

CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CANAL REGIONAL TELECAFÉ LTDA

Juliana Andrea Miranda Amézquita

William Andrés Colorado Cruz

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

Manizales, abril de 2015

CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CANAL REGIONAL TELECAFÉ LTDA

Juliana Andrea Miranda Amézquita

William Andrés Colorado Cruz

Especialización Gerencia del Talento Humano

Asesor:

Héctor Mauricio Serna Gómez

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Manizales, abril de 2015

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	5
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	6
4. JUSTIFICACIÓN	7
5. OBJETIVOS	8
Objetivo General:	8
Objetivos Específicos:.....	8
6. MARCO INSTITUCIONAL	9
7. ANTECEDENTES	11
8. MARCO TEÓRICO	17
CONDICIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:	18
• Condiciones de empleo:	18
• Características de la tarea:	22
• Condiciones sociales y organizacionales:	23
9. METODOLOGIA	26
10. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	28
Escala 1: Autonomía.....	28
Escala 2. Cohesión	29
Escala 3. Confianza	30
Escala 4. Presión	31
Escala 5. Apoyo.....	32
Escala 6. Reconocimiento.....	32
Escala 7. Equidad	33
Escala 8. Innovación.....	34
RESULTADOS GENERALES	35
11. CONCLUSIONES	37
12. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	38
12.1 identificación del problema a intervenir	38
12.2 Objetivos	39

General.....	39
Objetivos Específicos.....	39
12.3 Evaluación de las necesidades - Análisis de involucrados	39
12.4 Diseño del plan de intervención	39
12.5 Desarrollo de la propuesta de intervención	41
Capacitación 1: Habilidades comunicativas:.....	41
Capacitación 2: Direccionamiento estratégico del ser.	42
Capacitación 3: Liderazgo.....	43
12.6 Presupuesto.....	45
12.7 Diagrama de Gantt.....	47
BIBLIOGRAFÍA	49
ANEXOS.....	51

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo surge a partir de una serie de interrogantes y afirmaciones generalizadas a partir de las condiciones del clima organizacional que han rodeado el Canal Regional Telecafé como empresa industrial y comercial del Estado, del orden Nacional.

A partir de 1992, año en el que se comenzó a transmitir, el Canal ha estado ligado a una serie de cambios gubernamentales en los frentes nacional, departamental y local, lo que ha generado transformaciones relacionadas con el tiempo, el espacio.

Así entonces, durante 22 años se han escuchado múltiples conjeturas sobre las condiciones del clima organizacional que han acompañado las transformaciones, pero sólo han sido opiniones e ideas sueltas, por lo tanto, este es el primer trabajo realizado en torno al tema del clima organizacional en esta empresa.

El trabajo se realiza partiendo del interrogante: ¿Cuáles son las condiciones del clima organizacional en Telecafé?

Ante esto, se realiza un análisis tendiente a establecer e identificar las variables que acompañan las actuales condiciones del clima organizacional, lo que ha tenido y tiene una implicación directa sobre la satisfacción laboral del cliente interno, lo que también lleva el establecimiento de tendencias propias de los poderes y el liderazgo, teniendo presente que como organización estatal se rige bajo una poder mayor: Normas estatales.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La productividad de las organizaciones está determinada por diferentes factores socioeconómicos, culturales, particulares, entre otros, que oscilan en los marcos internos y externos de las instituciones productivas.

En este orden de ideas, el propósito para este trabajo es analizar la esfera interna en Telecafé como punto de partida a la hora de determinar la productividad y eficacia de la organización, las implicaciones sobre la interacción de los humanos y su conducta en pro a la estructura, las cuales se limitan y administran a partir de circunstancias laborales; es decir, se analizará desde la perspectiva del clima organizacional.

El clima organizacional en Telecafé nunca ha sido objeto de estudio, por lo tanto lo que se busca en esta investigación es identificar y analizar las condiciones del clima que más influyen en la satisfacción laboral del cliente interno del canal, además, es importante tener en cuenta que la organización es de orden público, lugar donde los poderes están ligados a tendencias y procesos internos establecidos bajo normatividades estatales definidas.

En este orden de ideas, al no contar con investigaciones previas sobre el clima organizacional en Telecafé, nos centramos entonces en preguntarnos cuáles son las condiciones del clima organizacional en dicha organización; por lo tanto, a partir del presente, analizaremos este tema y propondremos un plan de intervención acorde a los resultados.

3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las condiciones del clima organizacional en Telecafé?

4. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, los procesos industriales están determinados por múltiples variables que influyen en la vida cotidiana de las empresas, pero estas implicaciones afectan el comportamiento de los humanos como principales actores de la productividad y la existencia de las mismas producciones.

A partir de esto, el clima organizacional como un resultado de interacciones y comportamientos humanos, establece en muchos ámbitos las determinaciones finales en lo referente al funcionamiento y al resultado final del producto, bien o servicio.

En este trabajo, la base del análisis se centrará en la determinación de las principales variables del clima organizacional en Telecafé y cómo el estilo de liderazgo influye sobre éste.

La realización de este estudio se basa en la falta de investigaciones relacionadas con las condiciones del clima organizacional en el ámbito laboral de esta empresa, condiciones que se determinan por el poder, la economía, el entorno, la cultura y los imaginarios de las administraciones.

Así entonces, en este trabajo se busca identificar las condiciones de clima organización en una empresa pública establecida hace más de 20 años en la ciudad de Manizales, Empresa industrial y comercial del estado del orden Nacional, dedicada a la realización y difusión de contenidos televisivos públicos.

Es necesario, determinar la importancia de este estudio, ya que, por medio del presente, se podrán identificar fortalezas e insatisfacciones, teniendo presente que estas últimas contribuyen a la generación de comportamientos controversiales con oportunidad de mejora. Por lo tanto, se podrán identificar los factores que influyen directamente sobre las relaciones interpersonales, su armonía y la productividad.

5. OBJETIVOS

Objetivo General:

Identificar las condiciones de clima organizacional en Telecafé y plantear una propuesta de intervención frente a las condiciones desfavorables del clima organizacional.

Objetivos Específicos:

- Analizar las condiciones del clima organizacional de Telecafé.
- Diseñar una propuesta intervención que permita mejorar el clima organizacional.

6. MARCO INSTITUCIONAL

Reseña histórica.

Telecafé Ltda., como Canal Regional de Televisión es una sociedad entre entidades públicas, organizada como Empresa Industrial y Comercial del Estado, del orden nacional, que presta el servicio de televisión pública en la región colombiana del Eje Cafetero y de la cual son socios los departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda, Infi Manizales, Infider, la Universidad del Quindío y el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Transmite programación de Televisión en contenido educativo, formativo, y recreativo para promover el desarrollo Cultural, Social y Económico de la Comunidad en nuestra zona de influencia: La Región Colombiana del Eje Cafetero.

Haciendo un breve recorrido histórico encontramos que: en 1.985, el entonces Presidente Belisario Betancur aprueba la creación de los canales regionales de televisión, entre ellos Telecafé Ltda., nacido de la iniciativa de líderes de opinión de Caldas. Sin embargo tal iniciativa llegó a cristalizarse solo después de 5 años, en noviembre de 1.990, cuando mediante Escritura Pública 2065 suscrita en el Municipio de Villamaría, se asociaron los tres Departamentos que conforman el Eje Cafetero Colombiano y otras empresas del Orden Estatal.

El 17 de Octubre de 1.992, sale al aire la señal de Telecafé Ltda., por el Canal 6 para Caldas y Canal 7 para Quindío y Risaralda.

Desde el año 2.003, Telecafé, cuenta con tres estudios, desde las cuales se emiten los diferentes programas, en las ciudades de Manizales, Pereira y Armenia y la Sede Administrativa ubicada en la Ciudad de Manizales.

En el Mes de Febrero de 2.006 se da un paso muy significativo para nuestro canal, al contar con la señal de Telecafé en el satélite, dando la posibilidad de ser vistos en diferentes partes del mundo.

La EMPRESA cuenta con 32 trabajadores distribuidos en las áreas administrativa y operativa y 115 en misión que prestan sus servicios a Telecafé.

Objetivo

El objetivo de Telecafé Ltda., es prestar el servicio público de televisión en el área de cubrimiento legalmente autorizada (Caldas, Quindío y Risaralda) con programas de carácter educativo, cultural, informativo y recreativo, en las frecuencias asignadas mediante la operación de control de la emisión, transmisión y programación.

