



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
UNIVERSIDAD TECNICA JOSÉ PERALTA
INSTITUTO DE POSTGRADO**



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

***“MODELO DE DESARROLLO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA
CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT
EMPRESA PÚBLICA DE LA PROVINCIA DEL CAÑAR”***

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Grado de Magíster en
Administración de Negocios**

Autor: Karla Cecilia Rodas Andrade

Tutor: MSc. Pablo Alarcón

Noviembre 2011

APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de tutor del Trabajo de Grado, presentado por la Ingeniera Karla Cecilia Rodas Andrade, para optar por el grado de Magíster en Administración de Empresas, doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación (pública y privada) y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 15 días del mes de Julio del 2011.

.....

Msc. Pablo Alarcón Estévez

CC: 1001598117

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

“MODELO DE DESARROLLO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EMPRESA PÚBLICA DE LA PROVINCIA DEL CAÑAR”

Por: Ing. Karla Cecilia Rodas Andrade

Trabajo de Grado de Maestría aprobado en nombre de la Universidad Técnica del Norte, por el siguiente Jurado, a los 26 días del mes de Noviembre del 2011.

Mgs. Manuel Corrales
CC.

Mgs. Cecilia Montúfar
CC.

Mgs. Margarita Clerque
CC.

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación, lo dedico de manera especial a mis hijos amados Nicole Valentina y Rafael Roberto, por comprenderme y sacrificar su espacio de tiempo para mi desarrollo personal, a mi esposo Rafael Eduardo por su apoyo incondicional; y a mis padres queridos Otto y Cecy, por sus enseñanzas, principios y valores que me han sabido impartir.

Karla Cecilia Rodas Andrade

RECONOCIMIENTO

Un reconocimiento especial a la Universidad Técnica del Norte, al Instituto de Postgrado y a la Universidad José Peralta, por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de prepararme profesionalmente.

A los señores docentes, por saber impartir sus conocimientos y experiencias.

Un agradecimiento especial al Ing. Pablo Alarcón Estévez y Dr. Mario Montenegro, por brindarme su amistad y confianza y ser mi guía en el trabajo de investigación, con la calidad y profesionalidad que los caracteriza.

A los señores Directivos y colaboradores de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, por facilitarme la realización del presente trabajo de investigación.

Karla Cecilia Rodas Andrade

ÍNDICE GENERAL

<i>Carátula</i>	I
<i>Aprobación del tutor</i>	ii
<i>Aprobación del tribunal</i>	iii
<i>Dedicatoria</i>	iv
<i>Reconocimiento</i>	v
<i>Índice general</i>	vi
<i>Resumen</i>	xii
<i>Abstract</i>	xiii

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
Contextualización del problema	1
Antecedentes	1
Situación actual del problema	3
Situación prospectiva	4
Identificación de causas y efectos	5
Planteamiento del problema	6
Formulación del problema	6
Objetivos	6
Objetivos generales	6
Objetivos específicos	7
Preguntas de investigación	7
Justificación	8
Viabilidad	9

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO	11
MODELO DE DESARROLLO	11
Modelo	11
Desarrollo	11
Clima Organizacional	12

El clima organizacional desde diferentes enfoques	13
Dimensiones del clima organizacional	15
Importancia del Clima organizacional en la administración de empresas	16
Factores del clima organizacional	17
Motivación en la empresa	18
Motivación en el trabajo	19
Motivación económica	19
Ambiente laboral	19
Ambiente en el trabajo	20
Características del clima organizacional	20
Funciones del clima organizacional	21
Fundamentación metodológica del modelo de desarrollo del clima organizacional	24
Análisis de las expectativas motivacionales	26
Análisis del compromiso y satisfacción laboral	28
Análisis de la comunicación interna	30
Análisis de la posición frente al cambio	31
Análisis de la toma de decisiones en la organización	31
Evaluación del Clima organizacional	32
Propuesta del plan de acción	33
Intervenciones en proceso humanos	35
Grupos T	35
Consultoría de procesos	37
Intervenciones de terceras partes	38
Formación de equipos	39
Encuestas de retroalimentación	40
Reuniones de confrontación	41
Relaciones intergrupo	42
Intervenciones en administración de talento humano	42
Sistemas de recompensa	42
Desarrollo de Carrera	43
Administración del Estrés	44
Centralización	45

