

UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA
SEDE: Quito (Campus Sur)

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA:
Ingeniería en Gerencia y Liderazgo

**Tesis previa a la obtención del Título de: Ingeniero en Gerencia y
Liderazgo**

TITULO:

**Diseño de un modelo para el fortalecimiento del clima organizacional
para una empresa de telefonía pública.**

AUTORA:
Diana Paulina Ramírez Villacís

DIRECTOR:
Doctor Marcelo Santamaría

Quito, 28 de Julio del 2010

Declaratoria de Responsabilidad

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del Autor.

Quito, Julio -28- 2010

Diana Ramírez Villacís

CERTIFICACION

Certifico, que el presente trabajo de investigación fue desarrollado por la señorita Diana Paulina Ramírez Villacís.

Quito, Julio -28- 2010

Dr. Marcelo Santamaría Albuja
DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

El presente informe, que representa todos los esfuerzos y sacrificios para cumplirlo, lo dedico a mis padres Amable y Charito que han sido el pilar sobre el cual me he apoyado a lo largo de mi vida, a mis hijos Matthew y Brianne quienes llenan mi vida de felicidad.

AGRADECIMIENTO

Mi eterna gratitud a quienes han apoyado esta etapa de crecimiento en mi formación profesional: en primer lugar el agradecimiento a mi familia, a mis padres Amable y Charito, a mis hijos Matthew y Brianne, a mi hermano Darío; quienes son la fuerza en mi diario caminar.

A mis amigos quienes siempre están conmigo y me ha apoyado incondicionalmente a lo largo de mi carrera universitaria Paul H., Geovanny Ch., y José D.

Finalmente a la comunidad educativa de la Universidad Politécnica Salesiana, a mi director de tesis; y, a mis compañeros.

INDICE

| CONTENIDO | PAG. |
|---|-------------|
| | |
| Declaratoria de Responsabilidad | 2 |
| Certificación | 3 |
| Dedicatoria | 4 |
| Agradecimiento | 5 |
| Índice | 6 |
| Informe Ejecutivo | 9 |
| | |
| CAPÍTULO I | |
| PLAN ANALÍTICO | |
| | |
| 1.1 Definición del Tema | 10 |
| 1.2 Planteamiento del Problema | 10 |
| 1.3 Formulación y Sistematización del Problema | 13 |
| 1.4 Objetivos | 14 |
| 1.4.1 Objetivo General | 14 |
| 1.4.2 Objetivos Específicos | 14 |
| 1.5 Justificación | 15 |
| 1.5.1 Justificación Teórica | 15 |
| 1.5.2 Justificación Metodológica | 15 |
| 1.5.3 Justificación Práctica | 16 |
| 1.6 Marco de Referencia | 16 |
| 1.6.1 Marco Teórico | 16 |
| 1.6.2 Marco Conceptual | 33 |
| 1.7 Hipótesis | 36 |
| 1.7.1 Hipótesis | 36 |
| 1.7.2 Variables | 37 |
| 1.7.2.1 Variable Independiente | 37 |
| 1.7.2.1 Variable Dependiente | 37 |
| 1.8 Aspectos Metodológicos | 37 |
| 1.8.1 Métodos | 37 |
| 1.8.2. Técnicas | 38 |
| | |
| CAPÍTULO II | |
| ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL | |
| | |
| 2.1 Análisis del Macro Ambiente | 40 |
| 2.1.1 Reseña Histórica de la Telecomunicaciones | 40 |
| 2.1.2 Análisis Económico | 41 |
| 2.1.2.1 La influencia de las telecomunicaciones en el desarrollo del país | 41 |

