



FACULTAD DE INGENIERÍA

Colegio de Ingeniería Industrial

“Mejorando el clima
organizacional de una Empresa
dedicada al ramo de las
Telecomunicaciones”

TESIS PRESENTADA PARA OBTENER EL
GRADO DE LICENCIATURA EN
INGENIERIA INDUSTRIAL

PRESENTA(N):

Gabriel Pérez Mendoza

Director:

Alejandro Olvera García

Asesores:

Ma. Elena del Moral Jiménez

Carlos Roberto Ibáñez Juárez

Puebla, Puebla a 1 de febrero de 2024

Contenido

CAPITULO 1: INTRODUCCION.....	5
1. PROBLEMÁTICA:.....	5
2. JUSTIFICACION:.....	5
3. OBJETIVOS E HIPOTESIS	6
3.1 Objetivo General:	6
3.2 Objetivos Específicos	6
3.3 Hipótesis	7
4. PREGUNTAS DE INVESTIGACION	7
5. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	7
Alcances:.....	7
Limitaciones:	7
7. CRONOGRAMA	8
8. INDICE PREELIMINAR	8
CAPITULO 2. LAS TELECOMUNICACIONES.....	9
HISTORIA DE LAS TELECOMUNICACIONES	10
TELECOMUNICACIONES EN MÉXICO.....	10
SRyTEL	11
Misión	12
Visión.....	12
Valores.....	13
Personal.....	13
Organigrama.....	14
Clientes.....	14
Desarrollo de los Servicios	15
Capítulo 3: CLIMA ORGANIZACIONAL	24
3.1 INTRODUCCIÓN AL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	24
3.2 ORGANIZACIÓN.....	25
3.3 PLANIFICACIÓN	26
3.4 CULTURA ORGANIZACIONAL	27
3.5 CLIMA ORGANIZACIONAL	28
3.6 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	31

3.7 DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.....	32
3.8 FACTORES QUE AFECTAN AL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	34
3.9 HERRAMIENTAS PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	35
3.9.1 Análisis del campo las fuerzas de Lewin (1951):	35
3.9.2 Análisis del sistema de Likert (1967):.....	36
3.9.3 Modelo de Seis Cajas de Weisbord (1976):	37
3.9.4 Marco McKinsey 7S (1980):	39
3.9.5 Modelo Estrella de Galbrath (1982):.....	40
3.9.6 Modelo de Burke-Litwin de desempeño y cambio organizacional (1992):.....	42
3.9.7 Modelo “Hágalo Usted Mismo”:	45
Capítulo 4: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	46
4.1 SENSIBILIDAD DEL PERSONAL.....	46
1.2 APLICACIÓN DEL DIAGNOSTICO	54
4.3 ANALISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	54
1.3.1 Gráfica Autorrealización.....	57
4.3.2 Gráfica Comunicación	59
4.3.3 Gráfica Condiciones Laborales	61
4.3.4 Gráfica Involucramiento Laboral	64
4.3.5 Gráfica Supervisión	67
4.4 APLICACIÓN DEL MODELO DE WEISBORD	69
Capítulo 5: PROPUESTAS / IMPLEMENTACION	73
5.1 PLANEACIÓN ESTRATEGICA	73
Consolidar la identidad de la empresa.	74
Optimización de formatos.....	81
Análisis FODA.....	83
Establecer objetivos.	85
CONCLUSION Y RECOMENDACIONES	87
Conclusión.....	87
Recomendaciones.....	89
Primero objetivo: Mejorar la comunicación interna y la distribución de actividades.....	89
Segundo objetivo: Mejorar la organización financiera.....	90
Tercer Objetivo: Programa de reconocimiento y participación.....	91

Referencias93
GLOSARIO DE TERMINOS98

CAPITULO 1: INTRODUCCION

1. PROBLEMÁTICA:

Actualmente, las micros y pequeñas empresas han presentado dificultades dentro de su sistema organizacional a partir de una pandemia de COVID que hemos vivido, es por lo que, una de las principales problemáticas que encontramos en la empresa SRyTEL, es el clima organizacional, teniendo como razón principal que el director general de la empresa se le ha dificultado delegar obligaciones y por lo tanto se encarga el solo de un puesto operativo y puesto administrativo.

Entre estas problemáticas se encuentran la falta de comunicación, el sentido de pertenencia, falta de delegación y el orden dentro de la empresa, teniendo que, si continua con este tipo de situación podría haber más renunciaciones, trabajadores con falta de ánimo, pérdida en la herramienta y una constante confusión con lo que se quiere comunicar y con lo que se entiende.

2. JUSTIFICACION:

El presente proyecto pretende aplicar los conceptos y conocimientos sobre el clima organizacional, que fueron adquiridos en la licenciatura de ingeniería industrial de la Facultad de Ingeniería de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

El motivo principal de este proyecto es mejorar el clima organizacional, otorgándole una estructura con mayor solidez a la empresa y ofreciendo un mayor impacto tanto en los miembros de ésta como en los clientes que se tiene. Esto es debido a solucionar las problemáticas que existen dentro de la misma.

La primera será evitar la renuncia de los miembros del equipo, esto debido a que dentro de la empresa se han presentado algunos casos de renuncia, y lo que se quiere evitar es que se vayan de una semana para otra o un día para otro, evitando que nos dejen trabajos sin completar o mover todo el calendario de actividades planificado. La falta de delegación también será algo con lo que buscar una solución ya que ahora mismo el director general se está haciendo cargo de las áreas administrativa y de procesos, con lo que se buscará disminuir su carga de trabajo de manera que delegue las responsabilidades correspondientes a cada trabajador. La falta de ánimo dentro de los trabajos que se van

a realizar ha hecho que algunas veces haya trabajadores que no ejecuten bien su trabajo, estén inconformes al ir a algún lugar o que no vean un crecimiento personal que los haga sentir desmotivados. La falta o pérdida de herramienta ya que muchas veces los trabajadores no pueden ejecutar sus labores correctamente debido a la falta de herramienta que se tiene o se pierda herramienta por prestársela a otro compañero de trabajo. Por último, la falta de comunicación asertiva dentro de la empresa, esto debido a que el director general da órdenes de cómo se tiene que ejecutar un trabajo y la mayoría no puede realizar el trabajo como se le indica lo que quiere decir que hay una mala comunicación entre el transmisor y el receptor, esto ha ocasionado problemas a la hora de realizar los reportes fotográficos, llenar las memorias técnicas, enviar mal los archivos solicitados, insuficiencia a los datos solicitados, una mala coordinación en los trabajos a realizar teniendo como consecuencia atrasos en el cobro de los servicios realizados.

3. OBJETIVOS E HIPOTESIS

3.1 Objetivo General:

- Mejorar el clima laboral dentro de la empresa dedicada a las telecomunicaciones a través de una consolidación estable y una buena comunicación entre los miembros del equipo mejorando la productividad en un 20% durante los primeros 4 meses del 2024.

3.2 Objetivos Específicos

- Fortalecer la comunicación formal entre los trabajadores y el director general a través del correo electrónico en las primeras semanas de enero.
- Implementar manuales de procesos y diagramas de flujo sobre cómo se requiere una actividad en específico para ofrecer mayor seguridad a los empleados en las últimas semanas de enero y la primera semana de febrero.
- Optimizar los objetivos de la empresa para consolidar la identidad de la compañía en las primeras semanas de febrero.
- Aumentar la motivación de los empleados mejorando el sentido de pertenecía de cada uno de ellos en las primeras semanas de marzo.
- Minimizar los tiempos de entrega de los documentos necesarios para cobro de servicios en el mes de marzo.

3.3 Hipótesis

Una empresa carente de comunicación, identidad y rumbo afecta en el rendimiento general de sus colaboradores, por lo tanto, se pretende que mejore la productividad dentro de un lapso de 6 meses.

4. PREGUNTAS DE INVESTIGACION

1. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentará la organización a la hora de implementar un cambio de mejora al clima organizacional?
2. ¿Cuáles son los beneficios y ventajas que la organización presentará al conseguir un mejor clima organizacional?
3. ¿Con respecto al diagnóstico dado cuáles serán las propuestas de mejora al clima organizacional?

5. ALCANCES Y LIMITACIONES

Alcances:

- Implementación de herramientas que ayuden en la mejora del clima organizacional dentro de la empresa.
- Diagnosticar la situación actual de la compañía con el objetivo de desarrollar e implementar soluciones para los problemas que afectan al clima organizacional de la empresa.
- Establecer una estructura organizacional sólida, ofreciéndole una mayor identidad estabilidad en las diversas áreas de trabajo.

Limitaciones:

- El presente trabajo presenta restricciones para el manejo de información sensible y los procesos que son restringidos por la compañía.
- La comunicación con el director general tiene restricciones de tiempo debido a la alta demanda de trabajo que se está presentando.
- Los trabajadores están en constante rotación en la elaboración de los trabajos por lo que es difícil que todos se encuentren en un mismo horario.

7. CRONOGRAMA

MES	DIC		ENE				FEB				MAR	
SEMANA/ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. CAPITULO 1 (INTRODUCCIÓN)	■	■										
2. CAPITULO 2 (DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA)			■	■								
3. CAPITULO 3 (MARCO TEÓRICO)				■	■	■						
4. CAPITULO 4 (DIAGNÓSTICO)							■	■	■	■		
5. CAPITULO 5 (PROPUESTAS E IMPLEMENTACIÓN)										■	■	■
REFERENCIAS	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

8. INDICE PREELIMINAR

AGRADECIMIENTOS

DEDICATORIA

INDICE

1. CAPITULO 1 (INTRODUCCIÓN)
2. CAPITULO 2 (LAS TELECOMUNICACIONES)
 - 2.1 HISTORIA DE LAS TELECOMUNICACIONES
 - 2.2 TELECOMUNICACIONES EN MÉXICO
 - 2.3 SRyTEL
3. CAPITULO 3 (CLIMA ORGANIZACIONAL)
 - 3.1 INTRODUCCION AL CLIMA ORGANIZACIONAL
 - 3.2 ORGANIZACIÓN
 - 3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL
 - 3.4 CLIMA ORGANIZACIONAL
 - 3.5 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
 - 3.6 DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL
4. CAPITULO 4 (DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL)
 - 4.1 SENSIBILISACION DEL PERSONAL
 - 4.2 APLICACIÓN DEL DIAGNOATICO
 - 4.3 ANALISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS
5. CAPITULO 5 (PROPUESTAS E IMPLEMENTACION)
 - 5.1 APLICACIÓN DEL MODELO DE WEISBORD
 - 5.2 PLANEACION ESTRATEGICA
 - 5.3 CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIOES
6. RECOMENDACIONES

CAPITULO 2. LAS TELECOMUNICACIONES

En el presente capítulo se hará mención de que son las telecomunicaciones y cuál ha sido un poco de su historia dentro de México, además del rubro administrativo en el que se ha estado trabajando con el personal de “SRyTEL”, como lo son: misión, visión, valores, objetivos, etc.

De igual manera se mostrará el organigrama por el cual está regida la empresa “SRYTEL”.

Veremos que, aunque “SRyTEL” es una empresa pequeña aún, que cumple con un gran papel como contratista, ya que atiende proyectos dentro de la república mexicana, teniendo como principal cliente a NEC de Latinoamérica.

La empresa “SRyTEL” brinda varios servicios pudiendo mencionar los siguientes: instalación, puesta en servicio, actualización, alimentación, conexión, migración, gestión, etc., inclusive estando capacitados en el uso de diferentes tipos de equipos como lo son: TM-102, TM-301 y TM-3000.

La empresa está instalada en Puebla, Puebla, que, al ser solamente una empresa de servicios, solo cuenta con oficinas, donde se reúne el administrativo, ingenieros y técnicos, lugar en donde se dan las capacitaciones, además de un espacio en donde se almacena todo el material, herramienta y equipo con el cual se trabaja.

HISTORIA DE LAS TELECOMUNICACIONES

Las telecomunicaciones han ayudado a las actividades del ser humano acortando distancias en las labores que este realiza, siendo éstas un tipo de comunicación electrónica a distancia, satisfaciendo las necesidades de transmisión de información que se requiere en el mundo para la resolución de diversos problemas y así tener una entrega oportuna del conocimiento de la ciencia y las novedades que esta implica.

Podemos observar a lo largo de la historia de la comunicación, se han dado grandes cambios desde la antigüedad, esto se da gracias al comienzo de un nuevo y moderno sistema digital con el uso de las computadoras. Sabiendo que las comunicaciones influyen de manera considerable o de manera directa en el desarrollo y progreso de los humanos, se comenzaron a ver distintas maneras de transmitir información a los pueblos afectando a decisiones políticas y de guerra, así como transacciones comerciales y orden social, utilizando diferentes medios de comunicación, siguiendo todo un desarrollo técnico que hasta hoy lo llamamos telecomunicaciones.

Las telecomunicaciones en la actualidad tienen un aporte esencial en el mundo debido a que estas afectan directamente a las industrias y compañías aportando una comunicación entre ellas en distancias que antes eran inimaginables, además de generar un gran impacto en la educación ayudando a tener mayores recursos educativos y herramientas de enseñanza. Y aunque estas han sido eclipsadas por el mal uso de la tecnología, también han ayudado a mejorar mucho diferentes aspectos del ser humano.¹

TELECOMUNICACIONES EN MÉXICO

El desarrollo de las telecomunicaciones en México ha tenido gran auge en los últimos años, no solamente con el crecimiento de la telefonía celular, sino también, en el servicio de internet y banda ancha que se multiplicaron en el periodo de pandemia debido a una alta demanda sobre este tipo de servicios.

Siendo un sector de actividad económica que tiene un gran impacto en la sociedad, aunado a que el desarrollo tecnológico por sí solo no es suficiente para garantizar el éxito de una empresa aparece dentro de México una gran oportunidad en un mercado en

¹ (Castillo Aranibar, 2021)

expansión como el de las telecomunicaciones. Es por esto, que surge la necesidad de abrir nuevas empresas con personal altamente capacitado, que ofrezca calidad en la instalación y puesta en servicio de equipos de este rubro, así como la necesidad de tener conocimientos y experiencia para poder ofrecer un servicio competente.

Teniendo a Telcel, Movistar y AT&T como las tres principales compañías que brindan servicios de comunicación en México, estas requieren de ciertos equipos para poder recibir y dirigir las señales de internet, así como el servicio de telefonía, para eso existen empresas como lo son NEC y HUAWEI las cuales venden este tipo de equipos necesarios para la transmisión de los servicios, además requerir de técnicos e ingenieros para la instalación de estos equipos.

SRyTEL

Viendo la necesidad anterior de que empresas requieren de técnicos e ingenieros para la instalación y mantenimiento de sus equipos, nace la empresa SRyTEL, la cual fue fundada hace 10 años por el director general actual de la empresa, que junto a sus dos compañeros de trabajo decidió abrir una empresa contratista la cual brindara el servicio de instalación, implementación y mantenimiento en equipos de fibra óptica. Con ello tras años de arduo trabajo fue creciendo. Teniendo altas y bajas, después de 7 años la empresa SRyTEL encontró estabilidad financieramente, gracias a un impulso al cambio, que provocó la pandemia; ahora mismo la empresa cuenta con más de 6 vehículos los cuales usan los técnicos para el traslado a diferentes puntos de la república mexicana para brindar el servicio que ofrece, junto con el equipo y herramienta necesaria para el buen desempeño en el trabajo, además de una plantilla de 1 director general, 1 supervisor, 7 técnicos-ingenieros que viajan por el centro y sur de la república mexicana, y 1 asistente administrativo.



Ilustración 1: Mapa de zonas controladas (elaboración propia)

Actualmente imparte un servicio en los estados de Guerrero, Oaxaca, Puebla, Chiapas, Veracruz, Tlaxcala, Hidalgo, Morelos.

Misión

Ofrecer el servicio de instalación, configuración, entrega, actualización y cambio de capacidad en equipos de la compañía NEC DE MEXICO, así mismo como supervisión de personal y coordinación de proyectos, motivados siempre por la calidad basados en la razón y pasión por nuestro trabajo y hacia la empresa, trabajando aún bajo presión.

Visión

Somos un grupo plenamente identificado por el sector de las telecomunicaciones en México, como personas serias, capaces, responsables y profesionales en todos los ámbitos buscando brindar el mejor servicio al cliente para cumplir con las necesidades y requerimientos.

Valores

- Puntualidad: En el trabajo diario se vea reflejado el respeto por el tiempo a los clientes.
- Actitud de servicio: Siendo una norma de la empresa, se tiene que ser amable, proactivo e interesado en la presentación eficiente del servicio.
- Compromiso: Actuar con responsabilidad, calidad, convicción y entrega en el cumplimiento de sus obligaciones al ofrecer los servicios que los clientes requieren.
- Honestidad: Va orientado a la conducta de rectitud, honradez e integridad que presenta en su trabajo diario.

Personal

La empresa SRyTEL cuenta con un personal reducido es una Pyme que está en crecimiento, por consiguiente, se encuentra dividida de la siguiente manera:

Director General: 1

Supervisor: 1

Técnico eléctrico: 7

Auxiliar administrativo: 1

El director general es el encargado de toda la parte de contratos, administración, financiamiento y de la coordinación dentro de la empresa, que al ser el líder es responsable de garantizar el cumplimiento de un buen servicio a su cliente. El supervisor se encarga de organizar e informar al director general sobre los servicios realizados y por realizar. El técnico eléctrico tiene el conocimiento para realizar cualquier tipo de puesta en servicio, mantenimiento e instalación que la empresa ofrece y de entregar los proyectos completados al supervisor. Por último, el auxiliar administrativo que ayuda al líder de proyectos con lo que se le solicite.

Dentro de la compañía se cumple un horario de 10:00 am – 6:00 pm en oficina, aunque en ocasiones requiere de más tiempo debido a la carga o acceso a los sitios en los cuales se pondrá en puesta el servicio, además de que se requiere salir viajar dentro de la

república mexicana esto ocasiona que en esos momentos los empleados no tengan un horario fijo.

Organigrama

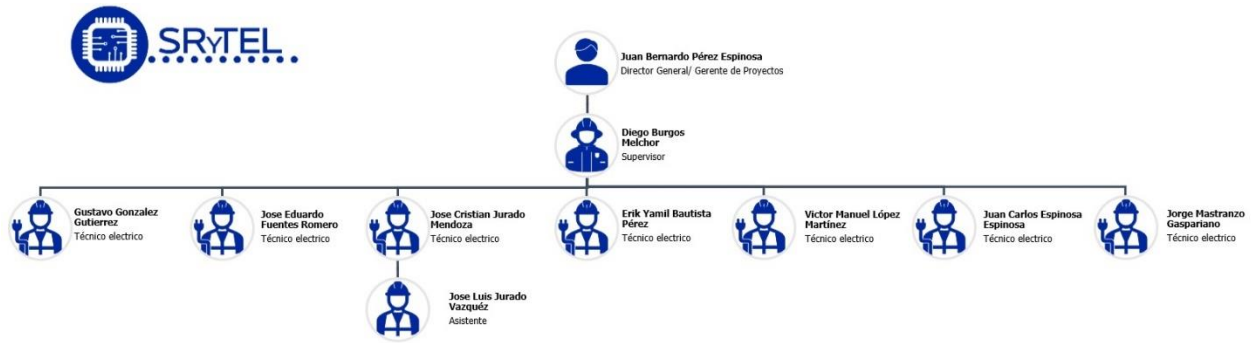


Ilustración 2: Organigrama de la empresa (elaboración propia)

Clientes

La compañía SRYTEL actualmente solo ofrece sus servicios a una compañía. Esta compañía es NEC de Latinoamérica, trabajando como una empresa contratista por más de 8 años, participando en la instalación, implementación y cambios de capacidad de los proyectos PMI y RDA en las áreas divisionales de Puebla, Golfo y Sur de Telmex.²

Ilustración 3: Logo NEC de Latinoamérica

² NEC Latin America Support Center. (s. f.). NEC Latin America Support Center | LinkedIn. https://www.linkedin.com/company/neclasc?original_referer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F

Desarrollo de los Servicios

Contando con una plantilla de 1 supervisor y 7 técnicos eléctricos, que asegura contar con la experiencia y conocimiento en la instalación de equipo NEC, atendiendo a proyectos de Broad Band en las áreas divisionales de Telmex.

Estos servicios que brindan son variados en donde primero si se otorga un nuevo proyecto, se revisa si es una instalación a una repisa nueva o una existente, que se mostraran a continuación:

1. Visita de Siete Survey: Recabar información de donde se va a instalar la repisa, tomando posiciones, coordenadas, distancias, viendo el material necesario y tomando evidencias fotográficas.

2. Instalación:
 - a. Nuevo RACK (si es necesario): En caso de que no haya espacio y con las adecuaciones necesarias, se coloca un RACK para la instalación de la repisa y el proceso suele durar 1 día.



Ilustración 4: Fotografía de un RACK

- b. Ampliación de Repisa Nueva: Se instala y alimenta una repisa nueva, donde el proceso suele durar 1 día y medio por central.



Ilustración 5: Fotografía de una repisa

- c. Ampliación Tarjeta o LAMBA Nueva: Se instala una tarjeta nueva en una repisa existente en el cual el proceso suele durar 1 día por central.
 - d. Ampliación Puertos sobre LAMBA Existente: Se instalan puertos en una tarjeta existente de la repisa y el proceso suele durar medio día por central.
3. Gestión y Entrega:
- a. Repisa: se da de alta y se hacen pruebas con una duración aproximada de 4 días.
 - b. Tarjeta o LAMBA Nueva: se da de alta y se hacen pruebas con una duración aproximada de 4 días.
 - c. Puertos: se da de alta y se hacen pruebas con una duración aproximada de 2 días.
4. Caracterización: Se mide la fibra que trabaja actualmente para verificar si esta tiene algún problema y necesita arreglos, bajo la verificación del supervisor.

- a. Nuevo:
 - i. Fibra libre: 1 día por proyecto.
 - ii. Fibra ocupada: 1 día por puntual (conectar un sitio a otro).
 - b. Existente:
 - i. Fibra ocupada: 1 día por puntual (conectar un sitio a otro).
5. Actualización: Se actualiza a una versión reciente, esta se suele hacer en la noche y es una central por día.
6. Migración: Desde la central principal se cambia de capacidad un equipo; se pasa de un CWDM (8 canales) a un DWDM (40 canales), este proceso se lleva 1 día por puntual y se suele hacer durante la noche.
7. Firma de Grafos "OTS": Se va por los documentos los cuales nos dicen que se aprueba la realización de los servicios.

Además de que una vez acabada la instalación del proyecto se solicita información para dar por terminado el proyecto, como lo son:

- Un reporte fotográfico: Evidencia fotográfica, en donde se coloca la información requerida sobre el servicio que se realizó, llevando posiciones de la repisa, las líneas y los remates de los clientes, además del destino al cual se conectan las líneas y los clientes y fotografías del trabajo que se ha realizado.

