer un diagnóstico del clima organizacional al responder a la pregunta: ¿Qué se tiene motivacionalmente en esta organización? Con base en la información generada en la medición, se puede predecir la manera más adecuada de orientar la acción de acuerdo con prioridades y limitaciones, tanto económicas como de

recursos humanos, si se tiene en cuenta que se puede establecer una relación entre las dimensiones del clima organizacional y las motivaciones sociales.

Después de la revisión teórica sobre la conceptualización del clima organizacional se evidencia que no existe una unificación en la definición, sin embargo, todas las teorías analizadas coinciden en tres elementos fundamentales; el primero es la percepción, que se refiere al proceso por el cual los individuos a través de los sentidos reciben, organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente; el segundo lo constituyen los factores organizacionales, entendidos como aquellos elementos de la organización que se consideran influenciadores directos de la motivación y desempeño de los empleados y afectan la consecución de los objetivos organizacionales); y el tercero es el comportamiento organizacional, interpretado como la manera en que las personas de forma individual y grupal actúan en las organizaciones.

Dentro del estudio del clima los factores organizacionales están constituidos por tres aspectos importantes: los estructurales (procesos y procedimientos) las relaciones interpersonales (relación individuo-individuo, individuo / grupo) y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo) que son los elementos constitutivos de la organización.

De acuerdo a lo anterior, se plantea como definición de clima organizacional la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan sus relaciones e inciden en el comportamiento tanto positiva como negativamente, al modificar consecuentemente su desarrollo productivo y el de la organización.

Adicionalmente, cuando se estudia el clima organizacional hay que tener en cuenta que un individuo llega a la organización con sus propias características, una historia, tienen sus propias expectativas (relacionadas con sus experiencias), sus capacidades y habilidades (relacionadas con lo que es capaz de hacer)y su personalidad (relacionada con su comportamiento)y se enfrenta a una situación organizacional compuesta por factores organizacionales (estructura, el jefe y su estilo, las relaciones con sus compañeros y el

ambiente físico) y con base en estos genera un ajuste a su comportamiento que puede afectar positiva o negativamente su desempeño. Por lo tanto, el desempeño no solo está gobernado por su análisis objetivo de la situación, sino por sus impresiones subjetivas que dan lugar a su percepción del clima en el trabajo, y a su vez él mismo como individuo influye en la percepción de sus compañeros sobre el clima.

El objetivo de las herramientas al medir el clima organizacional es determinar las dificultades existentes en la organización a nivel de los factores evaluados, por lo tanto, es importante medir factores que estén orientados a las relaciones interpersonales, a los elementos físicos y a los estructurales, y cómo estos actúan al facilitar o dificultar los procesos que conducen a la productividad de los empleados y por ende de todo el sistema. La medición del clima permite medir la gestión de la organización y su efectividad, también posibilita medir la actitud de las personas cuando se proyecta desarrollar cambios organizacionales y determinar en qué factores se debe trabajar para que el cambio sea efectivo.

La medición del clima se puede ver como un proceso complejo debido a que abarca un gran número de factores que depende de cada organización y sus necesidades o particularidades, es sensible porque cualquiera de los factores puede afectar la percepción de clima e incidir en gran medida en el mismo, y dinámico porque cambia constantemente y permite ser mejorado con acciones correctivas.

También se debe tener claro que se mide con la herramienta para que las conclusiones sean efectivas en el proceso de análisis y mejoramiento, debido a que algunas de ellas están orientadas a medir únicamente la percepción de los empleados, y otras a medir sus niveles de satisfacción.

Otro aspecto relevante es que las herramientas en la mayoría de sus casos son estándares para las organizaciones y no tienen en cuenta las particularidades entre una y otra. Sin embargo, herramientas como la de Hernán Álvarez o Zapata y García plantean la posibilidad de adecuar los factores a cada organización, adicionalmente, Méndez da la posibilidad de incluir preguntas a su instrumento, no obstante, todas las herramientas deberían adecuar el lenguaje de sus preguntas al que se usa en la organización y

particularmente ajustarse al nivel educativo del encuestado, de tal forma que se asegure la total comprensión del instrumento.

El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional; incluso algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones.

Otro reto que se plantean los estudios de clima y que aun las herramientas no resuelven es, en qué medida el clima afecta la productividad de la organización, sin embargo, cuando se realiza un estudio de clima, se analiza la disposición y aceptación de las personas hacia la organización a la que pertenecen. Por lo tanto, el estudio del clima organizacional está orientado al análisis de los factores ambientales, físicos y humanos de satisfacción y motivación de los individuos que potencializan el logro de los objetivos. Tal como lo plantean Robbins (1998), Soto (2001) y Hellriegel et al. (2004) podría decirse que la satisfacción laboral está determinada por diferentes factores que inciden en el clima organizacional de la empresa, tales como: trabajo mentalmente desafiante, recompensas justas, condiciones favorables del trabajo, colegas que brinden apoyo, y la compatibilidad entre la persona y el puesto, determinarían el grado de satisfacción laboral del trabajador y su puesto de trabajo.

Aunque la satisfacción en el trabajo no conduce por fuerza a que una persona desempeñe bien una tarea específica para Hellriegel et al. (1999), no significa que deba descuidarse en lo más mínimo. La satisfacción representa un resultado de la experiencia del trabajo, por lo que altos niveles de descontento contribuyen a que las directivas identifiquen problemas organizacionales que exigen su atención. Además, el descontento en el trabajo se vincula estrechamente con el ausentismo, la rotación y los problemas de salud física y mental. Los altos niveles de ausentismo y la rotación excesiva son costosos para las organizaciones. Consecuentemente, altos niveles de descontento, ausentismo o rotación,

constituyen síntomas que deben ser atendidos de manera prioritaria por la dirección de la empresa.

Otro elemento importante al estudiar el clima es ver cómo se afecta la productividad en términos de un clima más o menos favorable. Tal y como lo plantean Werther y Davis (1995) en primer lugar, se debe tener en cuenta que para mejorar la productividad a largo plazo, es absolutamente necesario mejorar la calidad del clima organizacional. A corto plazo, una administración autocrática puede incrementar los niveles de productividad incluso a costa de las condiciones de trabajo, sin embargo, no se pueden mantener progresos significativos en el largo plazo en los niveles de productividad bajo este esquema, porque el deterioro en el clima conduce a los trabajadores a perder el entusiasmo por su trabajo y por ende a disminuir su productividad. Con la pérdida de entusiasmo vienen los mayores índices de ausentismo y mayores tasas de rotación; además de problemas colaterales como la lentitud, el desgano y la indiferencia en los trabajadores. El personal se retira psicológicamente de sus labores, vacío que viene a ser llenado por la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido.

En segundo lugar, es claro que las personas consideran que disfrutan de un entorno laboral de alto nivel cuando sienten que contribuyen con el éxito de la empresa de una forma significativa. El solo hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no le permite influir en las decisiones que lo afectan. De acuerdo a lo anteriormente expuesto, es absolutamente necesario que tanto los directivos de las empresas, como las personas vinculadas con el área de recursos humanos se comprometan en la construcción de un clima organizacional favorable dentro de sus empresas. El departamento de talento humano tiene influencia directa en la motivación y satisfacción de todos los empleados de una organización, aspectos que a su vez conducen a la determinación del clima organizacional.