| | |
|--|----|
| 2.1.3 Análisis Político | 42 |
| 2.1.3.1 Historia de las Telecomunicaciones en el Ecuador | 42 |
| 2.1.3.2 Artículos de la Constitución Política del Ecuador Referente a las Telecomunicaciones | 44 |
| 2.1.4 Análisis Técnico | 46 |
| 2.1.4.1 Generaciones de la Telefonía Inalámbrica | 46 |
| 2.1.4.2 Tecnologías de Telefonía inalámbrica en Ecuador | 48 |
| 2.1.5 Análisis Social | 48 |
| 2.1.5.1 La Creación de un Nuevo Lenguaje | 48 |
| 2.1.6 Análisis Ambiental | 49 |
| 2.1.6.1 Contaminación Electromagnética | 50 |
| 2.2 Análisis del Micro Ambiente | 50 |
| 2.2.1 Competidores | 50 |
| 2.2.1.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores | 50 |
| 2.2.1.2 Rivalidad Entre Competidores | 51 |
| 2.2.2 Proveedores | 54 |
| 2.2.3 Clientes | 55 |
| 2.3 Diagnostico de la Empresa | 55 |
| 2.3.1 Reseña Histórica de la Empresa | 55 |
| 2.3.1.1 Actividad de la empresa | 56 |
| 2.3.1.2 Productos y Servicios | 56 |
| 2.3.1.3 Tecnología | 57 |
| 2.3.1.4 Cobertura | 58 |
| 2.3.1.5 Centro de Atención y ventas para Clientes | 58 |
| 2.3.1.6 Distribuidores Autorizados | 59 |
| 2.3.1.7 Otros Canales de Atención y Servicio al Cliente | 59 |
| 2.3.1.8 Cultura Organizacional de la Empresa | 60 |
| 2.3.1.8.1 Público Interno de Alegro | 60 |
| 2.3.1.8.2 Estructura Orgánica y Funcional Actual de la Empresa | 60 |
| 2.3.1.8.3 Herramientas de Gestión | 62 |
| CAPÍTULO III | |
| DIAGNOSTICO DEL CLIMA CORPORATIVO | |
| 3.1 Introducción al Clima Organizacional | 65 |
| 3.2 Investigación | 65 |
| 3.2.1 Objetivos Específicos | 66 |
| 3.2.2 Población y Muestra | 66 |
| 3.3 Clima Organizacional | 67 |
| 3.3.1 Evaluación del Clima | 67 |
| 3.3.2 Análisis e Interpretación de Encuesta para Clima Laboral Formulario WENS | 68 |
| 3.3.3 Presentación de Resultados y Análisis | 70 |
| 3.4 Análisis de los Resultados a Nivel Global | 79 |

| | |
|--|-----|
| 3.2.1 Interpretación Formulario WENS a nivel global | 79 |
| | |
| CAPÍTULO IV | |
| MODELO CLIMA CORPORATIVO | |
| | |
| 4.1 Modelo propuesto | 81 |
| 4.1.1 FODA | 81 |
| 4.2 Desarrollo del Modelo | 84 |
| 4.2.1 Matrices de Planificación Estratégica | 84 |
| 4.2.2 Matriz Descripción de las Estrategias y Tácticas de Comunicación | 86 |
| 4.2.3 Matriz Planificación Operativa de las Estrategias (seguimiento) | 89 |
| 4.3 Presupuesto | 96 |
| 4.3.1 Cédula Presupuestaria: Estrategias y Tácticas de Comunicación | 96 |
| 4.3.2 Cédula presupuestaria: Gastos Generales | 97 |
| 4.3.3 Cédula Presupuestaria: Presupuesto Clima Organizacional | 97 |
| 4.3.4 Presupuesto Mejoramiento Clima Organizacional | 98 |
| 4.4 Evaluación e Indicadores de Medición | 99 |
| 4.4.1 Matriz Cuadro Resumen | 100 |
| | |
| CAPÍTULO V | |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | |
| | |
| 5.1 Conclusiones | 104 |
| 5.2 Recomendaciones | 105 |
| | |
| BIBLIOGRAFÍA | 107 |
| ANEXOS | 109 |

INFORME EJECUTIVO

El presente trabajo está orientado al mejoramiento del clima organizacional en la empresa CNT- División de Telefonía Móvil – Quito, mediante un plan de comunicación interna y el diseño de un modelo apto para este tipo de empresa, utilizando planificación estratégica.

Este trabajo se ha desarrollado de la siguiente manera: Plan Analítico en el cual se encuentra métodos y técnicas necesarias para el desarrollo del trabajo, posteriormente Análisis de la Situación Actual de la empresa a nivel macro y micro ambiente, así como a nivel externo e interno, continuamos con un Diagnostico del Clima Corporativo para establecer los puntos críticos sobre los que se va trabajar, luego se presenta el de Modelo Clima Corporativo y finalmente se establecen Conclusiones y Recomendaciones.

El objetivo de este proyecto es el fortalecimiento del Clima Organizacional en los colaboradores de la organización para apoyar al proceso de fusión que la empresa está por atravesar.

CAPITULO I: PLAN ANALÍTICO

1.1 DEFINICIÓN DEL TEMA: Diseño de un modelo para el fortalecimiento del clima organizacional para una empresa de telefonía pública.

