

2009



MODELO DE GESTION PARA MEJORA  
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN  
CELULAR SUN 3 S.A.



MARTHA TAPIAS CARLIER  
JEANETHE DUQUE DIAZ

CELULAR SUN 3 S.A.

10/04/2009



## INTRODUCCIÓN

Esta Investigación pretende dar un pequeño aporte a la empresa Celular Sun 3 S.A, en lo referente a la Responsabilidad Social Empresarial, RSE, abordando el encadenamiento productivo y específicamente el cliente interno, ya que han sido identificados por la misma empresa varios factores que llevan a centrarnos en el recurso humano de la organización, como el eje problema, para finalmente plantear un modelo de gestión que permita modificar el impacto social y productivo de la misma.

La responsabilidad social abarca muchos aspectos que son vitales tanto para el desarrollo de las personas que componen la empresa, como para la organización y supone que exista armonía, un clima organizacional pleno que motive a contribuir con energía el cumplimiento de las metas y objetivos, que deben ser comunes. Si hablamos de clima organizacional como un componente de esta responsabilidad social, en él debe existir entre otras cosas calidad directiva, reconocimiento del trabajo, comunicación, trato justo, formación de las personas, conciliación del trabajo con la vida familiar, carrera profesional, prestaciones de tipo social, becas de estudio, relaciones con las comunidades, entre otras.

Conviene entonces estudiar el clima organizacional, ya que son diferentes factores que lo determinan, los que provocan una percepción positiva o negativa de los gerentes y empleados. Cabe señalar que estas percepciones se traducen en actitudes hacia actividades productivas en el caso de que la percepción de los integrantes sea favorable; si la percepción es negativa habrá poco compromiso hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización.

En Celular Sun, el buzón de sugerencias y reclamos arroja indicadores que expresan que no se cuenta con un clima organizacional adecuado que aporte a las condiciones que satisfagan las expectativas del personal que labora en la empresa y esto ha dado lugar a que los contactos de recursos humanos y salud ocupacional aseveren que en los últimos años existe desmotivación en los empleados, deterioro de las relaciones interpersonales, falta de iniciativa, poca creatividad y colaboración, apatía al trabajo, inestabilidad emocional, pérdida de valores éticos y morales, desconfianza y falta de compañerismo, entre otros; aspectos que perjudican no solo el ambiente laboral interno, sino la prestación de servicios a los clientes y la imagen de la compañía.

Con base en lo anterior, se decidió formular un Modelo de Gestión basado en los resultados del instrumento que medirá el clima organizacional de la compañía y cuyos resultados permitirán guiar hacia la formulación de estrategias y facilitarán a las directivas de la empresa desarrollar un adecuado ambiente laboral, condiciones óptimas que darán mayor pertenencia y productividad de la organización y en general a asumir una decisión voluntaria de ser socialmente

responsable, a las demandas del cliente interno y así evitar poner en riesgo la sostenibilidad de la empresa.

*"Medirnos con nosotros mismos y con los demás es un proceso de aprendizaje que nos permite avanzar y superarnos". PROhumana.*



## 1. JUSTIFICACIÓN

El no contar con un clima organizacional que reúna las condiciones que satisfagan las expectativas del personal que labora en la empresa, ha dado lugar a que en los últimos años exista desmotivación en los empleados, deterioro de las relaciones interpersonales, falta de iniciativa, poca creatividad y colaboración, apatía al trabajo, inestabilidad emocional, pérdida de valores éticos y morales, desconfianza y falta de compañerismo, entre otros; aspectos que perjudican no solo el ambiente laboral interno, sino la prestación de servicios a los clientes y la imagen de la compañía.

Las directivas en su afán por cumplir con sus objetivos económicos no han tomado en cuenta al recurso humano, principal potencial que poseen las organizaciones, con características y propiedades propias, específicas. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional.

Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes.

Por esta razón tanto la empresa como las profesionales en práctica, decidieron de común acuerdo, evaluar el clima organizacional, ya que había indicadores de que es el factor humano el que está afectando la productividad y la imagen de la empresa; ya que las percepciones afectan e inciden sobre el desempeño individual y colectivo.

Otro motivo para estudiar el clima organizacional tiene que ver con el proceso de evaluación de la empresa Celular Sun 3 SA para lograr la certificación ISO, es decir que también es un indicador de calidad.

También justifica este estudio, la relación del clima organizacional con la Productividad.(Kopelman, Brief y Guzzo, 1990), promoviendo el sentido de compromiso, la tolerancia y aumenta la productividad . “La productividad no es una medida de la producción, es una medida acerca de qué tan bien se están utilizando y combinando los recursos en la empresa para lograr los resultados previstos.

## **2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA CELULAR SUN 3 SA**

Celular Sun es una sociedad anónima que pertenece al sector terciario de la economía, su actividad principal es la prestación de Servicio Técnico de telefonía celular con tecnología GSM a nivel nacional.

La empresa maneja una estructura lineal basada en la teoría clásica de la Administración de Fayol, es decir que opera bajo los principios de unidad de mando, cada persona le reporta a un único superior para todos los aspectos.

### **2.1 RESEÑA HISTÓRICA**

Todo comienza en la ciudad de Miami - EEUU en el año 1992 cuando Daniel Eduardo Holan Y Carlos Benhamu de origen Judío deciden crear Celular Sun 1 posteriormente hacia el año 1993 crean Celular Sun 2 en Venezuela y finalmente llegan a Colombia Celular Sun 3 ; aquí se inician operaciones en la ciudad de Bogotá en una bodega en el barrio Fontibón , en Noviembre de 1994 su operación cuenta con cuatro personas y hoy día son más de 600 empleados ubicados en los 54 puntos de servicio en las principales ciudades del país, esta surge debido a la gran demanda en telefonía celular .

### **2.2 MISIÓN**

Proporcionar los más altos niveles de calidad y servicio a los usuarios de telefonía celular, contribuyendo a mejorar su calidad de vida y bienestar, con base en el desempeño activo, comprometido, integro y profesional de nuestro equipo de trabajo.

### **2.3 VISIÓN**

Para el año 2015 Ser la empresa más eficiente, dinámica y rentable, garantizando la total satisfacción de los usuarios de telefonía celular, aumentando día a día nuestra cobertura y servicio a nivel nacional.

### **2.4 POLÍTICA DE CALIDAD**

Celular Sun 3 S.A. está comprometida con la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes a nivel nacional, gestionando de manera eficiente, a través del desarrollo de su recurso humano y la mejora continua de los procesos de servicio técnico.

## **2.5 ACTIVIDAD ECONÓMICA**

Prestar el servicio técnico de reparación de equipos para la telefonía móvil celular y venta al mayor y al detal de equipos y accesorios de telecomunicaciones y equipos electrónicos en general, dentro del objeto social.

## **2.6 UBICACIÓN**

La Sede principal de empresa Celular Sun 3 S.A. se encuentra ubicada en la calle 93 B No. 16 – 32 de la ciudad de Bogotá, adicionalmente cuenta con 54 puntos a nivel nacional.

## **2.7 PERSONAL**

La empresa cuenta con 536 empleados directos y 129 temporales.

## **2.8 JORNADAS LABORALES**

3 turnos en Servicio técnico: 6 a 2 pm, 2 a 10 pm y de 8 Am a 6 pm

## **2.9 PROVEEDORES**

Dentro de sus principales proveedores se encuentran Comcel, Nokia, Motorola, Samsung, Sagen, LG, Alcatel, Palm, Manpower, Productividad, Etc.

## **2.10 CLIENTES**

La empresa cuenta con número ilimitado de clientes de telefonía celular a nivel nacional a quien les presta servicio técnico, como también se les provee de líneas Comcel.



### **3. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA**

La empresa en general cumple con todas sus obligaciones de Ley en lo que se refiere a Impuestos, seguridad Social, en cuanto al pago de proveedores la empresa tiene gran reconocimiento por ser muy puntual y transparente tanto en los pagos como en las contrataciones de los mismos.

La empresa cuenta con un servicio de Intranet con el fin de agilizar la comunicación interna a Nivel nacional.

A nivel ambiental la empresa implemento un programa de reciclaje de papel de oficina y adicionalmente se reciclan equipos de cómputo, partes de teléfonos, cartón, estuches plásticos.

En cuanto a la logística la empresa cuenta con 2 camiones propios y adicionalmente se contratan ocho mensajeros motorizados para el reparto de accesorios y teléfonos en los diferentes puntos de servicio y venta dentro de la ciudad. Se cuenta con un punto de Servientrega en el área de atención al usuario para el envío y recibo de teléfonos así como de correspondencia a nivel nacional.

La empresa cuenta con registros de control para evaluar, como para ser evaluados por parte de proveedores y clientes lo que le permite obtener mejora continua y proyectar la imagen idónea como la que tienen hoy.

Dentro de la organización no hay distinciones de raza, genero, credo ni religión; existen gran diversidad en todos los departamentos.

Los empleados cuentan con estabilidad laboral, todos los contratos son a término indefinido; se dictan capacitaciones de actualización en el departamento técnico cada vez que los fabricantes lo requieran; se dictan charlas y capacitaciones de salud ocupacional; se realizan jornadas de salud anualmente.

Antes de publicar una vacante se hacen convocatorias a nivel interno para dar oportunidades de ascenso a todo el personal siempre y cuando cumplan con los requerimientos para el cargo.

El servicio de comedor es excelente, es una amplia zona con capacidad para 30 personas, allí cuentan con suficientes hornos, adicional se les provee de agua cristal y café;

Se cumple con los requerimientos de ley para la entrega de dotaciones para el personal que devenga menos de dos S.M.L.V.



Con todo lo anterior, se notan falencias en cuanto Clima organizacional se refiere. Existe muy baja motivación, falta de comunicación dentro de las áreas, mala aptitud entre compañeros, incluso entre jefes y subalternos. Existe muy poca colaboración entre áreas, hay mucha rivalidad.



