



**UNIVERSIDAD  
DE  
CARTAGENA**

**ANÁLISIS DEL BIENESTAR LABORAL DE LOS ASESORES DE SERVICIO DE  
LA EMPRESA DE TELEFONÍA CELULAR TIGO EN CARTAGENA DE INDIAS**

**FRANKLIS ENRIQUE MEJÍA PÉREZ  
AMIRO JOSÉ PUPO KUNZEL**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARTAGENA D.T. Y C.  
2017**



**UNIVERSIDAD  
DE  
CARTAGENA**

**ANÁLISIS DEL BIENESTAR LABORAL DE LOS ASESORES DE SERVICIO DE  
LA EMPRESA DE TELEFONÍA CELULAR TIGO EN CARTAGENA DE INDIAS**

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar el título de  
Administrador de Empresas**

**ASESOR**

**FREDY GOMEZ IZQUIERDO**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARTAGENA D.T. Y C.  
2017**



**UNIVERSIDAD  
DE  
CARTAGENA**

**ANÁLISIS DEL BIENESTAR LABORAL DE LOS ASESORES DE SERVICIO DE  
LA EMPRESA DE TELEFONÍA CELULAR TIGO EN CARTAGENA DE INDIAS**

**FRANKLIS ENRIQUE MEJÍA PÉREZ  
AMIRO JOSÉ PUPO KUNZEL**

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar el título de  
Administrador de Empresas**

**ASESOR**

**FREDY GOMEZ IZQUIERDO**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARTAGENA D.T. Y C.  
2017**

## DEDICATORIA

## **AGRADECIMIENTOS**

## TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTOS	5
RESUMEN	12
INTRODUCCIÓN	13
<b>1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>15</b>
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.2 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>18</b>
2.1 OBJETIVO GENERAL	18
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>19</b>
<b>4. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>21</b>
4.1 MARCO TÉORICO	21
4.1.1 EL BIENESTAR LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL	21
4.1.2 PROGRAMA DE ESTÍMULOS, RECOMPENSAS E INCENTIVOS LABORALES	22
4.1.3 LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y GRUPALES EN EL ENTORNO EMPRESARIAL	24
4.2 MARCO CONCEPTUAL	25
4.2.1 VALOR	25
4.2.2 VALORACIÓN PERSONAL	26
4.2.3 TEORÍAS DE MOTIVACIÓN	26
4.2.3.1 TEORÍA DE MOTIVACIÓN - HIGIENE DE HERZBERG	26

4.2.3.2 TEORÍA DE MC GREGOR	26
4.2.3.3 TEORÍA DE TAYLOR	26
4.2.3.4 CLIMA ORGANIZACIONAL	27
4.2.5 DESARROLLO PROFESIONAL	27
4.2.6 INGRESO	27
4.2.7 SALARIO	27
<b>5. METODOLOGÍA</b>	<b>28</b>
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	28
5.1.1 MÉTODO	28
5.2 DELIMITACIÓN	28
5.2.1 DELIMITACIÓN DE LA POBLACIÓN	28
5.2.2 DELIMITACIÓN DE LA MUESTRA	28
5.3 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	29
5.3.1 FUENTES PRIMARIAS	29
5.3.2 FUENTES SECUNDARIAS	29
5.4 TRABAJO DE CAMPO	29
<b>6. ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>30</b>
6.1 BIENESTAR LABORAL	30
6.2 RELACIONES INTERPERSONAL Y GRUPALES	38
6.3 ESTÍMULOS, RECOMPENSAS E INCENTIVOS LABORALES	46
6.4 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO	53
<b>7. INFLUENCIA DEL BIENESTAR LABORAL DE EMPLEADOS EN EL AREA DE VENTAS</b>	<b>56</b>
7.1 BIENESTAR LABORAL	57

7.2 MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL EN TIGO CARTAGENA	59
7.3 CARACTERÍSTICAS DE INSATISFACCIÓN LABORAL EN AREA DE VENTAS	61
7.4 MOTIVACIÓN DE BIENESTAR LABORAL	63
7.4.1 SALARIO	63
7.4.2 INCENTIVOS	65
<b>8. NIVEL DE RELACIONES INTERPERSONALES Y GRUPALES</b>	66
8.1 RELACIONES ENTRE PERSONAS	66
8.2 COMUNICACIÓN	67
<b>9. PROGRAMA ACTUAL DE ESTÍMULOS, RECOMPENSAS E INCENTIVOS LABORALES</b>	70
9.1 POLÍTICA EMPRESARIAL	70
9.2 CAPACITACIÓN	71
9.3 INCENTIVOS	71
9.4 BENEFICIOS	72
<b>CONCLUSIONES</b>	73
<b>RECOMENDACIONES</b>	78
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	81
<b>ANEXO</b>	83



## LISTADO TABLAS

TABLA 1. APLICABLE DISEÑO PARA BIENESTAR LABORAL	31
TABLA 2. RELACIÓN ENTRE VENTA Y PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA	32
TABLA 3. EXPECTATIVA VENTAS VS REMUNERACIÓN	33
TABLA 4. AMBIENTE DE TRABAJO	34
TABLA 5. CONDICIONES DE TRABAJO	35
TABLA 6. EXPECTATIVAS LABORALES VS ASPIRACIONES PROGRESO EMPRESA	37
TABLA 7. RELACIÓN CON LOS DEMÁS COMPAÑEROS DE TRABAJO	38
TABLA 8. CLIMA LABORAL	39
TABLA 9. TIPO DE MEDICIÓN	41
TABLA 10. NIVEL DE BIENESTAR EN LA EMPRESA	42
TABLA 11. TIPO DE RELACIÓN CON SUS SUPERIORES	43
TABLA 12. CLIMA LABORAL, SUPERIORES, CONDICIONES SERVICIOS Y RELACION EMPLEADOS	45
TABLA 13. CONSCIENTE PRESTACIÓN DE SERVICIO	46
TABLA 14. SATISFECHO CON ESTÍMULOS, INCENTIVOS Y/O RECOMPENSAS	47
TABLA 15. TRABAJO COMPENSADO POR ESTÍMULOS, RECOMPENSAS E INCENTIVOS	49
TABLA 16. PROGRAMAS ESTÍMULOS, RECOMPENSAS E INCENTIVOS ACORDE A SUS ACTIVIDADES LABORALES	50
TABLA 17. INCENTIVADO DE MANERA CORRECTA Y OPORTUNA	51
TABLA 18. PROGRAMA ACTUAL DE ESTÍMULOS, RECOMPENSAS E INCENTIVOS ES EFICIENTE	52

## LISTADO DE GRÁFICOS

GRAFICO 1. COMPORTAMIENTO QUE LLEVA AL BIENESTAR LABORAL	24
GRAFICO 2. APLICABLE DISEÑO PARA BIENESTAR LABORAL	31
GRÁFICO 3. RELACIÓN ENTRE VENTA Y PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA	32
GRÁFICO 4. EXPECTATIVA VENTAS VS REMUNERACIÓN	33
GRÁFICO 5. AMBIENTE DE TRABAJO	34
GRÁFICO 6. CONDICIONES DE TRABAJO	36
GRÁFICO 7. EXPECTATIVAS LABORALES VS ASPIRACIONES PROGRESO EMPRESA	37
GRÁFICO 8. RELACIÓN CON LOS DEMÁS COMPAÑEROS DE TRABAJO	38
GRÁFICO 9. CLIMA LABORAL	40
GRÁFICO 10. TIPO DE MEDICIÓN	41
GRÁFICO 11. NIVEL DE BIENESTAR EN LA EMPRESA	42
GRÁFICO 12. TIPO DE RELACIÓN CON SUS SUPERIORES	44
GRÁFICO 13. CLIMA LABORAL, SUPERIORES, CONDICIONES SERVICIOS Y RELACION EMPLEADOS	45
GRÁFICO 14. CONSCIENTE PRESTACIÓN DE SERVICIO	46
GRÁFICO 15. SATISFECHO CON ESTÍMULOS, INCENTIVOS Y/o RECOMPENSAS	48
GRÁFICO 16. TRABAJO COMPENSADO POR ESTÍMULOS, RECOMPENSAS E INCENTIVOS	49
GRÁFICO 17. PROGRAMAS ESTÍMULOS, RECOMPENSAS E INCENTIVOS ACORDE A SUS ACTIVIDADES LABORALES	50
GRÁFICO 18. INCENTIVADO DE MANERA CORRECTA Y OPORTUNA	51
GRÁFICO 19. PROGRAMA ACTUAL DE ESTÍMULOS, RECOMPENSAS E INCENTIVOS ES EFICIENTE	52

## **LISTADO DE FIGURAS**

FIGURA 1. MODELO DE COACHING IMPLEMENTADO EN EL BIENESTAR LABORAL	58
FIGURA 2. SATISFACCIÓN LABORAL COMPARADO: SATISFACCION LABORAL Y PUESTO DE TRABAJO	59

## RESUMEN

Ninguna empresa en ejercicio de sus funciones desearía, e incluso, no estaría preparada para afrontar altibajos productivos ocasionados por las deficientes relaciones interpersonales entre sus empleados o por falta de incentivos y estímulos laborales. En caso de que esto ocurriera, se afectaría de manera inmediata y negativamente el desempeño de los empleados, el bienestar laboral general, el flujo regular de la empresa dentro de sus actividades diarias, la proyección de las acciones de mercadeo diseñadas para los clientes y la imagen que la empresa proyecta al medio.

En la actualidad, la empresa Tigo Cartagena cuenta con un sistema de gestión laboral representado en preocupantes debilidades que generan desmotivación y poco sentido de pertenencia entre sus empleados, principalmente entre los asesores de venta, lo que finalmente incide en el oportuno desarrollo del plan de marketing y en la deficiente prestación del servicio al cliente. Visto de esta manera, es necesario analizar el estado actual del bienestar laboral de los asesores de venta de la empresa Tigo Cartagena y su influencia en el desarrollo organizacional, para establecer la influencia de este, determinar el nivel de las relaciones interpersonales y grupales e identificar el programa actual de estímulos, recompensas e incentivos laborales que la empresa otorga a los empleados del área de ventas.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las empresas del sector público y privado han demostrado una evidente preocupación por mantener el bienestar interno entre sus empleados; tomando esto, como una estrategia productiva a corto, mediano y plazo que aumente rápidamente la calidad en la prestación del servicio al usuario, y que además, incremente la eficiencia y eficacia dentro del ejercicio de su actividad económica.

El departamento de Bolívar y su capital, la ciudad de Cartagena no son ajenos a esta problemática que se presenta en las grandes y medianas empresas. Actualmente, las entidades públicas y las empresas privadas ubicadas en esta ciudad han iniciado el desarrollo de programas, planes, estrategias y acciones que generen un ambiente de trabajo propicio y acorde a las necesidades laborales de las empresas para sus integrantes, que se vea representado en las eficientes relaciones personales y grupales, en el sentido de pertenencia hacia la empresa, en los estímulos y reconocimientos, en la motivación para realizar las funciones, en la comunicación entre los diferentes mandos, entre otras.

Sin embargo, este ambiente no sólo se genera a partir de las comodidades o motivaciones laborales y salariales que se ofrecen a los empleados, sino que también surge, de la necesidad imperante de garantizarles su integridad personal dentro del ejercicio de sus funciones.

En este sentido, la presente investigación está orientada al análisis del estado actual del bienestar laboral de los asesores de venta de la empresa de telefonía celular Tigo ubicada en la ciudad de Cartagena, con el fin de identificar las principales fortalezas y debilidades de la organización en cuanto a la influencia del bienestar laboral en la productividad, al nivel de las relaciones interpersonales y grupales, y a la implementación de un programa de estímulos, recompensas o incentivos.

Así mismo, se pretende evaluar las condiciones de trabajo de los empleados que conforman el área de venta y su influencia en el desarrollo laboral y de bienestar de la empresa. Por último, con la presente propuesta de investigación se pretende aportar al mejoramiento de la organización, para ofrecerle mayor solidez en cuanto al bienestar personal y laboral de su público interno.

## **1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Ninguna empresa en ejercicio de sus funciones desearía, e incluso, no estaría preparada para afrontar altibajos productivos ocasionados por las malas relaciones interpersonales entre sus empleados o por falta de incentivos y estímulos laborales. En caso de que esto ocurriera, se afectaría de manera inmediata y negativamente el desempeño de los empleados, el bienestar laboral general, el flujo regular de la empresa dentro de sus actividades diarias y la imagen que la empresa proyecta al medio.

En este sentido, una mala gestión del personal de trabajo y una baja calidad laboral genera un rompimiento en la cadena comunicativa y funcional de la empresa y puede implicar que a corto, mediano o largo plazo la empresa se vea considerablemente afectada por inconformidades y problemas, que a la final producirían un ambiente de trabajo poco efectivo, en el que nadie estaría dispuesto a poner al servicio de la empresa todas sus capacidades.

Hoy en día, y bajo una serie de normatividades legales, El Consejo Colombiano de Seguridad (2010), asegura que las empresas se ven en la necesidad de garantizar el bienestar laboral de sus empleados en todas sus dimensiones con el fin de garantizar el buen desempeño y el compromiso de estos para con su trabajo. Sin embargo, esta afirmación no es considerada y tenida en cuenta por algunas empresas al momento de planear, gestionar y evaluar el desarrollo del recurso humano.

Visto de esta manera, algunas empresas deciden obviar ciertos aspectos de estas normatividades para beneficio propio; olvidando su importancia e impacto en la motivación de los empleados hacia el logro de los objetivos corporativos.

Por otra parte, otras compañías han descubierto que el bienestar laboral es un componente fundamental del desarrollo de las organizaciones, debido a que un excelente ambiente de trabajo, un programa de estímulos al empleado previamente definido y una buena gestión de las relaciones interpersonales, la empresa puede verse altamente beneficiada, pues sentirá por medio de sus procesos productivos, el compromiso de sus trabajadores con la empresa.

Expertos del Departamento Administrativo de La Función Pública Nacional - DAFP (2008), afirman que las empresas que no implementen un sistema de gestión que promueva el desarrollo y bienestar laboral, están expuestas a diversos altibajos o crisis que podrían tener implicaciones económicas y jurídicas, o que en el peor de los casos, podría constarle su buena reputación. Esta situación, pone en un grave riesgo el sistema laboral, legal y productivo de la organización.

El panorama abordado anteriormente, conduce a la pregunta *¿Cómo influye el bienestar laboral de los asesores de venta de la empresa de telefonía celular Tigo en la ciudad de Cartagena en el desarrollo organizacional?*

Este cuestionamiento, será la pieza fundamental sobre la que se basará este trabajo y su respuesta será un aporte significativo para mejorar la problemática, para el desarrollo de investigaciones futuras y para el mejoramiento de la organización.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

En la actualidad, la empresa de telefonía celular Tigo en Cartagena cuenta con un sistema de gestión de servicios representado en preocupantes debilidades que generan desmotivación y poco sentido de pertenencia entre sus empleados, principalmente entre los asesores de venta, lo que finalmente incide en el oportuno desarrollo del plan de marketing y en la deficiente prestación del servicio al cliente.

Observado de esta manera, es necesario analizar el estado actual del bienestar laboral de los asesores de venta de la empresas de telefonía celular Tigo y su influencia en el desarrollo organizacional, para establecer la influencia de este, determinar el nivel de las



relaciones interpersonales y grupales e identificar el programa actual de estímulos, recompensas e incentivos laborales que la empresa Tigo otorga a los empleados del área de ventas que inciden en la excelente prestación del servicio al cliente de esta empresa.

### **1.2.1 Formulación del problema**

*¿Cuáles son los elementos que influyen en el ambiente laboral en la empresa de telefonía celular Tigo en la ciudad de Cartagena?*

#### ***Interrogantes específicos.***

¿Cuál es la relación interpersonal y grupal de los empleados de la empresa de telefonía celular Tigo en la ciudad de Cartagena?

¿Qué factores considera los empleados de la empresa de telefonía celular Tigo en Cartagena que afectan el nivel y su autonomía frente a las responsabilidades organizacionales?

¿Cómo perciben los empleados los incentivos o recompensas laborales que se dan en la empresa de telefonía celular Tigo en Cartagena?

¿Qué tan importante son las condiciones de trabajo de los empleados que conforman la empresa de telefonía celular Tigo en Cartagena y su poder en el desarrollo de la misma?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar el bienestar laboral de los asesores de servicio de la empresa de telefonía celular TIGO en la ciudad de Cartagena de Indias.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Establecer la influencia del bienestar laboral de los empleados del área de ventas en la productividad de la empresa de telefonía celular Tigo en la ciudad de Cartagena.

Determinar el nivel de las relaciones interpersonales y grupales que prevalecen entre los asesores de venta de la empresa de telefonía celular Tigo en la ciudad de Cartagena.

Identificar el programa actual de estímulos, recompensas e incentivos laborales que la empresa de telefonía celular Tigo en la ciudad de Cartagena otorga a los empleados del área de ventas.

### 3. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, la empresa de telefonía celular Tigo en la ciudad de Cartagena cuenta con un sistema de gestión laboral representado en importantes fortalezas y en preocupantes debilidades que generan desmotivación y poco sentido de pertenencia entre sus empleados, principalmente entre los asesores de venta. Lo anterior, evidencia la necesidad de analizar el estado actual del bienestar laboral de este grupo de funcionarios, para identificar su influencia en la productividad, en el nivel de las relaciones interpersonales y grupales, y en la implementación de un programa de estímulos, recompensas o incentivos.

Esta radiografía permitirá rescatar la importancia del clima, la cultura y los valores corporativos como ejes corporativos que promueven las relaciones interpersonales entre los empleados, la creación de estímulos e incentivos que hagan sentir al empleado comprometido con la labor que realiza y la gestión de un ambiente laboral óptimo que le permita a las personas desempeñar a cabalidad cada una de sus funciones, contando no sólo con su capacidad laboral, sino con todas aquellas herramientas que le permitan aprovechar al máximo el ejercicio de su trabajo para obtener los mejores resultados.