Caso de estudio: CNT- División de Telefonía Móvil – Quito

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

CNT- División de Telefonía Móvil empezó como TELECSA S.A. Alegro, siendo una empresa nacional de telefonía celular que nació en Diciembre del 2003; creada para satisfacer las necesidades de los ecuatorianos, brindándoles la oportunidad de contar con una alternativa diferente en el mercado de las Telecomunicaciones.

La empresa se constituyó con capital nacional de aquel entonces, sus accionistas: PACIFICTEL y ANDINATEL, con una administración sueca SWEDTEL, debido a la naturaleza de sus accionistas y administrador se denominó de economía mixta; así empezó la empresa, la metodología de trabajo de ese entonces era una administración y cultura organizacional diferente, los sueldos eran unos de los mejores pagados en el mercado de las telecomunicaciones para tener una referencia los sueldos y salarios de la empresa superaban en un 100% a los del promedio del sector, todos los empleados era contratados por una empresa diferente llamada HUMAN SOLUTIONS que hacía las veces de departamento de recursos humanos, se pagaba horas extras de acuerdo a la ley de ese entonces, se daba todos los beneficios a sus empleados.

La relación con SWEDTEL terminó a raíz del cumplimiento del contrato establecido. A partir de dicha administración, se negoció una nueva administración con la empresa VIA ADVISORS, una empresa consultora de

origen italiano experta en administración. La firma italiana contaba con el respaldo de Telecom Italia. De esta manera, Alegro tuvo total acceso al know how del grupo italiano, que tiene más de 40 años de experiencia operando servicios de telecomunicaciones fijas y móviles en todo el mundo. Así abordó la siguiente administración con otra cultura y clima organizacional que se empezó a implementar sin tener mayores resultados ya que a los 8 meses de gestión hubo un cambio de administración obligatorio por serias irregularidades en el manejo de la compañía, además el ofrecimiento de una cultura y clima empresarial sería debido a la experiencia de VIA ADVISORS no fue consolidada, ya que una de las grandes irregularidades fueron “negociados” existentes así las pérdidas en TELECSA empezaron a ser más y más fuertes por lo que se realizó despidos masivos lo que ocasionó, pánico entre los empleados poco a poco esto fue deteriorando más el clima organizacional.

Esto tomando en cuenta solo la parte privada, pero recordemos que TELECSA es una empresa de economía mixta, así la parte pública se ve afectada de manera directa debido a la inestabilidad política del país, los diversos cambios de gobierno, y lo que esto conlleva, cambios en la parte de dirección de la empresa.

Finalmente se dio un cambio de administración a una local, la administración ecuatoriana a cargo de AUGUSTO ESPIN logró por primera vez sacar de la crisis en la que se encontraba TELECSA al fin se empezó a ver números azules y no rojos en la empresa esta administración empezó luego del que el presidente de la república Rafael Correa de un plazo de 4 meses para que la empresa se mantenga y no venderla.

Así podemos ver que son diversos factores tales como: falta de tiempo para un proyecto de esa magnitud ya que recordemos que TELECSA se constituyó en tan solo 5 meses, la competencia de multinacionales fuertemente posicionadas hace más de una década, falta de comunicación clara y directa, falta de definición de procesos internos, inestabilidad política y económica del país han dado paso a

diferentes escenarios de crisis, afectando la imagen ante su público externo, y creando inestabilidad y falta de sentido de pertenecía por parte de su público interno hacia la Organización.

En un comienzo la empresa presentó una gran expectativa a nivel país no solo como un tercer operador que ofrecía el servicio de telefonía móvil, sino también un lugar donde se abrieron nuevas fuentes de trabajo, fue tanto el boom de la empresa que la mayoría de los empleados de las dos operadoras ya existentes querían pasar a formar parte de TELECSA, llego a un extremo tal que se tuvo que firmar convenios entre las tres operadoras para evitar que su personal siga con la tendencia de cambio de lugar de trabajo.

La mayoría de los primeros empleados de TELECSA se presentaron de otras operadoras cada uno con una cultura empresarial diferente que al llegar, se fue consolidando ya que cada uno trajo lo mejor de la compañía de la cual provenía.

A medida que el tiempo fue pasando los problemas se fueron creando dentro de la compañía uno de los principales fue que a los dos años se empezó con la tercerización de algunas áreas de la empresa, a esto se sumó los constantes cambios de administración, causando con esto problemas en la estabilidad de los empleados, ya que con el cambio de administración también se realiza el cambio de mandos altos y medios, alterando así los cronogramas y planificación establecidas por su antecesores, produciendo malestar a los empleados quienes no veían avanzar su trabajo ya que la mayor parte del tiempo se pasaba estableciendo nuevamente la planificación para sus nuevos administradores.