Haciendo la investigación sobre ambiente laboral se busca determinar aquellas variables objetivas que pueden influir negativamente sobre la percepción que tienen las personas sobre la calidad de su trabajo. Esta calidad incide en el rendimiento del desempeño y por lo tanto en los resultados económicos como de satisfacción de las personas que intervienen en los procesos, comprometiéndose así el proyecto de la compañía y la permanencia estable, productiva y saludable de la gente.

Para lo anterior se elaborará un DOFA con el fin de identificar a nivel interno y externo lo positivo y negativo.

#### 4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Se relaciona el clima organizacional actual con el enfoque administrativo de la empresa Celular Sun 3 Ltda.?

##### **Hipótesis**

H<sub>1</sub>. El clima organizacional es el resultado de las prácticas administrativas actuales de la empresa Celular Sun 3 Ltda.

H<sub>0</sub>. El clima organizacional no es el resultado de las prácticas administrativas actuales de la empresa Celular Sun 3 Ltda.

H<sub>2</sub>. El clima organizacional se relaciona con el enfoque administrativo de la empresa Celular Sun 3 Ltda.

H<sub>0</sub>. El clima organizacional no se relaciona con el enfoque administrativo de la empresa Celular Sun 3 Ltda.



## 5. OBJETIVOS

### 5.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Modelo de gestión que permita mejorar el clima Organizacional en la Compañía CELULAR SUN 3 S.A., dentro del marco de la Responsabilidad Social Empresarial, para que de esta manera sea sostenible en el aspecto laboral.

### 5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar el Clima organizacional mediante la elaboración, aplicación y análisis de una encuesta
- Construir el modelo de gestión de acuerdo a los resultados que arroje el diagnóstico del clima organizacional
- Formular estrategias para mejorar el clima en la organización



## 6. MARCO TEORICO

Algunas de las teorías que abordan los aspectos humanos, motivacionales, las necesidades y que miden el ambiente organizacional, entre otras son:

### 6.1 LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VROOM

Es un modelo de motivación laboral presentado por Víctor Vroom y ampliado por Poster y Lawler. Se basa en la siguiente premisa:

El **esfuerzo** para obtener un alto desempeño en el mundo laboral está directamente relacionado con la posibilidad de conseguirlo y de que, una vez alcanzado, el individuo sea **recompensado** de tal manera que el esfuerzo realizado haya **valido la pena**.



La motivación según Vroom es producto de **3 factores**:

**Valencia:** el **nivel de deseo** que una persona tiene para alcanzar una meta. Es única para cada empleado, está condicionada por la experiencia y puede variar con el tiempo.

**Expectativa:** el **grado de convicción** de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea.

**Medios:** Es la estimación que posee una persona sobre la **obtención de una recompensa**.

La combinación de estos 3 elementos produce la motivación en distintos grados de acuerdo a la intensidad de los factores. A cada factor se le asigna un valor entre 0 y 1 (la valencia puede ser negativa) y después se aplica la siguiente fórmula:

**Motivación** = V x E x M.

La utilidad real de esta Teoría es que ayuda a comprender los **procesos mentales de la motivación** de los empleados. Sin embargo, en la práctica es casi

imposible obtener **mediciones fiables** de estos factores tan subjetivos, por lo que deja de ser viable reducir la motivación a un valor numérico.

**6.1.1 Aplicación de la teoría de Vroom.** La teoría de las expectativas de Vroom permite evaluar el desempeño laboral en cuanto a la motivación. Para la empresa Celular Sun se ha tenido en cuenta en la medida en que al analizar la baja e ineficiente participación del personal operativo, ya que la comunicación es ineficiente y Vroom propone evaluarla desde tres factores (tal como aparece en el marco teórico)

Vroom dice al respecto que la valencia le permite al empleado alcanzar metas a partir de los niveles de deseo. Esto es indispensable en la Responsabilidad Social Empresarial en la medida que el personal, por ser el principal stakeholder, debe tener relacionadas sus necesidades e intereses con los de la organización como un todo. De esta manera, Celular Sun 3S.A., debe tener en cuenta cuáles son estas prioridades de sus empleados para articularlas con las de la empresa.

De acuerdo con los resultados de la encuesta han arrojado, los empleados, aunque en cierta medida se sienten identificados con la organización, así como comprometidos a presentar propuestas y sugerencias en aras de mejorar su trabajo, es posible observar que hay cierto involucramiento y esto es una fortaleza ya que son capaces de desempeñar su trabajo con sentido de pertenencia a ésta. Sin embargo, así como aparece dentro de los comentarios a los resultados (Anexo ¿?), aún falta mucho por mejorar respecto a la confianza, que es la base para que haya una correcta comunicación, eficiente y generadora de valor agregado al potenciar el trabajo en equipo.

De la misma forma, Vroom afirma respecto a las expectativas, como grado de convicción en el esfuerzo que ese mismo aspecto de la comunicación, de acuerdo a los intereses de los empleados como individuos y su articulación con el desempeño organizacional, en el entorno laboral existe un cierto buen equilibrio entre la vida profesional y la privada, y aunque el salario base no ha aumentado desde hace 3 años, sí lo ha hecho la proporción de pago de comisiones, lo que claramente demuestra que Celular Sun 3S.A., tiene establecidos ciertos beneficios que le permiten al empleado mejorar su calidad de vida.

## **7.2 TEORIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE RENSIS LIKERT**

A partir de 1946 Rensis Likert, psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo. Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Los departamentos en los que había más alta

productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor.

Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados.

Al obtener los resultados semejantes en otros estudios, Likert concluyó que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que anteponían el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo. Posteriormente, al continuar sus investigaciones, Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente, que es el mismo resultado alcanzado por otros investigadores.

Además Likert, en compañía de Jane Gibson Likert, su esposa, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

Los Likert propusieron los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones: Flujo de comunicación, Práctica de toma de decisiones, Interés por las personas, Influencia en el departamento, Excelencia tecnológica y Motivación

Para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente, según Likert, por el estilo de Liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó: "Sistemas de Administración", que describen los diferentes tipos de líder.

Posteriormente Likert afinó su modelo conceptual y reconoció que existen diversas variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones complejas. Tales variables son:

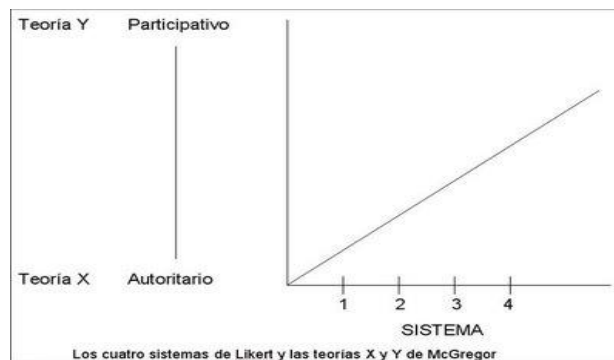
**Variables causales:** son las variables independientes de las que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Incluyen sólo aquellas variables controlables por la administración, como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.

**Variables intervinientes:** reflejan el clima interno de la organización. Afectan las

relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes están: el desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.

**Variables de resultados finales:** son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son las variables dependientes, tales como productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades

Según Likert no hay una relación de dependencia directa (causa-efecto) entre una variable causal y una variable de resultado final, sino que deben tomarse en cuenta las variables intervinientes.



**7.2.1 Aplicación de la teoría de Likert.** Para el desarrollo de la presente evaluación de clima organizacional, se ha tenido en cuenta la propuesta de puntaje de Likert, que le brindó al estudio un análisis complejo de los departamentos respecto a las diversas variables planteadas, con las que dicha escala (de 1 a 5) establece una vara en la que el 3 (como elemento neutro) permite determinar hacia dónde se inclinarán los resultados.

Las características evaluadas, al ser similares, han permitido orientar la evaluación a observar los aspectos críticos que necesariamente deben ser reconsiderados. Así las cosas, tomando variables como la comunicación, participación en toma de decisiones, involucramiento, influencia en el departamento y el interés por los compañeros, al usar la teoría propuesta por estos autores es posible identificar hacia dónde orientar un posible plan de mejoramiento, comprendiendo cuáles son las áreas prioritarias que requieren de una atención inmediata.

### **7.3 TEORÍA SOBRE LAS CONDICIONES MOTIVACIONALES DEL INDIVIDUO SEGÚN FERNANDO TORO**

Se ha enfocado al estudio de las motivaciones en el contexto latinoamericano, especialmente en Colombia, y quien asesora equipos de trabajo orientados al desarrollo del Recurso Humano, tanto en el país como fuera de él, y dentro de

los lineamientos de las nuevas corrientes del Desarrollo Organizacional. En naciones como Brasil, México, Puerto Rico y Venezuela se han aplicado sus principios y su cuestionario (CMT) con un notable éxito, lo que significa la consolidación de Álvarez Toro en el campo de la psicología social e industrial contemporánea en América Latina.

Este autor propone el CMT que es un instrumento psicológico diseñado para identificar y valorar objetivamente la motivación laboral. En total, el cuestionario contiene 75 ítems que en conjunto representan quince factores motivacionales. Los ítems están presentados en grupos de cinco, y cada uno operacionaliza un factor de motivación. La persona examinada debe ordenar los ítems de cada grupo de acuerdo con la importancia que le atribuye a cada uno. Consta de tres partes: condiciones motivacionales internas, medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y condiciones motivacionales externas.



**7.3.1 Aplicación de la teoría de Fernando Toro.** Para el desarrollo de esta evaluación, se ha tomado el modelo de análisis de la motivación, donde se identifica la importancia que Toro le da a los 75 ítems que relaciona en grupos de a cinco, y para el modelo que se ha planteado en este trabajo, se proponen algunos similares que se aplican al clima organizacional de Celular Sun 3S.A., pero a diferencia del de Toro, en éste se utiliza la escala Likert (anteriormente mencionada), ya que cada uno de los individuos observa su área laboral y motivación, otorgándole un puntaje, según su propio punto de vista.



