

**PROPUESTA DE UN ESTILO DE LIDERAZGO  
PARA LA EMPRESA CELLCOM DE BELL SOUTH EN TUMACO.**

**CESAR FERNANDO CUARTAS DIAZ.  
GLADYS MARITZA ORTIZ CORTES.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
DIPLOMADO EN GERENCIA Y MERCADEO  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
TUMACO- 2002.**

**PROPUESTA DE UN ESTILO DE LIDERAZGO  
PARA LA EMPRESA CELLCOM DE BELL SOUTH EN TUMACO.**

**CESAR FERNANDO CUARTAS DIAZ.  
GLADYS MARITZA ORTIZ CORTES.**

**Trabajo de Grado presentado a la facultad de ciencias económicas y  
administrativas de la universidad de Nariño. Como requisito para optar al  
Titulo de Administrador de Empresas**

**Asesor  
JOSÉ LUIS BENAVIDES  
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
DIPLOMADO EN GERENCIA Y MERCADEO  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
TUMACO- 2002.**

**DEDICO A:**

MIS PADRES

MIS HERMANOS

MIS AMIGOS

MIS FAMILIARES

**GLADYS MARITZA ORTIZ CORTEZ**

**DEDICO A:**

MIS PADRES

MIS FAMILIARES

MIS AMIGOS

ESPECIALMENTE A:

FANOR ALEXIS ESCOBAR JARAMILLO

**CESAR FERNANDO CUARTAS DIAZ**

## TABLA DE CONTENIDO

		Pág.
	Resumen Ejecutivo	
	Abstrac	
	Introducción	
1.	Marco General de La Investigación	14
1.1	Tema	14
1.2	Titulo	14
1.3	Planteamiento del Problema	14
1.3.1	Formulación del Problema	18
1.4	Justificación	19
1.5	Objetivos	20
1.5.1	Objetivo general	20
1.5.2	Objetivos Específicos	20
1.6	Delimitación del estudio	21
1.6.1	Sujeto y objeto de investigación	21
1.6.2	Espacio geográfico	21
1.6.3	Tiempo	21
1.7	Limitaciones	21
2.	Marco de Referencia	23

2.1	Antecedentes del Problema	23
2.2	Marco Teórico	25
2.3	Marco conceptual	35
3.	Diseño de procedimientos y Metodología	38
3.1	Tipo de Estudio	38
3.2	Técnicas de Recolección de Información	38
3.3	Tratamiento de la Información	39
3.3.1	Contexto de la Cultura de la Gente Frente	
3.3.2	Liderazgo	39
3.3.2	Análisis del Gerente de Cellcom	44
3.3.3	Encuesta (anexo a)	45
3.3.4	Análisis Cualitativo	46
3.3.5	Análisis cuantitativo (Anexo b)	48
3.3.6	Análisis de los resultados de la encuesta	48
3.3.7	Sistema de Liderazgo que se quiere aplica	52
4.	Aspecto Administrativo	69
4.1	Recursos Humanos	69
4.2	Fuentes Documentales	70
4.3	Presupuesto	71
4.4	Cronogram de Acti vidades	72
5.	Conclusiones	73

6.	Recomendaciones	74
	Anexo a	
	Formato de encuesta	80
	Anexo b	
Fig. 1	Que motiva a trabajar en la empresa Cellcom	
Fig. 2	Principales necesidades a satisfacer	
Fig. 3	Que le impulsa a trabajar Mejor	
Fig. 4	Las condiciones de trabajo son factor motivante?	
Fig. 5	Una forma de motivación tendrá cambios positivos	
Fig. 6	Una forma de motivación es adecuada para todos	
Fig. 7	El nivel educativo influye en la determinación de factores motivadores	
Fig.8	Que tipo de motivación se aplica en la empresa	
Fig.9	Que espera usted de la empresa Cellcom	
Fig.10	Características de un líder	
Fig.11	Se lograría un posicionamiento en la empresa si es Guiada por un buen líder	
Fig.12	Características del administrador de la empresa	
Fig.13	Desempeño del administrador	
Fig.14	Descripción del clima organizacional	
Fig.15	El sentido de pertenencia ayudara a un mejor desempeño.	

## Bibliografía

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Esta investigación pretende dar a conocer los resultados obtenidos de los colaboradores de la empresa CELLCOM; frente al liderazgo que se tiene para la organización.

El liderazgo es una habilidad de la persona para hacer que otros lo sigan hacia propósitos y cuyos fines se enfocan hacia el bienestar de todos los que integran la organización.

Las empresas necesitan administradores creativos, innovadores, capaces de enfrentarse a eventuales crisis y a posibilidades de cambios tanto internos como externos, en este sentido las organizaciones requieren de la ayuda de todos los colaboradores para superar los obstáculos.

Las empresas Tumaqueñas requieren de líderes que guíen a todo su personal hacia una meta común, haciéndolos parte de la empresa, que estén motivados a trabajar cada día mejor y con mayor entusiasmo, por lo tanto el liderazgo debe ser

participativo, estableciendo una buena comunicación, al igual que una buena información y un excelente clima organizacional; también se requiere de una empresa que brinde la posibilidad de capacitarse, de sentirse cada día mejor persona y que esto se vea reflejado en su desempeño laboral.

En este orden de ideas la organización adoptará el estilo de liderazgo que le facilite y le sea conveniente para sobre salir entre los demás, de tal forma que aumente su participación en el mercado. Para esta investigación se cuenta con colaboración de los trabajadores y sus necesidades. Pero, además se tiene en cuenta sus opiniones.

Del administrador adquirimos sus características que lo identifican; el resultado obtenido a través de la investigación es satisfactorio por que se logra identificar que mezcla de teoría se podría utilizar para que la organización funcione cada día mejor

## **PROPOSAL OF A STYLE OF LEADERSHIP FOR THE COMPANY CELLCOM OF BELLSOUTH IN TUMACO**

Keeping in mind that the leadership is the fundamental part for the good acting of the organization and overalls to achieve a good handling of the human talent, because it is a tool for the survival of the organization.

the companies need creative, innovative administrators, able to face eventual crisis and possibilities of change so much internal as external, in this sense the organizations require of all the collaborators' of the organization help to overcome the obstacles and to confront the competition every time but audacious, due to the changes that present the environment and to the demand of the clients. for that reason the company should be to the expectation of the market.

the companies Tumaqueñas requires of modern leaders that guide all its personnel toward a common goal, taking in all the personal and organizational objectives; the leadership should also be democratic, establishing a good communication, good information, good organizational climate that offers the possibility to be qualified, of feeling every day better person and that this is reflected in its labor acting.

this investigation allows to determine that the company cellcom, requires of a combination of styles of leadership to achieve all that intends.

**PROPUESTA DE UN ESTILO DE LIDERAZGO PARA LA EMPRESA**  
**CELLCOM DE**  
**BELLSOUTH EN TUMACO**

Teniendo en cuenta que el liderazgo es la parte fundamental para el buen desempeño de la organización y sobretodo para lograr un buen manejo del talento humano, debido a que es una herramienta para la sobrevivencia de la organización.

las empresas necesitan administradores creativos, innovadores, capaces de enfrentarse a eventuales crisis y a posibilidades de cambio tanto interno como externo, en este sentido las organizaciones requieren de ayuda de todos los colaboradores de la organización para superar los obstáculos y para afrontar la competencia cada vez mas audaz, debido a los cambios que presentan el entorno y a la exigencia de los clientes. Por eso la empresa debe estar a la expectativa del mercado.

las empresas Tumaqueñas requieren de lideres modernos que guíen a todo su personal hacia una meta común, tomando en cuenta los objetivos personales y organizacionales; el liderazgo además debe ser participativo, estableciendo una buena comunicación, buena información, buen clima organizacional, que brinde la

posibilidad de capacitarse, de sentirse cada día mejor persona y que esto se vea reflejado en su desempeño laboral.

Esta investigación permite determinar que la empresa cellcom, requiere de una combinación de estilos de liderazgo para lograr todo lo que se propone.

## INTRODUCCIÓN

El mundo moderno urge de empresa ágiles y dinámicas que estén continuamente innovando sistemas, productos para responder los cambios de la demanda y para afrontar una competencia cada vez más abierta y audaz; sin olvidar que el mejor resultado de un negocio es un cliente satisfecho por la calidad, precio, características del producto, servicio y atención ; por eso la empresa debe ser conciente de interpretar los deseos de la comunidad, dado los desafíos que presenta el cambiante entorno actual donde las organizaciones buscan la excelencia en los administradores.

Así el perfil del administrador debe apuntar más allá de un simple posea debe ser un profesional que además tengan la habilidad, capacidad de liderazgo, llevarse bien con todas las personas que integran las organizaciones e influir sobre los demás.

El líder debe hacer que los demás hagan lo que ellos desean, sin ofender, lograr buenas negociaciones y alcanzar una gerencia de éxito y a través de ella conseguir lo que se desea, para lo cual se requiere ser un administrador moderno capaz de liderar en forma conjunta, ser participe de todas y cada una de las

actividades de las organización, tener el pleno conocimiento de cada una de ellas y hacerles un seguimiento o control para saber donde esta fallando; porque el desempeño de la organización involucra a todas y cada una de las personas que la integra, teniendo en cuenta que el activo más valioso de que dispone la empresa es su recurso humano en términos de experiencia, formación, actitudes e imaginación del personal y porque además se traduce en los aspectos administrativos, operativos, técnicos y financieros.

El líder debe tener en cuenta que el futuro de la empresa depende fundamentalmente de su capacidad de experimentar, explorar, cambiar y sobre todo gestionar, ello implica dar cabida a la imaginación y la creatividad; debido a la interdependencia de múltiples factores que escapan al control de la empresa que son cada vez mayor.

El administrador moderno debe proyectar una imagen de autoridad que se apoye en su honestidad personal, en su profesionalismo y en su capacidad de comprometerse con metas y objetivos que lo merecen; el líder no debe limitarse a desarrollar actividades sino que piensa constantemente en términos de rendimiento; además se debe tener clara conciencia de la dignidad de su posición y dar ejemplo de su capacidad, sentido de justicia, responsabilidad, equilibrio emocional, profesionalismo y vocación de servicio.

La tarea específica del líder debe ser aprovechar al máximo los recursos, debe ser efectivo para obtenerlos, eficiente para utilizarlo y eficaz para canalizarlos en beneficio de todos.

Los líderes deben promover reglas claras de honestidad, esfuerzos y lealtad que permitan a cada individuo aportar lo mejor de sus capacidades a la empresa, y que reciba por ello oportunidades para progresar en la medida de sus esfuerzos de sus contribuciones a la misma.

La empresa debe ser una escuela en la cual permanentemente y simultáneamente se aprenda y se enseñe, de tal manera que cada quien se sienta cada vez más digno, más sabio, más competente para afrontar los grandes retos de la organización, de igual forma ayudar a buscar soluciones de la manera más correcta, contando con una buena comunicación porque este es el proceso mediante el cual se cumplen las funciones administrativas de Planeación, Organización, Dirección y Control; además es una actividad a la que los administradores dedican una abrumadora cantidad de su tiempo, rara vez los administradores están solos pensando, planeando, analizando alternativas.

En efecto los administradores pasan la mayor parte de su tiempo en la comunicación personal, electrónica o telefónica con los subordinados, colegas, supervisores, clientes. Pero además con una buena información adecuada y trabajando todos en un ambiente armonioso se pueden hacer cosas nuevas y

creativas y lo más importante no se debe olvidar que la organización es de todos, porque de cada una de las personas que la integra depende que la empresa funcione bien.

Siempre guiados por unos lineamientos como son:

**Misión:**

- Enriquecer vidas a través de la comunicación.

**Visión:**

- “Ser la mejor y la más grande compañía en Colombia”.
  - Crecer en ingresos y clientes.
  - Ser líder en servicios al cliente.
  - Ser el proveedor más eficiente.
  - Ser el empleador preferido.

**Valores**

- Optimismo
- Honestidad

- Responsabilidad
- Perseverancia
- Trabajo en Equipo
- Innovación
- Aprendizaje permanente.

## **Principios**

- Los clientes son nuestra razón de ser.
- Conocemos el negocio de telecomunicaciones.
- Respondemos oportunamente a nuestros clientes internos y externos.
- Somos eficientes en el manejo de nuestro recurso y en el control de nuestros costos.

## **Objetivos**

- Ser la empresa líder en comunicaciones.
- Contribuir al desarrollo integral del país a través de los servicios eficientes.

- Lograr las mejores condiciones económicas para la empresa y sus trabajadores.
- Ser reconocida como una empresa que atiende con calidad las necesidades de sus clientes.

