

# Clima Organizacional en las empresas de telefonía móvil privadas binacionales

## Organizational Climate in Binational Private Mobile Phone Companies

BRUGES, Diany P.<sup>1</sup>  
LÓPEZ, Danny D.<sup>2</sup>  
SOCARRAS, Carlos A.<sup>3</sup>

### RESUMEN

El objetivo del estudio fue analizar el clima organizacional en las empresas de telefonía móvil privadas binacionales. Para lograrlo se utilizó la metodología para estudios descriptivos, con diseño de investigación de campo, transversal y no experimental e instrumento procesado mediante estadística descriptiva. En relación con las conclusiones, los analistas piensan que la confianza es un factor primordial con sus supervisores, reconocen los estímulos por su desempeño laboral y tienen la posibilidad de crecer dentro de la empresa.

**Palabras clave:** clima organizacional, telefonía móvil, desempeño, interacción

### ABSTRACT

The objective of the study was to analyze the organizational climate in mobile phone companies private binational, to achieve the methodology used for descriptive studies, field research design, transversal and not experimental and instrument processed using descriptive statistics. Regarding the findings, analysts think that confidence is a key factor with their supervisors, recognize stimuli for their work performance and they have the opportunity to grow within the company.

**Key words:** Organizational climate, mobile telephony, performance, interaction.

---

## 1. Introducción

Hoy en día, en las empresas, el clima organizacional es un punto crucial el cual cobra interés teniendo en cuenta que de este dependerá el buen funcionamiento de la misma y de sus trabajadores. Así, en los últimos tiempos, principalmente en el caso de las organizaciones se deduce que, tanto los empleados y directivos, logran tomar conciencia acerca de la relevancia que tiene el mantener un buen ambiente laboral para así poder tener un mejor

---

<sup>1</sup> Magister en gerencia de recursos humanos. Psicóloga. Fundación amigos para un mejor futuro. ghumanadiany@hotmail.com

<sup>2</sup> Doctor en ciencias gerenciales. Magister en gerencia empresarial. Ingeniero en minas. Profesor de planta, Universidad de La Guajira. Colombia. dlopezj@uniguajira.edu.co

<sup>3</sup> Magister en ingeniería de control y automatización de procesos. Ingeniero Industrial. Profesor de planta, Universidad de La Guajira. Colombia. csocarras@uniguajira.edu.co

desempeño de las actividades. En este sentido, es significativo que se den factores como buen trabajo en equipo, óptimas relaciones interpersonales, capacidad de liderazgo, autonomía y estrategias de competencias propositivas.

Ahora bien, el clima organizacional hace referencia a todos aquellos juicios y percepciones que poseen los miembros de una organización en relación a su funcionamiento, dinámicas de trabajo y estructura. En este sentido, de acuerdo a Chiavenato (2009), es el medio interno y la atmósfera de una organización; factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes.

También, Guizar (2008) define al clima organizacional como aquello que solo puede ser percibido, no se ve ni se toca, pero cuenta con una existencia real que afecta todo lo que ocurre dentro de la organización y a su vez se ve afectado por casi todo lo que sucede en esta, por tanto tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

En ese contexto, para Méndez (2006) el clima organizacional es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, entre otros); lo anterior determina e influye en su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. Teniendo en cuenta que, para que un individuo pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todos los elementos que gira a su alrededor.

Ahora bien, desde hace varios años hasta la actualidad, las empresas de telefonía móvil privadas de Colombia y Venezuela han presentado situaciones negativas en el comportamiento de sus empleados, afectando de forma directa a los clientes que solicitan sus servicios; debido a que algunos trabajadores, atienden deficientemente a la comunidad en general, lo cual propicia impresiones negativas generalizadas, que se traducen en un declive de las organizaciones.

Primeramente, en Colombia, según Prada, Díaz y Nova (2014), por principios de calidad en el servicio y equidad en una transacción comercial, se establece que los servicios de telefonía móvil celular se deben prestar de forma continua y eficiente, cumpliendo con las normas de calidad establecidas en el contrato de concesión y las normas que regulan el servicio. Sin embargo y desafortunadamente para los usuarios del servicio de telefonía móvil, en Colombia aún no existe una obligación regulatoria sobre un nivel de cumplimiento mínimo en el indicador del nivel de satisfacción en los usuarios (NSU), para los operadores de dichos servicios.