## **8. MARCO CONCEPTUAL**

### **8.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

Se le denomina como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor agregado. La responsabilidad social corporativa va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento. En este sentido, la legislación laboral y las normativas relacionadas con el medio ambiente son el punto de partida con la responsabilidad ambiental. El cumplimiento de estas normativas básicas no se corresponde con la Responsabilidad Social, sino con las obligaciones que cualquier empresa debe cumplir simplemente por el hecho de realizar su actividad. Sería difícilmente comprensible que una empresa alegara actividades de RSE si no ha cumplido o no cumple con la legislación de referencia para su actividad. La responsabilidad social de la empresa (RSE) pretende buscar la excelencia en el seno de la empresa, atendiendo con especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos.

### **LA “RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL” (RSE) EN EL ÁMBITO LABORAL**

Se entiende como la ética de compromiso por una acción constante para mejorar las condiciones de vida y de trabajo de los trabajadores y su entorno, que vaya más allá de lo establecido en la ley y que vuelve a la empresa más competitiva.<sup>1</sup>

Más allá de las obligaciones sociales, la RSE pide el compromiso de las personas y de las empresas; este compromiso debe traducirse en efectos internos y externos; los compromisos se refieren a las relaciones constitutivas de las empresas (stakeholder).

Una empresa se puede llamar socialmente responsable cuando, independiente de su tamaño, incluye voluntariamente los aspectos ambientales y sociales en el giro ordinario de sus negocios y los aprovecha de modo que le generen ganancia en el largo plazo. Es socialmente responsable cuando en su estrategia de sostenibilidad (Sobrevivir en el tiempo y ser competitiva) tiene como variables determinantes los impactos sociales y ambientales que produce. Una empresa socialmente responsable es aquella consciente de su entorno y de las innumerables formas de crear valor compartido con la comunidad.

## **8.2 CLIMA LABORAL**

Algunos conceptos de los diferentes teóricos sobre clima organizacional son:

### **DE ACUERDO CON CHIAVENATO Y COLBS (2001-119-120)**

“El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento”. Este concepto aporta un elemento que ayuda a comprender que el clima organizacional en esencia nos remite a la percepción de los que integran una organización, por lo que da lugar a tomar en cuenta distintas fuentes de información de los integrantes de una institución.

### **DE ACUERDO A GIBSON. - IVANCEVICH.- DARLELLY.**

El clima comprende la naturaleza del empleo, el interés que un individuo desarrolla por el trabajo, el tipo de sistema de retroalimentación o sistema de revisión del rendimiento que existe en la compañía. La definición de clima organizacional está basada en la motivación que el individuo pueda lograr en el desempeño de su trabajo.

### **DE ACUERDO A ROBBINS.**

Es la percepción relativamente uniforme de la organización, esto significa que tiene características comunes: la percepción es descriptiva, puede distinguir a una organización de otra e integra sistemas de variables individuales, grupales y organizacionales.

## **8.3 CÓDIGO DE CONDUCTA**

Se puede definir en el ámbito laboral como la declaración expresa y libre de los principios que inspiran el comportamiento de una empresa, en lo que concierne a las condiciones de vida y de trabajo de sus trabajadores y el clima laboral.

## **8.4 BUENAS PRÁCTICAS LABORALES**

Se entiende por el conjunto de políticas, medidas y/o iniciativas que incorpora voluntariamente una empresa con la participación del sindicato para mejorar las condiciones laborales favoreciendo el clima de trabajo, la competitividad y la integración de la empresa a los estándares de los mercados internacionales.

## **8.5 ASPECTOS NORMATIVOS Y LEGALES**

### **8.5.1 Panorama internacional.**

**8.5.1.1 La declaración de los Derechos Humanos.** Fue adoptada por la Asamblea de la ONU (Organización de las Naciones Unidas) el 10 de diciembre de 1948, constituye la primera y fundamental formulación de los derechos humanos que debe ser considerada norma común y respetada por todas las naciones.

Consagra, en el artículo 23, el derecho de toda persona al trabajo, a la libre elección del mismo, a la protección contra el desempleo, a salario igual por trabajo igual, a condiciones equitativas y satisfactorias en el trabajo y a una remuneración equitativa y satisfactoria que asegure al trabajador y su familia una vida digna. Lo anterior es reiterado en el artículo 25 de la declaración, cuando se reconoce el derecho de toda persona a un nivel de vida adecuado que incluye salud, bienestar, alimentación, vivienda, vestido y seguridad social, aun en los casos en que pierda los medios de subsistencia por circunstancias independientes de su voluntad, como desempleo, enfermedad, viudez y vejez. También el artículo 24 de la declaración reconoce el derecho al descanso, al disfrute del tiempo libre, a la limitación de la jornada de trabajo y a vacaciones periódicas remuneradas.

### **8.5.1.2 La Organización Internacional del Trabajo (OIT)**

Es una agencia de las Naciones Unidas (ONU), que promueve la justicia social y los derechos humanos y laborales reconocidos y respetados internacionalmente. Uno de los roles principales de la OIT es establecer normas internacionales del trabajo en la forma de Convenciones y Recomendaciones. Esas normas mínimas de los derechos laborales básicos cubren la libertad de asociación, el derecho a organizarse, la negociación colectiva, abolición del trabajo forzado, igualdad de trato y oportunidad y otras normas que regulan las condiciones a través de un amplio espectro de temas relativos al trabajo.

Las Convenciones fueron ideadas para ser usadas como una guía en el diseño e implementación de la política laboral y social en el ámbito nacional. Las Convenciones de la OIT se consideran un instrumento legal; éstas definen las normas y proveen a los Estados como un modelo a seguir.

**8.5.1.3 El Pacto Global.** Es una iniciativa cuya intención es promover la responsabilidad social empresarial en la nueva estructura global de los mercados. Es una propuesta abierta que llama a la iniciativa y Pro actividad del empresariado a fin de identificar, repartir y promover buenas prácticas fundamentadas en principios universalmente aceptados como los derechos humanos y la aplicación de estándares laborales y ambientales. El pacto Global se basa en principios

universales que invitan a las empresas, a patrocinar , apoyar e implementar una serie de valores en las áreas de los derechos humanos , estándares laborales y el medio ambiente para lograr cambios positivos en aspectos que sean importantes en sus operaciones.

**8.5.2 Panorama nacional.** En Colombia, desde la Constitución Política en 1991, la Carta Magna de donde se derivan todas las leyes de nuestro país, se garantiza a todos y todas las ciudadanas colombianas la protección de los derechos fundamentales, sociales, económicos y culturales.

Es importante que se genere un entorno propicio, que el gobierno impulse políticas públicas favorables, cumpliendo con el ordenamiento internacional y constitucional al respecto, y lo mismo aplica para los empresarios. Ambas instituciones deben suscribir y acogerse a iniciativas como el Pacto Global propuesto por las Naciones Unidas, lo que implica no violar los derechos humanos y laborales ni hacerse cómplice de su violación. También hay que incorporarse al diálogo social y el trabajo propuesto por la OIT, y avanzar en políticas que modifiquen un modelo de desarrollo, hoy cuestionado por no generar crecimiento y no reducir la pobreza, y que por el contrario, aumenta la inequidad y la concentración de la riqueza, lo que a la postre genera gran inestabilidad mundial. Esto se señaló en la reunión de economistas en Barcelona el 23 y 24 de septiembre de 2004, en donde se emitió una declaración en ese sentido. Valen la pena todos los esfuerzos con miras a lograr la paz social y el crecimiento con justicia para todos los seres humanos.

El Código Sustantivo del Trabajo, tiene por objeto lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social; este Código se enmarca en el Decreto 2663 de 1950. El régimen laboral colombiano está recogido en el **Código Sustantivo del Trabajo** y las **leyes** posteriores que lo desarrollan.

**8.5.3 Ley 789 de 27 de diciembre 2002.** Dicta la norma para proteger el empleo y ampliar la protección social y modifica algunos artículos del Código Sustantivo del Trabajo.

El sistema de protección social se constituye como el conjunto de políticas públicas orientadas a disminuir la vulnerabilidad y a mejorar la calidad de vida de los colombianos, especialmente de los más desprotegidos. Para obtener como mínimo el derecho a: la salud, la pensión y al trabajo.

El objeto fundamental, en el área de las pensiones, es crear un sistema viable que garantice unos ingresos aceptables a los presentes y futuros pensionados. En salud, los programas están enfocados a permitir que los colombianos puedan acceder en condiciones de calidad y oportunidad, a los servicios básicos.

El sistema debe crear las condiciones para que los trabajadores puedan asumir las nuevas formas de trabajo, organización y jornada laboral y simultáneamente se socialicen los riesgos que implican los cambios económicos y sociales. Para esto, el sistema debe asegurar nuevas destrezas a sus ciudadanos para que puedan afrontar una economía dinámica según la demanda del nuevo mercado de trabajo bajo un panorama razonable de crecimiento económico.

**8.5.4 El Proyecto de ley 031 de 2007.** Pretende definir de forma obligatoria normas sobre la Responsabilidad Social y Medioambiental de las empresas, partiendo de que los conceptos de RSE la precisan como un comportamiento voluntario, como fue asumida por Naciones Unidas, la OIT y como lo expresan todos los tratados y convenciones internacionales; además de anhelar hacer obligatorio algo voluntario, el proyecto asume que todas las empresas son iguales. Como Porter y Kramer lo sostienen, "es un error asumir esta homogeneidad; no puede medirse con el mismo criterio a todas las corporaciones. Adicionalmente, en su exposición de motivos el proyecto cita varias definiciones de RSE que la precisan como comportamiento voluntario. Es ilógico entonces justificar una ley que obliga, con base en conceptos que ilustran la voluntariedad de lo que pretende ser regulado".

