

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Contextualización del Problema

Antecedentes

Los orígenes del Desarrollo Organizacional se sitúan en el año 1924, cuando las investigaciones de psicología aplicada al trabajo permitieron descubrir la influencia de los factores de comportamiento en la obtención de resultados en el trabajo organizado. Luego en el año 1958, surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de adiestramiento de sensibilidad, dinámica de grupo, no para favorecer esencialmente el desarrollo de los individuos, sino para desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa.

El movimiento del desarrollo organizacional surgió concretamente a partir de 1962 con un conjunto de ideas al respecto del ser humano, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. Sus orígenes pueden ser atribuidos a una serie de factores entre los que se encuentran: la necesidad de un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del ser humano moderno y de la organización con base en la dinámica motivacional, pues los objetivos de los individuos no siempre se conjugaban con los objetivos organizacionales, llevando a los miembros de la organización a un comportamiento alienado e ineficiente que retardaba y muchas veces impedía el alcance de los objetivos de la organización; así como el aumento del tamaño de las organizaciones y una creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna.

A finales del siglo XX la humanidad vive una fase en la que se observa un cambio radical de la cultura patriarcal prevaleciente, al emerger un nuevo estadio de la conciencia en el ser humano, que evidencia la destructividad de los valores egocéntricos y el potencial creativo de los valores transpersonales, todo ello bajo el pensamiento holístico que promueve la relación armónica del ser humano con la naturaleza; desde esta visión se valoran las relaciones existentes en función del todo, y es precisamente la dinámica del todo la que determina el comportamiento de las partes.

En los últimos años, los trabajadores en general se han mostrado insatisfechos con el clima organizacional imperante en las empresas, lo que se ha convertido en un factor de preocupación para muchos gerentes; el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, por lo que se debe prestar primordial atención a su personal. La productividad es el principal problema al que se enfrenta una organización y el talento humano es una parte decisiva de la solución. Se ha concientizado que el factor económico es indispensable pero no principal, siendo importante atender las necesidades de participación en la toma de decisiones, para generar oportunidades de realización personal. El clima laboral, influye en forma determinante en diferentes aspectos como: bienestar psicológico, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Los constantes cambios que se presentan a nivel económico, administrativo, tecnológico y educativo, obligan a los administradores a proporcionar las herramientas para enfrentar nuevos procesos en esta realidad global sumamente competitiva, debiendo implementar constantemente sistemas que mejoren el desempeño de su personal, para lograr ser más productivas y rentables.

La evolución de las telecomunicaciones a nivel nacional, ha determinado que el talento humano que trabaja dentro de las mismas esté sujeto a grandes cambios y aprendizajes, lo que involucra una capacitación constante que vaya de la mano con el avance tecnológico.

Basado en estos aspectos el trabajo se encuentra organizado en seis capítulos; el capítulo I, encierra la descripción del problema de investigación, su

contextualización, ubicación disciplinar, los objetivos así como las causas y efectos que motivaron la presente investigación con su respectiva justificación.

El capítulo II, contiene el marco teórico utilizado para el desarrollo de este trabajo, el capítulo III, en el cual se determina la metodología y los pasos a seguir dentro del trabajo investigativo, el capítulo IV, donde se realiza un diagnóstico del clima organizacional que actualmente lo caracteriza.

El capítulo V, determina la propuesta del modelo de desarrollo de Clima Organizacional, que servirá como pilar fundamental para el mejoramiento y optimización del talento humano de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, y para finalizar se anotan las conclusiones y recomendaciones establecidas.

Situación Actual del Problema

El proceso de fusión de las empresas ecuatorianas Andinatel S.A. y Pacifictel S.A., generó grandes cambios en la estructura organizacional, los mismos que han sido implementados sin la debida orientación y el análisis previo de las actividades de cada una de las áreas, dando como resultado un clima laboral inadecuado, y una atención deficiente por parte de la empresa hacia sus clientes.

La creación de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P., propone políticas para el desarrollo eficiente de la misma a través de la creación de nuevas funciones dentro de los diferentes departamentos, así como la eliminación de otras, provocando que el personal se vea avocado a un cambio de cultura en un negocio que hasta hace algunos años no sufría la amenaza de una competencia potencial que ahora se presenta firme a través de la telefonía móvil, induciendo a que la empresa visualice un giro en la prestación del servicio final hacia el cliente externo, por lo que resulta importante que el talento humano involucrado se comprometa a cambiar, a desarrollar nuevas estrategias y persiga la satisfacción de los objetivos organizacionales a través del esfuerzo humano coordinado.

En este sentido y al detectar que existe insatisfacción laboral en los miembros de la organización, la misma que se refleja en el descontento con que ejecutan sus labores diarias, se ha visto la necesidad de realizar una evaluación y un análisis del clima organizacional de la empresa, con el fin de determinar la relación existente entre el mismo y los factores motivacionales que se expresan fundamentalmente en: factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria o participativa); factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistemas de comunicación, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.); y, las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros), es decir en la cultura y los valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, que estimulen a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de sí mismos para favorecer tanto los intereses de la organización como los suyos propios. El clima laboral, sin duda influye en el comportamiento de estos, es decir los aspectos internos de la organización conducirán a despertar diferentes clases de motivación o en términos más prácticos, el clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado y de las políticas organizacionales.

Por lo tanto, elaborar un estudio sobre clima organizacional en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, proporcionará retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados en la conducta de sus miembros y en la estructura de la empresa.

Situación prospectiva

La CNT E.P. deberá enfrentar los desafíos que se le imponen, respetando la estabilidad, que no es sinónimo de inmovilidad. Es necesario por lo tanto generar un ambiente organizacional propicio para el desarrollo de las personas; sistematizar incentivos motivadores que reconozcan el esfuerzo por aprender, por modificar hábitos y conductas y por mejorar la calidad y el desempeño.

El modelo como herramienta de aplicación para la intervención en administración de recursos humanos, facilitará el monitoreo y evaluación de la satisfacción personal

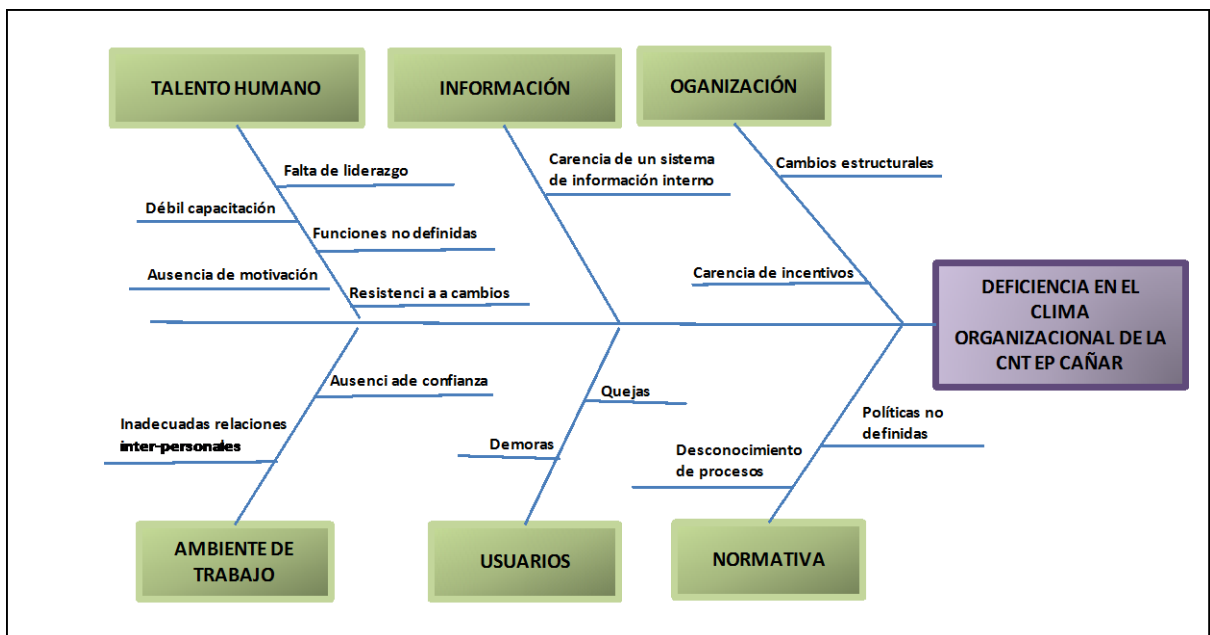
de cada uno de los colaboradores, y a su vez permitirá realizar retroalimentaciones constantes y oportunas que favorezcan tanto al cumplimiento de las metas empresariales como al incrementar el grado motivacional de cada uno de los colaboradores; considerando al recurso humano como pieza fundamental de la organización; ya que el funcionamiento armónico de la Corporación, requiere de un clima propicio, donde se provea tanto a los directivos como sus colaboradores, de un agradable ambiente de aprendizaje y ejecución. La implementación y ejecución de los programas propuestos, adelantará este tipo de institución, siendo necesario de un gran vigor organizacional e intensa actividad de soporte y apoyo de todos los miembros de la empresa.

Identificación de Causas y Efectos

Al realizar un análisis minucioso de la manera en la que influye un inadecuado clima laboral en las organizaciones a nivel general, se ha podido llegar a la conclusión de que las principales causas y efectos, son los que a continuación ilustra en el gráfico Ishikawa:

ILUSTRACIÓN 1

Identificación causas y efectos



Elaboración: Investigadora

Planteamiento del Problema

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, resultado de la fusión de las empresas Pacifictel S.A y Andinatel S.A., presta servicios de telecomunicaciones en la provincia del Cañar, cuenta con la infraestructura tecnológica y el recurso humano idóneo para operar y administrar sus actividades; sin embargo, se ha podido evidenciar la presencia de un inadecuado clima organizacional, debido a la implementación de la nueva estructura de la empresa, manifestándose en unas deficientes relaciones interpersonales y una falta de comunicación, motivación y compromiso con las actividades propias de la Institución, creando un malestar laboral y con ello afectando directamente al desarrollo de la organización.

Formulación del Problema

¿Un modelo de desarrollo de clima organizacional puede contribuir al mejoramiento sustancial del desempeño de los colaboradores de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P Cañar?

Objetivos

Objetivos generales

1. Diagnosticar los factores que caracterizan el actual Clima Organizacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar.
2. Proponer un Modelo de Desarrollo de Clima Organizacional para la optimización del talento humano de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar.

Objetivos específicos

1. Identificar los factores vinculados al clima organizacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar que influyen en el desarrollo laboral de sus colaboradores.
2. Analizar los factores de clima organizacional, que repercuten en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar.
3. Determinar si los factores de clima organizacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, influyen en la satisfacción al cliente.
4. Diseñar un modelo de Intervención en Procesos Humanos para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar.
5. Establecer un plan de intervención en Administración de Talento Humano para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar.
6. Determinar un programa de monitoreo y evaluación para el plan de mejora propuesto.

Preguntas de Investigación

1. ¿Los factores relativos al Clima Organizacional influirán en el desarrollo laboral de los colaboradores de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar?
2. ¿Los recursos humanos determinarán uno de los factores de mayor incidencia en el desarrollo de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar?
3. ¿Los factores del clima organizacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar influirán en la atención al cliente?

4. ¿Mediante un Diseño de un modelo de Intervención en Procesos Humanos mejorarán los factores relativos al Clima Organizacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar?
5. ¿El personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, alcanzará el grado de motivación y cumplirán sus objetivos al estructurar un plan de intervención en administración de talento humano?
6. ¿Un programa de monitoreo y evaluación, ayudará a determinar el éxito del plan de mejora propuesto?

Justificación

El clima organizacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones merece especial atención por ser un factor que viabiliza el correcto desarrollo de las actividades de la Institución, por tal razón, el presente estudio de investigación, es creado con el fin de mejorar el entorno laboral, de tal forma que los empleados se sientan motivados al momento de brindar su servicio a la colectividad.

El estudio del clima organizacional en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, se fundamenta en la comprobación de factores que influyen en el comportamiento de sus colaboradores, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

Un reconocimiento del clima organizacional permitirá procesos tales como intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras, planificación estratégica, cambios en el entorno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de retribución, comunicación interna y externa y de procesos productivos.

Bajo estos criterios se justifica la necesidad de proponer un modelo de desarrollo que incentive y motive a cada una de las personas que forman parte de esta

prestigiosa institución, y contribuir al desarrollo de actividades favorables para funcionarios y clientes.

Viabilidad

En el propósito de llevar a cabo esta investigación, es necesario establecer los medios que servirán de soporte para su ejecución; se puede incluir los siguientes criterios de viabilidad:

Administrativa.- Las condiciones de logística para efectuar el diagnóstico del entorno incluyen:

- Un equipo informático portátil y de software que permitirá procesar, manejar y sintetizar la información obtenida.
- Cámara fotográfica, grabadora y demás elementos de papelería.

Política.- El tema de investigación es de gran interés para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, por lo que será necesario contar con el apoyo y asistencia de los mandos altos de la mencionada Institución.

Técnica.- Para llevar a cabo el tema de investigación será indispensable poner en práctica los conocimientos, experiencias, motivación, aptitudes, actitudes, habilidades y destrezas del investigador en el campo de la Administración de Empresas, específicamente en el tema del talento humano; el factor tiempo será de importancia para asumir la responsabilidad del trabajo de investigación.

Además será necesario contar con el asesoramiento de un especialista en el área de Talento Humano.

Financiera.- Los costos del proyecto de investigación, serán financiados por parte del investigador; en lo posterior, y de ser necesario se buscará financiamiento por parte de la entidad interesada e involucrada en el proyecto de investigación.

Legal.- Para la realización del proyecto de investigación propuesto, es de importancia considerar:

Constitución Política de la República del Ecuador:

Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Art. 325.- El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

Art. 326.- El derecho al trabajo y sus principios. Numerales del 1 al 16.

Art. 327.- La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadores será bilateral y directa

Código de Trabajo:

Art. 42.- Obligaciones del Empleador.

Literal 10.- Respetar las asociaciones de trabajadores

Literal 12.- Sujetarse a reglamento interno legalmente aprobado

Art. 45.- Obligaciones del Trabajador. Del literal a) a la j)

Art. 46.- Prohibiciones al Trabajador. Del literal a) a la i)

Reglamento de gestión del talento humano

Capítulo VII. Obligaciones y prohibiciones de la CNT EP y sus servidores

Capítulo VIII. Infracciones y sanciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Modelo de Desarrollo

Modelo

“Se puede entender un modelo como una propuesta o representación, o más general, un concepto ya sea proposicional o metodológico acerca de algún proceso fenómeno. Como en otras disciplinas, los modelos son, en general, representaciones ideales o simplificadas, que ayudan a la comprensión de sistemas reales más complejos” (López, 2002, p. 57).

Los modelos se usan comúnmente no solo para explicar cómo operar, sino también para realizar predicciones sobre el comportamiento de los hechos y determinar los efectos o tomar decisiones sobre los mismos.

Desarrollo

“El desarrollo es una condición social, en la cual las necesidades auténticas de su población se satisfacen con el uso racional y sostenible de recursos y sistemas naturales. La utilización de los recursos estaría basada en una tecnología que respeta los aspectos culturales y los derechos humanos” (Grondona, 2000, p. 35).

El concepto de desarrollo dentro del ámbito organizacional, implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa, con objeto de poder ayudar a sus miembros e identificar los obstáculos que están bloqueando su efectividad como grupo y a tomar medidas para optimizar la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de la tarea objeto de la empresa.

CLIMA ORGANIZACIONAL

La interacción humana de una empresa es lo que marca la diferencia en el tipo de servicio o atención que se brinde a los clientes; aunque cada día es más evidente el esfuerzo por contratar personas competentes para hacer a las empresas más eficientes, las propias características de los individuos pueden hacer que esta tarea sea muy difícil.

El clima organizacional es considerado como el medio ambiente humano y físico, en el que se desarrolla el trabajo cotidiano y que influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad; está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, la interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

El clima organizacional puede ser evaluado y mejorado, siendo este último la clave para incrementar el rendimiento y obtener resultados exitosos; por otro lado, un factor que afecta el clima laboral es la percepción que tienen las personas de las condiciones de su entorno, pudiendo ser individual y/o subjetiva; por lo tanto, puede ser variable y capaz de contagio; sin embargo, la percepción es siempre sobre datos objetivos de la realidad; los más relevantes incidentes en la percepción son condiciones de empleo, condiciones ambientales, condiciones temporales, emocionales, procesos de trabajo, relaciones interpersonales, estructura organizativa, esquema de liderazgo, cultura de empresa, misión de empresa, equipamiento, reconocimientos, compensaciones salariales y criterios de equidad entre otros.

Mediante un diagnóstico del clima organizacional se refleja la percepción de los individuos respecto a las dimensiones, siendo esta información fundamental al momento de valorar los instrumentos de gestión que están siendo utilizados y poder diseñar aquellos que se consideren idóneos para la resolución de posibles conflictos y la consecución de los objetivos de la organización.

El Clima Organizacional desde diferentes enfoques

Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad; por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Al no existir un consenso en cuanto al significado del término “clima organizacional” las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Con el propósito de tener una idea amplia sobre la definición de clima organizacional se ha realizado un análisis desde diferentes enfoques, los mismos que han sido propuestos por varios autores.

ILUSTRACIÓN 2

Enfoques del Clima Organizacional



Fuente: Citado por Sandoval-Caraveo del libro de Álvarez, 2001

Enfoque estructuralista: “El clima organizacional es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la conforman” (Álvarez S, 2001, p. 25)

Enfoque subjetivo: “El clima organizacional es la opinión que el empleado se forma de la organización” (Halpin y Crofts, 1963, p. 105)

Enfoque mixto E-S: “El clima organizacional son los efectos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización”. (Litwin y Stringer, 2004, p. 140)

Enfoque de síntesis: “El clima organizacional son las percepciones que el individuo tiene de la organización que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad y apoyo” (Páramo, 2004, p. 150)

El clima organizacional se define de la siguiente manera: “el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.”

Las definiciones de clima organizacional explican que:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

Goncalves (2000) encontró que de todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor eficacia es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es un resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizaciones.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros; este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos.

Por esta razón para llevar a cabo un estudio de clima organizacional se ha considerado necesario conocer las dimensiones que han sido investigadas, (Bowers y Taylor, 1997), de la Universidad de Michigan, los mismos que proponen 5 dimensiones

Apertura a cambios tecnológicos: Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados

Recursos Humanos: Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.

Comunicación: Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

Motivación: Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

Toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman al interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Importancia del Clima Organizacional en la Administración de Empresas

El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. El sistema organizacional, como sistema auto-poético de decisiones, constituye el tema de reflexión sobre el que se construye la definición de clima organizacional; en otras palabras, el clima puede constituirse como una auto-reflexión de la organización acerca de su devenir.

La experiencia organizacional que tienen los miembros es auto-observada por éstos, que la evalúan colectivamente; esto significa que el clima organizacional es una auto-reflexión de los miembros de la organización acerca de la vinculación entre sí y con el sistema organizacional; sin embargo, esto no hace que el clima sea necesariamente una auto-reflexión de la organización como sistema utópico de decisiones, siendo necesario que el tema del clima sea tratado en el decidir organizacional.

En efecto, en los casos que las organizaciones ven afectado si decidir por el clima o en los casos en que se adoptan decisiones, motivadas por el clima o destinadas a provocar cambios en éste, el clima ha pasado a constituirse en parte de la auto-reflexión del sistema organizacional.

Factores del Clima Organizacional

En primer lugar, hemos de tener en cuenta que el clima y ambiente laboral de una organización formada por seres humanos, personas empleadas en ellas, es bastante subjetivo e influido por multitud de variables.

Estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos; la apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos.

Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y formación, económicos o sucesos meramente coyunturales que rodean la vida de cada individuo, en cada momento de la misma, influyen en su consideración del clima laboral de su empresa.

Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacer ver la misma situación de manera positiva o negativa, además están las estrategias, tanto individuales como grupales o colectivas que pueden distorsionar las opiniones y las percepciones.

De un lado, la que cada individuo va siguiendo en la empresa u organización en la que trabaja, buscando sus propios objetivos individuales; de otro, las que pueda seguir en el seno de una organización sindical, política o de cualquier otro tipo. Todo acaba por influir en su percepción, por formar parte de un estado de ánimo determinado.

Los empleados, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están relativizadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas.

Pero, aunque tengamos en cuenta todo eso, es posible efectuar mediciones de clima y ambiente laboral; estas van a reflejar lo que hay en la mente y en los sentimientos de los empleados que intervengan en ellas.

¿Qué factores se puede considerar que intervienen en esa percepción del clima laboral? son, evidentemente, muchos y no siempre conocidos o controlables, pero de una manera general y abriendo el abanico a los colectivos de empresas y trabajadores, sí es posible sistematizar esos factores.

En una investigación (Brunet, 2007), indica que los factores básicos y sub factores son los núcleos fundamentales en los que se apoya, en la actualidad, la valoración que los empleados hacen del clima laboral en el que están inmersos.

Motivación en la empresa

Son el conjunto de estímulos que siente un empleado y que potencian su percepción de su empresa como tal, como organización y como lugar en el que trabaja, se realiza y gana una remuneración.

Estos estímulos pueden ser positivos o negativos, produciendo motivación o desmotivación.

A su vez esta motivación está influida por varios sub-factores como:

- Reconocimiento del trabajo y de la labor del empleado por parte de la empresa
- Posibilidades de promoción
- Participación en la toma de decisiones
- Estabilidad laboral

- Posibilidades de aprendizaje y formación.
- “Orgullo de marca” (entendida como satisfacción ante los demás por su propia empresa)
- Horario de trabajo
- Comunicación vertical y horizontal

Motivación en el trabajo

Es el conjunto de estímulos que siente un empleado, ubicado en un determinado puesto de trabajo en la empresa u organización, que potencian su percepción de su propio trabajo, el que está realizando y que desarrolla en y desde ese puesto de trabajo.

Sub-factores de la motivación en el trabajo.

- Nivel de responsabilidad que tiene un trabajador en su puesto de trabajo
- Contenido del propio trabajo que realiza
- Autonomía y posibilidades de iniciativa que tiene el trabajador en su puesto de trabajo
- Posibilidades de potenciación, en el puesto de trabajo desempeñado, de las capacidades que tiene el trabajador (de formación, de estudios, de experiencia acumuladas)
- Posibilidades de auto-realización por parte del trabajador

Motivación económica

Se trata del estímulo que siente un empleado en razón de las remuneraciones económicas, y de todo tipo, que obtiene en su puesto de trabajo.

Ambiente laboral

Está conformado por el entorno laboral que rodea a cada empleado, ese entorno lo constituyen las personas que le rodean.

Normalmente serán sus jefes y sus compañeros en sus diferentes niveles; como en los casos anteriores, tendrá efectos positivos o negativos, creando percepciones favorables o desfavorables en el empleado.

Podemos considerar dos sub-factores:

- Relaciones con compañeros
- Relaciones con sus jefes

Ambiente de trabajo:

Está formado por el entorno físico y material que rodea al trabajador en su propio puesto de trabajo, pudiendo ser motivador o desmotivador, y encontrándose influido por los siguientes sub-factores:

- Ergonomía
- Puesto de trabajo (en sus aspectos físicos y materiales)
- Ambiente físico que le rodea (luz, calor, frío, corrientes, etc.)

Ese conjunto de factores y sub-factores enunciados, constituyen las variables a medir para el análisis del clima laboral.

Características del Clima Organizacional

Existen una serie de características del clima laboral que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico del mismo.

El clima organizacional se caracteriza por:

- El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.

- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afecta el clima de la misma, a su vez éstas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que identifique la presencia de un deteriorado clima laboral, es decir sus empleados pueden encontrarse insatisfechos.

Funciones del Clima Organizacional

Sthepen (1998), encontró que, el clima organizacional dentro de una empresa cumple un sin número de funciones, entre las más reconocidas tenemos:

Vinculación.- Lograr que un grupo que trabaja mecánicamente o a su vez que no se encuentran vinculados, se comprometa con las actividades que realiza.

Obstaculización.- Alcanzar que el sentimiento que tienen los miembros, de que están agobiados con deberes rutinarios y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.

Espíritu.- Es una dimensión de espíritu de trabajo, los miembros sienten que sus necesidades sociales están siendo atendidas y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

Intimidad.- Lograr que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

Alojamiento.- Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal, describe una reducción de la distancia “emocional” entre el jefe y sus colaboradores.

Énfasis en la producción.- Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha; la administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

Empuje.- Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para “hacer mover a la organización”, y para motivar con el ejemplo; el comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

Consideración.- Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

Estructura.- Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que se presentan en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos existen, y si los mismos son manejados de manera formal o informal.

Responsabilidad.- El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; tener conocimientos claros sobre su trabajo.

Recompensa.- Es la retribución que recibe el trabajador por hacer bien su trabajo, se debe dar más énfasis en las recompensas y no en sanciones, se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

Riesgo.- El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

Cordialidad.- El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo, el énfasis en lo que quiere cada uno; la pertenencia del grupo sociales amistosos e informales.

Apoyo.- La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

Normas.- La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño, el énfasis en hacer un buen trabajo, el estímulo que representan las metas personas y de grupo.

Conflicto.- El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

Identidad.- El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo, la importancia que se atribuye a ese espíritu.

Conflicto e inconsecuencia.- El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

Formalización.- El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

Adecuación de la planeación.- El grado en que los planes se ven adecuados como para lograr los objetivos de trabajo.

Selección basada en capacidad y desempeño.- El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad o grados académicos.

Tolerancia a los errores.- El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA DEL MODELO DE DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En una investigación Gibson y Colbs, (1987) determinaron que medir el clima organizacional es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o subunidad, esto implica que los integrantes de una organización den sus opiniones con respecto a los diversos atributos y elementos de la organización.