## 1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 TEMA

Manejo del área administrativa y del talento humano para el establecimiento de un estilo de liderazgo en la empresa cellcom en Tumaco.

### 1.2 TITULO

Propuesta de un estilo de liderazgo para la empresa **CELLCOM de Bellsouth** en Tumaco.

### 1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Toda empresa requiere de una persona que la dirija de tal forma que todos los colaboradores logren un buen desempeño, esto conlleva a brindar una buena atención al cliente tener un buen clima organizacional que se perciba un ambiente donde se pueda trabajar en forma armoniosa y en equipo.

En este ambiente cambiante, las organizaciones no deben olvidarse de los clientes, ya que estos generan las utilidades que las empresas requieren y siempre se debe estar a la expectativa de ellos, dado que buscan siempre algo

nuevo, por eso las organizaciones deben estar preparadas para afrontar esos grandes retos y, para ello, se hace necesario que los líderes tengan no solo la capacidad sino también la habilidad para delegar responsabilidades y brindar autonomía en cada área de trabajo de tal forma que todos trabajen para lograr los objetivos organizacionales.

Las empresas Tumaqueñas requieren de líderes modernos donde la participación de todos los colaboradores es fundamental; para que todas las personas que la integran se sientan dueños de ella, colaboren y logren que el desempeño sea cada vez mejor, donde se integre el logro de los objetivos de la empresa, se tenga colaboradores comprometidos, motivados, con un buen clima organizacional, buena comunicación y con información oportuna, veraz, adecuada y confiable.; que es necesaria para la toma de decisiones.

Por esta razón los empresarios Tumaqueños deben tomar conciencia que las organizaciones requieren de personal calificado, que tenga la capacidad de administrar bien las organizaciones, en forma responsable, buscando beneficios para todos los que la integran; el objetivo es mejorar el nivel competitivo valiéndose del talento humano que existe en la región.

El líder debe buscar que su organización sobresalga en todas las áreas. Esto en gran parte conllevará a que empresas como CELLCOM sea la mejor dentro del campo de la distribución de equipos de telefonía móvil “celulares”; además, a

quien no le gustaría trabajar en una empresa que satisfaga todas las necesidades posibles y que sea reconocida por prestar un buen servicio, atención al cliente, servicio post-venta , servicio pre-venta, que se sientan motivados y que todos tenga sentido de pertenencia.

La empresa CELLCOM, es una sucursal de Bellsouth; es una compañía internacional con sede en Atlanta (EE.UU.) y con presencia en 19 países con más de 44 millones de clientes, proveedor de servicios de telefonía celular, entretenimiento, publicaciones y avisos, Internet, red fija y larga distancia. Con sus productos atiende la necesidad de comunicación celular de las personas, Bellsouth tiene diferentes planes y tipos de teléfonos los cuales se acomodan a todas las exigencias de los clientes tanto de personas como empresas.

Además cuenta con servicio prepago, cuenta controlada y post-pago:

#### *Prepago*

Es un producto con el cual usted puede recibir llamadas desde cualquier teléfono y al realizar llamadas a cualquier teléfono local, nacional e internacional debe usar la tarjeta prepago.

#### **Cuenta Controlada:**

Es un producto con el cual usted puede recibir todas las llamadas y al realizar llamadas cuenta inicialmente con unos minutos incluidos, que al terminar se debe seguir usando la tarjeta prepago.

### **Post-pago:**

Es un producto con cargo básico con el cual usted puede hacer o recibir llamadas a cualquier teléfono local, nacional e internacional, mientras este dentro del área de cobertura de Bellsouth. Viene sujeto a un plan con cargo fijo mensual estudio de crédito y el cumplimiento de ciertos requisitos exigidos por la compañía.

La presente investigación pretende establecer un estilo de liderazgo para hacer que CELLCOM se poseione como la mejor, no únicamente por el servicio que presta y por la atención a sus clientes; sino además debe preocuparse por mantener motivado a sus colaboradores, aunque esa motivación no necesariamente debe ser monetaria sino que debe reflejarse en la confianza, comprensión, estímulo, reconocimiento y tomar en cuenta sus opiniones, ayudar a la solución de problemas y toma de decisiones. Tener en cuenta sus opiniones que ayudaran a la solución de problemas y a la toma de decisiones.

Cellcom puede lograr un buen desempeño contando con un buen líder que pueda hacer que la empresa sobresalga y sea reconocida como la mejor; teniendo en cuenta que posee fortalezas como:

- Marca de prestigio y reconocimiento a nivel nacional e internacional.
  
- Mejor calidad de transmisión de audio.
  
- Servicio personalizado.
  
- Servicio pre-venta.
  
- Servicio post-venta.

**1.3.1 Formulación del problema.** ¿Cuál es el estilo de liderazgo que se debe establecer en *CELLCOM* para mejorar el servicio pre-venta, post-venta, atención al cliente y el clima organizacional?

## **1.4 JUSTIFICACIÓN**

La investigación propuesta pretende que, por medio de los diferentes estilos de liderazgos y sus conceptos básicos, se logre establecer el más adecuado para la empresa Cellcom, para que esta se caracterice y sea reconocida por la gestión del administrador, manejo del talento humano y por un buen liderazgo, considerando que la última es una característica muy importante que le hace falta y les sería

muy conveniente implantar en muchas organizaciones Tumaqueñas. No hay que olvidar que sobre la persona que maneja la empresa recae toda la responsabilidad de un buen desempeño, buena comunicación, información adecuada, tener motivado a los colaboradores y obtener buenas utilidades para sus propietarios.

Los empresarios Tumaqueños que manejan sus empresas en forma empírica deben olvidarse que tienen un negocio solo porque les resulta rentable y se olvidan de los cambios que tiene el ambiente externo y, lo más importante, el manejo administrativo por su falta de conocimiento académico.

Por esta razón, la investigación pretende dar soluciones y al mismo tiempo brindar la oportunidad para que las empresas del municipio consideren las teorías de liderazgo una herramienta para el aprovechamiento de oportunidades y para darle un buen manejo al talento humano.

La investigación permite contrastar conceptos de motivación, clima organizacional, sentido de pertenencia, atención al cliente, comunicación, información, al igual que se estudian los diferentes estilos de liderazgo o se logrará una mezcla con el cual se identifique el líder y se dará a conocer el que la empresa requiere y con el cual los colaboradores se sientan identificados. Las ventajas que conlleva a la realización de la investigación para las empresas será de tener un líder con el que puedan compartir experiencias, dificultades o recomendaciones y además se puedan comunicar.

Para los colaboradores sentirse comprometidos, útiles, parte de la organización y sentirse motivados.

Para la comunidad, ofrecer una empresa donde usted pueda obtener la mejor atención personalizada.

## **1.5 OBJETIVOS**

**1.5.1 Objetivo general.** Establecer el estilo de liderazgo más adecuado para la empresa Cellcom y mejorar el servicio preventa, postventa, atención al cliente, crear un buen clima organizacional, ser reconocida como la mejor, lograr un posicionamiento en el mercado regional y nacional.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Analizar los diferentes estilos de liderazgo.
- Conocer las características del líder de la empresa.
- Conocer el tipo de motivación que se aplica en la empresa.
- Determinar las características del talento humano de Cellcom.
- Conocer el nivel académico, habilidades de los integrantes de la empresa.
- Conocer las expectativas de los colaboradores con respecto a la empresa.
- Conocer los principios, objetivos, visión, misión y valores de la empresa

## **1.6 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO**

**1.6.1 Sujeto y objeto de investigación.** En la presente investigación el sujeto es el administrador de la empresa y los colaboradores.

**1.6.2 Espacio Geográfico.** La empresa Cellcom está ubicada en el puente del progreso esquina calle Santander municipio de Tumaco, departamento de Nariño.

**1.6.3 Tiempo:** El tiempo que se utiliza para la investigación es de un mes comprendido entre Noviembre 29 del 2001 hasta Diciembre 30 del 2001.

## **1.7 LIMITACIONES:**

- **Recurso Humano:** Disponibilidad para que las personas brinden una respuesta verdadera con respecto a la encuesta.
  
- **Disponibilidad de Tiempo:** La empresa Bellsouth se encuentra en promoción de fin de año por tal razón todo su personal permanece en las empresas ofreciendo sus productos.

## **2. MARCO DE REFERENCIA**

## **2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Esta investigación se centra en la necesidad que tengan las organizaciones Tumaqueñas en establecer un estilo de liderazgo, con el fin de que el líder ayude al mejor desempeño de las empresas, que tenga la capacidad de integrar a todos los colaboradores que posea la habilidad para que todas las personas lo sigan hacia un fin común.

Toda empresa debe ser una institución de formación y aprendizaje permanente que permita a la gente elevar su propio nivel personal y profesional a la vez que participa de los beneficios que recibe la organización en la medida de su contribución. Para esto se considera que tanto el líder y los colaboradores mantengan unas relaciones interpersonales, donde exista una buena comunicación; porque este es un procedimiento mediante el cual los elementos que sirven de base a las decisiones se transmitan de un miembro de la organización a otro.

Además se hace indispensable tener y mantener buena información; no hay que olvidar que esta información es necesaria para la toma de decisiones, se requiere de un sistema democrático y participativo que permita que todos los colaboradores participen brindando opiniones a solución de problemas que se presentan. El líder debe tener muy en cuenta que el posee muchas fortalezas porque tiene a su lado

talento humano con capacidad de aprender y habilidad para desarrollar bien su trabajo.

Hersey y Blanchard, consideran que la relación entre el administrador y los subordinados pasa por cuatro fases:

- Fase en la que los subordinados ingresan en la organización: En esta se requiere una gran orientación al trabajo.
- A medida que los subordinados empiezan a aprender sus actividades, la administración orientada a ellas sigue siendo, indispensable pues todavía no están dispuestos o no pueden aceptar toda la responsabilidad.
- Aumentan la capacidad y motivación para el logro de los empleados, estos empiezan a buscar una mayor responsabilidad; el administrador seguirá mostrando apoyo y consideración a fin de fortalecer la decisión de los subordinados de obtener una mayor responsabilidad.
- Los subordinados son independientes sin que se necesite ni esperen una relación directa con su administrador.

## **2.2 MARCO TEÓRICO**

La palabra “Liderazgo” según Peter Drucker <sup>1</sup> **apareció en el idioma** inglés alrededor del año 1800 hasta hoy, “El liderazgo es considerado una característica y una habilidad primordial para dirigir las organizaciones”, no se debe olvidar que el líder es el que hace que las personas que integran la empresa lo sigan al logro de sus objetivos y metas organizacionales. Pero no solo las organizaciones tienen objetivos, las personas también los tienen y un buen líder es aquel que sabe que necesidades tienen sus colaboradores<sup>1</sup> .

Para operar con efectividad, un grupo necesita a alguien para desempeñar dos funciones principales: Relación de actividades o funciones de solución de problemas apoyo de grupos o funciones sociales, el líder no solo debe integrar las actividades sino integrar a todos los individuos, trabajar en equipo y lograr los objetivos, para esto se debe mantener una buena comunicación. El líder tiene que involucrarse en los diferentes procesos y hacer participe a los miembros de la organización de las decisiones que se toman o los posibles cambios que pueden ocurrir, para ello se debe tener mucha habilidad porque el talento humano es el factor más difícil de manejar debido a sus diferentes culturas y necesidades a satisfacer de cada persona.

---

<sup>1</sup> GINEBRA, Joan. Liderazgo y la Acción.. Mc Graw Hill. Interamericana de México. S.A. de C. V.

Las empresas Tumaqueñas requieren de líderes eficaces para lograr que todos los factores interactúen para ofrecer a sus clientes actuales y clientes potenciales una buena atención.

Según Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt<sup>2</sup> las dos funciones del liderazgo relacionados con el trabajo y apoyo de grupo; tienden a expresarse en dos estilos de liderazgo diferentes

Un estilo orientado a lo laboral y otro orientado al empleado. Aunque estos dos estilos en el líder que se requiere para la empresa Cellcom, se consideran que van de la mano porque de que sirve tener un ambiente demasiado agradable de armonía , comprensión, si realmente la función a desempeñar o el servicio que se presta no es el mejor: Como se anuncio anteriormente el líder debe estar en contacto con las funciones que desarrollas los colaboradores, no por que se asignen responsabilidades y se les de autonomía el administrador se debe olvidar y encerrarse en su oficina; todo lo contrario él debe tener presente que la empresa es responsabilidad de el para obtener buen resultado de las actividades se debe realizar un control permanente y analizar los cambios que se presenten; el colaborador tan bien forma parte importante de la empresa

---

<sup>2</sup> STONER, James A. F. y FREEMAN, R. Edward. Administración. Quinta edición. Prentice hall Hispanoamericana S.A.

porque este es el motor dinamizador y también hay que preocuparse por el brindándole una relación amistosa, de confianza y respeto.