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo -OIT- ha realizado investigaciones, sondeos, proyectos, publicaciones, programas, entre otros, en los que expresa la importancia del bienestar laboral como uno de los componentes más importantes de la gestión empresarial, cuyos programas deben ser actualizados constantemente acorde a las necesidades de los empleados y de la empresa, para garantizar el bienestar laboral de las personas que la constituyen y la productividad de la compañía.

Por último, el Ministerio de Educación Nacional (2010)<sup>1</sup> afirma que el verdadero bienestar de las personas se fundamenta en una vida laboral definida, con claras perspectivas y

---

<sup>1</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (2010). Modelo programa de Bienestar Laboral. República de Colombia, Bogotá.

compensaciones personales, profesionales y sociales. De esta manera, el estudio del estado actual del bienestar laboral de los asesores de venta de la empresa de telefonía celular Tigo en la ciudad de Cartagena, permitirá influir en la creación y consolidación de políticas y procedimientos empresariales relacionados con el manejo oportuno y efectivo del personal, considerado el mayor y más importante activo de la organización.

## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1 MARCO TEÓRICO

Los modelos de Bienestar laboral se originan en la forma como una sociedad organiza sus recursos y sus instituciones para buscar el progreso y la satisfacción de necesidades originadas por los puestos donde laboran las personas. De esta manera, el bienestar de las personas surge como la forma de garantizar estándares mínimos de ingreso, alimentación, salud, vivienda, educación y seguridad social a cada ciudadano, sin discriminación alguna, como derecho de sus facultades de trabajo y de asociarse con la actividad que realiza.

Las actividades empresariales, influenciadas por la cultura organizacional, y el entorno influyen en los procesos de cambio. A medida que suceden circunstancias al interior de la organización, debido a variables endógenas o exógenas, los directivos reaccionan ante los cambios y en algunos casos, muy pocos, asumen una actitud proactiva.

**4.1.1 El bienestar laboral y su influencia en la productividad empresarial.** Para Compton, Smith, Cornish y Qualls (1996)<sup>2</sup>, al examinar el entorno laboral, son dos los componentes que conforman el bienestar general del trabajador. El primero está relacionado con la satisfacción laboral, entendida como los sentimientos que las personas tienen sobre sí mismas en relación a su trabajo; y el segundo, es la satisfacción con la vida, que tiene un foco de atención más amplio. Ambos componentes del bienestar general se localizan dentro del amplio concepto de salud mental, constructo éste que también incluye otras características como competencia personal, aspiración, autonomía funcional y funcionamiento integrado.

---

<sup>2</sup> COMPTON, W.C. SMITH, M.I. CORNISH, K.A. QUALLS, D.L. (1996). Factor structure of mental health measures. *Journal of Psychology, Personality and Social Psychology* 71.

En cuanto a la satisfacción laboral, Martínez (2004)<sup>3</sup> afirma que es la sensación de bienestar derivada de las condiciones de trabajo, de la realización de las tareas, de la pertenencia a una organización y de conseguir objetivos y logros profesionales. Por lo general, ha sido considerada casi exclusivamente desde el punto de vista de sus efectos en la productividad de los trabajadores y en la disminución del ausentismo.

Lo anterior, teniendo en cuenta que la productividad en los puestos de trabajo es considerada una de las principales preocupaciones de los gerentes modernos, ya que permite evaluar el rendimiento de cada uno de los trabajadores y de acuerdo a esta perspectiva, la permanencia en los sitios de trabajo. Sin duda, este aspecto influye directamente sobre el bienestar laboral del personal, debido a que éstos se sienten inestables en muchos lugares de trabajo, acto que perturba en la continuidad homogénea del recurso humano empresarial.

El Bienestar Laboral en una empresa de telecomunicaciones es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. En el caso de la empresa de telefonía celular Tigo en la ciudad de Cartagena, la actividad empresarial de los diversos productos ofrecidos por la empresa, como la oferta de equipos, planes de comunicación y otros servicios, es medida según la cantidad vendida de éstos y la agilidad del trabajador para atender la demanda del servicio, que traducido es igual al rendimiento del trabajador y su compensación en salario.

**4.1.2 Programa de estímulos, recompensas e incentivos laborales.** Otros pensadores como Locke (Citado por Fernández y Paravic, 2003)<sup>4</sup>, desde la literatura organizacional, plantea la relación entre los valores y la satisfacción laboral en el mundo organizacional. El autor destaca la importancia de los valores del individuo, de sus necesidades, de sus percepciones y de sus juicios, especificando mediante un modelo causal cómo estas variables se combinan para determinar el grado de satisfacción laboral, que la mayoría de las veces, se ve fuertemente influenciado por los estímulos, recompensas e incentivos laborales.

---

<sup>3</sup> MARTÍNEZ, J.M. (2004). Estrés laboral. Guía para empresarios y empleados. Madrid: Prentice Hall-Financial Times

<sup>4</sup> FERNÁNDEZ, Carlos. PARAVIC, Eduardo (2003). Síntesis del mercado laboral en América Latina. Lima editoriales. México - Perú.

El modelo conceptual de Locke parte de la base que la satisfacción laboral depende de los valores importantes para la persona, que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo. Es así como los estímulos, recompensas e incentivos laborales que la organización contempla, se convierten en un fuerte incentivo para los funcionarios de la compañía, ya que inciden en la motivación o sentido de pertenencia que éste pueda tener hacia la compañía y que se ve reflejado en el desarrollo óptimo de sus funciones y en logro de los objetivos.

En el caso de la empresa de telefonía celular Tigo en la ciudad de Cartagena, se procura mantener un nivel de bienestar laboral de acuerdo a las expectativas de venta de la sucursal comercial, haciendo énfasis no sólo el aspecto económico, sino también, en la capacitación de sus empleados; el objetivo es que esta inversión en investigación y cualificación del personal se vea reflejada en el servicio y atención al cliente, en las técnicas de persuasión empleadas para convencer a los clientes y en el cierre efectivo y éxito de las ventas.

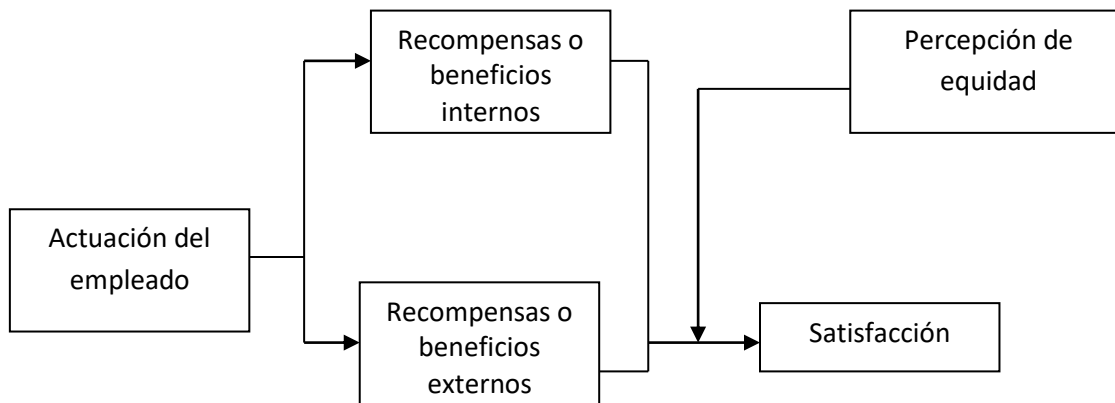
Los empleados de la empresa de telefonía celular TIGO pueden obtener recompensas por hacer bien su trabajo. En la actualidad, existen beneficios e incentivos adicionales que se conceden a los funcionarios destacados por su buen desempeño como pagos extras; regalos por ventas; bonificaciones en compras de mercado, viajes, planes, equipos de celular, entre otros.

Al respecto, Sarella y Paravick (2002)<sup>5</sup> asegura que el bienestar laboral resulta de la percepción del empleado con respecto al puesto que ocupa, el cual debe cumplir con los valores importantes para la persona, siendo estos valores congruentes para satisfacer sus necesidades básicas, ya se físicas o psicológicas. En la siguiente gráfica, se observan los aspectos que influyen en la percepción y motivación de los empleados hacia la empresa.

---

<sup>5</sup> SARELLA, Charles. PARAVICK, Mike (2002). Clima laboral empresarial. Organizaciones para el futuro de los puestos laborales. Elmet Edit. Madrid.

Gráfico 1. Comportamiento que lleva al bienestar laboral.



Fuente. The effect of performance on job satisfaction. Lawer & Porter (1967). Pág. 20-28

**4.1.3. Las relaciones interpersonales y grupales en el entorno empresarial.** Otro de los aspectos que influye en el bienestar laboral, son las relaciones interpersonales y grupales, éstas están supeditada al trabajo en equipo y a la colaboración por parte de los integrantes del recurso humano de la empresa. Las relaciones entre los trabajadores trae armonía, buena vibra, y una actitud positiva que redundan igual en la productividad en general de todo el local comercial y en beneficio económico de los trabajadores.

Lo anterior, lo corrobora Keach (1980)<sup>6</sup> al expresar que existen otros factores que aportan al mejoramiento de las relaciones interpersonales y que además, contribuyen al desarrollo profesional. Estas se basan en:

- Iguales oportunidades de empleo para todos los empleados y trato de manera igual y sin discriminación.
- Calidad de vida en el trabajo. Entre más sea la capacidad de estudio, mayor será la satisfacción remunerativa.

---

<sup>6</sup> KEACH, M (1980). Elementos del Bienestar Laboral y sus procedimientos en el ambiente de trabajo. Printehall. USA



- Competencia con el personas talentoso. Las personas educadas profesionalmente tienen preferencia para trabajar en ambientes donde se les den el soporte a las aspiraciones de su carrera.
- Evitar la obsolescencia. Existen grandes cambios que suceden rápidamente tanto tecnológicos, económicos, etc.

En lo que respecta a la empresa de telefonía celular Tigo en la ciudad en la ciudad de Cartagena, el ambiente de trabajo es muy armónico, con personal profesional y capacitado en las ventas de los productos que ofrece la empresa y que se sienten contentos y animados por el trabajo en equipo y el resultado en el cumplimiento de metas y el logro de objetivos propuestos. En general, las relaciones entre los empleados es satisfactoria y mediada por la comunicación y la participación.

Finalmente, Ibidem (1980) asegura que las personas están adoptando un estilo de desarrollo profesional muy diferente que en los viejos tiempos, debido a que el nuevo modelo de desarrollo profesional se basa en tres puntos importantes: libertad, autodeterminación y el éxito. Por ende, el crecimiento en el trabajo de las personas es importante por las siguientes razones:

- Ayuda a establecer la identidad y el estatus del individuo.
- Adquiere un significado social, debido a que los trabajos son realizado por otras personas.
- El trabajo puede ser una herramienta para satisfacer los deseos del empleado de ser reconocidos por sus logros.
- Es instrumento que satisface las necesidades monetarias de los individuos.

## **4.2 MARCO CONCEPTUAL**

Es importante tener presente algunas definiciones usadas en el desarrollo de la investigación y que merecen ser destacadas.

**4.2.1 Valor.** Cualidad que percibe el empleado de las cosas que interfieren en su entorno como hechos o personas, una forma de estimación, bien sea positiva o negativa. La

existencia de un valor es el resultado de la forma e interpretación por parte de las personas en la realización de un deseo, utilidad, importancia e interés de todo aquello que hace parte de su vida. Se otorga este valor de acuerdo a los criterios individuales que cada persona desee experimentar o convertirlo en un ideal.

**4.2.2 Valoración Personal.** Es un proceso continuo de autoconocimiento, auto concepto, autoevaluación, auto aceptación y auto respeto con el fin de mejorar la comunicación consigo mismo y con el entorno. Inicia con el conocimiento propio de la persona conforme el entorno donde la persona se desenvuelve.

**4.2.3 Teorías de Motivación.** La motivación es un concepto crucial en el estudio de las organizaciones. Su relación con el desempeño individual, la satisfacción y la productividad organizacional la ha convertido en materia esencial del Comportamiento Organizacional. Sin embargo, tanto la definición como la explicación del fenómeno cuentan con un amplio espectro de posibilidades. Una de las definiciones considera la motivación como un proceso mediante el cual se inicia, se sostiene y se direcciona una conducta para alcanzar un incentivos que satisface una necesidad importante en ese momento para el individuo.

**4.2.3.1 Teoría de Motivación - Higiene de Herzberg.** El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría motivación - higiene. Al creer que la relación que un individuo tiene con su trabajo es básica, y que su actitud hacia el mismo bien puede determinar su éxito o fracaso, Herzberg investigó la pregunta, "¿Qué desea la gente de sus puestos?" Les pidió a las personas que describieran con todo detalle aquellas situaciones en que se sintieron muy bien o mal en relación a sus puestos. Luego se tabularon y categorizaron estas respuestas. Por el análisis de los resultados, Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que la gente daba cuando se sentía mal. Factores intrínsecos, como logros, reconocimiento y responsabilidad, se relacionaron con la satisfacción con el puesto.

**4.2.3.2 Teoría de Mc Gregor.** Defiende la jerarquía de la importancia de las necesidades y sus aportaciones son más de tipo empresarial. Según McGregor las empresas tienen que proporcionar empleo estable y seguridad laboral.

**4.2.3.3 Teoría de Taylor.** Fue uno de los más destacados promotores de la dirección científica del trabajo, fijando las reglas que permitían aumentar el rendimiento de las máquinas y herramientas. Se trata del primer autor que propone una organización del trabajo y que habla sobre la motivación. Taylor propone una serie de acciones para incrementar la productividad:

- Crear recompensas económicas
- Contratación de trabajadores hábiles y diestros.
- Realización de un análisis científico; estudiar las tareas detalladamente, su tiempo de ejecución, etc.

**4.2.4 Clima Organizacional.** De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997). Lo importante de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

**4.2.5 Desarrollo profesional.** Se refiere al sentimiento de progreso, logros y bienestar que ha tenido en su vida laboral el empleado desde que desempeña el cargo.

**4.2.6 Ingreso.** Hace referencia al valor real y nominal que recibe el empleado como pago neto, quincenal, por el trabajo que realiza

**4.2.7 Salario.** Se refiere al valor nominal y real que recibe el empleado como pago por el trabajo que realiza. Entendido ese pago como lo constitutivo del mismo, prestaciones sociales, seguridad social, recargos, horas extras, auxilios, bonificaciones y demás.

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

La investigación es cuantitativa y cualitativa, debido a que pretende comparar e interpretar textos para formular un análisis del bienestar laboral de los asesores en ventas en la empresa de telefonía celular Tigo en la ciudad de Cartagena.

Esta investigación se determina bajo el enfoque hermenéutico, pues parte de la identificación de políticas existentes que permiten realizar una interpretación para establecer un análisis para la empresa en mención.

Se realizaran lecturas y diálogos con los diferentes actores que hacen parte de la empresa de telefonía celular TIGO en la ciudad de Cartagena, así como la revisión de documentación histórica acerca el bienestar laboral, conservando aspectos importantes de principios y valores empresariales, incentivos, beneficios y recompensas laborales.

**5.1.1 Método.** El presente estudio se realiza a través del método deductivo, a partir de la formulación de unos enunciados generales que permitirán deducir información para explicar fenómenos concretos.

### 5.2 DELIMITACIÓN.

**5.2.1 Delimitación de la población.** En este aspecto se tuvo en cuenta los empleados del área de venta de la empresa TIGO Cartagena.

**5.2.2 Determinación de la muestra.** Debido a que el tipo de muestra probabilística aplicada a la población universo, no permite dar un resultado del estudio a corto plazo, se utilizó el tipo de Muestra no Probabilística o dirigida "Sujetos -Tipo", empleada generalmente en investigaciones de tipo cualitativo, donde el objetivo es la profundidad y

calidad de la información y busca analizar los valores de determinado grupo de la empresa en mención.

### **5.3 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

**5.3.1 Fuentes Primarias.** Los investigadores con previo conocimiento de la población en estudio, selecciono los elementos que a su juicio fueron representativos y diseño una encuesta con 18 preguntas cerradas, la cual se aplicó a 40 empleados del área de ventas de la empresa TIGO Cartagena, con el objetivo de obtener información de fuente primaria acerca los aspectos que se relacionan con el análisis del Bienestar Laboral de los asesores en el área de ventas de la empresa antes mencionada. (Ver anexo 1: Formato de Encuestas)

**5.3.2 Fuentes Secundarias.** Para el análisis y diagnóstico de la investigación, se acudió a escritos que lograron ampliar la visión no sólo conceptual, sino también práctica de los diferentes aspectos del tema en mención. Esto se logró por medio de textos de consultas especializados en el tema, internet y otras fuentes.

### **5.4 TRABAJO DE CAMPO**

En el desarrollo de esta investigación, pueden distinguirse las siguientes fases:

1. Teniendo claramente definido el tema a tratar en dicha revisión bibliográfica, se dio inicio con la exploración de Libros, Artículos, Revistas, Internet e investigaciones referentes a la Satisfacción Laboral.
2. Más adelante se realizo el análisis de los textos y/o documentos encontrados, los que contribuyeron con el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos que enriquecieron el documento.
3. Durante el mes de Febrero de 2017, se aplicaron encuestas a 40 personas que en su total constituyen la muestra por considerarse representativa. Las preguntas

fueron cerradas con opción múltiple de acuerdo al número de opciones para contestar.

## **6. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Las siguientes preguntas se realizaron a 40 personas empleados del área de ventas de la empresa TIGO Cartagena, con el objetivo de obtener información de fuente primaria acerca de los aspectos que se relacionan con el análisis del bienestar laboral de los asesores en el área de ventas de la empresa en estudio. Estos son los resultados que se exponen a continuación:

Esta investigación se determina bajo el enfoque hermenéutico, pues parte de la identificación de políticas existentes que permiten realizar una interpretación para establecer un análisis para la empresa en mención.