**Decreto número 535 de 2009.** Por el cual se reglamenta el artículo 416 del Código Sustantivo del Trabajo.

## **8.6 NORMAS TECNICAS RELACIONADAS CON RSE**

### **8.6.1 Guía técnica colombiana (GTC180) de responsabilidad social**

El documento proporciona los lineamientos que deben seguir ordenadamente, las empresas que quieren enfocar una gestión socialmente responsable. Para la creación de este manual de prácticas y teorías se unieron la experiencia y el conocimiento de un gran número de personas versadas en el tema, pertenecientes a 50 organizaciones de todos los sectores, además de algunos entes académicos.

Para la ratificación de la GTC de Responsabilidad Social se requirió un periodo de consulta pública y cinco años de seguimiento y verificación aplicada, para que en Colombia, este documento, se establezca como la base de la labor social de las empresas en el país que van en búsqueda de una mayor eficacia y eficiencia a la hora de desarrollar todos sus procesos. Por último, es importante resaltar que esta guía puede ser aplicada a cualquier tipo de organización.

**8.6.2 OSHAS 18001.** OHSAS son las siglas de Occupational Health Safety assessment Series, que promueve el sistema de salud ocupacional y dirección de seguridad (OHSMS).

Su objetivo principal es el reconocimiento del valor de una certificación que verifique los sistemas de dirección de la seguridad en una empresa. Busca reducir el número de accidentes de trabajo, implementar un sistema de dirección que agrupe calidad, medioambiente, salud y seguridad.

**AA 1000.** Este estándar de aseguramiento está desarrollado APRA para confirmar la credibilidad y la calidad del funcionamiento social, ambiental y económico de la empresa. El AA 1000 fue lanzado el 25 de marzo de 2003, después de un proceso internacional de consulta, utilizando la experiencia práctica, la consulta con sectores de la sociedad públicos y civiles.

**SA 8000.** Este estándar está enfocado hacia la revisión y certificación del cumplimiento de la responsabilidad corporativa. Su razón es la creencia de que los lugares de trabajo deben ser manejados de tal manera que no afecten los derechos humanos básicos y que la dirección es responsable de garantizarlos.

Está basado en varias normas sobre derechos humanos que incluyen la Declaración Universal de los Derechos Humanos y la convención sobre los Derechos del Niño de las Naciones Unidas.

## 9. DISEÑO METODOLÓGICO

### 9.1 TIPO DE INVESTIGACION

Es un estudio de tipo descriptivo, porque identifica las características de la población objeto y describe las formas de conductas, comportamientos específicos, percepciones del ambiente de trabajo y las relaciona entre si y el clima organizacional que se vive en la empresa Celular Sun 3 SA.

### 9.2 POBLACION Y MUESTRA

**POBLACIÓN:** Los empleados y empleadas de la empresa Celular Sun 3 SA, cuyo universo a nivel nacional es de 536 trabajadores.

**MUESTRA:** La totalidad de empleados de la empresa Celular Sun 3 SA que laboran en la Oficina Principal de la ciudad de Bogotá. Actualmente son 319, pero respondieron la encuesta 280 trabajadores.

### 9.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El desarrollo del proyecto implica varios métodos de investigación, a saber: Método de observación, porque involucra observar y percibir las dimensiones del clima organizacional que puedan afectar el ambiente de trabajo en la oficina principal. Método de análisis, por que se establecen los factores que afectan el clima organizacional de la oficina principal.

Método inductivo, por que a través de la identificación individual de las percepciones de los trabajadores, se llega a una conclusión general del clima organizacional en la oficina principal.

### 9.4 FUENTES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS

**Fuentes primarias.** Se utilizarán dos fuentes primarias de información: la primera, la observación y la segunda la aplicación de una encuesta orientada a identificar los factores que afectan el clima organizacional de la oficina principal.

## 10. ESTRATEGIA PARA MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



Se debe realizar una evaluación por medio de la aplicación de un instrumento psicométrico, a saber una encuesta para determinar la información correspondiente y de la misma forma, debe analizarse y establecerse las correspondientes estrategias.

### 10.1 INSTRUMENTO

El instrumento psicométrico utilizado fue una encuesta como método para obtener información cualitativa, de los empleados encuestados mediante el uso de un cuestionario estructurado y diseñado en forma previa.

La encuesta cubre los aspectos de la situación de trabajo que se identificaron en la lista de chequeo con la calidad de vida y en el DOFA considerando que están relacionadas con la satisfacción e insatisfacción de los funcionarios.



La encuesta consta de 9 categorías que son evaluadas con 5 grados de malo a bueno (ver anexo Formato de Encuesta). 1. Sentido de pertenencia, 2. Jefe inmediato, 3. La gerencia, 4. Puesto de trabajo, 5. Desarrollo profesional, 6. Equipo de trabajo, 7. Entorno laboral, 8. La comunicación, 9. Información.

## **10.2 ANALISIS DE LA ENCUESTA Y RECOMENDACIONES**

### **10.2.1 Sentido de pertenencia.**

**OBJETIVO:** Reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.

**DIAGNÓSTICO:** Se evidencia el reconocimiento de logros de manera equitativa en un 79%. Existe un 21% que considera que no se está reconociendo el logro de objetivos.

### **ESTRATEGIA RECOMENDADA**

- Reuniones quincenales en las cuales se trate de los logros y fracasos del departamento.
- 
- Mantener la comunicación jefe-colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.
- 
- Establecimiento de metas individuales, por equipo o por departamento que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.
- 
- Las metas deberán establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición.
- 
- Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones quincenales.
- 
- Metas adicionales en el área de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias laborales podrán ser propuestas después de detectar las debilidades individuales.
- 

## **2. JEFE INMEDIATO**

**OBJETIVO:** Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y colaborador, y que al mismo tiempo el colaborador logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas.

**DIAGNÓSTICO:** El resultado de la evaluación muestra que, en opinión del 82% de los empleados, la relación con su jefe es buena, aunque el 18% de los colaboradores está en desacuerdo con esa opinión y manifiesta que la libertad de acción y toma de decisión es pobre.

### **ESTRATEGIA PROPUESTA:**

- Fortalecer la comunicación por unidad a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del empleado hacia su jefe inmediato.
- Fortalecer la confianza de los colaboradores al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.
- Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.
- Capacitar a los empleados jerárquicos en coaching, para apoyar de esta forma la relación jefe-colaborador, reforzando el tiempo que la jefatura logra mejor rendimiento profesional de su personal.
- Capacitar a los niveles jerárquicos en empowerment, de esta forma el gerente o jefe de unidad logrará apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.

•

### **3. GERENCIA**

El propósito de la pregunta es analizar la gerencia con respecto al clima organizacional, en sus aspectos más significativos, con la finalidad de evidenciar si se cumplen o no estos procesos en las prácticas cotidianas, y así evaluar el modo de actuar de la organización. Se proponen nuevas visiones de conducción en las cuales la participación, la promoción de valores y el estímulo de aprendizaje favorezcan, en primer lugar a los miembros de la organización, situación que se refleja en los resultados de la encuesta.

La Gerencia por parte de su recurso más valioso (el humano) se debe fortalecer en el reconocimiento de las dificultades, de los errores y aprendan de estos con una actitud de apertura a los cambios, como conductora participativa, con mirada analítica sobre el clima organizacional como factor determinante en el logro de los objetivos de la organización. Hoy en día, las organizaciones deben

responder con eficiencia, eficacia y efectividad a los retos que les plantea la sociedad, esto deriva cambios que deben gestarse desde adentro, el cual se ve reflejada en el comportamiento de sus miembros y la dirección de sus gerentes. Un análisis del funcionamiento de las organizaciones permite pensar en el papel de construir un conjunto de acciones que les permitan realizar transformaciones e innovaciones como parte del reto que se debe asumir.

#### **4. PUESTOS DE TRABAJO**

**OBJETIVO:** Mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente. Un empleado motivado está dispuesto a dar más de sí dentro del puesto de trabajo, pues se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir.

**DIAGNÓSTICO:** El resultado presenta un nivel de motivación en aspectos generales en un 83%. Existe un 27% que considera que no existen suficientes aspectos motivacionales en el puesto de trabajo, la mayoría relacionándolo con el aspecto salarial.

#### **ESTRATEGIA PROPUESTA:**

- Revisar el plan de prestaciones y beneficios actual para determinar si existen necesidades no cubiertas en el mismo.
- 
- Proponer ante la Gerencia General la implementación de prestaciones o beneficios innovadores que beneficien la imagen de la institución ante sus propios colaboradores.
- 
- Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública.
- 
- Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del "empleado del mes"; o publicando los éxitos en las carteleras internas o en el periódico interno.
- 
- No relacionar la motivación con incentivos monetarios (salarios, bonificaciones); una persona puede sentirse insatisfecha con el salario y sin embargo estar a gusto con su trabajo.
- 
- Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.
-

- Revisar las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.
- 
- Contactar una consultoría en Recursos Humanos que provea de un estudio de sueldos y salarios, para compararlo con el mercado salarial de la empresa.
- 

## **5. DESARROLLO PROFESIONAL**

**OBJETIVO:** Fortalecer el ambiente de estabilidad que la empresa ofrece, a través de la formación de un plan de carrera de acuerdo a los planes a largo plazo que la organización posee.

**DIAGNÓSTICO:** El 76% de los empleados no percibe una estructura formal para desarrollar carrera dentro de la empresa, contra un 14% que manifiesta que si perciben el desarrollo de carrera.

### **ESTRATEGIA PROPUESTA**

- Definir objetivos concretos por puesto, unidad, departamento y organización.
- Evaluar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos de la organización, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados.
- Informar al empleado en qué debe mejorar y capacitarse para poder alcanzar los diferentes puestos en la empresa.
- Crearse como beneficio adicional en la empresa un incentivo que motive al empleado a continuar sus estudios; apoyo económico tipo beca,
- Evaluar la estructura actual del desarrollo ofrecido en cada puesto de trabajo y mejorarla.

## **6. SU AREA – TRABAJO EN EQUIPO**

**OBJETIVO:** Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la empresa, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.

**DIAGNÓSTICO:** Los resultados muestran que un 81% de los empleados está de acuerdo que existe trabajo en equipo interno en los departamentos, y solamente un 19 % no considera existente el trabajo en equipo.