Realmente las empresas con éxito no son las que el administrador toma solo las decisiones o busca solución a un problema, los líderes no deben olvidar que ellos tienen a su lado talento humano con el cual tienen gran oportunidad de tomar la decisión mas acertada gracias a su colaboración y ayuda con ideas nuevas y muy probablemente novedosas.

La teoría sobre los estilos de comportamiento de liderazgo de White y Lippitt<sup>3</sup> hace referencia al liderazgo Autoritario, Liberal y Democrático. De estos tres se ha relacionado particularmente el estilo democrático, tomando un poco del autocrático; lo que se busca es la integración de las partes como es :

- El desarrollo de la amistad, donde el líder y los subordinados establecen comunicación espontánea directa, franca y cordial.
  
- Claro sentido de responsabilidad.
  
- Compromiso personal.
  
- Impresionante integración.

---

<sup>3</sup> Administración Quinta Edición. James STONER y Edward FREEMAN PRENTICE, Op. cit.,

- Clima organizacional agradable
- Buena calidad del trabajo.
- Confianza en los subordinados.
- Fomenta la participación de los colaboradores.

Con esta mezcla lo que se busca es que toda la organización trabaje hacia una meta común que beneficie a la organización, a sus colaboradores y a los clientes actuales y potenciales. Además se debe anotar que cada uno es responsable de su área de trabajo y no se hace necesario que el administrador los este vigilando permanentemente, este puede ausentarse y el ritmo no debe cambiar.

Por otro lado la comunicación juega un papel muy importante en las actividades administrativas y cumple dos propósitos principales:

- Proporciona información y comprensión necesarias para que las personas puedan desempeñarse en sus tareas.
- Proporciona las actitudes necesarias y promueven la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos, estos dos propósitos en conjunto

promueven un ambiente que conduce a formar espíritu de equipo y lograr un mejor desempeño en las tareas.

De acuerdo con Tannenbaum y Schmidt<sup>4</sup> “ Un administrador puede permitir una mayor participación y libertad cuando los subordinados reclaman independencia y libertad de acción, cuando quieren tener la responsabilidad de tomar decisiones, de identificarse con las metas de la organización, cuando tienen los conocimientos y experiencia suficiente como para hacer frente en forma eficiente a los problemas y cuando por sus experiencias, pueden esperar una administración participativa”.

Es ahí donde entra el líder a manejar y ver las oportunidades que le brinda tanto el entorno interno como el externo, porque un estilo participativo sirve para desarrollar el conocimiento y las habilidades de sus subordinados para la toma de decisiones y hace que todos trabajen hacia un fin común.

**El modelo Trayectoria- Meta del liderazgo.** Formulado por Martín G. Evans y Robert J. House<sup>5</sup> “Establece que los líderes carismáticos tienen un nivel muy alto de ese poder y que aparte de el procede la necesidad de influir en los demás; este se basa en el modelo de las expectativas, el cual afirma que la motivación del individuo depende de sus expectativas de recompensas; aunque no necesariamente un líder debe recompensar en forma monetaria, es muy probable

---

<sup>4</sup> TANNENBAUM, Robert y SCHMID, Warren. How to chose a Leadership Pattern. copyright 1973

<sup>5</sup> Administración. Quinta Edición. James STONER y EDWARD FREEMAN. Op. cit., p. 45.

que el reconocimiento, el estímulo y la confianza que le brinde a sus colaboradores es un motivador y eso lógicamente hace que su participación aumente.

**Teoría de Liderazgo Situacional:** Según Paúl Hersey y Kenneth H. Blanchard<sup>6</sup>: “El estadio más eficaz del liderazgo varía según la madurez” de los subordinados; se define la madurez no como la edad ni la estabilidad emocional, sino como el deseo de logro, la disposición a aceptar responsabilidades, la habilidad y experiencia relacionados con el trabajo”.

Las metas y conocimientos de los seguidores son importantes variables para determinar el estilo de liderazgo eficaz.

Hersey y Blanchard consideran que la relación entre el administrador y los subordinados pasa por cuatro fases:

En la fase inicial, en la que los subordinados ingresan en la organización lo más adecuado es una gran orientación del administrador al trabajo. Hay que enseñarles sus actividades y familiarizarlos con las reglas y procedimientos.

---

<sup>6</sup> Administración. Quinta Edición. James STONER y EDWARD FREEMAN. Op. cit., p. 45.

A medida que los subordinados empiezan a aprender sus actividades, la administración orientada a ellas sigue siendo indispensable, pues todavía no están dispuestos o no pueden aceptar toda la responsabilidad. Sin embargo la confianza y el respaldo del administrador pueden aumentar conforme se familiarice con los subordinados y desee estimular mayores esfuerzos por parte de ellos.

En la tercera fase aumentan la capacidad y motivación para el logro de los empleados, y estos empiezan a buscar una mayor responsabilidad, el administrador seguirá mostrando apoyo a fin de fortalecer la decisión de los subordinados, de obtener una responsabilidad mayor.

Los colaboradores van adquiriendo gradualmente más confianza, se tornan mas auto directivos y logran mayor experiencia. En la cuarta etapa los subordinados son independientes sin que necesiten ni esperen una relación directa con su administrador.

La teoría del liderazgo situacional ha despertado interés porque recomienda un tipo de liderazgo dinámico y flexible; hay que evaluar constantemente la motivación, capacidad, experiencia de los subordinados.

Si los administradores son flexibles en su estilo de liderazgo, o si se les puede capacitar para cambiar su estilo, presumiblemente serán eficaces en una gran variedad de situaciones de liderazgo, porque el liderazgo es un modo de “mover “ una organización, el liderazgo es una cualidad personal y en parte un fenómeno situacional que produce o ayuda a la convergencia de una organización hacia un propósito.

Ser líder, si supone tener capacidad de compromiso y de arriesgarse y apuntar alto y es importante apuntar alto aunque se equivoque, no sea que apuntando a lo mediocre se clave uno en la diana.

Las relaciones de comunicación en la empresa son vitales para la consecución de los objetivos de la misma, la eficacia del sistema de comunicación tiene un impacto significativo sobre la eficiencia de toda la organización, esto ayuda a estar en contacto directo con todas las situaciones. La comunicación es un procedimiento mediante el cual los elementos que sirven de base a las decisiones se transmiten de un miembro de la organización a otro, también es un medio que se usa para establecer una relación, para negociar, intercambiar ideas entre las personas, exponer nuestros sentimientos íntimos.

Además es importante la información, esta tiene dos raíces fundamentales: Una esta

en el campo de la documentación y la otra en la búsqueda de información asociada con investigaciones científicas y tecnológicas. Los nuevos sistemas actuales de microcomputadores y computadores personales se debe a la combinación de una enorme revolución de procesos y tecnologías. Estos sistemas abren nuevas perspectivas en la utilización de servicios informatizados por parte de los individuos y las empresas. Estas herramientas electrónicas se constituyen en una gran ayuda para los líderes porque como es conocido, nos encontramos en la era de la informática por eso es preciso aumentar el conocimiento, la motivación de los empresarios; ya que sus necesidades tienden a aumentar debido a los cambios exponenciales que presenta el entorno.

Se puede decir que la información sistematizada hace que la vida del administrador sea cada vez menos compleja debido a que no necesita buscar entre cantidad de papeles determinada información como: Facturas de entrada y salida de mercancías o productos, por qué toda esa información la tiene almacenada en los diferentes software y esta a su vez esta disponible y asequible en todo momento. El directivo debe decidir por si mismo que información es efectivamente necesaria y con que frecuencia debería actualizarse.

Para asegurar el éxito de un proyecto es primordial mantener informados a las personas que participan en él; La información cumple un rol importante para lograr que la gente se desempeñe de la mejor manera posible.

El clima organizacional es muy importante: “Este es un conjunto de características del ambiente de trabajo percibidos por los colaboradores y asumidos como factor principal de influencia en su comportamiento”<sup>7</sup>.

La creatividad se estimula mas en una atmósfera de tolerancia, que aliente la explicación de nuevas ideas y formas de hacer las cosas, para esto se hace necesario que se tenga un ambiente de armonía donde todos trabajen por un fin común. “Algunas organizaciones han progresado a costa del ambiente que los rodea; otra firmas han mejorado su ambiente al construir parques industriales semejantes a los campus universitarios y al hacer aportaciones para lograr una mejor vida social y económica de su comunidad”<sup>8</sup>.

El ambiente ejerce una profunda influencia sobre la capacidad productiva de la organización. Origina la demanda de sus productos, satisfaciendo además sus necesidades del talento humano, materias primas, financiera y recibe los productos y utilidades de las operaciones.

---

<sup>7</sup> Administration. Quinta Edición. James STONER y EDWARD FREEMAN. Op. cit., p. 45.

<sup>8</sup> KOONTZ, Harold. WEHRICH, Heinz. Administración Una Perspectiva Global. Décima México: Mc. Graw Hill. 1996.

El ambiente que se viva en la empresa influirá en sus empleados y esto hace que ellos se sientan bien y con ganas de trabajar y hacer las cosas cada día mejor.

## **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

**Administración.** Es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los integrantes de una empresa y de utilizar la totalidad de los recursos organizacionales para alcanzar los objetivos establecidos.

**Autonomía.** Capacidad de tomar decisiones y darle solución a los problemas dentro de determinada área de trabajo.

**Capacidad.** Aptitud, talento de poder hacer las cosas.

**Cliente.** Sujeto que demanda productos o servicios que brinda el mercado.

**Clima Organizacional.** Es un conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los colaboradores y asumidas como factor principal, influencia en su comportamiento.

**Convergencia:** Concurrir al mismo fin.

**Eficacia:** Habilidad para determinar los objetivos adecuados; “hacer lo correcto”.

**Eficiencia:** Habilidad para minimizar el uso de recursos para alcanzar los objetivos organizacionales. “Hacer bien las cosas”.

**Habilidad:** Disponibilidad, destreza para ejecutar las cosas.

**Integrar:** Hacer que todas sus partes se relacionen para lograr el mismo fin.

**Liderazgo:** Es un modo de “mover” una organización. El liderazgo es una cualidad personal y en parte, un fenómeno situacional que produce o ayuda a la convergencia de una organización hacia un propósito; capacidad de conducir una organización hacia el futuro elegido.

**Motivación:** Son los factores que generan, canalizan y sostienen la conducta de una persona.

Además es un término general que se aplica a toda clase de impulsos y deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus colaboradores es decir que hacen aquellas cosas que confían satisfaga estos impulsos que inducirán a los subordinados a actuar en la forma deseada.

**Objetivos Organizacionales:** Son los propósitos a cumplir que tienen las empresas, para bien de todos sus integrantes.

**Participación:** Acción de involucrarse en todo lo concerniente a la empresa.

**Satisfacción:** Se refiere al placer que se experimenta cuando se satisface un deseo.

**Talento Humano:** Son todas las personas que integran la organización; es el motor dinamizador de toda empresa.

### **3. DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS Y METODOLOGÍA**

#### **3.1 TIPO DE ESTUDIO**

Esta investigación se hizo mediante el tipo de estudio descriptivo, porque el problema que se plantea busca establecer un estilo de liderazgo para la empresa Cellcom en Tumaco; la falta de un estilo de liderazgo hace que los colaboradores no se identifiquen y en cierta forma las actividades no funcionen bien.

Para darle solución al problema que se presenta en esta empresa se debe estudiar los diferentes estilos de liderazgo teniendo en cuenta las características de su administrador y los datos obtenidos de los colaboradores a través de la encuesta; con esto se debe encontrar o fusionar algunas teorías que se podrían aplicar y brindar a los trabajadores: seguridad laboral, buen clima organizacional, hacer que cada una de las personas que conforman la empresa se sientan satisfechos y hagan que la organización forme parte de ellos.

#### **3.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:**

**Fuentes Primarias:** La realización de la investigación se llevo a cabo a través de entrevistas y observación directa.

Las entrevistas son realizadas directamente a los colaboradores de la empresa Cellcom; los cuales dieron a conocer datos importantes para el logro de la investigación.

La observación directa se realiza mediante visita a la empresa, con la cual se tiene la oportunidad de mirar todo el entorno que la rodea, el desempeño de todos los integrantes de la empresa, la atención al cliente, las condiciones laborales.

**Fuentes Secundarias:** Para ésta se ha investigado y recopilado información de fuentes ya existentes, acorde con el tema a tratar:

El liderazgo y la acción, Introducción a la teoría general de la administración, Administración una perspectiva, Administración de Recursos Humanos, Administración una perspectiva global, estadística aplicada a la economía y la administración.