Finalmente, el diagnóstico de clima se hace importante dado que su estudio proporciona información a la organización y a sus directivas sobre las percepciones y actitudes de las personas que la componen, y ayuda en la tarea de buscar un continuo mejoramiento del ambiente y de la productividad. El clima organizacional se encarga del comportamiento

humano, por ello se vuelve una estrategia estudiarlo, entenderlo y atenderlo para beneficio de los trabajadores y de toda la organización.

La revista cuadernos de administración / universidad del valle / no. 42 /, menciona que el clima organizacional aporta a los desarrollos de cambio especialmente de cultura dentro de las organizaciones puesto que el estudio de la cultura organizacional, se enfoca en la organización como un todo de acuerdo al enfoque sistémico y todas sus características, y el clima organizacional, se enfoca en el análisis de los individuos que la componen, debido a que responden a los factores motivacionales. El análisis de clima es un proceso enmarcado dentro de una situación específica, un momento dentro de la organización, mientras que la cultura es un continuo permanente dentro del tiempo. La cultura vuelve a situarse dentro de lo que la empresa ha concebido para funcionar y asegurar su perpetuidad. Para ello debe tenerse en cuenta el factor humano y evaluarlo a través de un análisis de su ambiente laboral (clima), que le permite identificar los factores de motivación y satisfacción para lograr los resultados. Lo que conlleva a que la medición del clima organizacional puede ser un elemento evaluado que anteceda los procesos de cambio cultural, debido a que el éxito del cambio cultural depende de la participación comprometida y responsable de todo el personal, y el análisis de clima permite desarrollar acciones enmarcadas dentro del plan de intervención, lo que lleva a los cambios culturales y a la forma de hacer las cosas. (Solarte, 2009).

1.3.2. Fundamentación Legal

La investigación desarrollada se fundamenta sobre las leyes que rigen la vida del país:

LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA 2008

Sección octava referente al trabajo y seguridad social

Art. 33.- "El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y

retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado".

Sección novena que menciona a las personas usuarias y consumidoras

Art. 53.- "Las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras, y poner en práctica sistemas de atención y reparación".

Sección segunda

Administración pública

Art. 227.- "La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación".

LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO

Art. 2.-Objetivo.- "El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación".

Art. 22.- Deberes de las o los servidores públicos.- "Son deberes de las y los servidores públicos:

b) Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades;

i) Cumplir con los requerimientos en materia de desarrollo institucional, recursos humanos y remuneraciones implementados por el ordenamiento jurídico vigente;

j) Someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones; y, Custodiar y cuidar la documentación e información que, por razón de su empleo, cargo o comisión tenga bajo su responsabilidad e impedir o evitar su uso indebido, sustracción, ocultamiento o inutilización".

Art. 53.- Del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano.- "Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley".

Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño.- "Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto".

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley.

CÓDIGO DEL TRABAJO

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

"Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste rea realizado.
Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra; Atender las reclamaciones de los trabajadores".

1.3.2.1. Fundamentación Sociológica

Una aproximación al origen de los que se entiende por clima organizacional se encuentra en la Sociología. El concepto de organización, en la perspectiva de la teoría en las relaciones humanas, enfatiza en la importancia del hombre en función de su trabajo por su participación en un sistema social.

Al analizar las definiciones de Ekvall (1983); Payne y Pugh (1976) y Redruejo (1983), se encuentran aspectos en los cuales coinciden que se refieren a su concepto partícular sobre el clima organizacional. Estas definiciones coinciden en que el clima organizacional es el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social. Tal proceso está influenciado por el sistema de valores, actitudes y creencias, así como de su ambiente o entorno interno (estos constituyen elementos de lo que Talcott Parson identifica como componente de la "acción social"). La interacción de las personas en el marco de la "acción social" permite construir percepciones que por su origen e impacto colectivo, se constituyen en atributos de la organización como un todo, así como de los subsistemas que la conforman, Tales percepciones influyen en los comportamientos y actitudes que las personas asumen en la organización.

Con base en los anteriores conceptos podrá inferirse que la relación hombre – organización no se proyecta solamente a nivel de los aspectos definidos por la estructura formal en el sistema de función y posición del individuo, sino que "cada ocupante de un puesto tiene ciertos patrones en su relación con otras personas de la organización" Schein, p. 10, (1973). Se puede afirmar que las conductas y patrones de comportamiento de los individuos en la organización (sistemas de personaliodad) son el resultado del conjunto de valores, norma y pautas propias de la estructura organizacional (sistema cultural), como de las condiciones que se establecen por el proceso de interacción (sistema social). De esta forma, los sistemas cultural, social y de personalidad a nivel de la organización son elementos de análisis importantes en el concepto de clima organizacional por la relación que se establece entre la estructura formal de la organización y el individuo que participa en la misma. Así la organización identifica elementos de su estructura que los individuos

proyectan en estilos propios y dan lugar a procesos que se reflejan en sus comportamientos organizacionales. (Méndez Alvares, 2006)

1.3.3. Revisión de estudios previos

De la revisión bibliográfica se encontraron algunos estudios similares a la presente investigación entre los cuales se pueden citar los siguientes:

1. El trabajo investigativo desarrollado por Víctor Xavier Quiñónez Ku, de la Universidad Tecnológica Israel 2013 "El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE)", se pudo concluir que:

"El clima organizacional es una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional, que permitió determinar la existencia de inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE)".

"De acuerdo al análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas de clima organizacional se determinaron los factores negativos que afectan al desempeño laboral en la PUCESE".

"La elaboración de un plan de mejora de clima organizacional contribuye al desarrollo de estrategias, fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores de la PUCESE".

2. El trabajo investigativo desarrollado por Roseane Patricia de Araújo Silva Freire, de la Universidad de Granada, Departamento de Economía Financiera y Contabilidad 2009, "El clima organizacional en la gestión empresarial: su consideración en el diseño del Balanced Scorecard", se pudo concluir que:

La medición financiera del desempeño organizacional no es suficiente para suplir la actual necesidad de los diversos usuarios de la información contable. La utilización de medidas de carácter multidimensional, que reflejen los resultados alcanzados por las empresas

provenientes de la gestión de sus intangibles, es indispensable para obtención de mejore resultados a medio y largo plazo.

El clima organizacional y la satisfacción laboral son caracterizados simultáneamente como actividades intangibles e intangibles generativos. La excelencia de los procesos internos es caracterizada como un intangible explotable.

El diagnóstico y monitorización de la percepción de los empleados respecto al clima organizacional son de máxima importancia para el direccionamiento de la empresa en la obtención de sus objetivos estratégicos. Las prácticas gerenciales y la conducta del líder, aspectos que pueden ser observados en las encuestas de clima organizacional, son indispensables para generar los cambios organizacionales necesarios para la implementación y ejecución de la estrategia empresarial.

Existe, por parte de los trabajadores de la empresa, una tendencia a valorar positivamente las dimensiones reconocimiento, autonomía, entusiasmo y apoyo, y, en este sentido, se hace indispensable actuaciones específicas, desde el, ámbito empresarial, para suscitar transformaciones organizacionales que promuevan una evaluación más positiva de estas dimensiones y consecuentemente una mejor satisfacción de los empleados en su actuación para el éxito de la estrategia empresarial.

Este trabajo constituye una aportación a una línea de investigación relevante en el ámbito de la gestión del conocimiento: la generación y validación de instrumentos de medida que permitan evaluar y acompañar la gestión de los intangibles en las organizaciones. La literatura del BSC apunta para la necesidad de generación de instrumentos, con características aceptables de fiabilidad y validez, que evalúen aspectos intangibles relevantes para la ejecución de la estrategia empresarial.