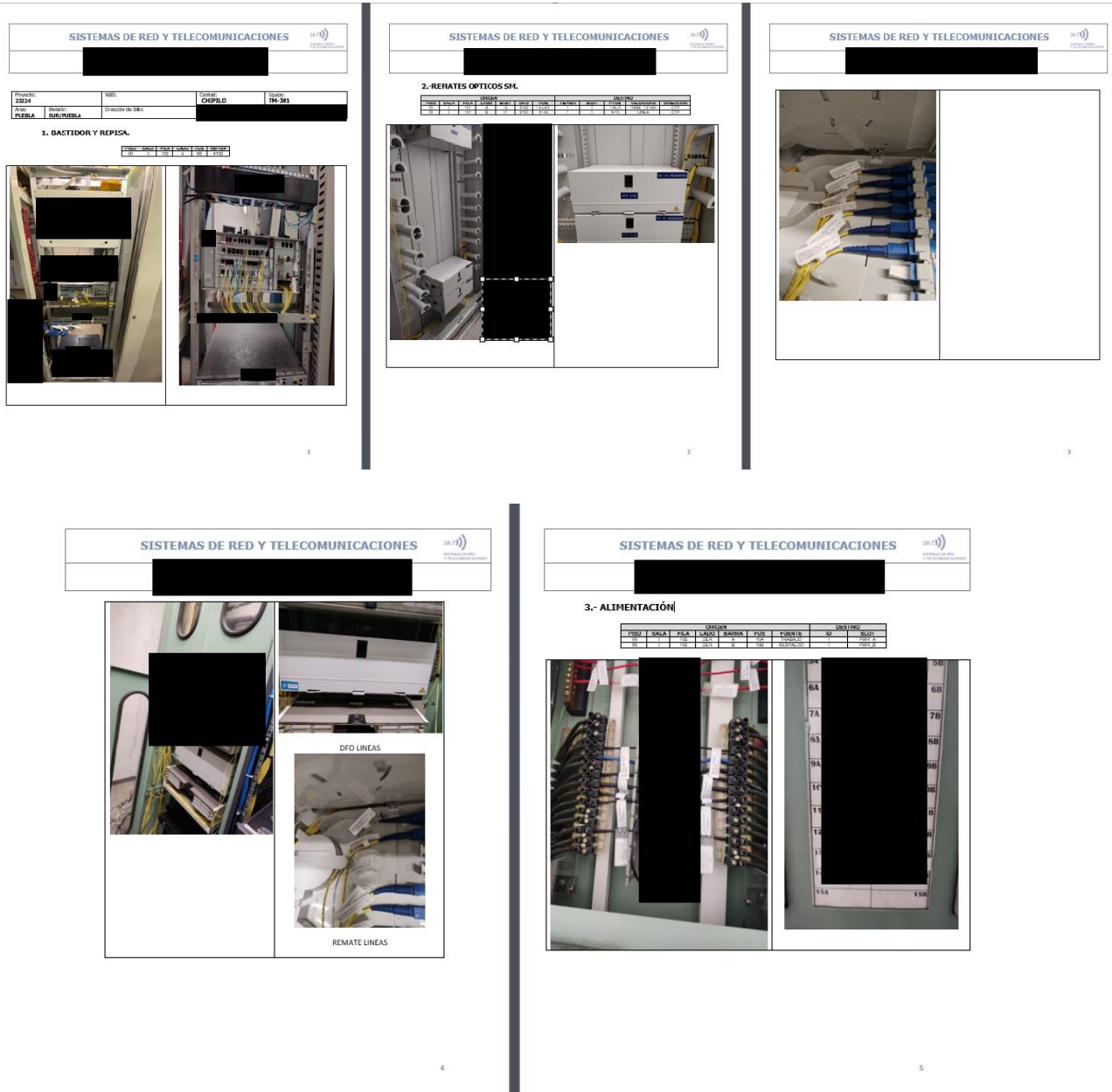


Ilustración 6: Reporte Fotográfico

- Pruebas de Microscopios: A la hora que se instala la fibra óptica ya sean de clientes o líneas, para estar seguro que ante un posible fallo la fibra óptica no va en malas condiciones se realizan las pruebas de microscopio las cuales con ayuda de un microscopio de fibra óptica se va revisando cada cabezal de la fibra y en caso de que esté sucia se limpia y se vuelve a realizar ese proceso, cada prueba que se hace se guarda y se combinan todas esas pruebas por proyectos para mandar la evidencia de que la fibra óptica está en óptimas condiciones.

Nombre del informe	[Redacted]	[Redacted]
Marca de tiempo		
Nombre de la compañía		
Cliente		
Ubicación		
Operador		
Información del dispositivo		
Modelo		
Número de serie		
Versión del firmware		
Info. de pruebas		
Id. de la fibra		
Tipo de fibra		
Nombre del perfil		
Configuración óptica		
Resumen de la inspección		
Zona	Defectos	Rasguños
Zone A (0 - 25)	PASA	PASA
Zone B (25 - 115)	PASA	PASA
Zone C (115 - 135)	PASA	PASA
Zone D (135 - 250)	PASA	PASA

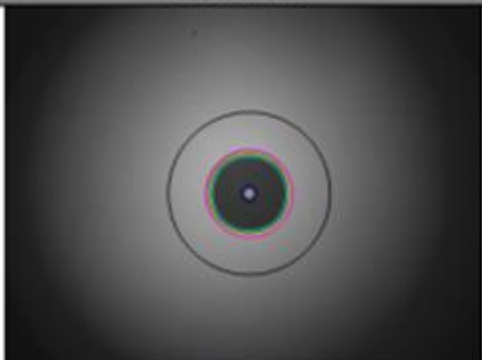

Poco aumento	Gran aumento
	
Enfoque: 91	Enfoque: 91
Datos del análisis	Todos aprobados

Ilustración 7: Prueba de Microscopio

- **Memorias Técnicas:** Es el plan general de lo que se hará, donde se encuentran lo que se envió para instalar, posiciones, velocidad, destino, diagramas de conexiones, tipo de equipo, parámetros técnicos que estos se llenan una vez terminado el trabajo, y planta que es todo el inventario de lo que se instaló en ese proyecto.

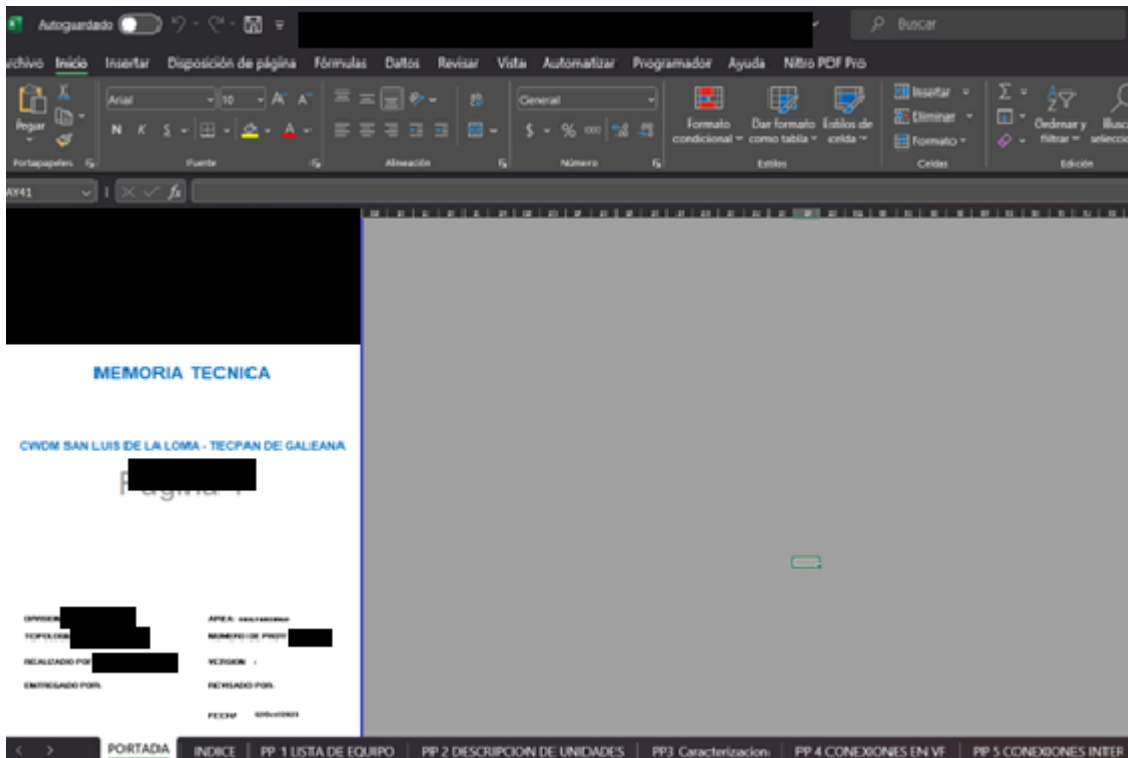


Ilustración 8: Memoria Técnica

- **Pruebas de BERT:** Pruebas que se realizan para saber que el servicio se instaló según lo requerido.

Índice General: Equipo bajo prueba	
Clase	
Equipo bajo prueba	
Revisión Software	
Nombre de Serie	
Comentarios	

Índice General: Características del Sistema	
Resultado de la Prueba	OK
Clase	

Índice General: Instrumentos de Medida	
Medida	
Revisión de software	254.1
BERT Serial Number	

Resultado - Resumen / Estado	
Resumen	RESUMEN RESULTADOS OK

Resultado - Resumen / M.A. / KPI	
Descargas, Actual, Mbps Rx, C1	899.86
Descargas, Actual, Mbps Tx, C1	899.86
Descargas, Actual, Mbps Rx, C2	927.59
Descargas, Actual, Mbps Tx, C2	927.59
Direc de paginas - FDV (sec), Medio	No Disponible
Direc de paginas - FDV (sec), Medio-min	No Disponible
Direc de paginas - FDV (sec), Pico	No Disponible
Direc de paginas - FDV (sec), Promedio	No Disponible

Punto: 03491_Capa 1 Tablas Tercer Informe

Resultado - Interfaz / Interfaz	
Producción total	0
Segunda Part Serial	0
Seg. perfilado (sec)	0
Perfilado de Entero Segundos	0
Subcarga Rx Opico	0.00
Velocidad Opico Rx (Mbps)	0.1
Promedio Rx (Rx)	1,298,694,677
Rx Descargas Pico (ppm)	0.0
Rx Desc. Min Pico (ppm)	0.0
Pico de Rx Tx	Interfaz
Promedio Tx (Rx)	1,298,694,678
Tx Descargas Pico (ppm)	1.0
Tx Desc. Min Pico (ppm)	1.0

Resultado - Ethernet / C2 Estado Ethernet	
Total Util % Medio	89.89%
Total Util % Actual	89.89%
Total Util % Mínimo	89.89%
Total Util % Pico	89.89%
Util actual %, Unicast	89.89%
Util actual %, Multicast	0.00%
Util actual %, Transmisión	0.00%
Longitud Rx Pico (sec), Actual	No Disponible
Longitud Rx Pico (sec), Mínimo	No Disponible
Longitud Rx Pico (sec), Máximo	No Disponible
Valoridad de trama, Medio	472,893.86
Valoridad de trama, Actual	472,893
Valoridad de trama, Máximo	472,894
Valoridad de trama, Pico	472,893
Tamaño Trama, Medio	176

Ilustración 9: Prueba de BERT

- Pantallas: Evidencia de cuanto transmite y recibe cada posición de fibra óptica, así como cuál es su ubicación, tarjeta, IP y equipo instalado.

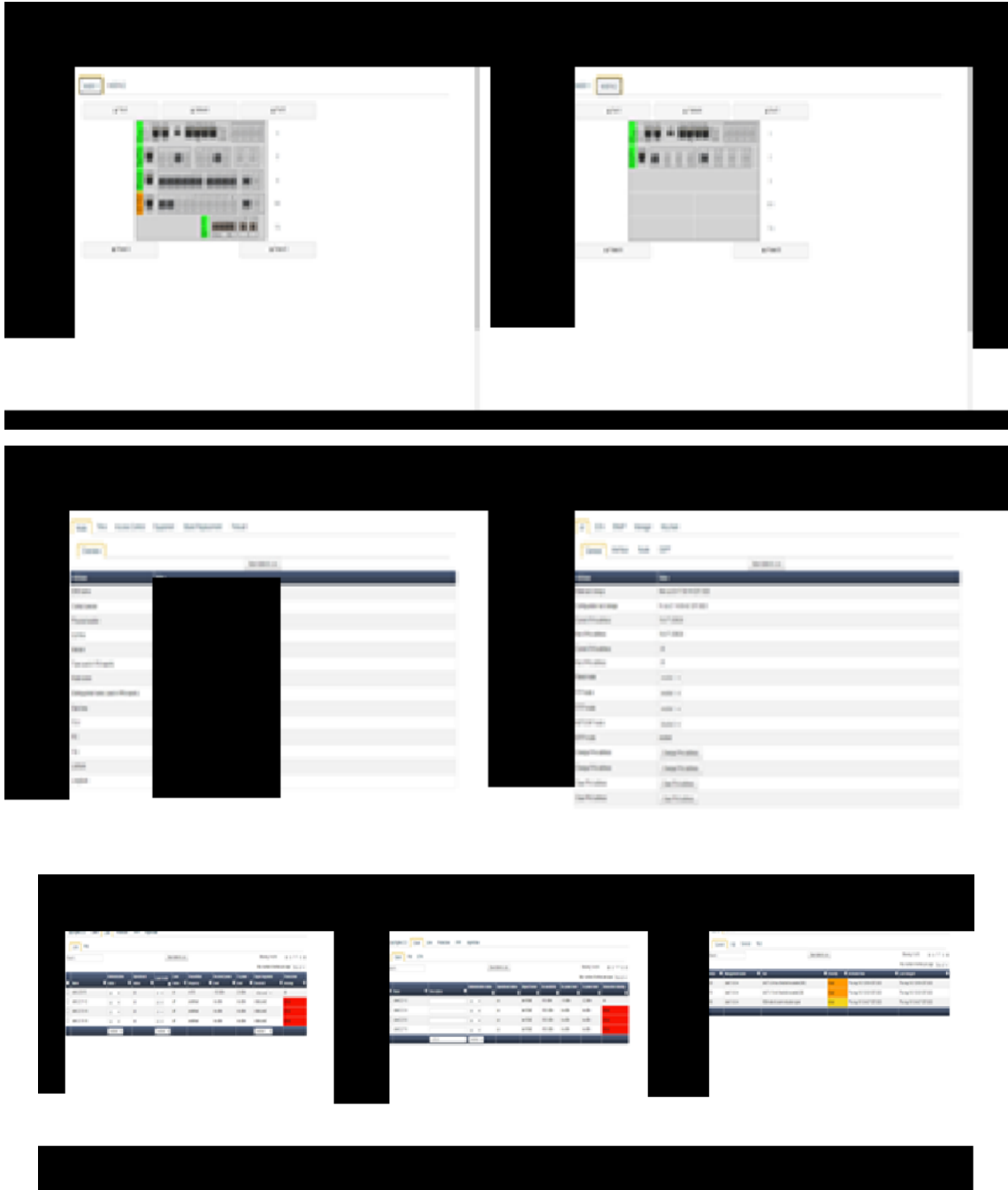


Ilustración 10: Pantallas

- PDF'S: Son todos los documentos necesarios sobre la realización de trabajo, como lo son inventarios, posiciones, velocidad de los puertos y demás.
- Protocolos Firmados: Es todo el protocolo que se tiene que seguir para la realización de un proyecto, el cual deberá estar llenado y firmado por el ingeniero o técnico de la empresa que realizo el servicio y por el ingeniero en planta de la central a la que se le brindo el servicio.
- OTS Notificadas: Son las ordenes de trabajo que entrega el cliente, las cuales deben estar firmadas por el ingeniero o técnico que realizó el servicio y por el ingeniero en planta al que se le brindó el servicio.

Capítulo 3: CLIMA ORGANIZACIONAL

3.1 INTRODUCCIÓN AL CLIMA ORGANIZACIONAL

Una pieza clave dentro de todo el medio empresarial es el clima organizacional, ya que el ambiente que este genera influye directamente de forma positiva o negativa en los resultados que se da en las organizaciones (Murillo Vargas , García Solarte, & González Campo, 2019), expresando que es el ambiente de trabajo resultado de la expresión o revelación de diversos factores como lo son el carácter interpersonal, físico y organizacional.

Un mal clima organizacional puede causar muchas consecuencias que llegan a influir de manera directa a los resultados económicos de la misma así como una baja productividad por parte de los trabajadores, las principales causas de un mal clima organizacional según la investigación de (Romero Pozuelo, 2021) son no contar con un liderazgo que esté basado en la autoridad dentro de la empresa, ya que este es el responsable de guiar, motivar y asignar objetivos, la segunda causa es la falta de claridad sobre las funciones que desempeñan los trabajadores, la tercera es una mala comunicación que nos ayuda a plantear las dudas que hay y mejorar las acciones día a día, la cuarta son las condiciones de trabajo tomando en cuenta los salarios, horarios, ayudas de conciliación, que eviten la desmotivación del personal, el quinto son los conflictos y el último aspecto es a nivel personal, que tan cómodo y satisfecho se encuentra el personal, ya que este puede generar bastantes emociones negativas como lo son la apatía, aburrimiento estrés, miedo y demás.

Es por lo que en las empresas en donde existe un clima mal clima laboral, es necesario hacer una reestructuración de procesos además de una implementación de instrumentos de medición que nos ayuden a identificar qué aspectos afectan a cada empresa, el objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia. (Machorro Ramos , Rosado Morales , & Romero Ortiz, s.f.) teniendo el propósito de recomendar

acciones específicas que nos permitan reestructurar y modificar ciertas conductas, con el objetivo de crear un mejor clima organizacional, teniendo una mejor eficacia, y cumplimiento de las metas por acción del recurso humano.

A medida de tener un mayor entendimiento de lo que es el clima organizacional y cuáles son los aspectos que lo dividen, se presentaran una serie de definiciones con una interpretación personal al final que ayudaran a estructurar de mejor manera un diagnóstico final.

3.2 ORGANIZACIÓN

La organización se define de diversas maneras, en donde a continuación citaremos a algunos autores con la respectiva definición que ellos tienen sobre la organización, de esta manera partiendo de leer a los autores interpretare que es una organización.

Según (Rojas, 2018) quien cita a Koontz y Weihrich (1999) definen a la organización como la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación y estructura organizacional. Siendo un concepto de usos múltiples, para unas personas incluye todas las tareas de todos los participantes. La identifican con el sistema total de relaciones sociales y culturales. Sin embargo, para muchos administradores el termino organización implica una estructura de funciones o puestos formalizados.

(Rojas, 2018) citando a León (1985) “una organización es en el sentido más amplio, un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo de alguna actividad”. Este acuerdo puede ser informal ya que constituye una sociedad con base en la ley establecida formalmente con objetivos, estatus, funciones y el número de sus directivos.

(Correa Saénz, Niño Arenas , Quiñones Loja, & Solon Murga , 2017) citando a Kreither y Kinicki, 1997 define a la organización como “un sistema de actividades o fuerzas conscientes coordinadas de dos o más personas” mencionando que las características comunes de las organizaciones son:

- Coordinación de esfuerzos.
- Objetivo común.

- División de trabajo.
- Autoridad Jerárquica.

Una vez definido lo anterior, la organización se interpreta como un sistema de actividades, siendo un acuerdo entre dos o más personas dedicadas a coordinar y delegar diversas tareas con el objetivo de desarrollar alguna actividad.

3.3 PLANIFICACIÓN

El éxito de una empresa es consecuencia de una buena estrategia y planificación, es por lo que antes de cualquier acción que tome la administración, es necesario determinar qué resultados son los que se quieren conseguir, además de las condiciones futuras y que elementos se necesitan para un buen funcionamiento.

(Salazar & Romero, 2006) quien cita a Stoner (1996) la planificación es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas.

(Mejías, s.f.) quien cita a Ortiz (s/f) nos dice que es el proceso que se sigue para determinar de forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos.

(Salazar & Romero, 2006) quien cita a Goodstein (1998) lo plantea como el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de estos antes de emprender a la acción.

Y, por último, la definición de Murdick (1994) citado por (Mejías, s.f.) diciéndonos que consiste en decidir con la anticipación lo que hay que hacer, quien tiene que hacerlo y como debe de hacerse.

Dadas las diversas definiciones podemos definir a la planificación como un proceso en el cual ha se establecerán metas u objetivos, indicando como y quien va a desarrollar determinadas acciones para el cumplimiento de estos.

La planificación puede estar dividida en dos tipos básicos según Stoner, los cuales son:

- Planificación estratégica: tiene un enfoque a largo plazo y está diseñada para cumplir los objetivos y las metas.
- Planificación operativa: son planes a corto plazo el cual especifica los detalles de cómo se lograrán los objetivos y las metas.

Todo esto nos ayudará a tener un rumbo lógico para el cumplimiento de los objetivos y metas permitiéndonos realizar ajustes a las diversas dificultades que se presenten, así como nos ayudarán a comparar los resultados obtenidos.

3.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura es un sistema de valores compartidos y creencias que interactúan con la gente, las estructuras de la organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento donde (Sumba-Bustamante, Moreno-Gonzabay , & Villafuerte-Peñañiel, 2022) citando a (Schein,1988) define el concepto de cultura como respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna; este nivel de presunciones y creencias que comparten los grupos en la organización corresponde a la esencia misma de la cultura.

Concibiendo a la cultura como el conjunto de experiencias importantes y significativas tanto internas como externas que los individuos de la empresa han experimentado, implementando estrategias para adaptarse a la organización. Teniendo ya que la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofreciendo determinadas formas de pensamiento, sentimiento y reacción guiando a una toma de decisiones y demás actividades dentro de la organización.³

(Yopan Fajardo, almero Gómez, & Santos Mejía, 2020) quien cita a (Kast y Rosenzweig, 2003) nos dice que la cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.

Donde las culturas organizacionales ofrecen una identidad organizacional a los empleados, una visión definitoria de lo que representa la organización. Siendo una parte importante de la estabilidad y continuidad, ya que brindan seguridad a sus miembros. De la misma manera una buena cultura organizacional ayuda a los nuevos empleados a

³ (Yopan Fajardo, almero Gómez, & Santos Mejía, 2020)

interpretar lo que sucede dentro de la organización, ya que ofrece cierto contexto para ciertos hechos de podrían parecer confusos.²

Aunado a lo anterior podemos decir que la cultura organizacional se crea a partir de las palabras, acciones y pensamientos. Donde sí atacamos positivamente estos tres parámetros podríamos tener una buena cultura organizacional.

3.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es un aspecto fundamental en cualquier empresa ya que este es un indicador que nos demuestra cómo se encuentran las relaciones laborales dentro de la empresa.

Además de que podría definirse como un conjunto de propiedades medibles conforme a las características percibidas directa o indirectamente dentro del ambiente laboral que influyen a su comportamiento y motivación.

Este varía dependiendo cada empleado, ya que, todos tenemos un juicio diferente de las cosas y aquí se ven afectadas por factores mentales, emocionales y de dimensiones físicas. La consecuencia de un buen clima organizacional puede tener una importante influencia en la productividad, el comportamiento y la motivación de cada empleado, el caso contrario, es tener un mal clima organizacional y este causaría pérdidas, gastos, conflictos y situaciones adversas que podrían llevar a la quiebra a la empresa.⁴

(Sumba-Bustamante, Moreno-Gonzabay , & Villafuerte-Peñañiel, 2022) citando a Hodgetts y Altman (1985) en su libro de comportamiento en las organizaciones mencionan que las personas desempeñan un papel importante dentro de las empresas, por esta razón hoy en día hay una mayor atención en los recursos humanos de la organización.

El clima organizacional al no ser un concepto que se basa de una sola variable, (Astudillo López & Ordoñez Illescas , 2014) quien cita a Likert (2005) nos da ciertas dimensiones que necesitamos tomar en consideración, para la medición del clima organizacional, que se mencionan a continuación:

⁴ (Yopan Fajardo, almero Gómez, & Santos Mejía, 2020)

- i. Estilo de autoridad: Forma en que se aplica el poder dentro de la organización.
- ii. Esquemas de motivación: Métodos de motivación utilizados en la organización.
- iii. Comunicaciones: Formas que adopta la comunicación en la organización y estilos de comunicación preferidos.
- iv. Procesos de Influencia: Métodos utilizados en la organización para obtener adhesión a las metas y objetivos de la organización.
- v. Procesos de Toma de Decisiones: Forma del proceso decisional, criterios de pertenencia de las informaciones utilizadas en él, criterios de decisión y de distribución de las tareas decisionales y de ejecución.
- vi. Procesos de Planificación: Modos de determinación de los objetivos y de los pasos para lograrlo.
- vii. Procesos de Control: Formas en que el control se distribuye y se realiza en la organización.
- viii. Objetivos de Rendimiento y Perfeccionamiento: Métodos utilizados para definir estos objetivos y grados de adecuación percibidos entre los objetivos así definidos y lo deseado por los miembros de la organización.⁵

(Machorro Ramos , Rosado Morales , & Romero Ortiz, s.f.) quien cita a Tauguri (1968) el concepto organizacional posee las siguientes características:

- ❖ El clima es un concepto cinético como la personalidad.
- ❖ Tienen una configuración especial de variables situacionales.
- ❖ Los elementos que la constituyen pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- ❖ El clima de una organización puede tener cierta continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo que puede cambiar después de una intervención.
- ❖ Está determinado por las conductas, características, actitudes y expectativas personales y por las realidades sociales y culturales de la organización.
- ❖ El clima es un fenómeno exterior al individuo. Sin embargo, este puede sentirse como agente contribuyente a su naturaleza.