### **3.3 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

**3.3.1 Contexto de la cultura de la gente frente al liderazgo.** En la región las organizaciones utilizan la represión, la fuerza y el castigo como único medio para conseguir sus objetivos, olvidándose de las necesidades y objetivos que tienen los colaboradores.

Se debe tener presente que las personas que trabajan actualmente en las organizaciones, son diferentes a las de hace 10 o 15 años atrás. Este talento humano que actualmente labora en las empresas persigue algo muy diferente no necesariamente enfocado al salario, sino a estímulos para sobresalir, que les den la oportunidad y la confianza de aplicar sus conocimientos porque la gran mayoría son personas que poseen un nivel académico alto “universitarios y tecnólogos” y se encuentran capacitados para afrontar retos y tener autonomía para tomar decisiones.

Las organizaciones deben tener muy presente “El ser humano”, el mismo que necesita ser reconocido como fin y medio por y para el cual se crean las organizaciones, el mismo que necesita ser reconocido como fin y medio por y para el cual se crean las organizaciones, el mismo que necesita ser estimulado, necesita ser tenido en cuenta, como ser racional y que en aras de esa racionalidad piensa y actúa.

Los parámetros culturales no permiten como en otras regiones del país, hacer reconocimientos de afecto, dar amor, elogios, halagos y sobre todo manifestarlo, en la región es muy difícil tener un buen gesto de confianza, camaradería con los colaboradores; porque la cultura de los empleados Tumaqueños es muy dada a no saberse comportar dadas las circunstancias. Si el administrador propone premiar al empleado del mes lo mas seguro es que se formen conflictos en la organización debido las rivalidades porque todos quieren ser reconocidos.

Otro ejemplo muy particular es que se ofrece una fiesta donde tenga que integrarse el administrador y sus colaboradores lo mas probable es que se embriaguen, empiecen hablar lo que no deben y se formen conflictos y toman mayor confianza con el administrador y al día siguiente de trabajo la gente empieza a llegar tarde a la empresa y muy probablemente tampoco asista a ella; Por esta razón la gran mayoría de empresarios de otras partes del país creen que la gente trabaja bien si los esta controlando constantemente, si los mantiene oprimidos, bajo su estricta vigilancia y únicamente el puede tomar las decisiones, no tiene en cuenta que a su lado tiene talento humano con capacidades y sobre todo con disponibilidad de colaboración. Pero este grupo de empresarios no toman de los colaboradores la parte humana que son personas que tienen deseos de superación, necesidades a satisfacer, de vivir cada día mejor y para ello es lógico que se tenga la posibilidad de percibir salarios justos que cubran sus necesidades básicas y ofrecerle un bienestar a sus familias y no seguirlos explotando con salarios mediocres.

Los lideres tienden sus acciones hacia sus colaboradores, se encuentran con un grupo donde todas las actividades tengan un mejor desarrollo día a día, tengan personal comprometido y lo fundamental que trabajen en función de la empresa y de sus clientes externos porque de ellos depende la estabilidad, el crecimiento y la generación de utilidades.

En términos generales no se puede seguir apegados a una cultura para justificar en un momento dado la ineficiencia. ¡Se necesita cambiar!, porque se trata de competir, debido a que el mercado global lo exige que debe hacerse.

Con diferenciación, y allí el hombre es lo fundamental. Se necesita entonces disponer de profesionales que entiendan que las instituciones deben estar al servicio del ser humano y no el ser humano al servicio de estas; la clave para ello es mas estímulos y menos castigo.

Surge entonces un gran compromiso de cambio, esta vez por necesidad, pues sencillamente el mercado global en el que se encuentra la empresa deja claro que la incidencia de la transculturalidad es un factor determinante para el cambio, porque los desafíos que ahora se enfrentan son diferentes, la economía globalizada ha dinamizado e internacionalizado la competencia y ello obliga a las organizaciones de todo tipo llevar a cabo mejoras importantes, no solo para competir y prosperar; sino para sobrevivir.

La necesidad de cambio, no es considerada como una necesidad individual sino como una exigencia del mercado global, el líder debe contar con la colaboración de todos los que la integran; porque en esta nueva economía global de la información el recurso humano constituye la ventaja competitiva.

Kenneth Chenaul afirma "Hoy los factores claves están cambiando constantemente. La mayor parte de las industrias están presenciando cambios tecnológicos substanciales, una demografía cambiante y las actividades de las personas están cambiando drásticamente".

La globalización a su vez esta siendo impulsado por un amplio y poderoso conjunto de fuerzas asociadas con el cambio tecnológico, la integración económica internacional, la maduración de los mercados domésticos dentro de los países mas desarrollados y el colapso del comunismo mundial.

Las organizaciones requieren de un líder que sea el facilitador y que ayude a resolver los problemas conociendo y encaminando las habilidades personales para convertir a un grupo humano en un equipo humano de excelencia que utiliza las energías individuales, para crear una sinergia global en la búsqueda de la excelencia, la calidad, la productividad y la competitividad, condiciones esenciales para la sobrevivencia corporativa y la adaptación inteligente al medio, circunstancias del éxito empresarial.

La posición del líder no es ningún privilegio especial del cual disfrutar, ser líder implica una verdadera responsabilidad, siendo este quien debe efectuar mayores

sacrificios. La legitimidad del líder se encuentra directamente relacionada con el factor credibilidad. El líder con credibilidad debe tener también capacidad para la solución de conflictos, identificando las causas y estableciendo soluciones; tomando en cuenta las diversas ideas y planteamientos generados por el estímulo creativo colectivo.

El líder además debe proveerse de los sistemas de comunicación existentes para que agilicen sus procesos, para mantenerse bien informados y a través de esta tomar decisiones acertadas. Con relación a la investigación de la empresa Cellcom ofrece productos nuevos, novedosos para cada estilo de vida. Por esta razón las organizaciones de hoy manejan una producción más personalizada, al ofrecer bienes y servicios acordes con necesidades particulares.

**3.3.2 Análisis del gerente del CELLCOM.** El gerente de la empresa se caracteriza por ser una persona dinámica, creativa, innovadora, con habilidades y capacidad para hacer que los colaboradores sientan que son personas importantes; toma en cuenta las opiniones de sus colaboradores. Además sabe que el talento humano que tiene a su cargo está en la capacidad de tener autonomía en su área de trabajo porque han demostrado que son personas responsables.

El líder de *Cellcom* tiene todo el conocimiento que a su lado tiene un equipo con el

cual se puede contar en un momento dado que él se ausente la actividad o el ritmo de la empresa no va a variar; porque él se ha encargado de brindarle la confianza, mantenerlos informados y gozan de una buena comunicación, por está razón ellos saben que hacer en determinada situación. Para realizar todo lo anterior se tiene el conocimiento académico, adquirido a través de su carrera de Administrador de empresas; además es conciente que debe ser exigente para que las personas que trabajan a su lado obtengan bienestar para todos.

En la investigación realizada se puede confrontar las necesidades y expectativas que tienen los colaboradores para sentirse realizados y al mismo tiempo para hacer que la empresa sobresalga como la mejor, debido al buen desempeño de todas sus colaboradores.

Esta manifestación de confianza, responsabilidad que el líder demuestra hacia ellos se refleja en la atención al cliente, aumentar clientes externos, aumentar utilidades y generar bienestar para todos.

### **3.3.3 ENCUESTA (Anexo A)**

### **3.3.4-Análisis Cualitativo.**

Apegándonos un poco al contexto cultural anteriormente mencionado podemos verificar a través de las encuestas, que la fuerza trabajadora de la región Tumaqueña no únicamente busca dinero, sino que además pretende cubrir otras necesidades porque se debe tener muy en cuenta que las personas que actualmente laboran han visto la necesidad de estudiar de tener un nivel educativo mayor para progresar para brindarle un mejor bienestar a sus familias, pero también piensan en buscar un progreso personal y la empresa es la que puede brindarle esto; El buen líder puede proporcionarle esa satisfacción a los colaboradores. Brindarle una estabilidad laboral dada la situación actual de la región y del país esto sería lo mejor que a cualquier trabajador le podría suceder y además con un salario justo que pueda cubrir sus necesidades, pero a quién no le gustaría trabajar en una empresa que tenga un posicionamiento en el mercado.

Como lo dije anteriormente los colaboradores tienen necesidades a satisfacer como es el dinero el cual es necesario para que la familia este bien, cubra sus principales necesidades. Pero también los colaboradores enfatizan mucho en la seguridad porque de esta depende ese bienestar que ellos pretenden brindar y obtener; porque en la región como es conocido por todos se debe estar preparado a la expectativa de cuando le van a cancelar el contrato. Pero en gran parte las personas buscan su autorrealización porque están pensando en ellos mismos en

su progreso personal y están en la disposición de ofrecer lo mejor de ellos durante el tiempo de trabajo.

Además buscan el reconocimiento público y el estímulo porque ahora tiene una mente con disposición a mejorar y a ofrecer lo mejor en su área de trabajo. Para ello se enfatiza mucho en la necesidad porque de todos y cada uno depende el buen funcionamiento de la empresa y es muy importante que la gente se desempeñe en su lugar de trabajo que le guste lo que hace. Los colaboradores de la empresa Cellcom están impulsados a trabajar en ella por la autonomía que se tiene y por la función que desempeña.

Estas personas en una gran mayoría están muy satisfechos por sus condiciones de trabajo en las cuales se tiene una comunicación directa con

el administrador, pueden plantearle sus problemas, dar a conocer opiniones y esto en gran parte hace que las personas se motiven y se sientan cada día parte de la organización y esa afiliación se vera reflejada en un cambio positivo para la empresa, de esta forma se lograra que todas las personas que integran la empresa se sientan motivados y se obtenga un ambiente participativo, de buen trato, de confianza , delegar responsabilidades y tener buenas condiciones de trabajo; Busca que todos tomen conciencia de hacer las cosas bien para bienestar de todos porque los colaboradores brindan a la organización sus capacidad,

aprendizaje, su disposición pero al igual esperan de ella seguridad laboral, estabilidad económica, reconocimiento, ascenso, autorrealización.

Para que las empresas logren un buen desempeño necesitan conocer las características del líder como son:

Ser dinámico, creativo, democrático, que tenga habilidades, que posea capacidades, que maneje información adecuada y que además sea disciplinado; se busca que tenga estas características porque se quiere que el líder interactúe con los colaboradores y porque lógicamente todos buscan que su empresa sea la mejor, preste el mejor servicio y se desea realmente cambiar el concepto de empresa que existe en la región donde esta piensa solo en su productividad y en obtener ganancias y se olvida de la parte humana; que todos los que la integran son personas que piensan, sienten, tienen ideas de cambio y que para ello se debe tener un administrador el cual sea un buen líder que persiga el bienestar de toda la comunidad, que piense en sus clientes internos, en los externos que son los que la sostienen, ayudan a su crecimiento y a la estabilidad de la misma.

### **3.3.5 Análisis cuantitativo (Anexo b)**

### **3.3.6 Análisis de los Resultados de la Encuesta**

1. Se puede observar que los resultados obtenidos de la encuesta colaboradores los motiva a trabajar en *CELLCOM* por la estabilidad laboral ya que esto representa seguridad y por el salario; ellos también busca autorrealización como una de los principales necesidades a satisfacer la gente esta orientada hacia estas 2 opciones seguridad y autorrealización que son primordiales para que un colaborador se sienta motivado.
2. Los colaboradores de la empresa *CELLCOM* son impulsados a trabajar mejor por la responsabilidad que el trabajo mismo implica, porque les gusta lo que hacen y además están de acuerdo que las condiciones de trabajo son un factor motivante.

Se puede decir que la responsabilidad y las condiciones de trabajo hacen que cada día los colaboradores de sientan mejor persona y su desempeño sea mejor.

3. La gente de *CELLCOM* busca motivación para sentirse cada día mejor y al mismo tiempo resaltan la responsabilidad y el buen trato como la motivación que se aplica en la empresa; además porque el nivel educativo así lo determina porque entre mayor sea el nivel educativo de los colaboradores ellos buscan el bienestar personal y organizacional

4. La gente *CELLCOM* tienen una actitud positiva hacia el cambio, porque lo que se busca es mejorar para lograr los objetivos individuales y organizacionales; además por que el cambio implica estar preparado a cualquier eventualidad que puedan presentarse.
  
5. Los colaboradores de *CELLCOM*, tienen una alta expectativa con respecto a la empresa, ellos persiguen seguridad laboral y estabilidad económica y reconocimiento público y ascenso porque son personas con un nivel académico alto y son jóvenes los cuales persiguen satisfacer necesidades sociales de autorrealización.
  