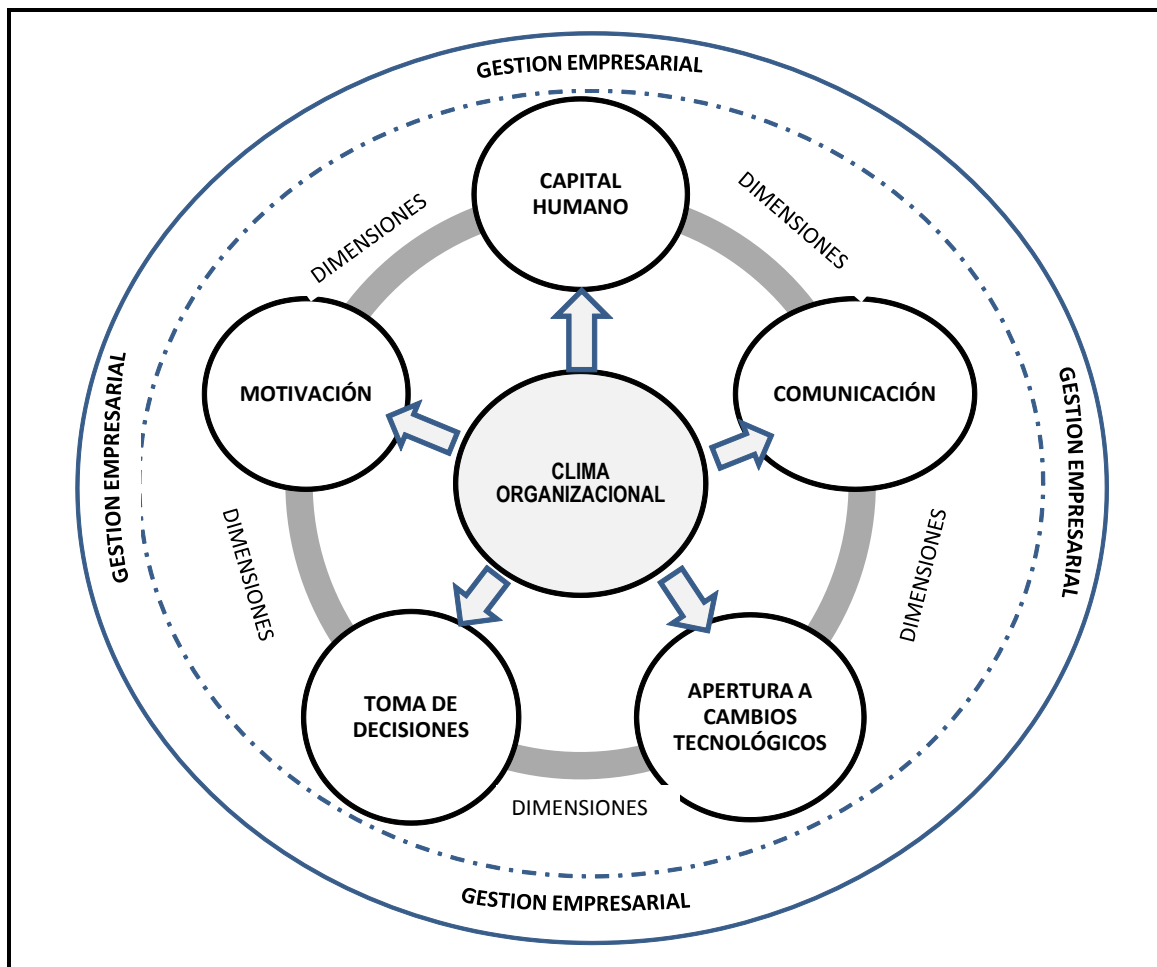
De acuerdo con los fundamentos teóricos y metodológicos propuesto por Bowers y Taylor (1997), puede decirse que la medición de clima organizacional a través de instrumentos se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados debido a las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral.

Así el objeto específico de tal medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional a partir de las dimensiones elegidas por el investigador; así mismo, señalar e identificar aspectos de carácter formal e informal que caracterizan a la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados que inciden en sus niveles de motivación y eficiencia con el propósito de recomendar acciones específicas que permitan modificar las conductas de los trabajadores y, de esta forma, crear un clima de organización que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de sus metas por la acción de su recurso humano.

El análisis parte previamente del conocimiento de las concepciones teóricas, exponer el modelo de clima organizacional, que concentra las dimensiones fundamentales en la conformación del ambiente organizacional de la entidad.

ILUSTRACIÓN 3

Modelo teórico de Clima Organizacional



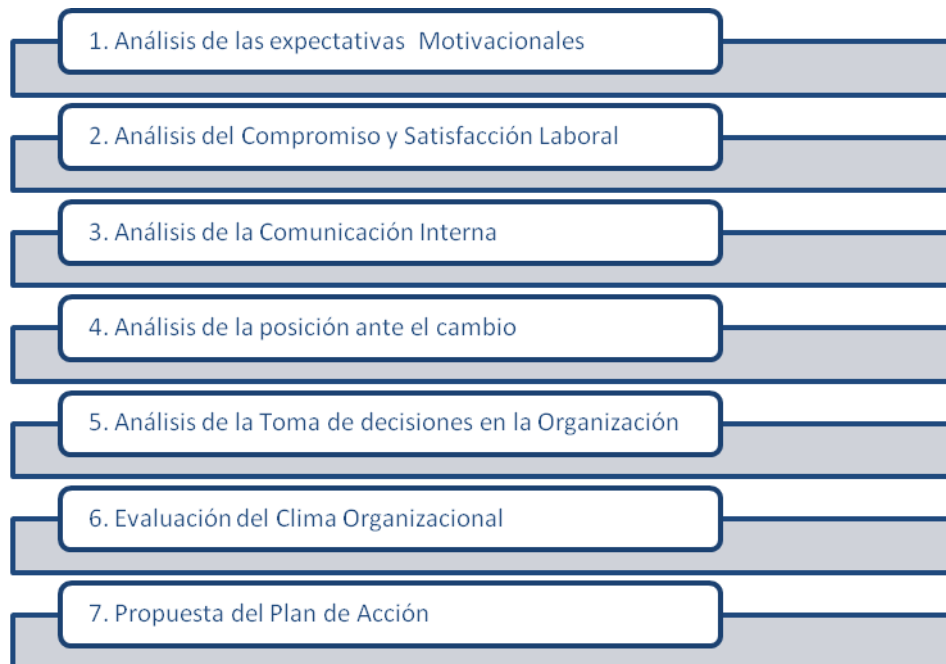
Fuente: Michel Tamayo Universidad de Granma – Cuba

Las dimensiones que se han identificado: apertura a cambios tecnológicos, comunicación, capital humano, toma de decisiones y motivación, como características en el espacio laboral de las organizaciones, se entrelazan en forma de sistema; destacando que el proceder desfavorable en una dimensión, afecta el resto de las variables que concurren en el clima organizacional, manifestándose oportunamente en el comportamiento de los individuos de la entidad; esto a su vez repercute en el desempeño del puesto y la gestión en general.

Los siguientes pasos son considerados dentro del proceso para el análisis de cada una de las variables propuestas.

ILUSTRACIÓN 4

Pasos del Proceso de Análisis de las Variables



Elaboración: Investigadora

Análisis de la Expectativas Emocionales

Se hace preciso dejar definida cómo entender la motivación en el marco del análisis del clima organizacional, a tales efectos parece recomendable remitirnos al criterio de Robbins (1999), quien la define como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales”, así mismo debe considerarse que la motivación “no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de la personalidad del individuo” (Santos, 1993, p.74).

“Es posible también distinguir distintos tipos de motivación, teniendo en cuenta cuáles son los factores que en cada circunstancia determinan preponderantemente la conducta del sujeto” (Moreno, 2001, p.127).

Existen tres tipos de motivación:

Motivación intrínseca: corresponde a la satisfacción que siente el sujeto producida por la misma conducta o tarea al ser realizada.

Motivación extrínseca: en este caso, lo que mueve a la persona es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño.

Motivación trascendente: dada nuestra condición de seres sociales, muchos de nuestros comportamientos no se explican exclusivamente por el beneficio extrínseco obtenido, o por la satisfacción intrínseca lograda, sino por el beneficio o satisfacción que obtiene un tercero, o bien porque éste evita algo negativo para él.

“Sin motivación no puede haber satisfacción, las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años y de las épocas; la satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero eso no es todo, la motivación de las personas tiene una dinámica compleja, las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo y el ambiente son factores de la satisfacción importantes y por lo tanto motivadores para que una persona dé lo mejor de sí misma” (López A. 2002, p.83)

A efectos del análisis de la motivación como área crítica del clima organizacional, resulta conveniente tomar en consideración lo investigado por Davis y Newstrom (1999), que señalan que existen cuatro niveles de motivación:

Motivación de logro: es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas.

Motivación afiliativa: es el impulso a relacionarse socialmente con los demás.

Motivación hacia la competencia: es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo a desempeñar un trabajo de calidad.

Motivación por el poder: es el impulso de influir en los demás y modificar situaciones

Dentro del área crítica de la motivación se debe atender a las siguientes variables:

- Realización personal
- Reconocimiento del aporte
- Responsabilidad
- Adecuación de las condiciones de trabajo

Análisis del Compromiso y Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral la podemos entender como la actitud general de un individuo hacia su empleo, a diferencia del compromiso organizacional que es el grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con su metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

Según Robbins, el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización.

Por lo expuesto la satisfacción laboral puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “debería ser”. Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del “debería ser” (lo que desea un empleado de su puesto) son:

- Las necesidades

- Los valores
- Rasgos personales

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

- Retribución
- Condiciones de trabajo
- Supervisión
- Compañeros
- Contenido del puesto
- Seguridad en el empleo
- Oportunidades de progreso

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

Satisfacción general, indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo

Satisfacción por facetas, grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimientos, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros de trabajo, políticas de la empresa.

De acuerdo a los hallazgos investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1999), consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- ✓ Reto del trabajo.
- ✓ Sistema de recompensa justa.
- ✓ Condiciones favorables de trabajo.
- ✓ Colegas que brinden apoyo.
- ✓ Compatibilidad entre personalidades y puesto de trabajo.

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto.

Se requiere la aplicación de un cuestionario compromiso laboral, diseñado con el objetivo de identificar el grado de vinculación del trabajador con su organización y con la actividad que desempeña. Estas herramientas aportarán un valor decisivo en la identificación del capital humano presente en la entidad

Análisis de la Comunicación Interna

Comunicar puertas adentro es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información; para ello, primeramente, resulta importante implementar diagnóstico y planificaciones participativas, si no se estimula la habilidad de la escucha al otro, no hay feedback y se pierde el sentido.

Se produce la “entropía comunicacional”; si no se sabe escuchar, se corre el riesgo de comunicar muy bien la información que no le interesa a nadie y además se trunca otra vía de intercambio para generar creatividad y espíritu de equipo” (Valle, 2005, p. 245).

La comunicación interna sirva a que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos; en las corrientes vinculadas al management esto se lo vincula con la “motivación personal”, ignorar los planes generales de trabajo suele conducir a la fragmentación y al desconocimiento del sentido de las propias acciones en una organización.

A fin de realizar un análisis de la comunicación interna se considera la aplicación de un cuestionario que permita evaluar su estado, atendiendo a aspectos tales como: la permanencia en el puesto, las relaciones laborales con otros puestos del área y la comunicación con el jefe inmediato superior. Esta encuesta se aplica de forma vertical y horizontal a los colaboradores del área que se encuentran en el mismo nivel de dirección.

Análisis de la Posición Frente al Cambio

El mundo actual está sometido a continuas, rápidas y profundas modificaciones; en las organizaciones los cambios afectan de manera muy evidente tanto a los métodos de trabajo como al status profesional de los trabajadores; la computarización, las nuevas tecnologías, etc., obligan a una puesta al día tanto a la estructura como al personal que en ella trabaja, viéndose obligados a adaptarse, a adecuar sus habilidades y experiencias a los nuevos requerimientos; factores como la magnitud y tipo de cambio, estructura de la organización, características del personal afectado, etc., determinarán el éxito o fracaso del proceso de cambio.

En una investigación (Sánchez, 2002), indica que los trabajadores adultos son los que mayores temores tienen tanto de tener que aprender y empezar desde cero como de que su experiencia, conocimientos y habilidades, válidas hasta el momento, se queden obsoletas con el cambio; a esto se añade el que los trabajadores de más edad tienden a conservar una visión nostálgica de sus viejos empleos, antes de la introducción de cambios.

Es de mucha importancia realizar un análisis de la posición ante el cambio, para lo cual se presenta la utilización de una entrevista semi – estructurada, debiendo considerarse las características propias de la empresa y el entorno en que opera, con lo cual permite determinar la cantidad de individuos que se encuentran dispuestos a asumir el riesgo, la inteligencia, el desarrollo tecnológico y de innovación, además de la fuerza de resistencia.

Análisis de la Toma de Decisiones en la Organización

El conocimiento y la experiencia de los miembros del personal figuran entre los recursos más importantes de una organización; los empleados que realizan una tarea diariamente saben mejor que nadie qué contratiempos pueden ocurrir y por qué; también pueden tener las ideas más prácticas sobre cómo mejorar y valorar el conocimiento y la experiencia de los miembros del personal en cada nivel, de ahí parte la necesidad de otorgar a los miembros del personal la autoridad y

responsabilidad para mejorar la calidad; así facultados, los miembros del personal generalmente pueden resolver problemas y mejorar la calidad rápida y eficazmente.

La participación de los colaboradores dentro del proceso de toma de decisiones de la organización, debe ser promovida por sus autoridades y por los diferentes jefes inmediatos, no se puede esperar que el personal tome la iniciativa de hacerlo, si existe un bajo nivel de afiliación entre colaborar – empresa, y muy poca satisfacción en el trabajo que realiza.

La toma de decisiones se asienta en la facultad de delegar, no se trata de dar más trabajo o responsabilidad a los subordinados, sino mejor trabajo, con el fin de que todos nos centremos en lo que es valioso para la empresa. La delegación, evidencia el éxito directivo si va acompañada de un buen criterio de selección, formación y refuerzo.

Por lo anteriormente expuesto, parte la necesidad de realizar un análisis de la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, para lo cual la encuesta “delegación en la toma de decisiones”, será la herramienta que permitirá detectar los factores que inciden negativamente en el poder de toma de decisiones por parte de los miembros de la organización, repercutiendo en el clima laboral.

Evaluación del Clima Organizacional

“La evaluación del clima organizacional, es un procedimiento elaborado para medir y evaluar el medio ambiente organizacional mediante diversos instrumentos, de origen psicológico y sociológico, diseñados científicamente y aplicados en forma metodológica y sistematizada, asegurando así la validez y confiabilidad de sus resultados”. (Martínez, 2002, p.197)

La realización de la evaluación del clima organizacional, estudios de satisfacción laboral y diagnóstico de cultura organizacional permiten evitar o anticipar conflictos y desarrollar una gestión sana, altamente rentable para la empresa y satisfactoria para todos sus miembros.

“El conocimiento del clima organizacional proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen” Durán, 2005).

El objetivo principal de una evaluación del clima organizacional es detectar el nivel de impacto que tienen las variables internas de la empresa en el comportamiento de los individuos ya que estas configuran lo que se entiende como clima organizacional.

Otros objetivos de la evaluación del clima organizacional son: conocer la percepción del personal sobre el actual clima organizacional, identificar aquellos factores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual, proponer sugerencias para mejorar los niveles de motivación del personal, disponer de información relevante para la elaboración de planes estratégicos.

El método más habitual para evaluar el clima organizacional implica el uso de encuestas a los trabajadores, pudiendo complementarse con entrevistas personales; la entrevista permite detectar el comportamiento de las variables que se manifiestan en cada una de las dimensiones.

Propuesta del Plan de Acción

El último paso del modelo de desarrollo de clima organizacional es la presentación de una propuesta del plan de acción, el mismo que ayudará a subsanar las dimensiones que se encuentran afectadas y a determinar sobre que variables incidir. Estas acciones deben estar dirigidas principalmente hacia:

- Generar estilos en la organización que garantice el éxito y desarrollo constante
- Desarrollar habilidades de aprendizaje a lo interior de la organización

- Trabajar en función del cumplimiento de la estrategia y objetivos de la organización
- Gestionar internamente todos los procesos de forma tal que tributen a un cliente final y que cada individuo o grupo conozca el rol que le corresponde como parte activa del proceso
- Diseñar programas de desarrollo orientados al cambio organizacional.

Es necesario identificar el enfoque con el que resolverá o mejorará las situaciones o condiciones del sistema que está siendo analizado, es aquí donde el agente de cambio define el tipo de intervención y estrategia que tendrá que seguir, estas van desde las clásicas hasta las innovadoras.

Considerando que las intervenciones son herramientas o medios de los que se vale el desarrollo organizacional para llevar a cabo el cambio planeado, se presentan los siguientes tipos de intervenciones:

- ✓ Intervenciones en Procesos Humanos.
- ✓ Intervenciones Tecno-estructurales.
- ✓ Intervenciones en Administración de Talento Humano.

Al momento de elegir el tipo de intervenciones a aplicar es importante plantearse las siguientes cuestiones:

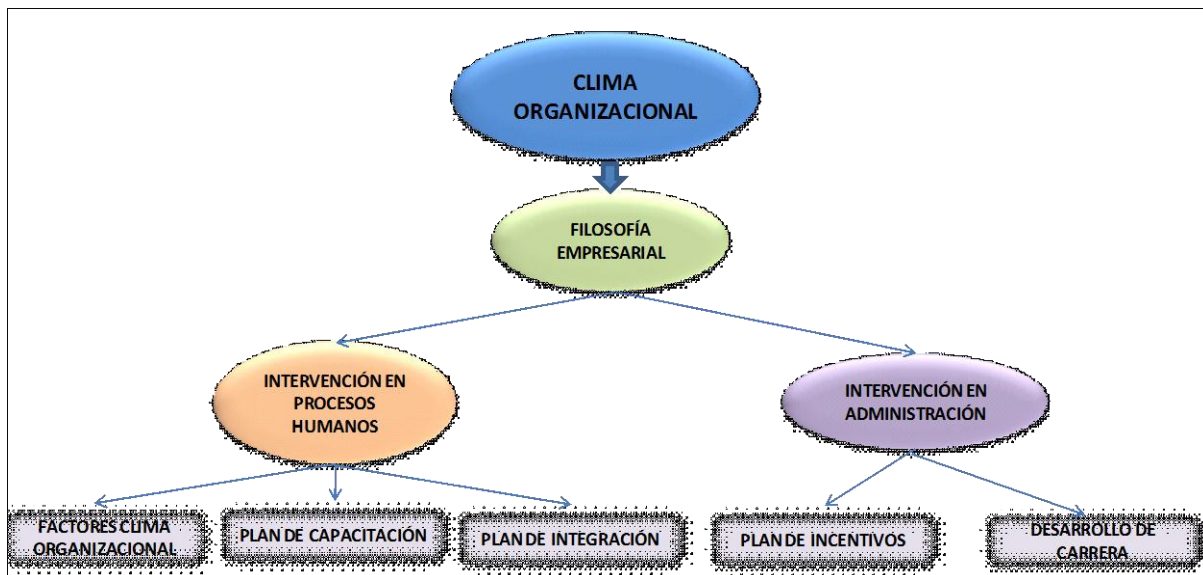
- ¿La intervención que habrá de utilizarse va dirigida a producir resultados?
- ¿Bajo qué condiciones se pueden esperar resultados positivos?
- ¿Cómo pueden implantarse las intervenciones?

Es importante recordar que las personas constituyen la diferencia en las organizaciones, al no existir personas iguales es imposible que existan organizaciones iguales, por tal motivo, las problemáticas que se presentan tienen características propias, por lo que las intervenciones a aplicar dependerá de cada organización.

“Las intervenciones del DO son series de actividades estructurales en las cuales ciertas unidades seleccionadas de la organización (grupo, individuos que son el objetivo) se dedican a una tarea en donde las metas están relacionadas directa o indirectamente con el mejoramiento organizacional” (Ponce, 2006, p.75).

ILUSTRACIÓN 5

Modelo de Propuesta del Plan de Acción



Elaboración: Investigadora

Intervenciones en Procesos Humanos

“Estas intervenciones están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones así como hacia sus procesos de interacción, tales como: comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo. Como su nombre lo indica, se enfoca en los aspectos humanos de las organizaciones” (Guizar, 2004, p. 216)

Grupos “T”.- Su nombre proviene del inglés training, que significa entrenamiento. En el D.O. moderno, los consultores aplican cuidadosamente este tipo de intervención ya que es una herramienta útil para detectar por qué el

comportamiento de un individuo afecta los miembros de la organización, ya sea positiva o negativamente.

Esta intervención, también conocida como entrenamiento en laboratorios, grupos de encuentro, etc., es método para cambiar la conducta por medio de interacciones grupales no estructuradas; así, los miembros se reúnen en un ambiente libre y abierto, donde analizan su personalidad y procesos interactivos, dirigidos sin demasiado control, por un especialista en ciencias de la conducta.

El grupo debe orientarse hacia el proceso, lo cual significa que los miembros aprenden observando y participando, en lugar de limitarse a recibir órdenes o instrucciones. Para que ello sea posible, el profesional debe generar las condiciones para que se expresen con libertad sus ideas, creencias y actitudes, y no aceptar la función de líder, al cual, por el contrario, debe rechazar abiertamente.

Los objetivos de los grupos "T" son proporcionar a los empleados una conciencia de su conducta y de la forma en que otros los perciben, mayor sensibilidad ante el comportamiento ajeno y un mejor conocimiento de los procesos de grupo.

Los resultados específicos que se logran incluyen una mayor capacidad de empatía, el perfeccionamiento de las técnicas para escuchar, mayor apertura y tolerancia ante las diferencias individuales y el mejoramiento de las habilidades para la solución de conflicto.

Los grupos "T" han sido criticados acremente por Campbell y Dunnette, quienes sostienen que pueden causar daños irreversibles a la autoestima, pues no todas las personas estarán preparadas para aceptar las críticas de los otros integrantes del grupo.

Por otro lado Agryris, en su artículo, Grupos "T", ¿son cosas buenas o malas?, afirma que los mismos pueden arrojar resultados positivos cuando se los utiliza adecuadamente. Por ello, para lograr el éxito de estos grupos se deben cubrir tres importantes requisitos, a saber:

- Deben ser estructurados de tal manera que el aprendizaje pueda ser transferido a la organización y estar atento a los resultados que ésta obtiene.
- El grupo “T” debe vigilar el desarrollo del programa de D.O.
- El grupo “T” es más eficaz en organizaciones donde se comparte la información, están orientadas hacia el cambio y encaminadas a resolver conflictos

Cuando se logran estas condiciones, los grupos “T” pueden mejorar tanto el desempeño individual como el del grupo.

Consultaría de procesos.- La finalidad de la consultoría de procesos consiste en que un asesor externo (consultor) ayude a su cliente, generalmente un administrador, a percibir, entender y tomar medidas con respecto a ciertos hechos de un proceso que debe afrontar; entre esos hechos se encuentran el flujo de trabajo, las relaciones informales entre miembros de la unidad y los canales formales de la comunicación.

La consultoría en procesos se parece a los programas de capacitación de sensibilidad (grupos “T”), pues supone que la eficiencia organizacional puede mejorar si se resuelven los problemas interpersonales. Otro punto común entre ambas técnicas es la importancia hacia la producción que hacia la capacitación de la sensibilidad.

Durante la consultoría de procesos, los asesores tienen la obligación de lograr que el cliente se percate de lo que sucede a su alrededor, dentro de él y en su interacción con otros. Como se puede apreciar, no resuelven los problemas de la empresa, sino que asesoran u orientan, y por último recomiendan un proceso para que el cliente resuelva sus problemas.

El asesor trabaja con el cliente para diagnosticar en forma conjunta, ya que éste adquiere pericia para analizar los procesos que se desarrollan en el seno de su unidad de trabajo a la cual puede recurrir cuando el asesor se haya marchado.

Además cuando se logra que el cliente participe activamente en el diagnóstico y detección de otras alternativas, se conoce mejor el proceso y las medidas correctivas, con lo cual la resistencia es menor cuando se aplica el plan escogido; es importante señalar que la consultora en procesos no exige que el consultor sea experto en la solución del problema particular que se descubre. La importancia del consultor radica en saber diagnosticar y establecer una relación de ayuda, si el problema específico requiere conocimientos técnicos que superan la capacidad del cliente y del consultor, éste debe ayudar a encontrar un experto y luego indicar cómo aprovechar al máximo ese recurso.

De Faría Mello (2001) encontró que existen diferentes clases de procesos, las más importantes son las siguientes:

- ✓ Comunicación.
- ✓ Funciones y papeles de los miembros del grupo.
- ✓ Solución de problemas y toma de decisiones en grupo.
- ✓ Autoridad y liderazgo.
- ✓ Competencia y cooperación entre grupos.

Intervenciones de la tercera parte.- Se enfoca principalmente en conflictos interpersonales que surgen entre dos o más miembros de una misma organización; el conflicto interpersonal puede surgir debido a situaciones relacionadas con los métodos de trabajo o cuando se distorsiona o percibe erróneamente a los miembros de la organización.

El conflicto planeado es un conflicto que conduce hacia resultados positivos, a veces su existencia es necesaria para las organizaciones, las estrategias básicas es alentar la discusión colectiva de los antagonistas y malentendidos y determinar si los involucrados desean resolver o no los problemas.

Cuando se menciona el término conflicto, inmediatamente se lo relaciona con problemas, choque, desavenencia, discusión, pero según el desarrollo organizacional el conflicto también puede ser proactivo, de modo que permita lograr resultados positivos para la organización.

El conflicto debe ser manejado a través del dialogo, por lo que es importante considerar que las buenas relaciones de trabajo deben basarse en:

- Identificación de metas comunes
- Funciones aceptadas de común acuerdo
- Respeto y confianza mutua
- Normas y expectativas compartidas
- Respeto a las diferencias individuales.

Formación de equipos.- La formación de equipos es probablemente el grupo de intervenciones más importantes en el DO, cuyas metas son el mejoramiento y la efectividad de los diversos equipos dentro de la organización.

En 1998, French y Bell, encontraron que es importante hacer una distinción entre grupos y equipos; un grupo de trabajo se compone de determinado número de personas que por lo general se reportan a un superior común y tienen una interacción cara a cara, que tienen cierto grado de interdependencia en el desempeño de tareas con el fin de alcanzar las metas de la organización; un equipo es una forma de grupo, pero posee ciertas características en mayor grado que los grupos ordinarios, incluyendo un mayor compromiso con las metas comunes y un mayor grado de interdependencia e interacción. Esta distinción es de una importancia particular en la conceptualización de las clases de equipos deseados en los esfuerzos del DO, en la formación de equipos auto dirigidos y en el desarrollo de equipos de desempeño superior.