De igual modo, en Venezuela, Bustamante (2015) señala que ante cualquier situación donde los consumidores de telefonía móvil perciban una pérdida económica amenazarán toda la arquitectura de aportación de valor diseñada para la entrega del servicio, produciendo así un cuestionamiento constante en cuanto a recursos, capacidades y valor que pueda entregar un proveedor de servicios, lo que sin duda creará un resentimiento en la relación consumidor-empresa. Asimismo, existen otras relaciones indirectas en el modelo, específicamente calidad del servicio-valor percibido y lealtad del consumidor, y calidad del servicio-confianza y lealtad del consumidor. De aquí la importancia de incluir e influir en la satisfacción del consumidor de telefonía móvil en Venezuela, a tal punto que sus evaluaciones se vean potenciadas por los efectos indirectos del valor percibido y la confianza.

Cabe resaltar que, la problemática del clima organizacional en las empresas de telefonía móvil privadas binacionales, se refuerza considerando que los trabajadores son miembros activos de la empresa, cuyo objetivo principal es buscar direccionarla al camino que realmente debe tomar: con miras a la proyección, que se enfoque hacia el logro de metas y proyectos, afines con la visión de la misma.

De todo lo anterior, se infiere que para propiciar un buen clima organizacional en las empresas de telefonía móvil privadas binacionales, es necesario estimular el desarrollo de relaciones personales, de interacciones, de ejecutar procesos adecuados al interior de la organización, los cuales vayan dirigidos a disminuir cada uno de los síntomas que dificulte cada uno de los procesos desarrollados.

En este mismo orden de ideas, es primordial que en las empresas de telefonía móvil privadas binacionales cada individuo produzca y potencie al otro. Por ello, se debe resaltar que el grado de clima organizacional está relacionado con el nivel de autoestima, teniendo en cuenta que una organización se convertirá en “enferma” cuando haya poco interés del personal en la implementación de estrategias para el cumplimiento de objetivos.

Paralelamente, dado que en las empresas de telefonía móvil privadas binacionales el clima organizacional se debe construir colectivamente, debe darse una visión compartida, generar procesos de mejora que vayan orientados a mejorar la eficacia en las organizaciones. Es así, como el concepto pone atención a las variables y a los factores internos de la organización, esta se consigue a través de las percepciones que tienen los trabajadores de la misma.

En definitiva, se busca analizar si los líderes en empresas de telefonía móviles privadas binacionales, están dotados de un nivel de compromiso para establecer estrategias, lo cual se puede manejar con mayor eficacia la atención de quienes acuden a estas empresas; empleando estrategias propias para mejorar el clima organizacional y así desarrollar capacidades emocionales como sociales en las personas vinculadas a la organización.

Ahora bien, Brunet (2011) plantea que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima organizacional: variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes.

Posteriormente, las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas, refiere Robbins (2009), que las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

En este mismo orden de ideas, Dessler (2006) expone que si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar. Es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima.

Por otra parte, de acuerdo con Goncalvez (2007), los directores y las estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de la percepción de sus miembros. La estructura y las características presentes en las organizaciones influyen sobre el comportamiento de los individuos y éstos, sobre el clima resultante.

Seguidamente, para Méndez (2006) los elementos del clima como propiedad del individuo y de la organización. Las personas interactúan en el mismo sistema social, así mismo realizan procesos psicológicos sobre las condiciones en las cuales interactúan en el sistema social.

Asimismo, señalan Davis y Newstron (2006) que los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y formación, económicos o sucesos meramente coyunturales que rodean la vida de cada individuo, en cada momento de la misma, influyen en su consideración del clima laboral de la organización.

Por último, el concepto de clima organizacional pone atención a las variables y a los factores internos de la organización, situación que subyace en las percepciones que tienen los trabajadores de la misma. De allí, que resulta pertinente y oportuno profundizar en los elementos que lo conforman en contextos de empresas de comunicaciones móviles como la que se presenta. El objetivo del estudio fue analizar el clima organizacional en las empresas de telefonía móvil privadas binacionales.