6. Los colaboradores afirman que el posicionamiento de la organización es fruto de un buen liderazgo el cual están guiado por características como: ser un líder, dinámica, creativa, democrático, que tenga habilidades para hacer que su equipo de colaboradores tengan un buen desempeño y esto este reflejada en el posicionamiento; además para que el administrador de la empresa debe caracterizarse por ser un buen comunicador que es muy importante para que los colaboradores tengan conocimiento de que es lo que para
  
7. Se puede observar que los resultados obtenidos de la encuesta colaboradores los motiva a trabajar en *CELLCOM* por la estabilidad laboral ya que esto

representa seguridad y por el salario; ellos también busca autorrealización como una de los principales necesidades a satisfacer la gente esta orientada hacia estas 2 opciones seguridad y autorrealización que son primordiales para que un colaborador se sienta motivado.

8. Los colaboradores de la empresa *CELLCOM* son impulsados a trabajar mejor por la responsabilidad que el trabajo mismo implica, porque les gusta lo que hacen y además están de acuerdo que las condiciones de trabajo son un factor motivante.

Se puede decir que la responsabilidad y las condiciones de trabajo hacen que cada día los colaboradores se sientan mejor persona y su desempeño sea mejor.

9. La gente de *CELLCOM* busca motivación para sentirse cada día mejor y al mismo tiempo resaltan la responsabilidad y el buen trato como la motivación que se aplica en la empresa; además porque el nivel educativo así lo determina porque entre mayor sea el nivel educativo de los colaboradores ellos buscan el bienestar personal y organizacional

10. La gente *CELLCOM* tienen una actitud positiva hacia el cambio, porque lo que se busca es mejorar para lograr los objetivos individuales y organizacionales; además por que el cambio implica estar preparado a cualquier eventualidad que puedan presentarse.
11. Los colaboradores de *CELLCOM*, tienen una alta expectativa con respecto a la empresa, ellos persiguen seguridad laboral y estabilidad económica y reconocimiento público y ascenso porque son personas con un nivel académico alto y son jóvenes los cuales persiguen satisfacer necesidades sociales de autorrealización.
12. Los colaboradores afirman que el posicionamiento de la organización es fruto de un buen liderazgo el cual están guiado por características como: ser un líder, dinámica, creativa, democrático, que tenga habilidades para hacer que su equipo de colaboradores tengan un buen desempeño y esto este reflejada en el posicionamiento; además para que el administrador de la empresa debe caracterizarse por ser un buen comunicador que es muy importante para que los colaboradores tengan conocimiento de que es lo que para

### **3.3.7 Sistema de Liderazgo que se quiere aplicar.**

Al analizar los resultados de las encuestas sea comprobado que no se necesita necesariamente establecer un estilo de liderazgo en particular; sino que se deben fusionar varios estilos para obtener la condición adecuada para el aprovechamiento del recurso humano porque es una gran fortaleza que posee la empresa y para ello se necesita la satisfacción y la motivación de las personas que la integran, pero además se necesitan condiciones como los de los estilos de liderazgo tales como:

1. Teoría de Liderazgo Situacional.
2. Modelo de Trayectoria - Meta del Liderazgo.
3. Empowerment.
4. El nuevo liderazgo

Teniendo en cuenta la cultura Tumaqueña y el desarrollo que busca cada una de las personas, de estas teorías se ha tomado lo que se puede aplicar en la empresa Cellcom de Tumaco, como es el deseo de superación, el trabajo en equipo, el buen desempeño y la participación de todos.

“El tradicional modelo del gerente que controla y los empleados controlados, ya no sirve. Para crear un ambiente de trabajo facultado es preciso pasar de una mentalidad de mundo y controla un ambiente de responsabilidad y apoyo en el cual todos los empleados tienen la oportunidad de dar lo mejor de si mismo”.

### **Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard:**

En la investigación propuesta se ha determinado que esta teoría es adecuada para el estilo de liderazgo que se desea establecer en la empresa, debido a que se enfatiza en un tipo de liderazgo dinámico y flexible donde se refleja mucho la motivación, capacitación, capacidad, experiencia, deseo de logro y la disposición de aceptar responsabilidades.

Esta teoría considera que la relación entre el administrador y subordinado pasa por cuatro fases:

- 1.- En la fase inicial se da una orientación del administrador al colaborador, dan a conocer su lugar de trabajo, funcionamiento familiarizado con los procesos.
- 2.- En esta etapa el colaborador aun no está dispuesto a recibir responsabilidades, aumenta la confianza y el respaldo del administrador.
- 3.- Aumenta la capacidad y motivación se sigue fortaleciendo la decisión de obtener mayor responsabilidad.
- 4.- Se adquiere mas confianza, logran mayor experiencia. En esta etapa los subordinados son independientes.

La teoría situacional se la puede aplicar a la investigación porque dado el contexto cultural Tumaqueño. Las personas actualmente buscan autonomía, que les brinden confianza, que se le brinde responsabilidades, pero es lógico que esto se debe proporcionar en forma gradual de tal manera que todas y cada una de las características antes anotadas sean dadas de acuerdo al desempeño y el logro de sentido de pertenencia que el individuo y para que esto se de en un tiempo muy corto, se debe involucrar en un proceso de trabajo en equipo.

Se pretende que se familiarice con todo lo que le pasa a la empresa, conocer cuales son sus fortalezas, debilidades, y tener conocimiento de su competencia.

La empresa debe ser consciente que tiene a su lado Talento Humano dinámico, creativo, innovador, con deseo de logro; para hacer que la empresa sea la mejor en todos los sentidos como es: Prestar el mejor servicio, alto grado de compromiso son sus clientes actuales y potenciales, que fomente la creatividad que brinde beneficio a la comunidad a las personas que integran la empresa y que obtenga utilidades. La empresa debe aprovechar al máximo ese potencial y brindarle estabilidad laboral; debido a que una de las grandes fallas

de las organizaciones actuales es que no brindan estabilidad y esto hace que las personas no trabajen con el sentido de pertenencia necesario para que toda la organización funcione bien.

Lo que se pretende es que todos los que integran la empresa sean conscientes que esta es de todos; y por eso se debe trabajar para que las actividades sean desarrolladas cada vez mejor. En el caso de Cellcom para que preste el mejor servicio, atención a los clientes por que ellos son los que hacen que la empresa sobreviva, crezca y genere utilidades.

El líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y decisivo para estar en mejores condiciones de dirigir con éxito. Porque se podría decir que el es la maquina que mueve toda la organización, el que hace que los colaboradores lo sigan al fin de las metas organizacionales.

De esta teoria se ha considerado que la empresa puede aplicar lo siguiente:

- Fomentar la confianza en los colaboradores, porque estas son personas responsables con deseos de superación, de logro y que persiguen una estabilidad laboral.
- Estimular la capacidad, habilidad y experiencia de los colaboradores.
- Mantener buena comunicación con los subordinados porque estos tienen expectativas de participación en las decisiones organizacionales.

El líder debe hacer que los colaboradores estén enterados de los problemas que tienen la empresa y estos a su vez puedan brindar opiniones.

- Enfatizar mucho en la misión, visión, metas de la empresa que se tenga el pleno conocimiento de que es lo que la organización persigue.

Estrategias:

- Involucrar al colaborador con la empresa brindándole responsabilidades y autonomía para el desarrollo de su actividad. Además relacionar al individuo a través de reuniones periódicas esto con el fin de que se familiarice con todos los problemas o satisfacciones que se obtenga.
- Otorgar retos a los asesores comerciales para obtener mayores ventas y lógicamente el que lo logre obtendrá su respectiva recompensa.
- Realizar reuniones periódicas con el fin de dar a conocer a los colaboradores el desempeño de la empresa, su posicionamiento, el porcentaje de ventas; etc.

- Este proceso debe ser muy bien explicado en la fase de inducción y colocarlos en un lugar visible.

### **Modelo Trayectoria- Meta del Liderazgo:**

Un administrador orientado a los empleados no necesariamente ofrecerá una gama de recompensas; sino también apoyo, estímulo, seguridad y respeto. Este administrador es sensible a las diferencias individuales entre los subordinados y hará que las recompensas correspondan a las necesidades y deseos de cada subordinado.

El administrador orientado a los empleados hará que estos se preocupen más por su trabajo, nivel de productividad o desempeño, en el caso de la Empresa Cellcom en un mejor nivel de ventas.

Este estilo de liderazgo es adecuado al resultado de la investigación, porque los Tumaqueños con un nivel académico alto se preocupan por su autorrealización. Esa autorrealización la brinda la empresa en la medida de que tanto la administración orientada al trabajo y la orientada a los empleados trabaje a la par. De qué sirve tener un ambiente agradable en la empresa de participación, que brinda seguridad, apoyo, estímulo y la participación de esta en el mercado es muy bajo. El líder debe tomar conciencia y hacer que los dos factores trabajen de la mano para lograr que todo marche bien para beneficio de todos.

De este modelo se ha tomado lo siguiente para aplicar a la empresa Cellcom:

- Brinda recompensas correspondientes a las necesidades y deseos de cada subordinado; porque no se debe olvidar que cada cabeza es un mundo con deseos, necesidades de logro, de reconocimiento, de apoyo. Se asegura que si la empresa ofrece esto lograría un sentido de pertenencia alto, para que las personas se identifiquen con esas recompensas.
- Se debe buscar alcanzar la productividad y trabajar para que la empresa logre utilidades y al mismo tiempo aumente su nivel de ventas.

Estrategias:

- Establecer niveles de ventas para la obtención de recompensas, conocer las necesidades a satisfacer de cada colaborador y ofrecer recompensas que estén de acuerdo a las necesidades de cada persona.
- Conocer las tendencias y expectativas del consumidor para ofrecer productos y servicios acordes con las exigencias del mercado.

**Empowerment:**

Consiste en la posibilidad de darle a la persona la oportunidad de sacar a flote sus habilidades, destrezas con el fin de tener participación y que los colaboradores puedan sentir que están haciendo una contribución real.

Las empresas tienen que estar orientadas a los clientes para que sean eficientes en costos, rápido, flexible y mejorar continuamente para que se logre mantener en el mercado y para eso se debe liberar toda la energía creadora inexplorada que tiene la empresa con el fin de aprovechar toda la fortaleza del talento humano y se necesita para eso que todo el personal tiene que ser invitado a asumir responsabilidades y hacer pleno uso de sus destrezas y habilidades.

Esta teoría busca que la empresa sea competitiva por eso debe ser un lugar donde la gente se pueda dar el gusto de demostrar de cuanto es capaz y así contribuir a la estabilidad de la empresa.

El facultar significa darle riendas para que el colaborador ponga a flote tanto sus capacidades, habilidades para que realice las actividades y desarrolle la creatividad e innovación.

La información es una herramienta que se debe compartir con el equipo y esta permite que los colaboradores conozcan la situación actual en términos claros, esta es una manera de crear confianza y estimular a los trabajadores a actuar como si fueran dueños de la organización.

De esta teoría se puede aplicar a la empresa Cellcom lo siguiente:

- Brindar oportunidad para que los colaboradores puedan demostrar sus capacidades, habilidades con el fin de que la empresa experimente mejores resultados y se debe tener fe básica en la gente.
- La facultad que brinda al equipo a sentirse realizado, tener autonomía, responsabilidades y ser el directo generador de resultados.
- Tener buena comunicación y como toda persona que se sienta dueño, estar a la expectativa de los cambios que experimenta el entorno y estar preparado y afrontarlos en equipo.
- Trabajar en equipo, porque de todos depende el mejoramiento de la empresa y que cada día se tenga clientes satisfechos.

- Tener una administración democrática donde se tenga en cuenta las opiniones de los colaboradores para la solución de problemas y premiar las cosas que se hacen bien.

### **Estrategias:**

- Realizar reuniones periódicas donde se informe todo el funcionamiento de la empresa y así compartir información sobre el rendimiento de la misma, para fomentar la participación a solución de problemas, se deben ubicar buzones de sugerencia y cuando la idea de un colaborador resuelva el problema este sea premiado o estimulado.
- Premiar a los colaboradores cuando todo salga bien y crear reglas y procedimientos que apoyen las facultades y capacidades, la innovación y la creatividad.
- Dar gradualmente el control a los equipos u estimular su desarrollo.
- Modernizarse para que los colaboradores puedan tomar iniciativas y responder rápidamente al los clientes y capacitarlos.

- Llevar a cabo un control de las actividades que se realizan y proveer el entrenamiento necesario.

**El nuevo liderazgo: “Lideralidad”.** Niega al líder como persona única en el grupo, el nuevo liderazgo deja a tras la tradicional que es asumido por una sola persona, es él quien tiene todas las ideas y sus colaboradores son dependientes de él.