**6.1 Bienestar Laboral.** El verdadero bienestar de las personas se fundamenta en una vida laboral definida con amplias perspectivas establecidas con un amplio nivel de compensaciones personales, profesionales y sociales.

La importancia del bienestar laboral radica en el diseño, gestión, implementación y aplicación de un proceso que incluya programas y planes que integren al trabajador con las actividades prácticas que se desarrollan en su día laboral que permitan estar a satisfacción con su trabajo.

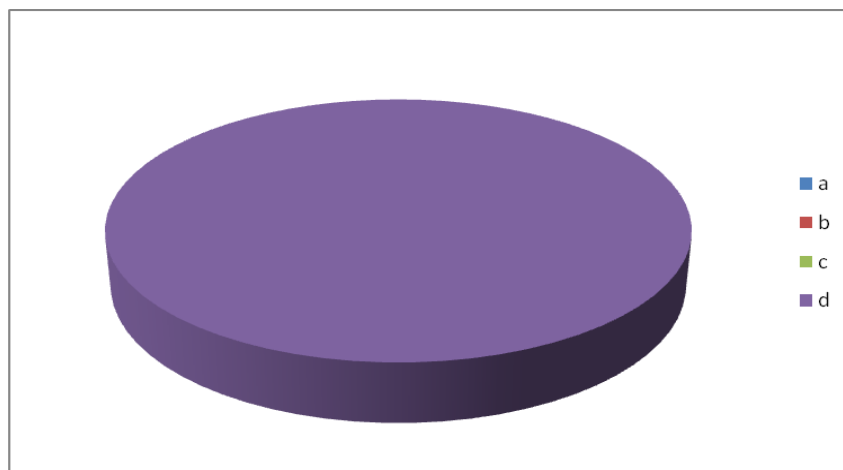
En el análisis de las encuestas desarrolladas, el resultado del ámbito laboral se estableció de la siguiente manera:

Tabla 1. Aplicable diseño para bienestar laboral

RANGO	FRECUENCIA	%
a. No es de su conocimiento	0	0
b. Ha escuchado, pero no lo conoce	0	0
c. Sólo se aplica en algunos casos	0	0
d. Es aplicable a todos los empleados	40	100
TOTAL	100	100

Fuente: Investigadores del proyecto

Gráfica 2. Aplicable diseño para bienestar laboral



Fuente: Investigadores del proyecto

Del total de entrevistados, se evidencia en el personal, que se aplica un diseño de procesos para el bienestar de los trabajadores de la empresa en el área de ventas con pleno conocimiento de todos los trabajadores y haciendo énfasis en las actividades laborales y formativas.

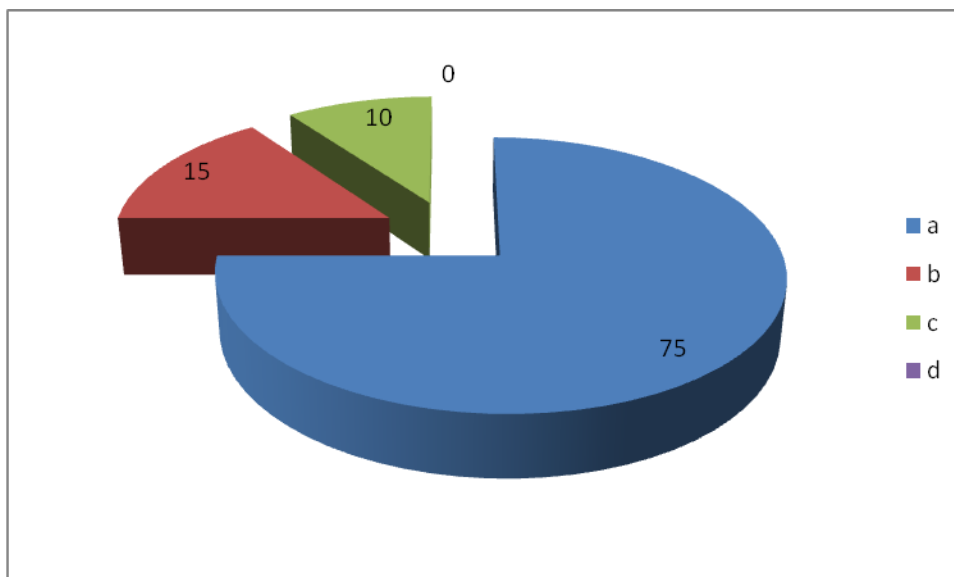
Para la empresa, es indispensable establecer estos procesos ya que hace parte de la normatividad existente como parte de los procesos de certificación de control de calidad de TIGO. Estos procesos se encuentran encaminados a la formación de un programa que permita incluir aquellos beneficios que la empresa está dispuesta a otorgar a los empleados. En tigo Cartagena, existe un programa de estímulos, incentivos y recompensas para los empleados del área de ventas el cual es desarrollado de acuerdo a las expectativas de ventas de los trabajadores que incluye adicionalmente una tabla por las ventas realizadas por cada uno de los empleados.

Tabla 2. Relación entre venta y productividad de la empresa

RANGO	FRECUENCIA	%
a. De acuerdo	30	75
b. Parcialmente de acuerdo	6	15
c. No del todo de acuerdo	4	10
d. Desacuerdo	0	0
TOTAL	100	100

Fuente: Investigadores del proyecto

Gráfica 3. Relación entre venta y productividad de la empresa



Fuente: Investigadores del proyecto

Para toda empresa de servicios de telefonía lo más importante son las ventas, esto debido a que representa productividad y rentabilidad en todos los aspectos de mercadeo y financieros de Tigo Cartagena. La empresa se encuentra en condiciones de ofrecer una gama de servicios al público para ofrecer un mejor servicio de venta y post venta. Luego, por ser un tipo de empresa que ofrece servicios de telefonía celular, la relación entre la ventas y la productividad de la empresa, depende del portafolio de productos que coloquen en el mercado para la venta. El 75% de los asesores en ventas de la empresa considera que este tipo de relación es relevante, seguido por un 15% que estipula que está parcialmente de acuerdo con este tipo de proposiciones. Sólo un 10% considera que no está de acuerdo con este tipo de relación.



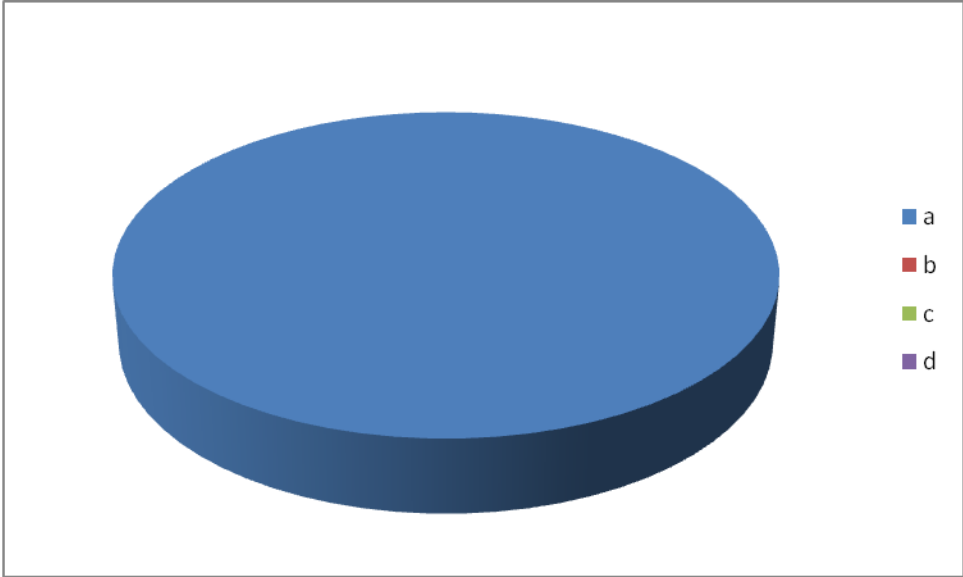
Por lo tanto, es indispensable para que la empresa tenga excelentes niveles de productividad, contar con los servicios que le sirve el usuario para satisfacer sus necesidades en telefonía celular.

Tabla 3. Expectativas ventas vs remuneración

RANGO	FRECUENCIA	%
a. Siempre	40	100
b. A conveniencia de la empresa	0	0
c. Los trabajadores son tenidos en cuenta	0	0
d. Nunca	0	0
TOTAL	100	100

Fuente: Investigadores del proyecto

Gráfico 4. Expectativas ventas vs remuneración



Fuente: Investigadores del proyecto

Las empresas muchas veces considera que las metas por ventas deben tener un porcentaje de remuneración para sus empleados y eso debe estar estipulado en los contratos de trabajo de los empleados. En TIGO Cartagena, este tipo de políticas se encuentran incluidas dentro de los programas de beneficio a los trabajadores, esto debido a que el éxito de las mismas depende de los asesores y su eficiencia en su trabajo. Un 40% de los empleados afirma que las expectativas por parte de la empresa se establecen mensualmente, de acuerdo aún cronograma de presupuesto de ventas.

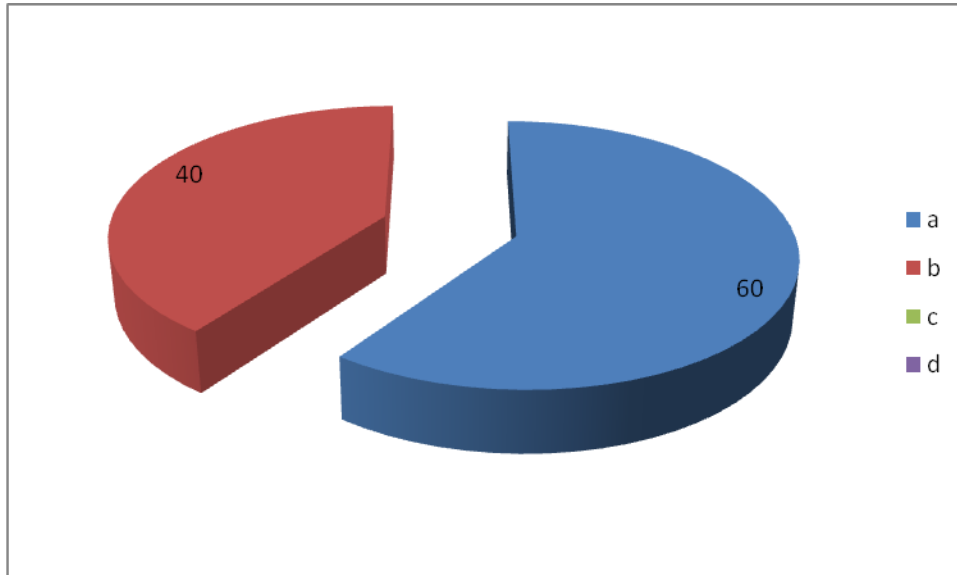
Es por ello, que los empleados cada mes se encuentran ante las expectativas de ventas mensuales para así establecer su remuneración. Tigo Cartagena, cuenta con un amplio portafolio de servicios que permite diversificar los productos que ofrece en el mercado en cuanto a servicios de telefonía celular se refiere.

Tabla 4. Ambiente de trabajo

RANGO	FRECUENCIA	%
a. Siempre	24	60
b. Parcialmente	16	40
c. A veces sí, a veces no	0	0
d. No me siento contento	0	0
TOTAL	100	100

Fuente: Investigadores del proyecto

Gráfica 5. Ambiente de trabajo



Fuente: Investigadores del proyecto

El 60% de los empleados se siente contento con el ambiente actual de trabajo en el área de ventas de la empresa TIGO Cartagena pues cuenta con las herramientas y mecanismos necesarios para desarrollar su trabajo. Un 40% destaca que se siente parcialmente contento con el ambiente actual de trabajo dentro de las instalaciones de la empresa.

Esto quiere decir que el ambiente de trabajo en la empresa es acorde a las necesidades organizativas que Tigo Cartagena ofrece a sus empleados. El ambiente laboral de la empresa es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño, en la productividad del trabajador.

Las empresas descuidan el ambiente laboral porque consideran que se requiere mucha inversión para algo que no es primordial, pero se equivocan rotundamente, puesto que los costos de un ambiente laboral pésimo harán que el desempeño y productividad de los empleados disminuya considerablemente, lo que resultará más costoso que si se hubiera invertido en el mejoramiento del ambiente laboral

Para que un trabajador rinda, para que alcance todo su potencial, debe tener las condiciones adecuadas. No basta con que tenga el entrenamiento y las herramientas necesarias. Hace falta también que se siente cómodo en su trabajo, en el medio, con sus compañeros de trabajo y sobre todo, con sus jefes o líderes.

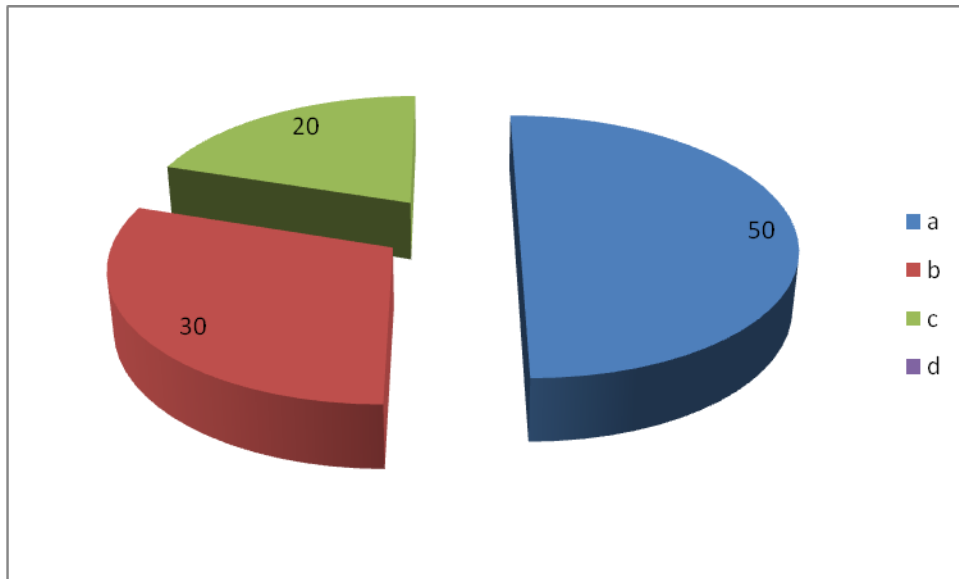
Las empresas que tienen un ambiente laboral adecuado, siempre están en la capacidad de tener éxito en los rendimientos productivos de la misma. Y sus empleados rendirán al máximo en sus horarios laborales, pues cuentan con las condiciones necesarias para desarrollar un excelente trabajo dentro de la empresa.

Tabla 5. Condiciones de trabajo

RANGO	FRECUENCIA	%
a. De acuerdo	20	50
b. Parcialmente de acuerdo	12	30
c. No del todo de acuerdo	8	20
d. Desacuerdo	0	0
TOTAL	100	100

Fuente: Investigadores del proyecto

Gráfico 6. Condiciones de trabajo



Fuente: Investigadores del proyecto

Por condiciones de trabajo se entiende cualquier aspecto laboral con posibles consecuencias negativas para la salud de los trabajadores incluyendo aspectos ambientales y tecnológicos. En TIGO Cartagena, siempre es prioridad que sus empleados cuente con sus herramientas y mecanismos de trabajo que permitan trabajar de manera adecuada y con seguridad en todos los aspectos laborales. Es por ello, que los trabajadores en el área de ventas, un 50% de los encuestados afirma que están de acuerdo con las condiciones de trabajo, mientras un 30% dice estar parcialmente de acuerdo con las mismos tipo de condiciones. Uno 20% se limita a responder que no se encuentra del todo acuerdo en este tipo de condiciones que ofrece la empresa.

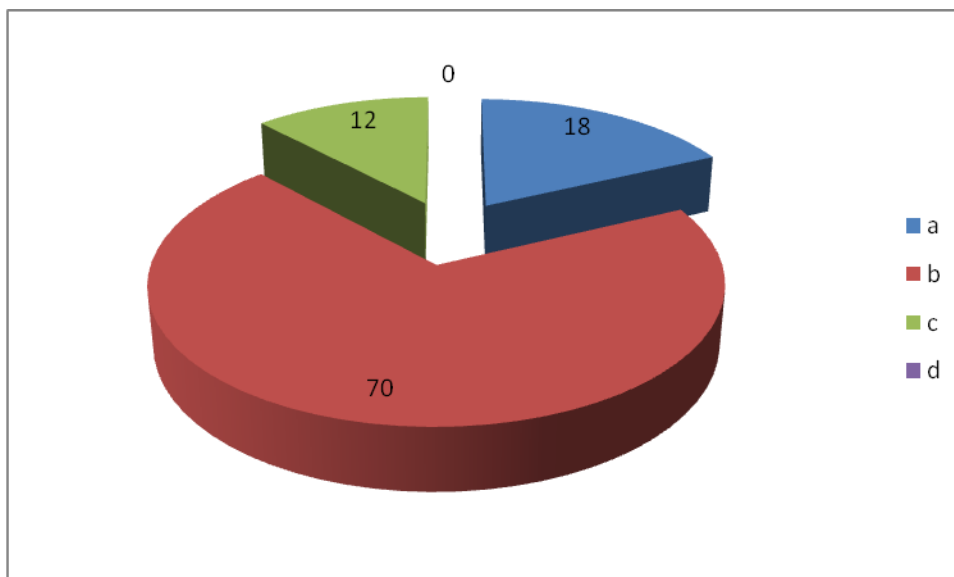
En este tipo de actividades también influye las condiciones de empleo, el modo en que se presta el trabajo, la jornada, el reparto de actividades y la doble jornada, aspectos que tienen que ver con la calidad de vida y la salud de los trabajadores.