Incentivos	46
Plan de Monitoreo	47
Evaluación del Plan de Mejora	47
Programa de Capacitación	47
Seguridad y salud en el trabajo	47
Filosofía Empresarial	48
Misión	48
Visión	48
Glosario de términos	49
Conclusiones	50
<u>CAPÍTULO III</u>	51
METODOLOGÍA	51
Tipo de investigación	51
Diseño de investigación	52
Variables	52
Descriptiva	52
Propositiva	52
Operacionalización de las variables	52
Operacionalización de la variable del diagnóstico	53
Operacionalización de la variable de la propuesta	54
Población de la investigación	55
Métodos de investigación	57
Diagnóstico del entorno	58
Elaboración y validación de la investigación	58
Instrumentos para la investigación	59
Procedimiento para construir la solución	59
Procedimiento para construir la propuesta	59
Valor práctico del estudio	62
<u>CAPÍTULO IV</u>	63
PROCESAMIENTO, ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE	63

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Explicación previa	63
Análisis e interpretación de resultados	64
Análisis externo del clima organizacional de la CNT EP Cañar	79
Discusión de resultados	82
Análisis FODA	89
Análisis general del diagnóstico	90
Conclusiones	91
Recomendaciones	92

CAPÍTULO V 93

PROPUESTA DEL MODELO DE DESARROLLO DE CLIMA 93

ORGANIZACIONAL

Antecedentes	93
Propósito de la propuesta	94
Base teórica	95
Objetivos de la propuesta	95
Objetivo general	95
Objetivos específicos	96
Breve descripción de la propuesta	96
Beneficiarios	97
Diseño técnico de la propuesta	97
Filosofía empresarial	97
Filosofía del Clima Organizacional	100
Intervenciones en procesos humanos	101
Intervención para el factor toma de decisiones	102
Intervención para el factor comunicación	103
Intervención para el factor apertura a cambios	104
Intervención para el factor recursos humanos	104
Intervención para el factor motivación	105
Programa de integración	106
Programa de capacitación y formación	107
Implementación del programa de capacitación	108

Intervenciones en administración de recurso humano	110
Programa de incentivos	111
Programa para planes de carrera y desarrollo	112
Plan de monitoreo y evaluación del pan de mejora	118
Aspectos para cumplir el mejoramiento de la Empresa	120
Análisis de la propuesta	122
Diseño Administrativo	124
Impactos	125
Validación de la propuesta	129
Contrastación de las preguntas de investigación con la validación de la propuesta	132
Conclusiones	135
Recomendaciones	137
Bibliografía	138
Lincografía	141
Anexos	142

LISTA DE CUADROS, ILUSTRACIONES, GRÁFICOS Y MATRICES

CUADROS

Operacionalización de la variable del diagnóstico	52
Operacionalización de la variable de la propuesta	53
Población por áreas de trabajo	55
Población por sexo	55
Promedio mensual de clientes atendidos en la CNT E.P. Cañar	56
Diagnóstico de encuesta de clima organizacional	77
Diagnóstico de satisfacción del cliente	82
Matriz de Holmes: Priorización de factores	85
Factor Toma de decisiones	86
Factor motivación	87

Factor apertura a cambios tecnológicos	87
Factor comunicación	88
Factor recursos humanos	88
Filosofía empresarial	99
Diferenciación	107
Patrocinio para programas de formación	113
Diseño administrativo de la propuesta	125
Matriz de impactos	126
Matriz de impacto empresarial	126
Matriz de impacto socio – económico	127
Matriz de impacto tecnológico	128
Matriz de impacto legal	128
Matriz de impacto general	129