⁵ (Astudillo López & Ordoñez Illescas , 2014)

- ❖ Es un fenómeno distinto a las funciones del individuo por lo que se pueden observar distintos climas entre las personas que ejecutan la misma tarea.
- ❖ El clima está basado en características de la realidad externa tal y como es percibido por el empleado. Es importante que la percepción no siempre es consiente.
- ❖ El clima puede ser difícil de describir verbalmente, pero sus resultados pueden ser identificables fácilmente.
- ❖ Tiene consecuencias sobre el comportamiento de los empleados.
- ❖ El clima actúa sobre las expectativas y actitudes individuales, lo que implica que es un determinante directo del comportamiento.

Existen ciertas condiciones determinantes del clima organizacional, (Machorro Ramos , Rosado Morales , & Romero Ortiz, s.f.) quien cita a J. Gibson (1992) establece un conjunto de posibles condiciones que pueden influir en el clima organizacional, estos son:

- ✓ Condiciones económicas: las percepciones de riesgo, conflicto y recompensa en una organización pueden variar de acuerdo con la forma en que los altibajos de la economía influyen en la organización.
- ✓ Estilo de liderazgo: definido por la alta gerencia pueden influir en estilos adoptados en los demás niveles de la organización, repercutiendo sobre el clima de esta.
- ✓ Políticas organizacionales: la percepción de las políticas organizacionales puede ser un factor influyente en el clima. Algunos ejemplos de políticas organizacionales pueden ser el sistema de recompensas y de ascensos de una determinada organización.
- ✓ Valores gerenciales: los valores gerenciales de los altos niveles organizacionales pueden influir sobre el clima ya que las organizaciones tienden a tomar la forma de quienes están en la cumbre.
- ✓ Características de los miembros: aspectos como la edad, sexo y el modo de vestir de los miembros de la organización pueden tener cierto impacto en el clima laboral.
- ✓ Tipo de actividad: la actividad a la que se dedica la organización puede influir en el clima de esta debido a que determina el tipo de personas atraídas por la organización.

De manera que tener un buen clima organizacional influye de gran manera en el desempeño de los trabajadores, teniendo un impacto en su motivación, actitudes y nivel de satisfacción a nivel individual de cada empleado. Teniendo una relación directa con la eficacia y el desempeño del trabajo. Que en caso de tener un buen clima nos beneficiaremos con un ambiente cómodo, incremento del interés, satisfacción laboral, evitar el absentismo laboral y mejoraremos la productividad laboral.⁶

3.6 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional en general es tomado como un campo de estudio e investigación sobre el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Este comportamiento se puede ver influido por factores externos e internos en cuanto se refiere a la toma de decisiones y como se ejecutan las actividades. Siendo la mentalidad y la estructura organizacional dos grandes factores que ayudan a la comprensión y el estudio de las actividades que se desarrollan por individuo.

(Redator Rock Content, 2019) citando a Stephen Robbins (2009) nos dice que el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con propósito de aplicar estos conocimientos en la mejora de la eficacia de las actividades realizadas en la organización.

(Redator Rock Content, 2019) quien cita a Keith David y Newstrom (2003) dicen que el comportamiento organizacional lo usan para referirse tanto al estudio como a la aplicación de los conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de una organización. Tratándose de una herramienta de gestión humana para beneficio de las personas y se aplica de manera general en la conducta de personas en cualquier clase de organización.

Dadas estas definiciones se define el comportamiento organizacional como una herramienta que nos ayuda a identificar el comportamiento de individuos, grupos y estructuras, dentro de una organización y con la cual se puede mejorar la eficacia de ciertas actividades que se realizan dentro de una empresa.

⁶ (Machorro Ramos , Rosado Morales , & Romero Ortiz, s.f.)

El comportamiento organizacional tiene ciertos objetivos los cuales son:

- Describir: en este punto se describirá como se desenvuelven las personas dentro de la empresa.
- Comprender: responder a la pregunta ¿Por qué se comportan así?, encontrando el origen y motivos de su comportamiento.
- Predecir: hacer proyecciones de sobre como los empleados pueden cultivar competencias laborales, en cierto periodo de tiempo.
- Controlar: tener un mayor control en el comportamiento de los individuos, aunque no en su totalidad de las actividades que realizan laboralmente.⁷

De la misma manera, existen niveles del comportamiento organizacional que ayudan a definir características y aspectos relevantes de este concepto, a continuación, mencionare los 3 que para (Stephen P. & Timothy A., 2009) son los más importantes:

- Nivel individual: la percepción del individuo, rasgos biográficos, rasgos de personalidad, toma de decisiones, el aprendizaje y la motivación.
- Nivel grupal: patrones de comunicación, liderazgo, poder, política y niveles de conflicto.
- Nivel organizacional: una estructura en el comportamiento individual y grupal, cultura interna de la organización, políticas y prácticas de recursos humanos.

3.7 DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Tomando en cuenta que todas las decisiones importantes son tomadas en los procesos de planeación estratégica, requiriendo de una visión sistemática de la empresa y su entorno, siguiendo el patrón de productividad y competitividad. Es por lo que, el diagnostico organizacional siendo un factor importante en el análisis y detección, el cual nos permite conocer la situación actual de la empresa, nos ayuda a descubrir problemas y áreas de oportunidad, con la finalidad de corregir los problemas y aprovechar las oportunidades.

⁷ (Redator Rock Content, 2019)

Además de que, si un diagnóstico es desarrollado sistemáticamente, se convierte en una estrategia clave para el desarrollo empresarial, evitando inconvenientes o imprevistos, asegurando la rentabilidad, posicionamiento y competitividad de la empresa.⁸

Para entenderlo de una mejor manera, aprovechare las siguientes definiciones de algunos autores sobre que es un diagnóstico organizacional y de esta manera sacar una interpretación propia.

Según (Valenzuela Muñoz, Bravo Rojas, Ramos Vera, & Tejada Arana, 2019) quien cita a David (2003) lo plantea como un análisis de la situación de cualquier empresa, que se orienta a un diagnóstico oportuno y veraz, constituido de factores internos y externos, planteando una necesidad de una auditoria integral de la organización evaluando el entorno, así como las fortalezas y debilidades de la empresa.

Para Frances (2001) citado por (Valenzuela Muñoz, Bravo Rojas, Ramos Vera, & Tejada Arana, 2019), el diagnostico organizacional consiste en un análisis del entorno para identificar las oportunidades y amenazas de la empresa a través de identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades.

Por último, según (Valenzuela Muñoz, Bravo Rojas, Ramos Vera, & Tejada Arana, 2019) citando a Ávila (2013) este puede ser considerado como uno de los pilares sobre el cual se estructura y controla la efectividad de diferentes procesos en los cuales se involucra un cambio, permitiendo obtener un conocimiento reciente de lo que está sucediendo en la organización para que de esta manera se puedan enfrentar los cambios de manera dinámica y estratégica.

Con esto se puede decir que el diagnostico organizacional es un análisis por el cual puedes estructurar y controlar los diferentes procesos de una organización a base de comprender e identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.

Este pretende preparar a las empresas, teniendo como objetivo principal al personal, en contra de los cambios bruscos que se susciten con respecto a ciclos económicos,

⁸ (Valenzuela Muñoz, Bravo Rojas, Ramos Vera, & Tejada Arana, 2019)

políticos y sociales, trabajando para que estas lleguen a ser más eficaces en sus operaciones. Siempre buscando aprender, adaptarse y mejorar.

Para llevar a cabo un diagnóstico organizacional es necesaria la elección de un modelo teórico que nos sirva como base para el entendimiento de las problemáticas que existen, permitiéndonos comprender y explicar por qué se dan estos.

Existiendo ahora en la actualidad una diversidad de modelos para la medición, pasando de simples y sintetizados hasta modelos con más detalle y elaboración, siendo una herramienta fundamental en la elaboración de un diagnóstico en el clima organizacional.⁹

3.8 FACTORES QUE AFECTAN AL CLIMA ORGANIZACIONAL

Según (Baltazar Zavaleta & Chirinos Antezana, 2014) quien cita a (Palma, 2004) el clima organizacional presenta los siguientes factores que afectan el clima organizacional:

- **Autorrealización:** es la percepción de oportunidad que se brinda dentro de la empresa, para un buen desarrollo profesional y personal del empleado en el cual se sienta realizado y que está progresando.
- **Involucramiento Laboral:** este es el grado en el cual los colaboradores se involucran y están comprometidos con los valores de la empresa, así como el crecimiento de esta.
- **Supervisión:** la valoración e importancia del supervisor hacia las actividades de los colaboradores.
- **Comunicación:** la capacidad de intercambiar la información entre personas y como estos perciben la precisión, rapidez, coherencia, fluidez y efectividad en la transmisión de la información.
- **Condiciones laborales:** Son componentes materiales, psicosociales y económicos que la empresa brinda para que los trabajadores cumplan de manera óptima las actividades que se les asignan.¹⁰

⁹ (CHÁVEZ, 2022)

¹⁰ (RODRIGUEZ & AYRTON, 2022)

3.9 HERRAMIENTAS PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La medición del clima laboral es de suma importancia, ya que a través de un diagnóstico se puede conocer las percepciones de los empleados sobre cómo se sienten al realizar ciertas actividades, pudiendo identificar las áreas en las cuales se puede mejorar creando un ambiente de trabajo propositivo e integral.

Las herramientas más usuales son la observación, los grupos destinatarios, las entrevistas y la investigación, entendiendo que en la observación el encargado de esta área o el director general está consciente del entorno laboral identificando que genera insatisfacción entre ellos. Una encuesta también es una de las mejores herramientas para la recopilación de datos precisos sobre el cómo se sienten los empleados.¹¹

El diagnóstico organizacional es como lo mencione anteriormente, una herramienta fundamental a la hora de medir el clima organizacional es por ello, que mencionare algunos de los modelos más usados.

3.9.1 Análisis del campo las fuerzas de Lewin (1951):

Este modelo describe a la organización como un sistema social y que para poder propiciar el cambio es necesario un análisis sistemático de la actualidad teniendo que descongelar la situación actual, propiciar el cambio y volver a congelar la situación actual.

Este tipo de modelo consiste en dos fuerzas, las fuerzas aceleradoras las cuales facilitan al cambio y las Fuerzas frenadoras las cuales evitan que el cambio ocurra. Permitiendo reflexionar de esta manera acerca de los factores que se encuentran a favor y en contra de un posible cambio.

Lo primero que se tiene que hacer es definir cuál es el cambio deseado, la situación u objetivo ideal y la situación actual que se quiere abandonar, haciendo una lluvia de ideas de lo que identificamos como fuerzas aceleradoras y frenadoras, luego ponerlas en una tabla y asignar una calificación de importancia utilizando una escala del 1 al 5 y si las fuerzas de aceleradoras son mayores que las frenadoras, se identifica que el cambio propuesto vale la pena. Y de esta manera para terminar se hace un plan de acción para

¹¹ (TECNICAS PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL, s.f.)

asegurar y potenciar las fuerzas aceleradoras y minimizar o eliminar las fuerzas restrictivas.¹²



Ilustración 11: Diagrama de Campo de Fuerzas

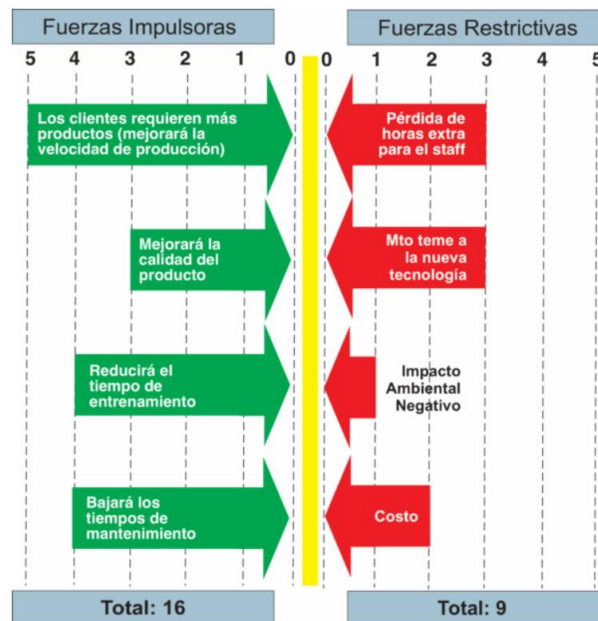


Ilustración 12: Ejemplo del campo de fuerzas

3.9.2 Análisis del sistema de Likert (1967):

En este tipo de modelo se requiere identificar el estilo de liderazgo que existe, denominado como “Sistemas de Administración”. Estos se catalogan por los siguientes:

¹² (Perez Verzini, s.f.)

- SA1: el líder dirige autoritariamente y busca la explotación de los subordinados.
- SA2: es autoritario pero paternalista, controlando a sus subordinados de forma estricta y nunca delega autoridad, dando la impresión de que hace lo mejor para ellos.
- SA3: el jefe sigue una consultiva, donde pregunta a los subordinados sobre las decisiones a tomar, pero es el quien toma la decisión final.
- SA4: tiene un estilo democrático, dando algunas órdenes a los subordinados permitiendo participar en la toma de decisiones en base a un consenso o por mayoría.

Diciendo que en cuanto el sistema administrativo se aproxime más al estilo 4, este tendrá una dirección de la empresa más eficaz, viendo alta productividad buenas relaciones laborales y una elevada rentabilidad.

Resumido como:

- Sistema 1: Administración autocrática, imperativa y exploradora.
- Sistema 2: Autocracia benevolente, imperativa y no exploradora.
- Sistema 3: Consultiva.
- Sistema4: Participativa.¹³

3.9.3 Modelo de Seis Cajas de Weisbord (1976):

Este modelo nos indica donde y que debemos para diagnosticar los problemas de una organización. Weisbord lo identificó con seis áreas críticas, las cuales son los propósitos, la estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo, en las cuales si se quiere tener éxito estas deberán funcionar de manera óptima.

Este se desarrolla a través de un mapa cognoscitivo, examinando en forma sistemática los procesos y las actividades de cada cuadro, buscando alguna señal de problema.

¹³ (Rodriguez, 2015)

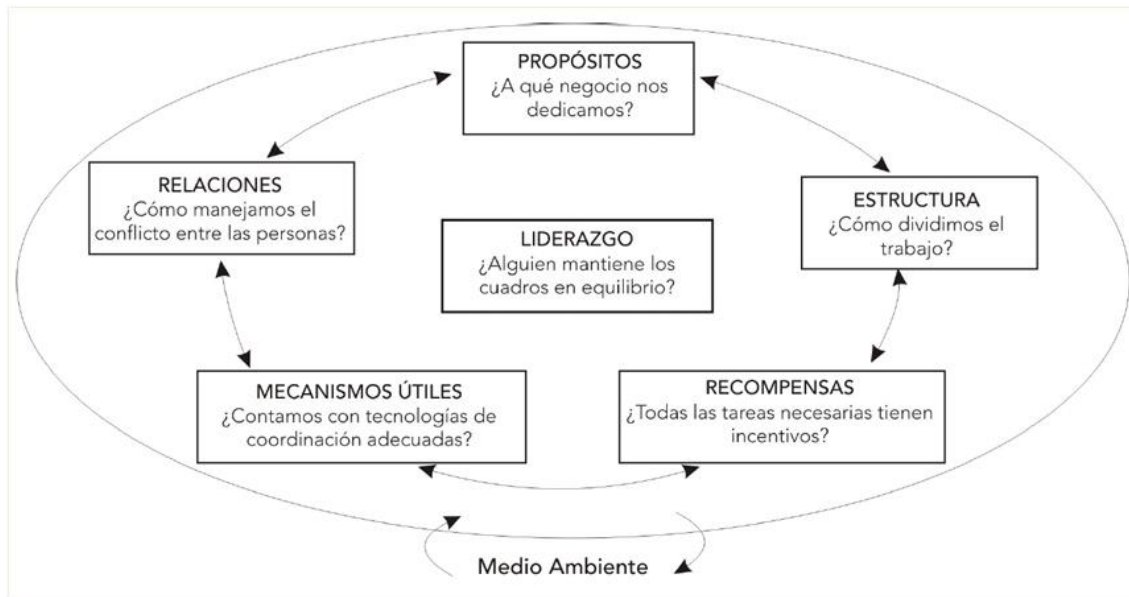


Ilustración 13: Modelo de seis cajas de Weisbord

El autor comenta que se debe poner atención en los aspectos formales e informales de cada cuadro; siendo el formal el cómo se supone que suceden las cosas y el informal el cómo suceden en realidad las cosas. Requiriendo de dos preguntas esenciales:

1. Los arreglos y los procesos desarrollados por el sistema formal ¿son los correctos para cada cuadro?
2. Los arreglos y los procesos desarrollados por el sistema informal ¿son los correctos para cada cuadro?

La distinción entre lo que sucede y debería suceder es el gran secreto para comprender la dinámica de la organización. A continuación, se detallará cada una de las seis variables:

- Propósito: que es la organización y hacia donde se dirige, manifestando y comunicando los propósitos y la misión de la organización a sus empleados.
- Estructura: es la forma en la que se divide el trabajo por áreas sea a nivel horizontal en departamentos o vertical con niveles jerárquicos, además de nivel matricial para proyectos específicos. Se agregan reglas, procedimientos, metas y planes para la gestión del comportamiento humano.

- Relaciones: la comunicación que existe dentro de la organización siendo un medio para poder transmitir la información necesaria para la realización de las actividades, lograr las metas y los objetivos de esta.
- Recompensas: intercambio que existe entre las personas y la organización, garantizando una satisfacción del trabajador, manteniendo fuerza de trabajo productiva.
- Liderazgo: va más allá de un rol de administración y coordinación, incluye la motivación y la persuasión de grupos a los que inspira, con el fin de guiar a los trabajadores a alcanzar las metas de la organización basado en las experiencias, educación, capacitación, género y estímulo que motivan al líder en diferentes circunstancias.
- Mecanismos auxiliares: son los procesos y medios para que se atienda la supervivencia de la organización: planeación, control, presupuestación y sistemas de información, desempeñando sus funciones de una mejor manera y alcanzando los objetivos correspondientes.¹⁴

3.9.4 Marco McKinsey 7S (1980):

(Lucidchart, s.f.) menciona que el modelo de las 7s de McKinsey, el cual nos dice que si la empresa quiere cumplir sus objetivos deberá estar alineada en 7 aspectos internos que se refuerzan entre ellos influyendo directamente en el desenvolvimiento de la organización, los cuales son los siguientes:

1. Estrategia: un plan que es elaborado con el propósito de mantener y construir ventajas frente a los competidores.
2. Estructura: se refiere a como esta jerárquicamente estructurada la organización.
3. Valores compartidos: son los valores principales de la organización los cuales son evidenciados a través de la cultura organizacional.
4. Estilo: aquí se ve el cómo se comporta y guía la alta dirección a la compañía en cuestión de toma de decisiones de alta complejidad.

¹⁴ (Esquivel Hernández, Segura Ozuna, Machorro Cano, Aguilar Láinez, & Hernández Contreras, 2015)

5. Personas: está enfocada en la motivación, comportamiento, y nivel de compromiso que tienen.
6. Habilidades: es lo que poseen cada uno de los colaboradores de la empresa y lo que te hace diferente de otra.

Sistemas: estos son los procesos internos y sistemas de información que facilitan el funcionamiento de la empresa.¹⁵

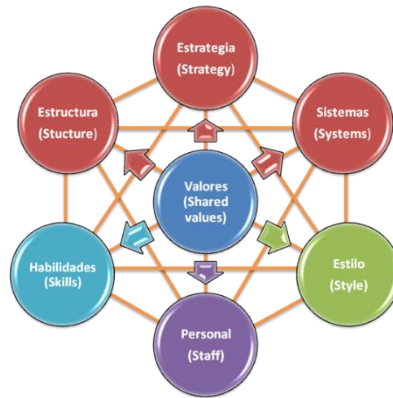


Ilustración 14: Modelo de las 7s de McKinsey

3.9.5 Modelo Estrella de Galbrath (1982):

Este modelo se basa en una serie de políticas de diseño que son controlables por la administración y pueden influir en el comportamiento de los empleados, constando de 5 categorías las cuales deben de estar ajustadas entre sí, para que de esta manera el balance correcto de las siguientes generara consistencia dentro de la organización y promoverá un alto rendimiento.

- I. Estrategia: para poder construir un marco de crecimiento sostenible, se necesita una estrategia, por lo que como vaya a ser diseñada debe de estar alineada y coherente con la misma. Teniendo que comprender los factores externos, los puntos fuertes de la organización, con el objetivo de obtener e identificar una ventaja competitiva. Siendo esta la que establece la dirección básica de la empresa.

¹⁵ (Escuela de Dirección de Empresas, s.f.)

- II. Estructura: nos da una jerarquía y subordinación en el equipo de trabajo que tiene un objetivo en común, esta puede ayudarnos a establecer de mejor manera la subordinación, distribución y los canales de comunicación. Teniendo cuatro elementos básicos para manejar la estructura:
- Departamentalización: base para la formación de departamentos por nivel de estructura.
 - Especialización: tipo y número de singularidades en las actividades del trabajo.
 - Forma: número de personas que constituyen los departamentos por cada nivel de estructura.
 - Distribución del poder: en dimensión vertical se refiere a los temas clásicos de centralización o descentralización y en la lateral a la circulación de la energía para que el departamento trate directamente con los temas críticos para su misión.
- III. Procesos: una organización lateral que comprenda todos los mecanismos de coordinación facilitando a que la estructura organizacional pueda crear un diseño estructural completo. Ayudando a una comunicación directa sin necesidad de una línea jerárquica y reúne a las personas con la adecuada perspectiva para resolver problemas, tomar decisiones y coordinar el trabajo.

Existen 2 tipos de procesos los verticales que se encarga de asignar los recursos escasos, soliendo ser los procesos de planificación y presupuestación, y las necesidades se reúnen en el centro de los departamentos y la toma de decisiones se decide por el presupuesto y la asignación de los recursos, la investigación y el desarrollo, la formación y así consecutivamente. Y los procesos horizontales o laterales diseñados alrededor del flujo de trabajo.

4. Incentivos: tiene como propósito que los empleados se alineen con los objetivos de la empresa. Un sistema de recompensas define las políticas de regularización de los salarios, promociones, bonos, reparto de utilidades, opciones sobre acciones, etc.

5. Personas: este se rige de las políticas de los recursos humanos de reclutamiento, selección, rotación, capacitación y desarrollo de estos.¹⁶

	Elementos	
Estrategia	Metas Objetivos Valores Misiones	
Estructura	Poder Autoridad	Especialización Niveles de supervisión Distribución de la toma de decisiones Fronteras organizativas
Procesos	Verticales	Asignación de recursos Planeación Presupuesto Supervisión de las operaciones
	Horizontales	Coordinación de diferentes departamentos
Recompensas	Motivación Incentivo	
Personas	Reclutamiento Selección rotación Capacitación Desarrollo de RRHH	

Ilustración 15: Modelo Estrella de Galbrath

3.9.6 Modelo de Burke-Litwin de desempeño y cambio organizacional (1992):

Este modelo que involucra el proceso de transformación de una organización y proporciona una perspectiva general del cambio que se da a partir de su interior y la conexión que tiene con el ambiente exterior y competitivo de la organización.¹⁷

Considerando a el factor humano como el elemento fundamental en el cambio, debido a que ellos son los que vivirán el cambio y los efectos de la práctica cotidiana, es por lo que una adecuada gestión de este les facilitara el desarrollo de sus actividades.

¹⁶ (Hernández González , 2014)

¹⁷ (Orrego Rivera , 2022)

Intentando especificar las interrelaciones de variables organizacionales, distinguir las dinámicas transformacionales, transaccionales en el comportamiento y el cambio organizacional.