Misión

Satisfacer con responsabilidad y respeto las necesidades de entretenimiento, educación e información del televidente, gracias a un excelente grupo humano que, con ética y compromiso, produce, transmite y comercializa programas que contribuyen al desarrollo social, cultural y de integración de Caldas, Quindío y Risaralda.

Visión

En 2019 Telecafé será una de las mejores opciones de televisión pública que informe, eduque y entretenga con contenidos que caractericen su identidad como agente de integración cultural del Triángulo del Café.

7. ANTECEDENTES

Son muchos los trabajos de investigación sobre clima organizacional que se han adelantado, en la búsqueda de mejorar los niveles de satisfacción laboral de los colaboradores y la productividad organizacional, pero cada uno de ellos arrojan resultados particulares que apuntan a la realidad de cada organización, puesto que está ligado a las percepciones y subjetividad tanto individuales como grupales.

González, J & Parra, C. (2008), de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, realizaron una investigación para estudiar el clima organizacional, el liderazgo y la motivación de las empresas más representativas de diferentes sectores del valle de Sugamuxi del Departamento de Boyacá en Colombia. La metodología utilizada por los autores fue descriptiva y aplicando 4 test diferentes a 10 empresas de este lugar, en los diferentes niveles jerárquicos de las empresas. Las conclusiones generales de la investigación son: se requiere mayor participación de los jefes en los procesos productivos, para lograr mayor compromiso por parte de los colaboradores con la organización se debe mejorar los niveles de motivación, liderazgo participativo y desarrollo, además hace énfasis en la importancia de la comunicación y confianza entre empleados y jefes para el buen desarrollo de las actividades de la empresa.

Por otro lado, López, A (2013), realizó una investigación en una empresa a nivel departamental denominada “Estudio del clima laboral y diseño de un plan de intervención para la Gobernación de Caldas, desde la psicología organizacional”. Para el desarrollo de este trabajo, tomaron los resultados de la encuesta de clima organizacional aplicada en el primer semestre del año 2013, que valoraba 82 ítem los cuales fueron ajustados a lo organización y que permitían tener una mayor información, aplicados a 75% de la planta central de la gobernación, para un total de 310 funcionarios, en diferentes niveles jerárquicos. Se utilizó la metodología de Likert, con una matriz de priorización.

Los resultados de esta encuesta arrojan condiciones de favorabilidad altos, lo que lleva a la autora a determinar que los funcionarios “no tienen autocrítica frente a sus capacidades en su entorno laboral”, y concluye que como sustento de estos hechos a que por ser empresa estatal y “dentro del contexto actual en el que trabajan los funcionarios de las entidades públicas colombianas, ya que la mayoría de los cargos de estos colaboradores tiende a tener un carácter de provisionalidad, que siempre está en constante amenaza por parte de la burocracia que se maneja desde la alta esfera gerencial, por lo cual los funcionarios requieren que se les visibilice como colaboradores con alta capacidad profesional, y por ende con un alto desempeño laboral, lo cual les permita tener seguridad frente a su continuidad laboral en la Entidad”.

Como es importante para esta investigación tener referentes contextuales locales y sobre todo de naturaleza público como Telecafé, con relación al liderazgo y como punto crítico del primer autor revisado (González, J & Parra, C.), se analizó otro trabajo denominado “Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial en la Organización” elaborado por Gil, C & Rendón, C, aplicado en la Empresa Editorial La Patria, toma aspectos que afectan el clima organizacional. Utilizaron una metodología de tipo de estudio ex post facto exploratorio descriptivo, donde se tuvieron presentes los riesgos intra laboral, extra laboral y el estrés, utilizando la batería de riesgo psicosocial ordenada por el Ministerio de la Protección Social.

La investigación fue de tipo descriptivo – analítica, utilizando un instrumento del DAFP “Modelo de Gestión Ética para Entidades del Estado”, una de las conclusiones que arrojó el trabajo de investigación fue “Las conductas y comportamientos de los individuos están influidos por estímulos y motivaciones o por sentimientos antagónicos o negativos generados por los factores de riesgo psicosocial”; estos aspectos influyen en el desempeño de las personas y por ende el clima de la organización.

En otro contexto diferente al colombiano, Guillén, M, del Centro de Investigaciones Sociales de La Habana, Cuba, realizó una investigación en la que diagnosticó el clima organizacional en la Editorial de Ciencias Médicas, todo a partir del liderazgo y la motivación. Su método se basó en la toma de muestras cualitativas participativas, adicionando entrevistas y observación general de los grupos de trabajo.

En sus conclusiones del estudio, logró definir que las percepciones individuales de los trabajadores afectaban categóricamente en el clima organizacional de la editorial, sin embargo, estableció que las condiciones generales del entorno laboral eran apropiadas dadas las condiciones del trabajo.

Un estudio realizado en organizaciones del sector Estatal de Chile, denominado “Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas) desarrollo, adaptación y validación de instrumentos” desarrollado por Chiang, et. al. (2008), su objetivo principal era la elaboración y aplicación de instrumentos en entidades públicas que permitieran la medición del clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores. El estudio se realizó a 547 trabajadores de seis Instituciones públicas. Al finalizar la aplicación de estos instrumentos, concluyeron que la escala para la medición del clima organizacional propuesta por Koys & Decottis, (1991), arrojan resultados posibles y fiables, la cual puede ser utilizada en otras organizaciones para identificar las variables del clima y así poder realizar intervenciones concretas para mejorar las condiciones de trabajo y la satisfacción de los colaboradores.

En Colombia, aunque los avances sobre desarrollo del talento humano en las organizaciones ha sido lento en comparación con otros países desarrollados, Méndez, (2005), realizó un estudio sobre “Clima Organizacional en empresas Colombianas 1980-2004”, estudió los resultados que arrojaron la aplicación de un instrumento para la medición del Clima organizacional denominado IMCOC (instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas), el cual fue diseñado por él y estudiantes de la Universidad del Rosario en el año 1980.

Este instrumento se aplicó a 176 organizaciones de Colombia, el cual está conformado por 45 preguntas y maneja variables de: Comportamiento, calidad, actitudes y creencias, satisfacción y de información. Utiliza la metodología exploratoria y descriptiva. Como conclusión, define que la mayoría de las empresas colombianas aplican los modelos administrativos de Taylor y Weber y en muy pocas empresas aplican la teoría de Fayol y de las relaciones humanas y de comportamiento.

Por tal razón las percepciones que se tienen sobre el clima organizacional no son las mejores y el mejoramiento de estas está determinado por un estilo de liderazgo más humano.

Otras investigaciones, han enfocado su interés en identificar qué condiciones afectan el clima en las empresas, como lo son las habilidades directivas. Una de ellas denominada “Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional”, Aburto & Bonales (2011). Para los autores, “A menores habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos; mayor clima organizacional insatisfactorio”.

La metodología utilizada fue de tipo hipotético-deductivo y descriptivo con un enfoque de orden cuantitativo. Se obtuvo como resultado que la falta de habilidades directivas afecta considerablemente la satisfacción de los colaboradores, siendo indispensable que las empresas enfoquen recursos y esfuerzos para capacitar y retroalimentar a los líderes, para ayudar a desarrollar, fortalecer las habilidades necesarias para que sus colaboradores se sientan satisfechos y mejoren sus procesos productivos.

Buendía, (2009) realizó una “Análisis organizacional de la dinámica interna de las empresas constructoras destacadas del eje cafetero”. El estudio lo realizó para la Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales, investigación que se orientó al análisis organizacional de las variables de la dinámica interna de las empresas constructoras del eje cafetero.

Todo lo realizó como parte de un estudio organizacional en el que buscaba indagar y diagnosticar el comportamiento en las constructoras, partiendo de las observaciones de la información, los datos, la estructura y los estilos de liderazgo.

El trabajo se llevó a cabo mediante encuestas de medición de Likert, encuestando 35 directivos pertenecientes a las constructoras más reconocidas del eje cafetero. Los resultados enseñaron una tendencia notoria sobre los procesos operaciones y el Liderazgo. Se concluye que existían falencias en la estructuración de criterios en recursos humanos, además del aprendizaje de los colaboradores.

Granada, Álvarez y Quintero, (2012), realizan una investigación sobre la “Relación entre las habilidades creativas de los directivos y el clima organizacional de las universidades privadas de Manizales”. El estudio se realiza para la Universidad Autónoma de Manizales, todo con el objeto de evaluar la dinámica entre las universidades con relación al entorno organizacional entre las partes, además de tener la posibilidad de medir el potencial creativo y la preeminencia de potencial sobre el clima organizacional.