## 2. Metodología

La presente investigación es de tipo descriptiva, ya que tiene como objetivo analizar un evento y comprenderlo en términos de sus aspectos más evidentes, propicia el estudio y la comprensión más profunda del evento en estudio, tal como lo señalan Lopera, Ramírez, Zuluaga y Ortiz (2010). Adicionalmente, según Hernández, Fernández y Baptista (2014) esta investigación se consideró de campo, ya que los datos fueron recogidos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, transversal porque se recogieron los datos en un solo momento y finalmente no experimental porque no hubo manipulación o control sobre la variable.

La población estuvo constituida por el personal analista vinculado a las oficinas de cuatro importantes empresas de telefonía móvil de Riohacha (28 sujetos), Colombia; y de tres empresas con oficinas ubicadas en Maracaibo (22 sujetos), razón que permite la característica binacional en la investigación. Respecto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se eligió y aplicó la encuesta como técnica de recolección de datos; y como instrumento se empleó el cuestionario compuesto por 52 ítems, el cual se respondió mediante la elección de cinco (05) alternativas de respuesta de elección forzada, sobre la periodicidad o frecuencia con la que se realiza una preposición.

**Tabla 1**  
Características de Población de la investigación

EMPRESAS DE TELEFONÍA MÓVIL COLOMBIANAS	PERSONAL ANALISTA
Movistar	
Claro	
Tigo	28
Virgin	
EMPRESAS DE TELEFONÍA MÓVIL VENEZOLANAS	PERSONAL ANALISTA
Digitel	
Movistar	22
Movilnet	
TOTAL	50

Fuente: Elaboración propia (2019)

Así mismo, para efecto del análisis de los resultados se utilizará la estadística descriptiva mediante los cálculos de las frecuencias absoluta y relativa, así como también el promedio o media del indicador, dimensión y variable. Cabe destacar que para los cálculos de estos parámetros estadísticos se utilizó el programa estadístico SPSS versión 22 y el programa de Microsoft Excel. Así mismo, los resultados fueron analizados mediante el diseño de un baremo con categorías y rangos para la interpretación de cada valor obtenido de las frecuencias y media de la variable.

**Tabla 2**  
Baremo para Interpretar los Resultados de las Medias

RANGO DE MEDICIÓN	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	CATEGORÍAS
1.00 – 1.80	Nunca	Muy Baja
1.81 – 2.60	Casi Nunca	Baja
2.61 – 3.40	Algunas Veces	Moderada
3.41 – 4.20	Casi Siempre	Alta
4.21 – 5.00	Siempre	Muy Alta

Fuente: Elaboración propia. (2019)

En relación al baremo presentado, el mismo constituye la herramienta de interpretación dentro del análisis de los resultados, y permite conocer la categoría que representa el valor medido dentro de la realidad que se ha estudiado. Es importante señalar que, mediante este proceso de interpretación, se puede determinar con precisión la realidad dentro del contexto del estudio, lo que facilita la construcción de los hallazgos obtenidos.

### 3. Resultados

En cuanto a la organización asumida para el análisis de los principales hallazgos dentro de la medición efectuada en el desarrollo de la investigación, estos cálculos se presentan mediante la tabulación contentiva de los valores de las frecuencias absolutas y relativas en la selección de las respuestas por parte de los sujetos encuestados y del cálculo del promedio o media aritmética. Atendiendo a los planteamientos anteriores, se inicia la presentación con los resultados y análisis de la primera dimensión de la variable clima organizacional, es decir, la dimensión tipos de clima organizacional. Seguidamente se realiza el análisis de cada valor de acuerdo con el baremo de interpretación que ha sido diseñado.