Explicando a las dinámicas transformacionales como las áreas en las cuales la alteración es probablemente causada por la interacción con fuerzas externas y que requiere nuevos tipos de comportamiento por parte de los miembros de la organización, encontrando en estas a el ambiente externo, la misión y la visión, el liderazgo y la cultura organizacional.

Y a las dinámicas transaccionales en donde la alteración ocurre en principio mediante la reciprocidad de corto plazo entre la gente y los grupos, pudiendo hallar la estructura, las prácticas gerenciales, los sistemas, el clima organizacional, las habilidades del individuo, las necesidades y valores individuales, la motivación y el desempeño individual y de la organización.

Un diagrama como el presentado en.... el cual encuentra a las practicas gerenciales como punto principal, las cuales son el factor más importante del desempeño y gestión del cambio organizacional. Teniendo que analizar factores como lo son el liderazgo, clima laboral de la unidad de trabajo, estructura organizacional, misión, estrategia, cultura organizacional, políticas y procedimientos que la alta administración de una organización gestiona el cambio de una manera adecuada, midiendo desde el individuo hasta el grupo, que influye de manera importante en las decisiones que se tomen por parte de la alta administración, creando un mejor canal de comunicación el cual a partir de la retroalimentación se establezcan métodos de gestión del cambio para una mejor adaptación dentro de la organización.¹⁸

¹⁸ (Torres Aranda , 2012)

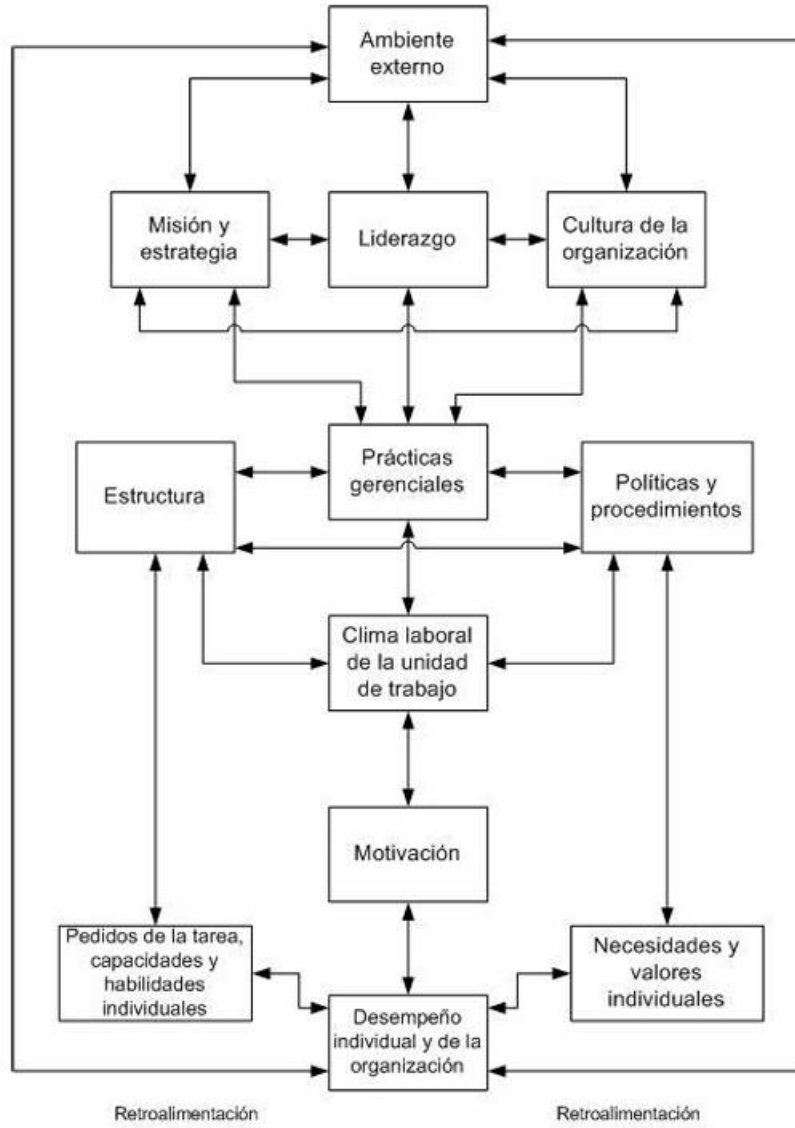


Ilustración 16: Modelo de Burke-Litwin

3.9.7 Modelo “Hágalo Usted Mismo”:

En el libro “Diagnostico Organizacional” de Rodríguez (2001), nos propone que sea el consultor quien haga por sí mismo el modelo, adaptándose a las necesidades especiales que tiene cada organización, el motivo de estudio y que se enliste en una serie de conceptos. Este tipo de modelo de acuerdo con Helmut Corvo es una práctica en la que uno mismo puede fabricar y reparar las cosas, siendo una forma de autoproducción sin la espera de la voluntad de los demás para poder realizar convicciones propias, ahorrando dinero y aprendiendo a solucionar y mejorar las cosas. Los conceptos por los cuales te puedes guiar son:

- I. Organización-ambiente.
- II. Cultura Organizacional.
- III. Estructura.
- IV. Comunicaciones.
- V. Poder autoridad y liderazgo.
- VI. Conflicto.
- VII. Descripción, evaluación de cargos y desempeño.
- VIII. Motivación.
- IX. Sindicatos.
- X. Toma de decisiones.¹⁹

¹⁹ (Rodríguez Mansilla, 2015)

Capítulo 4: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

4.1 SENSIBILIDAD DEL PERSONAL

En el presente capítulo se realizará un diagnóstico el cual se obtendrá a partir de los resultados que se consigan de una encuesta a todo el personal de la empresa.

Para la realización de esta encuesta se entabló comunicación el Ing. Juan Bernardo, quien es el director general de la empresa, explicándole la importancia que tiene el clima organizacional dentro de la compañía y el impacto que conlleva tener un buen desarrollo, en los servicios que brinda, así como el funcionamiento correcto de los empleados, estableciendo un crecimiento eficiente dentro de la empresa.

Esta encuesta que se aplicará a los trabajadores de la empresa se verá distribuida por 5 puntos los cuales son los factores del clima organizacional, esto nos ayudara a recabar información acerca de cómo perciben cada punto, estos factores tendrán entre 4 y 6 preguntas.

Los puntos que nos indicaran que debemos analizar son los factores que afectan el clima organizacional como se menciona en el anterior capítulo los cuales son los siguientes:

- Autorrealización.
- Supervisión.
- Comunicación.
- Involucramiento laboral.
- Condiciones laborales.

De estos factores se realizarán las siguientes encuestas:

Encuesta Clima Organizacional 1

B *I* U ⇄ ✕

Estimado colaborador:
Esta encuesta servirá para conocer tu opinión acerca de las necesidades de la empresa y a la vez el clima organizacional de SRyTEL, toda la información proporcionada será tratada de manera confidencial y para fines de mejora continua dentro de la organización.

Título de imagen



¿En que rango de edad te encuentras? *

20 a 30 años

31 a 40 años

Más de 40 años

¿Qué tiempo llevas trabajando en 'SRyTEL'? *

1 a 2 años

3 a 5 años

Más de 5 años

Ilustración 17:: Elaboración propia.

¿Cuál es tu estado civil? *

- Soltero
- Con Pareja
- Casado
- Divorciado
- Viudo

Lee las siguientes preguntas sobre autorrealización y contesta si estas de acuerdo o en desacuerdo con alguna de ellas. *

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Muy en desacu...
¿Tienes oportu...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Te ves a ti mis...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Te sientes rec...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿La empresa re...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lee las siguientes preguntas sobre supervisión y contesta si estas de acuerdo o en desacuerdo con alguna de ellas. *

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Muy en desacu...
¿Se reconocen ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Tienes retroali...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Ha recibido al...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se realizan ev...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lee las siguientes preguntas sobre comunicación y contesta si estas de acuerdo o en desacuerdo con alguna de ellas. *

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Muy en desacu...
¿Tienes una bu...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Tienes buena ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se te dejan en...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Tengo claro q...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ilustración 18: Elaboración propia.

Encuesta Clima Organizacional 2

B *I* U ↺ ↻

Estimado colaborador:

Esta encuesta servirá para conocer tu opinión acerca de las necesidades de la empresa y a la vez el clima organizacional de SRyTEL, toda la información proporcionada será tratada de manera confidencial y para fines de mejora continua dentro de la organización.

Título de imagen



¿En que rango de edad te encuentras? *

- 20 a 30 años
- 31 a 40 años
- Más de 40 años

¿Qué tiempo llevas trabajando en "SRyTEL"? *

- 1 a 2 años
- 3 a 5 años
- Más de 5 años

Ilustración 19: Elaboración propia.

¿Cuál es tu estado civil? *

- Soltero
- Con Pareja
- Casado
- Divorciado
- Viudo

Lee las siguientes preguntas sobre involucramiento laboral y contesta si estas de acuerdo o en desacuerdo con alguna de ellas.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Muy en desac...
¿Recomendarí...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Te sientes sat...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Conoces tu lu...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Conoces al 10...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Piensas en tu ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Te sientes org...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lee las siguientes preguntas sobre condiciones laborales y contesta si estas de acuerdo o en desacuerdo con alguna de ellas.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Muy en desac...
¿Se aclaran las...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cuentas con ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se te proporci...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Sientes que s...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Sientes liberta...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Puedes confia...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ilustración 20: Elaboración propia.

Aunado a la información anterior, se aplicará el modelo de seis cajas de Weisbord, que una vez se aplique el cuestionario este aportará información más consolidada para un mejor diagnóstico, recopilando que con la encuesta de escala LIKERT recabaremos información y con el modelo utilizaremos la información para poder visualizar de mejor manera toda la información recabada, en conjunto con un análisis propio acerca de la situación actual.

El modelo constara de las seis variables en donde los mecanismos auxiliares serán actualizados ya que el modelo es algo antiguo y las necesidades empresariales van cambiando, es por lo que se subdividirán en: Finanzas, Tecnologías de la información y Capacitación.

A continuación, se detallará de manera grafica el cómo quedaría adaptado el modelo de Weisbord.

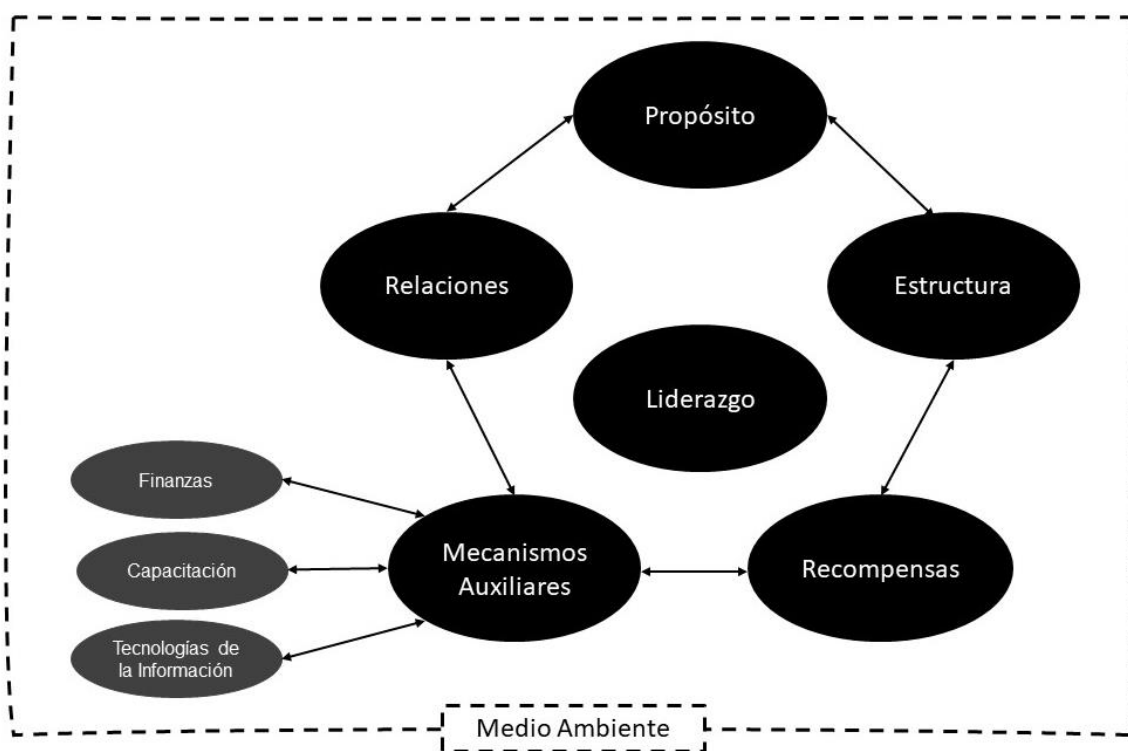


Ilustración 21: Diagrama de Weisbord (elaboración propia)

- Finanzas: según (Esquivel Hernández, Segura Ozuna, Machorro Cano, Aguilar Láinez, & Hernández Contreras, 2015) quien cita a Bodie y Merton (1999) las

finanzas “estudian la manera en la que los recursos escasos se asignan a través del tiempo”, tratándose de las condiciones y las oportunidades con el cual se consigue el capital y los usos que tiene este, así como del retorno de inversión de los accionistas. Debido a esto los análisis relacionados a los sistemas financieros nos ayudaran a nos permitirá conocer las decisiones de inversión (inmuebles, herramienta, maquinaria y equipos), que se requieran para la generación de ingresos, identificación de las erogaciones y definir el uso del financiamiento interno y externo que hay en este.

- Tecnologías de la información: Hoy en día las TIC cumplen un papel de vital importancia dentro de las actividades empresariales, debido a la implementación de estas las empresas pueden obtener importantes beneficios, como pueden ser la mejora de sus operaciones, optimización de los recursos utilizados, mejor trato con los clientes, apertura a nuevos mercados, un servicio con una mayor calidad y una comunicación más fluida con clientes, proveedores y colaboradores (Esquivel Hernández, Segura Ozuna, Machorro Cano, Aguilar Láinez, & Hernández Contreras, 2015) citando a (Aniel, 2013). Es por lo que la empresa SRyTEL siendo una empresa de telecomunicaciones es más que necesario el uso de las TIC, analizado esta variable obtendremos información para ver qué es lo que falta de implementar en la compañía.
- Capacitación: La capacitación es de vital importancia dentro de cualquier organización, ya que “es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (Chiavenato, 2007: 386) citado por (Esquivel Hernández, Segura Ozuna, Machorro Cano, Aguilar Láinez, & Hernández Contreras, 2015). De esta manera la capacitación nos ayudara a visualizar que tan capacitado está el personal para el desarrollo de sus actividades.

El siguiente paso para poder dar un diagnóstico con este modelo será responder las siguientes preguntas con el objetivo de identificar de manera clara cuales son las problemáticas y puntos que mejorar dentro de la empresa.

- Propósito:
 1. ¿A que negocio nos dedicamos?
 2. ¿La misión y visión son claras?
 3. ¿Los miembros del equipo la comprenden?
- Estructura:
 1. ¿Cómo nos dividimos el trabajo?
 2. ¿El diseño organizacional es el apropiado para los objetivos?
 3. ¿Facilita una comunicación eficiente?
- Relaciones:
 1. ¿Cómo manejamos el conflicto entre personas?
 2. ¿Existen relaciones colaborativas y productivas?
 3. ¿Hay un equilibrio entre la independencia y la autonomía?
- Recompensas:
 1. ¿Todas las tareas necesarias tienen incentivos?
 2. ¿Las recompensas están alineadas con los objetivos de la organización?
 3. ¿Son percibidos como justos?
- Liderazgo:
 1. ¿Alguien mantiene los cuadros en orden?
 2. ¿Se mantiene un equilibrio adecuado entre los seis elementos?
 3. ¿Se guía efectivamente al equipo con los objetivos?
- Mecanismos Auxiliares
 1. ¿Contamos con tecnología de coordinación adecuadas?
 2. ¿Sistemas de planificación, control y presupuestación son eficientes a alcanzar las metas?²⁰

²⁰ (IFM Global, 2023)

1.2 APLICACIÓN DEL DIAGNOSTICO

Para comenzar el presente capítulo, se presentarán los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a cada miembro del equipo incluyendo al director general, así como una interpretación de los resultados que se estarán viendo a continuación.

4.3 ANALISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Para este análisis de los resultados arrojados a continuación, se medirá como se encuentra el clima organizacional a través de los parámetros que se muestran en la siguiente tabla.

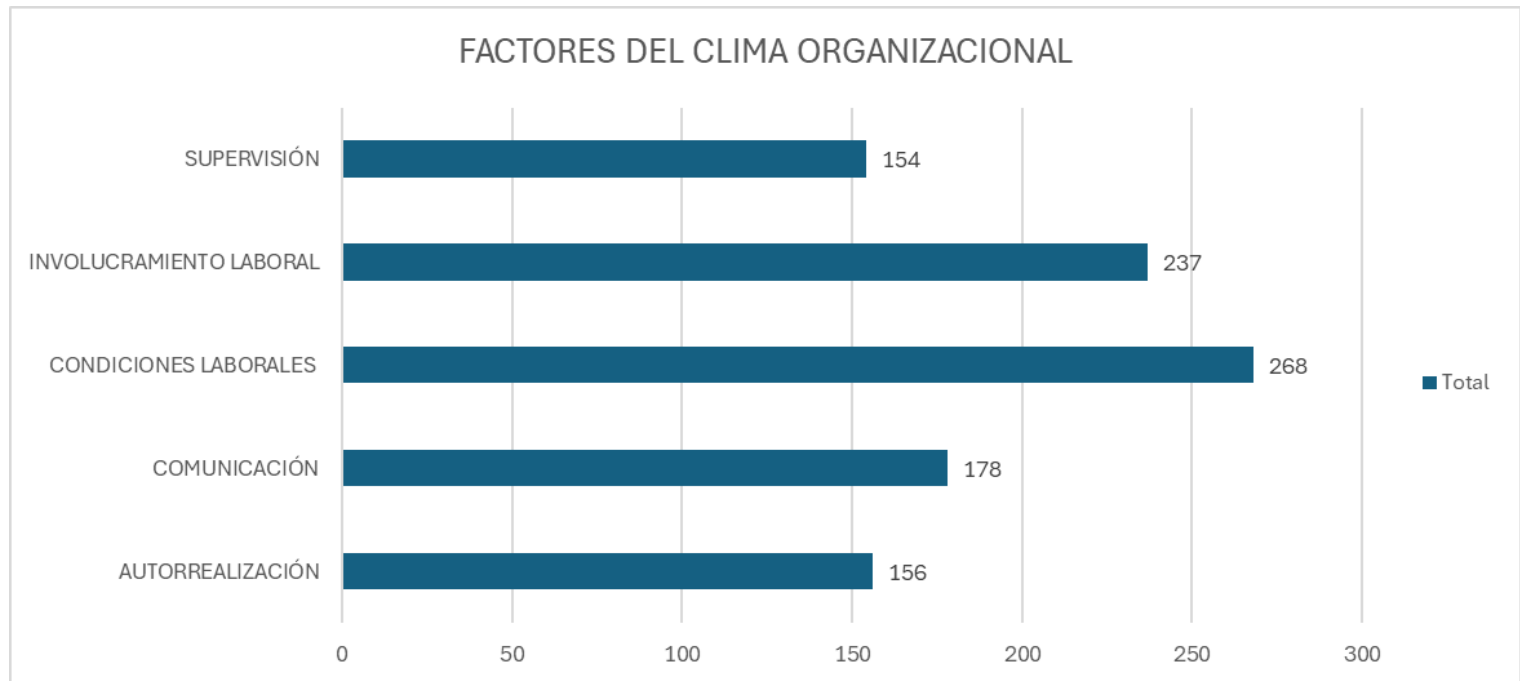


Ilustración 22: Grafica de resultados generales (elaboración propia).

De manera general podemos decir que el clima laboral ronda entre lo muy bueno y lo bueno ya que podemos ver que la autorrealización, supervisión y el involucramiento laboral son buenos y la comunicación y las condiciones laborales son muy buenas.

Ahora pasaremos a interpretar de manera individual cada uno de los factores, para tener una mejor visión acerca de lo que sucede y encontremos cual es el factor que realmente afecta.

APARTADO	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA	MUY MALA	PUNTUACIONES
AUTORREALIZACIÓN	20-17	16-13	12-9	8-5	4-0	POR EMPLEADO
AUTORREALIZACIÓN	200-170	160-130	120-90	80-50	40-0	GENERAL
SUPERVISIÓN	20-17	16-13	12-9	8-5	4-0	POR EMPLEADO
SUPERVISIÓN	200-170	160-130	120-90	80-50	40-0	GENERAL
COMUNICACIÓN	20-17	16-13	12-9	8-5	4-0	POR EMPLEADO
COMUNICACIÓN	200-170	160-130	120-90	80-50	40-0	GENERAL
INVOLUCRAMIENTO LABORAL	30-25	24-19	18-13	12-7	6-0	POR EMPLEADO
INVOLUCRAMIENTO LABORAL	300-250	240-190	180-130	120-70	60-0	GENERAL
CONDICIONES LABORALES	30-25	24-19	18-13	12-7	6-0	POR EMPLEADO
CONDICIONES LABORALES	300-250	240-190	180-130	120-70	60-0	GENERAL

Ilustración 23: Parámetros de evaluación (elaboración propia).

Estos valores se son la sumatoria de los valores asignados a cada respuesta que dieron cada uno de los empleados las cuales están asignados de la siguiente manera:

MUY DE ACUERDO	5
DE ACUERDO	4
INDECISO	3
EN DESACUERDO	2
MUY EN DESACUERDO	1

Ilustración 24: Puntuación por respuesta (elaboración propia).

De los primeros 3 parámetros que se miden son 4 preguntas por cada uno de esta manera en suma de la mayor puntuación será 40 por empleado y de 400 en general ya que como se aplicó a los 10 colaboradores que están en la empresa la sumatoria nos arrojaría este resultado.

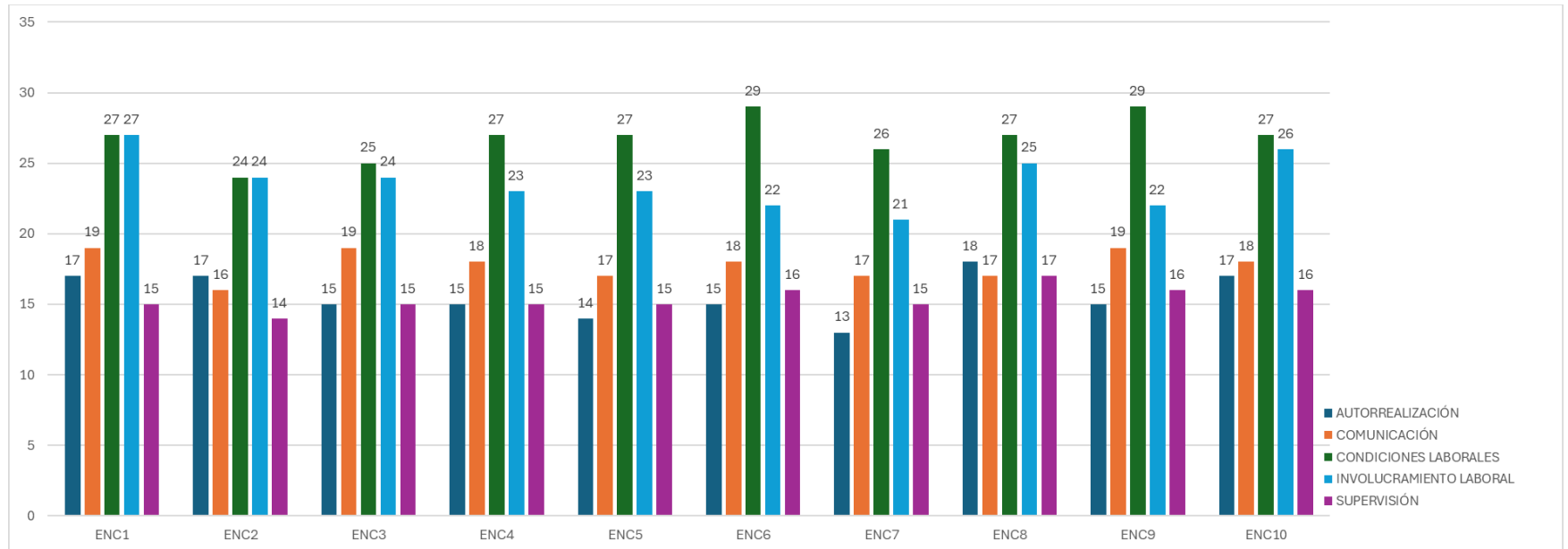


Ilustración 25: Gráfico diagnóstico por empleado (elaboración propia).