Así, el instrumento de clima organizacional validado ene esta investigación proporciona un diagnóstico del desempeño de la organización en relación a algunas características inherentes al capital organizativo.

3. El trabajo investigativo desarrollado por Néstor Oswaldo Pérez Tenazoa y Pedro Lito Rivera Cardozo, de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana Escuela de Post grado Facultad de Ciencias Económicas y de Negocios 2015, se pudo concluir que:

Existe un nivel medio o moderado de clima organizacional de los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013.

Existe un nivel medio o moderado de Satisfacción Laboral de los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013.

En lo que respecta a la dimensión de involucramiento laboral, los trabajadores del IIAP, percibe que se involucra en su trabajo con compromiso para superar los obstáculos, con unas relaciones interpersonales favorables y confiando en la mejora de los métodos de trabajo.

En lo que respecta a la dimensión de supervisión, los trabajadores del IIAP, percibe que la calidad de supervisión por parte de los jefes se encuentra en un nivel adecuado; el cual favorece los resultados esperados conforme los planes estratégicos; confían en sus trabajadores y delegan funciones acorde a las necesidades institucionales.

En cuanto a la dimensión de comunicación, los trabajadores del IIAP, perciben fluidez, rapidez y celeridad en la cadena de valor de los procesos organizacionales. Tienen acceso a la expresión de sus necesidades y a la retroalimentación de sus competencias. Poseen motivación de logros.

En las condiciones laborales, los trabajadores del IIAP, perciben como a una Institución que practica relaciones laborales favorables en cuanto a infraestructura, ambientes adecuados, seguridad laboral, reconocimiento y remuneraciones acorde a los perfiles de puestos.

En la dimensión autorrealización, los trabajadores del IIAP, perciben a su Institución como medio laboral que favorece su desarrollo personal y profesional. Sus régimen laborales facilitan flexibilizar sus perfiles de puestos acorde sus necesidades

institucionales, su intención es dar valor a las competencias y cubrir mayores expectativas laborales.

4. El trabajo investigativo desarrollado por PH.D. José Antonio López y Maldonado, Universidad de Playa Ancha, programa de Doctorado en Gestión y Políticas Educativas, "clima organizacional y Satisfacción Laboral de Profesores del Colegio Sagrados Corazones padres franceses" 2010, se pudo concluir que:

El clima organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones y el nivel de satisfacción laboral, pues este determina la forma en que un individuo (trabajador) percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

La satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, así será su entrega a este, contribuyendo al mejoramiento continuo de los servicios o tareas que se desarrollan en ese lugar.

A la vista de los resultados, parece lógico concluir que efectivamente existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Esta relación aparece presente en los ítems interrelacionados entre estas dimensiones, es decir, la satisfacción laboral de los profesores está presente positivamente siempre y cuando el clima organizacional tenga una construcción también positiva o adecuada. Así mismo incidir en que es el clima el que influencia a la satisfacción, ya que esta es consecuencia de una situación, de una percepción, si bien es cierto que la propia satisfacción puede retroalimentar el propio clima organizacional.

Por todo lo expresado, se desprende que la incidencia en la mejora de las dimensiones del clima organizacional, puede ser una buena herramienta en las instituciones, para influir en la satisfacción laboral, y obtener todas las ventajas que de ella redundan, como la mejora en la disposición de los profesores, mayor interés en el proyecto educativo y quehacer institucional, mejor interrelación entre pares y convivencia positiva de todos los estamentos que componen la institución.

5. El trabajo investigativo desarrollado por Jeanneth Silvana Espín Ayala y Nataly Gabriela Torres Molina, de la Politécnica Salesiana Sede Quito, "Análisis del Clima Organizacional y su impacto en el desempeño laboral del personal administrativo y operativo del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador distrito Quito para el periodo 2006 – 2011", se pudo concluir que:

El clima organizacional de la institución se encuentra en un margen de apreciación de los trabajadores como bueno, a pesar de esta consideración existe un porcentaje de empleados que no lo consideran así, por lo que la institución debe trabajar para que ese pequeño porcentaje cambie su perspectiva hacia la institución.

El funcionario del Servicio Nacional de Aduana, distrito Quito, tiene un amplio sentido de predisposición para colaborar conjuntamente con la institución en la consecución de los objetivos institucionales, de igual manera es consciente de que tienen falencias y que requieren ser tratadas y superadas para que influyan positivamente en los resulta dos que busca la institución.

Existe una clara falta de iniciativa de los empleados que laboran en el Servicio Nacional de Aduana, distrito Quito que afecta directamente en su desempeño laboral, esto se debe al sistema burocrático, que desafortunadamente existe en todas las instituciones del sector público.

La mala atención al usuario interno y con más relevancia al usuario externo es tan importante en toda institución, afectando directamente el clima organizacional, provocando un ambiente conflictivo, con un desempeño laboral mediocre.

La falta de capacitación al personal que se desempeña en el Servicio Nacional de Aduana, no ha permitido un trabajo adecuado en cuanto a las actividades, lo que ha generado falta de agilidad y eficiencia ocasionando un mal servicio a los usuarios de los servicios.

Se pretende cumplir con el objetivo general de la propuesta para mejorar el clima organizacional y satisfacer al personal del Servicio Nacional de Aduana, con la ejecución del plan de acción elaborado, manteniendo óptimas condiciones en cuanto al bienestar de los funcionarios.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

Analizar el clima organizacional en la agencia centro de Esmeraldas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

1.4.2. Objetivos específicos

- Interpretar las percepciones de los empleados en la Agencia Centro de Esmeraldas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.
- Identificar las debilidades del clima organizacional en la Agencia Centro de Esmeraldas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA

La investigación tuvo su soporte en considerar el contexto actual del clima organizacional en la agencia centro de Esmeraldas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP de Esmeraldas, para conocer el grado de satisfacción laboral de los empleados y trabajadores, la recolección de la información se desarrolló a través de fuentes primarias y secundarias. Utilizando técnicas como la observación directa, y la aplicación de una encuesta debidamente formulada que fue aplicada de manera anónima para la primera, y el estudio en libros y publicaciones de diversos autores para la segunda, lo cual permitió expresar las distintas concepciones relacionadas con la tema elegido y de esta manera aportar a la conformación de un criterio sobre los diferentes enfoques de los autores.

2.1. Método de investigación

De acuerdo con los objetivos de la investigación, la presente investigación se clasificó como aplicada ya que según Grajales (2000), la investigación aplicada, depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos, pero se

caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busco el conocer para hacer, para actuar, para construir y para modificar. La razón de ser de este tipo de investigación fue resolver un problema aplicando un instrumento o producto que lleve a ello. Por tal motivo requirió partir de una investigación previa, sin seguir esa secuencia no se podría desarrollar.

Según el nivel de profundidad y alcance, esta investigación es catalogada como descriptiva debido a que se enfocada hacia una revisión profunda del tema, definiendo todas sus características y aspectos relevantes. Aportó conocimiento de acuerdo con lo que manifiesta Behar (2008), cuando dijo que los estudios descriptivos sirven para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes, permitiendo detallar el fenómeno estudiado a través de la medición de uno o más de sus atributos. Requiere un fuerte trabajo de documentación y revisión bibliográfica.