## ESTRATEGIA PROPUESTA

- Fortalecer la identificación del empleado con su unidad o departamento, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea.
- Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
- Rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.
- Generar tareas diferentes que requieran interacción con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo.
- Capacitar a los líderes de unidad fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo.
- Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, el departamento de recursos humanos puede organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo

### **8. SU ENTORNO LABORAL**

La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad en la organización.

En primer lugar, para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. A corto plazo, la administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones perturbadas. El personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo.

La segunda conclusión a que han llegado las investigaciones recientes es que la mayor parte de las personas considera que disfruta de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuye con el éxito de la organización de una manera significativa. El simple hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no les permite influir en las decisiones que las afectan.

Actuando en consecuencia con estos hallazgos, tanto los funcionarios de la organización como los profesionales de la administración de los recursos humanos se unen en la necesidad de crear en su organización un clima en el que verdaderamente se trate a las personas como expertos responsables en sus puestos.

Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más altas tasas de productividad y una calidad muy superior del entorno laboral.

Un punto de interés fundamental es determinar si la satisfacción laboral conduce a un mejor desempeño o si, por el contrario, es el mejor desempeño lo que conduce a mejores niveles de satisfacción. La razón que hace difícil determinar cuál de estos dos factores se origina primero, radica en que la relación entre el desempeño y la satisfacción es de naturaleza similar, la posibilidad de elevar el nivel de satisfacción depende de que las compensaciones y los estímulos se ajusten a las expectativas.

Si un mejor desempeño conduce a compensaciones y estímulos más altos, y si en la opinión de los empleados la compensación y los estímulos son justos y racionales, aumentará el nivel de satisfacción. Por otra parte una política inadecuada de estímulos puede conducir a la insatisfacción. En cualquiera de los dos casos, la satisfacción se convierte en retroalimentación que afecta la imagen propia y la motivación de continuar desempeñándose mejor.

## **9. LA COMUNICACIÓN EN CELULAR SUN**

**OBJETIVO:** Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la empresa está realizando. Al mantener informado al empleado de los cambios, mejoras y proyectos de la organización, fomentará su participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios. De igual forma, puede lograrse un aprendizaje a través de las experiencias de otros colaboradores.

**DIAGNÓSTICO:** La evaluación de esta área identifica que un 69% de los empleados consideran que la empresa tiene comunicación, y un 31% se muestran en desacuerdo. Se evidencia que las opiniones del empleado son escuchadas, pero se tiene la percepción de que no son tomadas en cuenta, esta deficiencia afecta la confianza y la apertura a expresar sus opiniones.

**ESTRATEGIA PROPUESTA**

- Gerencia General debe establecer la política de información que apoyará el área de comunicación, en donde Recursos Humanos será el medio de enlace entre trabajadores y empresa.
- Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras informativas.
- Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias, un rota folio de comentarios anónimos.
- Emitir un medio cíclico de comunicación interna (periódico o boletín interno), en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la empresa esté planificando o realizando.
- Educar a los líderes de unidad en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.

## **10. INFORMAICON**

## **CONCLUSIONES**

Podemos decir que la Empresa Celular Sun cumple con todo lo relacionado a la normatividad en general.

Cumple con los procesos que garantizan las condiciones de seguridad y salud ocupacional,

Garantizan las condiciones físicas de infraestructura, equipos de cómputo, y equipos de medición las cuales son las adecuadas para la prestación del servicio.

Cuenta con servicios asociados de transporte el cual provee los recursos apropiados para apoyar la operación.

El personal tiene la formación y las competencias adecuadas para prestar una buena calidad de servicio, los cuales son evaluados anualmente.

No obstante la evaluación preliminar identifica problemas críticos en el área del clima organizacional que pueden afectar no solo el rendimiento del trabajo y por ende el de la empresa por lo que consideramos hacer un estudio mas profundo con el fin de establecer una serie de recomendaciones en cuanto a las medidas y acciones apropiadas para mejorar y solucionar la problemática detectada.

Estudiar las diferencias, la alteralidad y las relaciones interculturales para que mediante ellas se dé la generación de patrones nuevos de conducta que dejen atrás la visión que se tiene de nuestro continente como productor de mano de obra barata carente de calificación.

## **SENTIDO DE PERTENENCIA**

1. Capacitar a los Jefes inmediatos, en función de desarrollar los conocimientos y competencias que de ellos exige la generación de espacios de manifestación de sus colaborados, como forma de desarrollo de la cultura en particular el valor participativo (competencias comunicativas, pensamiento estratégico, entre otros).
2. Capacitar a los trabajadores para que participen activamente en los cambios de la organización.
3. Atender en los sistemas de capacitación que se implementen para cumplir lo anterior, no solo a la comprensión de los temas, sino también al desarrollo de



competencias individuales y grupales para su uso. (la formación de grupos - sujeto es una alternativa para lograrlo).

## GERENCIA

Se debe diseñar un modelo teórico metodológico para analizarla, tomando los factores que condicionan el clima organizacional.

- Reflexionar sobre las políticas que actualmente sigue la gerencia en cuanto al clima organizacional en sus aspectos más relevantes.
- Señalar los factores más importantes del cambio organizacional como punto de partida para la eficiencia de la organización.
- Analizar la importancia del clima organizacional y sus características dentro de la organización.
- Esquematizar un modelo que permita el análisis de la gerencia y el clima organizacional.
- En cuanto al ambiente: Tomar en cuenta la información proveniente de la cotidianidad, del entorno cambiante y prepararse para la incertidumbre. Estos dos últimos aspectos se aplican también al diseño del trabajo y a las estrategias para llevarlo a cabo.
- En cuanto al aspecto humano: Toma de decisiones, evidenciarse procesos Comunicativos y participativos
- En cuanto a la estructura de la Organización: Programar los procesos con planes flexibles adaptados a las condiciones de la organización sin obviar las necesidades.
- En cuanto a la efectividad de la organización: Algunos indicadores importantes que la determinan son: producción, calidad, eficiencia, grado de satisfacción del cliente, crecimiento y desarrollo. La Responsabilidad Social como dimensión ética que toda organización debería tener como visión y promoción en su actividad diaria; es un referente teórico y práctico para replantear el rol social en la organización.

## ANEXOS

### FORMATO DE ENCUESTA



## ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL FEBRERO 2009

### INSTRUCCIONES

1. No escriba su nombre.
2. Marque con una X solo una respuesta por cada recuadro.
3. Califique de 1 a 5 donde 1 es la menor calificación y 5 la máxima calificación.
4. La información suministrada por usted es confidencial.
5. Por favor responda todas las preguntas que se hacen en esta encuesta.

	Nada de acuerdo				Totalme nte de de acuerdo
	1	2	3	4	5
<b>1. Sentido de pertenencia</b>					
Me siento parte importante de esta organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me siento comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me gusta formar parte de Celular Sun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recomendaría a un amigo para trabajar en celular sun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En Celular Sun puedo expresar mis opiniones y obtengo respuestas al respecto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si desea hacer cualquier comentario o sugerencia con respecto a este punto, por favor indíquelo					

	Nada de acuerdo				Totalme nte de de acuerdo
	1	2	3	4	5
<b>2. Jefe inmediato</b>					
Evalúa con regularidad mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me pone objetivos claros, medibles y alcanzables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fomenta mi iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Está dispuesto a recibir ideas nuevas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Está disponible cuando yo lo necesito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Da buen ejemplo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me facilita toda la información necesaria para desempeñar mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fomenta el trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estimula mi participación en las decisiones que afectan a mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me da autonomía en mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toma sus decisiones de manera oportuna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si desea hacer cualquier comentario o sugerencia con respecto a este punto, por favor indíquelo

---

	Nada de acuerdo				Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
<b>3. La Gerencia General de Celular Sun...</b>					
Es accesible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestiona de manera justa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Está dispuesta a recibir ideas nuevas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transmite información veraz y clara	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si desea hacer cualquier comentario o sugerencia con respecto a este punto, por favor indíquelo

---

	Nada de acuerdo				Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
<b>4. En su puesto de trabajo:</b>					
En general, estoy contento con mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi formación y habilidades son adecuadas para el trabajo que desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conozco bien los objetivos asociados con mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conozco bien los objetivos de mi departamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conozco como mi trabajo contribuye a los objetivos de Celular Sun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dispongo de las herramientas y tecnología necesarias para desarrollar mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mejoramos de manera continua los procesos en mi departamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las condiciones físicas de mi puesto de trabajo son las adecuadas (escritorio, silla, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si desea hacer cualquier comentario o sugerencia con respecto a este punto, por favor indíquelo

---

	Nada de acuerdo				Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
<b>5. Desarrollo profesional:</b>					
Tengo la posibilidad de aprender sobre nuevas tareas y desarrollar mis habilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La formación que recibo es la adecuada para realizar mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las posibilidades de formación que ofrece Celular Sun son suficientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tengo claros los criterios sobre los cuales me evalúan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi trabajo se valora de forma justa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si desea hacer cualquier comentario o sugerencia con respecto a este punto, por favor indíquelo

---

---

	Nada de acuerdo				Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
<b>6. Su área/equipo de trabajo:</b>					
Me siento cómodo con la gente que trabaja en mi area	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El equipo de trabajo de mi área está motivado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi área se esfuerza por atender a las necesidades de los clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi área compartimos entre todos experiencias y conocimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi área los conflictos se tratan de forma abierta y eficaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si desea hacer cualquier comentario o sugerencia con respecto a este punto, por favor indíquelo

---

---

	Nada de acuerdo				Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
<b>7. Su Entorno laboral:</b>					
He logrado un buen equilibrio entre vida profesional y mi vida privada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siento que se valora mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siento que supero el estrés en mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si desea hacer cualquier comentario o sugerencia con respecto a este punto, por favor indíquelo