En este contexto son características de un equipo efectivo:

- ◆ Un propósito claro
- ◆ Informalidad (informal, cómodo, relajado)
- ◆ Participación (muchas discusiones, y se anima a todos para que participen)
- ◆ Escuchar (los miembros emplean técnicas efectivas para escuchar, tales como interrogatorios, parafraseo y recapitulación)

- ◆ Desacuerdo civilizado (el equipo se siente cómodo con el desacuerdo, no evita, ni reprime el conflicto)
- ◆ Toma de decisiones mediante un consenso (hay un considerable acuerdo a través de discusiones, se evita las votaciones)
- ◆ Comunicaciones abiertas (los sentimientos son legítimos, hay muy pocas agendas ocultas)
- ◆ Roles y asignaciones de trabajo claros
- ◆ Liderazgo compartido (a pesar de que hay un líder formal, todos participan en conductas de liderazgo efectivas)
- ◆ Relaciones externas (el equipo le presta atención al desarrollo de relaciones, recursos y credibilidad externos)
- ◆ Diversidad de estilo (el equipo tiene un amplio aspecto de procesos de grupo y de habilidades de sus tareas)
- ◆ Auto evaluación (el equipo se detiene periódicamente para examinar los bien que está funcionando)

Los equipos de desempeño superior poseen las mismas características, pero en mayor grado, así como un poderoso compromiso personal de unos con otros, y compromiso con el crecimiento y el éxito de los demás.

Encuestas de retroalimentación.- El ensayo de retroalimentación, probablemente es el más popular de esta categoría (sistema de proceso amplio), consiste en recolectar datos acerca de una organización o departamento mediante cuestionarios.

Los datos una vez sintetizados sirven para retroalimentación a los miembros de la organización y se utilizan para diagnosticar problemas y desarrollar planes de acción para resolverlos; diversas organizaciones latinoamericanas han tratado de perfeccionar esta herramienta.

En una investigación (Nadler, 2001) , en su texto *La retroalimentación y el desarrollo organizacional*, enumera algunas preguntas típicas que deben incluirse dentro de una encuesta de clima organizacional, una modalidad de las llamadas

“encuestas o ensayos de retroalimentación”; en un apéndice de su texto recomienda el empleo de los siguientes instrumentos:

- Entrevista de orientación.
- Cuestionario breve.
- Encuesta sobre eficacia del grupo
- Formas de retroalimentación de la encuesta sobre eficacia del grupo

Reuniones de confrontación.- Es una herramienta diseñada para movilizar los recursos de toda la organización a fin de identificar problemas prioritarios.

Para que este tipo de intervenciones pueda llevarse a cabo es necesario que exista un conflicto el que puede ser proactivo o reactivo.

Si el problema existe y no es atendido a tiempo se incrementa la gravedad del mismo, pudiendo ir desde: rumores, malos entendidos, inconformidad, tortuguismo, enfrentamiento y huelga.

Existen ocasiones en las que es necesario perdonar a alguno de los protagonistas de la reunión de confrontación de modo que permita el diálogo y encontrar la solución más efectiva, existen algunas etapas para llegar a este perdón:

- Negación
- Ira
- Depresión
- Aceptación

La intervención puede ser utilizada por una sola vez, pero es particularmente usual utilizarla cuando las organizaciones se encuentran en tensión, cuando existe un vacío de comunicación o de entendimiento entre la alta dirección y el resto de la organización.

Guizar (2004), encontró, que para que una reunión sea productiva, se deben satisfacer algunos requisitos tales como:

- Nivel óptimo de tensión entre los protagonistas de la reunión.
- Equilibrio entre los poderes situacionales de los protagonistas (ignorar jerarquías y dialogar todos en un solo nivel).
- Motivación positiva general, los protagonistas de las reuniones deben optar una posición de ganar – ganar.

Relaciones inter-grupo.- El conflicto inter-grupal no es necesariamente bueno en sí mismo, en algunos casos el conflicto entre departamentos es necesario y productivo, especialmente en las organizaciones que existen poca interdependencia entre departamentos; en estos casos el conflicto o competencia puede generar altos niveles de productividad.

La tecnología para mejorar relaciones inter-grupos es relativamente nueva, sus resultados están relacionados con la funcionalidad o disfuncionalidad del conflicto, lo que depende de las circunstancias que en ese momento prevalezcan, las que deben ser ponderadas por el consultor.

Intervenciones en Administración de Talento Humano

Los esfuerzos del desarrollo organizacional y las políticas y prácticas de los departamentos de recursos humanos son inevitablemente interdependientes: en este sentido, resulta importante prestar atención al rol futuro del departamento de talento humano y personal, a manejar la resistencia al cambio, al estilo de liderazgo en toda la organización, al entrenamiento, incluyendo la capacitación en habilidades de consultoría, al sistema de recompensas, a las clases y la calidad de los sistemas de retroalimentación, a muchos aspectos de la integración del personal, al manejo de crisis, a los sistemas de justicia de la organización y a las relaciones y las leyes labores.

Sistemas de Recompensa.- Los esfuerzos efectivos del cambio organizacional le deben prestar atención al sistema de recompensas.

Los pagos, promociones, ascensos, becas y otros beneficios son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño; estas recompensas deben ser suficientes para satisfacer las necesidades del personal y estar relacionadas con la calidad de vida en el trabajo, de no ser así, los empleados no estarán contentos ni satisfechos con la organización por cuanto tienden a comparar los sistemas de recompensas con otras empresas, resultando prioritario diseñarlos de manera equitativa y de acuerdo a las necesidades de los individuos.

Generalmente los sistemas de recompensas mejoran cuatro aspectos de la eficacia organizacional:

- ✓ Motivan al personal a unirse a la organización.
- ✓ Influye sobre los trabajadores para que acudan a su trabajo.
- ✓ Los motivan para actuar de manera eficaz y positiva.
- ✓ Refuerzan la estructura de la organización para especificar la posición de sus diferentes miembros.

En años recientes, el interés por este tema se ha acrecentado, ya que se lo considera como una herramienta para mejorar la satisfacción del empleado y su desarrollo, a partir de lo cual se han desarrollado novedosos esquemas de pago, a saber:

- Planes de pago basados en las habilidades.
- Sistemas de pago para toda la fuerza laboral.
- Incremento de salario para todos.
- Sistemas de pago basados en el desempeño.
- Participación en las ganancias.
- Promociones.
- Beneficios colaterales.

Desarrollo de carrera.- “Si un impulso primordial del proceso de DO es cambiar la cultura de la organización hacia una de mayor honestidad, más apertura, más apoyo mutuo, y un desarrollo personal mejor, las aspiraciones de todos los miembros de la organización en lo que concierne a su carrera y su crecimiento

deben ser un área de interés; todos estos son aspectos de un interés considerable para los empleados en todos los niveles, y tenderán a que se discutan en una forma más abierta” (Ponce, 2006, p. 123).

Los factores esenciales para que las personas se desempeñen profesionalmente en las organizaciones son:

- Igualdad de oportunidades: en la empresa moderna resulta indispensable que todo el personal juzgue que las normas de juego son limpias.
- Apoyo del jefe inmediato: los empleados desean que su jefe inmediato desempeñe un papel activo en el desarrollo profesional y que les proporcione retroalimentación adecuada y oportuna.
- Conocimiento de las oportunidades: un sistema idóneo de comunicación dentro de la organización que informe a todos sus integrantes.
- Interés del empleado: los empleados necesitan diferentes niveles de información y muestran distintos grados de interés en su avance, lo cual depende de varios factores.
- Satisfacción personal: de acuerdo con su edad y ocupación, los empleados encuentran satisfacciones en diferentes elementos.

Administración del estrés.- El estrés es un estado de sobreexcitación al que se someten las emociones, los procesos mentales y la condición física de las personas.

En una investigación (Guizar, 2004), indica que “a nivel mundial, las empresas gastan mucho dinero en analizar las causas, consecuencias y remedios contra esta agresión universal, ya que se ha podido evidenciar que existen varios problemas vinculados con el estrés como el ausentismo, baja de productividad, sustitución de empleados, la cantidad que gastan es superior a los beneficios realizados por las 500 empresas más ricas del mundo”.

Para reducir la tensión pueden adoptarse los siguientes procedimientos:

- Asesorar a las personas sobre los problemas que enfrentan en el trabajo.

- Desarrollo organizacional.
- Capacitación en el puesto.
- Mejoramiento de la comunicación organizacional.
- Deporte y acondicionamiento físico.

CENTRALIZACIÓN

“El término centralización se refiere al grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización” (Grondona, 2000, p. 79). El concepto incluye sólo la autoridad formal, es decir, el derecho inherente en la posición personal. Suele decirse que si la administración superior toma las decisiones clave de la organización con poca o ninguna aportación del personal de nivel inferior, entonces la organización está centralizada

En algunas organizaciones los administradores toman todas las decisiones. Los gerentes de nivel inferior cumplen simplemente con las instrucciones de la superioridad. En el otro extremo están las organizaciones donde la toma de decisiones se delega en aquellos administradores que están más cerca de la acción. Las primeras organizaciones están altamente centralizadas; las segundas están descentralizadas.

Una organización que se caracteriza por su centralización es una estructura inherentemente diferente de aquella que está descentralizada. En una organización descentralizada se pueden tomar acciones con mayor rapidez para resolver problemas, más personas contribuyen con información para la toma de decisiones y es menos probable que los empleados se sientan alejados de aquellos que toman las decisiones que afectan su vida laboral.

De acuerdo con los esfuerzos recientes de la administración para hacer que las organizaciones sean más flexibles y responsables, existe una marcada tendencia hacia la descentralización en la toma de decisiones. En las grandes compañías, los gerentes de nivel inferior están más cerca de la acción y suelen tener más conocimientos detallados de los problemas que los administradores superiores.

INCENTIVOS

Las recompensas organizaciones, tales como pagos, promociones y otros beneficios, son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño. Por ello, los expertos en Desarrollo Organizacional se preocupan cada vez más por atender el diseño e implementación de dichos sistemas.

Este reciente interés por los sistemas de recompensas como intervenciones se origina parcialmente en investigaciones sobre calidad de vida en el trabajo. Esta nueva perspectiva considera las recompensas como una parte integral de las organizaciones y sugiere que las mismas podrían ser congruentes con otros sistemas y prácticas organizaciones, tales como el análisis de la estructura organizacional, la filosofía de relaciones humanas de la alta dirección, diseño del trabajo, etc.

Desde una perspectiva individual, relacionada con la calidad de vida en el trabajo, las recompensas deben ser suficientes para satisfacer las necesidades del personal. De no ser así, los empleados no estarán contentos ni satisfechos en la organización, ya que tienden a comparar los sistemas de recompensas con los de otras empresas. Así mismo, quieren que las recompensas sean otorgadas de manera equitativa, por lo cual comparan sus recompensas con las recibidas por otros miembros de la organización. Por ello, los sistemas de recompensas deben ser diseñados de acuerdo con las necesidades de los individuos.

Generalmente, los sistemas de recompensas mejoran cuatro aspectos de la eficiencia organizacional:

1. Motivan al personal a unirse a la organización
2. Influyen sobre los trabajadores para que acudan a su trabajo
3. Los motivan para actuar de manera eficaz
4. Refuerzan la estructura de la organización para especificar la posición de sus diferentes miembros.

PLAN DE MONITOREO

Es el seguimiento rutinario de un proyecto con el objetivo de seguir cambios en el mismo, dentro de un cierto plazo. Facilita la toma de decisiones informadas con respecto al rumbo o dirección del proyecto; en caso de incumplimiento, facilita objetivamente la toma de decisiones correctivas para redireccionar los esfuerzos hacia las metas planteadas. Por el otro, la identificación sobre cumplimiento es también objeto de análisis, ya que podrían reflejar debilidades en la planificación.

EVALUACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

Se entenderá por las mediciones programadas y dirigidas a determinar efectos atribuibles a las estrategias o intervenciones del proyecto. Las evaluaciones buscan identificar cambios generados a partir de la comparación entre las situaciones al inicio y al final del proyecto.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El programa de capacitación “es el instrumento que sirve para explicitar los propósitos formales e informales de la capacitación y las condiciones administrativas en las que se desarrollará”. El programa responde a las demandas organizacionales y las necesidades de los trabajadores (Fletcher, 2000, p.176)

Una de las necesidades de toda institución que cuente con un equipo de instructores es el desarrollo de un programa sistemático de capacitación para desarrollar habilidades de instrucción, dicho programa debe contribuir al logro de los objetivos institucionales y desarrollarse de tal manera que atienda las necesidades de los miembros de la institución a quienes está dirigido.

Seguridad y Salud en el Trabajo

“Es la ciencia, técnica y arte multidisciplinaria, que se ocupa de la valoración de las condiciones de trabajo y la prevención de riesgos ocupacionales, a favor del bienestar físico, mental y social de los trabajadores, potenciando el crecimiento

económico y la productividad de la organización.” (Manual del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2007, p.20)

Para cumplir con la seguridad y salud en el trabajo se debe considerar los siguientes puntos.

1. Inspección general de las condiciones de seguridad.
2. Coordinación de trabajos para corregir condiciones inseguras.
3. Supervisión de medidas de seguridad adoptadas en mantenimiento y reparación.
4. Dotación de equipos de protección personal y suministros de aseo.
5. Investigación de accidentes.
6. En caso de emergencias por catástrofes.

El departamento de Seguridad Industrial realiza las siguientes actividades:

1. Inspecciones generales de las condiciones de seguridad.
2. Coordinación de trabajos para solucionar problemas detectados.
3. Dotación de equipos de protección personal y suministros de aseo.
4. Capacitación en seguridad.

Filosofía Empresarial

Visión

Una visión estratégica es un mapa del futuro de la empresa que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y su enfoque al cliente, la geografía y los mercados de producto que perseguirá, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de compañía que la administración está creando de crear.

Misión

La declaración de la misión de una compañía suele centrarse en su perspectiva actual de los negocios (quiénes somos y qué hacemos); describe de manera

general sus capacidades, su enfoque del cliente, sus actividades y el aspecto actual de sus negocios.

Glosario de Términos

En el presente diseño de investigación, fueron empleados los siguientes términos, importantes de considerar en el desarrollo del tema:

- ✓ **Ambiente Organizacional:** Elementos constitutivos y contexto externo (humano, social, político, económico) que envuelve a la organización. El ambiente organizacional está constituido por las otras organizaciones que forman la sociedad.
- ✓ **Aptitud:** una predisposición innata y natural para determinadas habilidades o comportamientos.
- ✓ **Cambio:** Segunda etapa del proceso de cambio que resulta de un cambio de comportamiento, es decir, estado en el cual el individuo comienza a desempeñarse por medio de comportamientos nuevos.
- ✓ **Clima Organizacional:** calidad de ambiente psicológico de una organización que deriva del estado de motivación que tengan las personas. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable).
- ✓ **Comportamiento:** conducta, forma de proceder y actuar o de relacionarse con el ambiente externo.
- ✓ **Comportamiento organizacional:** estudio del comportamiento de los individuos o los grupos en función del estilo administrativo adoptado por la organización.
- ✓ **Comunicación:** fenómeno en el cual el emisor envía un mensaje a un receptor y viceversa, por medio de un proceso de transmisión y recepción por un canal que los separa físicamente. Intercambio de información entre personas. Acto mediante el cual un mensaje se vuelve común.
- ✓ **Cultura organizacional:** sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla en una organización, o en una de sus unidades, y que guía y orienta el comportamiento de sus miembros.

- ✓ **Desarrollo organizacional: DO:** aplicación del conocimiento de las ciencias del comportamiento en un esfuerzo conjunto por mejorar la capacidad de la organización para enfrentarse al ambiente externo y aumentar su potencial para resolver problemas. El DO se utiliza técnicas y modelos de cambio organizacional planeado.
- ✓ **Estrategia:** movilización de todos los recursos de la organización el ámbito global con miras a alcanzar objetivos globales a largo plazo.
- ✓ **Factores de motivación:** variables intrínsecas al trabajo o la tarea que influyen el grado de satisfacción de las personas en el trabajo.
- ✓ **Incertidumbre:** ausencia de información relativa a un asunto determinado.
- ✓ **Intervenciones:** acción o efecto de intervenir
- ✓ **Satisfacción:** acción de elegir una alternativa satisfactoria en vez de la alternativa de una decisión óptima

CONCLUSIONES

- El conocer desde la perspectiva teórica la temática del clima organización, permite confirmar la importancia de las diversas percepciones que pueden tener los miembros de una organización hacia la misma.
- El modelo para el diagnóstico de clima organización constituye una herramienta importante ya que presenta un conjunto de pasos metodológicos, los mismos que permiten realizar un análisis de las dimensiones y sus variables que conforman el clima organizacional y llevar a cabo una medición del grado de afectación de cada una de ellas e identificar la de mayor incidencia.
- El modelo propuesto del plan de acción, incluye diferentes intervenciones, que han sido conceptualizadas y, que al momento de realizar la evaluación del clima organización, deberán ser aplicadas de acuerdo a la necesidad presentada.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Tipo de Investigación

Dentro del Paradigma Holístico de la Investigación es de tipo cualitativa, ya que presenta un marco teórico metodológico, el mismo que ayudará a indagar, descubrir, verificar e interpretar, acontecimientos, fenómenos y acciones en el contexto de la realidad. Además la investigación es de carácter proyectiva, ya que se plantea un modelo o una propuesta para solucionar el problema.

Decimos que es de tipo descriptivo, ya que comprende el registro, análisis e interpretación de la situación actual del problema y describe claramente las particularidades y elementos de la evaluación de desempeño del Talento Humano, conllevando a identificar las deficiencias presentadas en el clima organizacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar.

La Investigación es exploratoria ya que permitió relacionarse con factores que determinan el clima organizacional de los trabajadores de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar y obtener información para llevar a cabo la investigación, se profundizará las causas y efectos del problema, el mismo que dificulta un adecuado desempeño laboral.

Además es de tipo propositiva, ya que una vez que se obtuvo un mapeo de la situación actual, se realizará una propuesta para superar la problemática presentada y las deficiencias encontradas. Por lo expuesto, el tipo de ciencia es contextual ya que se identificará los problemas, se realizará una investigación, se profundizará y se concluirá dando una solución.

Diseño de la Investigación

El diseño del proyecto de investigación, según la naturaleza es un diseño mixto, ya que se ha combinado la investigación bibliográfica y de campo; según la temporalidad es un diseño transversal porque la investigación se efectuó conociendo, describiendo y evaluando las variables al año 2010; y según el tratamiento de los datos es un diseño no experimental, ya que únicamente se analizará y se describirá las variables, sin manipularlas, se observarán los fenómenos tal como se dan en su ambiente natural, los mismos que serán analizados.

Variables

Las variables son características de la realidad que pueden ser determinadas por observación e intervienen en los resultados de algunos hechos, las variables establecidas en la presente investigación son de dos tipos:

Descriptiva

Factores que caracterizan el actual clima organizacional en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. CAÑAR.

Propositiva

Diseño de un modelo de desarrollo de clima organizacional para la optimización del recurso humano de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. CAÑAR.

Operacionalización de las Variables

CUADRO 1

Factores que caracterizan el actual clima organizacional de CNT E.P. Cañar

DEFINICION OPERATIVA	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICES DE MEDICIÓN
Se refiere a los factores que influyen en: motivación, comunicación, apertura a cambios, toma de decisiones y recurso humano.	ASPECTOS DE TALENTO HUMANO	Grado de apertura a cambios tecnológicos	Muy efectiva
			Efectiva
			Poca Efectiva
			Nada Efectiva
		Nivel de autonomía en toma de decisiones	Excelente
			Buena
			Muy buena
			Regular
			Malo
		Nivel de pertenencia con las actividades que cumplen	Alto grado
			Medianamente
			Poco grado Efectiva
	Poca Efectiva		
	Nada Efectiva		
	ASPECTOS ORGANIZACIONALES	Calidad de las Relaciones interpersonales	Excelente
			Buena
			Muy buena
			Regular
			Mala
		Grado de motivación	Alto grado
			Medianamente
			Poco grado
		Nivel de agrado con el acondicionamiento físico	Excelente Aceptación
	Medianamente		
Poca aceptación			
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	Medición de Satisfacción del cliente	Excelente	
		Buena	
		Muy buena	
		Regular	
		Mala	
	Efectividad de canales de comunicación	Óptimo	
		Adecuado	
		Medianamente Adecuado	
Poco Adecuado			
Nada Adecuado			

Fuente: Apreciaciones tomadas del módulo de Investigación Dr.Mario Montenegro

Elaboración: Investigadora

CUADRO 2

Diseño de un modelo de desarrollo de clima organizacional para la CNT E.P. Cañar

DEFINICION OPERATIVA	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICES DE MEDICIÓN
Se refiere al mejoramiento del clima organizacional con la intervención en: procesos humanos y administración de Talento Humano.	ASPECTOS DE TALENTO HUMANO	Nivel de efectividad en solución de problemas	Muy efectiva
			Efectiva
			Poca Efectiva
			Nada Efectiva
		Capacidad analítica en la toma de decisiones	Excelente
			Buena
			Muy buena
			Regular
			Malo
		Grado de confiabilidad	Alto grado
			Medianamente
			Poco grado
	Capacidad de integración e iniciativa en el trabajo en equipo.	Muy efectiva	
		Efectiva	
		Poca Efectiva	
		Nada Efectiva	
	ASPECTOS TÉCNICOS	Nivel de disponibilidad de sistemas	Excelente
			Buena
			Muy buena
			Regular
			Mala
		Número de fallas del sistema operativo por unidad de tiempo	Alto grado
			Medianamente
			Poco grado
Costos de implementación del programa		Excelente Aceptación	
	Medianamente		
	Poca aceptación		
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	Porcentaje de funcionarios que participan en equipos de mejora	Excelente	
		Buena	
		Muy buena	
		Regular	
		Mala	
	Costo de vida vs porcentaje de crecimiento del salario	Óptimo	
		Adecuado	
		Medianamente Adecuado	
		Poco Adecuado	
		Nada Adecuado	

Fuente: Apreciaciones tomadas del módulo de Investigación Dr.Mario Montenegro

Elaboración: Investigadora

Población de la Investigación

El tema de investigación se desarrollará en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, para lo cual se determinó dos tipos de clientes: clientes internos y clientes externos.

Para los clientes internos se ha considerado el número de empleados con los que cuenta la Institución, siendo un total de 60, los mismos que de acuerdo a la nueva estructura organizacional se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

CUADRO 3

Población por áreas de trabajo

ÁREA	NÚMERO
Gerencia	4
Comercial	12
Operación y Mantenimiento	32
Financiera Administrativa	12
TOTAL DE EMPLEADOS	60

Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P. Cañar

Elaboración: Investigadora

CUADRO 4

Población por sexo

SEXO	NÚMERO
Masculino	47
Femenino	13

Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P. Cañar

Elaboración: Investigadora

Como se observa en cuadros anteriores, la población de clientes internos no es grande: por tal razón se ha podido manejar adecuadamente todos los datos,

tomando la totalidad de los empleados, para el efecto se ha aplicado la técnica del censo.

Para los clientes Externos se determinó sobre la base de la cantidad promedio mensual de clientes atendidos en los diferentes servicios, los mismos que se detallan a continuación:

CUADRO 5
Promedio mensual de clientes atendidos

SERVICIOS	NÚMERO
Instalación de Líneas Nuevas	95
Instalación de Traslados	70
Reclamos	800
Servicios suplementarios	40
Otros trámites	50
TOTAL DE ATENCIÓN MENSUAL	1055

Fuente: Jefatura Prov. de Operación y Mantenimiento Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P. Cañar
Elaboración: Investigadora

Como se demuestra existe un total de 1055 clientes atendidos mensualmente; para calcular el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{(E)^2 (N-1) + 1}$$

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población

E= error máximo admisible

$$n = \frac{1055}{(0.06)^2 (1055-1) + 1}$$

$$n = \frac{1055}{(0,0035)(1054)+1}$$

$$n = \frac{1055}{3,635}$$

n= 290 clientes (5% de margen de error)

Métodos de Investigación

El desarrollo del trabajo se efectuará en tres etapas; los métodos de investigación tomarán diversas formas de acuerdo a cada fase que se desarrolle, tomando en cuenta que esta investigación tiene una modalidad descriptiva.

Fundamentación Teórica

El aporte teórico fundamental de la presente tesis se basará en un Modelo de Desarrollo de Clima Organizacional que ayude a mejorar las relaciones interpersonales dentro de la organización, los métodos utilizados son los siguientes:

Analítico

Se aplicará el método analítico para distinguir los elementos de los fenómenos presentados y se revisará ordenadamente cada uno de ellos por separado, es decir se procederá con la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para determinar las relaciones entre las mismas.

Sintético

Una vez analizados los aspectos teóricos, se sintetizará varios elementos dispersos en una nueva totalidad, se planteará tentativas, las mismas que podrán ser sometidas a prueba.

Diagnóstico del Entorno

Para desarrollar la etapa del diagnóstico del entorno, se emplearán los métodos empíricos; es decir, técnicas de recolección de datos como la encuesta, la entrevista y la observación para llevar a cabo el trabajo de campo. Además se utilizará el método histórico lógico, ya que los datos obtenidos con anterioridad son esenciales para la referencia del estudio del problema, y por último los métodos matemáticos permitirán el procesamiento, presentación e interpretación de los instrumentos aplicados.

Elaboración y Validación de la Investigación

Se utilizará los métodos teóricos como:

Inductivo

El método inductivo permitirá la formación de hipótesis, investigación de procedimientos científicos y su aplicación, además se llegará a conclusiones de carácter general sobre la base de análisis de la información descrita en hechos y acontecimientos de carácter particular.

Deductivo

Este método será de utilidad para llegar a definir elementos puntuales en el desarrollo de la investigación, basado sobre conceptos generales, leyes y paradigmas que nos proporciona la administración del Talento Humano.

Hipotético deductivo

Ayudará a confrontar las ideas y demostrar con hechos la sostenibilidad de las hipótesis

Matemático

Permitirá demostrar la eficacia de la investigación

Instrumentos de la Investigación

Los instrumentos que se dispone para efectuar el trabajo investigativo son: una unidad de equipo informático portátil y de software que permitirá procesar, manejar y sintetizar la información obtenida, a través de la elaboración de las encuestas y cuestionarios a más de la observación de campo.

Proceso de la Investigación

Proceso del Diagnóstico

Se aplicaron las preguntas de investigación y se utilizaron variables cualitativas para explicar en forma adecuada los procesos y los resultados y cuantitativas para medir atributos, cualidades y cantidades. Las variables son complejas porque midieron varios aspectos y dimensiones en escalas nominales, ordinales y en cierta forma, racionales. Los datos son los resultados obtenidos.

Los funcionarios y trabajadores fueron requeridos para la aplicación de encuestas categorizadas de acuerdo a las dimensiones determinadas para su evaluación. Los resultados fueron analizados, interpretados y tabulados.