#### 3.1. Primera dimensión: tipos de clima Organizacional

**Tabla 3**  
Resultados de la dimensión: Tipos de clima organizacional

Objetivo Específico: Identificar los tipos de clima organizacional en empresas de telefonía móvil privadas binacionales.																
Dimensión	Indicadores	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca		Total		Prom.	Promedio de la Dimensión
			F	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%		
Tipos de clima organizacional	Autoritarismo Explotador	1														
		2														
		3	4	8	6	12	19	38	18	36	3	6	50	100	2.86	
		4														
	Autoritarismo Paternalista	5														
		6	1	20	16	32	19	38	5	10	0	0	50	100	3.44	
		7	0													
		8														3.50
	Consultivo	9														
		10	1	32	11	22	18	36	5	10	0	0	50	100	3.63	
		11	6													
		12														
	Participación en grupo	13														
		14	2	50	16	32	9	18	0	0	0	0	50	100	4.05	
		15	5													
		16														
	Categoría de Media de la Dimensión	Alta: Lo cual significa el personal analista de las empresas de telefonías móviles que funcionan en el contexto Binacional (Colombia – Venezuela), casi siempre identifican los tipos de clima organizacional.														

Fuente: Elaboración propia (2019)

El objetivo específico de esta dimensión está orientado a identificar los tipos de clima organizacional en empresas de telefonía móvil privadas binacionales, como lo son el autoritarismo explotador, el autoritarismo paternalista, el tipo consultivo y la participación en grupos. La tabla 3 presenta los resultados del análisis de frecuencia para los indicadores que componen la primera dimensión de la variable clima organizacional. De acuerdo a estos resultados, el primer indicador autoritarismo explotador muestra un resultado de 38% lo que quiere decir que algunas veces se presentan las acciones que describen este tipo de clima organizacional dentro de estas empresas. El 36% los hace casi nunca, el 12% casi siempre, el 8% siempre y el 6% nunca. Por otro lado, la media indica que el promedio de respuestas positivas sobre el indicador es de 2,86 lo que la ubica en una categoría moderado cumplimiento dentro del contexto del estudio.

En referencia al segundo indicador, autoritarismo paternalista puede observarse que el 38% es decir, algunas veces se cumplen las acciones que describen las características de este tipo de clima organizacional dentro de los empleados y jefes del contexto de las empresas de servicios móviles. Adicionalmente, para el 32% casi siempre se ejecutan estas acciones, otro 20% considera que siempre se aplican las acciones, otros 10% manifiestan que casi nunca se hacen las acciones y la opción “nunca” obtuvo un 0%. Por su parte, el valor de la media estuvo en 3,44 lo que la categoriza en alta frecuencia de cumplimiento dentro del personal encuestado.

En relación con el tercer indicador, consultivo los resultados la ubican en la opción algunas veces con el 36% lo que quiere decir que los encuestados algunas veces realizan acciones que configuran un clima organizacional de tipo consultivo dentro de las empresas móviles binacionales; para el 32 % siempre realizan estas acciones, para el 22% casi siempre las ejecutan, para el 10 % casi nunca las realizan y la opción “nunca” obtuvo un 0%. Por su parte, la media obtuvo un valor de 3,63 representativa de tendencia positiva a realizar las acciones, ya que según la categoría donde se ubica el valor es en un alto cumplimiento.

El último indicador de la dimensión, participación en grupo, muestra que para el 50% de los encuestados siempre se cumplen las acciones que describen este tipo de clima organizacional dentro de las empresas de comunicaciones móviles. Para el 32% casi siempre se realizan; para el 18% algunas veces se realizan; la opción “casi nunca” obtuvo un 0% y la opción “nunca” también obtuvo un 0%. En cuanto a la media, la misma fue calculada arrojando un valor de 4.05 lo que la categoriza en la opción de alto cumplimiento para los empleados encuestados.

En relación con los resultados generales para la dimensión tipos de clima organizacional, la tabla 3 muestra como los resultados de la media de 3,50 significan como el personal analista de las empresas de telefonías móviles que funcionan en el contexto Binacional (Colombia – Venezuela), casi siempre identifican los tipos de clima organizacional.

### **3.2. Segunda dimensión: Elementos del clima organizacional**

El objetivo para esta segunda dimensión estuvo relacionado con caracterizar los elementos del clima organizacional en las empresas de telefonía móvil privadas binacionales.