2.2. Universo y muestra

2.2.1. Población

Se entiende por población “el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio". (Arias, 2006. p. 81). El personal que labora en la agencia centro de Esmeraldas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, es una población de tipo finita debido a que se conoce el número exacto de ellos (87) por lo que la población en su totalidad se considera como la muestra, aplicándoles a ellos la totalidad los instrumentos determinados en la investigación.

PERSONAL	CANTIDAD
Personal Técnico	39
Personal Comercial	35
Personal administrativo	13
TOTAL	**87**

2.2.2. Muestra

Para Castro (2003), la muestra "se clasifica en probabilística y no probabilística. La probabilística, son aquellas donde todos los miembros de la población tienen la misma opción de conformarla, La no probabilística, es cuando la elección de los miembros para el estudio dependerá de un criterio específico del investigador, lo que significa que no todos los miembros de la población tienen igualdad de oportunidad de conformarla*".*

2.3. Instrumento/s

El instrumento de investigación es el medio que se utiliza para medir y registrar la información. Es por ello que después tener una visión clara sobre el alcance y objetivos de la investigación, se han elegido los siguientes instrumentos:

Observación: según Sampieri (2006) la observación cualitativa no es mera contemplación. Implica adentrarse en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo así como una reflexión permanente.

Es por ello que en el presente trabajo investigativo tendrá como instrumento la observación directa para tener una perspectiva clara acerca del clima organizacional en la agencia centro de Esmeraldas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP. En este tipo de investigación la observación es de gran relevancia, pues proporciona al investigador de una fuente más de información, acerca de cómo se desarrolla el clima organizacional en la institución.

Encuestas: Según Audirac, (2006), "la encuesta es un instrumento que permite recabar información general y puntos de vista de un grupo de personas". Es por ello que ha sido escogido este instrumento para la recopilación de datos primarios, como una fuente importante de conocimiento científico, ya que los datos que se obtienen son confiables, debido a que las respuestas se limitan a lo planteado. De la misma forma, la codificación, el análisis y la interpretación de los datos son sencillos. (p.90).

Se utilizará el cuestionario basado en las teorías de Likert debido a que este ha sido validado y utilizado en diferentes trabajos como: Diez, D. (2013), Herrera, Y. (2013). Se

justifica la utilización de este cuestionario en la escala de Likert porque es uno de los ítems más populares y utilizados en las encuestas para analizar el clima organizacional, además permite de una manera fácil calificar del 0 al 4 según su grado de acuerdo con la misma.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Descripción de la muestra

Fueron encuestados 87 personas que laboran en la agencia centro de Esmeraldas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, entre los cuales estuvieron, 39 que corresponden al personal técnico; 35 pertenecientes al área comercial y 13 que son personal administrativo.

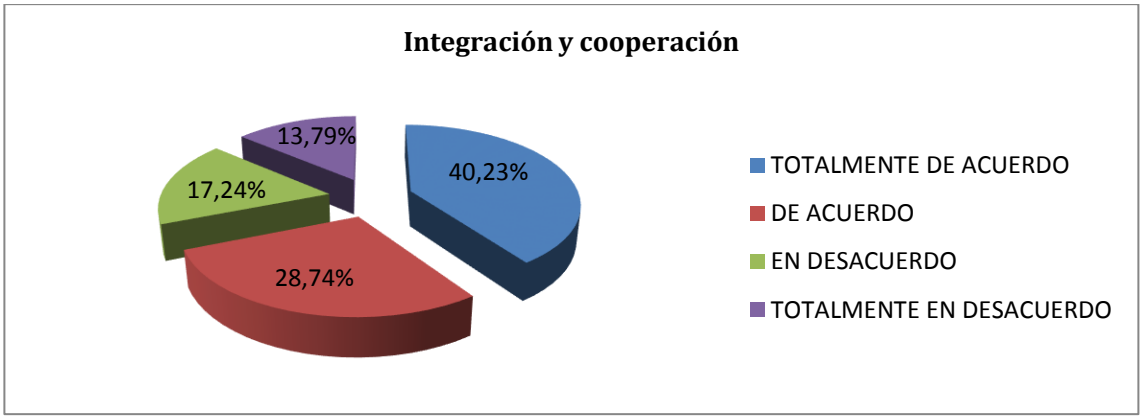
3.2. Análisis y descripción de resultados

El trabajo investigativo, permitió conocer en forma porcentual los resultados acerca de los factores que inciden en el clima organizacional de la agencia centro de Esmeraldas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, obtenidos en la tabulación de la encuesta aplicada en la misma.

Integración y cooperación

El 68,97 del personal que labora en la agencia centro de Esmeraldas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, está totalmente de acuerdo y de acuerdo con la existencia de integración y cooperación entre los miembros de la entidad; el 31,03% restante niega la existencia y cooperación entre ellos, de lo que se desprenden que todavía la labor realizada no es tan eficiente como se quisiera.

Tabla 1

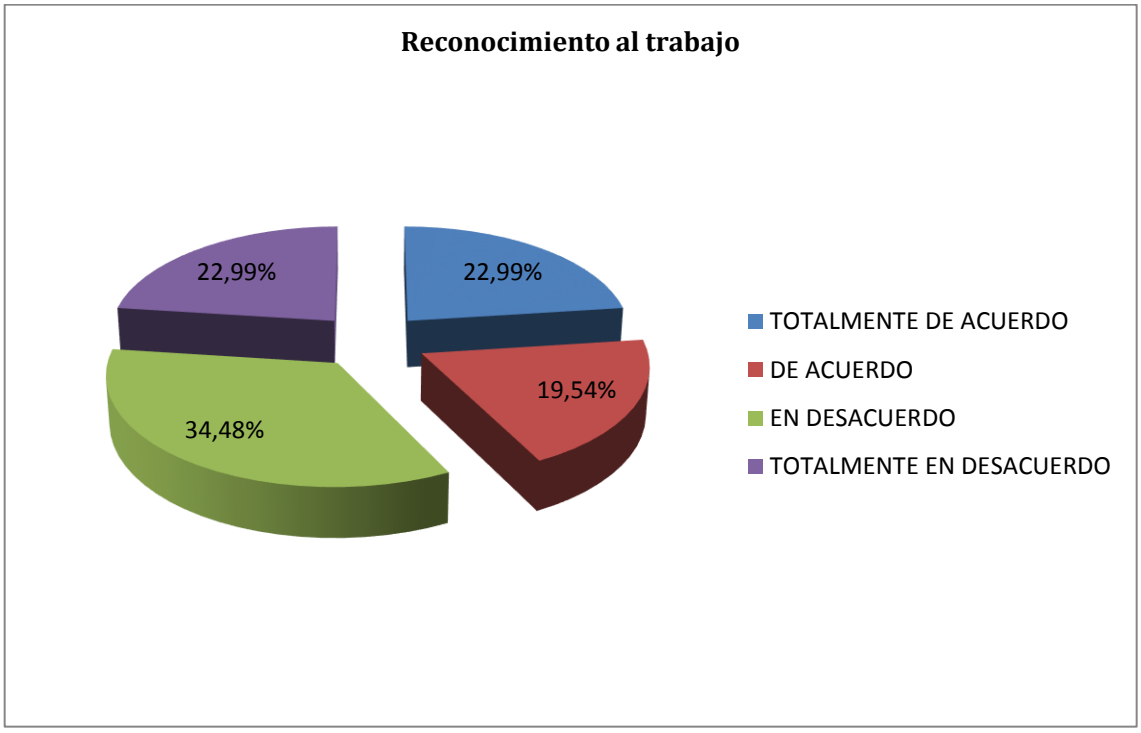


.