También se obtuvieron datos de la observación directa. Todos los resultados obtenidos se presentan en cuadros debidamente numerados y con las fuentes correspondientes.

Proceso de Construcción de la Propuesta

Precisamente en la planificación estratégica del Talento Humano es donde se decide la eficiencia, eficacia, calidad, rendimiento, control, desempeño y

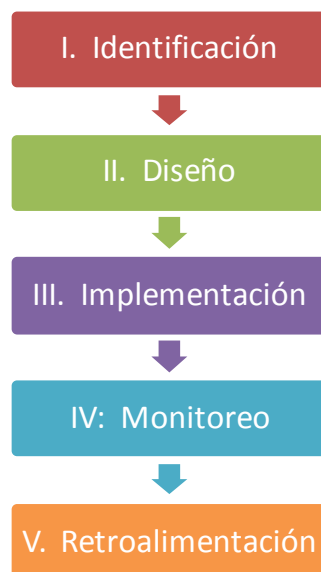
competitividad. En síntesis constituye la clave para implementar los modelos de desarrollo de clima organizacional.

Como conclusión del mismo se espera que la elaboración de este trabajo de investigación induzca a formar conciencia en los miembros de la institución, de manera que el mejoramiento de las relaciones interpersonales les permita obtener un verdadero éxito y lograr eficacia y eficiencia en el trabajo que se realice.

Por consiguiente, teniendo en cuenta la importancia dentro de las empresas en la actualidad del tema para potenciar el desarrollo y progreso del talento humano, se pretende mostrar un método de diseño para implantar un modelo de clima organizacional, tal y como se expone a continuación:

ILUSTRACIÓN 6

Procedimiento para Implementar un Modelo de Clima Organizacional



Elaboración: Investigadora

I. Identificación

A partir del informe del diagnóstico de clima organizacional, se identifica y priorizan las necesidades de fortalecimiento

II. Diseño

En esta etapa se decidirá la forma en que posteriormente se va a implementar el modelo de desarrollo de clima organizacional para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, para lo cual es necesario establecer:

- Objetivos transversales.
- Estrategias
- Actividades
- Cronograma
- Responsables
- Tiempos de ejecución

III. Implementación

En esta etapa es donde se decide la efectividad del modelo de clima organizacional propuesto; sin embargo es lógica la presencia de la resistencia al cambio por parte de todo el personal involucrado.

Por consiguiente en esta etapa se hace necesario la elaboración de las políticas y procedimientos de cada una de las intervenciones planteadas, con el propósito de que su manejo sea eficaz.

IV. Monitoreo

En esta etapa se definen indicadores de cambio y se estructura una matriz de monitoreo, la misma que será de gran importancia, ya que facilitará medir si en verdad se están produciendo cambios en el comportamiento humano de los colaboradores de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar.

V. Retroalimentación

Es un factor indispensable para garantizar la mejora propuesta, además que permite incorporar ajustes pertinentes y aprovechar oportunidades, tanto internas como externas para mejorar su efectividad; sin embargo para que se logre regular la

retroalimentación en la empresa, es preciso que durante la etapa de implementación, se trabaje en función de desarrollar cambios en los colaboradores de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar.

Valor Práctico del Estudio

El desarrollo de la presente investigación será de gran trascendencia, por cuanto se persigue mejorar el clima organizacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, lo que permitirá un crecimiento de la entidad, trayendo satisfacción a sus empleados y directivos.

La información y los datos que se presenten, serán de utilidad, específicamente para los directivos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, ya que podrán tomar decisiones respecto de los factores que determinan el clima laboral en la organización, y aplicar de forma certera, la propuesta que se suministre.

Por otro lado, el modelo propuesto, será aplicable en instituciones que han pasado por un proceso de fusión y se encuentren interesadas en prestar atención al Talento Humano.

Además, el tema de investigación puede constituir una guía para estudiantes universitarios, que necesiten tener un marco de referencia para la elaboración de un proyecto de investigación.

CAPÍTULO IV

PROCESAMIENTO, ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Explicación Previa

En la presente investigación se realizó un diagnóstico actual del clima organizacional, para lo cual se ha evaluado mediante cuestionarios tanto al factor interno de la empresa, sus trabajadores; y al factor externo en este caso los clientes, este último con el fin de observar de que manera repercute el clima organizacional en la satisfacción de los usuarios

Para en análisis del factor interno, se aplicó el censo; se practicaron 60 encuestas (anexo A1) dirigidas a todo el personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P. Cañar.

Los resultados se presentan en porcentajes; además las preguntas fueron agrupadas, según los factores a ser evaluados:

- Toma de decisiones
- Motivación
- Apertura a cambios tecnológicos
- Comunicación
- Recursos Humanos

Para el análisis del factor externo se aplicó una encuesta (anexo A2) a los clientes de la Empresa, para lo cual se ha considerado una muestra de 290 personas, con preguntas muy cortas y directas. Los resultados de igual manera se presentan en porcentajes.

Análisis e Interpretación de Resultados

A continuación se presentan los resultados que pueden apuntar al diagnóstico de clima organización y el desempeño, para optimizar al crecimiento personal y laboral dentro de la organización; el tratamiento de la información está dividido en 15 bloques, mismos que implican temas relacionados con el clima organizacional.

Encuesta Realizada a los Colaboradores de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar

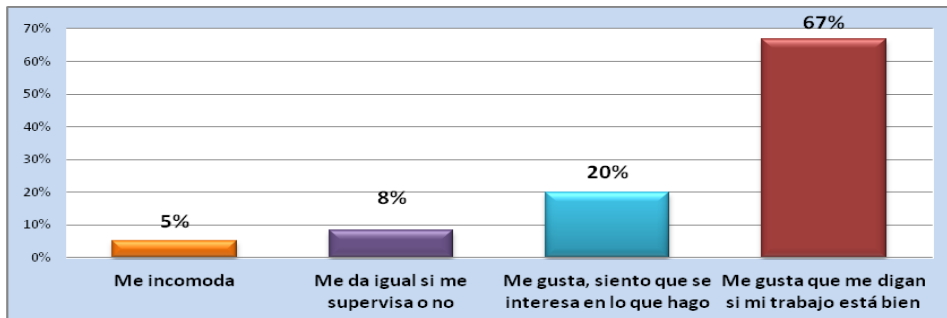
Factor: Toma de decisiones

Se refiere al grado de libertad que posee un sujeto para realizar su trabajo en cuanto a toma de decisiones, supervisión, entre otros, para llevar a cabo su trabajo.

1.- ¿Cómo considera la supervisión recibida por los superiores?

Gráfico 1

Supervisión recibida por los superiores



Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar

Elaboración: Investigadora

En la gráfica puede apreciarse que el mayor porcentaje de los participantes les agrada que sus jefes supervisen su trabajo para que les digan si está bien lo que están haciendo. Por otro lado una fracción de la población considera que cuando los supervisan, es porque sus jefes se interesan en lo que hacen. Además existen

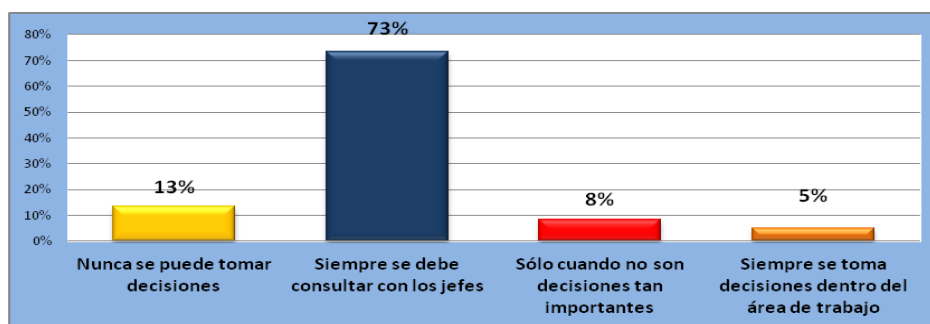
colaboradores que les es indiferente si su jefe supervisa su trabajo y para otros, les resulta incómoda ésta situación.

Fortaleza: Es evidente que al personal de esta empresa, le agrada la retroalimentación respecto a las tareas que desempeñan.

2.- ¿Los superiores, permiten tomar decisiones?

Gráfico 2

Toma de decisiones



Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar

Elaboración: Investigadora

En cuanto a la autonomía en la toma de decisiones, se puede observar que la mayor parte de los colaboradores deben consultar con sus jefes para tomar una decisión relacionada a su trabajo; en menor porcentaje, nunca puede tomar decisiones; además, una mínima fracción toma decisiones siempre que éstas no sean importantes, y un reducido grupo siempre toma decisiones dentro de su área de trabajo. Resulta necesario evidenciar que al personal, se le permita tomar ciertas decisiones dentro de su puesto de trabajo. Esta delegación, enriquece el puesto de trabajo y le da cierto compromiso al colaborador.

Debilidad: Se ha podido evidenciar que dentro de la organización existe un alto grado de centralización en la toma de decisiones, ya sea por desconfianza en las capacidades de los colaboradores o por temor de los mismos a enfrentar responsabilidades, por lo tanto, es necesario romper este paradigma e iniciar con delegación de compromisos, ya que favorecerá al desarrollo del personal.

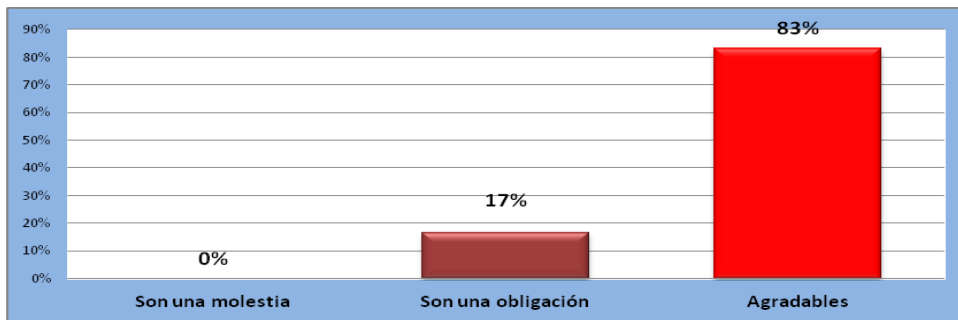
Factor: Motivación

Es la predisposición del empleado para realizar ciertas acciones, o la disposición para involucrarse en la consecución de los objetivos de la empresa. Este factor se ve muy influenciado por la satisfacción que la empresa le proporcione a su colaborador.

3.- ¿Cómo considera las actividades que realiza en el puesto de trabajo?

Gráfico 3

Actividades que realiza en el puesto de trabajo



Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar

Elaboración: Investigadora

A la mayor parte del personal encuestado les agrada las actividades que realizan en su puesto de trabajo, es decir tienen afinidad con las funciones que desempeñan; sin embargo para una fracción mínima de encuestados les representa una carga realizar sus tareas diarias, es decir no se encuentran satisfechos con las actividades que realizan.

Fortaleza: Para ningún trabajador de ésta empresa realizar sus tareas es una molestia.

4.- Si pudiera tomar otro trabajo ganando lo mismo ¿lo tomaría?

Gráfico 4

Pertenencia



Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar

Elaboración: Investigadora

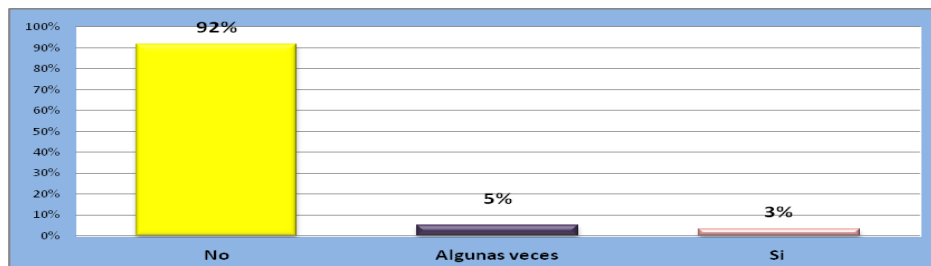
El personal de ésta empresa, dijo sentirse satisfecho de trabajar para ésta, ya que la mayor parte de encuestados opinan que si les ofrecieran otro trabajo obteniendo el mismo salario, no se irían a otro lugar, es decir poseen un alto grado de pertenencia; sin embargo, se ha podido evidenciar que fracciones inferiores dudan en hacerlo y otro grupo dejarían su trabajo inmediatamente. Por lo expuesto es de suma importancia, encontrar las causas de insatisfacción e indecisión a fin de trabajar sobre éstas.

Fortaleza: Se infiere que las condiciones labores que ofrece la empresa, satisfacen las necesidades de los colaboradores.

5.- ¿La Empresa brinda incentivos a sus colaboradores?

Gráfico 5

Incentivos a sus colaboradores



Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar

Elaboración: Investigadora

Hoy en día las personas se sienten muy motivadas al recibir incentivos sea cual fuesen, sin embargo en esta empresa se ha podido observar que casi la totalidad de los encuestados opina que la empresa no brinda incentivos a sus trabajadores, debilitando el grado de motivación de los mismos e impidiendo desarrollarse satisfactoriamente.

Es evidente que un trabajador incentivado por la Empresa, realiza sus tareas con mucho interés y busca hacer las cosas bien, y se llena de fortaleza para enfocar sus energías hacia un fin u objetivo, lo que permite suponer que para los colaboradores de la Empresa no existen políticas de incentivos que los estimulen a realizar con mayor desempeño y entusiasmo las tareas asignadas.

Debilidad: No existe presencia de incentivos

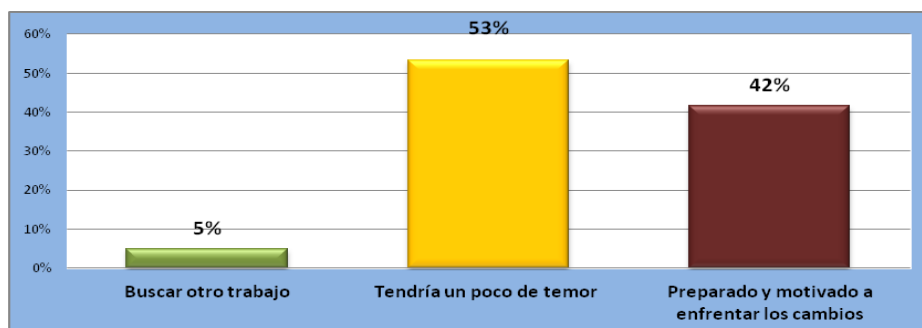
Factor: Apertura a cambios

Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados; además de la aceptación por parte de los colaboradores a estos cambios.

6.- ¿Cuál sería la posición en caso de que la empresa implementara nuevos sistemas?

Gráfico 6

Posición frente al cambio



Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar

Elaboración: Investigadora

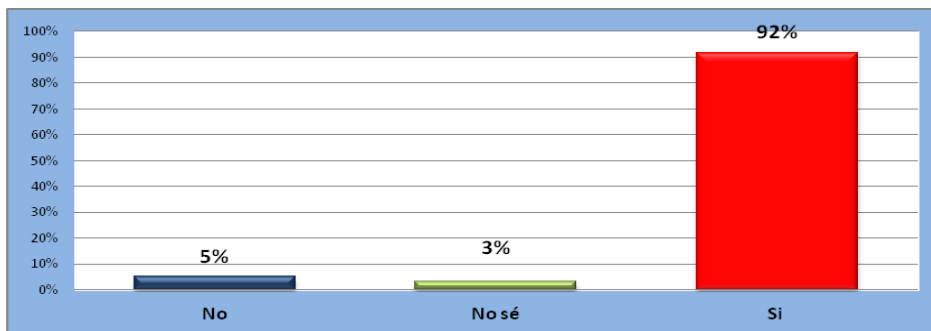
En la actualidad, los avances tecnológicos deben ir de la mano con el recurso humano de las organizaciones; sin embargo, de acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que los colaboradores de la empresa tienden a presentar miedo y temor en caso de que la empresa implementara nuevos sistemas, esto se debe a una falta de preparación y motivación por parte de la administración, para lo cual sería de suma importancia desarrollar planes de capacitación que impulsen a desarrollarse eficientemente. Un porcentaje considerado indica que se sentiría preparado a enfrentar nuevos cambios, por lo tanto la empresa debe aprovechar de este recurso profesional que se encuentra presto a enfrentar retos.

Debilidad: Temor a cambios que se pudiesen implantar.

7.- ¿Considera que en las áreas de trabajo pueden innovar las formas de proporcionar servicio?

Gráfico 7

Creatividad e Innovación



Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar

Elaboración: Investigadora

Es importante que la gente que trabaja dentro de una organización considere maneras de innovar su calidad de servicio; existiendo en la CNT E.P. Cañar un porcentaje alto que estaría dispuesto a realizar cambios y proporcionar un óptimo servicio. Por otra parte existe una fracción mínima que no acepta cambios y otra que le es indiferente.

Fortaleza: Personal creativo y con ideas de innovación

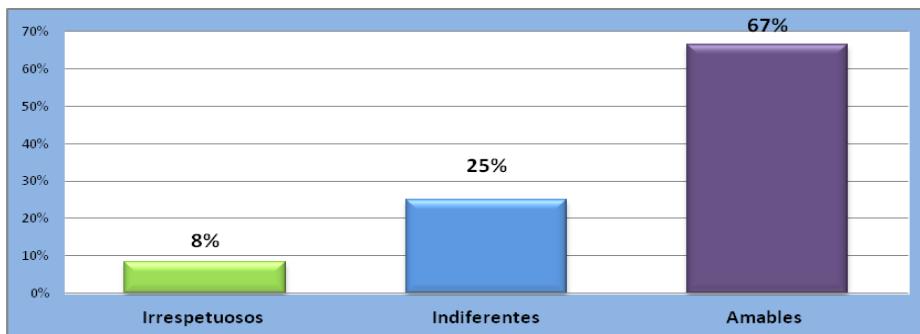
Factor: Comunicación.

Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus inquietudes; además de la confianza con sus jefes y compañeros.

8.- ¿Cómo considera el trato con los compañeros de trabajo?

Gráfico 8

Relaciones interpersonales con compañeros



Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar

Elaboración: Investigadora

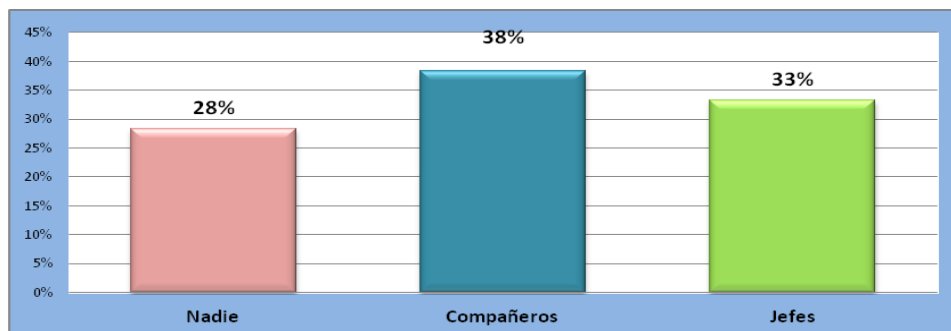
El porcentaje mayor de encuestados opinan que sus compañeros son amables, es decir mantienen buenas relaciones interpersonales; sin embargo existe una fracción del personal que les es indiferente la relación con sus compañeros y otros no mantienen buenas relaciones. Por los resultados obtenidos, se puede observar que en la Empresa en diagnóstico, los porcentajes no son los adecuados en cuanto a relaciones interpersonales, debiendo tomar acciones inmediatas a fin de que se mejore la comunicación y el apoyo mutuo entre colaboradores, ya que de esta manera se realizarán con eficacia los procesos que se desarrollan dentro de la Empresa.

Debilidad: Inadecuadas relaciones interpersonales y falta de confianza a sus compañeros de trabajo.

9.- ¿Al presentarse un problema laboral en quien se asiste?

Gráfico 9

Apoyo en situaciones laborales



Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar

Elaboración: Investigadora

Al analizar los resultados obtenidos del diagnóstico del grado de confianza, se puede determinar que al presentarse problemas laborales dentro de la institución, no se buscaría apoyo en los compañeros de trabajo ni en los jefes departamentales, además es sumamente preocupantes que una fracción de encuestados, no consultan con nadie, es decir prefieren resolverlo solos.

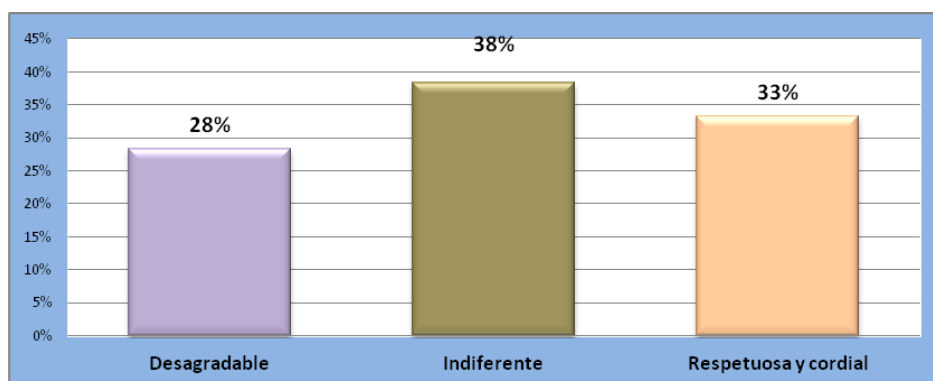
En base a lo expuesto, se puede evidenciar que no existe la confianza suficiente ni con los superiores ni con los compañeros de trabajo, siendo esto una barrera de comunicación, y repercutiendo en la fluidez de los procesos. Por lo expuesto es necesario tomar acciones correctivas en cuanto a la comunicación, mediante grupos T e intervenciones directas entre superiores y compañeros.

Debilidad: Es una debilidad de alto impacto, ya que los colaboradores no perciben una adecuada confianza hacia sus compañeros y superiores.

10.- ¿Cómo considera las relaciones interpersonales con los superiores?

Gráfico 10

Relaciones interpersonales con los superiores



Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar

Elaboración: Investigadora

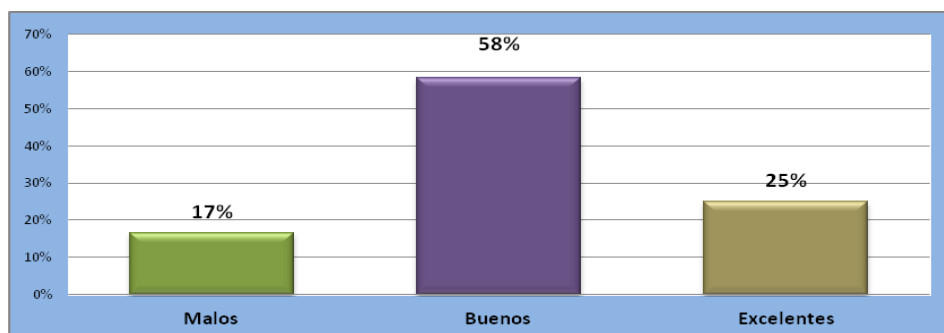
Es importante que un jefe sea considerado un verdadero líder; sin embargo dentro de la empresa, la relación que los colaboradores mantienen con sus jefes no es la adecuada, ya que la mayor parte de encuestados opinan que les es indiferente mantener una buena relación con sus jefes, por otra parte una fracción inferior perciben tener un trato respetuoso y cordial, además se presenta un grupo de colaboradores que opinan que su relación es desagradable. Como podemos observar dentro de la empresa no existen buenos canales de comunicación con sus jefes inmediatos.

Debilidad: Las relaciones interpersonales con sus jefes no es la adecuada.

11.- ¿Cuál es la percepción que tiene de los medios de comunicación internos?

Gráfico 11

Comunicación interna



Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar

Elaboración: Investigadora

Los medios que utiliza la empresa para mantener al personal informado, no son los correctos, puesto que la mayor parte de los colaboradores lo califican en un nivel medio y para otra fracción inferior lo califican como malos

De acuerdo a lo diagnosticado, la empresa no presta la atención suficiente para mantener al personal informado conllevando a una incertidumbre ya que se manejan mediante supuestos y comentarios.

Debilidad: La empresa no emplea adecuados canales de comunicación para mantener informado al personal acerca de cambios.

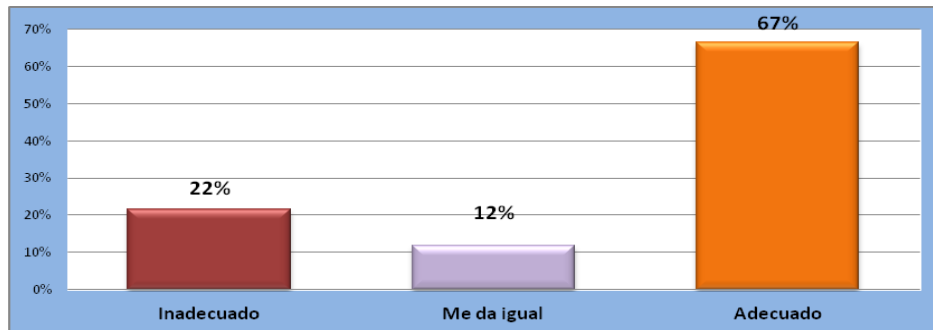
Factor: Recursos Humano

Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.

12.- ¿Cómo considera el espacio físico de trabajo?

Gráfico 12

Espacio Físico



Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar

Elaboración: Investigadora

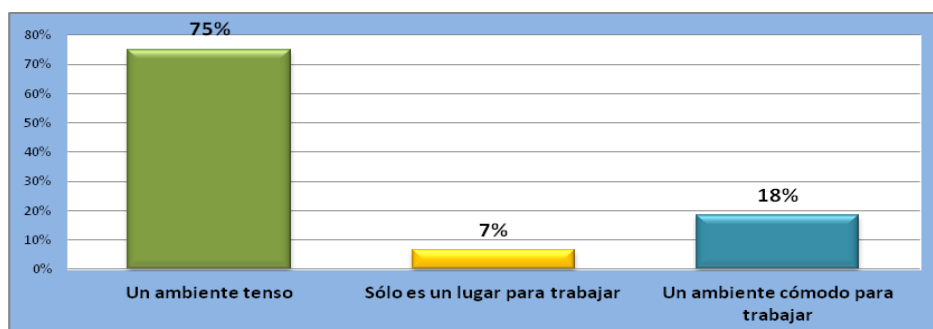
La empresa ha dado un gran giro en cuanto a su imagen corporativa, proporcionando a sus colaboradores un espacio físico adecuado y cómodo para desarrollar sus actividades diarias, esto ha sido demostrado en los resultados obtenidos

Fortaleza: Adecuada infraestructura.