**Tabla 4**  
Resultados de la dimensión: Elementos del clima organizacional

Objetivo Específico: Caracterizar los elementos del clima organizacional en empresas de telefonía móvil privadas binacionales.																
Dimensión	Indicadores	Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca		Total		Prom	Dimensión
			FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%		
Elementos del clima organizacional	Responsabilidad	17														
		18														
		19	1	2	8	16	26	52	14	28	1	2	50	100	2.89	
		20														
	Relaciones Interpersonales	21														
		22														
		23	13	26	23	46	12	24	2	4	0	0	50	100	3.77	
		24														
	Conflicto	25														
		26														
		27	6	12	10	20	20	40	8	16	6	12	50	100	3.01	
		28														
Identidad	29															
	30															
	31	7	14	10	20	18	36	10	20	5	10	50	100	3.06		
	32															
Categoría de Media de la Dimensión		Moderada: Lo cual significa el personal analista de las empresas de telefonías móviles que funcionan en el contexto Binacional (Colombia – Venezuela), algunas veces caracterizan los elementos del clima organizacional.														

Fuente: Elaboración propia (2019)

La tabla 4 presenta los resultados de los elementos del clima organizacional y donde el primer indicador Responsabilidad muestra como para el 52% del total de los encuestados algunas veces se realizan con responsabilidad las acciones que caracterizan este elemento del clima organizacional. El 28% casi nunca las realizan, el 16% casi siempre las realizan, y finalmente para el 2% de los encuestados siempre o nunca las realizan. Por otra parte, la media o promedio sobre la responsabilidad muestra que su valor es de 2,89; la ubica en la categoría se cumple moderadamente.

Para el segundo indicador Relaciones interpersonales, el 46% de los encuestados casi siempre realizan acciones que fortalecen este tipo de relaciones dentro de las empresas de telefonía móvil objeto del estudio; el 26% respondió que siempre lo hacen; para el 24% algunas veces lo realizan; para el 4% casi nunca la realizan y la opción “nunca” obtuvo un 0%. En cuanto a la media o promedio, el valor que obtuvieron las respuestas positivas sobre el indicador fue de 3,77 ubicándola en la categoría alto cumplimiento.

Seguidamente, se presentan los resultados para el indicador conflicto, el cual para el 40% del total de encuestados algunas veces se presentan acciones que derivan en la presencia de situaciones que describen al indicador. El 20% expresó que casi siempre se realizan estas acciones; otro 16% que expresaron que casi nunca las realizan, para finalizar con el 3.75% que algunas veces los hacen y finalmente para el 12% siempre o nunca las realizan. Así mismo, la media o promedio de las respuestas positivas sobre el indicador fue de 3.01 valor que lo ubica en la categoría de se cumple moderadamente.

Para el indicador identidad, el 36% del total de encuestados algunas veces cumple con las acciones que describen este indicador dentro de la dimensión. El 20% señaló que casi siempre y casi nunca lo cumplen; el 14% siempre las realizan; y para terminar el 10% nunca las realizan. El valor de la media o promedio de las respuestas positivas de este elemento del clima organizacional fue de 3,06 lo cual la ubica en la categoría se cumple moderadamente.

En resumen, para la dimensión elementos del clima organizacional, el conjunto de indicadores logro acumular un promedio de 3,18 en las respuestas obtenidas de los encuestados, por tanto, el comportamiento de la dimensión dentro del contexto de las empresas de telefonía móvil la ubica de acuerdo con la categorización en la opción se cumple moderadamente, es decir, el personal algunas veces caracteriza estos elementos.

### 3.3. Tercera dimensión: Factores del clima organizacional

En relación con el objetivo específico para esta dimensión, el mismo busca describir los factores del clima organizacional en las empresas de telefonía móvil privadas binacionales, objeto del estudio.