Se concluye que la relación entre las destrezas creativas de los directivos y el clima organizacional de las instituciones educativas determinan los resultados en innovación, los cuales son ordinarios para este tipo de personas, quienes direccionan estas instituciones. Así entonces, se determina que son los directivos quienes deben ampliar su habilidad en innovación para generar mayor creatividad y, de esta forma, ampliar y determinar las condiciones del clima organizacional a partir de una serie de nuevas propuestas por parte de los colaboradores.

Se tomó una muestra a 495 funcionarios, de los cuales 108 eran directivos y 387 eran colaboradores. A los 108 directivos, se les aplicó el Test de “Torrance” de habilidades creativas, el cual evaluaría fluidez, flexibilidad, originalidad y elaboración.

En cuanto a las 387 personas restantes (colaboradores de los Directivos), se les aplicó el cuestionario “Wes” de clima organizacional, midiendo con éste variables

como la implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad.

Ávila, Gómez y Reyes (2009), desarrollaron un estudio frente a las “Estrategias Comunicativas para el Mejoramiento del Clima Laboral” en el Banco Popular.

Para esto, realizan una encuesta en el ámbito nacional, logrando determinar que de 147 encuestados (operativos, técnicos y profesionales), el 48.4% de los expresaron que nunca habían recibido un reconocimiento por su labor. Por otra parte, un 59.5% de los encuestados (con más de 20 años de antigüedad) declararon haber recibido algún tipo de reconocimiento.

La conclusión del trabajo llevó a la determinar un plan que reestructurara el reconocimiento como una política organizacional. Por lo tanto, con este trabajo se buscó plantear una serie de estrategias comunicativas, todas encaminadas al mejoramiento del clima laboral. Por lo tanto, según las autoras, los flujos de la información deberían estar entre áreas y con esto, se expondrían nuevas oportunidad de mejora en el clima organizacional, lo que tendría óptimos resultados en la productividad.

8. MARCO TEÓRICO

A lo largo de los años, el hombre ha buscado incesantemente desarrollarse y progresar laboralmente alrededor de su ámbito social, económico y cultural; por lo tanto, ha establecido varios sistemas sobre los cuales ha coordinado un sin número de actividades, que determinan una conciencia social.

Barnard (Citado en Kinick & Kreitner, 2003, P. 380), define la organización como “un sistema de actividades o fuerzas de dos o más personas coordinadas de manera consciente”; es decir, toda organización esta mediada por propósitos comunes, que requieren no solo de una división del trabajo, sino también un orden o control jerárquico que administre y oriente las actividades productivas desarrolladas por todos los colaboradores de la organización, todo con el objeto de dar cumplimiento a dichos propósitos comunes.

Así entonces, la coordinación consciente de las actividades humanas son, según Barnard (Citado en Kinick & Kreitner, 2003, P. 380), “un objetivo común, división del trabajo y jerarquía de autoridad”

Pero para que todo lo anterior pueda lograrse, es necesario que desde el interior de las organizaciones se brinden todas las condiciones de trabajo adecuadas para el desarrollo de las funciones y roles asignados a los colaboradores. Para Peiró, “puede entenderse que condiciones de trabajo incluye cualquier aspecto circunstancial en el que se produce la actividad laboral, tanto factores del entorno físico en el que se realiza como las circunstancias temporales en que se da, las condiciones bajo las cuales los trabajadores desempeñan su trabajo, etc. (1996. P 36).

Así entonces, la interacción entre las condiciones laborales y las interacciones humanas determinan el clima organizacional, entendiendo que éste “hace referencia a las cualidades, propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral, siendo percibidas y vivenciadas por los miembros de una organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo. Se establece así

que el concepto de clima es una vivencia real subjetiva dependiente de las percepciones y valoraciones individuales”. (Guillen, 2000 pág. 166).

Dentro de la subjetividad, estas apreciaciones están ligadas a los intereses individuales de los trabajadores, por lo tanto, el clima estará valorado como favorable o desfavorable, es decir, los integrantes de la organización “suelen valorar como adecuado cuando permite y ofrece posibilidades para el desarrollo de su desempeño laboral y, de esta forma, aporta estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales. (Guillen, 2000 pág. 166).

En cuanto a lo desfavorable, los actores de la empresa pueden expresar “un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y lo procedimientos del sistema” (Guillen, 2000 pág. 166).

CONDICIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:

Con respecto a lo anterior, es necesario decir que las percepciones (Favorables o desfavorables) del clima organizacional están ligadas a unas características generales del entorno, conocidas también como condiciones del clima organizacional.

Peiró, sustenta que las condiciones de trabajo determinan el clima de las organizaciones y las clasifica en condiciones de empleo, ambientales, seguridad, características de la tarea, procesos de trabajo, sociales y organizacionales.

- **Condiciones de empleo:**

En esta categoría, Peiró, (1996), contempla aspectos como la modalidad de contratación, salariales, seguridad en el empleo, estabilidad, competencias del

mercado, lo que “constituye el contexto regulador en el que se produce el trabajo” (Pág.42)

Así entonces, se considera que el empleo se caracteriza por la estabilidad que tienen los empleados en términos de equidad, pero ésta, depende de la época o el momento histórico, es decir, el mundo laboral se mueve en la actualidad por cambios continuos que exigen a los participantes capacitaciones constantes con el objeto de asumir nuevos retos asumiendo innovaciones en el diario laboral.

Soto, (2001), sustenta la anterior afirmación, asegurando que “los grupos de trabajo están también cada vez en un estado de cambio. En el pasado, los empleados eran asignados a un grupo específico y la tarea era relativamente permanente. Existía una considerable seguridad de trabajar con la misma gente día tras día”. (Pág.11)

Con el paso de los años, las personas han tenido que llevar en su diario vivir la resistencia al cambio tecnológico y con éste, las distintas posibilidades y tendencias laborales, las cuales han sometido su labor a la temporalidad y a la competencia permanente.

Soto, (2001), hace referencia lo anterior asegurando que “en la época actual los gerentes y los empleados deben aprender a enfrentar la temporalidad; tienen que aprender a vivir con la flexibilidad, la espontaneidad y la imposibilidad de predecir” (P.11)

En este punto, es necesario destacar el contexto socio económico sobre el cual vivimos, interactuamos y competimos en términos comerciales, por lo tanto, es necesario destacar que la globalización ha consumido en amplia medida los espectros sociales y culturales, determinado conductas y transformando otras en torno a una nueva interacción humana, lo que claramente también tiene su impacto sobre la relación hombre trabajo.

En esta medida, nuestro sistema capitalista es la base estructural de la globalización, la cual no se puede desligar de aquel sistema que cambia de rostro

de acuerdo a la época y a las circunstancias económicas del momento, sistema que también acelera y desacelera las condiciones del entorno y los contextos de vida de las personas a su antojo. Ante esto, Mejía (2006), se basa en Wallerstein, para afirmar que “la globalización es vista como el control del capital-mundo que hoy constituido como sistema-mundo logra consolidar una visión occidental de la historia y de la sociedad y busca generalizar no sólo la mirada occidental sino el control capitalista de ese proceso que viven las sociedades y que es vendido como inevitable y único camino para todos”. (Pág. 8).

En este orden, la transformación de lo económico a partir de la apertura de fronteras (liberalismo) y la masificación de los productos, no sólo generó cambios en lo económico, sino también en el control de los mercados, es decir, se generaron modificaciones en los político y por ende en los procesos industriales (tecnología), sociales y culturales.

La globalización no sólo incluye procesos de interrelación de circuitos tecnológicos, productivos, comerciales y financiero; sino que también, influye sobre el hombre a partir de unas teorías que llevan a la división internacional (trabajo que incluye el proceso de la globalización, es decir, la división del trabajo se da desde lo heterogéneo, lo desigual y lo contradictorio) y esa división internacional lleva a comercios mundiales en medio de un proceso de desarrollo “dialéctico, contradictorio, desigual, heterogéneo, discontinuo, asincrónico de naturaleza estructural de largo plazo que se desarrolla bajo el papel catalizador del(os) país(es) «eje centro de gravedad» del sistema en su conjunto y se reproduce en las diferentes esferas de acción, expresión, reflexión y comportamiento de las sociedades internacionales: la económica, la política y la cultural”.(Garay, 1997. p.28)

La competencia, los avances tecnológicos y los nuevos retos para los directivos, pasan por la propuesta constante de adecuados entornos empresariales, buscando que los impactos de la globalización se asuman como oportunidades

más que como amenazas. En esta instancia, los gerentes deberán buscar una adecuada cultura organizacional basada en la socialización, además de tener presente que los cambios mundiales propician perturbaciones comunicativas en cada esfera de interacción social en donde se pierde identidad y se fragmenta la inclusión del hombre, pasado a ser un ser producto del consumismo y una división familiar bajo las premisas de progreso, adelantos que permiten adquirir mejores oportunidades tecnológicas, pero que también magnifica las brechas sociales en una tercera etapa del capitalismo donde la fuente del conociendo es la fuente de riqueza y donde es notorio “el empobrecimiento de grandes masas, han hecho inmanejables los conflictos en el seno de las sociedades, a la vez que imposibilitan las respuestas constructivas a tales conflictos”.(Max-Neef, 1996, p. 9).