13.- ¿Cómo percibe el ambiente de trabajo que la empresa brinda a sus colaboradores?

Gráfico 13

Ambiente de trabajo



Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar

Elaboración: Investigadora

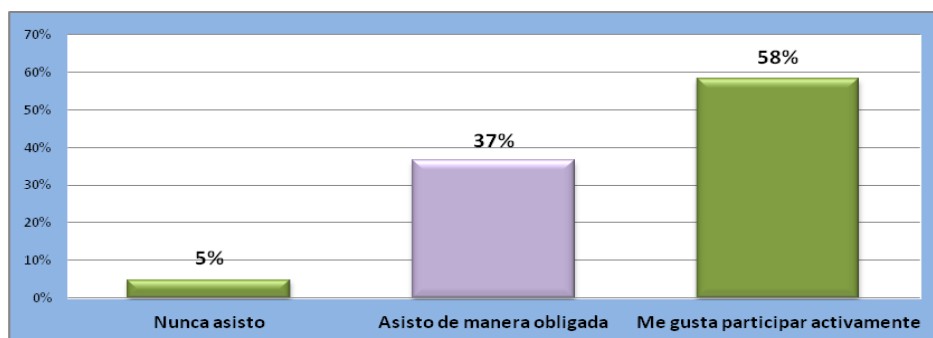
El ambiente donde se desarrollan las actividades diarias en toda organización debe ser el más óptimo; sin embargo de acuerdo al diagnóstico realizado se ha podido evidenciar que casi la totalidad de los encuestas perciben un ambiente tenso dentro de la empresa, repercutiendo en su satisfacción personal y afectando la eficiencia de sus acciones, incluso conllevando a un estrés laboral. Por lo que es recomendable encontrar las causas e intervenir sobre ellas.

Debilidad: Existe un ambiente tenso en donde los colaboradores desarrollan sus actividades diarias.

14.- ¿Cuál es su posición ante eventos sociales dentro de la Empresa?

Gráfico 14

Eventos sociales



Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar

Elaboración: Investigadora

En toda organización además de la parte laboral se encuentra la parte social, mediante la cual se puede compartir entre colaboradores y formar lazos de compañerismo y amistad e incluso trabajar sobre el factor comunicación. Sin embargo dentro de la empresa en diagnóstico se ha podido observar que la parte social no es considerada por la administración, ya que la practican eventualmente, y para un grupo de colaboradores es una obligación el asistir.

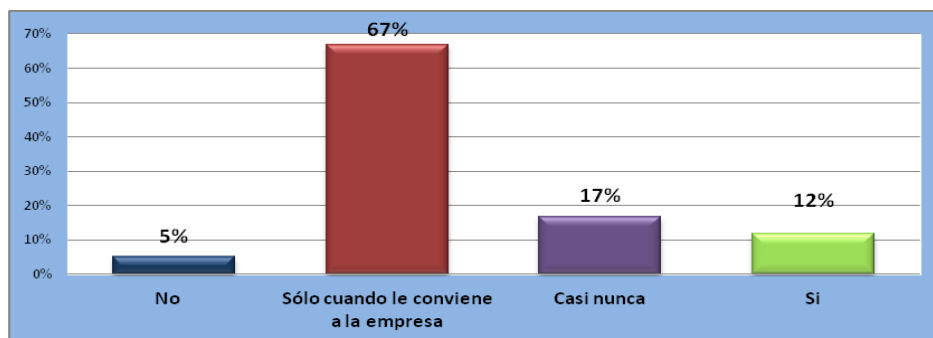
Por lo expuesto es recomendable dar la debida importancia a este factor ya que ayudará a reforzar las relaciones interpersonales.

Debilidad: La empresa no considera importante la práctica de eventos sociales.

15.- En general ¿Considera que la empresa brinda a sus colaboradores el trato que se merecen?

Gráfico 15

Trato de la empresa a sus colaboradores



Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar

Elaboración: Investigadora

Para la mayor facción de encuestados el trato que reciben de la empresa no es el adecuado, ya que opinan que es únicamente de acuerdo a conveniencia, por lo que es importante que la administración dé el mismo trato al momento de exigir como de recompensar

Debilidad: El personal no percibe un trato objetivo por parte de la empresa.

A continuación se realiza una síntesis general de los resultados obtenidos del diagnóstico de clima organizacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P Cañar.

CUADRO 6

Diagnóstico de Encuesta de Clima Organizacional

No.	CUESTIONARIO	RESULTADOS
FACTOR TOMA DE DECISIONES		
1	La supervisión que recibo de mi jefe	
	Me incomoda	5%
	Me da igual si me supervisa o no	8%
	Me gusta, siento que se interesa en lo que hago	20%
	Me gusta que me digan si mi trabajo está bien	67%
2	Mi jefe, ¿me deja tomar decisiones?	
	Nunca puedo tomar decisiones	13%
	Siempre debo consultarle a mi jefe	73%
	Sólo cuando no son decisiones tan importantes	8%
	Siempre tomo decisiones dentro de mi área de trabajo	5%
FACTOR MOTIVACIÓN		
3	Las actividades que realizo en mi puesto de trabajo	
	Son una molestia	0,00%
	Lo hago porque estoy obligado a hacerlo	17%
	No representan una carga para mí	83%
4	Si pudiera tomar otro trabajo ganando lo mismo, ¿lo tomaría?	
	Sí. Inmediatamente lo haría	8%
	No sé si lo haría	17%
	No. Me siento satisfecho en este trabajo	75%
5	¿La Empresa brinda incentivos a sus trabajadores?	
	No	92%
	Algunas veces	5%
	Si	3%
FACTOR APERTURA A CAMBIOS TECNOLÓGICOS		
6	En caso de que la Empresa implementara nuevos sistemas:	
	Pensaría en buscar otro trabajo	5%
	Tendría un poco de temor	53%
	Me sentiría preparado y motivado a enfrentar los cambios	42%

7	¿Considero que en mi área pueden innovar las formas de proporcionar servicios?	
	No	5%
	No sé	3%
	Si	92%

FACTOR COMUNICACIÓN

8	Mis compañeros son:	
	Irrespetuosos conmigo	8%
	Indiferentes	25%
	Amables conmigo	67%
9	Cuando tengo un problema laboral:	
	No consulto con nadie, nadie me ayudaría.	28%
	Consulto con mis compañeros, sé que me van a ayudar	38%
	Consulto con mi jefe que va a ayudarme	33%
10	La relación que tengo con mi jefe es:	
	Desagradable	28%
	Indiferente	38 %
	Respetuosa y cordial	33%
11	Los medios que utiliza la Empresa para mantener al personal informado son:	
	Malos	17%
	Buenos	58%
	Excelentes	25%

FACTOR RECURSOS HUMANOS

12	Mi espacio físico de trabajo es.	
	Inadecuado	22%
	Me da igual	12%
	Adecuado	67%
13	Cuando se realizan eventos sociales:	
	Nunca asisto	5%
	Asisto de manera obligada	37%
	Me gusta participar activamente	58%
14	La empresa brinda a sus empleados:	
	Un ambiente tenso	75%
	Sólo es un lugar para trabajar	7%

	Un ambiente cómodo para trabajar	18%
15	En general ¿considera que la empresa, da a sus empleados el trato que se merecen?	
	No	5%
	Sólo cuando le conviene a la empresa	67%
	Casi nunca	17%
	Si	12%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones
CNT E.P. Cañar

Elaboración: Investigadora

ANÁLISIS EXTERNO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

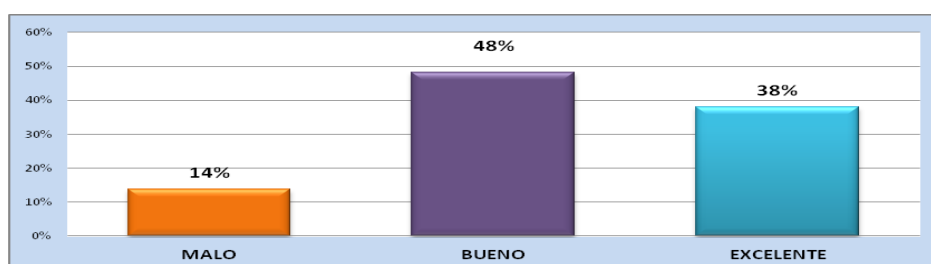
Para el análisis del factor externo del clima organizacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, como se mencionó anteriormente, se realizó una encuesta de satisfacción al cliente, obteniendo los siguientes resultados:

Encuesta Realizada a los Clientes de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar

1.- ¿El trato del personal con los clientes es considerado y amable?

Gráfico 16

Atención a los clientes



Fuente: Encuestas realizadas a clientes de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones
CNT E.P. Cañar

Elaboración: Investigadora

De acuerdo a los resultados obtenidos un mayor porcentaje de los encuestados opinan que el trato del personal con los clientes es bueno, es decir no satisfacen totalmente sus expectativas; otra fracción inferior percibe un trato amable y

considerado; mientras número mínimo han recibido una mala experiencia al momento de ser atendidos. La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, al momento ha implementado una nueva cultura de cambio y atención al cliente, para lo cual se aplica el uso de protocolos de atención, los mismos que deberían ser utilizados estrictamente a fin de mejorar la percepción de los clientes.

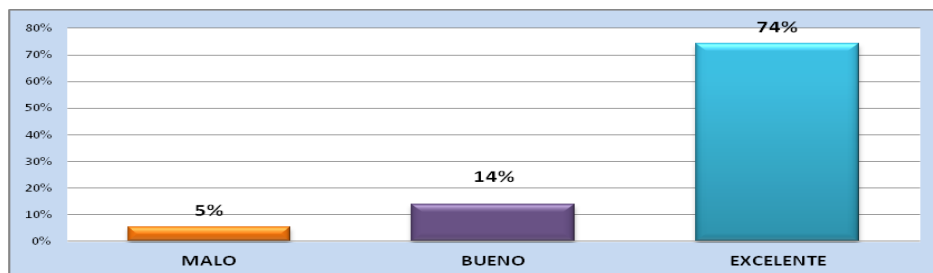
Además un plan de capacitación en técnicas de atención al cliente reforzará este cambio de cultura y mejorará las relaciones con sus clientes.

Debilidad: El trato del personal hacia sus clientes no es el óptimo.

2.- ¿El personal da una imagen de honestidad y confianza?

Gráfico 17

Imagen de honestidad y confianza



Fuente: Encuestas realizadas a clientes de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar

Elaboración: Investigadora

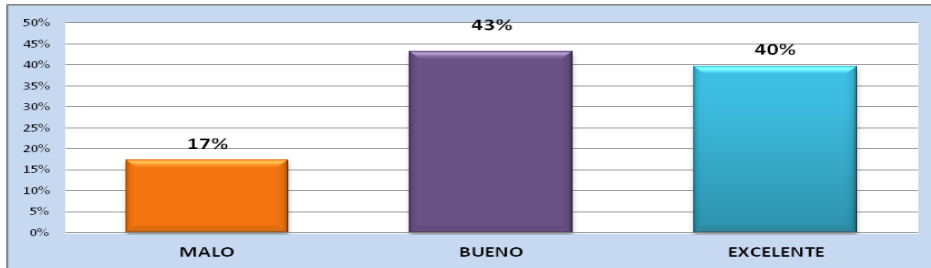
La imagen que refleja el personal de la Empresa hacia sus clientes es un elemento fundamental para la fidelización de los mismos, bajo estos antecedentes, y de acuerdo los resultados obtenidos, la mayoría de los clientes encuestados perciben una imagen positiva y satisfactoria, siendo una fortaleza para la competitividad.

Fortaleza: La imagen que proyecta el personal hacia sus clientes es de honestidad y confianza.

3.- ¿Los servicios solicitados han sido atendidos satisfactoriamente?

Gráfico 18

Satisfacción del cliente



Fuente: Encuestas realizadas a clientes de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar

Elaboración: Investigadora

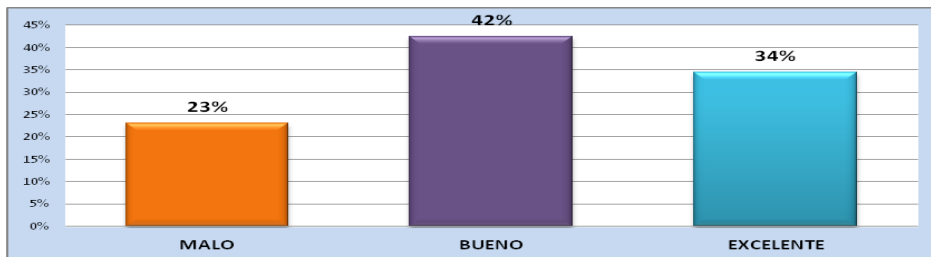
Para la mayoría de los encuestados, los servicios recibidos no han sido atendidos satisfactoriamente, es decir no cubren sus expectativas, de lo expuesto se puede suponer que los procesos internos no están fluyendo de manera óptima afectando directamente a la atención de los requerimientos de los clientes. Bajo este criterio se debe considerar que el clima organizacional desarrollado dentro de la empresa, se encuentra influyendo notablemente en la atención y la satisfacción del cliente externo.

Debilidad: Los servicios que brinda la empresa no son percibidos de manera satisfactoria por los clientes.

4.- ¿Conoce los productos y servicios que brinda la empresa?

Gráfico 19

Comunicación Externa



Fuente: Encuestas realizadas a clientes de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar

Elaboración: Investigadora

De acuerdo a los resultados en un rango de bueno – excelente la mayoría de los clientes encuestados no conocen en su totalidad lo servicios y productos que ofrece la empresa, por cuanto es necesario fortalecer los canales de comunicación hacia los usuarios.

Debilidad: Los clientes no conocen en su totalidad los productos y servicios que brinda la empresa.

A continuación se presenta una síntesis general de los resultados obtenidos del diagnóstico de satisfacción al cliente aplicada mediante la encuesta a 290 personas:

CUADRO 7

Diagnóstico de satisfacción al cliente

CUESTIONARIO		1	2	3
		MALA	BUENA	EXCELENTE
1	El trato del personal con los clientes es considerado y amable	14%	48%	38%
2	El personal da una imagen de honestidad y confianza	5%	14%	74%
3	Los servicios que ha solicitado han sido atendidos satisfactoriamente	23%	42%	34%
4	Conoce los servicios que ofrece la empresa	17%	68%	16%

Fuente: Encuestas realizadas a clientes de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar

Elaboración: Investigadora

Discusión de Resultados en Función de la Información Teórica, Datos de Campo y Experiencia de la Investigadora.

De acuerdo al nivel de instrucción de los colaboradores encuestados corresponden en su mayor porcentaje a trabajadores con instrucción secundaria, y el tiempo promedio de permanencia en la empresa es de 17 años; además la rotación es nula. Por expuesto se ha generado que la mayoría de los trabajadores realicen actividades rutinarias que afectan directamente con la satisfacción personal de los miembros y por ende la eficacia en mejoras que ha desarrollado la empresa desde su fusión.

Ofrecer servicios y productos de telecomunicaciones a la sociedad es el negocio de la entidad, estructuralmente cuenta con un mayor número de personal en las unidades de operación y comercialización, quienes mantienen contacto directo con el cliente, seguido del nivel Gerencial, conforme la política institucional.

En cuanto al factor toma de decisiones, según los resultados, es evidente que al personal de ésta empresa le agrada que se lo retroalimente constantemente, ya sea para mantener la calidad del trabajo o para mejorar su labores; sin embargo, el personal se encuentra restringido en cuanto a la toma de decisiones, ya que siempre debe ser bajo criterio de su superior.

La Administración de ésta empresa, deberían considerar permitir que sus colaboradores tomen ciertas decisiones a fin de implementar una cultura de autonomía en la toma de éstas y darle al empleado la confianza que se merece. Además, promoviendo este factor se lograría incrementar el nivel de satisfacción, autorrealización y pertenencia dentro de la empresa.

El factor motivación es uno de los factores de mayor incidencia en el desarrollo del clima organización, ya que una persona motivada puede dar mucho más en sus actividades diarias y realizarlas con placer personal. Los resultados obtenidos en el diagnóstico del factor motivación dentro de la empresa en investigación indican que actualmente no se brindan incentivos a sus colaboradores; de acuerdo a la investigación teórica los sistemas de recompensas apoyan a motivar al personal a unirse a la organización y actuar de manera eficaz y positiva, además refuerzan la estructura de la organización para especificar la posición de sus diferentes miembros. Trabajar sobre este factor es de vital importancia ya que se logrará incrementar un sentido de pertenencia y compromiso con la empresa

Por tratarse de una empresa de telecomunicaciones, esta debe estar inmersa en grandes cambios tecnológicos y por ende el personal debe ir de la mano con ellos; sin embargo en el diagnóstico realizado se ha podido observar que existe temor a cambios pudiendo ser por desconocimiento, falta de capacitación o cierta

resistencia, ya que como se indicó anteriormente el personal se encuentra realizando actividades rutinarias por mucho tiempo.

Dentro del factor comunicación, de acuerdo al diagnóstico realizado se puede observar que existen buenas relaciones tanto con sus jefes como con sus compañeros de trabajo; sin embargo estos porcentajes no son altos; al igual que los medios de información que utiliza la empresa para mantener informado al personal; siendo necesario se trabaje sobre este factor a fin de que exista una comunicación íntegra. De acuerdo a la investigación teórica, comunicar puertas adentro es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información; para ello, resulta importante implementar diagnóstico y planificaciones participativas.

De manera teórica a la satisfacción laboral la podemos entender como la actitud general de un individuo hacia su empleo, a diferencia del compromiso organizacional que es el grado en el cual un colaborador se identifica con una organización en particular, con su metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros; la concepción de los colaboradores respecto al factor recurso humano, de acuerdo a los datos tabulados, no satisface sus expectativas, por cuanto un mayor porcentaje percibe que el trato que la empresa brinda sus trabajadores es de acuerdo a los intereses de la misma.

Mediante la observación de campo se ha determinado que el espacio físico en el cual el personal desarrolla sus actividades diarias es el adecuado, ya que cuenta con una infraestructura moderna y cómoda.

Actualmente la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, no cuenta con planes de capacitación, ya que éstos son impartidos por la matriz de manera ocasional; además no se realizan ninguna clase de actividades motivacionales que incentiven a sus colaboradores.

En cuanto a la satisfacción de los clientes de acuerdo a los resultados obtenidos se puede evidenciar que el clima organizacional en el cual se desenvuelve la Empresa, está influyendo notablemente, por cuanto de acuerdo a los porcentajes la

atención no es óptima y oportuna y no satisface las necesidades y expectativas de los clientes, además los canales de comunicación que la empresa actualmente está empleando para brindar sus servicios y productos no es la adecuada, ya que la mayoría de clientes dicen no conocerlos en su totalidad; sin embargo presenta un fortaleza competitiva que es la imagen de honestidad y confianza que perciben de los funcionarios.

Con el propósito de obtener un resultado detallado de la situación actual del clima organizacional que se viene desarrollando dentro de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar; y a fin conocer sobre las bases que se trabajará para la propuesta, se ha valorizado los factores que han sido evaluados mediante las encuestas.

Para la valoración de factor se ha utilizado la matriz de Holmes, que es una herramienta que permite priorizar parámetros que tienen características similares, además permite comparar entre sí los parámetros y clasificarlos en orden de importancia.

CUADRO 8

Matriz de Holmes

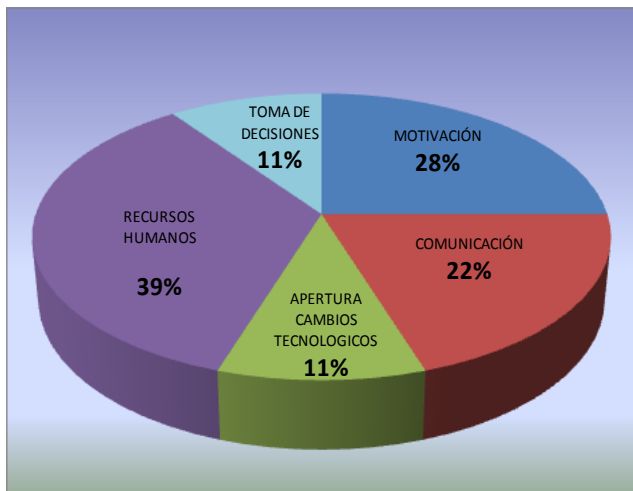
FACTORES	MOTIVACIÓN	COMUNICACIÓN	APERTURA CAMBIOS TECNOLÓGICOS	RECURSOS HUMANOS	TOMA DE DECISIONES	VALORACIÓN DE FACTORES	
MOTIVACIÓN	0,5	1	0,5	0,5	2,5	28%	
COMUNICACIÓN	0,5	0,5	0	1	2	22%	
APERTURA CAMBIOS TECNOLÓGICOS	0	0,5	0	0,5	1	11%	
RECURSOS HUMANOS	0,5	1	1	1	3,5	39%	
TOMA DE DECISIONES	0,5	0	0,5	0	1	11%	

Elaboración: Investigadora

Fuente: Chiavenato, I. (2000)

Gráfico 20

Priorización de Factores



Elaboración: Investigadora

Luego de aplicar la matriz de Holmes se ha podido priorizar los factores del clima organizacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar; como se puede observar el factor de mayor relevancia son los Recursos Humanos con un 39%, seguido por la motivación con un 28%, la comunicación en un 22%, y con similar porcentaje tanto la apertura a cambios tecnológicos como la toma de decisiones con un 11%

A continuación se presenta la priorización de subfactores por cada factor evaluado:

CUADRO 9

FACTOR TOMA DE DECISIONES

CODIGO	FTD1	FTD2	VALORACIÓN DE FACTORES
FTD1	0	0	0%
FTD2	1	1	100%

FTD1: Nivel de supervisión de tareas

FTD2: Nivel de centralización de decisiones

SIGLA FTD: Factor Toma de Decisiones

Dentro del factor toma de decisiones, el subfactor de mayor incidencia es el nivel de centralización con un 100%

CUADRO 10

FACTOR MOTIVACIÓN

FACTORES	FM1	FM2	FM3	VALORACIÓN DE FACTORES	
FM1		0,5	0	0,5	17%
FM2	0,5		0	0,5	17%
FM3	1	1		2	67%

FM1: Compromiso con la Empresa

FM2: Nivel de pertenencia

FM3: Incentivos

SIGLA FM: Factor Motivación

Dentro del factor motivación, el sub-factor de mayor incidencia son los incentivos a los trabajadores con un 67%, seguido por el nivel de pertenencia y compromiso con la empresa con un 11%.

CUADRO 11

FACTOR APERTURA A CAMBIOS TECNOLÓGICOS

CODIGO	FACT1	FACT2	VALORACIÓN DE FACTORES	
FACT1		1	1	100%
FACT2	0		0	0%

FACT1: Predisposición a cambios tecnológicos

FACT2: Innovación en puestos de trabajo

SIGLA FACT: Factor Apertura a cambios tecnológicos

Dentro del factor apertura a cambios tecnológicos el sub-factor más representativo es la predisposición a cambios tecnológicos con un 100%.

CUADRO 12

FACTOR COMUNICACIÓN

CODIGO	FC1	FC2	FC3	FC4	VALORACIÓN	DE FACTORES
FC1		0,5	0	0,5	1	17%
FC2	0,5		0,5	0,5	1,5	25%
FC3	1	0,5		0,5	2	33%
FC4	0,5	0,5	0,5		1,5	25%

FC1: Relación con los compañeros de trabajo

FC2: Confianza

FC3: Relación con su jefe inmediato

FC4: Medios de comunicación

SIGLA FC: Factor comunicación

Dentro del factor comunicación, el sub-factor de mayor incidencia es la relación de los trabajadores con sus jefes inmediatos con un 33%, luego con similar porcentaje del 25% la relación con los compañeros de trabajo y los medios de comunicación utilizados por la empresa y se finaliza con un 17% la confianza.

CUADRO 13

FACTOR RECURSOS HUMANOS

CODIGO	RH1	FRH2	FRH3	FRH4	VALORACIÓN	DE FACTORES
FRH1		0,5	0	0	0,5	8%
FRH2	0,5		0	0	0,5	8%
FRH3	1	1		1	3	50%
FRH4	1	1	0		2	33%

FRH1: Espacio físico

FRH2: Aspectos sociales

FRH3: Ambiente de trabajo

FRH4: Trato a los colaboradores

SIGLA FRH: Factor recursos humanos

Dentro del factor recursos humanos el sub-factor de mayor importancia es el ambiente de trabajo con un 50%, seguido por el trato a los colaboradores con un 33%, y con similar porcentaje el espacio físico y los aspectos sociales con un 8%.

ANÁLISIS FODA

Fortalezas:

- Al personal le agrada ser retroalimentado.
- Adecuada infraestructura.
- Estandarización de procesos operativos.
- Medición constante a través de indicadores de gestión.
- Sentido de pertenencia por parte de los colaboradores
- La imagen que proyecta el personal hacia sus clientes es de honestidad y confianza

Debilidades:

- Centralización en la toma de decisiones.
- Temor por parte del personal a cambios.
- No existen adecuados canales de comunicación.
- Ambiente tenso de trabajo.
- Falta de incentivos.
- Desconocimiento de una cultura organizacional.
- Poca confianza hacia sus superiores

Oportunidades:

- Fortalecimiento con la fusión de la ex Andinatel, Pacifictel y Alegro PCS.
- Empresa en constante crecimiento y expansión con un mejor posicionamiento en el mercado
- Nuevas tecnologías

- Diversificación de productos.
- Crecimiento de la demanda.
- Competencia del mercado

Amenazas:

- Deserciones de clientes.
- Imagen corporativa desfavorable frente a la sociedad.

Análisis General del Diagnóstico

En conclusión, se puede diagnosticar que los puntos en los que más se debería trabajar en la empresa son la capacitación, los incentivos remunerativos y no remunerativos y la motivación para el personal, pues se debe tener en cuenta que la naturaleza de los individuos impone condiciones que requieren ser ponderadas para obtener un trabajo efectivo de equipo, considerando que el mismo está constituido por personas que responden a intereses y necesidades individuales por lo cual se hace necesario ofrecer condiciones apropiadas que posibiliten una satisfacción de dichas necesidades. Cuando el individuo logra satisfacción tiene a desarrollar las conductas apropiadas para el desempeño eficiente de su labor y a persistir en ellas, pero si se siente frustrado se comportará en forma inadecuada pudiendo llegar hasta el abandono del equipo.