Tabla 6. Expectativas laborales vs aspiraciones progreso empresa

RANGO	FRECUENCIA	%
a. De acuerdo	7	18
b. Parcialmente de acuerdo	28	70
c. No del todo de acuerdo	5	12
d. Desacuerdo	0	0
TOTAL	100	100

Fuente: Investigadores del proyecto

Gráfico 7. Expectativas laborales vs aspiraciones progreso empresa



Fuente: Investigadores del proyecto

Los empleados en el área de ventas se encuentran dispuestos a progresar laboralmente mientras las condiciones de trabajo estén dadas y la empresa dentro de su línea de jerarquización tenga el espacio disponible para ello. Es por eso, que más de la mitad de los encuestados (70%) afirma establecer que para ellos, las expectativas laborales están dadas parcialmente de acuerdo a las condiciones que la empresa establece y cumplen medianamente a cabalidad con sus aspiraciones de progreso. Un 18% afirma que si se cumplen este tipo de condiciones y sólo un 12% confirma que no se encuentra del todo de acuerdo en este tipo de proposiciones.

Los empleados de Tigo Cartagena afirman que sus expectativas laborales no son completas ni cumplen con las condiciones medianamente, es decir, no se cumplen de acuerdo a las inquietudes que surgen dentro de los contratos de trabajo

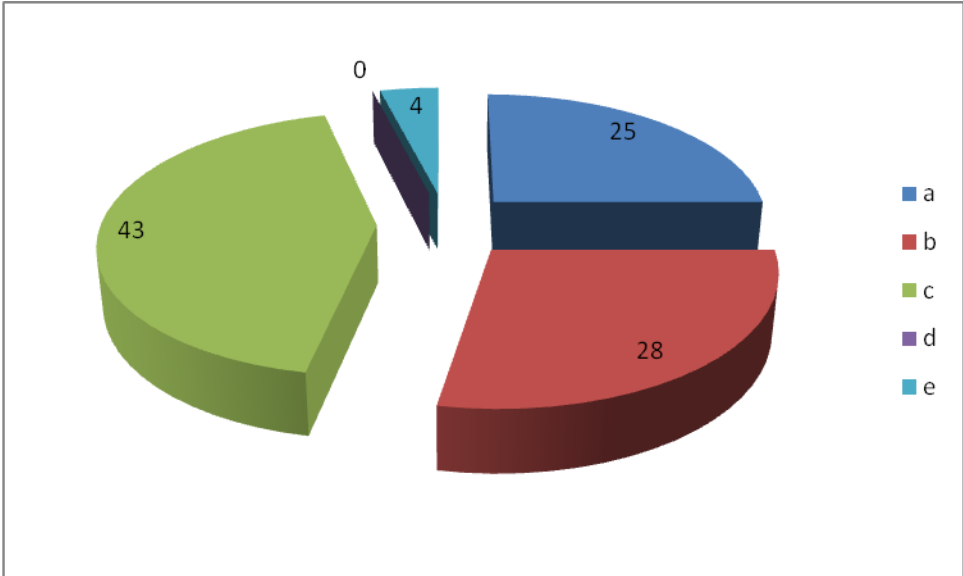
**6.2 Relaciones Interpersonales y grupales**

Tabla 7. Relación con los demás compañeros de trabajo

RANGO	FRECUENCIA	%
a. Cordial	10	25
b. Buena	11	28
c. Amena	17	43
d. Normal	0	0
e. Mala	2	4
TOTAL	100	100

Fuente: Investigadores del proyecto

Gráfico 8. Relación con los demás compañeros de trabajo



Fuente: Investigadores del proyecto

La respuesta dada en este ítem difiere del tipo de relación u amistad laboral de cada uno de los trabajadores en las áreas de trabajo. Un 43% afirma que las relaciones dentro de la empresa son amenas, y existe un buen ambiente laboral dentro de las mismas. Seguido de un 28% que confirma que las relaciones son buenas un 25% afirma responder que las relaciones establecidas dentro de la oficina de TIGO Cartagena son cordiales.

Una persona proporciona su trabajo o presta sus servicios bajo ciertas condiciones que la empresa también acepta, por lo que la relación entre los compañeros es bastante aceptable mientras que con los directivos de la empresa es buena, y algo cordial dentro de las condiciones de trabajo.

Entre sus compañeros existe un clima laboral bueno, aceptable desde cualquier punto de vista que dista de cualquier tipo de cualquier tipo de conflictos dentro de los ambientes de trabajo en la empresa.

Es por eso, que dentro de las oficinas de Tigo Cartagena existe un excelente ambiente que hace de las jornadas de trabajo, se conviertan en escenarios amenos, cordiales y de buena productividad laboral.

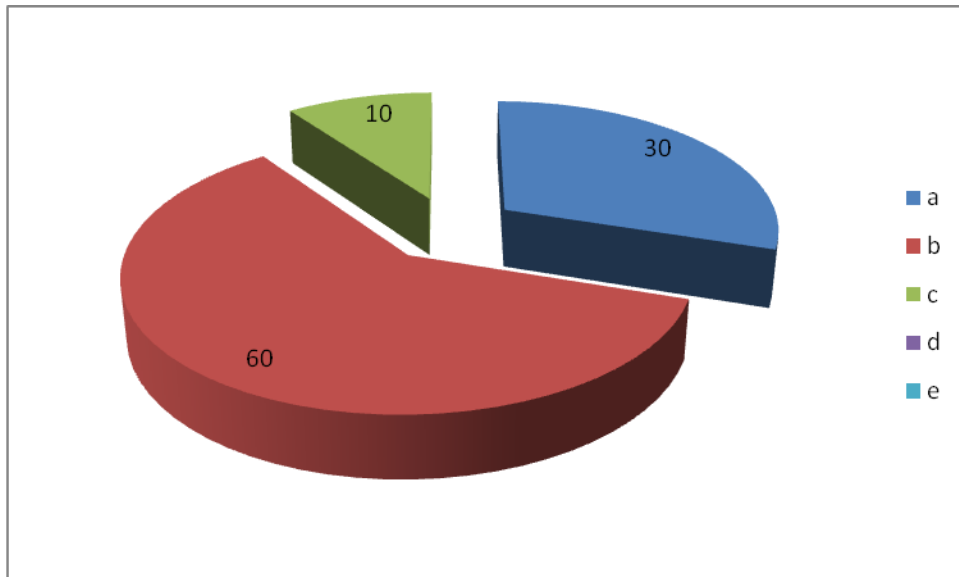
Así mismo, existe un alto grado de compañerismo entre los empleados, lo que refleja un ambiente laboral excelente con buen ánimo y entusiasmo para sacar adelante el portafolio de productos que ofrece TIGO.

Tabla 8. Clima laboral

RANGO	FRECUENCIA	%
a. Cordial	12	30
b. Buena	24	60
c. Amena	4	10
d. Normal	0	0
e. Mala	0	0
TOTAL	100	100

Fuente: Investigadores del proyecto

Gráfico 9. Clima laboral



Fuente: Investigadores del proyecto

Para TIGO Cartagena, es indispensable contar con un excelente clima laboral para todos sus empleados, es por ello, que el 60% de los asesores encuestados en el área de ventas afirma que la relación es buena dentro de la empresa de telefonía celular; seguido de un 30% que afirma que es de manera cordial y sólo un 10% confirma que esta es amena dentro de las relaciones existentes entre los trabajadores y la dirección de la misma en todas sus actividades.

La calidad del clima laboral se encuentra relacionado con los directivos, el comportamiento de los trabajadores y su manera de relacionarse entre sí. Por lo tanto, la mayoría de los encuestados afirma que éste es bueno dentro de las condiciones de trabajo de la empresa.

Un buen clima de trabajo mantiene el buen desempeño de los trabajadores y la consecución de metas previamente establecidas traducidos en la productividad y competitividad laboral dentro de Tigo Cartagena.

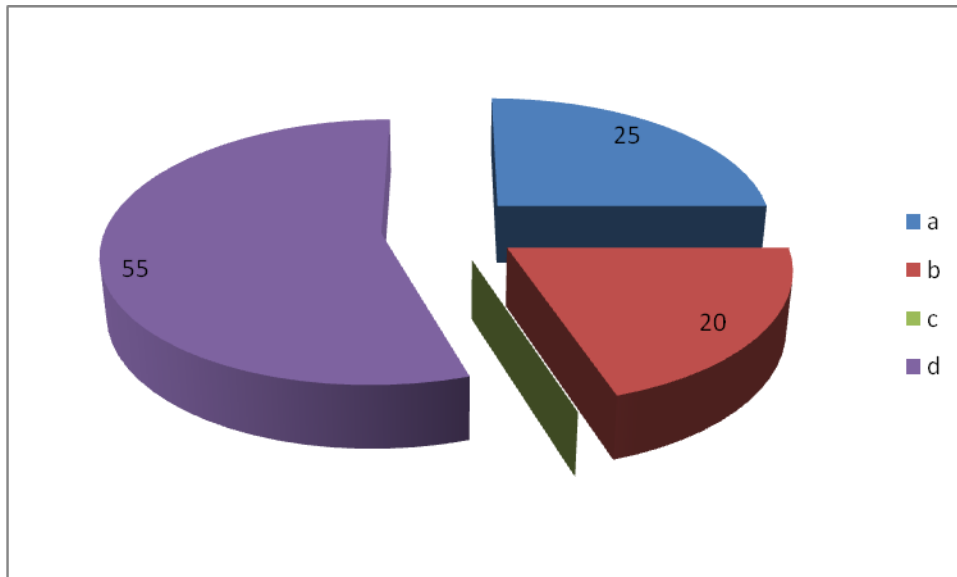


Tabla 9. Tipo de medición

RANGO	FRECUENCIA	%
a. Siempre	10	25
b. No todas las veces	8	20
c. Normal	0	0
d. Nunca	22	55
TOTAL	100	100

Fuente: Investigadores del proyecto

Gráfico 10. Tipo de medición



Fuente: Investigadores del proyecto

Del total de encuestados en el área de ventas, un 55% de los mismos afirma que al menos para ellos no saben o no se encuentran seguros si existe algún tipo de medición para determinar el nivel de relaciones interpersonales y/o grupales dentro de la empresa. Un 25% afirma que si existe algún tipo de medición que determine este tipo de actividades organizativas y un 20% confirma que no todas las veces la empresa establece la medición que determine este tipo de indicadores tanto personales como grupales en las áreas de trabajo.

Las mediciones se realizan para el mejoramiento de los procesos en cada una de sus etapas, en este caso, las ventas es posible realizar algún tipo de medición que permita establecer si se cumplen con los parámetros previamente establecido por la empresa y

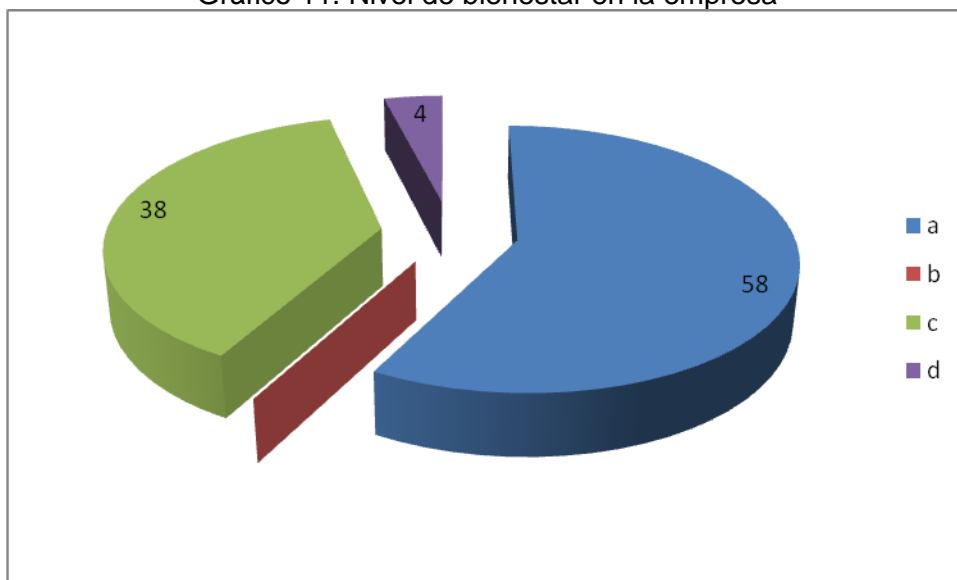
que se traduce en rendimiento y productividad de cada uno de los productos que se ofrece en el servicio de telefonía celular.

Tabla 10. Nivel de bienestar en la empresa

RANGO	FRECUENCIA	%
a. Siempre	23	58
b. No todas las veces	0	0
c. Normal	15	38
d. Nunca	2	4
TOTAL	100	100

Fuente: Investigadores del proyecto

Gráfico 11. Nivel de bienestar en la empresa



Fuente: Investigadores del proyecto

Como empleado, los asesores de TIGO Cartagena siempre buscan dentro de sus aspiraciones laborales un nivel de bienestar integro, es por ello que el 58% de los entrevistados siempre estarán bajo esa condición de mejorar todos sus aspectos de su vida laboral. Aquellos que dicen que este tipo de iniciativas es normal, son un 38% de los encuestados, seguidos por un 4% del personal que dice que no sienten lo mismo en los que se refiere al bienestar de la empresa y a los que como trabajador persigue dentro de los planteamientos que la empresa ofrece.

El bienestar también juega un papel fundamental a la hora de conservar el talento de los trabajadores dentro de la empresa, ya que las personas talentosas saben que su trabajo es valorado y están siempre buscando buenas oportunidades que también les representen beneficios y una mejor calidad de vida. En este punto el estudio encontró que para Tigo Cartagena tiene cuatro veces más probabilidades de perder su fuerza de venta si sus empleados tienen una visión desfavorable de la forma en que se promueve el bienestar.

El bienestar no solo es una herramienta que puede obtener resultados muy positivos si es bien manejada, sino que constituye también un elemento clave para la supervivencia de una organización

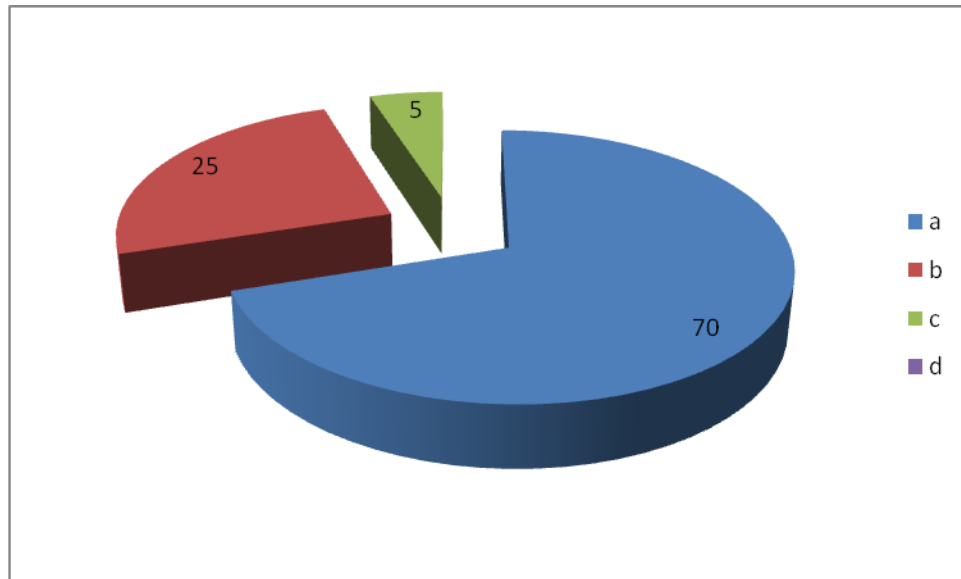
El problema es que todavía hay muchos directivos y empresas que ven el bienestar como un aspecto importante pero no fundamental, y que lo tratan de manera aislada sin analizar lo beneficios que puede ser su integración a la visión y los objetivos globales de la compañía. La inclusión del bienestar dentro de la estrategia global puede significar toda la diferencia en cuanto a la supervivencia y también al mayor éxito de una organización.

Tabla 11. Tipo de relación con sus superiores

RANGO	FRECUENCIA	%
a. Siempre	28	70
b. No todas las veces	10	25
c. Normal	2	5
d. Nunca	0	0
TOTAL	100	100

Fuente: Investigadores del proyecto

Gráfico 12. Tipo de relación con sus superiores



Fuente: Investigadores del proyecto

El 70% de los encuestados afirma que siente el mismo trato de todos los empleados y sus superiores, lo cual traduce en una buen clima y relación laboral. El 25% afirma que no todas las veces se siente identificado con los demás empleados en tener el mismo tipo de relación con sus superiores. Sólo el 5% establece que las relaciones son normales y no siente ningún tipo de diferencias.