En conclusión, los avances tecnológicos han generados no sólo competencia y sobre oferta, sino también incertidumbre laboral.

Para este caso, un ejemplo claro del pasado laboral fue el fordismo, el cual implicaba mejores salarios con el objeto de mejorar la capacidad adquisitiva de los trabajadores y sus familias, fomentando y sustentando de alguna manera la existencia de la clase media. El fordismo también determinó las especialidades laborales, pero las producciones en serie no implicaban mucha variedad, sino el deseo por consumir a como diera lugar.

Ante la apertura comercial y económica, fue inminente la implementación de tecnología y nuevas formas de trabajo, lo que con el paso del tiempo, comenzó a reducir la ocupación laboral y las condiciones salariales, las cuales se hicieron irrisorias, cambiando las condiciones de vida y el consumo mismo de las personas y las familias.

Es en esta etapa en donde la tecnología juega el principal papel, el modelo fordista no era compatible, puesto que por su condición lineal, no permitía que se moviera a gran escala, de ahí la importancia de tener una nueva tendencia más flexible, para poder dar respuesta a las necesidades del mercado, con más productos y por lo tanto más consumidores, siendo necesario su expansión, y

como finalidad el aumento del capital y la concentración de éste es unos cuantos, utilizando la estrategia de disminución de los costos de la producción.

Pero esta flexibilización del trabajo ya no les da a los trabajadores las mismas garantías como se las que tenían en el anterior modelo, antes tenían todas las garantías prestacionales y aunque era un trabajo lineal donde unos pensaban y otros hacían y no requerían de su aporte intelectual en la organización. En un nuevo rol, como lo plantea Mejía (2006): “La empresa es su proyecto común y por ello no hace huelga. Si adhiere a un sindicato, es el propiciado por la misma empresa. No hay negociaciones, todo se arregla por la vía del consenso. Su pertenencia a la empresa lo hace miembro de una gran familia” (Pág. 27), lo que indica, que el trabajador pasa a ser arte y parte en la organización, ya no solo cumple ordenes, también debe pensar y las empresas deben ser competentes a la apertura de mercado por lo tanto sus trabajadores también lo deben ser.

- **Características de la tarea:**

Para Peiró, las características de la tarea se refieren al trabajo en sí mismo, es decir, “estas variables son las que definen el trabajo. Desde la psicología del trabajo, éstas constituirían el trabajo más que las condiciones en las que se realiza” (P. 43)

Las condiciones del trabajo también se puede identificar como condiciones del cargo o puesto de trabajo, lo que implica en sí mismo las variables comunes del actuar laboral en un cargo determinado, por lo tanto, éste incluye, según Kinick y Kreitner (2003), cinco puntos principales que dan sentido al trabajo de las personas:

- Una primera parte determinada por una “variedad de habilidades”, las cuales son fundamentales en el ámbito laboral para cada cargo, lo que requiere de las destrezas del colaborador, acto en el que éste “usa

capacidades y habilidades distintas” en pro de una serie de funciones determinadas por las misma tarea a realizarse.

- En segunda instancia, la “Identidad de tareas”, según Kinick y Kreitner, es “la medida en que el puesto precisa que el individuo realice una tarea completa o identificable en su totalidad. En otras palabras, la identidad de tarea es alta cuando la persona trabaja en un producto o proyecto desde su principio hasta su fin y ve un resultado tangible” (P. 151)
- “La importancia de la tarea” corresponde al impacto que ocasiona la tarea realizada tanto al interior como al exterior de la organización.
- Por otra parte, “la autonomía” se refiere a la autodeterminación que posee y expresa el colaborador sobre los procesos empresariales, acto que incluye “la medida en que el puesto permite que el individuo experimente libertad, independencia y discreción en la programación y determinación de los procedimientos usados para realizar el trabajo” (P. 151)
- Y por último la “retroalimentación”, corresponde al “grado en que la persona recibe información directa y clara a cerca de la efectividad con que realiza su trabajo” (P. 151)

En este orden de ideas, Kinick y Kreitner establecen que las características citadas generan un significado sobre las tareas desempeñadas, lo que se refleja responsabilidad y conocimiento general y a su vez motivación, satisfacción y efectividad laboral.

- **Condiciones sociales y organizacionales:**

Esta categoría, según Peiró, (1996), se determina a partir de la socialización de las personas en su ámbito laboral, quienes se relacionan bajo dos esferas determinadas: La social y la organizacional.

Lo social se liga a la confluencia de intereses mediados por los conflictos interpersonales, trabajo en equipo, participación, entre otros tipos de conocimiento

propios de lo tácito, es decir, todo aquello que existe en cada quien y que es adquirido a partir de la experiencia.

En cuanto a lo organizacional, se puede decir que las relaciones están determinadas por el estilo de la dirección, lo que influye sobre la división del trabajo y el ritmo de los procesos productivos de los colaboradores, acto propio de un conocimiento explícito, ya que es expresado a partir de un lenguaje formal.

En este orden de ideas, Peiró, (1996), “en algunos casos sólo se mencionan las condiciones organizacionales, o se ha distinguido entre éstas y las condiciones sociales. Cuando esto ocurre, por lo general se incluyen los aspectos temporales del trabajo, el ritmo de trabajo, los sistemas de incentivos, el reparto y la división de tareas, los estilos directivos y de control y el sistema técnico, bajo la denominación de condiciones organizativas, omitiéndose las condiciones estrictamente sociales (actitudes de los trabajadores, variables relativas a la interacción y el contacto interpersonal, clima laboral, etc.) (P.44)

Las condiciones sociales y organizacionales influyen sobre el actuar laboral y, por ende, sobre el clima organizacional. En ocasiones, éstas se pueden diferenciar, pero son necesarias para que las condiciones del trabajo sean aptas, buscando espacios productivos.

Todas estas condiciones influyen en el desempeño de las personas, puesto que donde más tiempo de su vida permanecen es en la organización, espacio donde su principal motivante es la obtención de una remuneración económica, necesaria para su supervivencia; otros factores que infieren, es la idea de practicar los conocimientos adquiridos durante su época de estudios, aprender otros nuevos y la búsqueda de reconocimiento; pero al ingresar, se da cuenta que en la empresa para poder desarrollar sus actividades, debe relacionarse con otras personas que de una u otra manera influyen en su desempeño, tanto positiva o negativamente, además, descubre que las políticas, normas, etc., de la empresa influyen igualmente, puesto que éstas lo pueden motivar o desmotivar al realizar sus labores.

En este orden de ideas, la organización no solo es un sitio para obtener dinero, es más que eso, así como expresa Caplow (Citado en Bertoglio, 1982): “Es un sistema social, es decir, un conjunto de personas con una característica identificable más un conjunto de relaciones establecidas entre estas personas mediante la interacción.” (pág. 22). Esta interacción sumado a las características, generan que las personas en las organizaciones logren los objetivos y metas establecidos, además de definir una identidad de la organización o cultura, que la hace diferentes a las demás. Así como lo define Toro, (1985): “ Las organizaciones pueden verse como conglomerados humanos que forman parte de la sociedad total, conformados por el fin explícito de lograr objetivos o resultados particulares a partir de la acción conjunta de las personas que las conforman.” (Pág. 8).

9. METODOLOGIA

Para identificar las condiciones del clima organizacional en Telecafé, se realizó un estudio de tipo Descriptivo –Transversal, tomando como muestra a los funcionarios directos de dicha organización (Empleados públicos y trabajadores oficiales), incluyendo también a quienes prestan servicios a través de contratación con empresa de servicios temporales.

Dicha investigación se desarrolló a través de una encuesta, tomando como modelo el planteado por Koys & Decottis (1991) y el cual se adaptó a la organización.