Reconocimiento al trabajo

El 57,47 del personal que labora en la agencia centro de Esmeraldas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con que se realiza la existencia de reconocimiento al trabajos bien realizado por parte del departamento de Talento humano; el 42,53% restante mencionó que si existe el reconocimiento a la labor en la institución. Por lo que se desprende que si existe reconocimiento no es para todos por la labor realizada, lo que existe falencia en cuanto al clima organizacional.

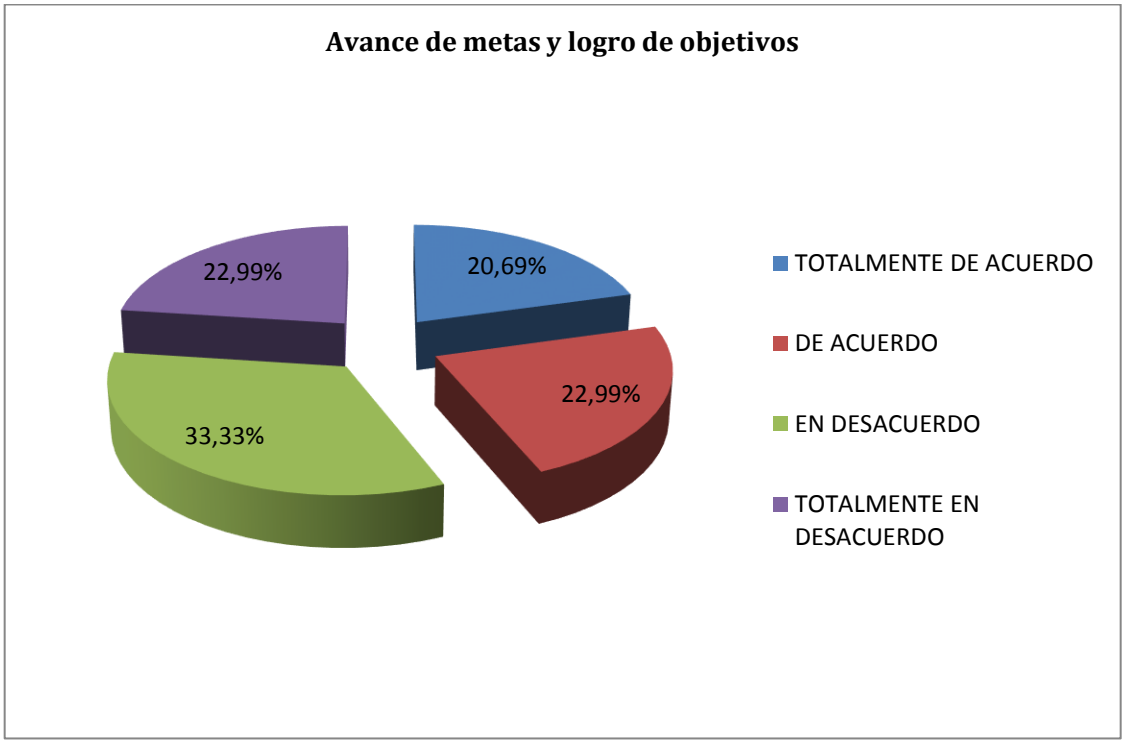
Tabla 2



Avance de metas y logros de objetivos

El 56,32% del personal que labora en la agencia centro de Esmeraldas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo debido a que no se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logros de objetivos; el 43,68% restante mencionó que se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logros de objetivos. Por lo que la información no está circulando debidamente para un gran porcentaje de empleados.

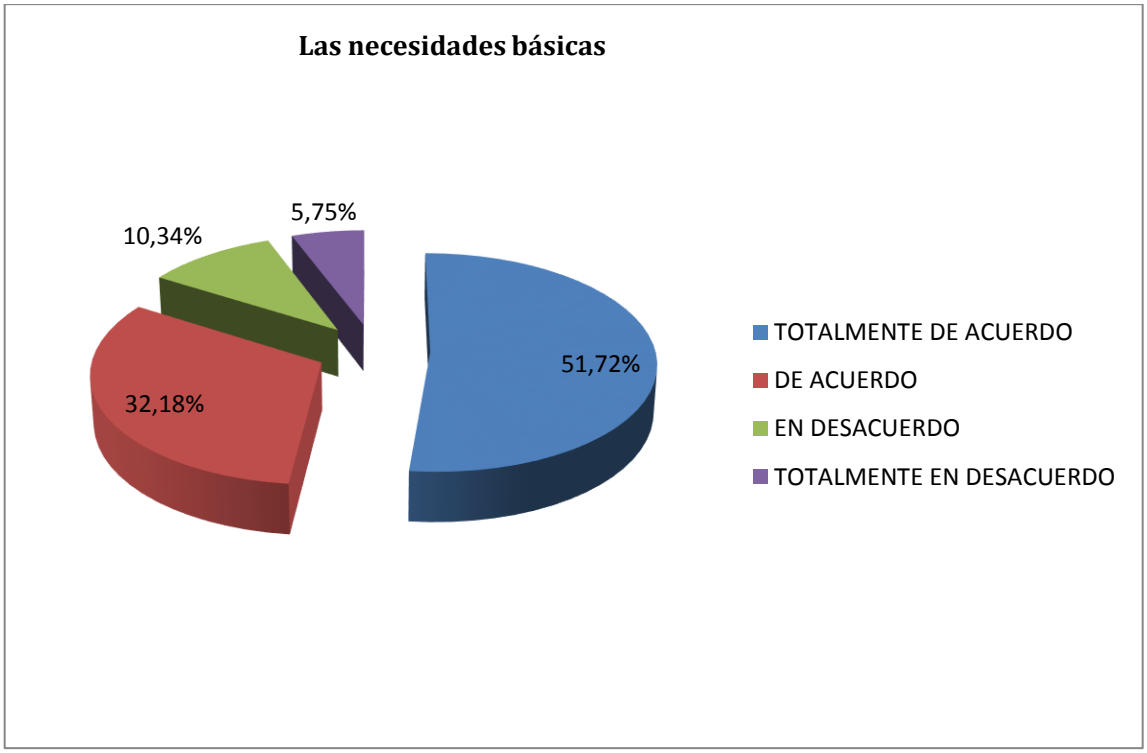
Tabla 3



Las necesidades básicas

El 83,90 del personal que labora en la agencia centro de Esmeraldas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, está totalmente de acuerdo y de acuerdo con la que sus necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente; el 16,10% restante todavía siente que sus necesidades básicas no han sido satisfechas, siendo un grupo minúsculo que con el paso del tiempo puede llegar a estar satisfecho.