ENCUESTADOS	ENC1	ENC2	ENC3	ENC4	ENC5	ENC6	ENC7	ENC8	ENC9	ENC10
AUTORREALIZACIÓN	MUY BUENA	MUY BUENA	BUENA	BUENA	BUENA	BUENA	BUENA	MUY BUENA	BUENA	MUY BUENA
COMUNICACIÓN	MUY BUENA	BUENA	MUY BUENA	MUY BUENA	MUY BUENA	MUY BUENA	MUY BUENA	MUY BUENA	MUY BUENA	MUY BUENA
CONDICIONES LABORALES	MUY BUENA	BUENA	MUY BUENA	MUY BUENA	MUY BUENA	MUY BUENA	MUY BUENA	MUY BUENA	MUY BUENA	MUY BUENA
INVOLUCRAMIENTO LABORAL	MUY BUENA	BUENA	BUENA	BUENA	BUENA	BUENA	BUENA	MUY BUENA	BUENA	MUY BUENA
SUPERVISIÓN	BUENA	BUENA	BUENA	BUENA	BUENA	BUENA	BUENA	MUY BUENA	BUENA	BUENA

Ilustración 26: Tabla de resultados (elaboración propia).

Dadas las anteriores graficas podemos decir que el punto más bajo esta en la autorrealización y en la supervisión por lo que ahora veremos los resultados en cada pregunta para identificar en de mejor manera las deficiencias.

1.3.1 Gráfica Autorrealización

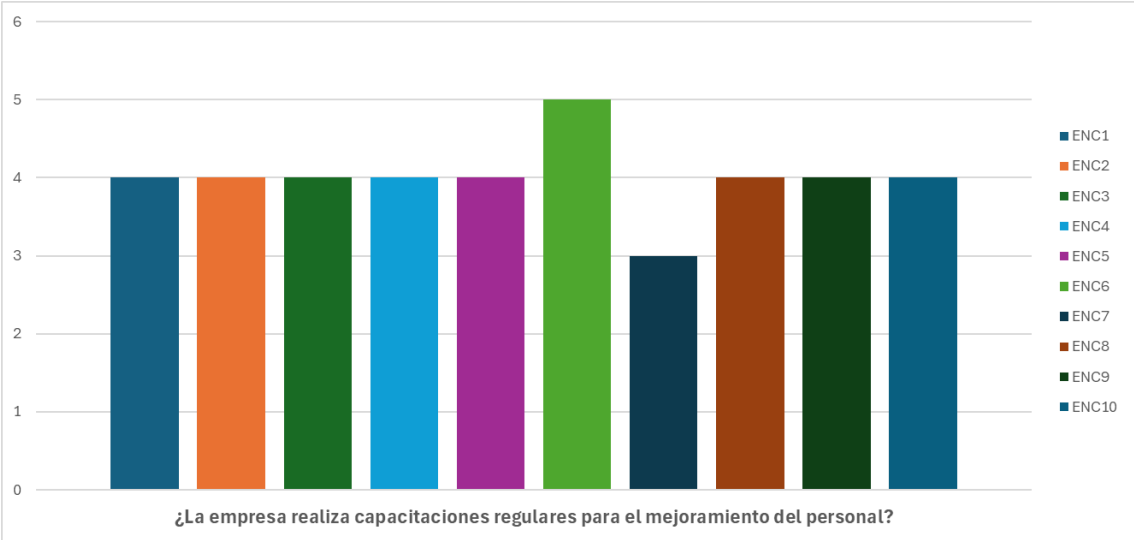


Ilustración 27: Elaboración propia.

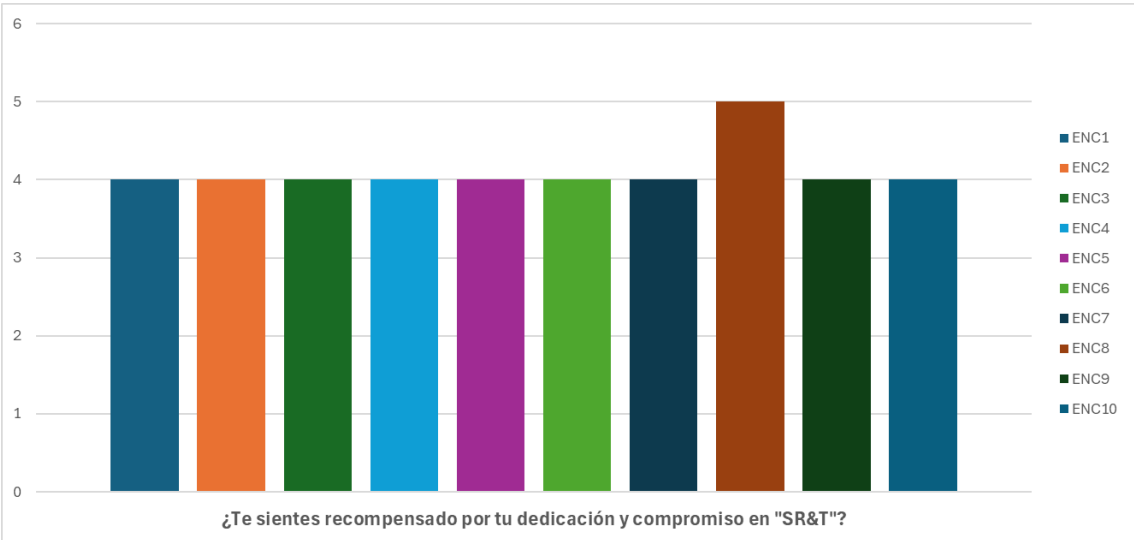


Ilustración 28: Elaboración propia.

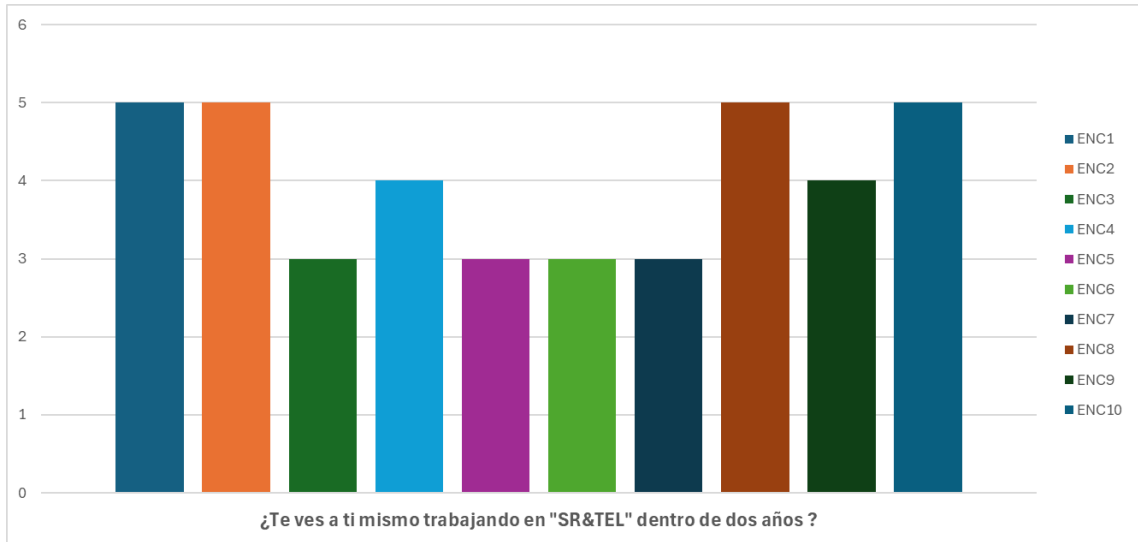


Ilustración 29: Elaboración propia.

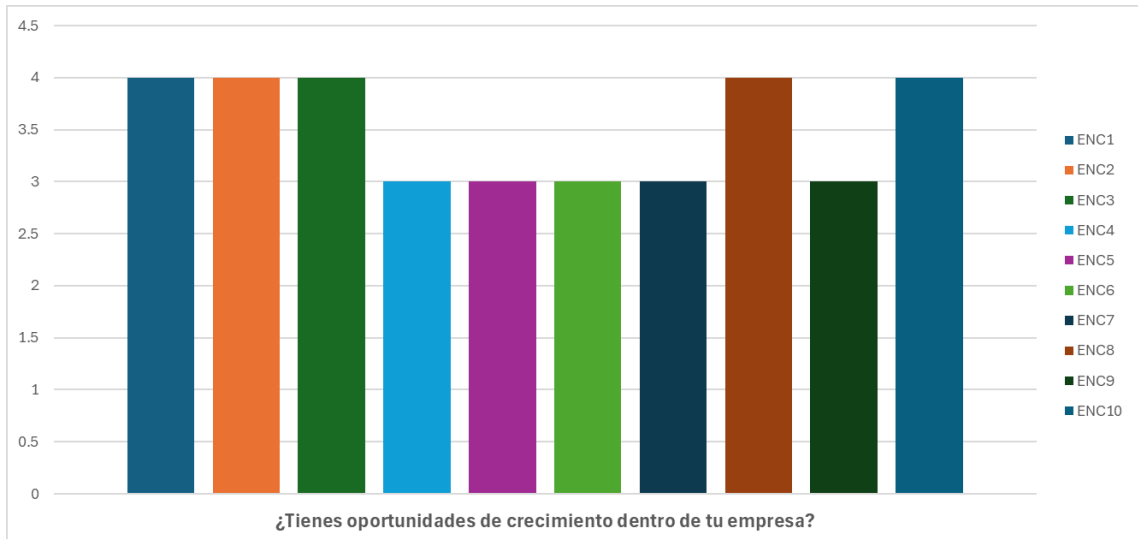


Ilustración 30: Elaboración propia.

Se puede observar claramente como el personal está indeciso en si trabajara en los próximos dos años en esta compañía y de igual manera sienten la misma opinión a la hora de ver las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

4.3.2 Gráfica Comunicación

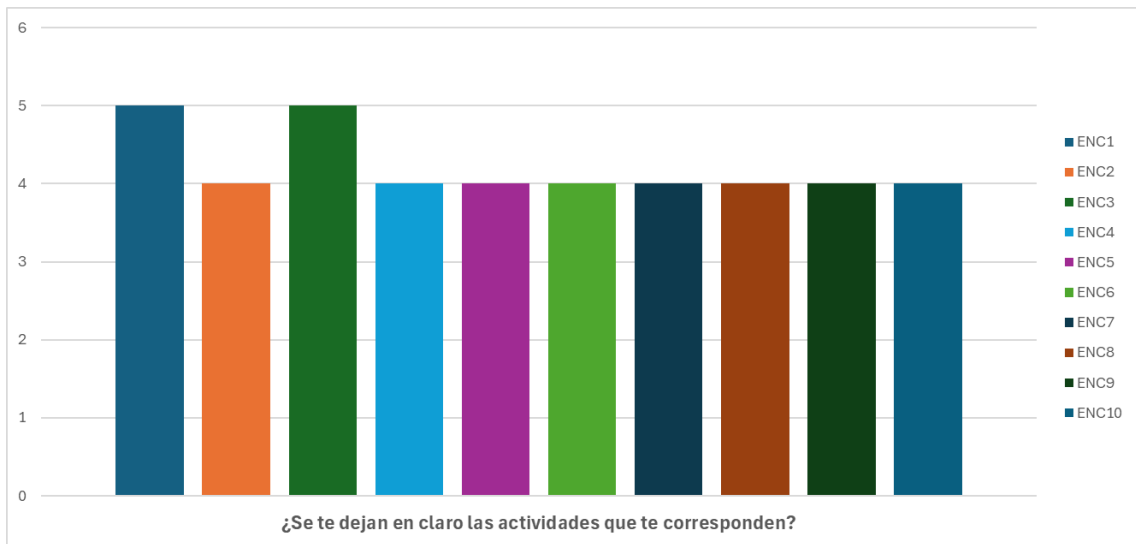


Ilustración 31: Elaboración propia.

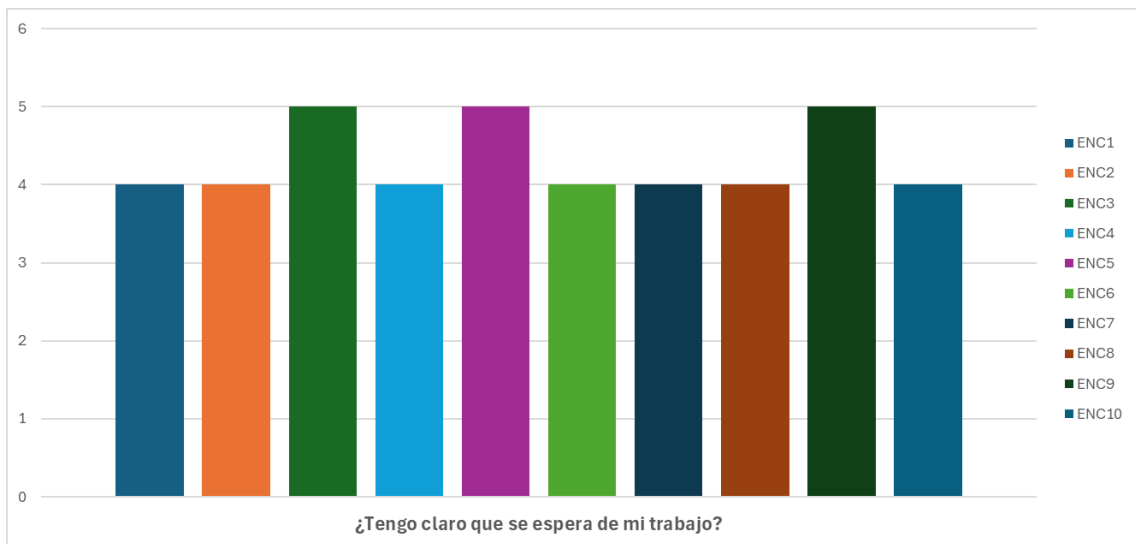


Ilustración 32: Elaboración propia.

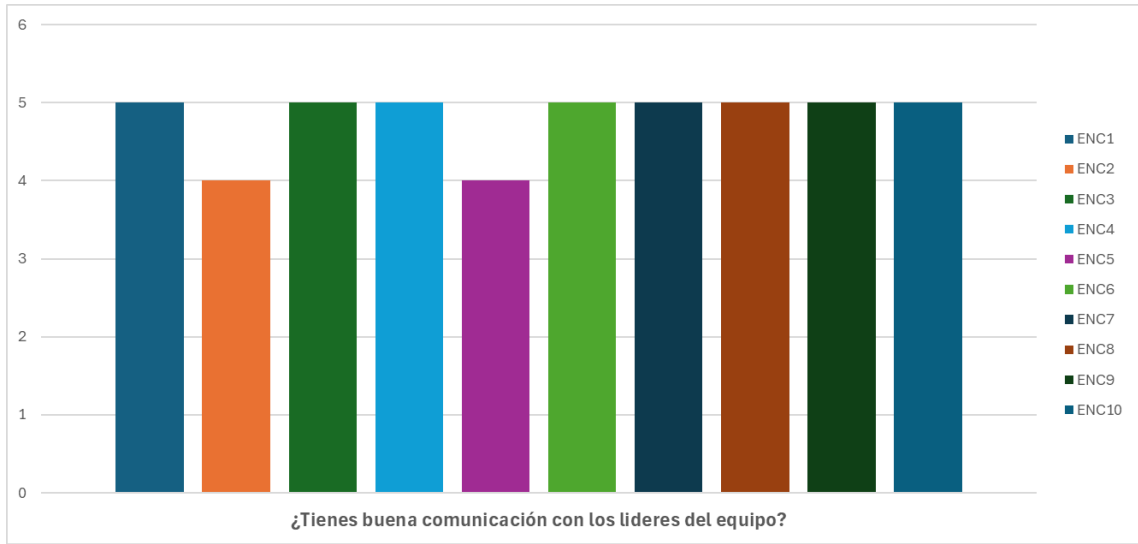


Ilustración 33: Elaboración propia.

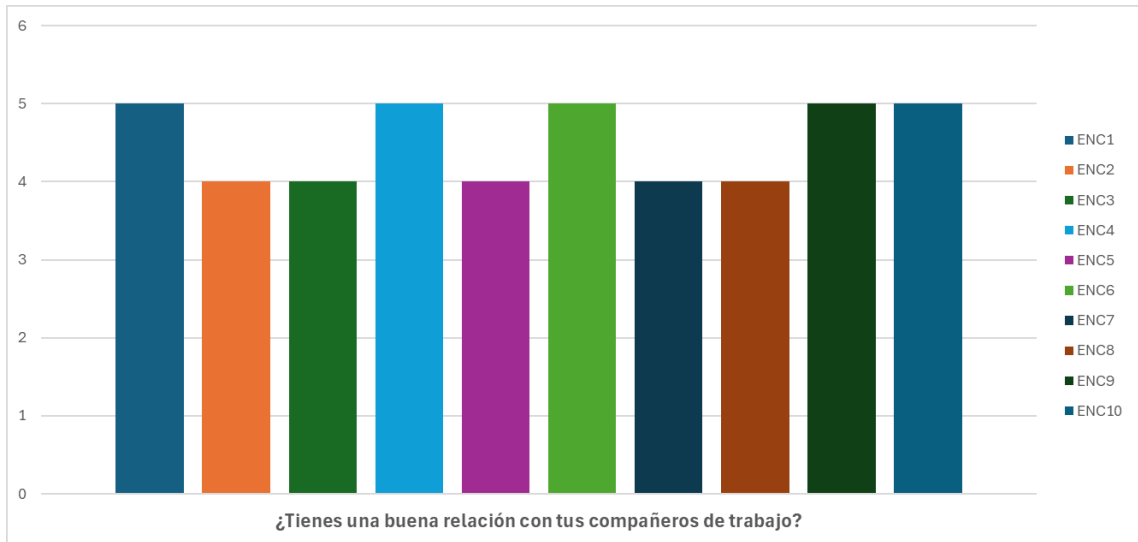


Ilustración 34: Elaboración propia.

No se observa un problema en la comunicación que tiene la empresa ya que tiende a ser muy buena solo hay un poco de confusión en las actividades que les corresponden y lo que se espera de su trabajo.

4.3.3 Gráfica Condiciones Laborales

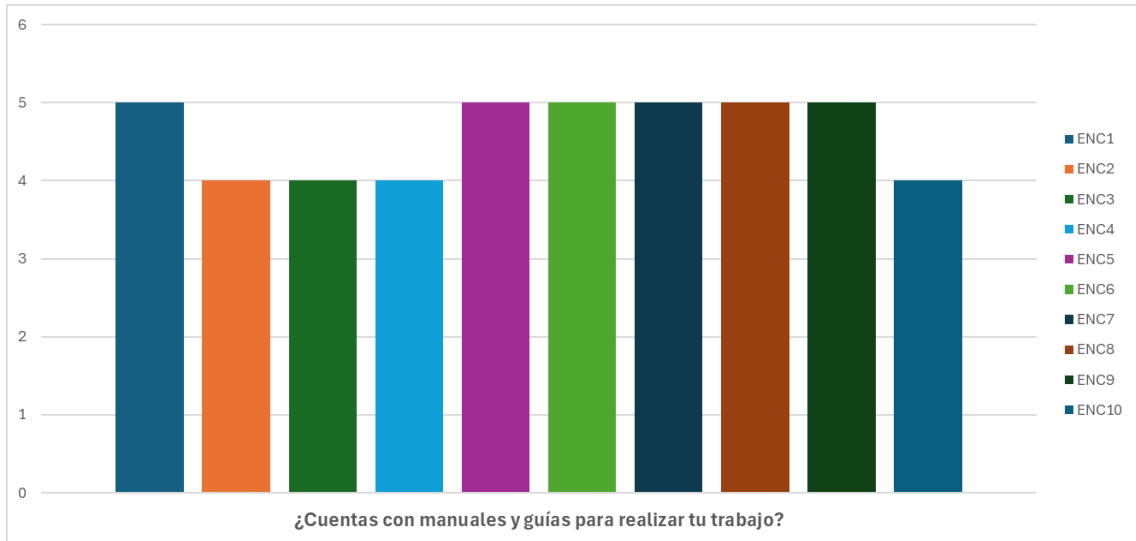


Ilustración 35: Elaboración propia.

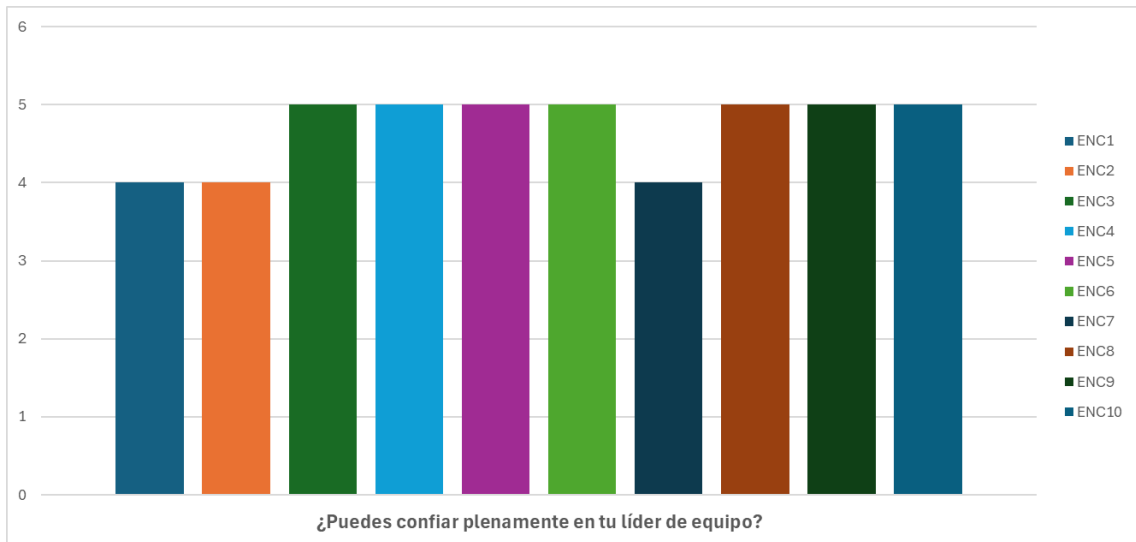


Ilustración 36: Elaboración propia.

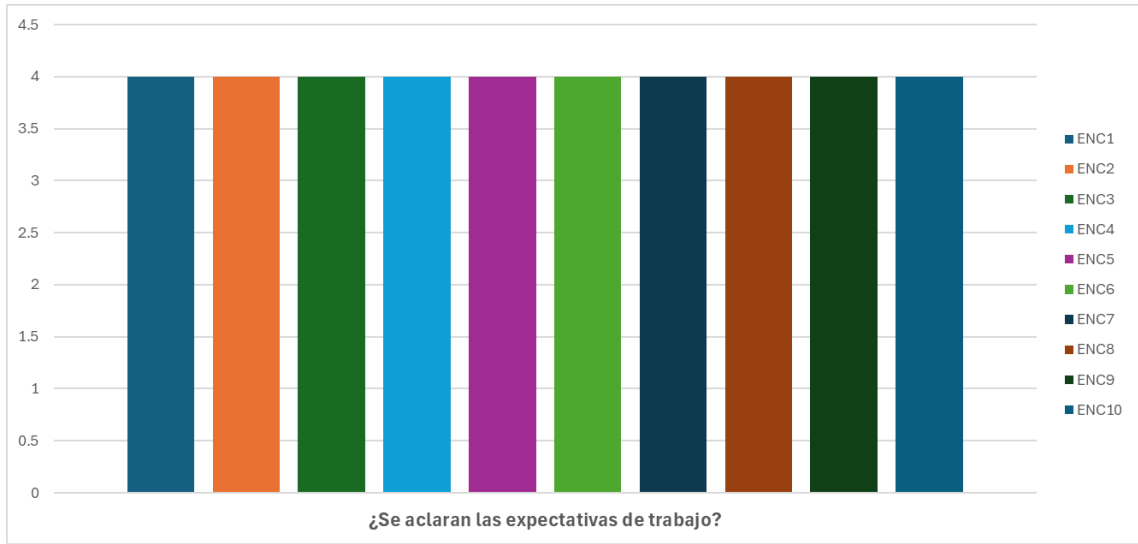


Ilustración 37: Elaboración propia.