---

---

	Nada de acuerdo				Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
<b>8. La Comunicación en Celular Sun:</b>					
Se transmite de manera clara	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La recibo de manera oportuna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es veraz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La Gerencia nos facilita la información que afecta nuestro trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La comunicación y colaboración entre los departamentos es adecuada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los medios de comunicación utilizados por Celular Sun son adecuados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si desea hacer cualquier comentario o sugerencia con respecto a este punto, por favor indíquelo

---

---

	Nada de acuerdo				Totalmente de acuerdo
--	-----------------	--	--	--	-----------------------

<b>9. Tengo suficiente información sobre:</b>	1	2	3	4	acuerdo 5
Actividades y proyectos de los demás departamentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sé donde y como puedo obtener la información que necesito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Necesidades y expectativas de nuestros clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si desea hacer cualquier comentario o sugerencia con respecto a este punto, por favor indíquelo

---



---

**10. Comentarios y Sugerencias**

---



---

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

1. SENTIDO DE PERTENENCIA	2009
	CALIFICACIÓN
1.1. Me siento parte importante de esta organización	3,99
1.2. Me siento comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo.	4,00
1.3. Me gusta formar parte de Celular Sun	4,34
1.4. Recomendaría a un amigo para trabajar en Celular Sun	4,04
1.5. En Celular Sun puedo expresar mis opiniones y obtengo respuestas al respecto	3,58
<b>TOTAL</b>	<b>3,99</b>

COMENTARIOS
* Los baños tiene las llaves averiadas hace más de una semana esto para ahorrar agua.
* No recomiendo a nadie por que no conozco a alguien de confianza para que no me haga quedar mal.
* Algunas veces , pero en algunas ocasiones hacen ver que otras personas tiene mejores opiniones o lo ignoran
* Tengo respuesta a mis preguntas ya sea parte técnica o el manejo de usuario por parte de mis jefes.
* Me gustaría trabajar donde se respire mas trabajo en grupo con el laboratorio
* Se expresan todas las opiniones pero no se obtiene respuesta con respecto a críticas constructivas o consideraciones de los técnicos.
* No es que no me guste trabajar aquí es bueno, mis compañeros son lo mejor pero aquí nadie piensa en los técnicos, en los horarios nunca nos preguntan si estamos de acuerdo o no y buscar soluciones.
* Se debe tener mas en cuenta a los técnicos al momento de tomar una decisión que los afecte

* En si la empresa es buena, pero para trabajar 48 semanales los sueldos son bajos.
* Me gusta la empresa , no me gusta lo injusto de las decisiones como quitar beneficios que teníamos y si exigen mas trabajo
* Muchas de los solicitudes y quejas que uno expresa quedan en el anonimato no se les pone la importancia toca insistir e insistir.
* Las opiniones se reciben a la defensiva y las repuestas a la ofensiva
* Cuando hacemos algún tipo de reclamo formal por mal (con carta) nunca se nos fue notificada la respuesta por eso no supimos si llego verdaderamente el reclamo o lo filtraron en algún lado
* Forma personal
* Hay que tener en cuenta muchas inquietudes de los trabajadores , muchos nos sentimos desprotegidos
* No valoran nuestro trabajo
* La libertad de expresión es casi nula solo hago lo que tiene que hacer y ya.
* No lo recomendaría por el la forma de pago es muy baja
* En ocasiones presenta uno sugerencias pero no son tomadas en cuenta.
* A veces las personas no les gusta las sugerencias por que modifican su método de trabajo

2. JEFE INMEDIATO	2009
	CALIFICACIÓN
2.1. Evalúa con regularidad mi trabajo.	4,08
2.2. Me pone objetivos claros, medibles y alcanzables.	4,05
2.3. Fomenta mi iniciativa.	3,83
2.4. Esta dispuesto a recibir ideas nuevas.	4,04
2.5. Esta disponible cuando yo lo necesito	4,09
2.6. Da buen ejemplo	4,31
2.7. Me facilita toda la información necesaria para desempeñar mi trabajo	4,30
2.8. Fomenta el trabajo en grupo	4,13
2.9. Estimula mi participación en las decisiones que afectan a mi trabajo	3,92
2.10. Me da autonomía en mi trabajo.	4,25
2.11. Toma sus decisiones de manera oportuna	4,06
<b>TOTAL</b>	<b>4,10</b>

<b>COMENTARIOS</b>	
* Creo que es objetivo con todos se puede ser sincero y es sincero no tengo mayor diferencia es accesible.	
* Debería ser una persona mas humana y menos sarcástica	
* Desafortunadamente mi jefe no cuenta con el apoyo de las directivas para mejorar el área.	
* Dispone del tiempo de descanso de los colaboradores	
* Es un muy buen líder de marca	
* Es una persona con una autoridad que esta abierta a nuestros comentarios	
* Falta más compromiso y dialogo tratar que cuando ocurra un problema lo ayuden a solucionar en vez de hundirlo más.	
* Hace falta veracidad en la información. Ante un problema no es autónomo para dar soluciones & etc. llevo un solo día de trabajo por lo tanto no puedo evaluar a mi jefe	
* Mas acompañamiento y estimulación	
* Me desautoriza frente al grupo en ocasiones.	
* Oír es diferente a escuchar y en cuanto a mi iniciativa considero que eso nace, o sea, me	

entienden que estar diciendo lo que yo ya tengo que hacer.
* Se debe fomentar mas el trabajo en equipo hace falta brindar mayor acompañamiento para fortalecer las deficiencias de los colaboradores
* Solicita las nuevas ideas pero no son tenidas en cuenta las opiniones dadas
* Solo evalúa mi trabajo con cifras, cumple un papel de supervisar y no de líder recibe todas las ideas pero no pone en practica ninguna no es gran ejemplo de puntualidad y asistencia
* Tengo una jefe excelente comprometida con el área, con su gente, con la empresa y con lo que hace.
* Tiene algunas preferencias por algunos del grupo.
* Un líder debe ser una persona de servicio además de exigir debe colaborar.

3. GERENCIA	2009
	CALIFICACIÓN
3.1. Es accesible	3,48
3.2. Gestiona de manera justa.	3,59
3.3. Esta dispuesto a recibir ideas nuevas.	3,52
3.4. Transmite información veraz y clara.	3,70
<b>TOTAL</b>	<b>3,57</b>

<b>COMENTARIOS</b>	
* Casi siempre somos los últimos en enterarnos de todo no participan de promociones o beneficios.	
* Debería prestar mas atención y ser mas colaboradora y un poco mas amable	
* El laboratorio forma parte aparte de administrativa	
* Hay problemas de comunicación y no realizan una investigación a fondo de los motivos de renuncias y despidos en determinadas áreas.	
* Hay un teléfono roto, desde el punto de vista de los técnicos en Celular Sun nunca pasa nada.	
* Las actividades de la gerencia son transparentes no las conozco o lo poco que conozco es cuando se emite memorandos.	
* Las decisiones de gerencia no hace teniendo en cuenta las necesidades de los trabajadores.	
* Me escuchan pero no me retroalimentan con respecto a las propuestas bien sea si son tomadas en cuenta o no.	
* No doy ninguna calificación ya que no he tenido contacto con esta área desde el día que entre a trabajar aquí.	
* No he tenido mucho acercamiento, hay cosas que no se...	
* No manejo relación directa con gerencia	
* No se donde queda la gerencia	
* No tenemos interrelación directa que nos permita evaluarnos mas veracidad las inquietudes	
* No tiene contacto con los trabajadores a menos que sean de administración.	
* Por favor mayor motivación para los empleados, acciones que logren que las personas (área técnica) se sientan mas motivados a desarrollar sus labores	

* Se debería incentivar al personal y el salario no es acorde con lo que se desempeña.
* Se ha pasado por escrito inconformidades y dan respuesta a los empleados (todo laboratorio)
* Tiene una actitud arbitraria frente al técnico: (el técnico siempre es culpable hasta que no se demuestra lo contrario). ¿Entonces no hay mas empleados???
* Yo creo que la gerencia como tal (Don Eduardo debería estar un poco mas pendiente de lo que verdaderamente pasa en el laboratorio ya que a veces hay algunas inconsistencias

4. PUESTO DE TRABAJO	2009
	CALIFICACIÓN
4.1. En general estoy contento con mi trabajo.	4,17
4.2. Mi formación y habilidades son adecuadas para el trabajo que desempeño.	4,28
4.3. Conozco bien los objetivos asociados a mi trabajo...	4,45
4.4. Conozco bien los objetivos de mi departamento.	4,45
4.5. Conozco mi trabajo contribuyo a los objetivos de Celular Sun	4,47
4.6. Dispongo de las herramientas y tecnología necesaria para desarrollar mi trabajo	3,89
4.7. Mejoramos de manera continua los procesos en mi departamento.	4,03
4.8. Las condiciones físicas de mi puesto de trabajo son adecuadas (escritorio, silla...)	3,69
<b>TOTAL</b>	<b>4,18</b>

## COMENTARIOS

* El teléfono no es apropiado, no se escucha
* Sugiero sillas ergonómicas
* Se revisara la parte de la remuneración de los diferentes cargos de la empresa teniendo en cuenta responsabilidades, antigüedad y funciones.
* Debería considerar las funciones que desempeño cada cargo y de esta forma subir el salario ya que sentimos que trabajamos cada vez mas por el mismo sueldo.
* El salario no compensa , estamos en desigualdad con respecto a otras áreas de similar desempeño (digitación- almacén -servicio técnico)
* Personalmente y comparando con los demás áreas no me parece el sueldo con toda la carga de actividades
* Pienso que en comparación de otras áreas el salario no es adecuado para el área de regionales
* Espacio muy pequeño
* Debería existir mega organizaciones con la distribución de herramientas.
* La temperatura es absolutamente inadecuada y las medidas que se han tomado ahora no han dado ningún resultado positiva
* Se debe mejorar la colaboración del laboratorio, el calor es tremendo
* Hacen falta herramientas en los bancos
* Gestionar con mayor prontitud el cambio de sillas y herramientas
* Programar reuniones mas frecuentes a las sillas
* Demasiado calor en el laboratorio lo cual afecta mi desempeño laboral
* Se siente mucho calor después de las diez de la mañana , es insoportable en el laboratorio



principal
* Se debe mejorar el aire acondicionado.
* Las condiciones de ambiente de laboratorio son pésimas.
* El banco por los cajones no permiten subir más la silla.
* Suministrar los elementos necesarios para realizar el trabajo
* Falta mas ventilación algunas veces el calor es sofocante
* Mi puesto de trabajo como tal mi cargo no tiene el reconocimiento que merece.
* Creo que hace falta otra ventanilla por que sola hay una y el espacio es muy reducido.
* Me parece que en este punto no están pendiente ya que se demoran mucho tiempo.
* Nos hace falta luz en el área de los ingresos al revisar los equipos se nos pasan pequeñas fisuras o rajones...