**Tabla 5**  
Resultados de la dimensión: Factores del clima organizacional

Objetivo Específico: Describir los factores del clima organizacional en empresas de telefonía móvil privadas binacionales.																	
Dimensión	Indicadores	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca		Total		Prom.	Prom.dim.	
			FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%			
Factores del clima organizacional	Reconocimiento	33															
		34	9	18	20	40	14	28	4	8	3	6	50	100	3.44		
		35															
		36															
	Remuneración	37															
		38	4	8	14	28	18	36	11	22	3	6	50	100	3.15		
		39															
		40															
	Estilo de Supervisión	41															
		42	6	12	18	36	17	34	7	14	2	4	50	100	3.33	3.56	
		43															
		44															
Comunicación	45																
	46	21	42	18	36	8	16	3	6	0	0	50	100	3.97			
	47																
	48																
Motivación	49																
	50	18	36	24	48	5	10	3	6	0	0	50	100	3.91			
	51																
	52																
Categoría de Media de la Dimensión		Alta: Lo cual significa el personal analista de las empresas de telefonías móviles que funcionan en el contexto Binacional (Colombia – Venezuela), casi siempre describen los factores del clima organizacional.															

Fuente: Elaboración propia (2019)

La tabla 5 presenta los resultados del análisis de frecuencia para los indicadores de la dimensión factores del clima organizacional. En ese sentido, para el primer indicador reconocimiento, el 40% del total de los empleados encuestados casi siempre reciben algún detalle como un factor dentro clima organizacional de singular valor e importancia; el 28% algunas veces lo reciben; el 18% siempre lo reciben, para el 8% casi nunca los reciben y para el 6% nunca lo reciben. En referencia a la media o promedio de respuestas positivas sobre la estrategia de negocio el valor calculado fue 3.44; ubicando la categoría se cumple en alto grado.

En cuanto al indicador remuneración, el 36% de los encuestados algunas veces recibe una contraparte de pago por el trabajo que realiza acorde con sus expectativas; el 28% casi siempre lo recibe, el 22% casi nunca reciben la remuneración aspirada, el 8% siempre la reciben y finalmente para el 6% nunca la reciben. En cuanto a la media, el valor fue de 3.15 el cual la ubica en la categoría se cumple moderadamente.

Ahora bien, para el tercer indicador estilo de supervisión, el 36% del total de encuestados expresaron que casi siempre se realizan las supervisiones en el trabajo por parte de los jefes y gerentes en las empresas; el 34% señaló que algunas veces las realizan, el 14% casi nunca las realizan, el 12% siempre las realizan, y para el 4% nunca las realizan. En relación con la media o promedio, el valor se calculó en 3,33, ubicándola en la categoría se cumple moderadamente.

Al respecto del cuarto indicador comunicación, el 42% de los encuestados expresaron que siempre se ejecutan las actividades establecidas en la comunicación entre el personal dentro de las empresas de telefonía móvil objeto del estudio; para el 36% casi siempre las realizan; para el 16% algunas veces, otro 6% expresó que casi nunca las realizan y la opción “nunca” obtuvo un 0%. En referencia a la media, la misma indica que el promedio de respuestas positivas sobre la comunicación fue de 3,97 la cual la ubica en la categoría de se cumple en alto grado.

Para el último indicador de la dimensión, la motivación, el 48% de los encuestados casi siempre realizan las acciones que buscan estimular hacia un mejor desempeño y alcance de los objetivos organizacionales a los empleados. Para el 36% siempre se realizan, el 10% señalan que algunas veces se realizan y la opción “nunca” obtuvo un 0% dentro del indicador. Con respecto a la media, se indica en promedio de respuestas positivas sobre la motivación fue de 3,91 ubicándola en la categoría se cumple en alto grado.

En resumen, para la dimensión factores del clima organizacional los resultados muestran un promedio de la dimensión de 3.56 lo que indica que el personal analista de las empresas de telefonías móviles que funcionan en el contexto Binacional (Colombia – Venezuela), casi siempre describen los factores del clima organizacional.

Por otro lado, al discutir los resultados del epígrafe anterior, se puede mencionar que de acuerdo con Dessler (2015), el autoritarismo explotador muestra como la dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización, se distribuyen según una función puramente descendente. Esto hace comprender como las estructuras de poder jerárquicas, piramidales son contraproducentes para propiciar espacios para el desarrollo efectivo del clima organizacional

En cuanto al clima paternalista, Chiavenato (2017) expone que, en este se aplica un modelo que desea el bienestar de los miembros del grupo y sus lazos laborales están motivados por un verdadero sentimiento de cariño. Los gerentes tratan a los miembros de la organización como los padres tratan a sus hijos, o más bien como padres sobreprotectores, los cuidan, los protegen, le restan responsabilidad al no exigirles el cumplimiento de sus deberes, quitan todos los obstáculos de su camino.