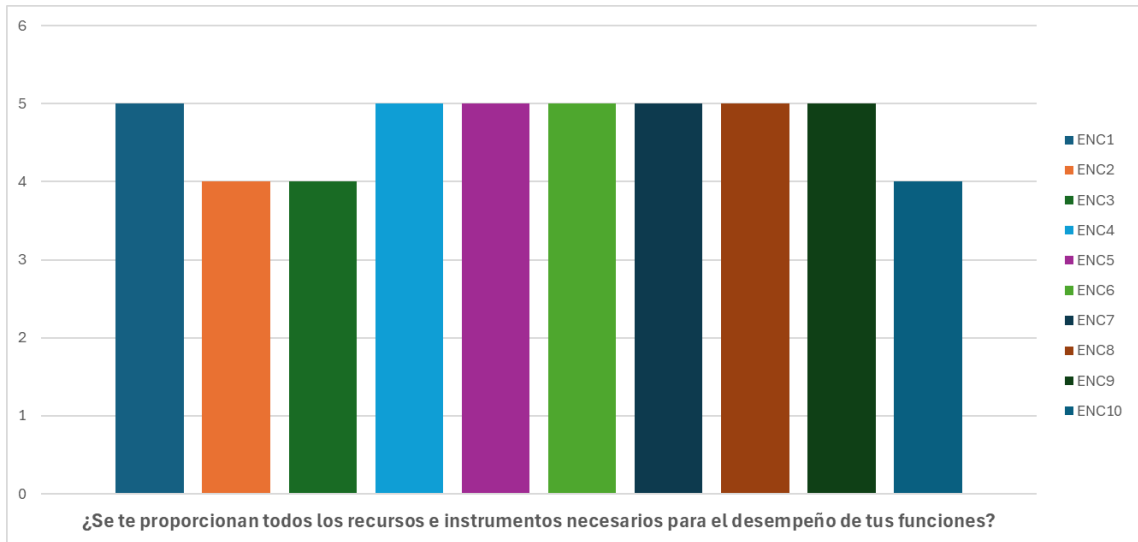


Ilustración 38: Elaboración propia.

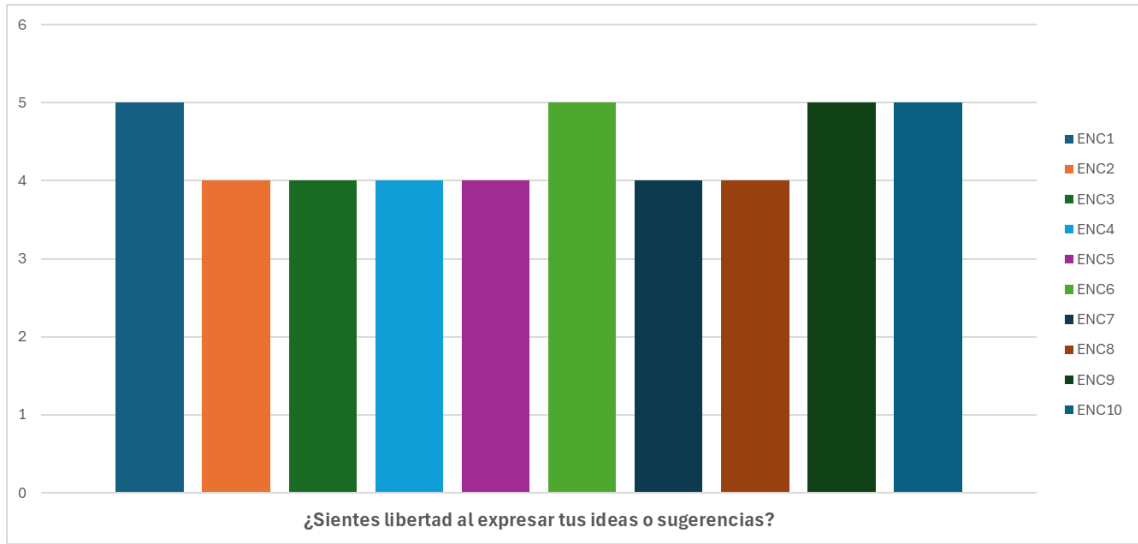


Ilustración 39: Elaboración propia.

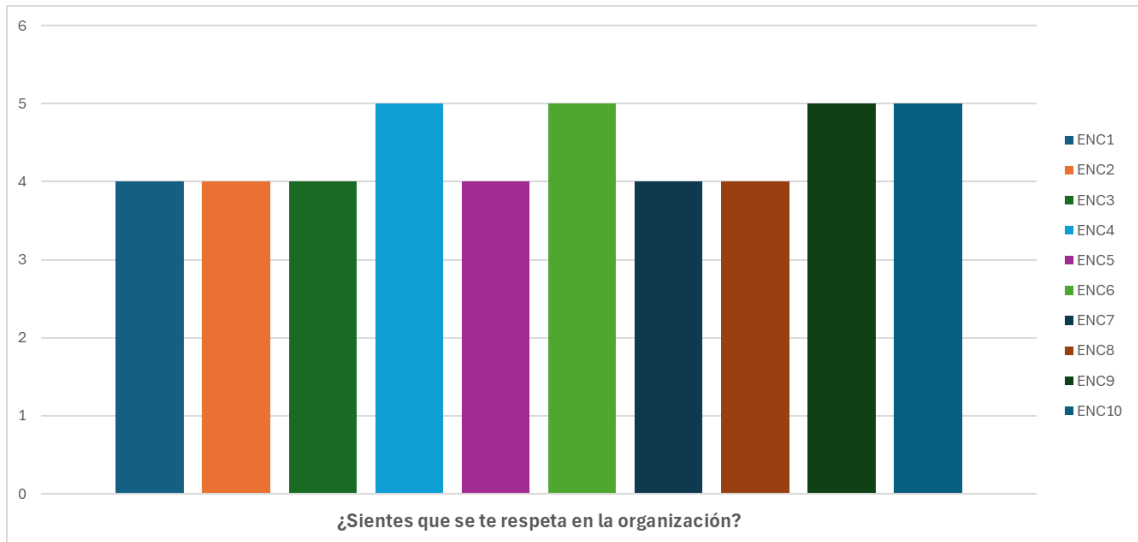


Ilustración 40: Elaboración propia.

Se puede observar que las expectativas que se tiene en el trabajo no son lo suficientemente claras, no todos sienten completa confianza a la hora de expresar sus ideas.

4.3.4 Gráfica Involucramiento Laboral

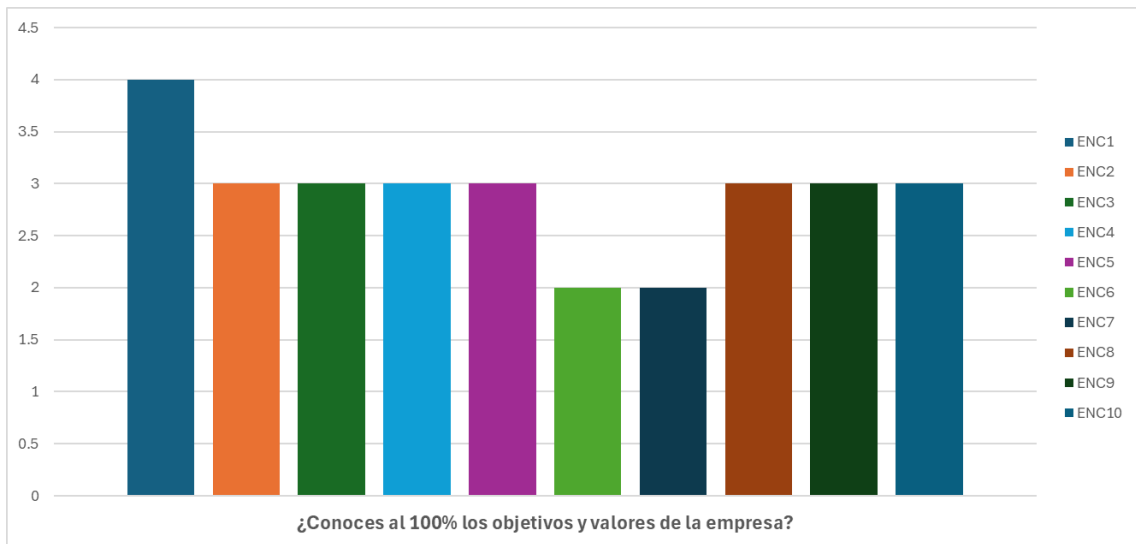


Ilustración 41: Elaboración propia.

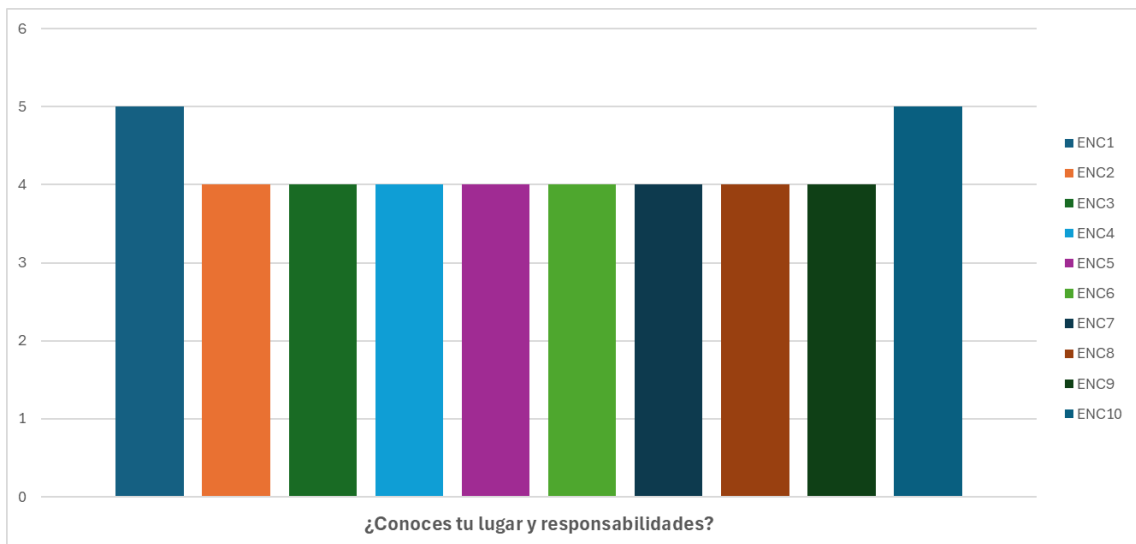


Ilustración 42: Elaboración propia.



Ilustración 43: Elaboración propia.

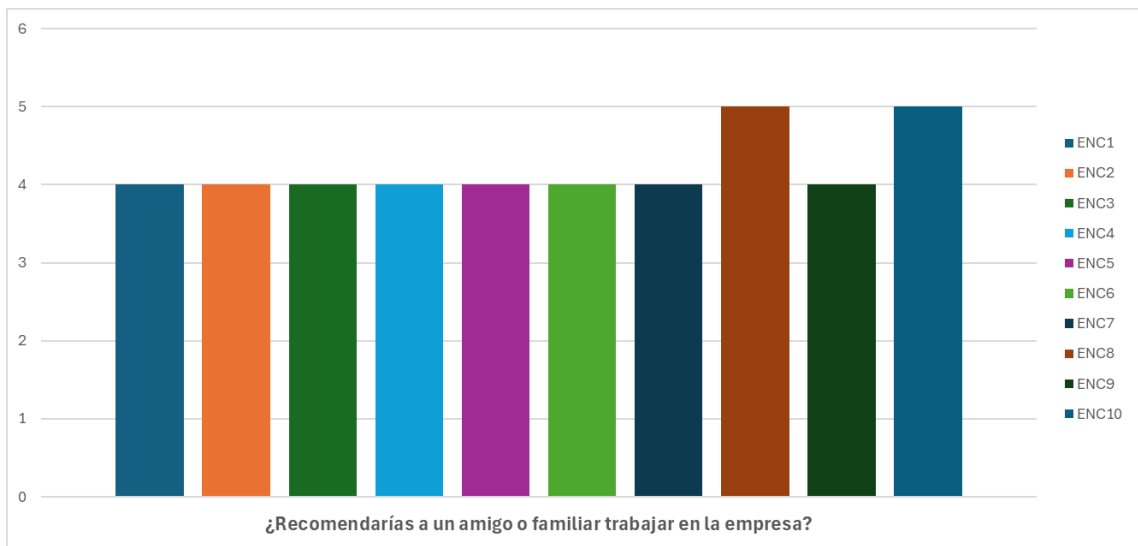


Ilustración 44: Elaboración propia.

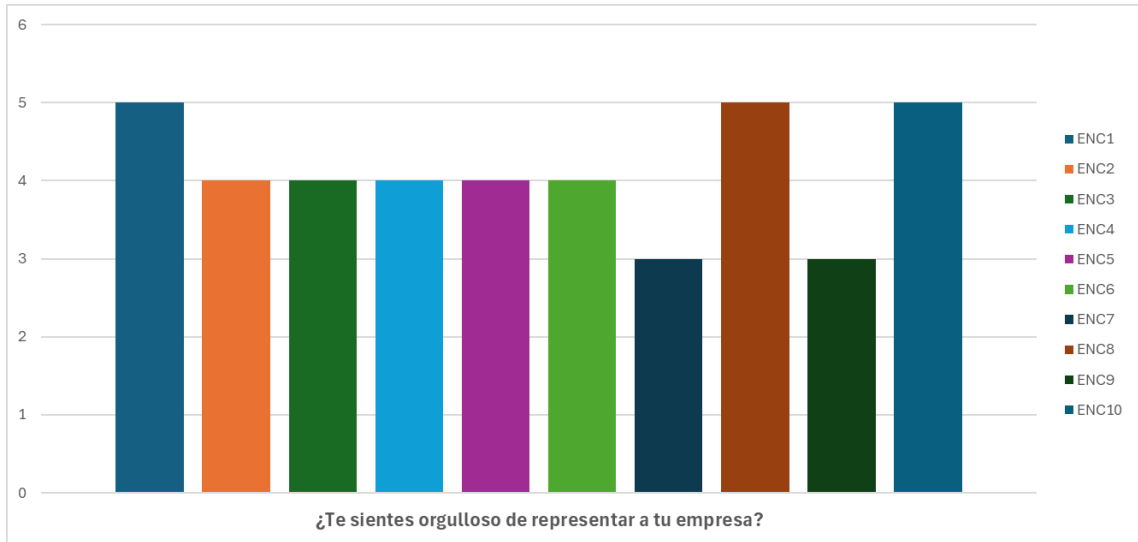


Ilustración 45: Elaboración propia.

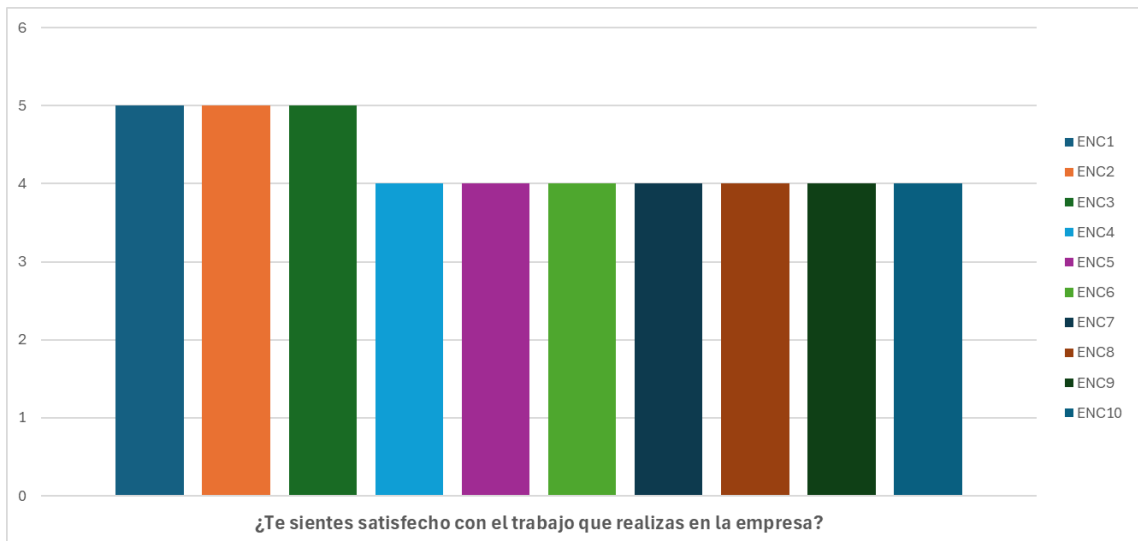


Ilustración 46: Elaboración propia.

Aquí si es notable de manera considerable que nadie está seguro de conocer los objetivos y valores de la empresa, y en los demás aspectos no se encuentran 100% seguros la mayoría.

4.3.5 Gráfica Supervisión



Ilustración 47: Elaboración propia.

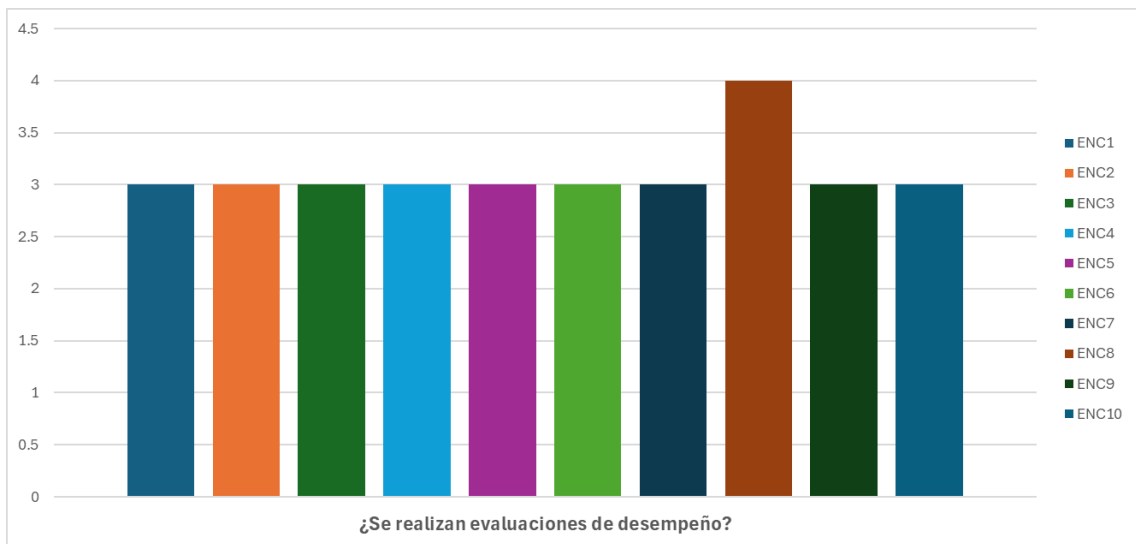


Ilustración 48: Elaboración propia.

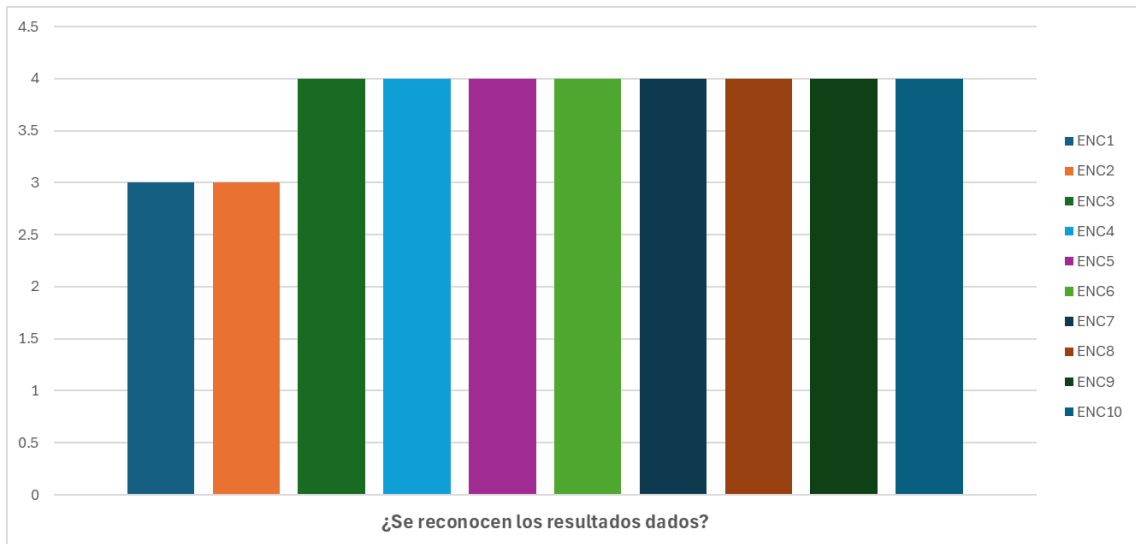


Ilustración 49: Elaboración propia.

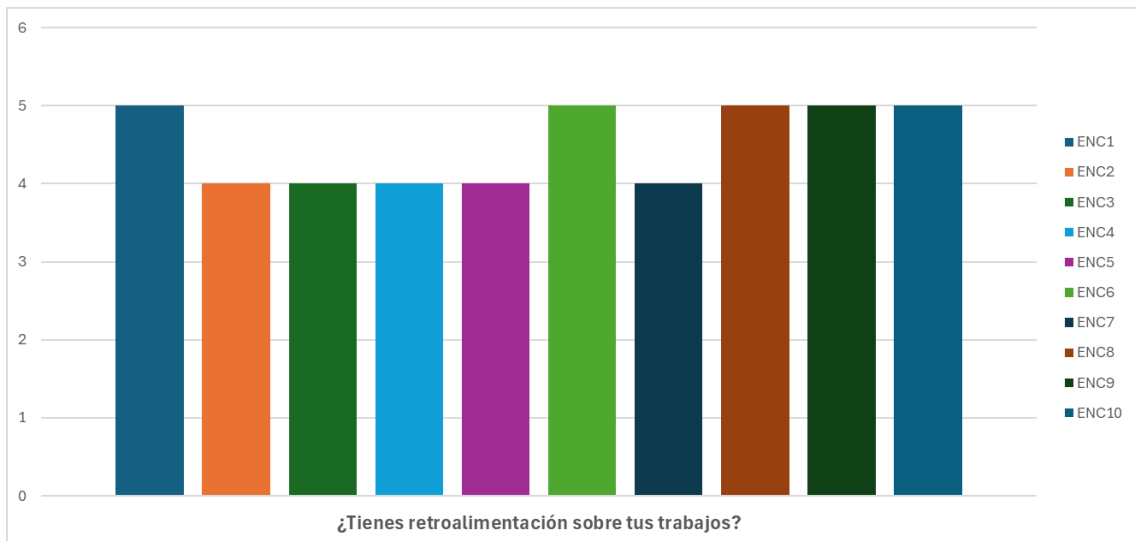


Ilustración 50: Elaboración propia.

De igual manera en la supervisión solo en lo que la mitad coincide es en la retroalimentación, pero no todos si no la mitad del equipo, donde se nota más una deficiencia es a la hora de las evaluaciones de desempeño ya la mayoría está indecisa en si se hacen.

4.4 APLICACIÓN DEL MODELO DE WEISBORD

Con los resultados vistos anteriormente, así como en conjunto de la información que se recabo en la entrevista al director general de la empresa y a una observación al estar conviviendo con los integrantes dentro de la empresa se resolverán las preguntas que se mencionaron en la introducción para poder aplicar el modelo de Weisbord.