ILUSTRACIONES

Identificación de causas y efectos	5
Enfoques de clima organizacional	13
Modelo teórico de clima organizacional	25
Pasos del proceso del análisis de variables	26
Modelo de propuesta de plan de acción	35
Procedimiento para implementar un modelo de desarrollo de clima organizacional	60
Descripción de la propuesta	96
Estructura organizacional	100
Modelo de intervención en procesos humanos	101
Plan de monitoreo y evaluación del plan de mejora	114

GRÁFICOS

Supervisión recibida por los superiores	64
Toma de decisiones	65
Actividades que realiza en el puesto de trabajo	66

Pertenencia	67
Incentivos a sus colaboradores	67
Posición frente al cambio	68
Creatividad e innovación	69
Relaciones inter personales con compañeros	70
Apoyo en situaciones laborales	71
Relaciones inter personales con superiores	72
Comunicación interna	73
Espacio físico	74
Ambiente de trabajo	74
Eventos sociales	75
Trato de la empresa a sus colaboradores	76
Atención al cliente	79
Imagen de honestidad y confianza	80
Satisfacción del cliente	81
Comunicación externa	81
Priorización de factores	86

MATRICES

Intervención en el factor toma de decisiones	102
Intervención en el factor comunicación	103
Intervención en el factor Apertura a cambios	104
Intervención en el factor recursos humanos	104
Intervención en el factor motivación	105
Programa de integración	106
Programa de capacitación	109
Programa de incentivos	111
Plan de monitoreo y evaluación del plan de mejora	120

**“MODELO DE DESARROLLO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA
CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EMPRESA
PÚBLICA DE LA PROVINCIA DEL CAÑAR”**

Autor: Karla Cecilia Rodas Andrade
Tutor: Msc. Pablo Alarcón Estévez
Año: 2011

RESUMEN

El clima organizacional representa gran importancia para las empresas que forman parte de los sectores de la economía. El presente trabajo de investigación es un acercamiento a la problemática de los recursos humanos en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT. E.P. Cañar, dedicada a brindar servicios y productos de telecomunicaciones a la sociedad. De esta empresa se analizarán los diferentes factores que pueden afectar el clima organizacional como son: motivación, comunicación, apertura a cambios tecnológicos, recursos humanos y toma de decisiones entre los más importantes. Se ha enfocado en el fenómeno del clima organizacional, siendo considerado como el vínculo u obstáculo para el buen desempeño y un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Se pretende conocer las percepciones y motivaciones del individuo frente a su trabajo, para determinar luego, el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en el clima organizacional y cómo esto deriva en situaciones de conflicto, bajas de productividad, bajo rendimiento, rotación, estrés, entre otros. El objetivo de este análisis es desarrollar un modelo que contribuya como una herramienta de aplicación para la implementación de intervenciones oportunas que redundarán en una mejora en la eficacia y eficiencia de la organización, un mejor manejo de los recursos humanos, así como también mayores oportunidades para que las personas hagan su trabajo una ocasión de dignificación.

**“ORGANIZATIONAL CLIMATE DEVELOPMENT MODEL FOR CORPORATION
NATIONAL TELECOMMUNICATIONS CNT COMPANY PUBLIC IN THE
PROVINCE OF CANAR”**

Author: Karla Cecilia Rodas Andrade
Tutor: Msc. Pablo Alarcón Estévez
Year: 2011

ABSTRACT

The organizational climate is important for companies that are among the sectors of the economy. The present research is an approach to the problem of human resources in the National Telecommunications Corporation CNT. Cañar EP dedicated to providing telecommunications services and products to society. This company will analyze the different factors that can affect the organizational climate as: motivation, communication, openness to changes in technology, human resources and decision-making among the most important. It has focussed on the phenomenon of organizational climate, being considered as the link or hindrance to good performance and distinction factor and influence in the behavior of those who compose it. It aims to understand the perceptions and motivations of the individual to work, then determining the degree of their satisfaction and their impact on organizational climate and how this leads to conflict, low productivity, poor performance, turnover, stress, among others. The objective of this analysis is to develop a model that contributes as an application tool for the implementation of appropriate interventions that will result in improved effectiveness and efficiency of the organization, better management of human resources, as well as greater opportunities for people to do their work a chance to honor her memory.