Del estilo de cada persona dependerá mucho el tipo de comunicación que podemos entablar; en esto influyen un gran número de factores, como pueden ser la formación académica, la edad, el nivel socioeconómico, etc

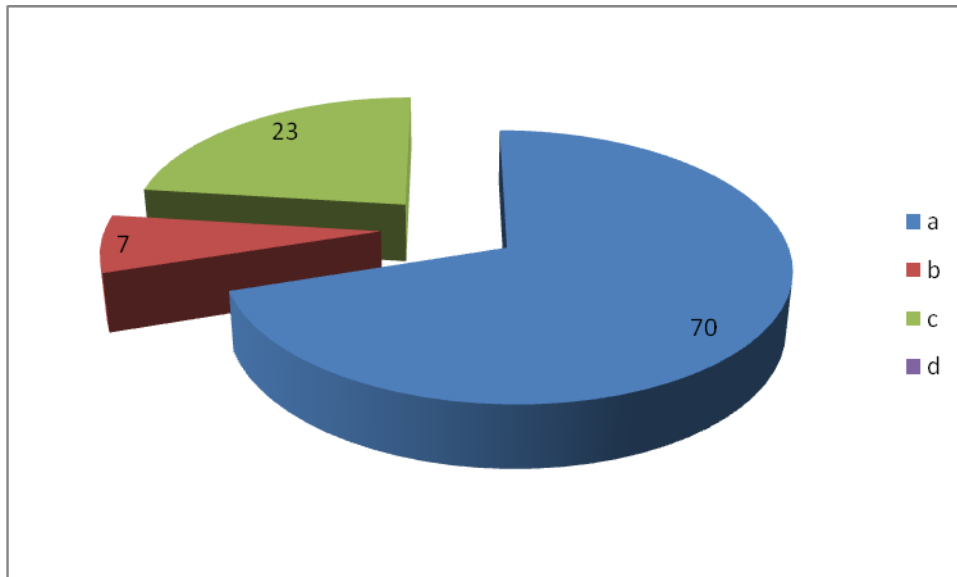
Una buena relación con los jefes hará más cordial nuestro ambiente de trabajo, y esto es muy conveniente si tenemos en cuenta el número de horas al día que se labora y se ocupa el trabajador en otros tipo de actividades.

Tabla 12. Clima laboral superiores, condiciones servicios y relación empleados

RANGO	FRECUENCIA	%
a. Siempre	28	70
b. No todas las veces	3	7
c. Normal	9	23
d. Nunca	0	0
TOTAL	100	100

Fuente: Investigadores del proyecto

Gráfico 13. Clima laboral superiores, condiciones servicios y relación empleados



Fuente: Investigadores del proyecto

Una de las ventajas cuando se trabaja en servicios es trabajar acorde a las necesidades del servicio, sus condiciones y su relación, es por ello que el 70% de los asesores en el área de ventas siempre existe una coordinación entre las formas de trabajar y las condiciones del servicio; un 23% afirma que ese tipo de relación es normal y sólo un 7% dice que no todas las veces se establece un clima laboral de acuerdo a las condiciones de trabajo en el tipo del servicio que sea beneficio a los empleados que laboran en el área de ventas de la empresa TIGO Cartagena.

Toda organización o empresa para ser exitosa debe tener un buen ambiente laboral y que la relación jefe-subalterno sea de respeto.

Para quienes tienen la responsabilidad de dirigir a un determinado grupo de personas guardar el respeto y hacerse respetar, es la clave esencial para crear un ambiente laboral productivo.

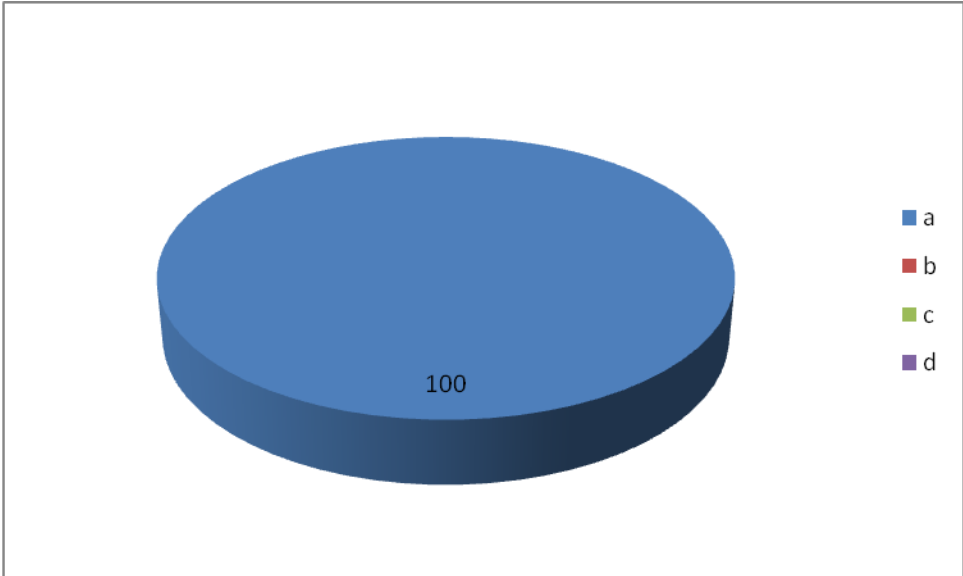
### 6.3 Estímulos, Recompensas e Incentivos Laborales

Tabla 13. Consciente prestación de servicio

RANGO	FRECUENCIA	%
a. De acuerdo	40	100
b. Parcialmente de acuerdo	0	0
c. No del todo de acuerdo	0	0
d. Desacuerdo	0	0
TOTAL	100	100

Fuente: Investigadores del proyecto

Gráfico 14. Consciente prestación de servicio



Fuente: Investigadores del proyecto

Para la mayoría de los encuestados, es importante que para la prestación eficiente del servicio de telefonía celular es destacado asumir compromiso, dedicación para obtener los resultados deseados. Todos los asesores de ventas están de acuerdo a este tipo de premisas en la empresa.

Si la empresa pudiera supervisar perfectamente y sin costo alguno a sus empleados, el uso del pago de incentivos se presentaría como innecesario, ya que empresa y empleados podrían negociar sobre el nivel de esfuerzo que debería aportar estos últimos, determinándose la retribución final en función del cumplimiento o no de lo acordado

Por ello, es de esperar que cuando existan dificultades de supervisión y, por tanto, sea costoso determinar directamente el esfuerzo o las aportaciones efectuadas por el trabajador, la empresa recurra más frecuentemente al uso de retribución variable y de motivaciones de diferentes índoles

A la Tigo Cartagena le interesa motivar a sus empleados para que realicen un mayor esfuerzo cuando puede obtener unos mayores beneficios como consecuencia de los resultados del mismo. Donde el esfuerzo de los trabajadores apenas repercute en los resultados que consigue la empresa, no es especialmente interesante el uso de la retribución variable.

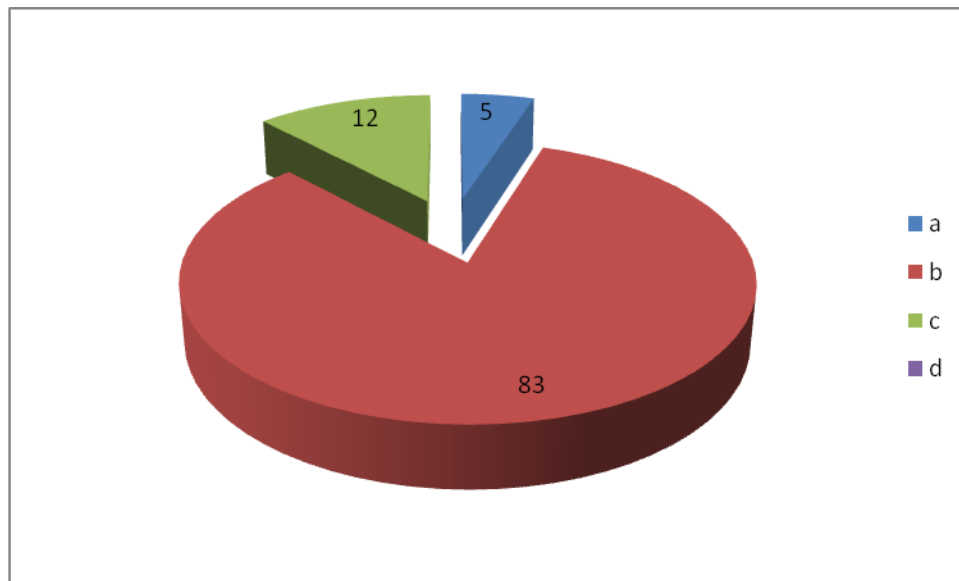
En el caso de los incentivos a la productividad, esto equivale a decir que éstos serán empleados cuando sea especialmente provechoso que los empleados aceleren su ritmo de producción y fabriquen un mayor número de unidades de producto.

Tabla 14. Satisfecho con estímulos, incentivos y/o recompensas

RANGO	FRECUENCIA	%
a. De acuerdo	2	5
b. Parcialmente de acuerdo	33	83
c. No del todo de acuerdo	5	12
d. Desacuerdo	0	0
TOTAL	100	100

Fuente: Investigadores del proyecto

Gráfico 15. Satisfecho con estímulos, incentivos y/o recompensas



Fuente: Investigadores del proyecto

El objetivo de los incentivos, es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dicha actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos.

El objetivo que las empresas pretenden obtener con la aplicación de los planes de incentivos, es mejorar el nivel de desempeño de los empleados

De acuerdo a los encuestados, 33 de ellos, manifestó en un 83% que se encuentran parcialmente de acuerdo con los estímulos, incentivos y/o recompensas por parte de la empresa de telefonía celular, esto debido a que en ocasiones no son los más puntuales para lo convenido por parte de la empresa. Un 12% no se encuentra del todo de acuerdo con los estímulos y demás beneficios que la empresa tiene establecido para los asesores de ventas como parte del bienestar laboral en beneficio de los empleados que laboran en Tigo Cartagena.

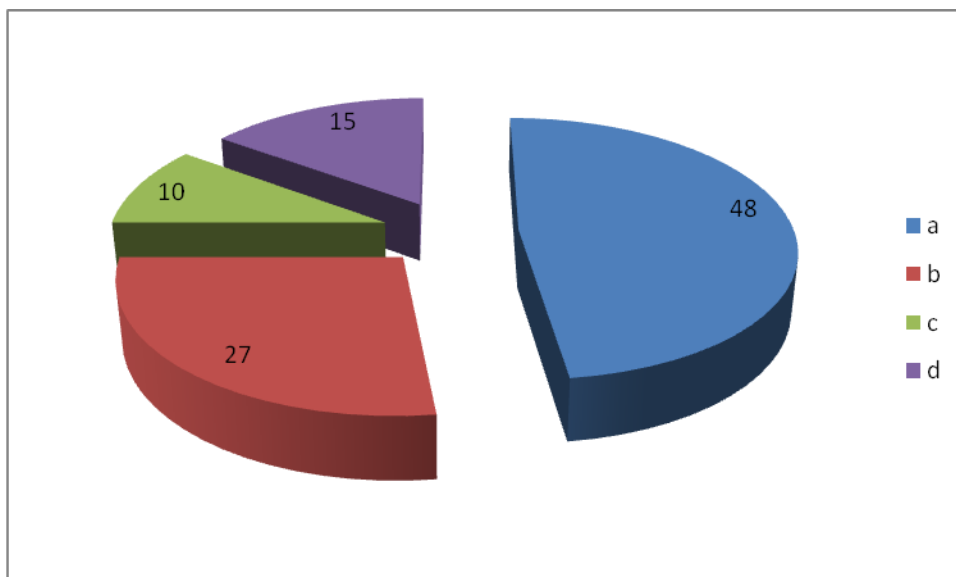


Tabla 15. Trabajo compensado por estímulos, recompensas e incentivos

RANGO	FRECUENCIA	%
a. Siempre	19	48
b. No todas las veces	11	27
c. Normal	4	10
d. Nunca	6	15
TOTAL	100	100

Fuente: Investigadores del proyecto

Gráfico 16. Trabajo compensado por estímulos, recompensas e incentivos



Fuente: Investigadores del proyecto

El 48% de los encuestados afirmó que su trabajo se ve compensado en cuanto a estímulos, recompensas e incentivos de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa para el servicio de telefonía celular. El 27% dice que no todas las veces su trabajo se ve remunerado por conceptos antes citados; el 15% de los encuestados confirma que nunca se han visto compensados por cualquier tipo de estímulos por parte de la empresa y sólo el 10% expone que su trabajo se ve compensado de manera normal como parte de la política de estímulos, incentivos y recompensas que tiene la empresa fijado para ello.

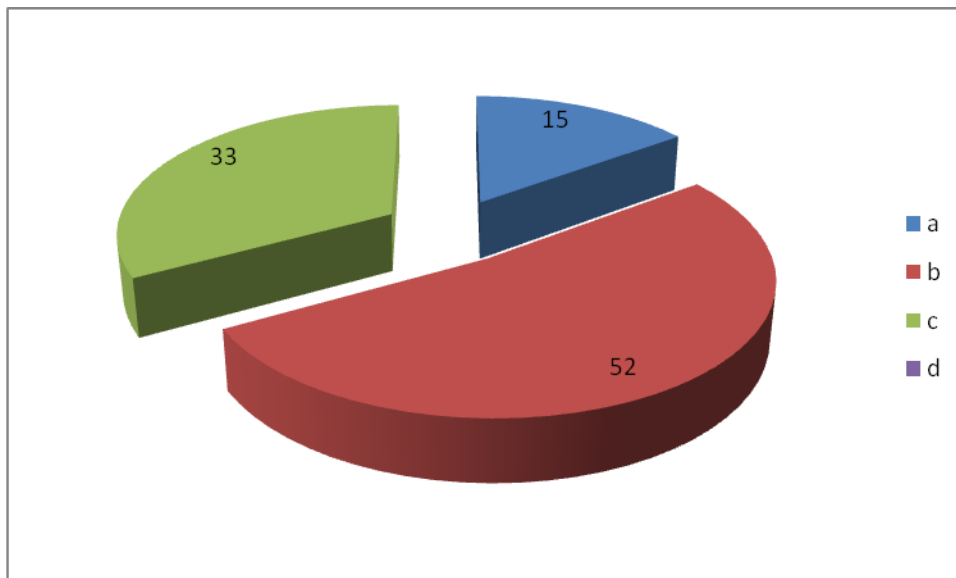
Estableciendo un vínculo entre los “costos” laborales y la productividad, la compensación se ha manejado como herramienta de incentivo, monetario, para motivar al personal

Tabla 16. Programa estímulos, recompensa e incentivos acorde a sus actividades laborales

RANGO	FRECUENCIA	%
a. Siempre	6	15
b. No todas las veces	21	52
c. Normal	13	33
d. Nunca	0	0
TOTAL	100	100

Fuente: Investigadores del proyecto

Gráfico 17. Programa estímulos, recompensa e incentivos acorde a sus actividades laborales



Fuente: Investigadores del proyecto

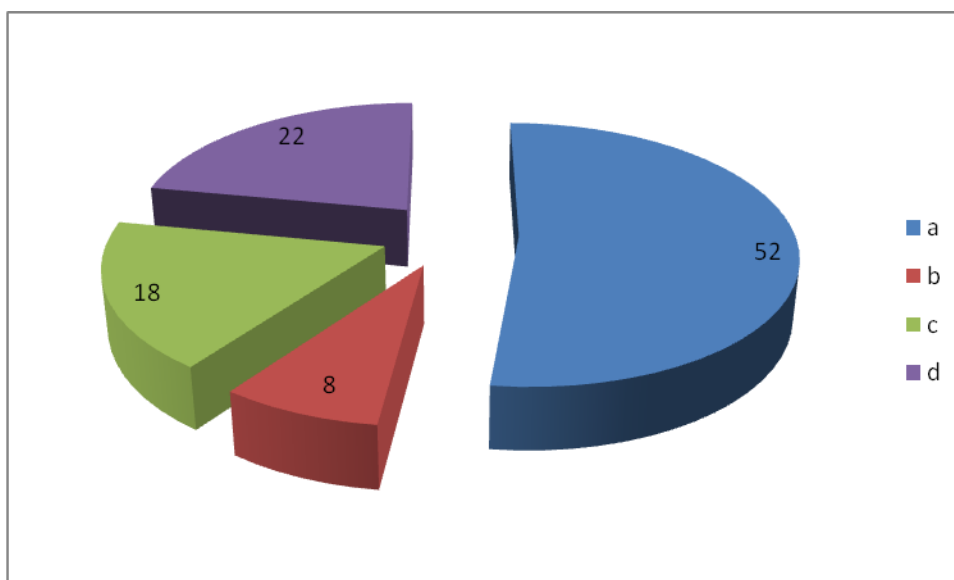
Para los empleados encuestados, el programa actual no es acorde a las actividades laborales que se llevan a cabo a diario como parte de lo establecido en las actividades organizativas en la empresa, de esta afirmación el 52% de los asesores de ventas confirman esta iniciativa. Un 33% de los trabajadores afirma que el programa actual de estímulos, recompensas e incentivos cumple una función normal y sólo un 15% de los mismos afirma que el programa establecido como beneficio laboral se encuentra acorde a las actividades laborales que se llevan a cabo en las oficinas de TIGO Cartagena.

Tabla 17. Incentivado de manera correcta y oportuna

RANGO	FRECUENCIA	%
a. Siempre	21	52
b. No todas las veces	3	7
c. Normal	7	18
d. Nunca	9	22
TOTAL	100	100

Fuente: Investigadores del proyecto

Gráfico18. Incentivado de manera correcta y oportuna



Fuente: Investigadores del proyecto

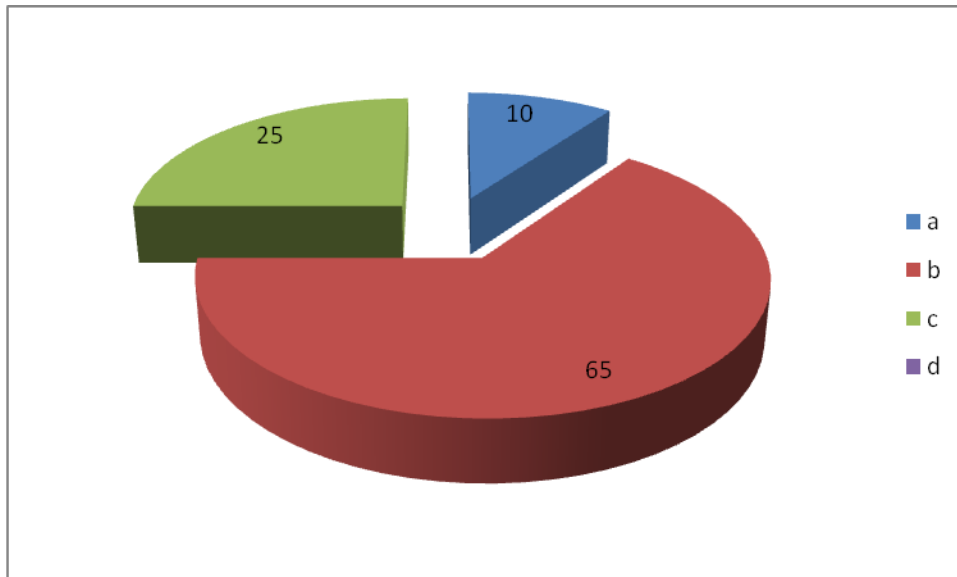
El 52% de los asesores de ventas en la empresa afirma que siempre ha sido incentivado alguna vez de manera correcta y oportuna de acuerdo a los logros obtenidos en la empresa, reconociendo que la empresa dispone de una política de recompensa mediante el logro de las metas previamente establecidas. El 22% expone que nunca han sido incentivados de manera alguna por parte de la empresa; el 18% de los encuestados dice que la empresa hace este tipo de incentivos de manera normal y sólo el 7% de los asesores confirma que no todas las veces la empresa hace este tipo de incentivos a sus trabajadores.