El trato y beneficios no se consideran justos, por lo que el ambiente de trabajo que se encuentra en la organización no es el adecuado y la mayoría percibe poca presión en el desarrollo de sus labores. Por tanto, es posible distinguir distintos tipos de motivación, teniendo en cuenta cuáles son los factores que en cada circunstancia determinan preponderadamente la conducta del sujeto. De esta manera se podría determinar la motivación intrínseca que corresponde a la satisfacción que siente el sujeto, producida por la misma conducta o tarea al ser realizada, en este caso el hecho de realizar sus funciones colaborando con sus compañeros la cual se da de manera apropiada; y la motivación extrínseca que es lo que mueve a la persona, es

el beneficio obtenido como resultado de su desempeño, que no se proporciona de manera eficiente en la institución.

La satisfacción por realizar sus actividades, es buena, pero los colaboradores perciben que su trabajo no es debidamente valorado ni retribuido, es decir, la satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propia labor. Las actitudes son determinadas conjuntamente tanto por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “debería ser”. Bajo este mismo contexto se podría decir que la satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los colaboradores consideran su trabajo, por lo tanto esta implicación hace constar que existe insatisfacción laboral en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar.

Conclusiones y Recomendaciones del Diagnóstico

Conclusiones

- El factor de mayor incidencia en el diagnóstico de clima organizacional son los recursos humanos, factor que no está siendo considerado por la Empresa de manera adecuada, ya que no existe una óptima motivación a sus colaboradores, además que sus actividades no son retribuidas.
- El ambiente que perciben los colaboradores es tenso, por lo que sus actividades diarias no las realizan con confianza.
- Se presenta una centralización en cuanto a la toma de decisiones, impidiendo ser partícipes de los cambios efectuados.
- Los canales de comunicación internos como externos no son eficientes, existiendo en el primer caso incertidumbre por los cambios presentados,

y en el segundo caso desconocimiento de los productos y servicios que brinda la empresa.

- La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, no cuenta con un plan de capacitación, dependiendo únicamente de las capacitaciones impartidas por la matriz, las mismas que se las desarrolla de manera eventual.
- Actualmente el clima organizacional que se desarrolla en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, se encuentra afectando la satisfacción del cliente.

Recomendaciones

Se recomienda la implementación de un modelo de desarrollo de clima organizacional para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, para mejorar la satisfacción y las relaciones interpersonales de los colaboradores de esta Institución, además de una adecuada atención a los clientes logrando competitividad y optimización del recurso humano.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE SOLUCIÓN VIABLE

“Modelo de Desarrollo de Clima Organizacional para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT Empresa Pública de la Provincia del Cañar”

Antecedentes de la Propuesta

El clima organizacional refiere al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores.

Se considera que el clima organizacional llega a formar parte de la cultura de cada empresa, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización y es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente.

Después de que se ha efectuado un diagnóstico del clima organizacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, y con sus resultados obtenidos, el principal objetivo será la presentación de la propuesta para corregir, mejorar y mantener resultados positivos en el ambiente laboral.

Durán (2005), en su artículo Mejores Empresas para trabajar: la importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas; menciona como el clima organizacional es evaluado para determinar si la empresa es un buen empleador. En dicho artículo Durán indican que las mejores empresas en donde trabajar, son también las mejores empresas en donde invertir, en atención a que son casi el doble más rentable que el resto de las compañías, en conclusión a su observación señala que “La alegría se contagia y es una buena inversión”.

De acuerdo a la conclusión de Durán, a continuación se presenta la propuesta basada en un modelo de desarrollo de clima organizacional. Se espera que este modelo resuelva las dificultades evidenciadas después de realizar la medición del clima, así como sea una eficaz herramienta para fortalecer el ambiente positivo de la organización.

Propósito de la Propuesta

La propuesta de un modelo de desarrollo de clima organizacional, se considera necesaria para todos aquellos funcionarios públicos comprometidos a llevar a que sus instituciones cumplan con sus objetivos y metas que empleen todo un esfuerzo y compromiso para obtener los resultados deseados.

Lo que diferencia la institución de otra es el personal, mantener una relación amistosa no es una tarea fácil para la institución, debe eliminar los conflictos que surgen en su interior.

El propósito es lograr una mejor calidad de ambiente laboral en el personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, postulando la investigación a las oportunidades necesarias que tendrían los empleados para relacionarse entre sí y ofrecer a la comunidad un mejor servicio, fortaleciendo su efectividad en el desarrollo de sus habilidades y generándoles un mayor éxito en su puesto de trabajo.

La importancia de la siguiente propuesta es que la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar pueda mejorar la efectividad competitiva y adiestramiento de los conocimientos de los empleados para hacerla más efectiva mediante la utilización de una guía de mejora para el clima organizacional.

Por esta razón se considera que el siguiente modelo contribuirá a la efectividad laboral de los empleados de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar. Esta tiene como finalidad proporcionar una solución adecuada, a la problemática observada, además que oriente el comportamiento de los empleados

de tal forma que comprendan la importancia de ser eficiente y efectivos en todo lo que se hace para ofrecer mejores servicios a los clientes.

Base Teórica

Modelo de Desarrollo de Clima Organizacional

Entre los distintos significados y usos del término modelo que proviene del italiano modello se destaca la referencia arquetipo o punto de referencia para su imitación o reproducción. En este sentido, un modelo es un ejemplar que se debe seguir por su perfección. Un modelo también es un esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

Por otra parte, desarrollo consiste en acrecentar o dar incremento a algo de orden físico, intelectual o moral. Si el concepto de desarrollo se aplica a una realidad humana se refiere al progreso económico, social, cultural o político.

Un modelo de desarrollo de clima organizacional, es una herramienta básica que contribuye a mejorar las relaciones interpersonales, la comunicación a fin de que los colaboradores puedan desarrollar sus actividades diarias de manera satisfactoria.

En conclusión, un modelo de desarrollo es un esquema a seguir a fin de promover el progreso, cuyo objetivo es mejorar la calidad de vida

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Proponer un Modelo de Desarrollo de Clima Organizacional para la optimización de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar.

Objetivos Específicos

Diseñar un modelo de Intervención en Procesos Humanos para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar.

Determinar un plan de intervención tecnoestructural para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar.

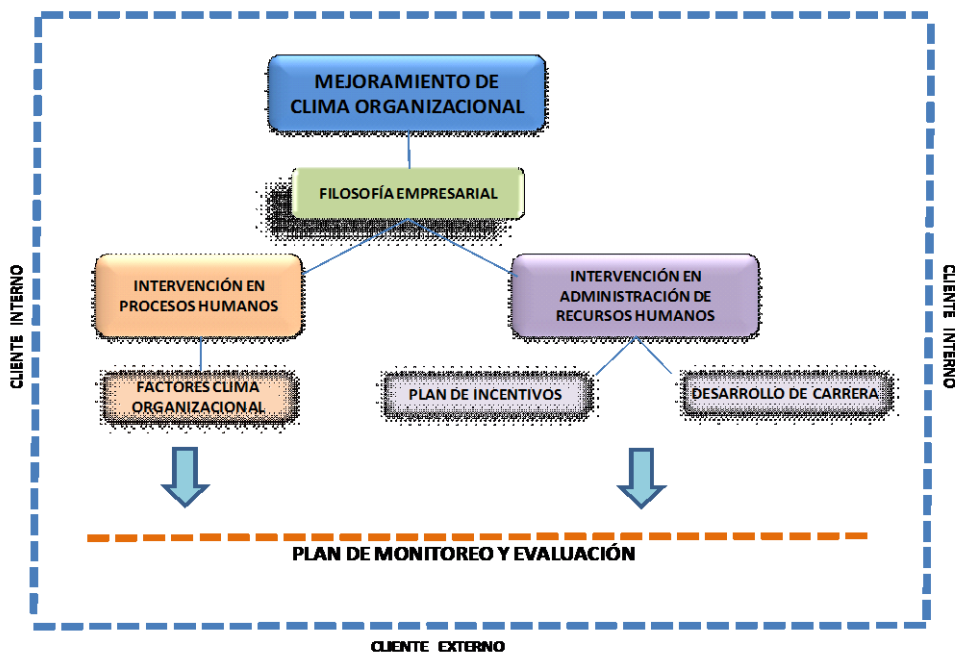
Establecer un plan de intervención en Administración de Talento Humano para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar.

Descripción de la Propuesta

La propuesta está esquematizada en el siguiente flujograma, que muestra en forma holística los elementos básicos, para el diseño e implantación del modelo de desarrollo del clima organizacional.

ILUSTRACIÓN 7

Modelo de Desarrollo de Clima Organizacional



Elaboración: Investigadora

Beneficiarios

Del modelo de desarrollo de clima organizacional, serán beneficiarios directamente la Gerencia, Jefes de unidad y el personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar.

Además como beneficiarios indirectos se hallan los clientes y posibles clientes de la Institución ya que al poner en práctica el modelo propuesto, se percibirá los cambios en las actitudes del personal de la labora en la Empresa y la atención será satisfactoria.

Diseño Técnico de la Propuesta

Para la implementación de un modelo de desarrollo de clima organizacional, es indispensable partir desde la filosofía empresarial, es decir la misión, visión, valores empresariales y tener muy en claro la estructura organizacional con la cual cuenta la Corporación Nacional de Telecomunicaciones ENT E.P. Cañar, ya que servirá como pilar fundamental para la ejecución del modelo de de desarrollo de clima organizacional, ya que de ahí parte la percepción que deberían tener los colaboradores acerca de su organización, así como el sentido de pertenencia.

FILOSOFÍA EMPRESARIAL

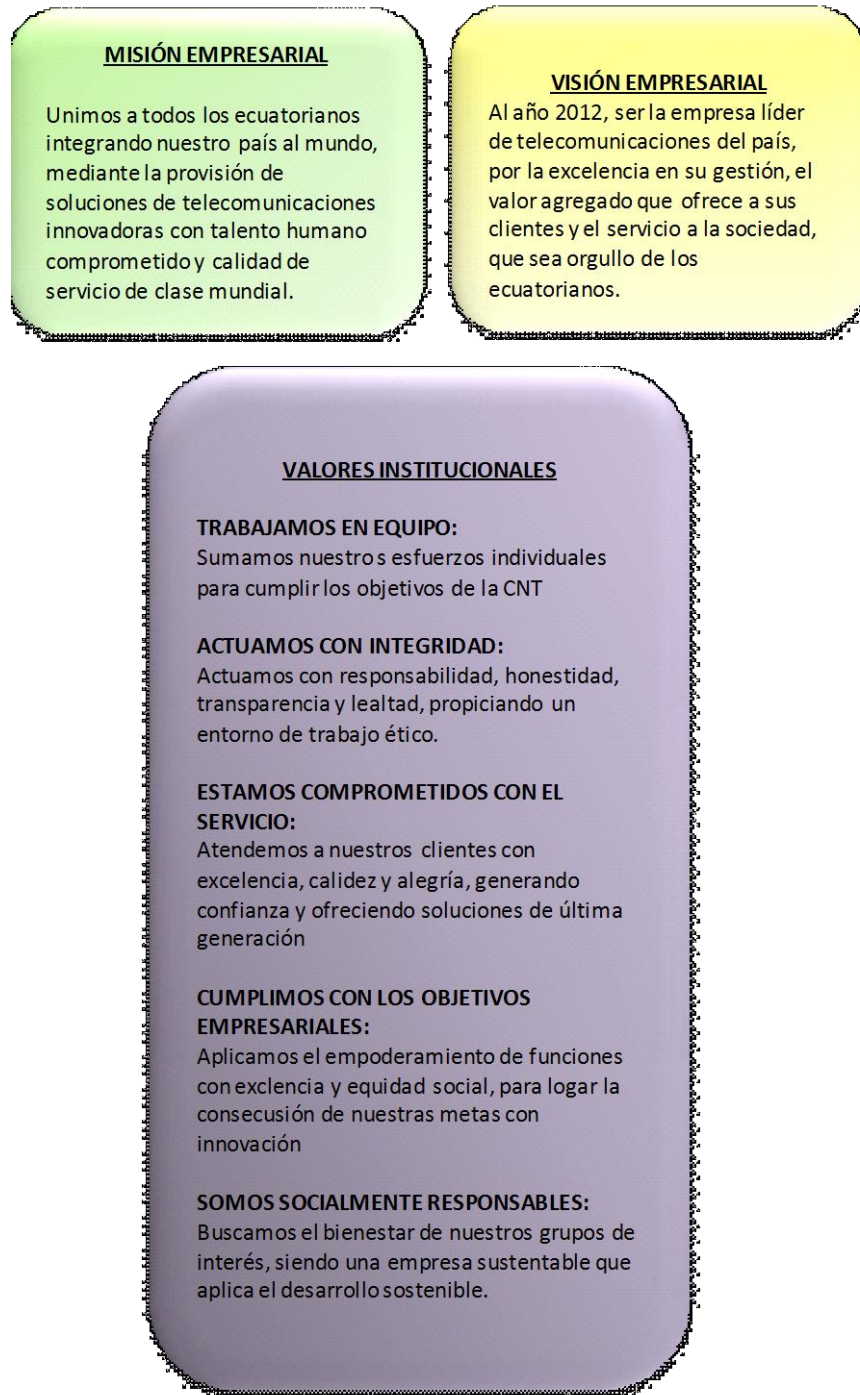
Historia

- El 10 de Agosto de 1992, con la ley especial de telecomunicaciones, que se crea la Empresa Ecuatoriana de telecomunicaciones IETEL. Finalizando el año 1993, se inicia el servicio de telefonía celular en el Ecuador.

- A partir del año 1995, mediante reforma a la ley especial de telecomunicaciones, EMETEL se transforma en EMETEL S.A. sujeta a disposiciones contempladas en la ley de compañías.
- En el año 2002, se caracteriza porque se oficializó la apertura del mercado de telecomunicaciones en el país.
- En el año 2008, se lleva a cabo la fusión empresarial de Andinatel y Pacifictel y dio lugar a la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT
- En el año 2009, se publica la ley orgánica de Empresas Públicas en el suplemento de registro oficial No. 48 de 16 de octubre del 2009. Esta ley rige a CNT como empresa pública
- La CNT será parte de las empresas públicas mediante decreto ejecutivo hasta el 14 de enero del 2010, conforme lo establece la Disposición Transitoria 2.1.1 de la LOE.P.

CUADRO 14

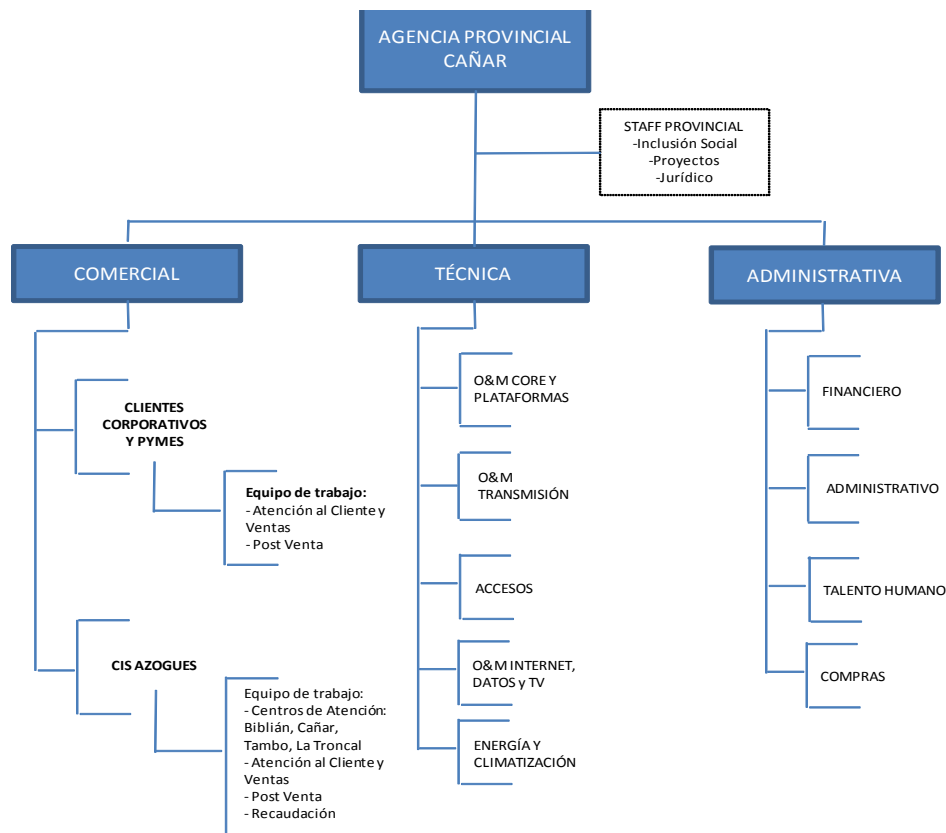
Filosofía Empresarial



Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.

ILUSTRACIÓN 8

Estructura Organizacional



Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.

FILOSOFÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las intervenciones que a continuación se proponen a fin de mejorar el clima organizacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, deberán ir apegadas a la Misión y Visión propuesta para el modelo de desarrollo del Clima Organizacional.

Misión

Generar transformación cultural y organizacional en el logro de objetivos metas institucionales mediante el desarrollo del Talento Humano de la CNT E.P. Cañar, basado en un modelo de clima organizacional, que viabiliza la interacción coherente con las habilidades y conocimientos requeridos por los procesos corporativos, el

fortalecimiento de equipos de trabajo y la relación sistemática de las actividades misionales de la gestión del talento humano, caracterizando así una visión estratégica del gerenciamiento del capital más valioso de toda Organización.

Visión

Convertirse en el año 2012 en una herramienta valiosa, para el cumplimiento de la planificación estratégica de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, que permita conciliar los objetivos del negocio con las necesidades e intereses de sus colaboradores.

INTERVENCIÓN EN PROCESOS HUMANOS

La intervención en procesos humanos está dirigida fundamentalmente al personal de la organización, así como hacia sus procesos de interacción. Se considerarán los factores que han sido evaluados en el diagnóstico de clima organizacional.

ILUSTRACIÓN 9

Modelo de Intervención en Procesos Humanos



Elaboración: Investigadora

A continuación se presenta un plan de intervención en procesos humanos para cada factor considerado:

INTERVENCIÓN EN EL FACTOR: TOMA DE DECISIONES

OBJETIVO: Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y colaborador, y que al mismo tiempo el colaborador logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas.

MATRIZ 1 FACTOR TOMA DE DECISIONES

DIAGNÓSTICO	PROPUESTA DE INTEREVENCIÓN	RESPONSABILIDAD	PLAZO
De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico de clima organizacional aplicado al personal de la CNT EP Cañar, se ha podido detectar que un 73% del personal no tiene autonomía para tomar decisiones.	Capacitar a los niveles jerárquicos en coaching, para apoyar de esta forma la relación jefe-colaborador, reforzando la confianza y apertura de comunicación por parte del trabajador, al mismo tiempo que la jefatura logra mejor rendimiento profesional de su personal.	Para esta intervención será necesario el apoyo de la Unidad Administrativa Financiera específicamente por la persona responsable de Talento Humano.	Corto
	Capacitar a los niveles jerárquicos en empowerment, de esta forma el gerente, jefes de unidad lograrán apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en solución de problemas.		Corto
	Fortalecer la comunicación por unidad a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del empleado hacia su jefe inmediato.		Largo
	Fortalecer la confianza de los colaboradores al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos, mediante la aplicación de Grupos " T"		Permanente
	Mantener una constante retroalimentación entre directivos y trabajadores.	Jefes de Unidad	Permanente
	Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.	Jefes de Unidad	Mediano

Elaboración: Investigadora

INTERVENCIÓN EN EL FACTOR COMUNICACIÓN

OBJETIVO: Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el colaborador esté enterado de las actividades que la empresa está realizando. Al mantener informado al colaborador de los cambios, mejoras y proyectos de la organización, fomentará su participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios. De igual forma, se logrará un prendizaje a través de las experiencias de otros colaboradores

MATRIZ 2 FACTOR COMUNICACIÓN

DIAGNÓSTICO	PROPUESTA DE INTEREVENCIÓN	RESPONSABILIDAD	PLAZO
Actualmente los medios que utiliza la empresa para mantener informados a sus trabajadores, satisface a un 58% de los mismos. Además la relación jefe - colaborador es indiferente en un 38%	Capacitar a los líderes de unidad en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas, de esta forma mejorará la relación jefe - colaborador	Para esta intervención será necesario el apoyo de la Unidad Administrativa Financiera específicamente de la persona responsable de Talento Humano.	Corto
	Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras informativas	Talento Humano - Coach	Permanente
	Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias, un rota folio de comentarios anónimos	Talento Humano - Coach	Permanente
	Emitir un medio cíclico de comunicación interna (periódico o boletín interno), en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la empresa esté planificando o realizando	Talento Humano - Coach	Permanente
	Implementar cursos de comunicación con conocimientos generales de la comunicación, técnicas y habilidades; particularizadas tanto para trabajadores como para brindar un mejor servicio	Talento Humano - Instructor interno - Coach	Corto

Elaboración: Investigadora

INTERVENCIÓN EN EL FACTOR APERTURA A CAMBIOS

OBJETIVO: Contribuir con el desarrollo substancial de cada miembro de la organización, a fin de que se encuentren preparados para afrontar cambios dentro de la organización y a la vez fortalecer la confianza personal de cada uno de ellos.

MATRIZ 3 FACTOR APERTURA A CAMBIOS

DIAGNÓSTICO	PROPUESTA DE INTEREVENCIÓN	RESPONSABILIDAD	PLAZO
El 54% de los colaboradores sienten temor a enfrentar cambios dentro de la Empresa	Mediante charlas, sensibilizar al personal de la CNT EP Cañar, la importancia de los cambios dentro de la organización.	Instructores internos	Semestralmente
	Capacitar al personal, mediante cursos intensivos en los sistemas operativos de acuerdo a las unidades de trabajo, a fin de reforzar los conocimientos y la confianza en cada miembro de la organización	Instructores internos	Corto
	Desarrollar talleres y seminarios (tanto para trabajadores como para directivos) con el apoyo de especialistas sobre técnicas para manejar el cambio.	Unidad Administrativa Financiera específicamente por la persona responsable de Talento Humano.	Corto
	Retroalimentación continua	Talento Humano - Coach	Permanente

Elaboración: Investigadora

INTERVENCIÓN EN EL FACTOR RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO: Fomentar un ambiente adecuado de trabajo, a través de actividades participativas, en las cuales los colaboradores se sientan parte de la empresa.

MATRIZ 4 FACTOR RECURSOS HUMANOS

DIAGNÓSTICO	PROPUESTA DE INTEREVENCIÓN	RESPONSABILIDAD	PLAZO
El 75% de los colaboradores perciben un ambiente tenso de trabajo; además el 67 % opinan que la empresa brinda un trato justo únicamente cuando le conviene.	Promover que las metas que persigan los colaboradores de la Empresa, tenga un significado personal para ellos	Recursos Humanos - Coach	Permanente
	Mantener correctamente informados a lo colaborados para evitar rumores e incertidumbres.	Jefes de Unidad	Corto
	Impulsar y motivar a los colaboradores con su desarrollo personal, con miras a una mejora profesional	Recursos Humanos- Jefes de unidad - Coach	Permanente
	Socializar la filosofía empresarial	Recursos Humanos	Corto
	Desarrollar una evaluación de puestos de trabajo	Unidad Administrativa - Recursos Humanos	Corto
	Cursos de capacitación para directivos sobre el clima organizacional y su importancia	Recursos Humanos	Corto
	Discusiones intergrupales de forma participativa sobre el tema de clima organizacional	Recursos Humanos - Jefes de Unidad	Corto
	Capactiación de liderazgo dirigida a los directivos de la Empresa.	Recursos Humanos	Permanente
Mantener el estudio de insatisfacción en el puesto de trabajo con el objetivo de proponer y desarrollar soluciones inmediatas	Unidad Administrativa - Recursos Humanos	Permanente	

Elaboración: Investigadora

INTERVENCIÓN EN EL FACTOR MOTIVACIÓN

OBJETIVO: Motivar a todos los colaboradores de la empresa, fomentando y profundizando las relaciones personales y cohesionando los equipos de trabajo, para lograr la fidelidad de los mismos para con la empresa y a la vez fortalecer el clima organizacional

MATRIZ 5 FACTOR MOTIVACIÓN

DIAGNÓSTICO	PROPUESTA DE INTEREVENCIÓN	RESPONSABILIDAD	PLAZO
El 54% de los colaboradores sienten temor a enfrentar cambios dentro de la Empresa	Revisar el plan de prestaciones y beneficios actual para determinar la estrategia de mejoramiento	Unidad Administrativa Financiera	Largo
	Implementar charlas motivacionales	Instructores internos	Permanente
	Participar el nuevo modelo de cultura organizacional	Líder Regional	Corto
	Hacer partícipes de los logros individuales y de equipo alcanzados a través de las reuniones que se realicen en el plan de integración y cooperación de la empresa	Recursos Humanos - Jefes departamentales	Corto
	Detectar a los colaboradores que muestran bajo rendimiento en sus labores con el fin de escucharlos y ayudarlos en la solución de los mismos con estrategias positivas	Recursos Humanos - Jefes departamentales	Corto
	Implementar el reconocimiento al esfuerzo y creatividad en las actividades propias del puesto de trabajo con pequeños reconocimientos sociales o publicando en las carteleras.	Unidad Administrativa Financiera- Recursos Humanos - Coach	Permanente
	Programar reuniones donde los empleados expongan sus problemas y al mismo tiempo se lleve a cabo una discusión abierta de cómo solucionarlos.	Jefes departamentales	Permanente

Elaboración: Investigadora

PROGRAMA DE INTEGRACIÓN

El proceso de integración puede ser muy lento por lo que necesita una serie de pasos y actividades para que se pueda llevar a cabo en su totalidad. Además, en la cooperación deben participar todos los miembros de la organización, desde los mandos bajos hasta los mandos altos. Para lograr esta meta se propone concretamente las actividades de integración a través del siguiente esquema.

OBJETIVO: Ubicar a los departamentos en el organigrama y de acuerdo a sus funciones integrarlos dentro de una serie de funciones concretas; el departamento líder debe ser el administrativo. Este programa de integración debe fortalecer la comunicación entre los colaboradores.