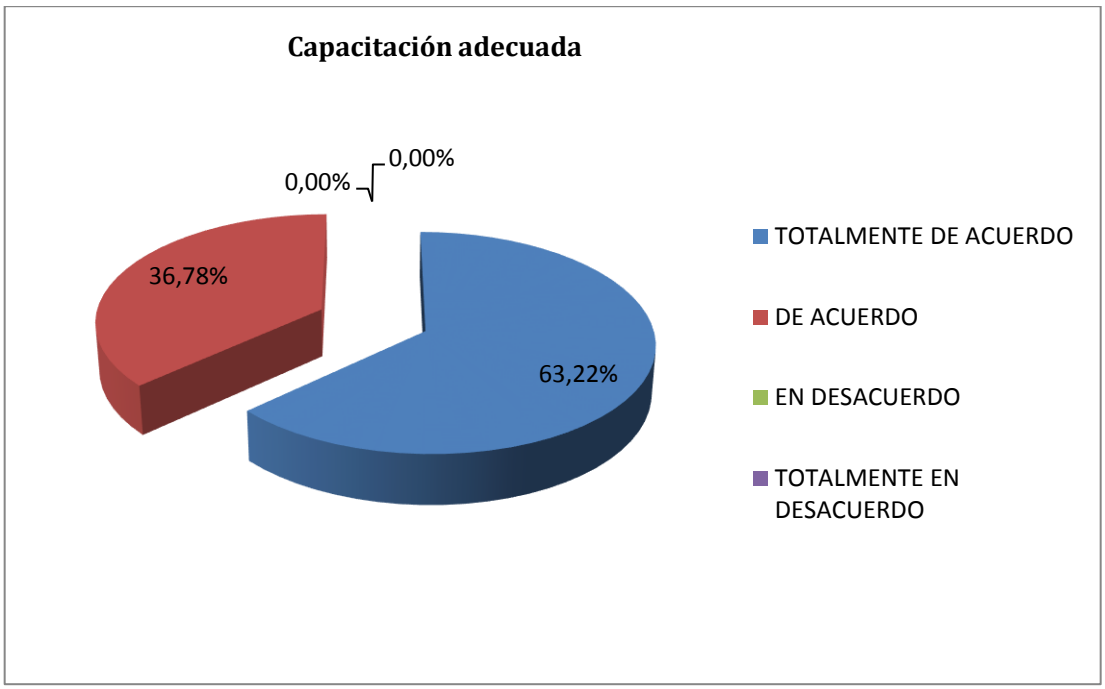
Tabla 4



Capacitación adecuada

El 100% del personal que labora en la agencia centro de Esmeraldas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, está totalmente de acuerdo y de acuerdo con la capacitación adecuada y a tiempo que reciben para alcanzar las nuevas demandas de trabajo.

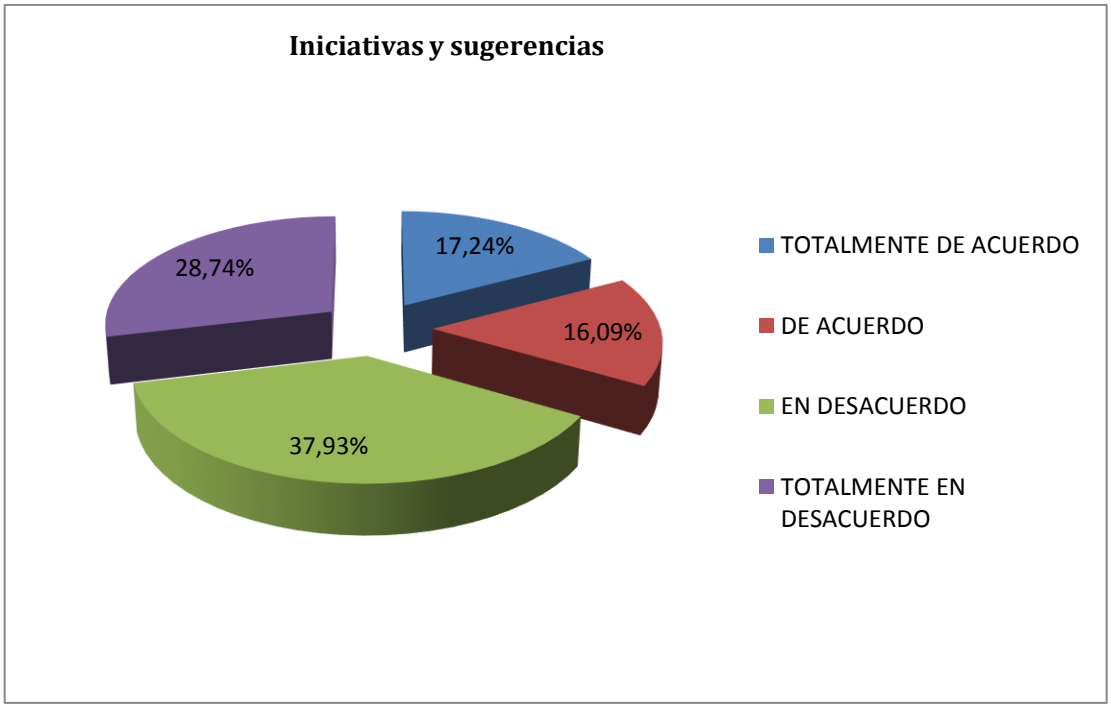
Tabla 5



Iniciativas y sugerencias

El 66,67% del personal que labora en la agencia centro de Esmeraldas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo debido a que no se toma en cuenta las iniciativas y sugerencias personales que hacen para mejorar su labor; el 33,33% restante mencionó que si se toma en cuenta las iniciativas y sugerencias personales. Por lo que es necesario que la opinión y sugerencia de todos los empleados sea tomada en consideración en beneficio de la organización.

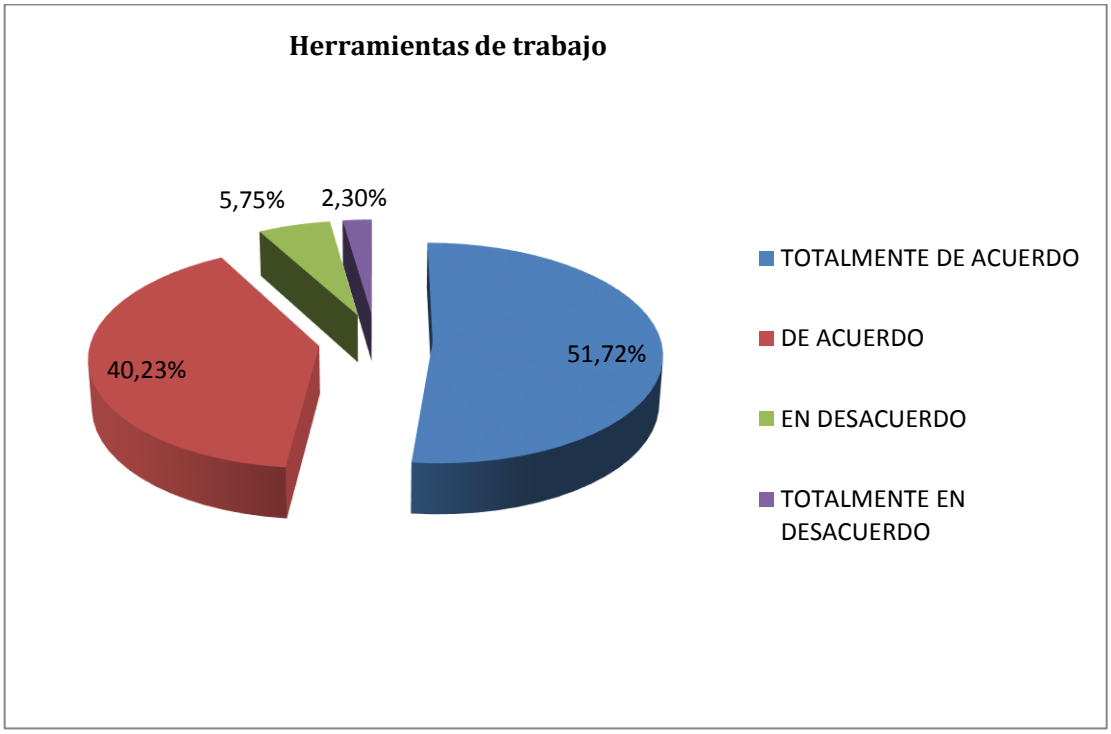
Tabla 6



Herramientas de trabajo

El 91,95 del personal que labora en la agencia centro de Esmeraldas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, está totalmente de acuerdo y de acuerdo en que las herramientas que forman parte de su trabajo son las más adecuada para la realización del mismo; solo el 8,05% restante discrepa de la opinión de los demás. Por lo que se debe tratar de ver en qué medida no tienen las herramientas adecuadas y proporcionársela para la realización de su labor.