En referencia a los resultados de la segunda dimensión, elementos del clima organizacional, se tiene que el indicador de responsabilidad muestra valores que convergen con lo expuesto por Chiavenato (2017) para quien la responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona. La misma, le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.

Ahora bien, para el indicador sobre las relaciones interpersonales, los resultados muestran cómo existe un alto cumplimiento de estas, situación que constituye una gran fortaleza para el establecimiento de un clima organizacional sostenido en el tiempo, donde cada empleado es capaz de adherirse y hacer equipo con sus compañeros en procura de los objetivos organizacionales. En cuanto al indicador conflicto que mostró una moderada presencia en los empleados de las empresas de telefonía móvil, Toro y Sanín (2013) apuntan que el conflicto es una situación donde dos individuos o dos grupos de individuos con intereses contrapuestos, entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente neutralizantes de las del otro individuo o grupo, con el objetivo de eliminar a la parte rival y lograr la consecución de los objetivos que motivaron dicha confrontación.

Finalmente, para el último resultado de la primera dimensión, los hallazgos dejan claro que la identidad debe ser reforzada para coincidir con lo expresado por Moreno (2010), cuando pone de manifiesto que la identidad se refiere a la sensación de sentirse identificado con la organización, compartir los mismos objetivos, ya sean personales o de la misma empresa. Es de suma importancia dentro del clima organizacional, porque la misma desarrolla el sentido de pertenencia hacia la organización y de este modo, asegura la responsabilidad que asume el gerente para el logro de los objetivos dentro de la organización.

Interpretando los resultados de la dimensión sobre los factores del clima organizacional, puede decirse que el indicador reconocimiento muestra valores que lo ubican con alta presencia en las empresas; por lo tanto, en concordancia con Chiavenato (2017) esto sucede cuando las personas que se ocupan cordialmente de una operación tienen conocimiento tanto de los problemas como de las soluciones.

Igualmente, para el indicador sobre la remuneración se tiene un resultado de presencia moderada siendo coincidente en forma parcial con los aportes expuestos por Koontz y Weihrich (2012) quienes expresan que este es un aspecto que está implícito en la mayoría de las teorías de la motivación y que son conocidas como las remuneraciones intrínsecas o extrínsecas. Las remuneraciones intrínsecas incluyen un sentimiento de logro o incluso autorrealización. Las remuneraciones extrínsecas incluyen la concesión de prestaciones, un símbolo de estatus y, desde luego, dinero.

Ahora bien, sobre los estilos de supervisión, los resultados permiten afirmar que hay una moderada coincidencia con los postulados teóricos, como por ejemplo lo planteado por García (2010), quien sostiene que los estilos de supervisión durante mucho tiempo se han pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto. Aunque no todas las élites poseen técnicos. De ahí entonces, que hay mucho que aportar sobre los estilos de aprendizaje, realizar mayor profundización al respecto en la búsqueda del nuevo conocimiento y teorización de los fenómenos asociados al clima organizacional.

Finalmente, la comunicación y la motivación son dos aspectos fundamentales para sostener un clima organizacional en las empresas de hoy, donde se ha dado mayor relevancia al talento humano que hasta los mismos procesos productivos. Esta característica que está en alta presencia en los empleados de las empresas de telefonía móvil binacionales muestran ser un factor de fortaleza también en los empleados, los cuales deben aprovechar y potenciar el desarrollo y establecimiento del mejor clima para la organización y por supuesto para ellos mismos.

---

#### **4. Conclusiones**

Para la dimensión tipos de clima organizacional se puede concluir que en las empresas de telefonía móvil la población indicó que algunas veces piensan que la confianza es un factor primordial con sus supervisores; han recibido estímulos por su desempeño laboral; reciben bonificaciones adicionales a su trabajo; y son presentadas al personal las condiciones para crecer dentro de su empresa. Siendo que, en estas empresas, la participación es el elemento mediador entre los empleados y su percepción de la empresa, haciendo que estos asocien su accionar a la participación recíproca con el contexto organizacional.