Este instrumento está conformado por ocho (8) dimensiones como se puede observar en la tabla 1, las cuales están compuestas por cinco (5) ítems cada una.

Para que los colaboradores dieran respuesta a estos cuarenta (40) ítems, se utilizó la escala de calificación de Likert así:

Nunca: 1

Casi siempre: 2

Siempre: 3

La encuesta de clima organizacional, fue enviada a los correos electrónicos de todos los colaboradores de planta y personal en misión de Telecafé Ltda., ubicados en los estudios de Manizales, Pereira y Armenia, obteniendo 55 percepciones o respuestas.

Distribución de la Muestra:

Total Muestra	Colaboradores de Planta	Colaboradores en misión	Edad Promedio	Antigüedad promedio
55	19	36	25-40 años	1-10 años

Tabla 1. Descripción de las ocho escalas de Clima Organizacional Koys & Decottis, (1991).

Escala	Descripción Escala	N° de Ítems
Autonomía	Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.	5
Cohesión	Percepción de las relaciones de los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.	5
Confianza	La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.	5
Presión	La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.	5
Apoyo	La percepción que tiene los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo.	5
Reconocimiento	La percepción que tiene los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa.	5
Equidad	La percepción que los empleados tienen, acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.	5
Innovación	La percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativos y asumir nuevas áreas de trabajo, en donde tenga poco o nada de experiencia.	5

10. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

A continuación se presentan los resultados de la aplicación de la encuesta de clima organizacional en Telecafé, en donde se muestra cada una de las valoraciones de los ítems con su respectivo análisis.

Escala 1: Autonomía

Como se puede observar en la tabla 1, los encuestados en promedio, afirman tener autonomía para la toma de decisiones, procedimientos y demás actividades que posibilitan un buen desarrollo de sus funciones. Los colaboradores en su mayoría proponen las acciones entorno a su quehacer laboral y deciden la manera de cómo ejecutarlas.

Con lo anterior, se puede afirmar que los colaboradores de Telecafé perciben que desde la empresa se ha depositado en ellos la libertad y por ende responsabilidad con relación a su desempeño. (Ver tabla 1)

Tabla 1.

ITEM	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo.	2,4	0,63
Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo	2,3	0,55
Yo propongo mis propias actividades de trabajo.	2,1	0,67
Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.	2,2	0,67
Organizo mi trabajo como mejor me parece.	2,5	0,72

Fuente: Elaboración propia, resultado del diagnóstico.

Escala 2. Cohesión

En esta escala, se analiza que los colaboradores de Telecafé perciben un ambiente de trabajo amigable, de confianza y colaboración, lo que posibilita las relaciones de trabajo saludables que propician un alto sentido al trabajo en equipo y apoyo mutuo.

Esta situación percibida ayuda al desarrollo de las tareas diarias y a la efectividad en proyección con el cumplimiento de las metas personales y organizacionales.

En la presente escala, la cohesión es favorable, estando en un promedio superior a la media, condición que se ubica entre el “casi siempre” y “siempre”.

(Ver tabla 2).

Tabla 2.

ITEM	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.	2,6	0,53
Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí.	2,5	0,50
Las personas que trabajan en mi empresa tienen un interés personal el uno por el otro.	2,2	0,52
Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi empresa.	2,6	0,57
Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.	2,5	0,50

Fuente: Elaboración propia, resultado del diagnóstico.

Escala 3. Confianza

En lo que respecta a esta escala, se logró concluir que en unos de los ítems, la medida no es favorable:

“Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente”

En el anterior agregado, el promedio fue de 0,7 cifra que expone una mínima confianza entre los colaboradores y los jefes directos. En este punto es claro que existe una baja confianza entre las partes, escala de calificación que dejó claro que con el jefe “nunca” se puede hablar abiertamente.

La confianza como un postulado de la motivación y, de acuerdo con los resultados obtenidos, muestra que los colaboradores en su mayoría se sienten seguros y que se posibilita la comunicación directa con sus jefes. (Ver tabla 3).

Tabla 3.

ITEM	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.	2,5	0,72
Mi jefe es una persona de principios definidos.	2,7	0,49
Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.	0,7	0,57
Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.	2,6	0,49
No es probable que mi jefe me dé un mal consejo.	2,1	0,88

Fuente: Elaboración propia, resultado del diagnóstico.

Escala 4. Presión

En promedio, los encuestados consideraron que nunca han sentido influencia de sus jefes con respecto a su tiempo libre, debido a que no son solicitados telefónicamente en pro al cumplimiento de sus funciones. A esto se le suma que percibieron que los espacios de trabajo y tiempo libre no confluyen, es decir, existe un respeto por el descanso del colaborador.

Además, manifiestan que Telecafé es un lugar relajado para trabajar, a pesar de esto, los encuestados expresaron tener responsabilidades que requieren más tiempo para su desarrollo.

Ante lo anterior, se puede concluir, que a pesar de los estándares de trabajo, exigencia y carga laboral, los colaboradores perciben que Telecafé es una empresa en la que pueden desempeñarse de manera tranquila y con baja presión. (Ver tabla 4).

Tabla 4.

ITEM	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.	1,9	0,60
Mi institución es un lugar relajado para trabajar.	2,4	0,57
En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.	1,3	0,54
Me siento como si nunca tuviese un día libre.	1,4	0,60
Muchas de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.	1,8	0,60

Fuente: Elaboración propia, resultado del diagnóstico.

Escala 5. Apoyo

En un promedio que está entre el 2,5 y 2,8 (“casi siempre” y “siempre”), los colaboradores de Telecafé manifestaron contar con el apoyo, confianza y tolerancia por parte de sus jefes cuando lo han necesitado, para el mejoramiento continuo en el cumplimiento de las tareas asignadas, generándoles la oportunidad de aprendizaje cuando se comete un error.

Por lo anterior, se puede concluir que los colaboradores se sienten apoyados por sus jefes a la hora de afrontar o compartir cualquier dificultad en su entorno laboral, lo que posibilita que ellos realicen las funciones sin temor o miedo a una represalia que afecte su motivación y satisfacción laboral. (Ver tabla 5).

Tabla 5.

ITEM	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito.	2,6	0,53
A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.	2,7	0,62
Mi jefe me respalda 100%.	2,6	0,54
Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.	2,5	0,54
Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.	2,5	0,58

Fuente: Elaboración propia, resultado del diagnóstico.

Escala 6. Reconocimiento

En esta escala se encontró que en promedio, los encuestados se sienten “casi siempre” reconocidos por sus jefes respecto a los logros obtenidos en el desarrollo de sus funciones y cumplimiento de las metas asignadas.

Aunque en los resultados, se evidencia que los colaboradores perciben que en algunas ocasiones el reconocimiento no se evidencia, en especial cuando se cometen errores, situación en la que prima más error que la valoración cuando se hacen las cosas bien. En este mismo orden de ideas, los colaboradores sienten que aunque hay reconocimientos parciales, estos no sirven como base para que el jefe los use como ejemplo, los cuales, se deberían hacer en público.

Tabla 6.

ITEM	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.	2,1	0,86
La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.	1,7	0,76
Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.	2,2	0,69
Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.	2,4	0,69
Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.	1,7	0,64

Fuente: Elaboración propia, resultado del diagnóstico.

Escala 7. Equidad

En este punto, los encuestados expresan que en la empresa, el trato que se les da y las normas establecidas son justas, además, afirman que los objetivos y metas son establecidos por igual y razonablemente con la naturaleza del cargo.

Así entonces, en lo que se refiere a la “equidad” en términos generales, las condiciones de ésta son favorables. (Ver tabla 7).

Tabla 7.

ITEM	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.	2,6	0,56
Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.	2,5	0,57
Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.	1,8	0,82
Mi jefe no tiene favoritos.	2,1	0,84
Si mi jefe despidiera a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.	2,5	0,59

Fuente: Elaboración propia, resultado del diagnóstico.

Escala 8. Innovación

En general, los colaboradores respondieron que en Telecafé es posible generar nuevas formas y procesos laborales innovadores, a partir de propuestas tendientes a mejorar u optimizar el quehacer diario de la labor en pro de resultados con mayor impacto. De esta manera los colaboradores tienen la opción de desarrollar habilidades y sentirse actores en el proceso. (Ver tabla 8).

Tabla 8.