5. DESARROLLO PROFESIONAL	2009
	CALIFICACIÓN
5.1. Tengo la posibilidad de aprender sobre nuevas tareas y desarrollar nuevas habilidades.	3,96
5.2. LA formación que recibo es la adecuada para realizar mi trabajo.	4,05
5.3. Las posibilidades de formación que ofrece Celular Sun son suficientes.	3,58
5.4. Tengo claros los criterios sobre los cuales me evalúan.	3,94
5.5. Mi trabajo se valora de forma justa	3,59
<b>TOTAL</b>	<b>3,82</b>

<b>COMENTARIOS</b>
* Me gustaría que me evaluaran
* El salario es una forma directa de estímulo y valoración de mi trabajo
* Hace falta organización con las capitaciones de los fabricantes.
* Faltan capacitaciones y cursos para el desarrollo de habilidades
* Me parece que los sueldos no son acordes con el estudio, aquí gana mas una persona del almacén que no un técnico sin desmeritar el trabajo.
* Realizar capacitaciones mas frecuentes
* No estoy de acuerdo con las calificaciones , no es muy equitativo y no se tiene en cuenta muchas cosas
* Hace falta mas cursos de apoyo para el desarrollo de las actividades
* No es realmente valorada el trabajo y el esfuerzo realizado en ocasiones.
* El aprendizaje es muy fructuoso y muy agradable mis compañeros de trabajo

6. SU ÁREA / EQUIPO DE TRABAJO	2009
	CALIFICACIÓN
6.1. Me siento cómodo con la gente que trabaja en mi área.	4,24
6.2. El equipo de trabajo de mi área esta motivado.	3,77

6.3. Mi área se esfuerza por atender a las necesidades de los clientes.	4,30
6.4. En mi área compartimos entre todos experiencias y conocimientos.	4,09
6.5. En mi área los conflictos se tratan de forma abierta y eficaz.	3,86
<b>TOTAL</b>	<b>4,05</b>

<b>COMENTARIOS</b>
* Falta compañerismo y un mejor ambiente en equipo
* Realmente No
* Se desmotivan un poco por el salario no les parece justo de acuerdo con las actividades que realiza
* A pesar de ser el centro de la empresa no contamos con suficiente motivación, estamos sometidos a las reglas
* No hemos tenido ningún tipo de conflicto
* Una forma de motivar sería reduciendo el horario de los días sábados.

7. ENTORNO LABORAL...	2009
	CALIFICACIÓN
7.1. He logrado un buen equilibrio entre mi vida profesional y mi vida privada	4,12
7.2. Siento que se valora mi trabajo	3,62
7.3. Siento que supero el estrés en mi trabajo.	3,71
<b>TOTAL</b>	<b>3,82</b>

<b>COMENTARIOS</b>
* En el área comercial no se ha incrementado el sueldo hace mas de 3 años
* Los teléfonos no son suficientes para el personal de venta y los que se tienen no funcionan bien
* Pocas veces
* El sistema de gestión de calidad permitió un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal
* No existen estímulos o motivaciones para sobresalir entre los demás o para ser mejor. El horario de noche desafortunadamente no da mucho espacio para una vida privada
* Aquí cuando uno hace las cosas bien , cuando lo motivan por el contrato, pero cuando comete un error hay si hay problemas
* Siento que lo que se hace nunca es suficiente ni en tiempo ni en calidad del trabajo

8. LA COMUNICACIÓN EN CELULAR SUN...	2009
	CALIFICACIÓN
8.1. Se transmite de manera clara	3,67
8.2. La recibo de manera oportuna.	3,65
8.3. Es veraz	3,79
8.4. La Gerencia nos facilita la información que afecta nuestro trabajo.	3,77
8.5. La comunicación y colaboración entre los departamentos es adecuada.	3,51
8.6. Los medios de comunicación utilizados por Celular Sun son adecuados.	3,81
<b>TOTAL</b>	<b>3,70</b>

## COMENTARIOS

- \* No solicito mas atención al departamento
- \* En ocasiones se contradice la información por no estar unificada o definitivamente se ignora por completo nuevos procedimientos ...
- \* En cuanto a la comunicación hay muchas ocasiones que la información se recibe por un tercero y después de la fecha indicada
- \* A veces se demoran mucho los tramites y toca pedir el favor en ocasiones cuando hay dificultad
- \* Para la mejora en el tiempo de la entrega de los equipos sugerimos que manejemos la mensajería de Celular Sun.

9. TENGO SUFICIENTE INFORMACIÓN SOBRE:	2009
	CALIFICACIÓN
9.1. Actividades y proyectos de los demás departamentos.	2,88
9.2. Se donde y como puedo obtener la información que necesito.	3,80
9.3. Necesidades y expectativas de nuestros clientes	3,92
<b>TOTAL</b>	<b>3,53</b>

## COMENTARIOS

- \* Las actividades o proyectos de los demás departamentos no son de vital importancia y cuando no afecte el desarrollo de mi trabajo
- \* La parte técnica debe ser mas tomada en cuenta

## 10. SUGERENCIAS

* La asignación salarial para el departamento de ventas no se ha incrementado algunos teléfonos no se escucha nada cuando lo llaman o cuando uno habla. telemarketing
* Incremento salarial no tenemos hace 3 años
* Esta encuesta es muy buena pero el tiempo es muy prologado (cada año) teniendo en cuenta la rotación del personal hay muchas ideas que no se escuchan a tiempo o ya es muy tarde cuando son recibidas.
* Que no sea Celular Sun islas, si no que todos trabajemos unidos como un engranaje para el bienestar de la empresa.
* Me gustaría que se fomentaran actividades deportivas
* Tener mas prioridad con el recurso humano de la empresa ya que es parte fundamental de la misma
* Me gustaría que me evaluaran y que evaluaran a los jefes.
* Falta de colaboración y bienestar de los empleados
* Llevo muy poco en la empresa y hasta hoy me han colaborado mucho y eso hace mi trabajo agradable. Muchas gracias
* la información viaja muy bien por medios electrónicos pero hay puntos en los cuales no hay correo y jamás llega la información
* En este CPS sería necesario servicio técnico un equipo computador que facilite ver el proceso de reparación de equipos.
* Cuando me refiero a que regularmente valoran mi trabajo es básicamente por el aspecto económico.-
* Yo estoy muy contenta en la compañía y con mi jefe gracias por la oportunidad.
* Existe falta de comunicación entre laboratorio y regionales, no hay unificación de conceptos
* Valorar mas el trabajo que hacemos es demasiado responsabilidad
* Es mas importante la salubridad aseo en el área del comedor que otras actividades, no es adecuada la organización ni limpieza
* Faltan actividades de integración entre las diferentes áreas y sería muy bueno para el recurso humano retomar el antiguo de los sábados de cinco horas
supuesta mente se cambiara de manera temporal mientras estamos al día en ingresos
* " MOTIVACIÓN" no existe motivación por parte de la empresa hacia nosotros. Toman decisiones sin consultarlas con nosotros. Si supone que toda
Empresa debe tener al menos un poco de motivación hacia sus empleados.
* No hay Motivación por que se va tanta gente
* Los técnicos de laboratorio necesitamos autoricen el ingreso de los celulares personales ya que estamos prácticamente incomunicados.
* Creo que el laboratorio es el motor de Celular Sun por lo cual deberíamos tener mas privilegios en cuanto a horarios y sueldos
* Pienso que debería haber mas comunicación y unión con los demás departamentos
* Sugiero que haya la posibilidad de ingresar nuevamente los equipos celulares personales al laboratorio
* Se debería tener mas en cuenta a la parte del laboratorio que ha otra áreas (como en los celulares personales)
* Pienso que los celulares personales deberían ser permitidos como en todos los departamentos
* Tener mas en cuenta las necesidades y sugerencias del personal