En la dimensión elementos del clima organizacional se concluye que algunas veces se han percibido rivalidad entre ellos y algún compañero; piensan que se maneja agresividad entre los compañeros de trabajo de la empresa. Sin embargo, se adaptan a las condiciones del trabajo a pesar de las diferencias entre compañeros; y consideran que son incentivados a resolver actitudes negativas que se presenten con sus compañeros de trabajo.

Finalmente, para la dimensión factores del clima organizacional en empresas de telefonía móvil privadas binacionales; se concluye que los empleados se sienten identificados con la actitud de su supervisor. Consideran que son cordiales las relaciones con estos, gestando así la confianza como un elemento primordial en la relación con su supervisor; percibiendo la aprobación de su supervisor frente a su desempeño laboral. Esto indica que se desarrolla una buena comunicación, mediante la cual ellos reciben información de manera oportuna sobre las actividades a realizarse en la empresa.

De acuerdo con los planteamientos anteriores, es posible afirmar que los empleados muchas veces responden en forma generalizada en función de no emitir juicios en contra de la empresa, sobre todo en aquellos factores

que implican el proceder o comportamiento de un jefe o supervisor. De allí entonces, que metodológicamente se explica cómo algunos indicadores parecieran que son discordantes con otros en un análisis basado en lo que se intuye, pero es menester de la investigación conseguir el por qué de las cosas.

Conforme a lo anterior, los resultados muestran una connotación del clima organizacional hacia el factor humano, y no de manera sucinta, sino que debe profundizarse en el talento humano de la organización para lograr determinar los elementos fácticos que develen cómo los analistas han aducido las respuestas para explicar de alguna forma la realidad del clima organizacional. Por otra parte, el talento humano es el que propicia el clima organizacional, es mediante su acción y desempeño laboral que puede, indefectiblemente, crearse las condiciones inherentes a un saludable clima organizacional, buscando una adhesión de voluntades entre todos los miembros de la empresa para, de forma taxativa, remar todos hacia el mismo norte, a los mismos objetivos organizacionales.

---

## Referencias bibliográficas

- Brunet L. (2011). El clima del trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.
- Bustamante, J. (2015). Uso de variables mediadoras y moderadoras en la explicación de la lealtad del consumidor en ambientes de servicios. *Estudios Gerenciales: Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 31(136), 299-309.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. 8ª Edición. Bogotá: McGraw Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2017). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. (Segunda edición). Mc Graw Hill. Interamericana editores S.A.
- Davis K. y Newstrom J. (2006). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw Hill.
- Dessler, G. (2015). Administración de recursos humanos. Madrid: Pearson Educación.
- García, P. (2010). Dimensiones del Clima Organizacional. México: Editorial Mc. Graw Hill.
- Goncalves, A. (2007). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill.
- Guizar, R. (2008). Desarrollo Organizacional. 3ra Edición: México: Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- Hernández, R., Fernández, C. y Batista, P. (2014). Metodología de la investigación. (Sexta edición). México: McGraw-Hill / interamericana editores, S.A. de C.V.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2007). Elementos de Administración: Un enfoque Internacional. (Séptima Edición). México: Mc Graw Hill.
- Lopera, J., Ramírez, C., Zuluaga, M. y Ortiz, J. (2010). El Método Analítico como método natural; Centro de Investigaciones Sociales y Humanas (CISH), Universidad de Antioquia – Medellín.
- Méndez C. (2006). Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Bogotá D.C.: Editorial Universidad del Rosario.
- Moreno, María. (2010). Dirección y administración Integrada. Editorial Mc Graw Hill. España.
- Prada, K., Díaz, S. y Nova, N. (2014). Efecto de las políticas de comercio y regulación en el nivel de satisfacción de los usuarios de telefonía móvil en Colombia. *TecnoLógicas*, 17(32), 21-31.

Robbins (2009). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.

Toro, F. y Sanín, A. (2013). Gestión del Clima Organizacional: Intervención Basada en Evidencias. Medellín: Cincel.