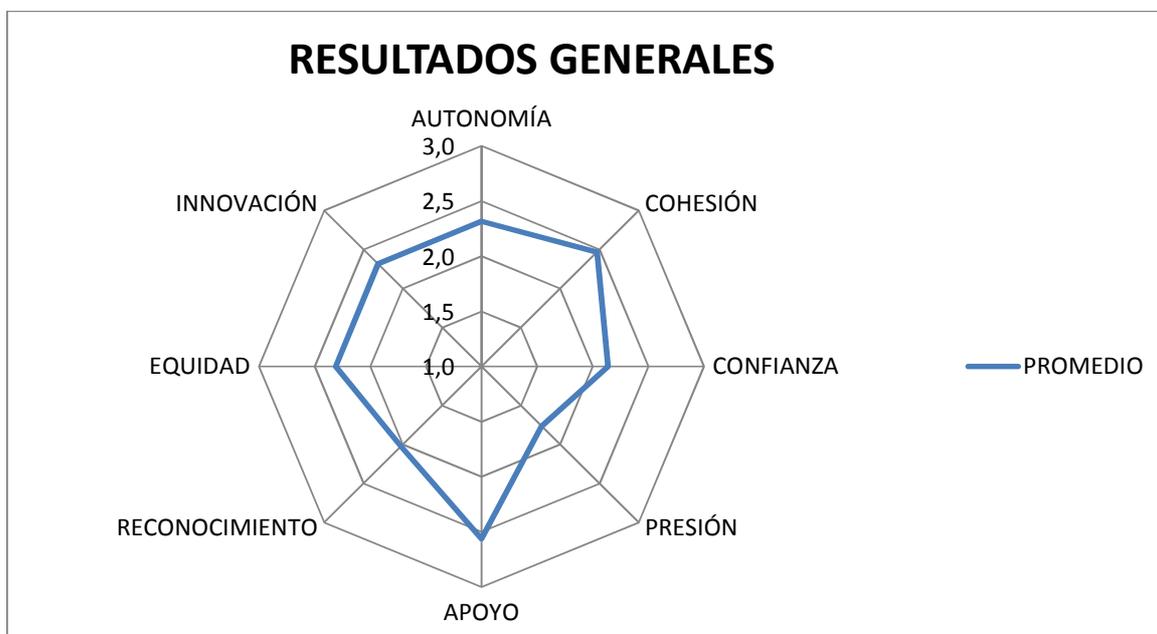
ITEM	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.	2,2	0,74
A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas.	2,5	0,66
Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.	2,2	0,76
Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.	2,3	0,84
Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.	2,4	0,75

Fuente: Elaboración propia, resultado del diagnóstico.

RESULTADOS GENERALES

CATEGORÍA	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
AUTONOMÍA	2,3	0,07
COHESIÓN	2,5	0,03
CONFIANZA	2,1	0,17
PRESIÓN	1,8	0,03
APOYO	2,6	0,04
RECONOCIMIENTO	2,0	0,08
EQUIDAD	2,3	0,14
INNOVACIÓN	2,3	0,07

Fuente: Elaboración propia, resultado del diagnóstico.



A partir de lo anterior, se evidencia que los resultados del diagnóstico de clima laboral arrojaron una favorable percepción por parte de los colaboradores de Telecafé, en seis (6) de las ocho (8) escalas aplicadas, de acuerdo al modelo del Clima Organizacional planteado por Koys & Decottis, es decir, la positiva percepción se reflejó en: El apoyo, la innovación, la equidad, la autonomía la cohesión y la presión.

En lo que concierne a “presión”, su calificación general fue de 1.8, cifra que, en comparación con las demás categorías, es favorable, ya que, los encuestados manifestaron que en su organización la presión es baja, de acuerdo a las preguntas realizadas, no siendo necesario su intervención.

Por lo tanto, el plan de intervención se basará en el fortalecimiento de: la confianza y el reconocimiento; ya que estos dos aspectos fueron valorados por los colaboradores con una baja calificación.

Sin embargo, la falta de participación de conglomerado en pleno de los colaboradores y, algunas respuestas negativas, se puede afirmar que hay contradicción frente a la percepción de clima organizacional en esta empresa estatal, actuar que según Toro (2010) explica que “Cuando los resultados generales de una encuesta de clima laboral, son extremadamente positivos, es posible encontrar un mayor número de ítems con bajo poder de discriminación. De ahí, que para una baja capacidad de discriminación de los ítems, es posible asumir una de dos alternativas: la primera, que las realidades del trabajo y de la organización, percibidas por la mayoría, son efectivamente positivas para promover tal grado de consenso; o dos, que los encuestados están preocupados, o tienden a dar respuestas para insinuar una realidad distinta de la que pueden reflejar las respuestas veraces a los ítems”. (Pág. 61)

11. CONCLUSIONES

En Telecafé, los colaboradores sienten que en general las condiciones laborales son favorables para el cumplimiento de sus funciones, por lo tanto, el clima organizacional en esta empresa presenta variables positivas entorno al bienestar de los colaboradores.

Las condiciones de trabajo que han sido tratadas en el marco teórico determinaron un clima organizacional en Telecafé favorable, según la percepción de los colaboradores encuestados, lo que ha posibilitado mejores niveles de satisfacción laboral y ambiente de trabajo apropiado para el desarrollo de las tareas.

En Telecafé las condiciones del clima, han permitido obtener resultados basados en el apoyo y la cohesión entre las partes, por lo tanto, la búsqueda del cumplimiento de los objetivos personales e institucionales se dan día a día.

Como conclusión final, se afirma que estos resultados se obtuvieron de una muestra mas no del total de los colaboradores, puesto que a pesar de tenerlos en cuenta a todos al inicio del proceso, no se logró obtener una participación activa, aún después de varias solicitudes realizadas y con el apoyo de la gerencia.

12. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

12.1 identificación del problema a intervenir

En la aplicación de la encuesta de clima organizacional en Telecafé Ltda., se evidenció la falta de participación por parte de los colaboradores, a lo que podemos determinar que la falta de reconocimiento y confianza por parte de los directivos hace que las personas no se muestren interesadas en responder o hacer aportes tanto de su satisfacción como insatisfacción.

A partir de los resultados, se pudo observar que en términos generales el personal de planta (Empleados públicos y trabajadores oficiales) y personal en misión encuestados, perciben que en Telecafé existe un buen clima organizacional, por lo tanto, es necesario centrar la propuesta de intervención en el fortalecimiento de la participación de los colaboradores en los diferentes procesos empresariales, los cuales deberán estar encaminados al mejoramiento de la “confianza” y el “reconocimiento”, ya que estos dos puntos de la encuesta aplicada basada en el modelo del Clima Organizacional planteado por Koys & Decottis, fueron las que menor calificación presentaron.

En este orden de ideas, se propondrá intervenir los dos puntos más bajos de la encuesta: “confianza” y “Reconocimiento”. Todo lo anterior, se plantea desde estrategias encaminadas a la inclusión de los jefes y al reconocimiento de éstos sobre el equipo de trabajo y, no sólo, en los momentos críticos, sino en aquellos donde los procesos realizados llevan en sí mismos un adecuado desempeño laboral; además de incentivarlos para ser más propositivos en pro al mejoramiento de sus condiciones laborales, todo esto analizado desde una perspectiva humana, donde los colaboradores no sólo son personas que reciben o cumplen con órdenes, sino que por el contrario, son actores que proporcionan valores agregados a la organización.

12.2 Objetivos

General

Fortalecer el clima organizacional a partir de estrategias de inclusión basadas en el reconocimiento y la confianza en Telecafé Ltda.

Objetivos Específicos

- Implementar planes de comunicación basados en nuevas formas de interacción jefe – colaborador que faciliten la confianza entre las partes.
- Ampliar las posibilidades de reconocimiento frente a la socialización laboral de los colaboradores, mejorando la percepción y la correlación entre éstos y sus jefes directos.

12.3 Evaluación de las necesidades - Análisis de involucrados

La propuesta de intervención planteada para la empresa Telecafé Ltda., va orientada a los directivos o coordinadores de área y colaboradores en general.