**MATRIZ 6
PROGRAMA DE INTEGRACIÓN**

ACTIVIDAD	OBJETIVO	META	PROPÓSITO
Reuniones por departamento (integración).	Integrar y permitir que las personas se conozcan mejor, reconociendo sus cualidades, gustos, hobbies y estudios realizados	Identificar las fortalezas y debilidades de las personas que puedan aportar en su área de trabajo y al mismo tiempo puedan ser un obstáculo	Aceptar que las personas del área de trabajo afrontan problemas diarios y cotidianos, no solamente en el lugar de trabajo si no en sus hogares
Celebración de cumpleaños (integración)	Celebrar el cumpleaños de las personas que pertenecen al área de trabajo	Aprovechar espacios para que las personas tengan un tiempo de intercambio y charla para distender el estrés del trabajo	Generar mejores relaciones interpersonales entre el personal de trabajo
Intercambio de puesto (cooperación)	El objetivo del intercambio de puesto se basa en que cada compañero debe aprender a ver las cosas desde el punto de vista del otro, así minimizar la presión que se ejerce sobre cada persona.	Rotar a cada persona del área de trabajo en el puesto de los compañeros	Reconocer las dificultades propias de cada actividad en la producción, administración del trabajo
Exposición de dificultades (cooperación)	Dar a conocer a sus compañeros de las dificultades presentadas en el puesto de trabajo.	Exponer las dificultades con el fin de que sean discutidas en grupo.	Al exponer las dificultades en el grupo se pueden hacer aportes importantes que se logran aplicar como solución a cada problema.

Elaboración: Investigadora

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN

Con el propósito de cumplir con los objetivos empresariales, y contar con el recurso humano con conocimientos, habilidades y destrezas, para mantener la competitividad de la Institución, se deberá generar programas de capacitación y formación.

- a) **Programas de Capacitación:** son aquellos eventos cuyo objetivo es la reducción de brechas o actualización de conocimientos, que serán ejecutados por el área de talento humano y por medio de proveedores calificados o instructores internos.

- b) **Programas de Formación:** son aquellos eventos cuyo objetivo es el perfeccionamiento del ocupante del puesto que requiera este nivel de desarrollo de conocimientos, a través de estudios de cuarto nivel, auspiciados por la empresa o por otro tipo de entidades estatales con las que se mantenga convenios.

Dentro del programa de capacitación es necesario se tenga en cuenta la siguiente diferenciación:

CUADRO 15

Diferenciación

Seminario	Reunión	Charla	Entrenamiento
Es una capacitación grupal por departamentos que permite enseñar los planes de trabajo. Este debe ser proactivo y participativo	Se evalúa sobre las metas expuestas en cartelera, además se toma nota de los problemas presentados en cada área de trabajo	Busca sensibilizar a las personas y prepararlas de manera didáctica en cada proceso en desarrollo	En cada puesto de trabajo se capacita constantemente al colaborador de acuerdo al esquema de fases de desarrollo laboral.

En el programa de capacitación, en la primera etapa se debe diagnosticar las necesidades internas capaces de localizarlas. Una necesidad de entrenamiento es

un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo debe desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo.

Después de diagnosticar y localizar las necesidades de capacitación, es necesario centrar la atención en esas necesidades mediante un programa integrado y cohesionado.

El programa de capacitación debe estar asociado a las necesidades estratégicas de la empresa. Es preciso evaluar las necesidades de la organización y de las personas, y establecer criterios precisos, para fijar el nivel de desempeño esperado. Además la organización debe estar dispuesta a dar espacio y ofrecer oportunidades de aplicación de las nuevas competencias y conocimientos adquiridos en el entrenamiento. Es indispensable establecer resultados para el entrenamiento y compararlos posteriormente.

Implementación del Programa de Capacitación

La implementación y aplicación del programa de capacitación será un proceso en que hay que aprovechar la tecnología de entrenamiento, la misma que se refiere a los recursos didácticos, pedagógicos e instruccionales utilizados en el entrenamiento como son: los recursos audiovisuales, teleconferencias, comunicaciones electrónicas, correo electrónico y tecnología de multimedia.

Las principales técnicas para transmitir la información necesaria y desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación son: conferencias, instrucción programada, entrenamiento en el cargo, técnicas de clase.

Con el propósito de mejorar el actual clima organizacional se propone el siguiente programa de capacitación:

MATRIZ 7
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

CAPACITACIONES	OBJETIVO	PERÍODO	PARTICIPANTES
Manejo de conflicto	<ul style="list-style-type: none"> • El participante se introducirá en el conocimiento, teórico y en las habilidades prácticas en el manejo y resolución de conflictos en las relaciones humanas 	Semestral	Todos los colaboradores
Competencia laboral del recurso humano	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias laborales que le permitirán mejorar significativamente el desempeño organizacional. • El modelo para implantar competencias labores concretamente. • Los medidores apropiados para alcanzar los objetivos propuestos 	Cada cuatro meses	Todos los colaboradores
Administración total del recurso humano	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar las políticas que afectan a las personas en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP Cañar. • Conocer las herramientas de selección que permiten atraer el mejor talento. • Profundizar en las políticas de desarrollo del personal 	Cada ocho meses	Líderes absolutos de las diferentes unidades
Relacionaes Laborales	<ul style="list-style-type: none"> • La finalidad del curso es valorar las diferentes acciones que propician un cambio favorable en la interacción de los miembros del grupo, dentro de un ambiente laboral propicio. 	Cada tres meses	Todos los colaboradores
Integración del recurso humano	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar a los participantes los conocimientos y principales herramientas para captar, evaluar y contratar al talento humano para la empresa, con calidad y oportunidad. 	Semestral	Todos los colaboradores
Autoestima y desarrollo humano	<ul style="list-style-type: none"> • Valorar la importancia que tienen como seres individuales e irrepetibles. • Valorar la importancia que tiene la autoestima. • Identificar cual es la idea o concepto que tienen de sí mismos, en cada área de su vida: personal, familiar, laboral, social, emocional y espiritual. • Aplicar los ajustes de actitud que nos sirven para mejorar el concepto de vida. 	Cada dos meses	Todos los colaboradores
Atención y servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Determinará las actitudes y conductas para lograr una imagen de servicio de calidad. • Analizará los cambios personales que impacten en la excelencia de servicio. • Reforzará la aplicación de protocolos a ser utilizados para la atención al cliente. 	Cada dos meses	Personal de Atención al Cliente

Elaboración: Investigadora

INTERVENCIONES EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSO HUMANO

Las intervenciones en administración de recursos humanos, se enfocan principalmente en las relaciones con el personal, tales como el sistema de recompensas y planeación y desarrollo de carrera.

Programa de incentivos

a. *Sistemas de remuneración Variable*

De conformidad con el Art. 20 numeral 4 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, se establece su sistema de remuneración variable, orientada a bonificar económicamente al cumplimiento individual, grupal y colectivo de índices de eficiencia y eficacia. La remuneración variable se reconocerá proporcionalmente al cumplimiento de tales índices, mientras éstos se conserven o mejoren, mantendrán su variabilidad de acuerdo al cumplimiento de las metas empresariales. El componente variable de la remuneración no podrá considerarse como inequidad remunerativa ni derecho adquirido y que no podrá superar los 15 Salarios Básicos Unificados.

El sistema de remuneración variable será de dos tipos:

1. Por resultados
2. Por objetivos

b. *Remuneración variable por resultados:*

Es el componente monetario que tiene por objetivo reconocer el cumplimiento individual, grupal y colectivo que cumpla con los índices de eficacia fijados para procesos determinados

c. *Remuneración variable por objetivos:*

Se entenderá como el componente que oriente a bonificar económicamente el cumplimiento individual, grupal y colectivo de índices de eficiencia fijados, cuyo incentivo económico se reconocerá proporcionalmente al cumplimiento de tales índices, mientras éstos se conserven o mejoren, mantendrán su variabilidad de acuerdo al cumplimiento de metas empresarial.

PROGRAMA DE INCENTIVOS NO REMUNERADOS

OBJETIVO: Motivar a los trabajadores de la empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades que realizan a diario, así como también al cumplimiento de sus funciones, y mejorar el nivel de trabajo de los mismos, para que se sientan comprometidos con la empresa.

MATRIZ 8 PROGRAMA DE INCENTIVOS

FECHAS	ACTIVIDADES	RECURSOS A UTILIZAR	DURACIÓN	RESPONSABLE	COSTOS
Cada fin de mes	El mejor trabajador del mes: se coloca en la cartelera una distinción para la persona que mejor se ha desempeñado en el transcurso del mes, en base al cumplimiento de objetivos y metas propuestas; se pondrá en un marco una foto del beneficiado con su nombre, cargo y una felicitación adicional, indicando los porcentajes de cumplimiento que ha conseguido durante el mes.	Cartelera / Cuadro distintivo / Foto del favorecido / Información de los objetivos cumplidos correspondientes al mes en curso	Todo el mes en curso	Jefes de unidad, con la colaboración del Coach	Suministros: asume la empresa (aproximadamente \$10.00)
Semestralmente	Concurso de innovación y creatividad: se pide a los trabajadores que realicen un plan promocional de los productos que ofrece la empresa y se entregará un premio a la mejor idea	Los que el trabajador considere necesarios para la elaboración del diseño: hojas, lápices, esferográficos, pinturas, reglas, etc.	Una semana para la entrega del diseño	Gerente	Premio: asume la gerencia (entradas al cine)
Cada fin de año	Cena: se organiza una cena bailable, de gala, para todo el personal, en la cual se podrá rifar premios y jugar a la lotería.	Sala de recepción	6 horas	Gerente - Jefes de unidad - Coach	\$ 650
Mensualmente	Reuniones laborales: se realiza una reunión con todos quienes forman parte de la empresa, para tratar temas de trabajo y también para agradecer al personal por el buen desempeño y la colaboración del mes.	Sala de reuniones	30 minutos	Gerente - Jefes de unidad	Ninguno
Anualmente (3er viernes del mes de mayo una hora antes de que culmine la jornada laboral)	Día de la madre: Se realiza un agasajo a todas las colaboradoras de la empresa que sean madres, pero participa todos quienes forman parte de la empresa. Dentro de este agasajo se realiza un brindis en honor a ellas y obsequia flores	Pastel / bocaditos / rosas / vino	1 hora	Gerente General - responsable de talento humano	\$150 (asume la empresa)
Anualmente (3er viernes del mes de junio una hora antes de que culmine la jornada laboral)	Día del padre: Se realiza un agasajo a todos los colaboradores de la empresa que sean padres, pero participa todos quienes forman parte de la empresa. Dentro de este agasajo se realiza un brindis en honor a ellos y obsequia un estuche de esferográfico	Pastel / bocaditos / estuche de esferográficos / vino	1 hora	Gerente General - responsable de talento humano	\$150 (asume la empresa)
Anualmente: Primera semana de trabajo, mes de enero	Obsequio de agendas: se realiza una reunión con todo el personal para obsequiarles agendas para el trabajo diario, dándoles la bienvenida al nuevo año y augurándoles lo mejor para el tiempo venidero.	Sala de reuniones / agendas	20 minutos	Gerente General - responsable de talento humano	Costos asume la empresa

Elaboración: Investigadora

Programa para planes de carrera y desarrollo

El Plan de Carrera y desarrollo se basará en el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a la promoción de las personas para desarrollarse profesionalmente dentro de los puestos, basado en los méritos individuales y el logro de los objetivos empresariales, con el propósito de garantizar la estabilidad y el desarrollo profesional de todo el personal.

Planes de Carrera y Desarrollo

Objetivo:

- Fortalecer el ambiente de estabilidad que la empresa ofrece, a través de la formación de un plan de carrera de acuerdo a los planes a largo plazo que la organización posee.

Intervención:

- Definir objetivos concretos por puesto, unidad, departamento y organización.
- Evaluar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos de la organización, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados.
- Informar al empleado en qué debe mejorar y capacitarse para poder alcanzar los diferentes puestos en la empresa.
- Debido a que los horarios de las jornadas de trabajo en el área de producción dificultan al empleado técnico continuar y finalizar estudios, deberá realizarse una revisión en este aspecto y evaluar las posibles mejoras.
- Crearse como beneficio adicional en la empresa un incentivo que motive al empleado a continuar sus estudios; apoyo económico, tipo beca, mejoras

labores en horarios, o bien, la promoción interna de acuerdo al desarrollo de sus estudios

- Evaluar la estructura actual del desarrollo ofrecido en cada puesto de trabajo y mejorarla.

Personal Objetivo:

- Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

Recursos:

- Infraestructura: si después de la estructuración de los planes de carrera se visualiza la necesidad de nuevos puestos, deberá considerarse la ubicación física de los mismos. Salas internas necesarias para reuniones de trabajo que se requerirán para la estructura de los planes de carrera, definición de objetivos, etc.
- Materiales y Equipo: Ninguna adicional a las utilizadas actualmente por la empresa.
- Tiempo estimado: Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima organizacional.

Responsable:

- Jefatura de la Unidad Administrativa -Financiera con el apoyo directo de la persona responsable de la Gestión de Talento Humano.

Para que la propuesta del programa de plan de carrera y formación para los colaboradores de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, sea efectiva, se ha considerado el Art. 85 del Reglamento de Gestión de Talento Humano de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.- Patrocinio

de Programas de Capacitación y Formación: Todo programa de capacitación y formación deberá constar en el Plan anual de Capacitación y Formación, el mismo que se sujetará al siguiente patrocinio:

- a) Los programas de capacitación serán cubiertos por la empresa, cuando el evento no sobrepase los 25 Salarios Básicos Unificados, la diferencia será cubierta directamente por el servidor;
- b) Los programas de formación serán cubiertos por la empresa o por instituciones públicas con las que se celebre convenios de cooperación. En el caso de patrocinio de la empresa los programas de formación se fijarán los siguientes límites:

CUADRO 16

Patrocinio para Programas de Formación

CARRERAS	AMÉRICA LATINA Y CARIBE	ESTADOS UNIDOS, CANADA Y OCEANÍA	EUROPA Y ASIA
Maestrías	\$ 44.400,00	\$ 70.736,00	\$ 66.600,00
Doctorados	\$ 109.700,00	\$ 158.300,00	\$ 127.100,00
Post Doctorados	\$ 54.200,00	\$ 87.300,00	\$ 74.000,00

Fuente: Reglamento de Gestión de Talento Humano de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P

PROGRAMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

Monitoreo

Los directivos y los responsables de las actividades propuestas analizarán la ejecución de actividades según lo planificado en cuanto a la calidad, cantidad y tiempos esperados con los recursos previstos; además se analizará qué manifestaciones de resistencia se están presentando y cómo éstas son manejadas.

Evaluación del plan de mejora

Determinará la pertinencia y eficacia de las actividades y productos para generar los efectos e impactos previstos, la evaluación se deberá dar en momentos claves, dependiendo de la duración del plan de mejora.

Objetivos

- Informar a las instancias correspondientes sobre los avances logrados, lo que favorecerá la transparencia en la gestión y animará a todos los niveles en cuanto a los cambios que se están dando en la organización.
- Favorecer el empoderamiento del personal en los distintos niveles generando aprendizajes que puedan ser empleados en el conjunto de la organización.

ILUSTRACIÓN 10

Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Mejora



Elaboración: Investigadora

MATRIZ 9**PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MEJORA**

ACTIVIDAD	OBJETIVO	FRECUENCIA	HERRAMIENTAS TÉCNICAS	PARTICIPANTES
Registro de acciones de plan de mejora y resultados alcanzados	*Producir información sobre el progreso de las actividades del plan	Mensual	*Formato de registro de actividades	Responsables de líneas de acción
Jornada de monitoreo y evaluación	*Autoevaluación del equipo de gestión del plan de mejora. *Evaluación del plan (debilidades, fortaleza, aprendizajes del plan) *Afirmar / redefinir / priorizar líneas de acción.	Trimestral	*Los mini objetivos *El iceberg organizacional Inventario de problemas y alternativas. *El árbol del equipo *Matriz de plan de mejora	Gerente y responsables de líneas de acción del plan. Otros miembros de la organización invitados
Taller de reaplicación de autoevaluación	*Evaluar el plan aplicador (debilidades, foralezas, aprendizajes del plan) *Actualización / evaluación de resultados. *Afirmar / redefinir / priorizar las líneas de acción. *Integración con plan estratégico	Bianual	*Herramienta de autoevaluación con ajustes	Gerente y responsables de líneas de acción del plan, jefes de unidad.

Elaboración: Investigadora

ASPECTOS PARA CUMPLIR EL MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA

Para que el modelo de desarrollo de clima organizacional propuesto sea aplicado de manera eficaz es necesario se cumpla con los siguientes aspectos, a fin de obtener un mejoramiento empresarial.

- Obtener el compromiso de la alta dirección
- Establecer un consejo directivo de mejoramiento
- Asegurar la participación total de la administración
- Asegurar la participación en equipos de trabajo
- Conseguir la participación individual
- Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos)

- Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo
- Establecer un sistema de reconocimientos

Compromiso de la Alta Dirección

El proceso de mejoramiento debe iniciarse desde los principales directivos e ir progresando en la medida del grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse.

Consejo Directivo del Mejoramiento

Deberá constituirse por un grupo de colaboradores de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

Participación Total de la Administración

El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento continuo.

Participación de los Empleados

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

Participación Individual

Será importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos)

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello será necesario elaborar diagramas de flujo de los procesos, después se incluye mediciones, controles y bucles de retroalimentación.

Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo:

Se deberá desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo

Sistema de Reconocimientos

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello es importante premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta o cuando realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

ANÁLISIS DE LA PROPUESTA

Las actividades planteadas sobre el factor toma de decisiones, se refiere a las actividades que incrementarán el número de personas a quienes se les permitirá involucrarse en la resolución de problemas.

La centralización y descentralización en cuanto a la toma de decisiones, trata de una cuestión de equilibrio y decidir lo mejor para alcanzar los objetivos de la empresa. Las actividades propuestas para mejorar el factor toma de decisiones, se encuentra dirigido especialmente a los jefes quienes directamente son los

encargados de delegar responsabilidades, es por ello que se propone talleres y capacitación en coaching y empoderamiento a fin de mejorar el nivel de liderazgo; y generar confianza en los niveles medios al momento de tomar decisiones a través de una comunicación integral utilizando los medios informativos. En conclusión, mientras más aportaciones proporciona el personal de nivel inferior y se le da realmente la oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la toma de decisiones, existirá descentralización.

La necesidad de motivar al personal para que alcancen las elevadas normas de desempeño de la institución es indispensable, ya que nos encontramos en un mundo empresarial sumamente cambiante y competitivo. Uno de los mayores retos que afronta la organización es motivar a las personas, es decir, hacerlas que sean decididas, confiadas e íntimamente comprometidas con alcanzar los objetivos propuestos, y brindarles energía y estímulos suficientes para que puedan alcanzar el éxito por medio de su trabajo.

Dentro de la propuesta del factor motivacional, se ha considera tres elementos que interactúan y son interdependientes; iniciando con la determinación de las necesidades fisiológicas, psicológicas y de realización, las mismas que deben estar satisfechas para el óptimo cumplimiento de sus actividades diarias de cada uno de los colaboradores; se continúa con los impulsos o motivos, los mismos que deben aliviar las necesidades y disminuye la tensión, brindando la energía necesaria para alcanzar un incentivo, el mismo que concluye este ciclo, y que permite restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y reduce o elimina el impulso. En general, los incentivos se encuentran fuera del individuo y varían enormemente dependiendo de la situación.

El objetivo de los incentivos, es motivar a los trabajadores de la empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dichas actividades con los sistemas de compensación.

Dentro de la propuesta, se ha considerado los incentivos remunerados, como son: sistema de remuneración variable por resultados y por objetivos; y los

incentivos no remunerados, los mismos que se trata de un serie de actividades que impulsan la motivación personal de cada uno de los colaboradores, que deberán ser efectuados de manera semanal, mensual, semestral y anual, determinado en el programa de incentivos.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, al momento de existir cambios en la empresa, es lógico que el personal presente temor a enfrentar éstos o a determinadas situaciones. Por lo cual se ha planteado en primera instancia socializar al personal sobre la implementación de la propuesta y su importancia que generará los cambios dentro de la empresa, los mismos que están definidos en la matriz del factor apertura a cambios.

Para concluir con este análisis, es indispensable que los administradores conozcan la motivación humana para que pueda contar, realmente, con la colaboración incondicional de las personas.

Diseño Administrativo

Con el propósito de que la propuesta sea aplicada lo más pronto posible en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, se describe las actividades y sub actividades secuenciales con los tiempos de ejecución y recursos; la actividad 1) será responsabilidad de la proponente y del apoyo de la alta gerencia, así como los principales funcionarios; la actividad 2) de implantación y evaluación se sujeta a criterio de Gerencia de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar y es responsabilidad del área de desarrollo de talento humano con la colaboración directa de la investigadora, y las unidades de negocios, operaciones y administrativa financiera, posiblemente en las pruebas participen los beneficiarios de la propuesta.

CUADRO 17

Diseño Administrativo

No.	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DURACIÓN DÍAS	INICIO	FIN	RECURSOS
1	Evaluación de la propuesta	8	07/02/2011	15/02/2011	Humanos
1.1.	Selección de funcionarios	1	07/02/2011	07/02/2011	Humanos
1.2.	Socialización de la propuesta	2	08/02/2011	09/02/2011	Humanos
1.3.	Consideración, opiniones	2	10/02/2011	11/02/2011	Humanos
1.4.	Elaboración de acta y legalización	1	14/02/2011	14/02/2011	Humanos
2	Implantación y Evaluación	225	21/02/2011	10/11/2011	Humanos Económicos Tecnológicos
2.1.	Identificación de necesidades e intereses de capacitación individual y colectiva	5	21/01/2012	25/01/2012	Humanos Tecnológicos
2.2.	Establecimiento de políticas y reglas	5	21/02/2012	25/02/2012	Humanos
2.3.	Fase preparatoria - informativa	5	28/02/2012	04/03/2012	Humanos Económicos
2.4.	Aplicación de Intervenciones	180	01/03/2012	31/07/2012	Humanos Económicos Tecnológicos
2.5.	Evaluación y monitoreo	30	01/08/2012	01/09/2012	Humanos Tecnológicos

Elaboración: Investigadora

Impactos

Para realizar el análisis de impactos, se utilizó una matriz general, luego de analizar independientemente cada impacto.

La estructura de la matriz considera los impactos: indiferentes, positivos a la derecha y negativos a la izquierda. Los impactos analizados son: empresarial, socio-económico, tecnológico y cultural. Cada impacto tiene sus propios indicadores y el nivel de impacto; el impacto general se presenta al final del análisis.

Para el análisis de cada impacto se utilizó el siguiente esquema.

CUADRO 18

Impactos

Tipo de impacto	Indicadores analizados	-3	-2	-1	0	1	2	3
		IMPACTO						
Empresarial	6 indicadores	ALTO	MEDIO	BAJO	INDIFERENTE	BAJO	MEDIO	ALTO
Socio-Económico	4 indicadores							
Tecnológico	2 indicadores							
Legal	3 indicadores							
		NEGATIVO			INDIFERENTE	POSITIVO		

Elaboración: Investigadora

El nivel de impacto se analizó aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\text{Sumatoria de asignación numérica}}{\text{Número de indicadores}}$$

$$\text{NI} = \text{Sum}/n$$

Impacto Empresarial

CUADRO 19

Matriz Impacto Empresarial

Ord.	INDICADORES	Nivel de Impacto						
		-1	-2	-3	0	1	2	3
1	Efectividad en procesos							X
2	Actitudes personales							X
3	Canales de comunicación							X
4	Desarrollo organizacional							X
5	Confiableidad							X
6	Mejora competitividad							X
TOTAL								18

Elaboración: Investigadora

$$\text{NI}(\text{Empresarial}) = \text{Sum}/n \quad 18/6 = 3$$

Análisis: Los indicadores: efectividad en procesos, actitudes personales, canales de comunicación, desarrollo organizacional, confiabilidad y mejora competitiva tienen una calificación de impacto alta positiva (3), ya que mediante la implementación de la propuesta se notará un cambio drástico dentro en el interior de la organización; por lo expuesto y de acuerdo al análisis efectuado el nivel de impacto empresarial que genera la investigación tiene un calificación de “impacto positivo alto” (3).

Impacto Socio - Económico

CUADRO 20

Matriz Impacto Socio - Económico

Ord.	INDICADORES	Nivel de Impacto						
		-1	-2	-3	0	1	2	3
1	Productividad							X
2	Calidad de servicio							X
3	Participación ciudadana						X	
4	Calidad de vida						X	
TOTAL							4	6

Elaboración: Investigadora

$$NI(\text{Socio-económico}) = \text{Sum} / n \quad 4+6/4 = 2,5 = 3$$

Análisis: Los indicadores: productividad y calidad en el servicio tienen una calificación de impacto alta positiva (3), por cuanto al realizar cambios en las actitudes de los colaboradores mejorará notablemente la calidad en el servicio e incrementará la productividad. Los indicadores participación ciudadana y calidad de vida tienen una calificación de impacto alta positiva (2), ya que al existir mejoras en la atención del servicio incrementará la demanda y por ende se otorgarán incentivos a los colaboradores los mismos que beneficiarán económicamente a los mismos.

El nivel de impacto Socio-Económico genera en la presente investigación una calificación de “impacto alto positivo” (3).

Impacto Tecnológico

CUADRO 21

Matriz Impacto Tecnológico

Ord.	INDICADORES	Nivel de Impacto						
		-1	-2	-3	0	1	2	3
1	Innovación							X
2	Comunicación Online							X
TOTAL								6

Elaboración: Investigadora

$$NI(\text{Tecnológico}) = \text{Sum} / n \quad 6/2 = 3$$

Análisis: Los indicadores: innovación y comunicación online, tienen una calificación de impacto alta positiva (3), por cuanto al realizar la aplicación del modelo de clima organización propuesto, obliga los colaboradores a estar dispuestos a innovaciones y cambios favorables para los mismos y para la organización, además el desarrollar un programa de comunicación online, promueve una eficiente interrelación entre los colaboradores fomentando la confianza y seguridad.

El nivel de impacto Tecnológico genera en la presente investigación una calificación de “impacto alto positivo” (3).

Impacto Legal

CUADRO 22

Matriz Impacto Legal

Ord.	INDICADORES	Nivel de Impacto						
		-1	-2	-3	0	1	2	3
1	Política del Buen Vivir							X
2	Reglamento de Gestión de Talento Humano							X
3	Ley Orgánica de Empresas Públicas							X
TOTAL								9

Elaboración: Investigadora

$$NI(\text{Legal}) = \text{Sum} / n \quad 9/3 = 3$$

Análisis: Los indicadores: política del Buen Vivir, Reglamento de gestión de talento humano y Ley Orgánica de empresas públicas, tienen una calificación de impacto alta positiva (3), por cuanto contemplan exigencias permanentes que deben mantener las entidades públicas en todo momento.