* Se trata y se hace las cosas de manera adecuada para el beneficio de nuestra empresa. Seria bueno que la misma, empresa nos incentivara.
Con más continuidad en muchos aspectos y así poder tener esa mejora continua que nos permita un excelente clima organizacional.
* En la empresa se juzga muy mal a los técnicos cuando en mucho muchas ocasiones los errores son de los jefes.
* Pienso que el trato hacia los técnicos es un poco discriminativo y opresor si hay reglas es para que todas las áreas las cumplan , no solo el área de servicio técnico
* Se debería asignar implementos de aseo por marca, para realizar el aseo a los bancos ya que algunas veces no hay trapos o si los hay tiene mal olor.
* Estudiar la posibilidad de los horarios los sábados como era antes. Permitir el ingreso del celular personal ya que hoy en día contamos con personal de seguridad para que controle esto.
* Asignar elementos de ase por marca ,cambiar el horario de los sábados , permitir el ingreso del celular personal
* Sugiero que el horario de los sábados represe de 1 a 6 nuevamente el ingreso de celulares y bonificaciones en el salario
* Sugiero que vuelva el horario de los sábados de 8:00 a.m a 1:00 p.m / 1:00 a 6:00 p.m mas remuneración o bonificaciones para los técnicos.
Sugiero que podamos volver a tener nuestro teléfono móvil en el laboratorio
* Como sugerencia diría que el anterior horario de los sábados y un aumento o bonificación para los técnicos que permitan el ingreso de nuestros equipos de telefonía celular nuevamente.
* (Motivación) flexibilidad con el horario de los sábados en reducción de tiempo.* implementos de aseo por banco.
* Mejorar condiciones laborales colocando ventilación en el laboratorio
* Se debería tener mas en cuenta a los trabajadores en decisiones que nos afecten en trabajo y bienestar
* Se debe valorar (dar mas importancia a las opiniones del técnico) dando respuesta a las propuestas que se realicen
* Faltan equipos y herramientas para un trabajo excelente , falta capacitación técnica en soldaduras y procesos técnicos, la organización de la empresa
* Es buena la empresa pero falta más comunicación en todos los departamentos.
* Se debería tener en cuenta opinión de los técnicos a sugerencias como el retorno al horario de los sábados de 8:00 a 1:00 / 1:00 a 6.00 como también incentivos que demuestren que los resultados nos benefician también a nosotros como técnicos.
* Falta mantenimiento a los ventiladores
* Seria motivante volver a trabajar los sábados hasta las 6: 00 pm y ingresar los celulares y el aumento de sueldo
* Para que la información de la entidad y para crear un buen trabajo pienso que en una casa tan chiquita no cabe tanta gente lo mejor seria extender o ampliar con eso uno puede trabajar con mas amplitud y no estar ocupando otros puestos, por que el tuyo es muy pequeño y no trabajas cómodo.
* Tomar acciones de mejora para todos
* Sugiero que los elementos de trabajo se hagan mejor ya que estos son presentación para el cliente "instalación"
* Gracias por toda su colaboración.

## BIBLIOGRAFIA

Álvarez E. y Ortiz (2002). Asesorías para el Diagnostico e Intervención del Clima Organizacional (Tesis de Maestría en ciencias Sociales, Universidad Javeriana).

Davis, K (1997). Comportamiento Humano en el Trabajo. México: McGraw Hill.

Maria Gabriela Rodriguez (2006). Evaluación clima Organizacional. Consultado en 02, 28,2009 en [http://www.wikilearning.com/monografia/evaluacion\\_del\\_clima\\_organizacional/11507](http://www.wikilearning.com/monografia/evaluacion_del_clima_organizacional/11507).

**ANDI.** “ANDI 50 años, 1944 - 1954”. Medellín: Fundación Antioqueña para los Estudios Sociales (FAES), 1994.

**Arango, Luz Gabriela.** “Mujer, religión e industria: Fabricato 1923-1982”. Medellín. Universidad de Antioquia - Universidad Externado de Colombia. 1991.

**Barrera, Ana María.** “La responsabilidad social de la gerencia”. Bogotá: Monografías de Administración - Serie Empresa, Economía y Sociedad No. 54, Universidad de los Andes, julio de 2002 (tercera impresión).

**Escobar, Natalia, Jiménez, Alejandra y Gutiérrez, Roberto** , “Responsabilidad social de las empresas en la Costa Caribe”, Barranquilla: presentación, 1 de diciembre de 2004.

**El Tiempo.** “Los grandes costos de la pobreza”. Domingo 8 de agosto de 2004, p. 1-8.

**Fundación Corona.** “40 años Fundación Corona”. Bogotá, 2004.

**González, Andrés.** “Expresiones de responsabilidad social del sector empresarial colombiano: Una mirada general”. Bogotá: documento no publicado como un apoyo que Proantioquia dio a la Fundación Ideas para la Paz para iniciar la documentación de experiencias empresariales en el tema de responsabilidad social, 27 de noviembre de 2003.

**Guáqueta, Alexandra.** “El papel del sector privado en la prevención del conflicto y la construcción de paz en Colombia: lecciones y desafíos”. Bogotá: Fundación Ideas para la Paz, 2004.

**Gutiérrez, Roberto y Jones, Audra.** “Corporate Social Responsibility in Latin America: An Overview of Its Characteristics and Effects on Local Communities”. En

Manuel Contreras (comp.), *Corporate Social Responsibility in Latin America and Asia*. Washington: Inter-American Development Bank, 2004.

**Guzmán, Juan Darío.** “Responsabilidad social en medianas y pequeñas empresas en Colombia”. Bogotá: Cuadernos de Administración N° 21, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Pontificia Universidad Javeriana, 1998.

**INDH (Informe Nacional de Desarrollo Humano para Colombia) 2003.** “El conflicto, callejón con salida”. Bogotá: Editorial El Malpensante, 2003.

**IFC (International Finance Corporation),** <http://rru.worldbank.org/doingbusiness/>. Acceso el 18 de noviembre de 2004.

**The World Conservation Union (IUCN).** 1996. “The Conservation Atlas of Tropical Forests: the Americas. C.S. Harcourt y J.A. Sayer”. (Eds.). Simon & Schuster, Nueva-York. 335 pp. [http://www.areas-protegidas.org/colombia\\_deforestacion.php](http://www.areas-protegidas.org/colombia_deforestacion.php). Acceso el 3 de junio de 2005.

**Latin Trade,** “Ayudando al prójimo”. Disponible en:[http://www.latintrade.com/dynamic/index.php?pg=site\\_es/pastissues/May05/features2.html](http://www.latintrade.com/dynamic/index.php?pg=site_es/pastissues/May05/features2.html). Acceso el 27 de mayo de 2005

**Laverde, María Teresa.** “Inventario de las acciones sociales del empresariado del Valle del Cauca”. Cali: presentación, 15 de marzo de 2005.

**Mercados PYME 2004.** “ANIF 30 años”. 10 de agosto de 2004.

**Portafolio.** “Especial: Cajas de Compensación”. Miércoles 30 de junio de 2004, pp. 25-29.

**Porter, Michael E. y Kramer, Mark R.** “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”. *Harvard Business Review*, diciembre, 2002.

**Potes, Luis Fernando.** “Los ricos en megadiversidad”. Palmira. Universidad del Valle. 1999.

**Revista ANDI.** “Responsabilidad social del empresariado. Reflexiones de la ANDI”. N° 175, marzo- abril, 2002.

**Revista Dinero.** “La responsabilidad social”. Bogotá, 24 de enero de 2003.

**Rojas, Cristina y Morales, Gustavo.** “Filantropía y cambio social: El caso de las fundaciones empresariales filantrópicas en Colombia”. Informe presentado a la Fundación Ford, CCRP, 1999.

**Rojas, María Cristina.** “Corporate Philanthropy: A Reflection Based on the Colombian Experience”. Revista Harvard Review of Latin America, Spring 2002, pp. 27-29.

**Rojas, María Cristina.** “Private Contributions to the Public Sphere: Corporate Foundations in Colombia”. Capítulo preparado para el libro *Philanthropy and Social Change in the Americas*, Sanborn, Cynthia, Villar, Rodrigo y Portocarrero, Felipe eds. Boston: Harvard University DRCLAS, 2003.

**Sanborn, Cynthia y Portocarrero, Felipe.** “La filantropía en América Latina: los desafíos de las fundaciones donantes en la construcción de capital humano y justicia social”. Lima: Departamento de Ciencias Sociales y Políticas, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP), octubre de 2003.

**Toro, Olga Lucía y Rey, Germán.** “Empresa privada y responsabilidad social”. Bogotá: Utópica Ediciones, 1996.

**Toro, Olga Lucía.** “Rentabilidad empresarial y responsabilidad social: de la teoría a la práctica”. Bogotá: Centro Colombiano de Filantropía, 1997.

**Toro, Olga Lucía y Hoyos, Juan Pablo.** “Liderazgo y responsabilidad social: retos y alternativas en la Colombia de hoy”. Bogotá: Centro Colombiano de Filantropía, 1998.

**Unidad de Conocimiento.** “Responsabilidad social empresarial: grupo Empresarial Antioqueño”. Medellín: presentación, 16 de julio de 2003.

**Villar, Rodrigo, List, Regina y Salomon, Lester.** “Colombia: un sector no lucrativo diverso”. En “La sociedad civil global, las dimensiones del sector no lucrativo”. Baltimore: Johns Hopkins University, 1999.

**Villegas, Luis Carlos.** Presentación ante la LX Asamblea General de Afiliados de la ANDI. Medellín, 13 de agosto de 2004

HOLLENHORST, Tirza y JOHNSON, Cris. Herramientas sobre responsabilidad

social empresarial internacional. Disponible desde Internet en: <http://>



[www.observatoriorisc.org/descargas/biblioteca/documentos/guias/175.HERRAMIENTAS%20RSC%20OIT.pdf](http://www.observatoriorisc.org/descargas/biblioteca/documentos/guias/175.HERRAMIENTAS%20RSC%20OIT.pdf)

MARTÍNEZ HERRERA, Horacio. El marco ético de la responsabilidad social empresarial. Bogotá: editorial Pontifica Universidad Javeriana, 2005.

PERDIGUERO, Thomas G. y otros. La responsabilidad social de la empresa y los nuevos desafíos de la gestión empresarial. Valencia: editorial Universidad de Valencia, 2005.

\_\_\_\_\_. La responsabilidad social de las empresas en un mundo global. Valencia: editorial Anagrama, 2003.

VACA ACOSTA, Rosa María. VARGAS SANCHEZ, Alfonso y otros. Responsabilidad social empresarial: revisión teórica. Disponible des Internet

en: [http://www.uhu.es/alfonso\\_vargas/archivos/RESPONSABILIDAD%20](http://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/RESPONSABILIDAD%20SOCIAL%20EMPRESARIAL-REVISION%20TEORICA.pdf)

[SOCIAL%20EMPRESARIAL-REVISION%20TEORICA.pdf](http://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/RESPONSABILIDAD%20SOCIAL%20EMPRESARIAL-REVISION%20TEORICA.pdf)

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/relacioneshumanas/default4.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/relacioneshumanas/default4.asp)

<http://html.rincondelvago.com/administracion-y-organizacion.html>

---

<sup>i</sup> La Conexión Entre la Ventaja Competitiva y la Responsabilidad Social Corporativa), publicado en Harvard Business Review en 2007.