La lideralidad busca que se trabaje en equipo y en cierta forma que todos sean líderes capaces de solucionar problemas, asumir responsabilidades, tener autonomía, ser independientes, ya que no existe la especialización en el trabajo todos pueden hacer lo mismo.

El nuevo liderazgo asume que el líder transmita esas características, habilidades que el posee a todo su equipo; de tal forma que todos estén en capacidad de apoderarse del desempeño de la organización. Para esto es necesario liderar el potencial de todos los integrantes de la organización, que se sientan comprometidos con el desempeño, autorrealización individual y el crecimiento de su organización; además que se logre transmitir que la gente trabaje con autonomía.

Lo que se pretende es que el líder se borre como imagen autocrática y sea el uno más del equipo.

De esta teoría se ha considerado que la empresa puede aplicar lo siguiente:

- Estimular a los colaboradores para que cada vez se sientan más seguros de lo que realizan.
- Mantener excelente comunicación con los colaboradores, de tal, forma que ellos se sientan comprometidos con la organización.
- Lograr un buen desempeño a través del trabajo en equipo.

**Estrategias:**

- Dar reconocimiento a las acciones bien realizadas por cada uno de los colaboradores.
- Brindar charlas previas al inicio de la jornada de trabajo con el fin de mantener informado a los colaboradores de lo que sucede con respecto a la organización.

Estimular el trabajo en equipo, la capacidad y habilidad de los colaboradores.

**3.3.2 Análisis del gerente del CELLCOM.** El gerente de la empresa se caracteriza por ser una persona dinámica, creativa, innovadora, con habilidades y capacidad para hacer que los colaboradores sientan que son personas importantes; toma en cuenta las opiniones de sus colaboradores. Además sabe que el talento humano que tiene a su cargo está en la capacidad de tener autonomía en su área de trazado porque han demostrado que son personas responsables.

El líder de *Cellcom* tiene todo el conocimiento que a su lado tiene un equipo con el cual se puede contar en un momento dado que él se ausente la actividad o el ritmo de la empresa no va a variar; porque él se ha encargado de brindarle la confianza, mantenerlos informados y gozan de una buena comunicación, por está razón ellos saben que hacer en determinada situación. Para realizar todo lo anterior se tiene el conocimiento académico, adquirido a través de su carrera de Administrador de empresas; además es conciente que debe ser exigente para que las personas que trabajan a su lado obtengan bienestar para todos.

En la investigación realizada se puede confrontar las necesidades y expectativas que tienen los colaboradores para sentirse realizados y al mismo tiempo para hacer que la empresa sobresalga como la mejor, debido al buen desempeño de todas sus colaboradores.

Esta manifestación de confianza, responsabilidad que el líder demuestra hacia ellos se ve reflejado en la atención al cliente, aumentar clientes externos, aumentar utilidades y generar bienestar para todos.

**El nuevo liderazgo: “Lideralidad”.** Niega al líder como persona única en el grupo, el nuevo liderazgo deja a tras la tradicional que es asumido por una sola persona, es él quien tiene todas las ideas y sus colaboradores son dependientes de él.

La Lideralidad busca que se trabaje en equipo y en cierta forma que todos sean líderes capaces de solucionar problemas, asumir responsabilidades, tener autonomía, ser independientes, ya que no existe la especialización en el trabajo todos pueden hacer lo mismo.

El nuevo liderazgo asume que el líder transmita esas características, habilidades que el posee a todo su equipo; de tal forma que todos estén en capacidad de apoderarse del desempeño de la organización. Para esto es necesario liderar el potencial de todos los integrantes de la organización, que se sientan comprometidos con el desempeño, autorrealización individual y el crecimiento de su organización; además que se logre transmitir que la gente trabaje con autonomía.

Lo que se pretende es que el líder se borre como imagen autocrática y sea el uno más del equipo.

De esta teoría se ha considerado que la empresa puede aplicar lo siguiente:

- Estimular a los colaboradores para que cada vez se sientan más seguros de lo que realizan.
  
- Mantener excelente comunicación con los colaboradores, de tal, forma que ellos se sientan comprometidos con la organización.
  
- Lograr un buen desempeño a través del trabajo en equipo.

**Estrategias:**

- Dar reconocimiento a las acciones bien realizadas por cada uno de los colaboradores.

- Brindar charlas previas al inicio de la jornada de trabajo con el fin de mantener informado a los colaboradores de lo que sucede con respecto a la organización.
  
- Estimular el trabajo en equipo, la capacidad y habilidad de los colaboradores.

## **4- ASPECTO ADMINISTRATIVO**

### **4.1.- RECURSOS HUMANOS:**

En esta investigación se cuenta con un gran valioso equipo de recursos humanos, los cuales tuvieron la disponibilidad de brindar respuestas a la encuesta propuesta para el desarrollo de la investigación en la empresa Cellcom:

Personal adscrito a la empresa Cellcom de Tumaco.

- Adriana Alicia Vallejo Suárez
- Jenny Salazar
- Elizabeth Orobio
- Fanny Ojeda
- Martha Cecilia Ortiz.

Además se contó con la colaboración del administrador de la central en Tumaco de Bellsouth.

- Maria Teresa Ortiz.

Asesor de Trabajo: JOSÉ LUIS BENAVIDES

Investigadores: GLADYS MARITZA ORTIZ CORTES.

CESAR FERNANDO CUARTAS DIAZ.

#### **4.2.- FUENTES DOCUMENTALES:**

El recurso bibliográfico es muy valioso y además indispensable para la investigación, se cuenta con el material necesario y concerniente al estudio, se tuvo al alcance libros como:

Liderazgo en acción, Introducción a la teoría general de la administración, Administración, Administración de Recursos Humanos, Administración una perspectiva global. Estos materiales se encuentran en la biblioteca de la universidad de Nariño.

### 4.3 PRESUPUESTO

**Empresa Cellcom**  
**Presupuesto**  
**Diciembre 01 del 2001**

#### **Ingresos**

Gladys Maritza Ortiz	\$	74.250
Cesar Fernando Cuartas	\$	74.250
Total de ingresos	\$	148.500

#### **Egresos**

Fotocopias	\$	30.000
Transcripciones	\$	75.000
Alquiler de computador	\$	30.000
Imprevistos (10%)	\$	13.500
Total de Egresos	\$	148.500

#### 4.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades	Meses Semanas	Diciembre				Enero			
		1	2	3	4	1	2	3	4
1. Trabajo de Campo									
2. Recolección de Información Bibliográfica									
3. Ordenación de Información									
4. Analizar la Información									
5. Redacción de Proyecto									
6. Corrección del trabajo									
7. Transcripción del texto									

Diagrama de Gannt

## **5.- CONCLUSIÓN**

Esperamos que la empresa ponga en practica todas las recomendaciones y aportes realizados a través de la investigación y que este material este al alcance y sirva de estudio para otras empresas principalmente aquellas que buscan colmar las expectativas de sus clientes externos e internos.

Con el aporte de cada una de las teorías mencionadas se logra identificar un estilo de liderazgo adecuado para las empresas de la región con el fin de buscar el bienestar de todos los que la conforman y de la comunidad en general. Que el aprovechamiento de este proceso se vea reflejado en un gran sentido de compromiso, de pertenencia, de participación, de autorrealización y motivación de todos los colaboradores de la empresa Cellcom de Bellsouth en Tumaco.

## **6.- RECOMENDACIONES.**

- Tener en lugar visible la misión, visión, objetivos, Valores y principios de la organización.
- Hacerle un seguimiento a las ventas mensuales y posterior análisis.
- Crear en la central de Bellsouth una área que este a disposición de brindar cualquier información al público para investigaciones académicas.
- Crear una base de datos para realizar un servicio postventa personalizado.
- Aprovechar las fortalezas que tiene el talento humano de la empresa .
- Tener en cuenta y estudiar las expectativas de los colaboradores y tratar de satisfacerlas.
- Esperamos que se ponga en práctica la investigación ; estamos seguros que se obtendrán buenos resultados.

# Anexos

## **Anexo A**

### **ENCUESTA**

#### **OBJETIVO:**

Involucrar a cada uno de los integrantes de la empresa en establecer el mejor estilo de liderazgo y determinar las características del líder.

Esta encuesta va dirigida a los colaboradores de la empresa Cellcom de Tumaco.

Responsables de la encuesta:

Gladys Maritza Ortiz Cortes

Cesar Fdo. Cuartas Díaz.

Fecha:

Área de Trabajo:

Nivel de Estudio:

Edad:

Sexo:

Estado Civil:

1- ¿Para usted como integrante de la empresa Cellcom, que lo motiva a trabajar en ella?

- Posicionamiento
- Clima Organizacional
- Salario
- Estabilidad Laboral.

2- ¿Cuál cree usted que son sus principales necesidades a satisfacer?

- Fisiológicas
- Autoestima
- Autorrealización
- Afiliación
- Seguridad
- Reconocimiento Publico
- Dinero
- Estimulo

3. ¿A usted que lo impulsa a trabajar mejor?

- La función que desempeña

- Bienestar
- Salario
- Autonomía
- Le gusta lo que hace
- Responsabilidad

4.- ¿Cree Ud. las condiciones de trabajo son un factor motivante?

SI

NO

5.- ¿Cree usted que si de adopta una forma de motivar a los colaboradores, surgirá algún cambio en la empresa?

SI

NO

6.- ¿Cree usted que una forma de motivación, sirva para todos; teniendo en cuenta las características individuales?

SI

NO

7- ¿Cree usted que el nivel educativo influye en la determinación de factores motivadores?

SI

NO

8- ¿Que tipo de motivación se aplica en la empresa?

- Autonomía
- Responsabilidad
- Buen Trato
- Buenas comisiones de venta
- Buenas condiciones de trabajo.

9- ¿Qué espera usted de la empresa Cellcom?

- Reconocimiento
- Ascenso
- Seguridad Laboral
- Estabilidad Económica
- Mejores Comisiones

10.- ¿Cuáles cree que deberían ser las características de un líder?

- Autocrático
- Democrático
- Disciplinado
- Creativo
- Buen Comunicador
- Poseer Habilidades
- Facilidad de expresión
- Maneje información adecuada, veraz y oportuna
- Dinámico

11.- ¿ Cree que la empresa Cellcom lograría un posicionamiento en el mercado si es guiada por un buen líder?

SI

NO

12-¿Mencione 4 características del administrador de la empresa Cellcom de Tumaco.

13-¿ Que opina del desempeño de su administrador?

Bueno

Regular

Malo

14- ¿Cómo describe usted el ambiente de la organización?

- Participativo
- Buena comunicación
- Delegación de responsabilidades
- Buen trato
- Información Adecuada
- Trabajo en equipo

15- ¿ Cree que si cada una de las personas que integran la empresa tienen sentido de pertenencia, esta mostraría un mejor desempeño?