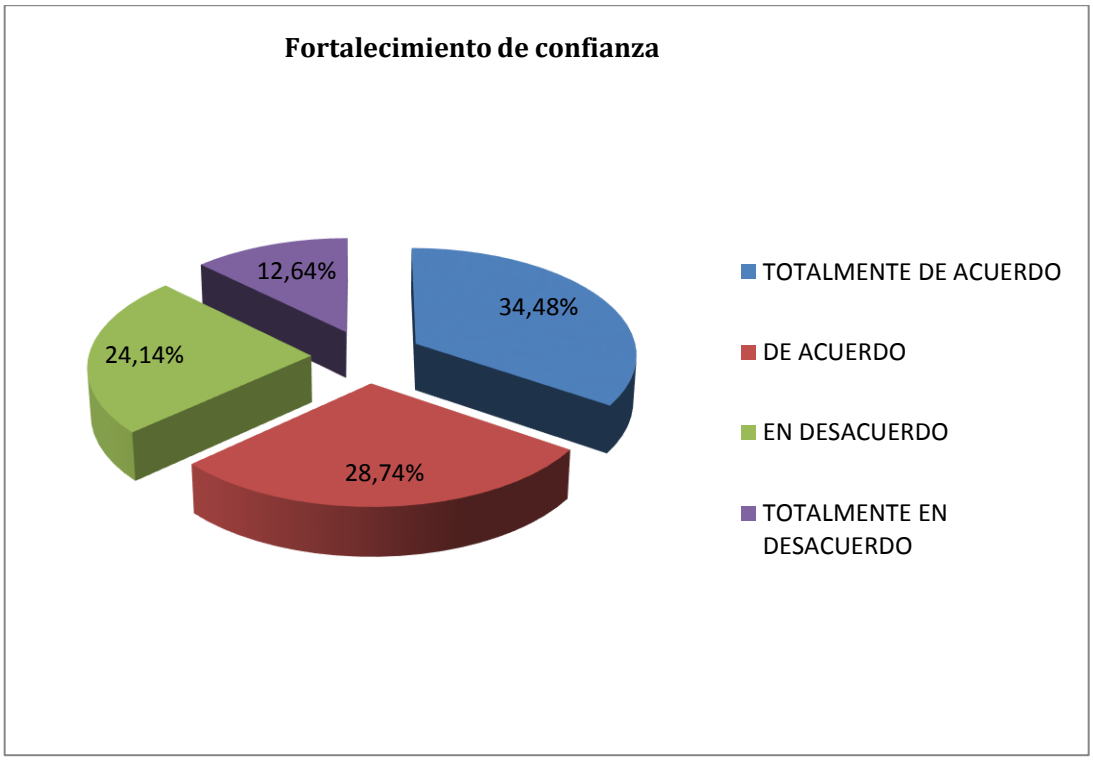
Tabla 7



Fortalecimiento de confianza

El 63,22 del personal que labora en la agencia centro de Esmeraldas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, está totalmente de acuerdo y de acuerdo en que el gerente de la institución fortalece la confianza entre el equipo que realiza su labor; pero el 36,78% no está de acuerdo con la opinión de los demás. Siendo necesario que el gerente integre a todos en su equipo de trabajo proporcionándoles en la misma magnitud la confianza para todos.

Tabla 8



CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

Tomando en cuenta el clima organizacional de la agencia centro de Esmeraldas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, y considerando los elementos básicos que han apoyado la investigación, a través de los estudios previos, se logró confrontar el clima organizacional de la institución con otros entes estudiados con anterioridad.

El trabajo investigativo desarrollado por Roseane Patricia de Araújo Silva Freire, de la Universidad de Granada, Departamento de Economía Financiera y Contabilidad 2009, "El clima organizacional en la gestión empresarial: su consideración en el diseño del Balanced Scorecard", se pudo concluir que:

El diagnóstico y monitorización de la percepción de los empleados respecto al clima organizacional son de máxima importancia para el direccionamiento de la empresa en la obtención de sus objetivos estratégicos. Las prácticas gerenciales y la conducta del líder, aspectos que pueden ser observados en las encuestas de clima organizacional, son indispensables para generar los cambios organizacionales necesarios para la implementación y ejecución de la estrategia empresarial.

Existe, por parte de los trabajadores de la empresa, una tendencia a valorar positivamente las dimensiones reconocimiento, autonomía, entusiasmo y apoyo, y, en este sentido, se hace indispensable actuaciones específicas, desde el, ámbito empresarial, para suscitar transformaciones organizacionales que promuevan una evaluación más positiva de estas dimensiones y consecuentemente una mejor satisfacción de los empleados en su actuación para el éxito de la estrategia empresarial.

Los resultados obtenidos sobre el clima organizacional que se desarrolla dentro de la agencia centro de Esmeraldas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, puede ser comparado con este estudio teniendo en cuenta que se trata de entidades diferentes. El estudio comparativo se puede afirmar que en la Agencia, más de la mitad de personal está conforme con el factor remuneración, o sea, están de acuerdo con su sueldo. En cambio,

el factor recompensa es uno de los que pone en riesgo el clima organizacional en la institución por qué no se lo estima en práctica con los empleados y trabajadores.

En cuanto al reconocimiento a los trabajos realizado por parte del departamento de Talento humano, el personal de la agencia no se encuentra de acuerdo porque no existe aquel reconocimiento, además no se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logros de objetivos. Está totalmente de acuerdo con la que sus necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente y por lo tanto se sienten parte de la organización, siendo estos factores positivos a tomarse en cuenta dentro del clima organizacional.

Entre los factores que ponen en riesgo el clima organizacional, es que no considera las iniciativas y sugerencias del personal para mejorar su labor.

Otro de los estudios previos de esta investigación ha sido desarrollado por Néstor Oswaldo Pérez Tenazoa y Pedro Lito Rivera Cardozo**,** de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana Escuela de Post grado Facultad de Ciencias Económicas y de Negocios 2015, se pudo concluir que:

Existe un nivel medio o moderado de Clima Organizacional de los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013.

En lo que respecta a la dimensión de Involucramiento Laboral, los trabajadores del IIAP, percibe que se involucra en su trabajo con compromiso para superar los obstáculos, con unas relaciones interpersonales favorables y confiando en la mejora de los métodos de trabajo.

En lo que respecta a la dimensión de supervisión, los trabajadores del IIAP, percibe que la calidad de supervisión por parte de los jefes se encuentra en un nivel adecuado; el cual favorece los resultados esperados conforme los planes estratégicos; confían en sus trabajadores y delegan funciones acorde a las necesidades institucionales.

En cuanto a la dimensión de comunicación, los trabajadores del IIAP, perciben fluidez, rapidez y celeridad en la cadena de valor de los procesos organizacionales. Tienen acceso

a la expresión de sus necesidades y a la retroalimentación de sus competencias. Poseen motivación de logros.