Tabla 18. Programa actual de estímulo, recompensas e incentivos es eficiente

RANGO	FRECUENCIA	%
a. De acuerdo	4	10
b. Parcialmente de acuerdo	26	65
c. No del todo de acuerdo	10	25
d. Desacuerdo	0	0
TOTAL	100	100

Fuente: Investigadores del proyecto

Gráfico 19. Programa actual de estímulo, recompensas e incentivos es eficiente



Fuente: Investigadores del proyecto

Parcialmente de acuerdo, fue la respuesta de 26 asesores en venta de la empresa de servicio de telefonía celular TIGO en la ciudad de Cartagena, lo cuales consideran que el actual programa de estímulos, incentivos y recompensas es eficiente y refleja los beneficios para el empleado. Un 25% dice que no del todo es correcto y sólo un 10% considera que el programa actual es eficiente y es el adecuado para los trabajadores en el área de ventas de la empresa.

## 6.4 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

La investigación encontró que la mayoría de los trabajadores en Tigo Cartagena, están conformes con su empleo, pero igualmente se observó que un 38,1% no se encuentra satisfecho. Esto evidencia, que por ejemplo los asalariados no se sienten conformes con algunas políticas de la empresa y/o la política de estímulos, recompensas e incentivos para los asesores del área de ventas.

La primera conclusión de este estudio acerca la influencia de bienestar laboral en el trabajo es que en la mayoría de los trabajadores en Tigo Cartagena esperan ser mas retribuidos de acuerdo a la productividad de la empresa, mediante una política más clara que acerque más a la empresa con los trabajadores. Es por ello, que esperan obtener un tipo de retribuciones más representativos de acuerdo a su rendimiento en el trabajo.

Igualmente se encontró que la satisfacción laboral en los empleados de Tigo Cartagena se encuentra determinada por el tipo de cargo que ejecuten resaltando que aquellas personas que se encuentran en cargos directivos están un 77% mas satisfechas, por el contrario se identificó que asesores en venta que aún no tienen definido la satisfacción en el tipo de política de recompensa llevado a cabo por la empresa.

La relación entre las ventas y la productividad por considerarse un tipo de empresa que ofrece servicios de telefonía celular, depende del portafolio de productos que coloquen en el mercado para la venta. El 75% de los asesores en ventas de la empresa considera que este tipo de relación es relevante.

El 60% de los empleados se siente contento con el ambiente actual de trabajo en el área de ventas de la empresa TIGO Cartagena pues cuenta con las herramientas y mecanismos necesarios para desarrollar su trabajo.

Igualmente, el 70% de los empleados en el área de ventas se encuentran dispuestos a progresar laboralmente mientras las condiciones de trabajo estén dadas y la empresa dentro de su línea de jerarquización tenga el espacio disponible para ello.

De acuerdo a si existe algún tipo de medición, el 55% de los encuestados afirma que no están seguro de ello, más sin embargo, un 58% de los asesores de ventas afirma que puede considerarse una condición para el mejoramiento del trabajo.

En cuanto al trato, la mayoría de los empleados (70%) afirma que siente el mismo trato de todos los empleados y sus superiores, lo cual traduce en una buen clima y relación laboral. Cuando se trabaja en el área de servicios en telefonía celular, el trabajo es acorde a las necesidades del cliente por lo que siempre existirá una coordinación entre las formas de trabajar y la prestación del mismo a satisfacción del cliente.

Un 83% que se encuentran parcialmente de acuerdo con los estímulos, incentivos y/o recompensas por parte de la empresa de telefonía celular, esto debido a que en ocasiones no son los más puntuales para lo convenido por parte de la empresa.

Así mismo, El 48% de los encuestados afirmó que su trabajo se ve compensado en cuanto a estímulos, recompensas e incentivos de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa para el servicio de telefonía celular.

El 52% del personal encuestado en el área de asesores de ventas afirman que el programa actual de recompensas, incentivos y estímulos no es acorde a las actividades laborales que se llevan a cabo a diario como parte de lo establecido en los programas organizativos en la empresa.

La productividad está en función de la óptima administración de los recursos, tales como personal, materiales, presupuesto, etc. Atalaya (1999), explica como si el recurso humano no está empoderado de sus funciones, el resultado final podrá verse afectado negativamente, ya que el empleado que no se encuentre satisfecho, no mantendrá la concentración en las funciones sino en esos factores que para él tienen una repercusión negativa y no complaciente, por lo que el entorno puede llegar a convertirse en un estímulo punitivo para el trabajador.

Dentro de lo expuesto anteriormente, relacionado con la importancia de la organización y del individuo en la satisfacción laboral, es importante resaltar que entre mayor

reciprocidad exista entre ambas partes, mayor será el compromiso del colaborador con la organización y su satisfacción. Pero este equilibrio requerido deja entrever la importancia de la labor de un buen programa por parte de Tigo Cartagena y que deje entrever la importancia de los asesores para la productividad de la empresa.

## **7. INFLUENCIA DEL BIENESTAR LABORAL DE EMPLEADOS EN EL ÁREA DE VENTAS**

Según Consuegra (2005), se entiende organización como aquel sistema de actividades concernientes, coordinadas y conformadas por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para su éxito. Así mismo, Chiavenato (2000) establece que las organizaciones deben estar conformadas por personas con capacidades de comunicación, con disposición para actuar conjuntamente y el deber desear objetivos comunes.

Con el pasar el tiempo, se identifican los cambios generados en el personal de una empresa, pasando a constituirse en el capital humano de las mismas, generando cambios que permitan a los empleados sean tenido en cuenta en sus puestos de trabajo.

En el área de venta de Tigo Cartagena, se puede evidenciar que la contribución del personal sigue siendo una variable de una persona a otra, ya que cada trabajador tiene sus propios intereses, y es esta diferenciación la que conlleva a que la influencia del bienestar laboral sea inestable, esto debido a que sus trabajadores andan en la búsqueda de autonomía en la toma de decisiones que se relacionan con sus funciones laborales.

Para la empresa, muchos factores están soportados en el reglamento interno de la misma, que encasillan las funciones de sus empleados provocando ambientes inconformes donde el trabajador se siente explotado, insatisfecho y sin expectativas por seguir ejerciendo sus funciones.

Una vez el empleado entra a trabajar en Tigo Cartagena, se persiguen objetivos individuales diferentes, que difieren a las que las empresas direcciona a sus empleados. Esto permite que los objetivos personales se alejen de manera gradual de las aspiraciones de los trabajadores.



## 7.1 BIENESTAR LABORAL

El Bienestar Laboral, debe pretender la satisfacción de las necesidades de manera integral, en todos los aspectos: biológico, psicosocial, espiritual y cultural, jerarquizando las necesidades de superación siempre y en cada momento de cualquier actividad rutinaria.

Según Chiavenato (2000)<sup>7</sup>, *"... cada colaborador al ingresar a una organización piensa en satisfacer sus necesidades, dejando a un lado la razón de ser de la organización junto con sus objetivos por alcanzar. Las empresas reclutan y seleccionan su recurso humano para alcanzar con ellos y mediante ellos objetivos comunes (producción, rentabilidad, reducción de costos, ampliar el mercado y satisfacer las necesidades de los clientes). Incluso después de reclutados y seleccionados, los individuos tienen objetivos personales por los que luchan valiéndose en ocasiones de la organización para alcanzarlos, mostrando que la relación entre la organización y los empleados no es siempre cooperativa ni satisfactoria, muchas veces es tensa y conflictiva."*

Para Tigo Cartagena, la administración del Recurso Humano comprende no sólo la búsqueda y contratación del personal sino que deberá propiciar el bienestar de cada uno de los empleados, desarrollando mejores actitudes, destrezas y habilidades que permitan aportar a la empresa un mejoramiento constante y continuo.

Por lo tanto, la empresa deberá convertirse en un facilitador y orientador de métodos y recursos que disminuyan la labor del personal, esto debido a que entre más satisfechos estén los empleados en Tigo Cartagena y obtengan un bienestar, más positiva será su actitud que se traduce en mayores niveles de productividad y rentabilidad para la empresa, lo que traduce en posicionamiento en el mercado donde se encuentra segmentada la empresa de servicios.

La mayoría de las empresas buscan es alcanzar estándares de calidad que acrediten sus servicios para ser más competitivos, lo cual ha llevado a que el bienestar de los

---

<sup>7</sup> CHIAVENATO. (2000) Administración de Recursos Humanos. Edit. McGraw Hill. Quinta Edición. Colombia

empleados se vea disminuido con el fin de presentar indicadores positivos de gestión. Este tipo de situaciones ha motivado a que las empresas tenga déficit en cuanto al tipo de liderazgo, la falta de empoderamiento de los empleados, imparcialidad en la vinculación, monotonía laboral, factores que evidencias insatisfacción del personal, lo cual se convierte en un factor de riesgo para la productividad de la misma, aumentando costos en contratación de personal, afectando en la prestación del servicio.

Con el fin de crear un entorno de trabajo ideal para la construcción de procesos de formación, que sea semillero de servidores maestros, con alto sentido de pertenencia, unido a la satisfacción por trabajar en un entorno sano que le permita crecer permanentemente en todos los sentidos, se plantea el siguiente modelo para el diseño de programas de Bienestar Laboral, en el cual se pueden desarrollar las diversas áreas de intervención: (Ministerio de Educación, 2014)

El siguiente modelo de coaching tiene como objetivo proporcionar a los líderes, una estrategia para orientar al recurso humano, enfocando su inteligencia, compromiso, energía y sentimientos hacia el logro de un objetivo común en beneficios de todos.

Figura 1. Modelo de Coaching implementado en el Bienestar Laboral.



Fuente. SARELLA, Charles. PARAVICK, Mike (2002)

El verdadero bienestar de las personas se fundamenta en una vida laboral definida con claras perspectivas y con compensaciones personales, profesionales y sociales.

El bienestar social es una herramienta a través de la cual la organización mediante una red de programas y actividades prácticas, logísticas y de estimulación busca mejorar la calidad de vida a sus colaboradores y cumplir con los objetivos de la organización.

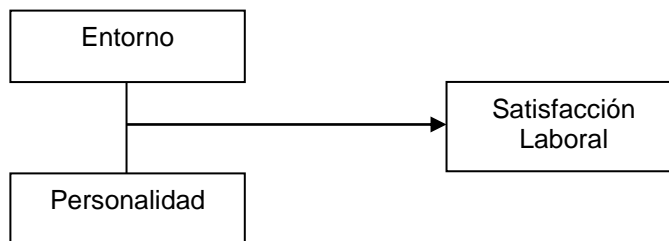
El desarrollo integral de las personas se logra mediante el reconocimiento del trabajador como ser humano, portador de competencias y sueños, que le permiten desempeñarse exitosamente en determinados ambientes y bajo ciertas condiciones laborales con la generación de oportunidades de desarrollo coherentes con los propósitos de la Empresa y con los del trabajador.

## 7.2 MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL EN TIGO CARTAGENA

Es de resaltar que al hablar de satisfacción laboral, muchos autores hacen referencia a la motivación de los empleados lo cual puede llegar a crear confusiones, que incluso puede dejarse interpretar como conceptos iguales o sinónimos.

En la sucursal de Tigo Cartagena, se establece que los empleados con los mismos cargos en el área de ventas tienen condiciones de trabajo similares que pueden variar medianamente su grado de satisfacción, determinando su grado de satisfacción de acuerdo a la siguiente figura 2.

Figura 2. Satisfacción laboral comparado: satisfacción laboral y puesto de trabajo



Fuente: Consulta realizada de Psicología Industrial y Organizacional. Spector. 2002. Ed. Manual Moderno

Un enfoque teórico plantea que la satisfacción laboral es un producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Para los asesores de venta en Tigo Cartagena, esta tendencia depende de los resultados y aportes que hace el individuo y lo que realmente obtiene como parte del esfuerzo de trabajo y gratificación una vez alcanzado los objetivos y/o logros establecidos.

Para Porter y Lawler (1992), plantean que es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad y el objeto o los fines que las reducen. Plantean también que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.

En el área de ventas de Tigo Cartagena, las acciones de influencia de bienestar laboral se encuentran asociadas a las condiciones de trabajo como el salario, las políticas de remuneración de la empresa, el entorno físico y de trabajo, la seguridad en el cargo y la seguridad en la continuidad del mismo.

Estos factores sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando existan las condiciones necesarias de seguridad para el trabajador y que asegure seguridad en la continuidad de su labor realizada y no por rendimientos exigidos de manera exagerada por cumplir metas imposibles sin las condiciones y herramientas indicadas para cumplirlas de manera efectiva.

La teoría planteada por Herzberg (1959) citado por Pérez y Fidalgo (1998), quien postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos (Ver Tabla 1). Según este modelo bifactorial, estos factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista, pero no pueden determinar la satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son circunstanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc.

Tabla 1. Teoría Bifactorial de Herzberg

FACTORES MOTIVACIONALES		FACTORES HIGIÉNICOS	
FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN INSATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN NO PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCIÓN
SATISFACTORES	Realización exitosa del trabajo  Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros de trabajo  Promociones en la empresa, etc	INSATISFACTORES	Status elevado  Incremento del salario  Seguridad en el trabajo, etc  Malas relaciones inrpersonales  Bajo salario  Malas condiciones de trabajo , etc-

Fuente. tomado de Satisfacción Laboral: Escala General de Satisfacción; Pérez e Hidalgo, 1998, [http://www.mtas.es/insh/ntp\\_394.htm](http://www.mtas.es/insh/ntp_394.htm)

Este modelo plantea que la satisfacción laboral sólo puede venir generada por factores intrínsecos (a los que Herzberg llamó "factores motivadores") mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos (a los que Herzberg dio la denominación de "factores higiénicos").

### 7.3 CARACTERÍSTICAS DE INSATISFACCIÓN LABORAL EN EL ÁREA DE VENTAS

Dentro del área de ventas de la empresa Tigo Cartagena, es importante identificar las variables asociadas con las actividades de labor que se desarrolla en esa dependencia.

Entre las que se destacan:

- Cumplimiento de necesidades. En Tigo Cartagena, la satisfacción laboral está determinada por el grado en que la organización le permite al individuo cumplir sus necesidades.
- Discrepancias. Existen diferencias dentro de las expectativas a cumplir, lo que representa diferencia entre lo que un individuo espera recibir del trabajo, como un buen sueldo y oportunidades de ascenso.

- Consecución de logros. Son los establecidos por Tigo Cartagena y que hacen parte de las metas para el cumplimiento de los objetivos previamente trazados.
- Imparcialidad. En Tigo Cartagena, se pretende relacionar a sus empleados de manera justa de acuerdo a sus labores y lugar de trabajo.

Aspectos como la historia personal de cada trabajador, estudios, edad, sexo, formación laboral va delimitando determinadas expectativas, necesidades y aspiraciones con respecto a las personas que se requiere en el área de investigación, las cuales condicionan el tipo de perfil que se requiere para laborar en el área de ventas de la sucursal Cartagena.

Es evidente por parte de la empresa en establecer que para la satisfacción de sus trabajadores y en busca de obtener buenos resultados contribuir a la productividad de la empresa generando situaciones de bienestar en sus empleados, para que éstos se sientan motivados, trabajen más eficiente y productivamente.

La satisfacción laboral también se encuentra relacionada con el empoderamiento, herramienta altamente utilizada en la actualidad, hoy en día las organizaciones implementan este tipo de estrategias con el objeto de mejorar la productividad y satisfacción del cliente, y para tener una ventaja competitiva como lo mencionaron Ardí y Leiba (1998)<sup>8</sup>. El empoderamiento consiste en otorgarle al empleado autonomía para tomar decisiones acerca de cómo llevar a cabo sus actividades diarias.

Por lo tanto, para que exista un buen ambiente de satisfacción laboral en Tigo Cartagena, es indispensable tener en cuenta que si el empleado es poco incentivado al cumplimiento de metas, ni existe una exigencia en cuanto a competencias, no generará sentido de pertenencia hacia la empresa y a su vez lo más factible es que los niveles de satisfacción disminuyan, dando lugar a la insatisfacción.

Un empleado poco o nada motivado expresa su insatisfacción mediante la búsqueda de otro empleo y renuncia; la lealtad, expresada mediante una espera pasiva y optimista para

---

<sup>8</sup> LEIBA (1998). Estrategias Integrales de relaciones interpersonales

que la situación mejore, incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.