SI

NO

### Anexo B Análisis Cuantitativo

Estabilidad Laboral	40%
Salario	40%
Posicionamiento	20%
Clima Organizacional	0%

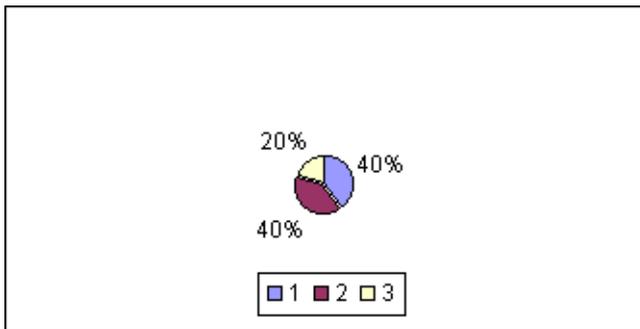


Fig. 1 Que motiva a trabajar en la empresa

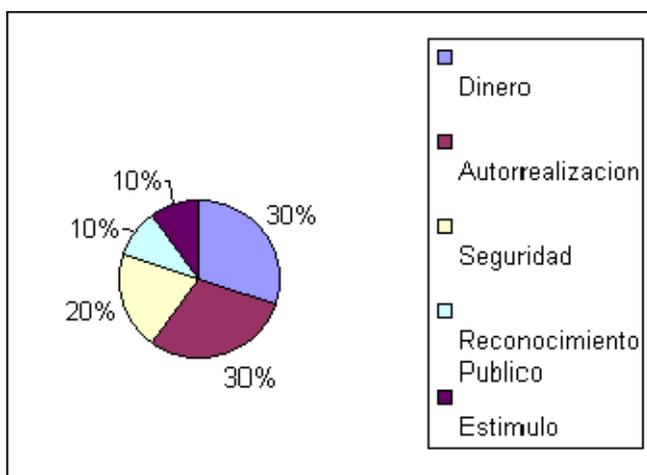
El 40% de los encuestados los motiva trabajar por la estabilidad laboral que les brinda la empresa

El 40% de los encuestados los motiva trabajar por el salario

El 20% de los encuestados los motiva el posicionamiento o renombre que posee la empresa 1

Dinero 30%

Autorrealizacion	30%
Seguridad	20%
Reconocimiento Publico	10%
Estimulo	10%



**Fig. 2 Principales Necesidades a satisfacer**

El 30% de los encuestados afirman que su principal necesidad a satisfacer es lo monetario

El 30% de los encuestados afirman que su principal necesidad a satisfacer es la autorrealizacion

El 20% de los encuestados afirman que su principal necesidad a satisfacer es la seguridad

El 10% de los encuestados afirman que su principal necesidad a satisfacer es el reconocimiento publico

El 10% de los encuestados afirman que su principal necesidad a satisfacer es el estimulo

Responsabilidad	40%
Les gusta lo que hacen	20%
Autonomia	20%
Funcion que desempeñan	20%

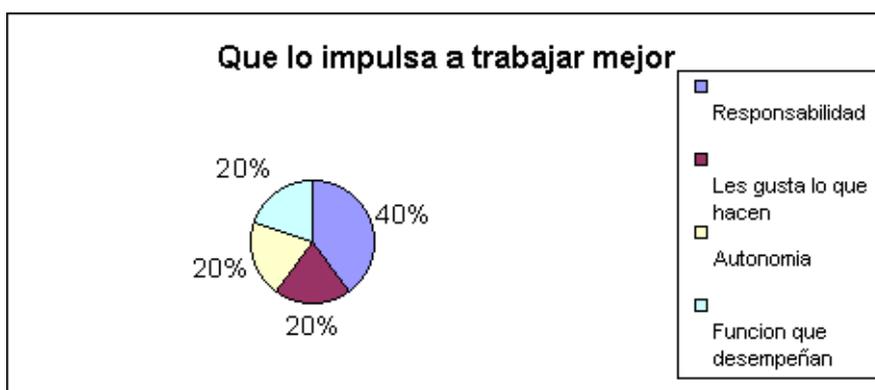


Fig. 3 Que lo impulsa a trabajar mejor

El 40% de los encuestados afirman que son impulsados a trabajar mejor por la responsabilidad

El 20% de los encuestados afirman que son impulsados a trabajar mejor por que les gusta lo que hacen

El 20% de los encuestados afirman que son impulsados a trabajar mejor por la autonomía que les brinda la empresa

El 20% de los encuestados son impulsados a trabajar mejor por la función que desempeñan

SI	60%
No	40%

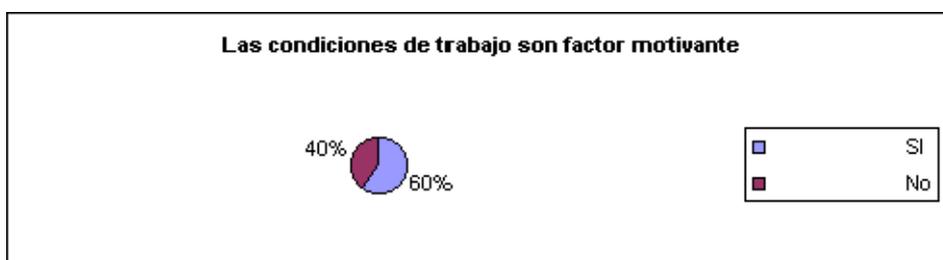


Fig. 4 Las condiciones de trabajo son factor motivante

El 60% de los encuestados creen que las condiciones de trabajo son factor motivante

El 40% de los encuestados creen que las condiciones de trabajo no son un factor motivante

Si	100%
No	0%

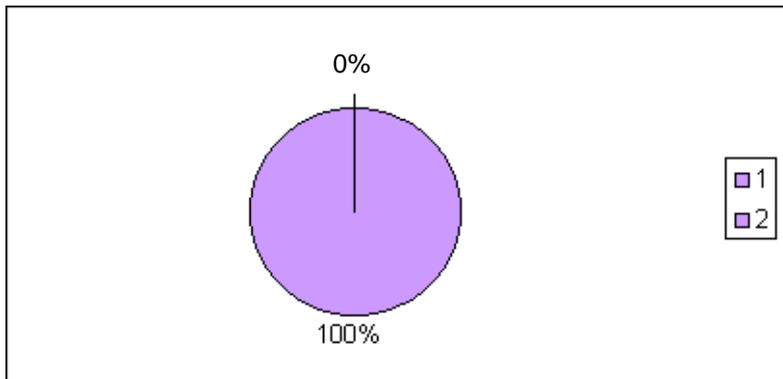


Fig. 5. Una forma de motivación traerá cambios positivos

El 100% de los encuestados creen que si se adopta una forma de motivacion traera un cambio positivo a la empresa

Si	80%
No	20%

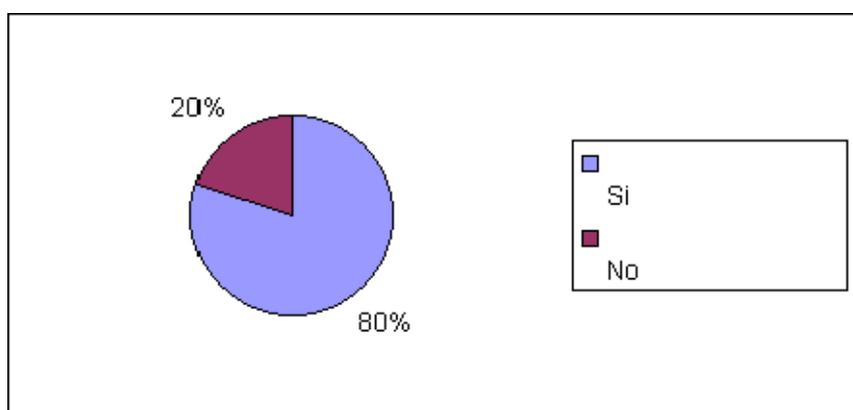


Fig. 6. Una forma de motivación es adecuada para todos ?

El 80% de los encuestados creen que una forma de motivacion es la adecuada para todos

El 20% de los encuestados creen que una forma de motivacion no es la adecuada para todos

SI	80%
No	20%

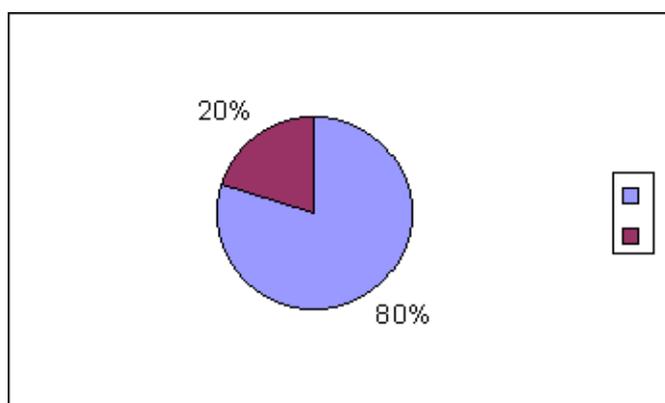


Fig. 7. El nivel educativo influye en la determinación de factores motivadores?

El 80% de los encuestados creen que el nivel educativo influye en la determinación de factores motivadores

El 20% de los encuestados creen que el nivel educativo no influye en la determinación de factores

motivadores

Buenas condiciones de trabajo	20%
Buen trato	40%
Delegacion de responsabilidades	40%

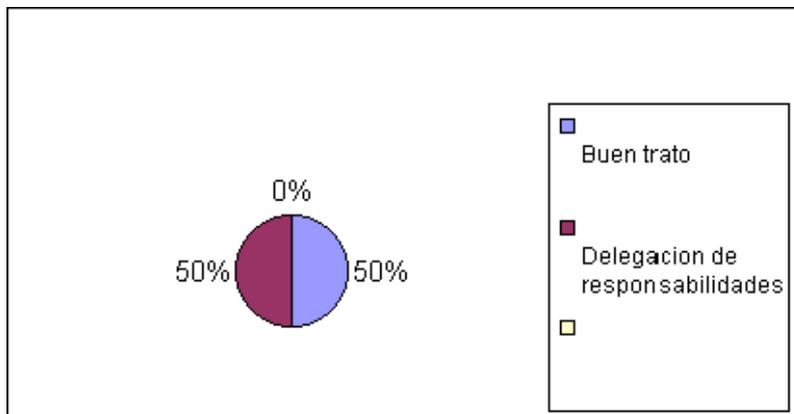


Fig. 8. Que tipo de motivación se aplica en la empresa?

El 20% de los encuestados estan motivados por las buenas condiciones de trabajo

El 40% de los encuestados estan motivados por el buen trato

El 40% de los encuestados están motivados por la delegación de responsabilidades

Seguridad laboral	40%
Estabilidad económica	20%
Reconocimiento público	20%
Ascensos	20%

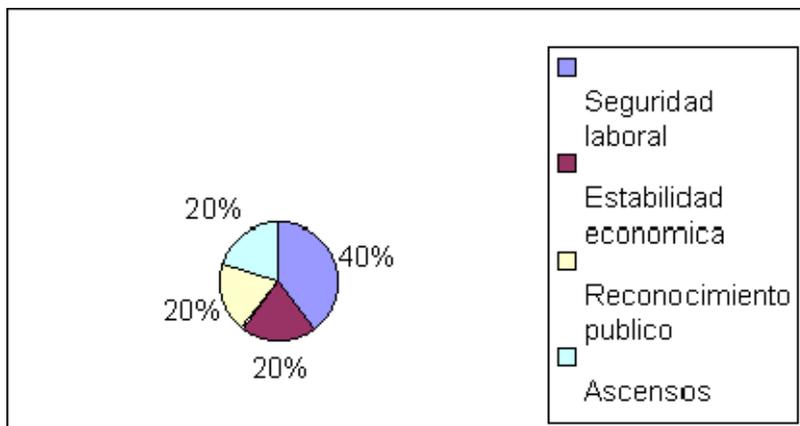


Fig. 9. Que espera usted de la empresa CELLCOM ?

El 40% de los encuestados esperan de la empresa seguridad laboral

El 20% de los encuestados esperan de la empresa estabilidad economica

El 20% de los encuestados esperan de la empresa reconocimiento publico

El 20% de los encuestados esperan de la empresa ascensos

Dinamico	20%
Creativo	20%
Democratico	20%
Posee habilidades	15%
Posee capacidades	10%
Manejo de buena informacion	10%
Disciplinado	5%

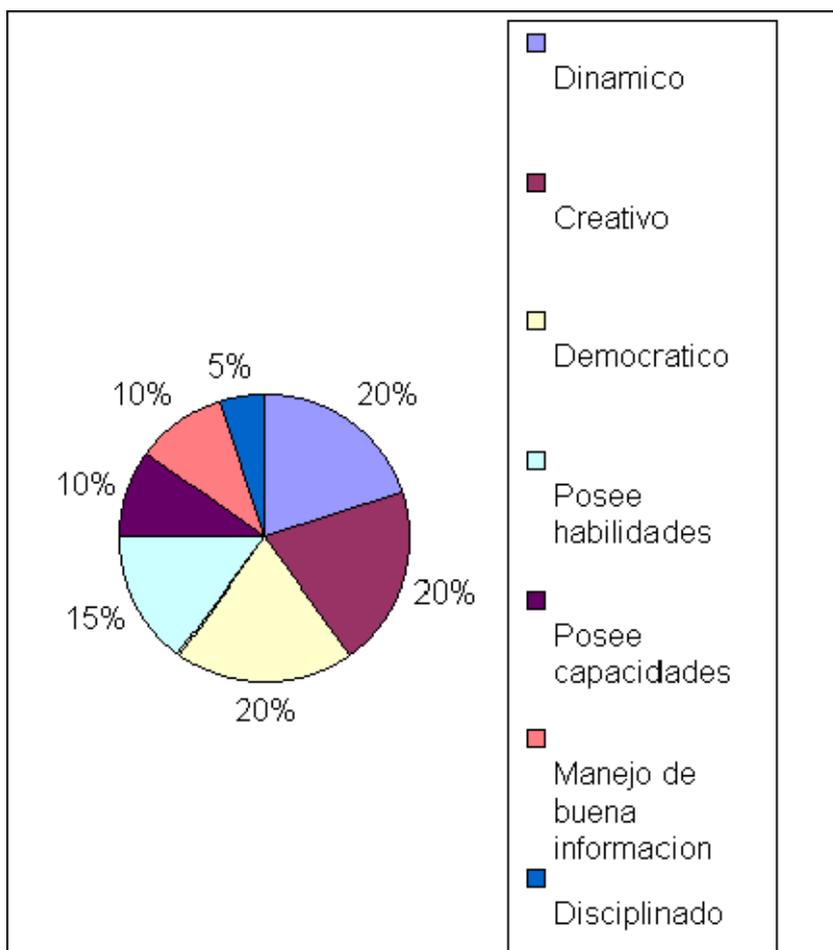


Fig. 10. Características de un líder

El 20% de los encuestados opinan que un líder debe ser una persona dinámica

El 20% de los encuestados opinan que un líder debe ser creativo

El 20% de los encuestados opinan que un líder debe tomar decisiones democráticamente