12.4 Diseño del plan de intervención

ETAPAS	DESCRIPCIÓN	DURACIÓN
Eta N° 1 Socialización	<ol style="list-style-type: none">1. Convocar a los directivos y colaboradores de Telecafé.2. Socializar a los directivos y colaboradores de Telecafé, las percepciones obtenidas en la aplicación de la encuesta de clima organizacional y la propuesta de intervención planteada.3. Dialogo y discusión sobre los resultados.	2 semanas

<p>Etapa N° 2 Capacitación.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reunión introductoria con los directivos y colaboradores de Telecafé y presentar plan de trabajo. 2. Capacitación 1: Habilidades comunicativas: A partir del uso del lenguaje oral y escrito, además del manejo corporal, para ampliar la confianza entre las partes 3. Capacitación 2: Direccionamiento estratégico: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconocimiento del Ser humano colaborador más no como una máquina. ✓ Reconocimiento de habilidades y destrezas. ✓ Movilizar competencias para mejorar el desempeño. ✓ Definición de roles, responsabilidades y tiempo para el desarrollo de las labores. 4. Capacitación 3: Liderazgo: Basado en confianza y reconocimiento del desempeño laboral. 	<p>2 meses</p>
<p>Etapa N° 3 Implementación del Plan de intervención.</p>	<p>Una vez finalizado el proceso de capacitación se debe:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de mesas de trabajo, para buscar espacios en donde se fortalezca los aprendizajes entre jefes y colaboradores. 2. Establecimiento de estrategias pertinentes que den respuesta a las necesidades laborales y que lleven de igual manera a la satisfacción de otras necesidades personales, profesionales y familiares. Esto generaría aprovechamiento de las competencias del talento humano que darán valor agregado a la organización. <p>Es importante que la Empresa diseñe e implemente planes de bienestar, incentivos y de capacitación de la empresa y utilizar estrategias como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Compartir espacios de esparcimiento como la hora del café, con el fin de generar dialogo entre las partes para aumentar la confianza. ✓ Reconocimiento a colaboradores cuando tienen un buen desempeño y buenas prácticas, a través de declaraciones públicas (Verbal y escrita). 	<p>4 meses</p>

12.5 Desarrollo de la propuesta de intervención

En la ejecución de las actividades y tareas planteadas en la propuesta de intervención, se exponen a continuación las distintas posibilidades en pro del mejoramiento y fortalecimiento de las condiciones del clima organizacional en Telecafé.

En la etapa 2 de Capacitación se plantearon las siguientes temáticas:

Capacitación 1: Habilidades comunicativas:

Objetivo:

Brindar a los jefes y colaboradores de Telecafé un sinnúmero de alternativas orientadas a la interacción social, posibilitando ámbitos y manifestaciones asertivas en pro a la generación de conductas emotivas en la esfera personal y laboral, todo proyectado al fortalecimiento de la confianza entre las partes (Jefes y personal a cargo)

Temas:

- ✓ Comunicación interpersonal a partir de lo corporal, oral y escrito, optimizando la socialización entre las partes.
- ✓ Manejo del lenguaje corporal con el objeto de optimar el acercamiento entre las partes y la socialización.
- ✓ Motivación e inclusión a partir de una comunicación asertiva entre las partes: jefe – colaborador, situación en la que se involucre al jefe como una persona con quien se puede hablar abiertamente.

Logros:

- ✓ Otorgar herramientas comunicativas para que los jefes identifiquen elementos básicos de la comunicación: Escucha e interacción.
- ✓ Mejorar el trato y generar confianza entre los jefes y los colaboradores, a partir de expresiones corporales y orales, las cuales incluyan asertividad frente al reconocimiento.

- ✓ Generar espacios de interacción que permitan la participación entre las partes, destacando la propuesta de “oficinas de puertas abiertas”.
- ✓ Reducir los riesgos de una mala interpretación a partir de conversaciones fluidas y detalladas, donde lo obvio no sea la esencia de la interacción, evitando al mismo tiempo emociones airadas propias de una reducida escucha.
- ✓ Aumento de la confianza desde conversaciones formales e informales que permitan una nueva percepción: “Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente”.
- ✓ Socialización del diario actuar, fortaleciendo la confianza lejos de los reproches y señalamientos que dejan expuestas las inconformidades de los errores laborales, evitando así que el jefe divulgue las cosas que se le cuentan confidencialmente.

Capacitación 2: Direccionamiento estratégico:

Objetivo:

Establecer pertinencia y conciencia sobre las relaciones entre las personas y el impacto que éstas tienen sobre el clima laboral, teniendo presente que sin humanos las instituciones empresariales no tienen razón de ser.

Temas:

- ✓ Conceptos sobre organización y su razón de ser en la sociedad.
- ✓ Materialismo e idealismos filosóficos (reconocimiento del actuar humano).
- ✓ Humanismos y no humanismos (Potencializar las capacidades de las personas, reconociendo su actuar pasivo y activo).
- ✓ Acción social y relación social.
- ✓ Humano y Trabajo (Relaciones interpersonales y productividad).
- ✓ Dirección estratégica desde el reconocimiento (Habilidades, capacidades, tiempo y espacios).

Logros:

- ✓ Identificar y comprender las diferentes actividades y relaciones interpersonales que se desarrollan al interior de la organización, teniendo presente que éstas influyen sobre la productividad y desarrollo empresarial.
- ✓ Analizar los diferentes elementos del desarrollo humano y organizacional que tienen lugar al interior de la empresa, teniendo presente que el reconocimiento debe estar en todos procesos organizacional y no sólo cuando se comete un error.
- ✓ Considerar la forma en que el clima se vincula con el desarrollo humano y organizacional, teniendo presente el cómo lograr una mejor interacción entre el jefe y el colaborador, incluyendo para cada quien el reconociendo sobre los puntos fuertes y lo que se hace para que el desempeño sea visible.
- ✓ Redistribución de las labores de forma que los colaboradores tengan mayores posibilidades de desarrollo y, por ende, su satisfacción al ejecutar actividades claras y acordes a sus habilidades, destrezas y tiempos de ejecución, lo que genere un reconocimiento frente al desempeño.

Capacitación 3: Liderazgo.**Objetivo:**

Concebir un espacio en el que la importancia del liderazgo tenga su influencia sobre el actuar de los colaboradores y cómo esto propicia estados de confianza y reconocimiento entre las diferentes áreas productivas de la organización.

Temas:

- ✓ Liderazgo y motivación
- ✓ Habilidades interpersonales y gerenciales
- ✓ Trabajo en grupo y en equipo
- ✓ Conflicto laboral e insatisfacción

Logros:

- ✓ Aumento en la eficacia y eficiencia de los procesos a partir de una motivación basada en el reconocimiento donde el colaborador cuente con una felicitación cuando realice bien su trabajo.
- ✓ Aproximación entre las partes promoviendo los compromisos y las estratégicas, buscando reencaminar los intereses laborales y los fines últimos de la productividad.
- ✓ Identificar las falencias en el trato, replanteando las expresiones que pueden dividir los distintos segmentos de la socialización, ejemplarizando una buena acción laboral y personal.
- ✓ Promoción y ventajas de la comunicación como un bien común que conlleva a la efectividad en la interacción y los procesos organizaciones.
- ✓ Los Directivos comprenderán que para tener un adecuado clima organizacional, será necesario administrar las variables de autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación.

Para evaluar la efectividad de la propuesta, se valorarán los siguientes aspectos:

ETAPA 1:

Indicadores:

Número de jefes y colaboradores convocados/jefes y colaboradores que asistieron.

Número de jefes y colaboradores que van a participar en el proceso/jefes y colaboradores convocados.

Responsable de la etapa: Gerente – Coordinador Administrativo (Gestión Humana)

ETAPA 2:

Indicadores:

Número de capacitaciones programadas/ número de capacitaciones ejecutadas.

Número de jefes y colaboradores convocados/jefes y colaboradores que participaron en todo el proceso.

Nivel de conocimientos después del proceso de capacitación/nivel de conocimientos antes del proceso de capacitación.

Número de jefes y colaboradores que mejoraron sus conocimientos/total de jefes y colaboradores que recibieron las capacitaciones.

Responsable de la etapa: Gerente – Coordinador Administrativo (Gestión Humana)

ETAPA 3:

Número de propuestas surgidas de las mesas de trabajo/número total de propuestas sobre nuevos procesos.

Número de cambios como consecuencia del proceso de capacitación/número total de cambios o transformaciones.

Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente interno después del proceso de capacitación e implementación/resultados de la encuesta de satisfacción del cliente interno antes de la ejecución del proceso.

Responsable de la etapa: Gerente – Coordinador Administrativo (Gestión Humana) –demás jefes de área.