## **7.4 MOTIVACIÓN DE BIENESTAR LABORAL**

Para poder controlar las variables que influyen en la satisfacción laboral, es absolutamente necesario establecer indicadores que nos permitan monitorear los resultados de las estrategias implementadas. Los indicadores que propone Camacaro (1999) para tener presente son: los niveles de oportunidad y desarrollo de la organización, el reconocimiento, la capacidad de logro del individuo en la organización, las características del trabajo que están muy relacionados con la estructura y organización, a su vez con los niveles de responsabilidad del cargo y las expectativas como fuentes de satisfacción laboral.

Otro indicador sumamente importante es el salario, ya que este factor es lo que el trabajador percibe por los roles que desempeña en la organización. El salario es una contraprestación por el trabajo de una persona en la organización y es el medio a alcanzar un objetivo final esperado por el individuo. Camacaro (1999).

**7.4.1 Salario.** El salario es la característica del empleo que mayor interés ha suscitado en los economistas preocupados por los determinantes de la Satisfacción Laboral. Los trabajadores valoran más los empleos con mayor remuneración ya que les permite suplir sus necesidades y a su vez le posibilitan niveles de consumo más elevados. En esta sociedad occidental los trabajadores con mayores ganancias declaran un mayor nivel de satisfacción con sus empleos. Gamero (2003).

El salario es un factor determinante en la vida económica y social de cada individuo. Es importante ya que para el hombre representa el medio por el cual se pueden satisfacer la mayoría de las necesidades de su entorno familiar y social como son la alimentación, el vestido, la vivienda entre otras. Por otro lado para la industria, los salarios constituyen una parte significativa de los costos de producción de los empleadores y a los gobiernos les interesan sobremanera las tasas de salarios porque repercuten en el ambiente social del país y en aspectos tan importantes de la economía como el empleo, los precios y la

inflación, la productividad nacional y la posibilidad de exportar bienes en cantidad suficiente para pagar las importaciones y así mantener el equilibrio de la balanza de pagos. Los salarios elevados también tienen importantes ventajas para la economía en su conjunto, pues en primer lugar, aseguran una fuerte demanda de bienes y servicios, y además estimulan el aumento de la productividad.

Los salarios son un elemento importante de la política de trabajadores, empleadores y gobiernos y de las relaciones entre ellos. La administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Estas estructuras de salario deberán ser equitativas y justas con relación a:

- Los salarios con respecto a los demás cargos de la propia organización, buscando el equilibrio interno de estos salarios.
- Los salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, buscando el equilibrio externo de los salarios.
- El equilibrio interno se alcanza mediante informaciones internas obtenidas a través de la evaluación y la clasificación de cargos, sobre un programa previo de descripción y análisis de cargos.
- El equilibrio externo se alcanza por medio de informaciones externas obtenidas mediante la investigación de salarios.

Con estas informaciones internas y externas, la organización define una política salarial, normalizando los procedimientos con respecto a la remuneración del personal. Esta política salarial constituye siempre un aspecto particular y específico de las políticas generales de la organización.

Las personas que trabajan en las organizaciones lo hacen en función de ciertas expectativas y resultados, están dispuestos a dedicarse al trabajo y a cumplir las metas y objetivos de la organización, si ésta le reporta algún beneficio significativo por su esfuerzo



y dedicación. El compromiso de las personas en el trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad percibido por ellas: en la medida en que el trabajo produce resultados esperados, mayor será su compromiso y satisfacción. (Chiavenato, 2002).

Igualmente, Spector (2000) planteó que diversas características del entorno laboral constituyen causas de la satisfacción laboral, dichas características comprenden rasgos de los puestos y de la organización, variedad de las tareas, identidad de las tareas, significado de las tareas, autonomía y retroalimentación del puesto.

**7.4.2. Incentivos.** Los incentivos se manejan como estímulos basados en el desempeño laboral o en objetivos alcanzados y no en la antigüedad o en las horas que se haya laborado. Los incentivos pueden constituir el total de la compensación o un suplemento para un enfoque más tradicional de sueldos y salarios.

- Incentivos sobre unidades de producción.
- Bonos sobre producción.
- Comisiones.
- Curvas de madurez.
- Aumentos por méritos.
- Compensación por conocimientos especializados.
- Incentivos no financieros.
- Incentivos a ejecutivos.

## **8. NIVEL DE RELACIONES INTERPERSONALES Y GRUPALES**

Las relaciones interpersonales son importante en nuestras vidas, debido a que por naturaleza el hombre es social y necesita de otros para desarrollarse dentro de su entorno, facilitando el sentido de percepción y relacionarnos de manera fluida y adecuada.

Uno de los aspectos más valorados por los clientes en el mercado actual es, por supuesto, la relación interpersonal. No importa en qué área de actuar, las personas son cada vez más exigentes y conscientes de sus derechos y buscar un profesional para dedicar tiempo de calidad con cada uno de sus clientes.

La búsqueda de la técnica y el conocimiento continúa, pero ahora acompañado por la búsqueda de afecto, atención y respeto: el mínimo que el cliente cree que merece por elegirle como profesional entre las muchas opciones en el mercado.

Para cumplir con estas expectativas, es necesario trabajar la forma de tratar con la gente, y esto incluye también a sus empleados y proveedores. Una buena relación dará lugar a una serie de comportamientos positivos, la promoción de relaciones de confianza y esto se reflejará en la forma en que perciben sus pacientes y su práctica.

### **8.1 RELACIONES ENTRE PERSONAS**

Uno de los aspectos más importantes de las relaciones entre las personas es la comunicación, ya que a través de ella se logra intercambiar ideas, experiencias y valores; transmitir sentimientos y actitudes, y conocer mejor. La comunicación permite expresar y saber más de las personas, de los demás y del medio en que se vive. Antes de que nacióramos, existía un tipo de comunicación con los padres al escuchar sus voces, sus movimientos y responder a ellos con movimientos dentro del vientre de la madre y una vez que nacimos, la comunicación con nuestros balbuceos y primeras palabras, con nuestro llanto o con nuestras sonrisas.

La comunicación sirve para expresar lo que se siente, lo que se necesita y lo que se piensa de los demás, para entender el mundo que nos rodea y para ser escuchados; también, para conocer a las personas con las que relacionamos diariamente.

La comunicación en nuestra vida, no siempre se da de manera fácil. Por ejemplo, a veces al comunicarse con personas con las que tenemos diferencias de edad, de sexo, de escolaridad, se puede pensar que no nos entienden, que no hablamos el mismo idioma; eso nos puede desanimar y hacer sentir incomprendidos, pareciera que hubiera una barrera para relacionarse.

Estas diferencias, aparentemente separan profundamente, pero si lo pensamos bien y le sacamos provecho, se puede aprender de los demás, logrando transformar en beneficios esas limitaciones. Las relaciones interpersonales, dentro del ámbito laboral, tienen por supuesto fundamental importancia. Muchas veces, el hecho de mantener el cargo o puesto de trabajo, depende directamente de conocer y llevar a la práctica las habilidades sociales necesarias para establecer y mantener unas relaciones adecuadas, que permitan desenvolvernarnos con eficacia en el ámbito laboral.

## **8.2 COMUNICACIÓN**

La buena comunicación es una vía de doble sentido, es decir, se debe hablar pero también escuchar a los demás y así poder crear amistades y personas de influencia. Si escuchamos más, se debe dar cuenta que a las personas les gusta mucho hablar de sí mismos o sobre un tema que a ellos les apasiona. Las personas con buenas habilidades de comunicación en las relaciones interpersonales muestran un interés genuino en los temas que gustan a los demás, haciéndoles preguntas.

Las muestras de interés pueden ser verbales o no verbales que también forman parte del grupo de habilidades de la buena comunicación interpersonal: como por ejemplo mantener el contacto visual con la persona que hablamos, sonreír y asentir con la cabeza. Todas estas señales sutiles del lenguaje corporal van a transmitir un significado inconsciente de nuestra atención e interés hacia la persona que está hablando.

En Tigo Cartagena, Las relaciones humanas en el lugar de trabajo son una parte importante de lo que hace que un negocio funcione. Los empleados a menudo tienen que trabajar juntos en proyectos, comunicar ideas y proporcionar la motivación para hacer las cosas. Sin una cultura de trabajo estable y acogedora, pueden surgir retos difíciles tanto en la logística de la gestión de los empleados y en la línea inferior.

Así mismo, La calidad de las relaciones laborales es esencial para la retención de empleados. La retención de empleados puede parecer trivial, especialmente en un lugar de trabajo que se utiliza para un alto movimiento de empleados, pero los directivos deben recordar que la rotación es económicamente muy costosa. Cada nuevo empleado requiere una inversión considerable de tiempo y energía en su reclutamiento y entrenamiento.

Las relaciones laborales son una fuente de motivación de los empleados, lo cual es importante para mantener la productividad. En Tigo Cartagena, los empleados que están interesados en su trabajo y en el bienestar de los demás empleados tienden a ser más productivos que los que no lo son.

Es por ello, importante que siempre se esté fomentando la creatividad, y para ello, el trabajador o empleado dentro de su entorno empresarial moderno a menudo debe ser estimulado, incentivado con el fin de desarrollar rápidamente habilidades de los productos que ofrece Tigo Cartagena que satisfagan las cambiantes necesidades de los consumidores.

*“Las relaciones implican gestionar emociones positivas y negativas. Gestionar una relación significa enfrentarse a sucesos desagradables y también a sucesos emocionantes. Una relación significa también negociar las formas de vida e interacción en su conjunto para acomodar las propias necesidades y las necesidades de la otra persona [...]. Una comunicación exitosa no solo requiere sentido común, también requiere el control de los sentimientos, interpretaciones y conductas para satisfacer las necesidades y las de la otra persona. Sin embargo,*

*a veces se reincide en conductas negativas que terminan creando relaciones insatisfactorias” (Wiemann, 2011).*

Un elemento clave para la generación de relaciones personales satisfactorias es mantener un ambiente de confianza y comunicación, en donde se destaquen tanto los elementos comunes como las diferencias para lograr acuerdos que permitan mantener armonía en dicha relación

La comunicación es adecuada cuando se cumplen las expectativas de los comunicadores y las normas de la situación o cultura, por ello se requiere que al comunicar alguna situación o mensaje en el trabajo se tengan presente tanto el qué, cuánto, dónde, cuándo y con quién dar a conocer el mensaje ya que dependiendo de ello se logrará mejorar las relaciones interpersonales.

En el trabajo es importante considerar a los colaboradores, la situación en la que se encuentran y su cultura, para que de esto dependan las decisiones a tomar y que éstas sean las adecuadas.

## **9. PROGRAMA ACTUAL DE ESTIMULOS, RECOMPENSAS E INCENTIVOS LABORALES**

### **9.1 POLÍTICA EMPRESARIAL**

La cultura Tigo Cartagena se caracteriza por acoger todas aquellas contribuciones laborales que generan sus miembros, respetando sus opiniones sin importar su nivel dentro de la organización. Esto, con el fin de garantizar que el ambiente de trabajo se mantenga a lo largo del tiempo y de los diversos giros del negocio.

De igual forma, en la empresa se trabaja continuamente por generar espacios de aprendizaje y enriquecimiento, en los cuales el trabajo en equipo y la aplicación de las políticas empresariales sean los ejes centrales para un trabajo acorde a las necesidades del público objetivo.

Desde el área de Recursos Humanos, Tigo desarrolla estrategias integrales que permiten acercarse a la gente, entender sus necesidades, expectativas y metas y comprometerse a acompañar en el proceso de su cumplimiento, teniendo siempre como premisa el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados en cualquiera de las áreas de trabajo.

La selección de personal en Tigo Cartagena es un proceso de acompañamiento, en donde se parte de entender las necesidades de las áreas y de esta forma se procede en la búsqueda de talentos que cumplan con las expectativas del negocio, esta búsqueda se realiza interna y externamente ya que al interior de la organización se cuenta con un proceso de inducción con un semillero que día a día se está nutriendo, lo que facilita que los empleados tengan diferentes campos de experticia dentro del sector y más posibilidades de crecer dentro de la empresa. Gracias a esta estrategia en el 2016 se logró la vinculación de 15 personas nuevas, adicionalmente se realizó una retroalimentación organizativa de todo el personal en cuanto al desarrollo de estrategias

de ventas. El 53% de las posiciones abiertas fueron cubiertas por personal interno, generando oportunidades de crecimiento y desarrollo para la Gente Tigo Cartagena

## **9.2 CAPACITACION**

Se propician espacios continuos de capacitación que permitan mantener actualizados y a la vanguardia en el uso de nuevas tecnologías y cambios en el mercado de las telecomunicaciones. Además, la empresa se permite ofrecer capacitación constante en temas específicos que fortalecen las habilidades de Tigo, lo que mejora su capacidad de acción y respuesta frente a sus actividades diarias.

## **9.3 INCENTIVOS**

En Tigo Cartagena, se cree en la premisa que el buen desempeño y el compromiso continuo merecen reconocimientos, por lo que se promueve la entrega de incentivos a los colaboradores que tienen un alto desempeño y que por medio de su aporte, ayudan a realizar mejoras a los procesos o ahorros significativos a la organización.

Los reconocimientos relacionados con indicadores de desempeño se entregan trimestralmente en una jornada especial, en la cual se invita a los homenajeados a desayunar y públicamente reconocer la labor que los llevó a merecer el reconocimiento, de igual forma se les hace entrega de una retribución económica extra y un certificado de reconocimiento por su gestión firmado por nuestro CEO y por el Vicepresidente de Tigo, así como la parte organizativa de Tigo Cartagena.

Adicionalmente, se realiza concursos para promover la productividad y la sana competencia al interior de la organización, por medio de la entrega de premios como tiquetes aéreos, boletas para teatro, alojamiento en hoteles, entre otros. Estos concursos son el espacio perfecto para el nacimiento de ideas productivas, estrategias de equipo y planes de trabajo ya que los empleados trabajan en equipo para generar ideas ganadoras que les permitan ser merecedores de los premios.

#### **9.4 BENEFICIOS**

En cuanto a beneficios, la compañía suministra como valor agregado una línea de dotación, con la cual el colaborador accede a un atractivo plan de voz según su posición por un peso al mes, adicionalmente a cada colaborador le entregamos un plan familia, el cual incluye 4 líneas celulares más, que pueden ser entregadas a sus familiares más cercanos para poder mantener una comunicación constante con sus seres queridos, estos planes también tienen un costo de un peso al mes por cada línea.

Adicionalmente, se presta una ayuda a los trabajadores con la adquisición de equipos celulares de última tecnología a precios especiales, por medio de descuentos y la asignación de un bono anual que varía su valor según la posición que ocupe y que les permite cubrir una parte del costo total del equipo.

Por otro lado, se cuenta con un plan de horario flexible, en el cual los asesores de ventas pueden escoger los horarios de ingreso y salida de lunes a jueves (7:00, 8:00 ó 9:00 a.m. y 5:00, 6:00 y 7:00 p.m.), esto con la previa coordinación con el jefe inmediato. Además los viernes todos el horario de entrada es a las 8:00 a.m. y la salida a las 5:00 p.m. ya que es indispensable que los empleados deben tener un equilibrio entre su vida personal y la laboral, de acuerdo con esto se propicia espacios en los cuales los empleados puedan resolver sus asuntos personales y asistir a citas médicas. Así mismo, se ofrece a los trabajadores un día libre remunerado dentro del mes en que cumpla años.

Por último, se cuenta con con el fondo de empleados de Colombia Móvil, el cual promueve el ahorro de sus asociados, además de brindar atractivos convenios con diversas instituciones, los cuales les permite adquirir cualquier cosa que requieran.



## CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la presente investigación documental, se plantean las siguientes conclusiones:

- Un proyecto de bienestar social es un instrumento de desarrollo en donde el hombre es el protagonista de su futuro. El desarrollo va generando actividades encaminadas a proporcionar el mejor bienestar del hombre, por que le permite el desarrollo de potencialidades que en última instancia coadyuvan al logro de objetivos particulares y organizacionales

Los programas de bienestar social son procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la Entidad en la cual labora.

El bienestar laboral genera un buen ambiente humano y físico para el desarrollo del trabajo diario, influye en la satisfacción y por lo tanto en la competitividad, está relacionado con el saber hacer de los directivos, con el comportamiento de los trabajadores, su manera de ser, de comportarse, su sentido de pertenencia para con el grupo laboral y la organización.

El trabajador se identifica con su empresa al verse reflejada en ella, enriqueciéndose así su sentimiento de autoestima y autovaloración pero si no dispone de márgenes de libertad para el desarrollo de su trabajo, no ejerce su autoridad personal al respecto y se limita a cumplir órdenes o a realizar las tareas que otros crearon, su capacidad de trabajo se le vuelve ajena y extraña.

El bienestar social laboral, desde la profesión, es vista como un escenario de intervención para el Trabajo Social, en el cual se busca que esa intervención sea de manera integral frente al trabajador con la intención de propiciarle calidad de vida laboral, la cual se tiene que reflejar en una calidad de vida familiar.

En la empresa Tigo Cartagena, es necesario que los directivos tengan en cuenta el elemento psicosocial en la organización, siendo esta una tarea que demanda de ellos el valorar la relación de los trabajadores entre sí y con la organización, sus expectativas, intereses, logros y satisfacciones. Además, permite crear las condiciones de intercambio reflexivo, crítico y creativo, propiciar la participación y comprometerlos con la misión de la organización y su estrategia de dirección para lograrla.

- La permanencia o baja rotación en los puestos de trabajo es un factor influyente en la productividad empresarial. Hoy en día la empresa Tigo no cuenta con una política corporativa que contemple un programa de rotación para promover procesos de aprendizaje entre sus empleados.