El nivel de impacto legal genera en la presente investigación una calificación de “impacto alto positivo” (3).

Impacto General

CUADRO 23

Matriz Impacto General

Ord.	INDICADORES	Nivel de Impacto						
		-1	-2	-3	0	1	2	3
1	Empresarial							X
2	Socio-Económico							X
3	Tecnológico							X
4	Legal							X
TOTAL								12

Elaboración: Investigadora

$$NI(\text{General}) = \text{Sum} / n \quad 12/4 = 3$$

Análisis: El nivel de impacto general que genera la presente investigación es “impacto positivo alto” (3), por lo que este trabajo genera en el área empresarial, socio-económico, tecnológico y legal un impacto positivo.

Validación de la Propuesta

La propuesta de la presente investigación, se desarrolló utilizando la siguiente metodología: Fase I. Socialización de la propuesta; Fase 2. Discusión y evaluación

de la propuesta; Fase 3. Implantación y evaluación. Para llevar a cabo las fases de validación de la propuesta, se ofició al Gerente Provincial de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar sobre la culminación del tema investigado y la necesidad de analizar y discutir la propuesta planteada, asignando a los funcionarios que participarían en la presentación.

Fase I.- Socialización individual de la propuesta con los funcionarios seleccionados por la Gerencia Provincial, los mismos que fueron: Jefe Administrativo – Financiero, Jefe de Comercialización, Jefe de Operaciones y responsable de talento humano. Se entregó un resumen de la propuesta para el análisis respectivo.

Fase II. Discusión y evaluación de la propuesta: una vez que los funcionarios involucrados en esta fase se encontraban ya con un conocimiento claro sobre la metodología de la propuesta, se inició con la discusión y evaluación del tema, emitiendo opiniones, las mismas que fueron consideradas para llevar a efectivizar la propuesta, lo anotado se evidencia por escrito mediante una acta (Anexo 3). Estas consideraciones fueron incorporadas a la propuesta al igual que todo cambio que se requería durante el desarrollo, además se realizó un análisis del reglamento de gestión del talento humano a fin de revisar la efectividad de la propuesta.

Las opiniones recabadas son las siguientes:

- Ing. Freddy Moscoso, Gerente Provincial de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, opinó: La propuesta constituye una herramienta importante y necesaria dentro de la Empresa, ya que al atravesar por diversos cambios, es primordial considerar al recurso humano como tal, a fin de que se logre una satisfacción personal y a la vez eficiencia en el desarrollo de sus actividades. Además la propuesta, es una pauta para llevar a cabo diagnósticos constantes a fin de evaluar las condiciones del recurso humano en todas sus dimensiones y a la vez intervenir sobre falencias que se pudiesen encontrar.

- Ing. Juan Carlos Cabrera, Jefe de la unidad de comercialización de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, manifestó: La propuesta dentro de la unidad de comercialización será de mucha ayuda ya que al mejorar el clima organizacional, se conseguirá una mejor atención al cliente y por ende satisfacción de nuestros servicios.
- Ing. Jonathan Coronel, Jefe de la unidad de operación y mantenimiento de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, opinó: En la actualidad el trabajo en equipo es primordial para el cumplimiento de las metas propuestas, ya que permitirá mejorar las relaciones personales entre las unidades de trabajo y existirá coordinación de los procesos que se llevan a cabo. Además trabajar en un ambiente armonioso facilita la comunicación por ende el bienestar de todos quienes formamos parte de esta empresa.
- Ing. Ruth Velasco, Jefe de la unidad Administrativa – Financiera de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, manifestó: Realizar una revisión del presupuesto anual, a fin de que se incluya los costos por los procesos de intervenciones propuestos, ya que los mismos luego de ser analizados no generan un gasto sino más bien una inversión para la empresa, ya que al contar con personal motivado, la empresa se beneficiaría en todo sentido.
- Ing. Jorge Villavicencio, responsable de la gestión de talento humano de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, opinó: La propuesta presentada asegurará la optimización del talento humano con el que cuenta la empresa, además se comprometió a asumir un rol de impulsor de cambios de actitud requeridos en todo el personal, para ejecutar las acciones comprometidas en la propuesta.

Fase III. Implantación y Evaluación. – Esta fase se halla a criterio de la Gerencia Provincial, sujeto a aceptación que permitirá un feedback de conocimientos.

Fase I y II se han desarrollado en la presente investigación.

Contrastación de las Preguntas de Investigación con la Validación de la Propuesta

¿Los factores relativos al Clima Organizacional influirán en el desarrollo laboral de los colaboradores de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar?

Mediante el diagnóstico de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, se ha podido determinar los factores relativos al clima organizacional, que actualmente se encuentran afectando el desarrollo laboral de la misma. Factores que no han sido considerados por la empresa al momento de realizar cambios organizacionales. Por lo expuesto se puede incluir que:

Al momento existe centralización en cuanto a toma de decisiones, por lo que los colaboradores no son partícipes de los cambios efectuados; los canales de comunicación empleados por la empresa no son los adecuados existiendo incertidumbre y desconfianza por parte de los jefes y los colaboradores; la CNT E.P. Cañar no cuenta con planes de capacitación provincial, dependiendo únicamente de su matriz; no existen incentivos a los colaboradores influyendo notablemente en su motivación personal y en los procesos que efectúan diariamente; además el ambiente percibido por parte de los colaboradores es tenso, afectando la realización de sus actividades.

Por lo expuesto, se confirma que los factores relativos al clima organizacional se encuentran influyendo en el desarrollo laboral del personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar.

¿Los recursos humanos determinarán uno de los factores de mayor incidencia en el desarrollo de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar?

Al realizar una valoración de los factores de clima organizacional diagnosticados, se ha podido evidenciar que el factor de mayor incidencia son los recursos humanos. Actualmente la empresa no está dando la importancia necesaria a este factor, siendo uno de los más importantes dentro de la empresa, dependiendo de

éste el éxito o fracaso de la organización. El Factor Humano motivado, incentivado y capacitado, podrá dar más de lo esperado, ya que estará satisfaciendo sus expectativas personales y labores, conllevando al logro de las metas y objetivos planteados por la Empresa.

¿Los factores de clima organizacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar influirán en la atención al cliente?

Se ha podido determinar que el inadecuado clima organizacional que se viene desarrollando en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, se encuentra afectando en la atención al cliente, ya que de acuerdo al diagnóstico realizado se ha podido evidenciar que no existe una percepción óptima por parte de los cliente hacia la atención que brindan los colaboradores de la Empresa, a pesar de tener una imagen de honestidad y confianza, sin embargo el trato recibido no satisface sus expectativas; además los canales de comunicación no son los adecuados ya que sus clientes no tienen un amplio conocimiento de los productos y servicios que brinda la empresa. Por lo expuesto es de suma importancia, superar estas falencias al considerar la competencia del mercado.

¿Mediante un Diseño de un modelo de Intervención en Procesos Humanos mejorarán los factores relativos al Clima Organizacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar?

El modelo de intervención en Procesos Humanos, estará dirigido a los factores diagnosticados y que actualmente se encuentran repercutiendo en el desarrollo laboral de los colaboradores de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar; factores como: toma de decisiones, comunicación, motivación, recursos humanos y apertura a cambios; por tal razón al trabajar directamente sobre los mismos mediante planes de mejora, ayudará a superar las falencias presentadas, adicionalmente se plantearán programas de integración y capacitación para los miembros de la Institución, a fin de satisfacer sus expectativas y optimizar el recurso humano con el que cuenta la Empresa. El modelo propuesto ha sido validado por los altos funcionarios de la Corporación Nacional de

Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, profesionales con conocimiento y experiencia sobre el tema, considerado de gran importancia la aplicación de la propuesta.

¿El personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, alcanzarán el grado de motivación y cumplirán sus objetivos al estructurar un plan de intervención en administración de talento humano?

El plan de intervención en administración de talento humano se encuentra estructurado en base a la falencia en cuanto a incentivos y planes de carrera para los colaboradores de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, por tal razón al considerar la aplicación del plan propuesto los miembros de la Institución alcanzarán el grado de motivación conllevando al cumplimiento de sus objetivos personales y de la Empresa en mención.

¿Un programa de monitoreo y evaluación, ayudará a determinar el éxito del plan de mejora propuesto?

Con el propósito de que el modelo de desarrollo de clima organizacional propuesto tenga éxito será de suma importancia realizar un monitoreo y evaluación del cumplimiento de las actividades planteadas para cada intervención, para lo cual se ha diseñado un programa a fin de realizar seguimientos periódicos y a la vez analizar falencias que pudiesen presentarse en futuro y poder realizar correctivos inmediatos, a fin de superar las mismas. Por lo expuesto el llevar a cabo un programa de monitoreo y evaluación ayudará a determinar el éxito del plan de mejora propuesto.

Conclusiones

Las conclusiones reflejan el cumplimiento de los objetivos, en el desarrollo de la presente investigación, por tal razón se fue comprobando los principales logros y hallazgos que se mencionan.

1. En el desarrollo del trabajo se pudo identificar los factores que actualmente se encuentran afectando el clima organizacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, esto se refiere en gran parte, a la falta de motivación a los colaboradores, inexistencia de incentivos, centralización en la toma de decisiones, inadecuados canales de comunicación generando como consecuencia la falta de confianza en las actividades cotidianas, de igual manera se pudo observar que los colaboradores sienten cierto temor al afrontar cambios debido a que no cuentan con una capacitación adecuada, además existe una percepción de que la empresa no se encuentra dando un trato justo y adecuado llevando a desarrollar sus actividades diarias en un ambiente de temor e incertidumbre.
2. Una vez realizado el diagnóstico y detectado las falencias se ha procedido a elaborar y diseñar un modelo de desarrollo de clima organizacional que será aplicado en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, como una herramienta clave que promueva las relaciones interpersonales y la eficiencia en el desarrollo organizacional optimizando el talento humano con el que cuenta la prestigiosa Institución. En el modelo propuesto se encuentran intervenciones tanto en proceso humanos como en administración del Recursos humano, las mismas que se conforman con planes para mejorar los factores: motivación, toma de decisiones, comunicación, apertura a cambios y recursos humanos,
3. Se concluye que en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, no existe una planificación en cuanto a capacitaciones a sus colaboradores, ya que las mismas son impartidas por la matriz de manera eventual, por lo que se propone un plan de capacitación e integración como programas motivaciones, de incentivos y un diseño de un programa de plan

de carrera; una vez aplicados estos será necesario llevar a cabo el monitoreo y evaluación para lo cual se ha estructurado un programa, que ayudará a realizar retroalimentaciones y ajustes necesarios.

4. Al momento la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Provincial del Cañar, no cuenta con la implementación del sistema de gestión de calidad ISO, como ya existe en las grandes Provincias.
5. Finalmente se debe indicar que mejorar el clima organizacional sigue siendo una labor creativa en donde las propuestas innovadores deberán ser bienvenidas, así que la participación de todos deber ser el inicio de grandes cambios en beneficio de la Empresa y sus colaboradores así como también de sus clientes.

Recomendaciones

1. Implementar los cambios e intervenciones propuestas en el modelo para mejorar el clima organizacional, presentado en el desarrollo de la investigación.
2. Considerar la implementación de programas alternos al presente trabajo como, evaluación de desempeño, a través de la valoración de puestos de sus competencias y responsabilidades; diagnóstico de necesidades de capacitación, para los cuales será necesario un estudio específico al tema, además de realizar mediciones de clima organizacional en el futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente sano.
3. Realizar los programas de capacitación de manera periódica para los colaboradores, además de cumplir con las leyes y normas de seguridad y salud en el trabajo, decretadas por el Ministerio de Relaciones Laborales.
4. Se sugiere efectuar los procedimientos e instructivos necesarios para la implementación de las Normas ISO (Sistema de gestión de calidad), para mejorar los procesos administrativos y técnicos de Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar.
5. Involucrar a la Gerencia Provincial como gestora y directora de toda estrategia diseñada, además contar con la participación conjunta de todos los colaboradores ya que su aplicación será más efectiva.

BIBLIOGRAFÍA

- Aiteco (2006). Satisfacción y clima laboral. Sociedad inscrita en el Registro Mercantil de Granada. Recuperado el 18 de Enero del 2010.
- Álvarez, S. (2001). Clima Organizacional. Conceptos teóricos e investigaciones y Resultados Reiterantes. Colombia, Revista Interamericana de Psicología Ocupacional Vol. 19.
- Argyris, C. (2001). Conocimiento Organizacional. Universidad de Harvard
- Arrendondo, L. (2002). “Sea un Comunicador Excelente”, Primera Edición, Editorial McGraw, España
- Becker E. (2000) “El cuadro de mando de RRHH” Ediciones Gestión
- Bozal R. (2002). “El clima de trabajo en las organizaciones”, Editorial Trillas, México
- Browsers, D. & Taylor, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. Universidad de Michigan
- Brunet L. (2007). *“El Clima de Trabajo en las Organizaciones:” México: Editorial Trillas.*
- Campbell J., Dunnette M., Lawler E. y Weick K. (2001). Managerial behaviour, performance and effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- Chiang, M. (2004). Relaciones entre clima organizacional y satisfacción laboral en grupo de profesores y/o investigadores universitarios. Universidad Pontificia Comillas de Madrid.
- Charles, G. & Albert, A. (2001). “Psicología”, Décima Edición, Pearson Education, México.
- Chiavenato, I. (2001). “Administración de Recursos Humanos”. (2da. ed.). Bogotá, Colombia: McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. (2004). “Administración de Recursos Humanos”. (3ra. ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). “Gestión del talento humano”. Colombia: McGraw.
- Chiavenato, I. (2004). “Comportamiento organizacional”. Thompson.
- Da Silva, R. (2002). Teorías de la Administración. México. Cengage Learning editores.

- Davis, K., y Newstrom, J. (2005). “Comportamiento humano en el trabajo. México”: Mc. Graw Holl.
- Diccionario pequeño Larousse Ilustrado, (2001).
- Duran, M. (2005) Periódico Virtual De Gerencia. Artículo: Mejores empresas para trabajar: la importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas. (En Red) Disponible en: <http://www.degerencia.com>
- Fletcher, (2000). Diseño de capacitación basada en competencias laborales. México. Panorama
- Gibson & Colbs (1987), Organización, Conducta, Estructuras Y Procesos. México: Nueva Editorial Interamericana.
- Goncalves, Alexis. (2000). “Fundamentos del clima organizacional”. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Grondona, M. (2000). Hacia una teoría del desarrollo. Ariel – Planeta. Cuarta Edición
- Guía didáctica (2004). “Administración de Recursos Humanos” Universidad Técnica Particular de Loja.
- Halpin A. & Croft D. (1963). El Clima Organizacional de la Escuelas. Chicago: The Midwest Administration Center. The University Of Chicago.
- Hill. Werther, W. y Davis, K. (2005). “Administración de Personal y Recursos Humanos”. (5ta. ed.). México: McGraw – Hill.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (2007), *Sistema de Administración de la Seguridad y Salud en el Trabajo*, Quito-Ecuador.
- Keith, D. & John W. (2003). “Comportamiento Humano en el trabajo” Onceava Edición, McGraw-Hill, México.
- Litwin, G. & Stringer, R. (2004). Motivación y Clima Organizacional. Boston: Harvard
- López, A. (2002). Cómo Investigar en Ciencias Sociales. Ciudad de México. Editorial Trillas, S.A. de C.V.
- Martínez L. (2002). Clima Organizacional. México: Limusa Noriega Editores. Business School Press.
- Mello F. (2001). Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral. Limusa. Noriega Editores, México.

- Moreno, M (2001). Recursos Humanos. La motivación y su influencia en el ámbito laboral. Universidad Champagnat.
- Nadler, L. (2001). Retroalimentación y Desarrollo Organizacional. México. Editorial Trillas.
- Páramo, P. (2004). Tres enfoques teóricos relacionados con el clima organizacional. Manuscrito no publicado. Chía: Universidad de La Sabana.
- Phegan B, (1998). “Desarrollo de la Cultura de su Empresa”. México: Panorama Editorial, S.A.
- Ponce, S. (2006). El clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias. Colección Desarrollo de Recursos Humanos, Trillas, México.
- *Rafael Guizar Monúfar, (2004). “Desarrollo Organizacional”, Mc Graw Hil 2da. Edición*
- Razo, G. & Rubio, F. (2002). Relación existente entre servicio al cliente y clima organizacional en casa editorial El tiempo. Manuscrito no publicado. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.
- Robbins, Stephen. (1998). “Fundamentos del Comportamiento Organizacional”. Prentice Hall.
- Robbins, Stephen. (1999). “Comportamiento Organizacional”. Prentice Hall.
- Salazar, C. & Nuñez, A. (2007). Clima y satisfacción laboral en Instituciones Públicas adaptación y ampliación de un instrumento. Universidad del Bio-Bio. Cilán, Chile
- Sampieri R. (1998). “Metodología de la Investigación” 2a edición Mac Graw Hill.
- Sánchez, J. (2002). Psicología de los grupos. Teorías, procesos y aplicaciones. Madrid. McGraw Hill.
- Santos, J. (1993). Estudios de Psicología laboral y Administración de Recursos Humanos. San Salvador. Universidad de El Salvador.
- Tamayo, M. (2006). Universidad de Granma - Cuba
- Toro, F. (2001). Clima organizacional, perfil de empresas colombianas. Bogotá. Cincel.
- Valle, R. (2005). “Gestión Estratégica de Recursos Humanos”. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.

LINCOGRAFÍA

- http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional
- [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresas/climaorganizacional/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/climaorganizacional/)
- <http://climaorganizacionalneo.blogspot.com/>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_organizacional
- [http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/doorganizaciona
l.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/doorganizaciona
l.htm)
- <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/desaror.htm>
- <http://.tuobra.unam.mx/obrasPDF/publicadas/021128143527.html>

ANEXOS

ANEXO 1

Encuesta al personal de la CNT E.P. Cañar



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL
NORTE
INSTITUTO DE POSTGRADOS



ANEXO A

ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT E.P. CAÑAR

El propósito de esta encuesta es garantizar que la CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES C.N.T. E.P. CAÑAR, se beneficie con sus opiniones, aportes y sugerencias. Los resultados obtenidos serán utilizados para desarrollar planes de acción, con el fin de ofrecer mejoras a las políticas, prácticas y procedimientos de la organización.

Por favor responda el cuestionario de manera individual, no es necesario que incluya su nombre.

Los resultados serán revisados y tabulados; y la información será manejada con total confidencialidad y objetividad.

Lea detenidamente y marque con una X.

FACTOR: TOMA DE DECISIONES		
1	La supervisión que recibo de mi jefe:	
a	Me incomoda	
b	Me da igual si me supervisa o no	
c	Me gusta, siento que se interesa en lo que hago	
d	Me gusta que me digan si mi trabajo está bien	
2	Mi jefe, ¿me deja tomar decisiones?	
a	Nunca puedo tomar decisiones	
b	Siempre debo consultarle a mi jefe	
c	Sólo cuando no son decisiones tan importantes	
d	Siempre tomo decisiones dentro de mi área de trabajo	

FACTOR: MOTIVACIÓN		
3	Las actividades que realizo en mi puesto de trabajo	
a	Son una molestia	
b	Lo hago porque estoy obligado a hacerlo	
c	No representan una carga para mí	
4	Si pudiera tomar otro trabajo ganando lo mismo, ¿lo tomaría?	
a	Sí. Inmediatamente lo haría	
b	No sé si lo haría	
c	No. Me siento satisfecho en este trabajo	
5	¿La Empresa brinda incentivos?	
a	No	
b	Algunas veces	
c	Si	

FACTOR: APERTURA A CAMBIOS TECNOLÓGICOS		
6	En caso de que la Empresa implementara nuevos sistemas:	
a	Pensaría en buscar otro trabajo	
b	Tendría un poco de temor	
c	Me sentiría preparado y motivado a enfrentar los cambios	
7	¿Considero que en mi área pueden innovar las formas de proporcionar servicios?	
a	No	
b	No sé	
c	Si	

FACTOR: COMUNICACIÓN		
8	Mis compañeros son:	
a	Irrespetuosos conmigo	
b	Indiferentes	

c	Amables conmigo	
9	Cuando tengo un problema laboral:	
a	No consulto con nadie, nadie me ayudaría.	
b	Consulto con mis compañeros, sé que me van a ayudar	
c	Consulto con mi jefe que va a ayudarme	
10	La relación que tengo con mi jefe es:	
a	Desagradable	
b	Indiferente	
c	Respetuosa y cordial	
11	Los medios que utiliza la Empresa para mantener al personal informado son:	
a	Malos	
c	Buenos	
e	Excelentes	

FACTOR: RECURSOS HUMANOS		
12	Mi espacio de trabajo es:	
a	Inadecuado	
b	Me da igual	
c	Adecuado	
13	Cuando se realizan eventos sociales:	
a	Nunca asisto	
b	Asisto de manera obligada	
c	Me gusta participar activamente	
14	La empresa brinda a sus empleados:	
a	Un ambiente tenso	
b	Sólo es un lugar para trabajar	

c	Un ambiente cómodo para trabajar	
15	En general ¿considera que la empresa, da a sus empleados el trato que se merecen?	
a	No	
b	Sólo cuando le conviene a la empresa	
c	Casi nunca	
d	Si	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Encuesta de satisfacción al cliente



ANEXO B

ENCUESTA APLICADA A CLIENTES DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT E.P. CAÑAR

El propósito de esta encuesta es garantizar que la CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES C.N.T. E.P. CAÑAR, se beneficie con sus opiniones, aportes y sugerencias. Los resultados obtenidos serán utilizados para desarrollar planes de acción, con el fin de ofrecer mejoras a las políticas, prácticas y procedimientos de la organización y ofrecer una mejor atención a sus clientes.

Por favor responda el cuestionario de manera individual, no es necesario que incluya su nombre.

Los resultados serán revisados y tabulados; y la información será manejada con total confidencialidad y objetividad.

Lea detenidamente el siguiente cuestionario y marque con una X, de acuerdo a su criterio

CUESTIONARIO	1	2	3
	MALA	BUENA	EXCELENTE
1 El trato del personal con los clientes es considerado y amable			
2 El personal da una imagen de honestidad y confianza			
3 Los servicios que ha solicitado han sido atendidos satisfactoriamente			
4 Conoce los servicios que ofrece la empresa			

Gracias por su colaboración

Acta de validación de la propuesta

ANEXO 3:

ACTA DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Conforme lo establece el Instituto de Postgrados de la Universidad Técnica del Norte, se procede a levantar la presente acta que formará parte integrante de la Tesis “Modelo de desarrollo de clima organizacional para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar”.

En la ciudad de Azogues, a los catorce días del mes de Febrero del dos mil once, con la presencia del Ing. Freddy Moscoso García, Gerente Provincial de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, de los Ingenieros: Juan Carlos Cabrera, Jefe de la Unidad de Comercialización, Jonathan Coronel Jefe de la Unidad de Operación y Mantenimiento, Ruth Velasco, Jefe de la Unidad Administrativa – Financiera, y Jorge Villavicencio, Responsable de la gestión de Talento Humano, se da inicio a la reunión de sociabilización de la propuesta para la Implementación de un modelo de desarrollo de clima organizacional. La investigadora da a conocer detalladamente la propuesta. Una vez concluida la lectura, se somete a consideración de los asistentes, quienes luego de discutir algunos aspectos y de plantear ciertas observaciones, las que fueron recogidas en la propuesta definitiva, emiten sus opiniones sobre la utilidad práctica de la misma.

- Ing. Freddy Moscoso, Gerente Provincial de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, opinó: La propuesta constituye una herramienta importante y necesaria dentro de la Empresa, ya que al atravesar por diversos cambios, es primordial considerar al recurso humano como tal, a fin de que se logre una satisfacción personal y a la vez eficiencia en el desarrollo de sus actividades. Además la propuesta, es una pauta para llevar a cabo diagnósticos constantes a fin de evaluar las condiciones del recurso humano en todas sus dimensiones y a la vez intervenir sobre falencias que se pudiesen encontrar.

- Ing. Juan Carlos Cabrera, Jefe de la unidad de comercialización de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, manifestó: La propuesta dentro de la unidad de comercialización será de mucha ayuda ya que al mejorar el clima organizacional, se conseguirá una mejor atención al cliente y por ende satisfacción de nuestros servicios.
- Ing. Jonathan Coronel, Jefe de la unidad de operación y mantenimiento de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, opinó: En la actualidad el trabajo en equipo es primordial para el cumplimiento de las metas propuestas, ya que permite mejorar las relaciones personales entre las unidades de trabajo y existirá coordinación de los procesos que se llevan a cabo. Además trabajar en un ambiente armonioso facilita la comunicación por ende el bienestar de todos quienes formamos parte de esta empresa.
- Ing. Ruth Velasco, Jefe de la unidad Administrativa – Financiera de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, manifestó: Realizar una revisión del presupuesto anual, a fin de que se incluya los costos por los procesos de intervenciones propuestos, ya que los mismos luego de ser analizados no generan un gasto sino más bien una inversión para la empresa, ya que al contar con personal motivado, la empresa se beneficiaría en todo sentido.
- Ing. Jorge Villavicencio, responsable de la gestión de talento humano de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Cañar, opinó: La propuesta presentada asegurará la optimización del talento humano con el que cuenta la empresa, además se comprometió a asumir un rol de impulsor de cambios de actitud requeridos en todo el personal, para ejecutar las acciones comprometidas en la propuesta.

La investigadora agradece a las autoridades y funcionarios por el apoyo brindado en las fases de diagnóstico, desarrollo y evaluación de la propuesta, así como en la

incorporación de ciertas recomendaciones formuladas durante el trabajo de investigación. Las fases de implementación y evaluación se hallan sujetas a criterio del Gerente Provincial del Cañar.

Para constancia de lo actuado firman en unidad de acto:

Ing. Freddy Moscoso,
Gerente Provincial CNT E.P. Cañar

Ing. Juan Carlos Cabrera,
Jefe Unidad de Comercialización

Ing. Jonathan Coronel,
Jefe Unidad de O & M

Ing. Ruth Velasco B.,
Jefe Unidad Adm. Financiera

Sr. Jorge Villavicencio,
Responsable Gestión Talento Humano