12.6 Presupuesto

PRESUPUESTO GENERAL

ETAPAS	ACTIVIDADES	NOMBRE DEL RECURSO	RUBRO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL DEL RECURSO
Etapa N° 1 Socialización	1. Convocar a los directivos y colaboradores de Telecafé.	Fotocopias y correos electrónicos	Costos de operación	10	50	500
	2. Socializar a los directivos y colaboradores de Telecafé, las percepciones obtenidas en la aplicación de la encuesta de clima organizacional y la propuesta de intervención planteada.	Fotocopias	Costos de operación	132	50	6.600
		Equipo de cómputo	Inversión	0	-	-
		TV o Video Beam	Inversión	0	-	-
		Refrigerios	Costos de operación	132	2.500	330.000
	3. Dialogo y discusión sobre los resultados.	Fotocopias	Costos de operación	132	50	6.600
Refrigerios		Costos de operación	132	2.500	330.000	
VALOR TOTAL DE LA ETAPA 1						673.700
Etapa N° 2 Capacitación.	1. Reunión introductoria con los directivos y colaboradores de Telecafé y presentar plan de trabajo.	Fotocopias	Costos de operación	132	50	6.600
	2. Capacitación 1: Habilidades comunicativas: A partir del uso del lenguaje oral y escrito, además del manejo corporal, para ampliar la confianza entre las partes.	Contratación por prestación de servicios a un comunicador social, especialista en coaching ontológico.	Gastos de personal	5	300.000	1.500.000
		Equipo de cómputo	Inversión	0	-	-
		TV o Video Beam	Inversión	0	-	-
		Refrigerios	Costos de operación	660	2.500	1.650.000
		Fotocopias	Costos de operación	660	50	33.000
	3. Capacitación 2: Direccionamiento estratégico	Contratación por prestación de profesional de las ciencias sociales, especialista en coaching ontológico.	Gastos de personal	5	300.000	1.500.000
		Equipo de cómputo	Inversión	0	-	-
		TV o Video Beam	Inversión	0	-	-
		Refrigerios	Costos de operación	660	2.500	1.650.000
		Fotocopias	Costos de operación	660	50	33.000
	4. Capacitación 3: Liderazgo: Basado en confianza y reconocimiento del desempeño laboral.	Contratación por prestación de profesional de las ciencias sociales, especialista en coaching ontológico.	Gastos de personal	5	300.000	1.500.000
		Alquiler de espacio externo para el desarrollo de la capacitación. (2 días)	Costos de administración	2	500.000	1.000.000
		Equipo de cómputo	Inversión	0	-	-
		TV o Video Beam	Inversión	0	-	-
		Refrigerios	Costos de operación	660	2.500	1.650.000
Fotocopias		Costos de operación	660	50	33.000	
VALOR TOTAL DE LA ETAPA 2						10.555.600
Etapa N° 3 Implementación del Plan de intervención.	1. Implementación de mesas de trabajo, para buscar espacios en donde se fortalezca los aprendizajes entre jefes y colaboradores.	Equipo de cómputo	Inversión	0	-	-
		TV o Video Beam	Inversión	0	-	-
		Refrigerios	Costos de operación	132	2.500	330.000
		Fotocopias	Costos de operación	264	50	13.200
	3. Elaborar estrategias pertinentes que den respuesta a las necesidades laborales y que lleven de igual manera a la satisfacción del ser humano integral.	Equipo de cómputo	Inversión	0	-	-
		TV o Video Beam	Inversión	0	-	-
		Fotocopias	Costos de operación	264	50	13.200
		Impresiones	Costos de operación	100	200	20.000
	4. Diseño e implementación de planes de bienestar, incentivos y de capacitación de la empresa y utilizar estrategias como	Estará determinado por los resultados de las mesas de trabajo, de la identificación de las necesidades de los colaboradores y del presupuesto general con que cuenta la organización.	Bienestar social e incentivos y Capacitación	0	-	-
	VALOR TOTAL DE LA ETAPA 3					
VALOR TOTAL DEL PLAN DE INTERVENCIÓN						11.605.700

12.7 Diagrama de Gantt

ETAPAS	FEBRERO																											
	Semana 1							Semana 2							Semana 3							Semana 4						
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28		
Socialización																												
Capacitación																												
Implementación del Plan de intervención																												

ETAPAS	MARZO																														
	Semana 1							Semana 2							Semana 3							Semana 4							Semana 5		
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
Socialización																															
Capacitación																															
Implementación del Plan de intervención																															

ETAPAS	ABRIL																													
	Semana 1					Semana 2							Semana 3							Semana 4							Semana 5			
	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Socialización																														
Capacitación																														
Implementación del Plan de intervención																														

ETAPAS	MAYO																														
	Semana 1					Semana 2							Semana 3							Semana 4							Semana 5				
	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Socialización																															
Capacitación																															
Implementación del Plan de intervención																															

ETAPAS	JUNIO																													
	Semana 1							Semana 2							Semana 3							Semana 4								
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Socialización																														
Capacitación																														
Implementación del Plan de intervención																														

BIBLIOGRAFÍA

Rifkin, J. (2000) La era del acceso La revolución de la nueva economía, Paidós. España.

Bertoglio, J. (1992). Anatomía de la Empresa: Teoría General de las Organizaciones Sociales. Primera Reimpresión, Editorial Limusa, Grupo Noriega, México.

Toro, F. (2010). Clima organizacional: una aproximación a su dinámica en la empresa Latinoamericana. CINCEL. Medellín.

Toro, F & Cabrera H (1985). Motivación para el trabajo. Conceptos, hechos y evidencias contemporáneos. Ediciones gráficas Ltda. Medellín.

Bertoglio, O (1982). ¿Qué es una organización? En Anatomía de la Empresa. Editorial Limusa.

Soto, E (2001). Comportamiento organizacional: Impacto de las emociones. International Thomson Editores S.A de C.V. México.

Mejía, M. (2006). EDUCACIÓN(ES) EN LA(S) GLOBALIZACIÓN(ES) (I). Entre el pensamiento único y la nueva crítica. Ediciones Desde abajo.

Chiang, M, Salazar, C, Núñez, A. Clima y satisfacción Laboral en instituciones públicas: Adaptación y ampliación de un instrumento. Tomado de:

Hellriegel, D & Slowm, J. (2004). Comportamiento Organizacional. Décima Edición. International Thomson Editores S.A de C.V. México.

Guillén, C & Guil, R. (2000). Psicología del trabajo para las relaciones laborales. M^c Graw Gill. Madrid.

Peiró, J & Prieto, F. (1996). Tratado de psicología del trabajo. Volumen I: La actividad laboral en su contexto. Editorial síntesis. S.A. Madrid.

Dubrin, A. (2003). Fundamentos de comportamiento organizacional. Segunda edición. International Thomson Editores S.A de C.V. México.

Kinick, A & Kreitner, R. (2003). Comportamiento organizacional: Conceptos, problemas y prácticas. M^c Graw Gill. México.

MEJÍA, M. (2006), Educación en la Globalización, Ediciones Desde abajo. Bogotá.

Garay, L. (1997). En torno a las relaciones internacionales y la Globalización una síntesis analítica reflexiva (Pág. 23-43). En Análisis político No. 31. Bogotá: Instituto de estudios políticos y relaciones internacionales. Universidad Nacional de Colombia.

MAX-NEEF, M. (1996), Desarrollo a escala humana. Cepaul. Medellín.

BONIFAZ, C. (2012), Liderazgo Empresarial. Red Tercer Milenio. México.

Koontz, H. & Weihrich H. (1994). Administración: una Perspectiva Global. McGraw-Hill. México.

ANEXOS

Anexo 1

Modelo de Koys & Decottis (1991).

AUTONOMÍA	
1	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo.
2	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo
3	Yo propongo mis propias actividades de trabajo.
4	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.
5	Organizo mi trabajo como mejor me parece.
COHESIÓN	
1	Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.
2	Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí.
3	Las personas que trabajan en mi empresa tienen un interés personal el uno por el otro.
4	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi empresa.
5	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.
CONFIANZA	
1	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.
2	Mi jefe es una persona de principios definidos.
3	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.
4	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.
5	No es probable que mi jefe me dé un mal consejo.
PRESIÓN	
1	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.
2	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.
3	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.
4	Me siento como si nunca tuviese un día libre.
5	Muchas de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.
APOYO	
1	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito.
2	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.
3	Mi jefe me respalda 100%.

4	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.
5	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.
RECONOCIMIENTO	
1	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.
2	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.
3	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.
4	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.
5	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.
EQUIDAD	
1	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.
2	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.
3	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.
4	Mi jefe no tiene favoritos.
5	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.
INNOVACIÓN	
1	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.
2	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas.
3	Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.
4	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.
5	Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.