- **Propósito:**

1. ¿A que negocio nos dedicamos?

- Es una empresa que se que brinda servicios de instalación, mantenimiento y puesta en servicio de equipos de transmisión en telecomunicaciones.

2. ¿La misión y visión son claras?

- La misión no es clara debido a que es como una descripción de sus servicios y no es una razón de ser específica y a donde quiere llegar de manera precisa, aparte de que solamente está dedicada a un solo cliente y esto puede ser perjudicial a la hora de buscar una expansión. Y la visión es clara y tiene un buen enfoque lo único que le falta es que este redactada correctamente.

3. ¿Los miembros del equipo la comprenden?

- Por el momento no es posible que los miembros del equipo conozcan la misión y la visión, debido a que no la conocen porque no se les ha comunicado de manera directa.

- **Estructura:**

1. ¿Cómo nos dividimos el trabajo?

- La carga del trabajo está mal distribuida debido a que, el director de la empresa es el que se encarga del área administrativa, el área de procesos y en la organización de los trabajos, diciéndole a cada técnico que es lo que tiene que hacer en la semana, y que este se encargue de

realizar sus servicios. Viendo que prácticamente muchos procesos dependen de una sola persona.

2. ¿El diseño organizacional es el apropiado para los objetivos?
 - No, porque una sola persona se está encargando de la mayoría de los procesos dentro del trabajo, ocasionando una carga de trabajo en una sola persona haciendo que los tiempos ni la organización de los servicios este en niveles óptimos.
3. ¿Facilita una comunicación eficiente?
 - No, como podemos ver todo depende prácticamente de 2 individuos, ya que pasa del director al técnico y no hay alguien que los organice y revise sus trabajos quitándole carga de trabajo al director para que él se pueda enfocar en otras cosas que pueden ser controladas por alguien más.

- **Relaciones:**

1. ¿Cómo manejamos el conflicto entre personas?
 - El director se encarga de hablar directamente con los involucrados de manera personal para poder expresar la solución que el vea pertinente.
2. ¿Existen relaciones colaborativas y productivas?
 - Si existen relaciones colaborativas, pero no productivas ya que hay procesos que se pueden optimizar y no solo que toda la responsabilidad recaiga en una sola persona y esa persona al quitarse carga puede encargarse de otras más importantes.
3. ¿Hay un equilibrio entre la independencia y la autonomía?
 - No existe un equilibrio en eso, ya que como lo he mencionado, actualmente todo recae en la independencia del director y del supervisor que es el que sabe hacer cosas más complejas y depende de ellos dos los trabajos difíciles.

- **Recompensas:**

1. ¿Todas las tareas necesarias tienen incentivos?
 - Los trabajadores se sienten recompensados de una buena manera después de realizar un trabajo y el director les apoya dándoles bonos cuando realizan varios trabajos durante un mes o dependiendo la zona donde trabajen.
2. ¿Las recompensas están alineadas con los objetivos de la organización?
 - La empresa está funcionando en manera de supervivencia y no tiene objetivos lo cual hace muy difícil las cosas a la hora de buscar un orden ya que va en una barca sin rumbo.
3. ¿Son percibidos como justos?
 - No hay objetivos.

- **Liderazgo:**

1. ¿Alguien mantiene los cuadros en orden?
 - El director general es el que se encarga de que estos cuadros se mantengan en orden y se cumplan las indicaciones que este da para la elaboración de servicios.
2. ¿Se mantiene un equilibrio adecuado entre los seis elementos?
 - No existe un equilibrio en estos seis elementos, ya que todos tienen cosas o aspectos los cuales se deberán mejorar y comunicar a los colaboradores.
3. ¿Se guía efectivamente al equipo con los objetivos?
 - Como no hay objetivos no se puede decir si se guía eficientemente al equipo de trabajo, aunque lo más cercano a un objetivo a corto plazo es en los trabajos que se realizan y en eso debido a una mala organización y una gran carga de trabajo no se guían de manera efectiva a los trabajadores.

- **Mecanismos Auxiliares**

1. ¿Contamos con tecnología de coordinación adecuadas?
 - Si se cuenta con la tecnología adecuada pero no con la aplicación y organización adecuada para cada trabajo.
2. ¿Sistemas de planificación, control y presupuestación son eficientes a alcanzar las metas?
 - No hay metas estructuradas, no hay objetivos establecidos, así que no existe un control correcto de estos ya que como lo mencione anteriormente solo se están cumpliendo objetivos a corto plazo que es a la hora de la elaboración de los servicios, y en la presupuestación debido a la falta de control y administración en el área financiera junto con lo dicho anteriormente se puede decir que el trabajo no es eficiente y óptimo para un buen funcionamiento de este.

Capítulo 5: PROPUESTAS / IMPLEMENTACION

5.1 PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Gracias al modelo de Weisbord identificamos las áreas de mejora y sacamos un diagnóstico sobre la empresa esto nos ayuda a identificar que aún hay muchas áreas por mejorar o por establecer, así que para lograr un mejor clima organizacional a través de la siguiente planeación estratégica la cual estará dividida de la siguiente manera.

Comenzaremos con la consolidación de la identidad de la empresa esto quiere decir que optimizaremos la misión, visión y valores para que puedan ser percibidos de una mejor manera a la hora de comunicarlos. Después mejoraremos la estructura organizacional a través de una descripción de puestos y con ayuda del director general estableceremos bien los puestos de trabajo, así como sus obligaciones y los plasmaremos en un organigrama.

Mejoraremos los formatos de los reportes fotográficos con el objetivo de tener una mejor presencia a la hora de enviar la documentación al cliente y a nuestros posibles nuevos clientes.

Por último, elaboraremos un análisis FODA el cual nos ayudara a establecer nuestros objetivos a corto, mediano y largo plazo, los cuales nos ayudaran a definir un rumbo fijo dentro de la organización, y de esta manera saber hacia dónde nos dirigimos y de esta manera poder tener la posibilidad de comunicarlo a los empleados.

Consolidar la identidad de la empresa.

En este paso de consolidar la identidad de la empresa mejorarán la misión y visión, así como se identificarán los valores que guían el comportamiento y las decisiones que tiene la organización, además de que se optimizara el organigrama para una mejor distribución en las tareas o trabajos de cada empleado.

Misión antigua:

Ofrecer el servicio de instalación, configuración, entrega, actualización y cambio de capacidad en equipos de la compañía NEC DE MEXICO, así mismo como supervisión de personal y coordinación de proyectos, motivados siempre por la calidad basados en la razón y pasión por nuestro trabajo y hacia la empresa, trabajando aún bajo presión.

Misión nueva:

Brindar servicios integrales con un enfoque claro en la calidad y efectividad, destacando al promover la excelencia en nuestro trabajo, comprometidos con la satisfacción y éxito de nuestros clientes.

Esta se optimizo para que tuviera un mejor enfoque, demostrando el propósito principal que es la excelencia en los servicios realizados y modificando la orientación ya que buscan nuevos clientes y la misión anterior se enfocaba solamente en un cliente que es el actual.

Visión antigua:

Somos un grupo plenamente identificado por el sector de las telecomunicaciones en México, como personas serias, capaces, responsables y profesionales en todos los ámbitos buscando brindar el mejor servicio al cliente para cumplir con las necesidades y requerimientos.

Visión nueva:

Ser un grupo plenamente identificado por el sector de las telecomunicaciones en México, como personas serias, capaces, responsables y profesionales buscando brindar el mejor servicio al cliente para cumplir con las necesidades y requerimientos.

En esta no se modificó mucho debido a que es clara, es inspiradora, realista y permanente que son las características más importantes que debe de tener la visión de una empresa.

Valores antes:

- Puntualidad: En el trabajo diario se vea reflejado el respeto por el tiempo a los clientes.
- Actitud de servicio: Siendo una norma de la empresa, se tiene que ser amable, proactivo e interesado en la presentación eficiente del servicio.
- Compromiso: Actuar con responsabilidad, calidad, convicción y entrega en el cumplimiento de sus obligaciones al ofrecer los servicios que los clientes requieren.
- Honestidad: Va orientado a la conducta de rectitud, honradez e integridad que presenta en su trabajo diario.

Valores después:

- Puntualidad: En nuestros servicios, consideramos la puntualidad como un elemento fundamental que refleja el respeto por el tiempo de nuestros clientes. Mostrándonos presentes y disponibles en el momento acordado, demostrando nuestra dedicación y compromiso de satisfacción.
- Actitud de servicio: En nuestra empresa, la actitud de servicio no solo se ve como una norma si no como un pilar esencial dentro de nuestra cultura organizacional. Comprometidos a ser amables, proactivos e interesados en cada interacción con nuestros clientes, garantizando una experiencia satisfactoria, reforzando nuestra reputación como proveedores de servicio confiables y orientados al cliente.
- Compromiso: Extendemos el compromiso como piedra angular de nuestras relaciones con los clientes, comprometidos a actuar con responsabilidad, asegurando la calidad en cada paso del proceso y demostrando convicción y entrega en el cumplimiento de nuestras obligaciones. Viéndose reflejado en nuestro trabajo diario, esforzándonos por superar las expectativas del cliente y ofreciendo soluciones efectivas a sus necesidades.

- Honestidad: Un valor innegociable en nuestra empresa es la honestidad: Comprometidos a mantener una conducta íntegra y transparente en todas nuestras acciones y decisiones. Esto nos implica una orientación hacia la rectitud y la honradez en nuestro trabajo diario, siendo de esta manera en cómo construimos nuestras relaciones basadas en la confianza y el respeto mutuo con nuestros clientes y colegas.

Para los valores nos pareció que es parte de la identidad de la empresa y que era correcta la elección de ellos ya que para una decisión correcta de estos el líder debe de ser el que identifique y se sienta identificado con estos, y para poder transmitirlos lo único que se hizo fue ampliar la explicación de cada uno de los valores de la empresa.

Organigrama

Una vez optimizado lo anterior se comenzará a estandarizar los puestos de trabajo, comenzando a dividir la carga de trabajo, empezar a delegar obligaciones y de igual manera establecer sueldos para un determinado puesto de trabajo.

Análisis de puestos de trabajo:

Tabla 1: Análisis de puestos de trabajo (elaboración propia).

Título de Puesto	Resumen del Trabajo	Responsabilidades principales	Educación Necesaria	Habilidades Necesarias	Competencias Requeridas	Supervisión	Condiciones de trabajo
Director General	Plantea los objetivos de la empresa, se encarga de administrar el área financiera, tiene contacto con los clientes para nuevos trabajos y se encarga de inspeccionar el trabajo del supervisor.	<ul style="list-style-type: none"> Contactarse con el cliente para posibles nuevos trabajos. Realización y revisión de documentos requeridos por el cliente. Encargado de revisar y realizar ingresos y egresos mensuales. Plantear objetivos a corto, mediano y largo plazo. Identificar la misión y visión de la empresa. Plantear metas y supervisar que se cumplan. 	<ul style="list-style-type: none"> Ingeniería en sistemas o electrónica y licenciatura en administración de empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> Tener los conocimientos de un Supervisor y un técnico eléctrico. Conocimientos sólidos en gestión financiera y empresarial. Poder reclutar, desarrollar y retener el talento. Comunicación asertiva y efectiva. Visión estratégica para desarrollar y comunicar una visión clara y atractiva. Poder negociar con éxito acuerdos comerciales, contratos y alianzas estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo estratégico. Toma de decisiones. Visión estratégica. Orientación al cliente. Gestión del talento. Gestión del cambio tecnológico. Gestión financiera. Negociación y resolución de conflictos. Resiliencia y capacidad para manejar la presión. Conocimiento del sector. Gestión de riesgos y cumplimiento normativo. 	<ul style="list-style-type: none"> Horarios flexibles. Viajes de negocio. Entorno de trabajo dinámico. Responsabilidad ejecutiva. Seguridad laboral. Estrés y demandas emocionales. Beneficios y compensación competitiva. 	

<p>Supervisor</p>	<p>Encargado de organizar los servicios que son requeridos, así como la supervisión de este, así como encargarse de los trabajos más complicados de manera óptima.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir, motivar y guiar al equipo técnico. • Planificar y programar las actividades diarias. • Supervisar y coordinar las actividades del equipo técnico. • Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del equipo. • Evaluar el rendimiento y proporcionar retroalimentación constructiva. • Mantener comunicación clara y efectiva. • Asegurarse de que las actividades sean cumplidas de acuerdo con las normativas. • Gestión de recursos eficiente. • Fomentar un ambiente laboral colaborativo, inclusivo y positivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería en sistemas. • Ingeniería en electrónica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de un Técnico Eléctrico. • Gestión de personal técnico. • Comunicación efectiva. • Planificación y organización. • Gestión del tiempo. • Adaptabilidad y aprendizaje continuo. • Relaciones interdepartamentales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Toma de decisiones. • Trabajo en equipo. • Resolución de problemas. • Gestión al cambio. • Orientación al cliente. • Capacidad de aprendizaje. • Gestión del conflicto. • Gestión del estrés. 	<ul style="list-style-type: none"> • El director general. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad para viajar. • Entorno de trabajo variable. • Seguridad. • Interacción con clientes y equipo de trabajo. • Formación y actualización. • Automóvil de la empresa.
<p>Técnico Eléctrico</p>	<p>Es el encargado de realizar servicios de IPS de equipos de transmisión WDM alrededor de la zona centro y sur del país.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión del técnico auxiliar. • Instalación de fibra óptica y eléctrica. • Mantenimiento preventivo. • Realización de pruebas y verificación. • Cumplimiento de normativas y códigos. • Seguridad eléctrica. • Asistencia técnica a clientes. • Actualización de documentos. • Colaboración en proyectos. • Formación continua. • Cambios de capacidad en módulos y cambios de tarjetas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico en electrónica. • Técnico en informática. • Carrera trunca en ingeniería de sistemas /electrónica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en IPS de equipos de transmisión en telecomunicaciones. • Conocimientos en tecnología WDM. • Normatividad en IPS de telecomunicaciones. • Conocimientos básicos en electrónica. • Interpretación de planos y diagramas. • Seguridad eléctrica. • Licencia de conducción particular. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso. • Ética profesional. • Adaptabilidad. • Trabajo en equipo. • Resiliencia. • Gestión del tiempo. • Desarrollo profesional. • Seguridad. • Atención al detalle. • Comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • El supervisor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad para viajar. • Entorno de trabajo variable. • Seguridad. • Interacción con clientes y colegas. • Formación y actualización. • Automóvil de la empresa.

Técnico Auxiliar	<p>El encargado de hacer las instalaciones de los equipos de transmisión pertinentes y ponerlos en servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión del Técnico Aprendiz. • Instalación y mantenimiento a equipos de transmisión. • Realización de pruebas y verificación. • Cumplimiento de normatividad y códigos. • Asistencia técnica a clientes. • Actualización de documentos. • Formación continua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico en electrónica. • Técnico en informática. • Carrera trunca en ingeniería de sistemas /electrónica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de un Técnico Aprendiz. • Normatividad en IPS de telecomunicaciones. • Interpretación de planos y diagramas. • Seguridad eléctrica. • Licencia de conducción particular. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para seguir instrucciones. • Habilidades manuales. • Trabajo en equipo. • Flexibilidad y adaptabilidad. • Atención al detalle. • Comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico eléctrico y supervisor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad para viajar. • Entorno de trabajo variable. • Seguridad. • Interacción con colegas y supervisores. • Formación y desarrollo profesional. • Presión y exigencia.
Técnico Aprendiz	<p>Es el acompañante del Técnico Eléctrico o auxiliar el cual le está enseñando y asignando tareas correspondientes al trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en la instalación y mantenimiento. • Soporte en la realización de pruebas. • Preparación de materiales y herramientas. • Cumplimiento de normativas y procedimientos. • Colaboración en proyectos. • Seguridad de trabajo. • Buena comunicación. • Actualización de conocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bachillerato. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos básicos en equipos de telecomunicaciones. • Conocimientos básicos en electrónica. • Interpretación de planos y diagramas. • Herramientas manuales. • Licencia de conducción. • Conocimientos en seguridad del trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para seguir instrucciones. • Aptitud técnica básica. • Habilidades manuales. • Capacidad para trabajar en equipo. • Flexibilidad y adaptabilidad. • Ética laboral. • Habilidades de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • El Técnico eléctrico asignado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad para viajar. • Entorno de trabajo variable. • Seguridad. • Interacción con colegas y supervisores. • Formación y desarrollo profesional. • Presión y exigencia.
Asistente Administrativo	<p>Dar asistencia a el director general en lo que el pida.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza de la oficina. • Imprimir y escanear documentos. • Pruebas de microscopios. • Realizar pagos requeridos. • Asistencia en lo que se requiera. • Recepción de materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bachillerato. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de actividades. • Atención al detalle. • Conocimientos básicos en limpieza. • Adaptabilidad. • Ética laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proactividad. • Responsabilidad. • Empatía. • Integridad. • Trabajo en equipo. • Gestión del estrés. 	<ul style="list-style-type: none"> • El supervisor y el director general. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada laboral completa. • Exposición a productos de limpieza. • Movilidad física. • Óptimas condiciones de higiene y seguridad.

Organigrama SRYTEL:

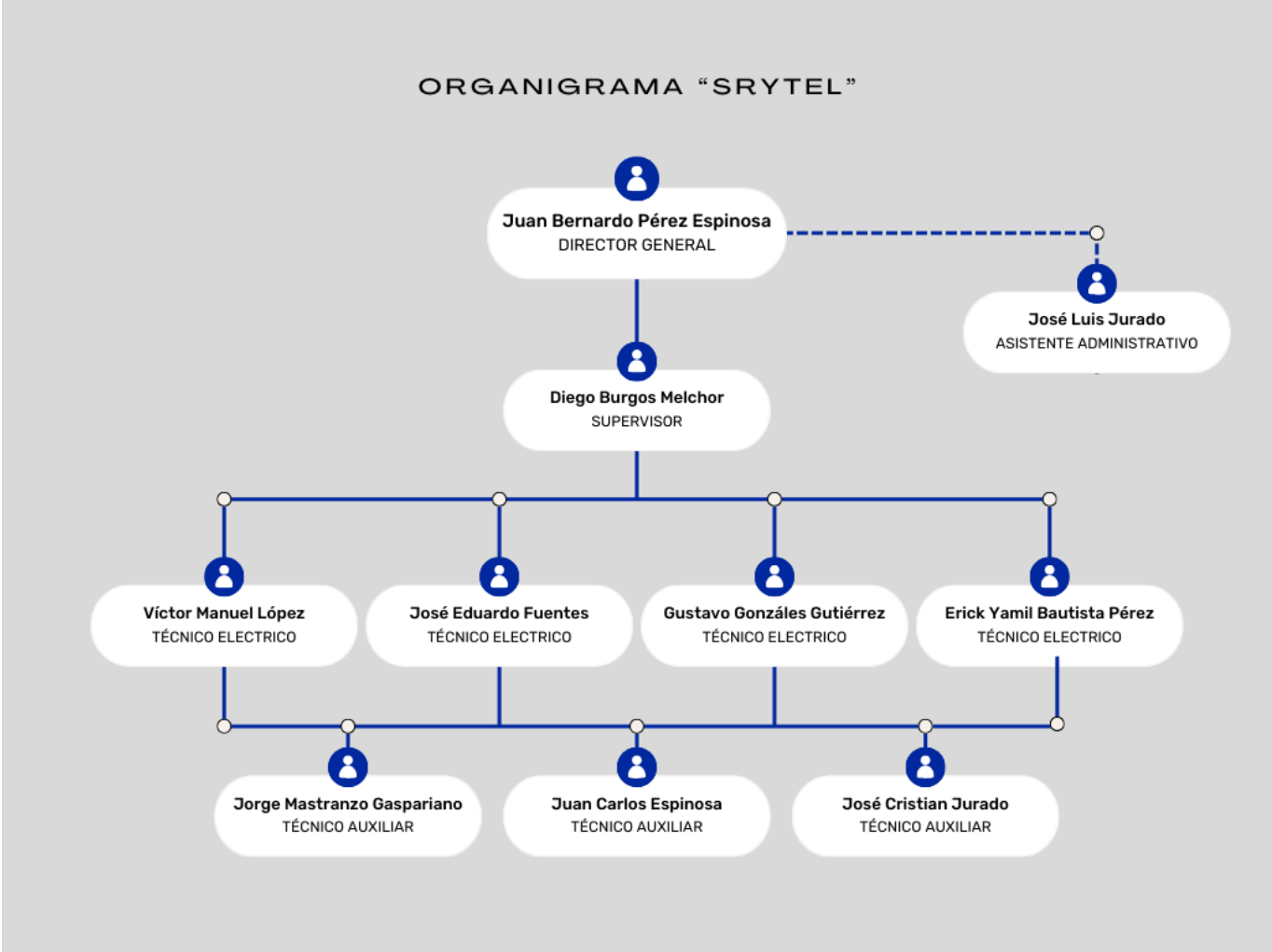


Ilustración 51: Organigrama SRYTEL (elaboración propia).

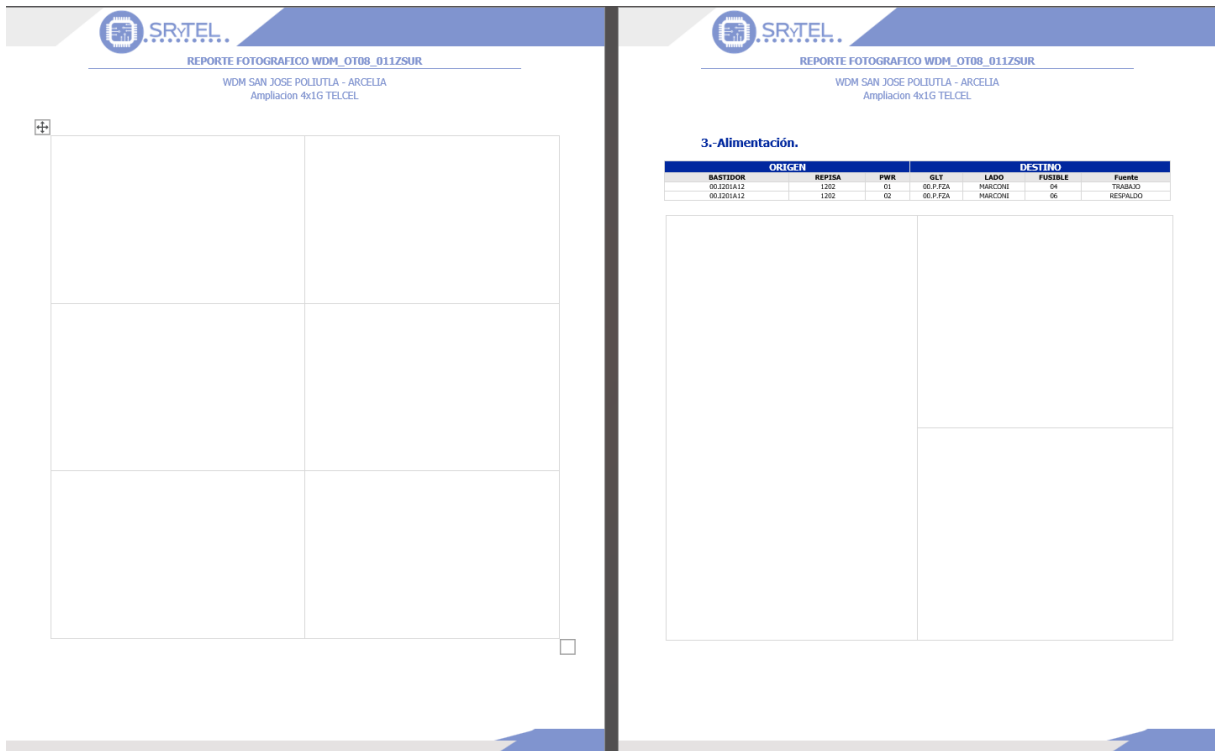


Ilustración 53: Elaboración propia.