El 15% de los encuestados opinan que el líder debe ser una persona con grandes habilidades

El 10% de los encuestados opinan que el líder debe ser una persona con grandes capacidades

El 10% de los encuestados opinan que un líder debe estar siempre bien informado

El 5% de los encuestados opinan que el líder debe ser una persona disciplinada

Si	100%
No	0%

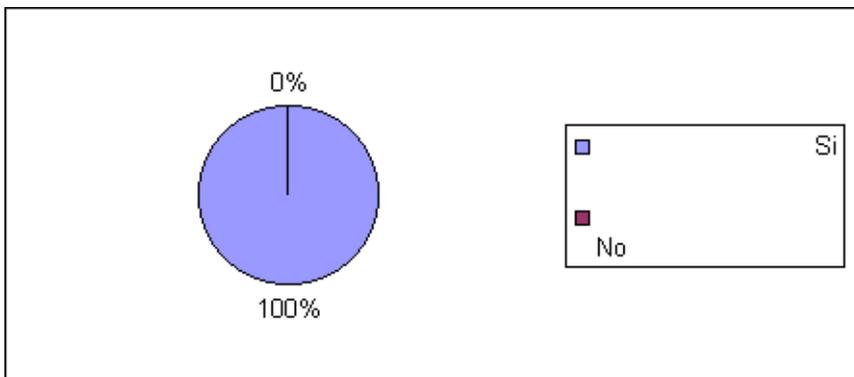


Fig. 11. Se lograría un posicionamiento si la empresa es guiada por un buen líder?

El 100% de los encuestados afirman que la empresa obtendría posicionamiento si es guiada por un buen líder

Creativo	20%
Dinámico	15%
Buen comunicador	15%
Exigente	10%
Amable	10%
Maneja buena información	10%
Posee habilidades	5%
Innovador	5%
Responsable	5%
Brinda confianza	5%

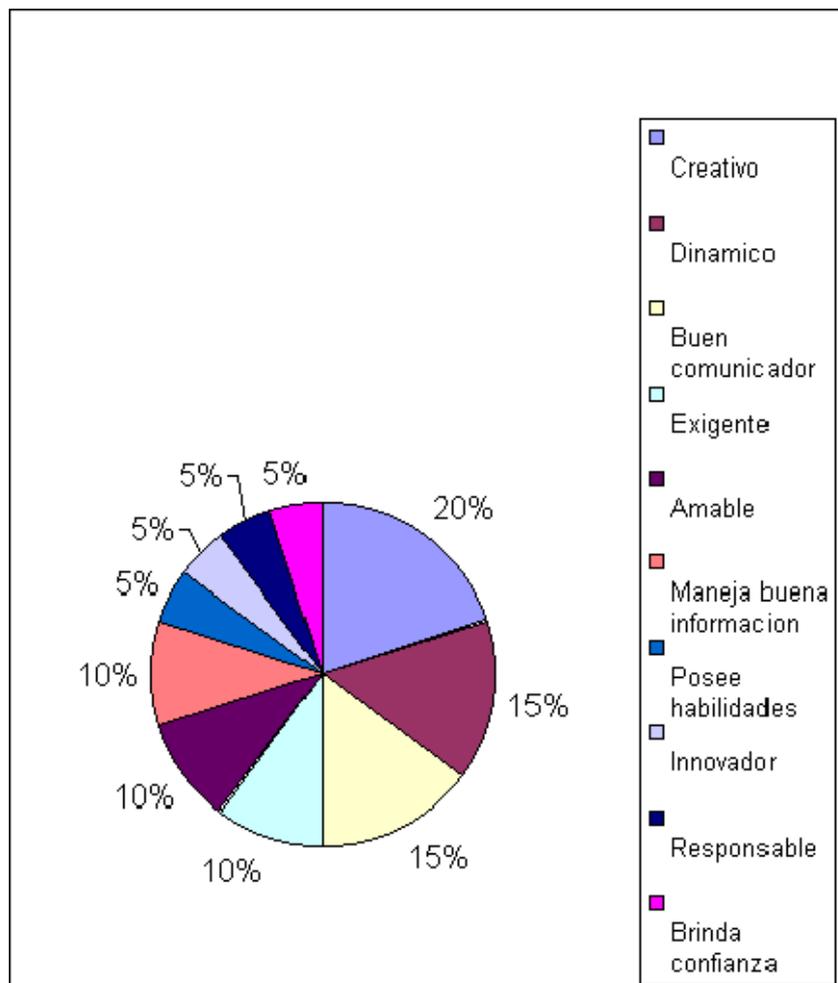


Fig. 12. Características del Administrador de la Empresa

- El 20% de los encuestados opinan que el administrador de la empresa es creativo
- El 15% de los encuestados opinan que el administrador de la empresa es dinamico
- El 15% de los encuestados opinan que el administrador de la empresa es buen comunicador
- El 10% de los encuestados opinan que una característica del administrador es ser exigente
- El 10% de los encuestados opinan que una característica del administrador es ser amable
- El 10% de los encuestados afirman que el administrador maneja muy bien la informacion
- El 5% de los encuestados afirman que el administrador posee habilidades gerenciales
- El 5% de los encuestados afirman que el administrador es innovador

El 5% de los encuestados afirman que el administrador es una persona responsable

El 5% de los encuestados afirman que el administrador es una persona que brinda confianza

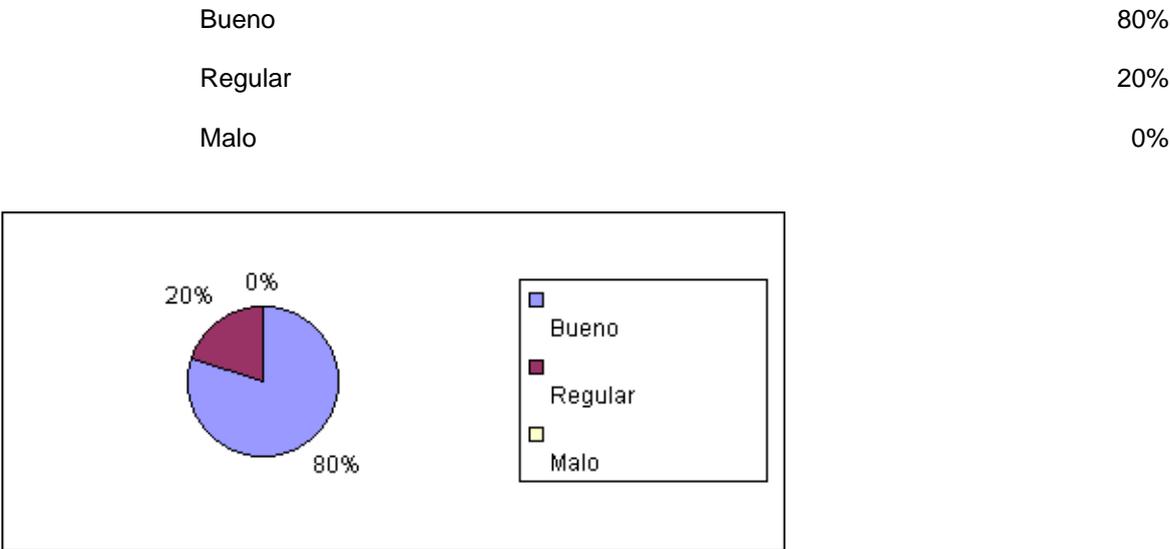


Fig. 13. Desempeño del Administrador

El 80% de los encuestados opinan que el desempeño del lider es bueno

El 20% de los encuestados opinan que el desempeño del lider es regular

Trabajo en equipo	40%
Buenas relaciones	20%
Delegacion de responsabilidades	20%
Ambiente participativo	20%

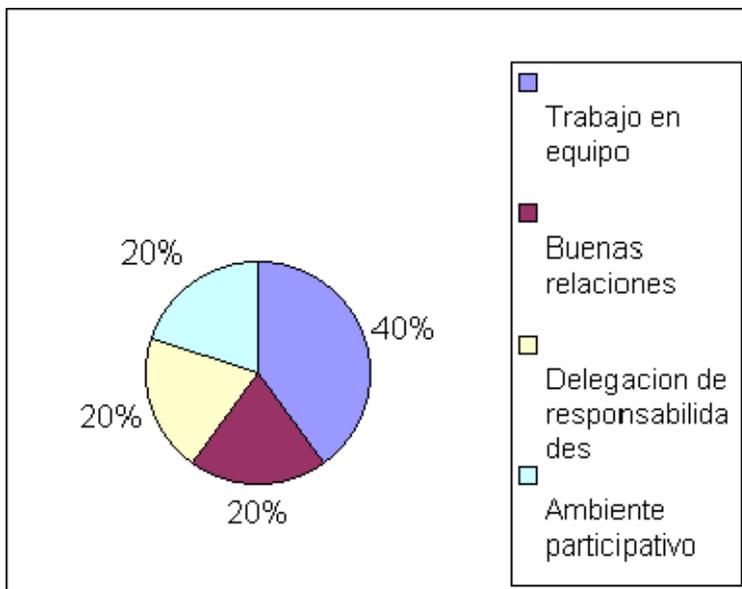


Fig. 14 Descripción del Clima Organizacional

El 40% de los encuestados opinan que se trabaja en equipo

El 20% de los encuestados opinan que existen buenas relaciones interpersonales

El 20% de los encuestados opinan que se delega responsabilidad

El 20% de los encuestados opinan que laboran en un ambiente participativo

Si	100%
No	0%

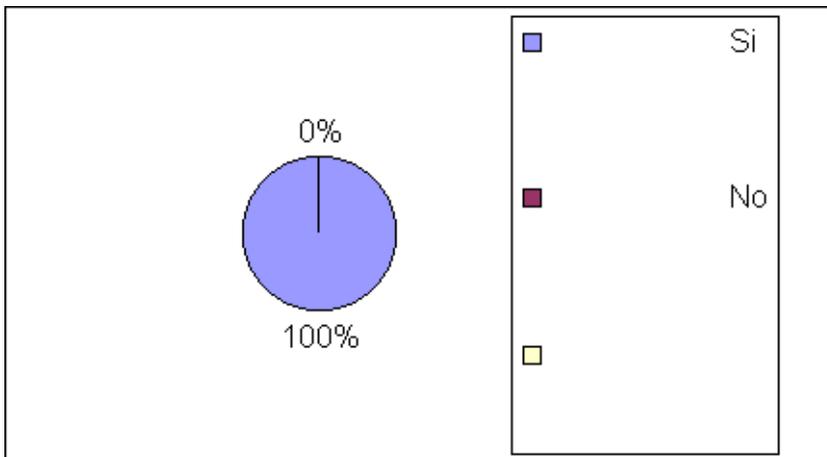


Fig. 15. El sentido de pertenencia ayudará a un mejor desempeño

El 100% de los encuestados afirman que si se tiene sentido de pertenencia la empresa mostrara



## BIBLIOGRAFÍA

- BERENSON M. I. y D.M. LEVINE. Estadística para Administración y economía. Mc Graw Hill.
- CHIAVENATO IDALBERTO, Introducción a la teoría general de la administración. Cuarta edición. Mc Graw Hill.
- HAMPTON R. DAVID, Administración. Tercera edición. México 1989 Mc. Graw Hill.
- GINEBRA JOAN, El Liderazgo y la acción, México, S.A. Mc Graw Hill Interamericana.
- KOONTZ HAROLD y HEINZ WEIHRICH, Administración una perspectiva global. Décima edición. Mc Graw Hill.
- KOONTZ HAROLD y HEINZ WEIHRICH, Administración una perspectiva global. 11 edición. Mc Graw Hill.

- STONER JAMES y FREEMAN R, EDWARD, Administration .  
Prentice hall. Hispanoamericana S.A.
- MONDY, WAYNE, Administración de Recursos Humanos. Sexta edición. México 1977. Prentice hall.
- Modulo Habilidades de dirección.
- Modulo de Liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.