Si bien no se observaron resultados análogos en la agencia centro de Esmeraldas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, se debe tener cuidado sobre aquellos factores que fueron estimados negativamente y procurar su mejora de forma tal de que no conduzca a la situación presentada en el estudio investigativo, como es el caso realiza la inexistencia de reconocimiento a los trabajos, realizado por parte del departamento de Talento humano, que no se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logros de objetivos.

En conclusión, tomando en consideración los resultados alcanzados, relacionándolos con la clasificación de los diferentes tipos de clima organizacional que señala Likert 1987, las características del clima organizacional en la agencia centro de Esmeraldas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, son distintas por lo que no es posible asociarlas con alguna de las clasificaciones realizadas por este autor. Pero así mismo es necesario recalcar que si tiene similitud con los elementos del denominado Clima de tipo autoritario, esto se debe a que se encontró un nivel de porcentaje aceptable en los empleados y trabajadores en los que no existe un satisfacción total al momento de realizar sus tareas, debido a que no existe ningún tipo de incentivos o reconocimiento a las labores desempeñadas.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

5.1. Conclusiones

Una vez concluido el trabajo investigativo se llegó a las siguientes conclusiones:

- La ejecución de la investigación permitió llegar a establecer el momento presente del clima organizacional de la agencia centro de Esmeraldas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones. El mismo que se puntualiza por la existencia de factores tanto positivos como negativos.

- Los factores que resultaron calificados como positivos pueden resumirse en: existencia de integración y cooperación entre los miembros de la entidad, satisfacción de sus necesidades básicas, empoderamiento de la organización, las herramientas que forman parte de su trabajo son las más adecuadas, confianza entre el equipo de trabajo, es decir, son los factores que causan un entorno positivo en el clima organizacional.

- Los factores que están incidiendo de forma negativa en el clima organizacional de la Agencia Centro de Esmeraldas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones son: la inexistencia de reconocimiento a los trabajos bien realizado, no hay información sobre el avance de metas y logros de objetivos, los mismos que están afectando la existencia de un clima laboral adecuado.

- Las características del clima organizacional en la Agencia Centro de Esmeraldas de la Corporación Nacional, no permiten realizar una clasificación puntual de la establecida por Likert (1987). No obstante sí puede afirmarse que comparte elementos del Clima de tipo autoritario.

5.2. Propuestas

Mediante la obtención de los resultados, una vez realizada la investigación se elaboraron las siguientes propuestas para que sean consideradas por la agencia centro de Esmeraldas de la Corporación Nacional y si es factible su implementación:

- Fortalecer los factores positivos para que sigan aportando eficientemente al clima organizacional de la agencia centro de Esmeraldas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.

- Corregir los factores que afectan de manera visible el clima organizacional de la agencia Centro de Esmeraldas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.

- Determinar de manera efectiva un plan de recompensa para empleados y trabajadores de la agencia centro de Esmeraldas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, como reconocimiento a su labor efectuada.

- Tener permanentemente un programa de capacitación interno para todos los empleados y trabajadores de la agencia centro de Esmeraldas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.

REFERENCIAS

Álvarez, H. (1995). Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante. Universidad del Valle.

Atkinson, J. W. (1964). s3.amazonaws.com/academia.edu.documents. Princenton: Van Nostrand, 1964, pp. 240-314.

Brunet, L. (1987). El Clima de Trabajo en las Organizaciones.: Definición, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas.

Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Quinta edición. Bogotá: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Dessler, G. (1976). Organización y Administración Enfoque Situacional. Editorial Prentice/Hall internacional.

García, M. (2003). Del Clima organizacional a la cultura organizacional. Cali: Universidad del Valle.

García, M. y. (1997). Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante . Cali: Universidad del Valle.

Goncalvez, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. Scielo.org.co.

Goncalvez, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

Méndez Alvares, C. E. (2006). Clima Organizacional en Colombia: El Imcoc un método de análisis para su intervención. Bogotá: Universidad del Rosario.

Mendez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Bogotá: Universidad del Rosario.

National Association for Mental Health. (s.f.). MENTAL HEALTH IS 1 – 2 – 3. Nueva York: Columbus Circle, s/f, 10a. ed.

Solarte, M. G. (2009). Clima Organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. CUADERNOS DE ADMINISTRACIÓN / UNIVERSIDAD DEL VALLE / NO. 42 /, 43-62.

Suarez, C. y. (1977). Diseño de un sistema integrado de modificación del clima organizacional de la Corporación Universitaria Autónoma de Occidente. Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ingeniería Industrial.

Sudarsky, J. (1977). Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional. Editorial Universitaria de América.

ANEXOS

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS
UNIDAD DE POSGRADO

ENCUESTA PARA EL ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA AGENCIA CENTRO DE ESMERALDAS DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES (CNT EP)

Solicito su valiosa colaboración completando las siguientes preguntas. La información que usted proporcione será utilizada para la elaboración de un proyecto, sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación académica. De antemano le quedo muy agradecido.

Modelo de encuesta

Modelo de cuestionario basado en el modelo de LIKERT

El cuestionario consiste en 8 reactivos, agrupados en dimensiones o categorías (según corresponda) orientados a medir la variable clima organizacional. Para las respuestas, se opta por una escala Likert con cuatro opciones:

1. Totalmente de acuerdo. 2. De acuerdo. 3. En desacuerdo. 4. Totalmente en desacuerdo; a continuación se enuncian:

1. Existe integración y cooperación entre los miembros de la agencia.

Totalmente de acuerdo.
De acuerdo.
En desacuerdo.
Totalmente en desacuerdo

2. Existe reconocimiento de trabajos bien realizado por parte del departamento de Talento humano.

Totalmente de acuerdo.
De acuerdo.
En desacuerdo.
Totalmente en desacuerdo

3. Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logros de objetivos.

Totalmente de acuerdo.
De acuerdo.
En desacuerdo.
Totalmente en desacuerdo

4. Las necesidades básicas del empleado están siendo satisfechas adecuadamente.

Totalmente de acuerdo.
De acuerdo.
En desacuerdo.
Totalmente en desacuerdo

5. Se recibe la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo.

Totalmente de acuerdo.
De acuerdo.
En desacuerdo.
Totalmente en desacuerdo

6. Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales.

Totalmente de acuerdo.
De acuerdo.
En desacuerdo.
Totalmente en desacuerdo

7. Las herramientas de trabajo son las adecuadas.

Totalmente de acuerdo.
De acuerdo.
En desacuerdo.
Totalmente en desacuerdo

8. Existe un ambiente de confianza entre compañeros.

Totalmente de acuerdo.
De acuerdo.
En desacuerdo.
Totalmente en desacuerdo

FICHA DE OBSERVACIÓN

Nº	CRITERIOR	PUNTUACIONES				
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Malo
1	El gerente crea una atmósfera de confianza entre los empleados					
2	El gerente brinda apoyo para superar los problemas que se presentan					
3	El gerente valora los altos niveles de desempeño					
4	Los empleados y trabajadores de la agencia se encuentran motivados					
5	Los empleados y trabajadores se sienten cómodos con el ambiente de trabajo					
6	Las condiciones de trabajo son adecuadas					
7	Se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo					
8	Existe comunicación fluida en los grupos de trabajo					
9	Tienen el tiempo necesario para desempeñar sus labores					
10	Los empleados y trabajadores se muestran comprometidos con la empresa					