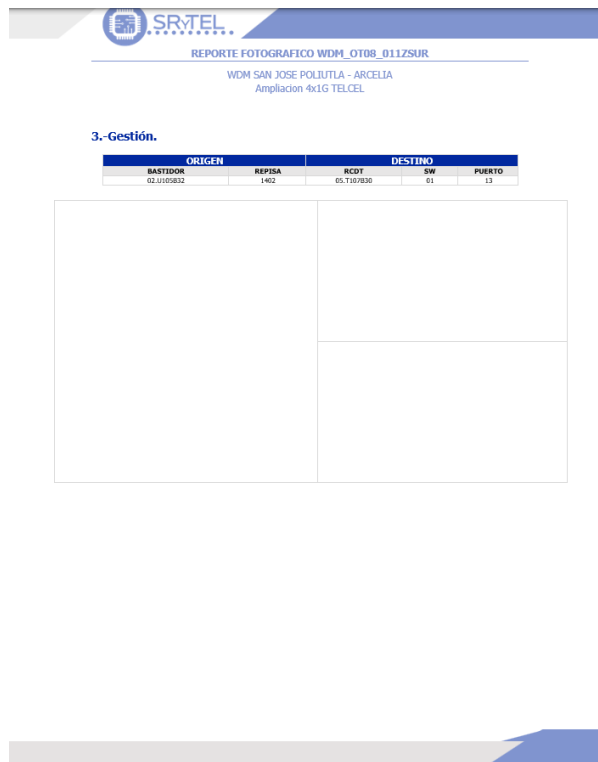


Ilustración 54: Elaboración propia.

Análisis FODA.

Este análisis nos ayudara a identificar de una manera más ordenada todos los datos que recabamos para plantear de mejor manera los objetivos tomando en cuenta los factores que componen este tipo de análisis y así tomar mejores decisiones.



Ilustración 55: Análisis FODA (elaboración propia).

Dado lo anterior, nos damos cuenta de que hay varios puntos importantes que considerar para que se puedan orientar a futuras estrategias para la empresa y en este caso nos ayude a establecer unos objetivos de mejor manera.

En primer lugar, identificamos las fortalezas de la empresa, teniendo como puntos más fuertes la experiencia tanto en el personal como en la compañía, esto podría ayudar a consolidar la posición en la industria. Además, la eficiencia y calidad en la prestación de los servicios son los aspectos que darán a diferenciar la empresa de las demás y generar una lealtad como la que tienen con su actual cliente.

En las debilidades tenemos como principales a la mala distribución de las actividades, una organización financiera deficiente y la falta de comunicación asertiva, siendo estos un obstáculo en el rendimiento general de la empresa y dificulta la capacidad de aprovechar las oportunidades dentro del mercado.

Las oportunidades son muy buenas dentro del sector de las telecomunicaciones porque como lo hemos vivido estamos en plena era de la digitalización y esto requiere que se distribuya en mayor volumen información, es por lo que surgen tecnologías como lo es el 5G y con ello el requerimiento de más equipos para poder transmitir esta gran cantidad de datos.

Teniendo que tomar las amenazas externas en cuenta, vemos a empresas con una mayor estabilidad o mayores volúmenes en temas financieros, también el tener un solo cliente y no saber que acciones va a tomar ese cliente y alguna de ellas podría afectarnos, así como sabemos que gran parte del desarrollo de un país depende de su gobierno y las decisiones que tome en la industria de las telecomunicaciones podría afectar la cantidad de servicios que brinda la empresa.

Establecer objetivos.

Se establecerán metas a corto, mediano y largo plazo, estas deberán estar definidas por la metodología SMART la cual nos ayudara a que estas se puedan cumplir.

Objetivos a corto plazo:

1. Mejorar la comunicación interna y la distribución de actividades mediante la implementación de un sistema de gestión de proyectos para así poder asignar de manera eficiente, realizando sesiones de capacitación acerca del nuevo protocolo de gestión de proyectos realizando evaluaciones trimestrales para asegurar su efectividad.
2. Mejorar la organización financiera a través de la contratación de un profesional durante 2 meses el cual establezca un plan de acción para mejorar la gestión de cuentas de planificación financiera y estableciendo un plan de acción para los siguientes 3 meses.
3. Implementar un programa de reconocimiento y participación que incluya actividades como eventos sociales, reconocimiento de logros y contribuciones, adecuando espacio para un correspondiente feedback mejorando el sentido de pertenencia de cada empleado y realizando evaluaciones trimestrales ajustando y mejorando el programa según las necesidades y retroalimentación que den los empleados.

Objetivos a mediano plazo:

1. Diversificar la base de clientes a través de una estrategia de marketing dirigida a segmentos de mercado no explorados realizando investigaciones que ayuden a identificar oportunidades de expansión ampliando la base de clientes en al menos tres nuevos durante los próximos 2 años.
2. Mejorar la eficiencia operativa y calidad de servicio implementando un programa de mejora continua para identificar y resolver áreas de mejora en los procesos

operativos capacitando al personal en técnicas de mejora de procesos fomentando una cultura de innovación y excelencia mejorando la satisfacción del cliente realizando revisiones trimestrales de los procesos operativos y realizando mejoras continuas durante los próximos 3 años.

Objetivos a largo plazo:

1. Convertirse en líder en la implementación de nuevas tecnologías emergentes como lo es el 5G, a través de desarrollar alianzas con proveedores de tecnología y participando en proyectos piloto, así como invertir en investigación y desarrollo adquiriendo nuevos conocimientos especializados en este tipo de tecnología posicionándonos como líderes en innovación y tecnología en el mercado de las telecomunicaciones estableciendo alianzas estratégicas el primer año y participando en proyectos piloto los siguientes 3 años.
2. Ampliar la presencia regional y nacional de la empresa a través de desarrollar un plan de expansión que incluya el abarcar más zonas dentro de la república mexicana a la cual repartir nuestro servicio identificando áreas con alta demanda en este tipo de trabajos para así fortalecer la posición competitiva de la empresa a nivel nacional en los próximos 3 años.

CONCLUSION Y RECOMENDACIONES

Conclusión.

En conclusión, actualmente la mayoría de Las pymes y pequeñas empresas descuidan algo fundamental como lo es el clima organizacional, este siendo la base de cualquier empresa ya que de este derivan muchos aspectos que ayudan a organizar, mejorar y optimizar cualquier empresa, como vimos una empresa carente de una identidad deriva problemas de pertenencia en los trabajadores en este caso, los puntos importantes a resaltar eran la misión, visión y los objetivos.

Es por lo que a través de una encuesta general sobre el clima organizacional podemos notar en que parte de la empresa existen deficiencias, esto a través de separarla por apartados (Autorrealización, Comunicación, Supervisión, Involucramiento y Condiciones laborales) ayudándonos a obtener la suficiente información para que con ayuda del modelo de Weisbord podamos identificar de manera clara cuales eran las áreas que se necesitaban atender.

Con ayuda del Modelo aplicado pudimos identificar que, aunque esta empresa ya tenía una misión y una visión, no la había comunicado hacia los trabajadores y eso es parte fundamental para que ellos tengan un sentido de pertenencia dentro de la empresa, así como saber hacia dónde se dirigen, afectando directamente al propósito de la empresa.

También se identifican problemas de comunicación asertiva, distribución de actividades, la estructura no estaba bien definida y aunque el sistema de recompensas es bueno no se nota mucho cuando los empleados les hace falta ese sentido de pertenencia dentro de la empresa.

Aunado a lo anterior la falta de objetivos hace que cualquier barco navegue a la deriva y sin ningún rumbo, esto lo único que ocasiona es que no se sepa que hacer y solo se dediquen a apagar los bomberasos. Es por lo que se establecen objetivos a corto, mediano y largo plazo, pero estos objetivos estarán regidos por la metodología SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Realistas, Acotados al tiempo), que nos ayuda a que estos tengan mayor consistencia y coherencia con lo que se tiene y quiere.

Así como una mejora en el organigrama empresarial comenzara a que cada uno tenga obligaciones bien definidas dadas por el análisis de puestos de trabajo, haciendo que esto sea de ayuda a la hora de delegar y quitar carga de trabajo que solo recaía en una sola persona.

Además de que se mejoraron los formatos en los cuales se entregan los Reportes Fotográficos esto con el propósito de que sea un diferenciador a la hora de que se entreguen al cliente y en lugar de que vea algo común o poco profesional por así decirlo se dará la impresión de que es una empresa ordenada, la cual entrega calidad no solo en los servicios que se dan, también en la información de la cual se hace entrega.

Esto hace que notemos que tener un clima organizacional deficiente, hace que haya cargas de trabajo, mala comunicación, un sentido de pertenencia deficiente, alta rotación del personal, así como navegar sin un rumbo específico, ocasionando no saber qué es lo que se quiere y solo trabajar por trabajar. Afectando todo esto a un posible crecimiento tanto de la empresa como de los trabajadores ya que si una empresa se queda estancada también sus empleados.

Siendo así que podemos concluir brevemente con una frase que no solo para el caso del clima organizacional si no abarca algo más en general y que es notable en lo anteriormente menciona siendo así: “lo que no crece y mejora está muriendo”.

Recomendaciones.

La principal recomendación que se puede dar a partir de lo concluido y elaborado con anterioridad es darle importancia a este aspecto que muchas PYMES olvidan y es el clima organizacional dentro de sus empresas, ya que como lo dije con anterioridad al estar apagando bomberasos se olvidan de mantener un orden de las cosas y esto solo le ocasiona más problemas a largo plazo.

Es por lo que se recomienda hacer una evaluación como la elaborada en este trabajo con el fin de saber cómo esta su clima organizacional, y de esta manera identificar cuáles son sus áreas de oportunidad en las cuales puede mejorar como empresa. Una vez identificadas estas áreas de oportunidad desarrollar objetivos para poder resolver los problemas que surgieron y evitar más a futuro.

Estos objetivos deberán ser SMART, ya que tienen lo necesario para que se puedan cumplir, una vez echo lo anterior las empresas tendrán que hacer un plan de acción para que se puedan cumplir esos objetivos, lo recomendable es que se tengan apuntados y el plan también este por escrito y este bien especificado incluyendo un calendario de actividades que se irán cumpliendo ya sea por semana, mes o día.

Algo con mucha importancia es la constante evaluación ya que este es un parámetro que nos indica si vamos por el buen camino o tenemos que hacer reajustes para maximizar la efectividad de este ya que recordemos que “lo que no se mide no se puede mejorar”.

Dicho lo anterior se dejará un plan de acción para todos los objetivos a corto plazo ya que son los más urgentes de SRYTEL, esto además ayudara a que se pueda tomar como una guía en la elaboración de los objetivos de cualquier otra PYME o nuevos que se quieran añadir a la compañía.

Primero objetivo: Mejorar la comunicación interna y la distribución de actividades.

- **Semana 1:** Investigación y selección del sistema de gestión de proyectos.
 - Investigar y evaluar los diferentes sistemas de gestión de proyectos y seleccionar el que mejor se adapte a las necesidades de la empresa.

- Seleccionar el sistema que sea fácil de usar y que les permita una asignación eficiente a las tareas, seguimiento de proyectos y colaboración del personal.
- **Semana 2:** Implementar el sistema de gestión de proyectos.
 - Establecer y configurar el sistema seleccionado, creando perfiles de usuario, proyectos, tareas y permisos de acceso de la empresa.
 - Integrar el sistema con otras herramientas existentes de ser necesario.
- **Semana 3:** Capacitar a los empleados.
 - Organizar sesiones de capacitación para todos los empleados sobre cómo usar el nuevo sistema de gestión de proyectos.
 - Proporcionar el material y herramientas de referencia necesarios para que los empleados puedan consultarlos cuando sea necesario.
- **Semana 4:** Implementación de un nuevo protocolo de gestión de proyectos.
 - Implementar un nuevo protocolo de gestión de proyectos con el sistema recién ingresado.
 - Monitorear el uso y ofrecer un soporte continuo a los empleados en su implementación, resolviendo cualquier pregunta o duda que les surja.
- **Semana 5:** Realizar evaluaciones trimestrales.
 - Realizar revisiones trimestrales del uso del sistema de gestión de proyectos para ir midiendo la efectividad y cumplimiento del objetivo.
 - Recopilar un feedback de los empleados sobre el sistema y el protocolo de gestión de proyectos.
 - Reajustar el protocolo basándonos en los resultados y el feedback.

Segundo objetivo: Mejorar la organización financiera.

- **Semana 1 y 2:** Contratar a un profesional financiero.
 - Hacer una descripción clara del puesto de trabajo para el profesional financiero especificando sus responsabilidades y expectativas.
 - Proceso estricto de selección para encontrar a un candidato con experiencia en gestión financiera y planificación.
 - Contratar al candidato seleccionado.

- **Semana 3 y 4:** Evaluación de la situación financiera.
 - El empleado contratado revisara los estados financieros esenciales para poder evaluar la situación de la empresa.
 - Identificara áreas de mejora, en los flujos de efectivo, gestión de cuentas y planificación financiera.
- **Semana 5 y 6:** Desarrollo del plan de acción.
 - En base a las evaluaciones hechas por el profesional se diseñará un plan de acción para la gestión de cuentas y la planificación financiera.
 - Este incluirá objetivos SMART, además de las estrategias para lograrlos.
 - Presentar el plan de acción al director general para su aprobación e inmediata aplicación.
- **Semana 7 a 18:** Aplicación del plan de acción.
 - Una vez y el plan haya sido aprobado se pasará a la ejecución de este, y a los requerimientos necesarios que este mencione.
 - Ir capacitando al personal que se hará cargo de los cambios pertinentes en la gestión financiera.
- **Semana 10, 14 y 18:** Monitoreo del progreso y ajustes del plan.
 - Se realizarán revisiones cada mes para monitorear el progreso del plan de acción.
 - El personal asignado a esta área, así como el profesional financiero darán información para un posible reajuste del plan y mejorar su efectividad.

Tercer Objetivo: Programa de reconocimiento y participación.

- **Semana 1 y 2:** Desarrollo del programa de reconocimiento y participación.
 - Investigar y diseñar un programa que incluya actividades como el reconocimiento de logros, eventos sociales y espacio para un feedback.
 - Establecer el criterio de cumplimiento y definir los tipos de premios o incentivos que se darán.
- **Semana 3:** Establecer un calendario de actividades.

- Planificar eventos sociales como celebraciones de aniversario, convivios, cumpleaños o actividades en equipo.
 - Programar un reconocimiento de logros trimestral a los empleados.
- Semanas 4 a 18: Implementar el programa.
 - Organizar eventos según el calendario de actividades.
 - Realizar las actividades de reconocimiento y logro de los empleados.
 - Crear espacios y oportunidades para que haya un feedback de los empleados.
- Meses 3,6 y 9: Realización de evaluaciones trimestrales.
 - Evaluar el impacto que ha tenido el programa en el sentido de pertenencia de los empleados mediante encuestas o grupos de discusión.
 - Recopilar la información de los empleados.
 - Ajustar el programa según los resultados obtenidos.

Referencias

- Esquivel Hernández, M., Segura Ozuna, M., Machorro Cano, I., Aguilar Láinez, J., & Hernández Contreras, J. (2015). Adaptación de un Modelo de Diagnóstico Organizacional para las MiPYMES de San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca. *Salud y Administracion*, 11-19.
- Astudillo López , J. R., & Ordoñez Illescas , M. E. (Noviembre de 2014). *DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL, ELABORACION DE UN PLAN DE MEJORA Y SU IMPLEMENTACION EN LA COMPAÑIA DE RADIO TAXI QUINTA CHICA S.A DURANTE MAYO HATA NOVIEMBRE 2014*. Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca .
- Baltazar Zavaleta , D., & Chirinos Antezana, J. (05 de Junio de 2014). *CLIMA LABORAL Y DIMENSIONES DE LA PERSONALIDAD EN COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS EN EL NORTE DEL PERÚ*. Obtenido de TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGÍA.
- Castillo Aranibar, P. (2021). *LAS TELECOMUNICACIONES COMO UNA FUENTE DE PROGRESO PARA LA HUMANIDAD*. Obtenido de Universidad Católica San Pablo: <https://ucsp.edu.pe/telecomunicaciones-como-una-fuente-de-progreso-para-humanidad/>
- CHÁVEZ, F. R. (2022). *DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL* . (U. P. HEREDIA, Editor) Obtenido de TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA .
- Correa Saénz, S. Y., Niño Arenas , A. B., Quiñones Loja, J., & Solon Murga , L. D. (2017). *EL CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES DEHIPERMERCADOS TOTTUS DE CHIMBOTE*. Universidad César Vallejo. Nuevo Chimbote: FACULTAD DECIENCIAS EMPRESARIALES.

Escuela de Dirección de Empresas. (s.f.). *Modelo de Alineamiento Organizacional de Harvard Business School El Modelo de las 7-S*. Obtenido de UBASOCIALES35: <https://administracionpersonal3.sociales.uba.ar>

Grupo Soluciones Horizonte. (4 de Abril de 2023). *Diagnóstico organizacional: Métodos y técnicas*. Obtenido de LinkedIn: <https://es.linkedin.com/pulse/diagn%C3%B3stico-organizacional-m%C3%A9todos-y-t%C3%A9nicas#:~:text=El%20diagn%C3%B3stico%20organizacional%20es%20un,aprovechar%20las%20%C3%A1reas%20de%20oportunidad>.

Hernández González , I. (2 de Julio de 2014). *Aplicación del Modelo Estrella propuesto por Jay Galbraith al estudio del ajuste estratégico-organizativo de una empresa*. Obtenido de Universidad de La Laguna.

IFM Global. (29 de Abril de 2023). *Herramientas De Negocios N°22 – Modelo de seis cajas de Weisbord: Diagnóstico y mejora empresarial*. Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=dhO9st_k2xo

Llamas, J. (1 de Octubre de 2021). *Telecomunicaciones*. Obtenido de economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/telecomunicaciones.html>

Lucidchart. (s.f.). *Qué es y cómo usar el modelo de las 7 S de Mckinsey*. Obtenido de <https://www.lucidchart.com/blog/es/modelo-de-las-7-S-de-mckinsey>

Machorro Ramos , F., Rosado Morales , M., & Romero Ortiz, M. (s.f.). *Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz*. Obtenido de Universidad Veracruzana .

Mejías, M. (s.f.). *LA PLANIFICACIÓN, SU NATURALEZA Y OBJETO*. Obtenido de oocities: <https://www.oocities.org/milagrosmejias/planificacion.htm#:~:text=Definici%C3%B3n%20de%20Planificaci%C3%B3n&text=%22Es%20el%20proceso%20de%20establecer,Ortiz%20%20s%20Ff>).

Motivación . (2022). Obtenido de RAE: <https://dle.rae.es/motivaci%C3%B3n>

- Murillo Vargas , G., García Solarte, M., & González Campo, C. H. (11 de Febrero de 2019). *Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento: una caracterización desde los centros de excelencia*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/1942/194260979003/>
- Nirian, P. O. (18 de Diciembre de 2019). *Clima organizacional*. Obtenido de economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/clima-organizacional.html>
- Nirian, P. O. (1 de Marzo de 2020). *Cultura organizacional*. Obtenido de economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/cultura-organizacional.html>
- Orrego Rivera , V. (2022). *Cambio organizacional en el marco de un proceso de transformación digital: Estudio de caso en una compañía de tecnología*. Obtenido de Universidad del Rosario.
- Peiró, R. (1 de Septiembre de 2021). *Comportamiento Humano*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/comportamiento-humano.html>
- Perez Verzini, R. A. (s.f.). *ANÁLISIS DEL CAMPO DE FUERZAS (KURT LEWIN)*. Obtenido de ActionGroup: <https://actiongroup.com.ar/analisis-del-campo-de-fuerzas-kurt-lewin/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%3F,el%20gran%20psic%C3%B3logo%20Kurt%20Lewin>
- Real Academia Española. (2022). Obtenido de <https://dle.rae.es/comunicación>
- Redator Rock Content. (17 de Julio de 2019). *Conoce el concepto de comportamiento organizacional y su importancia en la dinámica de las empresas*. Obtenido de rockcontent: <https://rockcontent.com/es/blog/comportamiento-organizacional/#:~:text=Para%20Stephen%20Robbins%2C%20un%20autor,comportamiento%20dentro%20de%20las%20organizaciones%E2%80%9D>
- Rodríguez Mansilla, D. (2015). *Diagnóstico Organizacional* (Octava ed.). Santiago: EDICIONES UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE . doi:978-956-14-1615-4

RODRIGUEZ, A., & AYRTON, O. (2022). *EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA OFICINA CENTRAL DE ECONOMÍA Y FINANZAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA, RÍMAC 2021*. (U. P. AMERICAS, Editor) Obtenido de PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS.

Rodriguez, S. (2015). *Método de Rensis Likert*. Obtenido de El desafío del Cambio Organizacional:
<http://desafiodelcambiorganizacional.pbworks.com/w/page/95165084/M%C3%A9todo%20de%20Rensis%20Likert>

Rojas, L. J. (2018). *Actualización de la estructura organizacional de la empresa Pezzani y Otárola Ltda., para implementar las respectivas descripciones de cargo*. (U. D. BÍO-BÍO, Editor) Obtenido de Seminario de título.

Roldán, P. N. (1 de Marzo de 2020). *Organización*. Obtenido de economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/organizacion.html>

Romero Pozuelo, M. (20 de Junio de 2021). *CONSECUENCIAS DE UN MAL CLIMA LABORAL PARA LA EMPRESA Y TRABAJADORAS/ES*. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/consecuencias-de-un-mal-clima-laboral-para-la-empresa-manuel-romero#:~:text=No%20contar%20con%20un%20liderazgo,posibles%20conflictos%20que%20puedan%20surgir>.

Salazar, D., & Romero, G. E. (1 de Marzo de 2006). *Planificación. ¿Éxito Gerencial?* Obtenido de redalyc.

Stephen P., R., & Timothy A., J. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decimo tercera ed.). México: Pearson Education, Inc.

Sumba-Bustamante, R. Y., Moreno-Gonzabay , P. L., & Villafuerte-Peñafiel, N. A. (Febrero de 2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en. *Domino de las Ciencias*, 8(1), 234-261.

TECNICAS PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL. (s.f.).

Torres Aranda , L. (2012). *HERRAMIENTAS DE APOYO A LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN SISTEMA DE LEAN MANUFACTURING.* (U. N. MÉXICO, Editor) Obtenido de TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN INGENIERÍA INGENIERÍA DE SISTEMAS - INGENIERÍA INDUSTRIAL.

Valenzuela Muñoz, A., Bravo Rojas, L., Ramos Vera, P., & Tejada Arana, A. (15 de Septiembre de 2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana*, 24(88), 1316-1328. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051021/html/>

Yopan Fajardo, J. L., Palmero Gómez, N., & Santos Mejía, J. R. (2020). Organizational Culture: From communicative theories to the complex organizational approach and Latin American anthropological perspectives. *Asociación Latinoamericana de Sociología*, 263-289. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/html/>

Yopan Fajardo, J. L., almero Gómez, N., & Santos Mejía, J. R. (21 de Febrero de 2020). Organizational Culture: From communicative theories to the complex organizational approach and Latin American anthropological perspectives. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-289.

GLOSARIO DE TERMINOS

1. **Organización:** Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. (Roldán, 2020)
2. **Cultura organizacional:** Personalidad de la organización, la que caracteriza su forma de ser y hacer las cosas y que tiene como base: sus valores, misión y visión. (Nirian, Cultura organizacional, 2020)
3. **Clima organizacional:** El ambiente generado por las prácticas de los trabajadores de una empresa y que se materializa en las actitudes que tienen para relacionarse entre sí. (Nirian, Clima organizacional, 2019)
4. **Motivación:** Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona. (Motivación , 2022)
5. **Diagnostico organizacional:** Proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado, para descubrir problemas y corregirlos. (Grupo Soluciones Horizonte, 2023)
6. **Telecomunicaciones:** Actividad que consiste en transmitir y recibir señales. Dichas señales pueden contener todo tipo de información, desde imágenes o videos hasta documentos y sonidos, entre otros. (Llamas, 2021)
7. **Comportamiento humano:** Aquel que engloba una serie de actos puestos en práctica por el ser humano. Sobre él, tienen influyen una serie de factores destacados. (Peiró, 2021)
8. **Comunicación:** Trato, correspondencia entre dos o más personas. (Real Academia Española, 2022)