Esa situación obedece a las siguientes razones:

- a. No existe una manual de normatividad donde se aborde el tema de la rotación del personal.
  - b. No se contempla actualmente *“la formación integral del asesor”* que traduce capacitarlo en varios cargos para confirmar no sólo que área le agrada más sino en cual se desempeña mejor.
  - c. La resistencia al cambio por parte del área comercial antigua de la empresa. La forma como han venido desarrollando su trabajo y sobre todo los hábitos adquiridos. Es mucho más fácil para los empleados nuevos aprender ciertos procesos que para los más antiguos desaprenderlos.
- Una orientación planeada y organizada en el ámbito empresarial asegura la permanencia del negocio en el mercado. Es así, como el marketing es considerado una importante herramienta que contribuye a la promoción, reconocimiento y posicionamiento de estas compañías en el medio.

Las organizaciones son sistemas formados por personas, quienes cooperan y se agrupan para la existencia y cumplimiento de los objetivos de la misma; al estar inmersas en un contexto global, experimentan cambios constantes que generan impactos en las personas que la integran y a la vez en la sociedad de una forma dialéctica y de manera permanente.

En el caso de Tigo Cartagena, no existe un sistema de bienestar laboral que permita identificar, analizar y fortalecer las condiciones actuales de los trabajadores, y que además, se base en el diseño e implementación oportuno, permanente y efectivo de estrategias de cambio y mejoramiento que aporten al rendimiento de los trabajadores, en cuanto las actividades diarias que realizan.

El desarrollo de estos programas de bienestar laboral, permite identificar, analizar y comprender el comportamiento de los empleados de la empresa Tigo Cartagena, para poder así, innovar en los productos o servicios, mejorar los procesos, ofrecer calidad, responder acertadamente a los cambios del contexto, satisfacer las necesidades de los clientes y adelantarse a sus exigencias.

- Se vive una época de transición de modelos laborales. Actualmente, las organizaciones experimentan constantes cambios que las conducen a trazarse nuevos retos y desafíos corporativos.

El estado de readaptación permanente que sufre la sociedad, y por ende la empresa, es cada vez más complejo, lo que genera incertidumbre. La anterior situación finalmente incide en el bienestar personal, profesional y laboral de los trabajadores, considerados el activo más importante de la organización.

La empresa Tigo Cartagena no es ajena a esta realidad. En este sentido, los directivos están llamados a establecer mecanismos que permitan conocer las necesidades, gustos y aspiraciones de los empleados, para avanzar en la articulación de los objetivos estratégicos a partir del análisis previo del estado actual del bienestar laboral y de su incidencia en el desarrollo, productividad y rentabilidad de la compañía.

A partir de este diagnóstico, se podrá avanzar en la implementación de una estrategia articulada que, a partir de la identificación de la realidad que vive la empresa en cuanto al recurso humano, se incluya a los diferentes públicos de la organización, como proveedores, productores y los clientes, con el fin de fortalecer la comunicación interna, para posteriormente proyectar la imagen corporativa al mercado y al medio a través de la oportuna prestación del servicio.

La realidad demuestra que solo las empresas organizadas y planeadas internamente, son capaces de ser reconocidas en el medio y alcanzar el posicionamiento de sus productos y/o servicios entre los competidores. De esta manera, el recurso humano, y con él su nivel de motivación, sentido de pertenencia y bienestar, se convierte en el mayor indicador de desarrollo empresarial.

- Un aspecto que debe tenerse en cuenta permanentemente para lograr un clima que refleje bienestar laboral es la necesaria alineación de intereses trabajador-empresa-sociedad lo que implica a su vez tener en cuenta la estrecha relación entre los motivos-necesidades-satisfacción-bienestar laboral y el adecuado balance de ellos para obtener un desempeño exitoso.

De esta manera, es preciso insistir que cuando la alta dirección identifica que los trabajadores cumplen con las expectativas de la empresa, deben conocer también cuáles son las expectativas de sus trabajadores, sus satisfacciones e insatisfacciones.

En el caso de Tigo en la ciudad de Cartagena, es evidente la necesidad de implementar un sistema de bienestar laboral que involucre las condiciones actuales de los trabajadores y diseñar estrategias de cambio para un mejor rendimiento en las actividades diarias de los trabajadores.

El desarrollo de programas de bienestar laboral, permite identificar, analizar y comprender el comportamiento del mercado dentro de la empresa Tigo Cartagena para innovar en los productos o servicios, mejorar los procesos, ofrecer calidad, responder acertadamente a los cambios del contexto, satisfacer las necesidades de los clientes y adelantarse a sus exigencias.

- Es fundamental sensibilizar a los directivos en cuanto al compromiso hacia la calidad de vida laboral, generando condiciones de equidad, respeto, solidaridad, tolerancia, y pluralismo. Los empleados sanos faltan menos días al trabajo, de manera que son más productivos y representan menos gastos en su cuidado de salud.

El remplazo de un empleado por otro es algo costoso; un programa de bienestar en la empresa es un beneficio añadido que puede contribuir a aumentar el nivel de motivación de los empleados para permanecer en la empresa o negocio

Para muchos trabajadores, la actividad laboral que desempeñan añade una dimensión específica a sus vidas. Es generalmente entendido que los individuos con trabajo se sienten mejor que aquellos que no cuentan con él, sin embargo, realidad se tiene que aceptar la idea de que algunos individuos ven tener un trabajo como enriquecimiento de sus vidas; mientras que otros perciben el estatus de trabajador como algo que empeora la calidad de vida.

El bienestar laboral radica en la búsqueda de mejorar la cotidianidad en las actividades realizadas por los colaboradores de una organización, al mismo tiempo que promueve el bienestar social, de los individuos y sus familias. En las empresas existen diferentes actividades a desempeñar, regularmente son ejecutadas de manera constante, en largos periodos de tiempo.

El bienestar social es una condición no observable directamente, sino que es a partir de formulaciones como se comprende y se puede comparar de un tiempo o espacio a otro. En la empresa Tigo Cartagena, es indispensable comprender el clima laboral como elemento integrador, cuyo desarrollo podría contribuir a aumentar los niveles de motivación, autoestima, entusiasmo y satisfacción laboral, siempre y cuando, desde la alta dirección se concienticen de su importancia e incidencia en el desarrollo organizacional y por ende, en la productividad y rentabilidad del negocio.

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se describen a continuación, son el resultado del trabajo investigativo que se realizó, a bien de introducir elementos de valor conceptual y práctico del trabajo que desarrollan en la empresa Tigo en la ciudad de Cartagena.

A continuación, se presentan algunas acciones que permiten contribuir a la captación, atracción, fidelización y posicionamiento de los productos que comercializa esta empresa:

- Hacer mayor divulgación de los programas de bienestar laboral, liderados desde el área de Gestión de Talento humano para asegurar mayor participación por parte de los trabajadores de la tienda Tigo Cartagena
- Implementar programas que respondan a los hallazgos del presente estudio, que demuestren la importancia y aplicabilidad del mismo.
- Consolidar un programa integral de bienestar que contribuya al desarrollo y crecimiento de las personas, de tal manera, que fortalezca las competencias comportamentales siendo favorecida la empresa Tigo Cartagena.
- Establecer el interés por actividades deportivas, desde el punto de vista individual y familiar, de forma permanente para estimular la participación de todos los empleados, logrando así la integración, el compañerismo y la solidaridad.

Es amplio los diversos programas y actividades que por medio de Bienestar laboral se pueden implementar, como por ejemplo, recreación, participación de niños, brigadas de salud, paseos, y encuentros sociales que permitan la socialización de los mismos.

Es importante entender los beneficios que trae consigo el programa de bienestar laboral, pues esto, permite ayudar a mejorar continuamente el accionar de la empresa en el

entorno, y además, a estar a la vanguardia de las tendencias en este campo de la administración moderna.

- Crear la cultura del bienestar social laboral como política organizacional que nace y se desarrolla en la dirección, es decir, que es promovida, compartida y respaldada por la alta dirección; no como un programa más de la empresa, sino como un fundamental insumo de desarrollo que beneficia al principal activo de la empresa: el recurso humano.

Desde las áreas de Gerencia y Recursos Humano, se fortalecerá aún la cultura del bienestar laboral en la empresa Tigo en la ciudad de Cartagena, creando una campaña publicitaria dirigida a empleados, principalmente a los asesores de venta, con mensajes alusivos a la importancia del bienestar social laboral.

- Promover el sentido de pertenencia y comunicación, presentar ganancias económicas y generar entre los asesores de venta – los productos y la empresa, efectivas alianzas estratégicas, esto motiva a crear un ambiente laboral armónico y de buen desarrollo laboral.

Aunque existe un programa de bienestar laboral en la empresa es necesario que sea conocido y empleado por sus miembros. Se recomienda fortalecer el sistema de comunicación interno que se encargue de la divulgación de los programas de bienestar humano que se llevan a cabo desde el área de Gestión del Talento Humano de la empresa Tigo en la ciudad de Cartagena, para asegurar una mayor participación de todo el personal en las diferentes actividades que se planean y programan para este fin.

En este sentido, se sugiere divulgar los mensajes relacionados con este tema, por los diferentes medios de comunicación internos, como son el intranet, las carteleras, las reuniones semanales, los eventos y el voz a voz, de forma integral (que se empleen todos), constante, oportuna y efectiva, lo que construye al uso de la comunicación desde sus diferentes posibilidades, facilitando la comprensión de los mensajes.

Es necesario llevar a cabo procesos de sensibilización y motivación dirigidas a los trabajadores, principalmente a los asesores de venta, con el fin de estimular el bienestar general, promoviendo valores corporativos como la excelencia en la atención al cliente, entre otros.

Se recomienda por lo tanto, analizar algunas variables internas de la empresa, para realizar un plan de bienestar laboral en el que participan y se vean representados los empleados de la empresa Tigo Cartagena. Los resultados obtenidos, permitirán planear y gestionar estrategias efectivas que faciliten el trabajo en toda la organización, fortaleciendo la comunicación entre las diversas áreas de la organización.

La construcción colectiva de estos programas ayuda a aumentar la motivación y sentido de pertenencia de los funcionarios, además de que permite mantenerlos informados acerca de los programas, es decir, qué son, cómo funcionan, cómo pueden acceder a ellos y qué beneficios traen. En la medida en que los programas de bienestar deben ser accesibles para los empleados, se facilita su conocimiento, difusión, cumplimiento y apropiación.



## BIBLIOGRAFÍA

- ARDOUIN, J., BUSTOS, C., GAYO, R., JARPA, M. (2000). Motivación y satisfacción Laboral. <http://www2.udec.cl/~ivalfaro/apsique/labo/motysatis.html>
- ATALAYA, M. (1999). Satisfacción Laboral y Productividad. [http://sisbib.unmsm.edu.pe/BvRevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BvRevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm)
- CABALLERO, K. (2002). Concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>
- CAMACARO, P. (1999). Satisfacción laboral y calidad de vida en el trabajo, una aproximación al estudio de la satisfacción laboral del personal civil de la fuerza aérea venezolana. Monografía.
- CAVALCANTE, J. (2004). Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas públicas. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona. España,. [www.tesisenxarxa.net/TESIS\\_UAB/AVAILABLE/TDX-0209105-170143//jjcs1de1.pdf](http://www.tesisenxarxa.net/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-0209105-170143//jjcs1de1.pdf) –
- CHIAVENATO, I. (2000) Administración de Recursos Humanos. Edit. McGraw Hill. Quinta Edición. Colombia.
- CHIAVENATO, I. (2002) Gestión del Talento Humano. Edit. McGraw Hill. Colombia.
- COMPTON, SMITH & QUALSS (1996), El entorno laboral general en organizaciones. Mc Graw hill editorial. Nueva York.
- KEACH, Mike. (1980). Estrategias Integrales de relaciones interpersonales. Marketing. Número 2. Bogotá.

- GONZÁLES, Jesús (1999). Centrobe y la importancia de llamarse cliente, Revista Creativa, Año VI, N° 82. Diciembre, México.
- MARTINEZ, Armando (2004). Satisfacción Laboral en las empresas grandes. Limusa Editores.
- MINISTERIO De Educación (2014). Desarrollo de Bienestar Laboral en los docentes en Colombia.
- PÉREZ BILBAO, J., FIDALGO, M. (1998). Satisfacción laboral: Escala General de Satisfacción. España, NTP 394 [http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp\\_394.htm](http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_394.htm)
- PÉREZ RUBIO, J. (1997). Motivación y Satisfacción Laboral: Retrospectiva sobre sus formas de análisis. [http://www.reis.cis.es/REISWeb/PDF/REIS\\_080\\_08.pdf](http://www.reis.cis.es/REISWeb/PDF/REIS_080_08.pdf)
- SARELA y PARAVICK (2002). Bienestar Laboral en relaciones interpersonales. Tandil, Buenos Aires Argentina.
- SPECTOR, P. (2002). Psicología Industrial y Organizacional: investigación y práctica. Edit. Manual Moderno. Mexico: Mexico D.F. (p. 189 -214)
- VARELA, R., (2006). Administración de la Compensación. Edit. Prentice Hall. Primera Edición. México.
- VECINO, M. (2007). Satisfacción Laboral. <http://www.jobmanagementvision.com>
- VILLEGAS, J., (1998). Administración de Personal. Ediciones Vega.

# ANEXO

ANEXO 1.

## **MODELO DE ENCUESTA**

### **ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS DE LA EMPRESA DE TELEFONÍA CELULAR TIGO**

La presente encuesta tiene como objetivo puntualizar la aplicación de las condiciones laborales de los asesores de servicios de la empresa de telefonía celular Tigo, en los procesos de bienestar laboral. Con el resultado a obtener se pretende desarrollar un análisis real y contractual de lo realmente establecido por la empresa y lo observado en la práctica, así mismo, establecer si estas son las adecuadas para los empleados de la empresa.

#### **I. DATOS DEL ENCUESTADO**

NOMBRE:

SEXO:

FECHA NACIMIENTO:

CARGO ACTUAL:

EXPERIENCIA EDUCACIONAL:

AÑOS DE SERVICIO EN LA EMPRESA:

#### **II. CONOCIMIENTO DE CAUSA E INFLUENCIA BIENESTAR LABORAL**

1. En TIGO, ¿Es aplicable un diseño de proceso para el bienestar laboral de los empleados en el área de ventas que articule e integre las actividades laborales y formativas?

- a. No es de su conocimiento
- b. Ha escuchado, pero no lo conoce
- c. Sólo se aplica en algunos casos
- d. Es aplicable a todos los empleados

2. Se establece algún tipo de relación entre las ventas y la productividad de la empresa
- a. De acuerdo
  - b. Parcialmente de acuerdo
  - c. No del todo de acuerdo
  - d. Desacuerdo
3. Las expectativas de ventas de la empresa se ven remuneradas siempre en los trabajadores
- a. Siempre
  - b. A conveniencia de la empresa
  - c. Los trabajadores son tenidos en cuenta
  - d. Nunca
4. Se siente contento con el ambiente de trabajo
- a. Siempre
  - b. Parcialmente
  - c. A veces sí, a veces No. Porque? \_\_\_\_\_
  - d. No me siento contento
5. En el cargo que actualmente ocupa, la empresa tiene en cuenta sus condiciones de trabajo
- a. De acuerdo
  - b. Parcialmente de acuerdo
  - c. No del todo de acuerdo
  - d. Desacuerdo
6. ¿Dentro de sus expectativas laborales, éstas cumplen a cabalidad con sus aspiraciones de progresas en la empresa?
- a. De acuerdo
  - b. Parcialmente de acuerdo
  - c. No del todo de acuerdo
  - d. Desacuerdo

## II. NIVEL DE RELACIONES INTERPERSONALES Y GRUPALES

7. Su relación con los demás asesores y/o trabajadores de la empresa es.

- a. Cordial
- b. Buena
- c. Amena
- d. Normal
- e. Mala

8. El clima laboral dentro de la empresa de telefonía celular es:

- a. Cordial
- b. Buena
- c. Amena
- d. Normal
- e. Mala

9. Existe algún tipo de medición para determinar el nivel de relaciones interpersonales y grupales en la empresa:

- a. Siempre
- b. No todas las veces
- c. Normal
- d. Nunca

10. Su nivel de bienestar en la empresa, es el mismo que usted personalmente siente como empleado:

- a. Siempre
- b. No todas las veces
- c. Normal
- d. Nunca

11. Se siente identificado con los demás empleados en tener el mismo tipo de relación con sus superiores

- a. Siempre
- b. No todas las veces
- c. Normal
- d. Nunca

12. Sus superiores establecen un clima laboral acorde a las necesidades y condiciones del servicio y su relación con los empleados

- a. Siempre
- b. No todas las veces
- c. Normal
- d. Nunca

### **III. ESTÍMULOS, RECOMPENSAS E INCENTIVOS LABORALES**

13. Es consciente de que la razón de la prestación de servicios es sinónimo de eficiencia, compromiso, dedicación y resultados del mismo

- a. De acuerdo
- b. Parcialmente de acuerdo
- c. No del todo de acuerdo
- d. Desacuerdo

14. Dentro de sus responsabilidades dentro de la empresa, se encuentra satisfecho con los estímulos, incentivos y/o recompensas por parte de la empresa de telefonía celular

- a. De acuerdo
- b. Parcialmente de acuerdo
- c. No del todo de acuerdo
- d. Desacuerdo

15. Su trabajo se ve compensado por concepto de estímulos, recompensas e incentivos

- a. Siempre
- b. No todas las veces
- c. Normal
- d. Nunca

16. Es el programa actual de estímulos, recompensas e incentivos acorde a sus actividades laborales

- a. Siempre
- b. No todas las veces
- c. Normal
- d. Nunca

17. Alguna vez no ha sido incentivado de manera correcta y oportuna de acuerdo a sus logros

- a. Siempre
- b. No todas las veces
- c. Normal
- d. Nunca

18. Consideraría que el programa actual de estímulos, recompensas e incentivos es eficiente y refleja los beneficios para el empleado

- a. De acuerdo
- b. Parcialmente de acuerdo
- c. No del todo de acuerdo
- d. Desacuerdo

Muchas gracias por su colaboración

Cartagena de Indias, Febrero de 2017