El constante cambio de objetivos empresariales llegó a causar confusión y ansiedad en los empleados, además la falta de comunicación clara en cada cambio de administración llegó a dar paso al desconcierto y falta de confianza hacia los directivos, con esto surge la desmotivación dentro de la empresa y se transformó en la cultura del miedo ya que nadie se siente seguro en su lugar de

trabajo, por consiguiente la mayoría de los empleados está buscando trabajo por lo que descuida su día a día; gran parte del recurso humano de la empresa no se siente con la responsabilidad de sacarla adelante ya que no se siente parte de ella. De seguir con los problemas organizacionales identificados, TELECSA se verá disminuido en su imagen externa, por lo tanto es una necesidad que la organización diseñe y gestione un plan de comunicación integral dirigido a su público objetivo en la ciudad de Quito.

Actualmente la empresa se encuentra en un proceso de fusión con la CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones) por lo que pasa a ser una división de la empresa mencionada dejando de llamarse TELECSA – ALEGRO y pasa a ser CNT- División de telefonía móvil.

1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA:

De seguir con los problemas organizacionales identificados, CNT- División de Telefonía Móvil – Quito se verá disminuido en su imagen externa, por lo tanto es necesario que la organización diseñe y gestione un plan de comunicación integral dirigido a sus empleados.

- Preguntas de investigación:
 - a) ¿Cómo influye la comunicación integral en el clima organizacional de la empresa CNT- División de Telefonía Móvil – Quito?
 - b) ¿Cómo influye en el desempeño de los empleados de CNT- División de Telefonía Móvil – Quito el sentido de pertenencia y motivación?

- c) ¿De qué manera un plan de mejoramiento del clima puede aportar con mejores resultados de mercado y financieros a la empresa?

1.4 OBJETIVOS:

1.4.1 OBJETIVO GENERAL:

Fortalecer el Clima Laboral a través de un Plan de Comunicación en la Empresa CNT- División de Telefonía Móvil de la ciudad de Quito, con el fin de alcanzar un verdadero sentido de pertenencia en los colaboradores de la organización.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Establecer el campo de acción de las empresas de telefonía celular con el fin de conocer el entorno en el que se desarrolla la Empresa y determinar la situación actual en la que se encuentra el clima organizacional en CNT- División de Telefonía Móvil.
- Determinar el modelo de comunicación interna aplicable a las empresas de telefonía móvil específicamente en empresas de móvil estatal.
- Diseñar el Plan de Comunicación Interna, acorde a las necesidades detectadas con la finalidad de dinamizar y fortalecer el Clima Corporativo logrando así sentido de pertenencia en el público interno.

1.5 JUSTIFICACIÓN:

1.5.1 JUSTIFICACION TEORICA

Basados en lo importante de la comunicación interna y el clima corporativo partes importantes de una organización, ya que de ella depende el éxito de la misma. Por medio de la utilización adecuada de herramientas para el Clima Organizacional, Comunicación Interna, Publicidad y Marketing, la organización puede experimentar un incremento importante en su número de clientes y fidelización de los mismos; posicionamiento de la marca en su grupo objetivo; mejoramiento de la percepción de la imagen y una opinión pública favorable. Todo esto llevará a un incremento de ganancias, bajo un enfoque de responsabilidad social empresarial.

1.5.2 JUSTIFICACION METODOLÓGICA:

Luego del análisis del problema que presenta la empresa de telefonía móvil pública se ha analizado varias formas de lograr motivación en los empleados y de esta manera poder llegar a establecer un clima laboral en el que el personal tenga un verdadero sentido de pertenencia, así se observa que un plan de comunicación interna es la manera adecuada de llegar a lograr el objetivo propuesto, ya que vemos que la mayor parte de descontento en la empresa es la falta de comunicación clara y directa en cada administración; con lo que lograríamos corregir este inconveniente que se presenta al interior de la organización, logrando que los resultados se vean en corto plazo ya que al tener empleados motivados tenemos empresas productivas.

1.5.3 JUSTIFICACION PRÁCTICA:

Al ser CNT- División de Telefonía Móvil una empresa Ecuatoriana, es indispensable que la misma sea reconocida en el sector de la telefonía celular, como la primera opción al momento de optar por dicho servicio en nuestro país.

La única manera de lograrlo es afianzando la mejor imagen ante sus públicos externos. Dicha condición está relacionada directamente con la manera como el público interno se desenvuelva dentro de la organización, es decir si el Clima Organizacional está bien consolidado el resultado será un verdadero sentido de pertenecía por parte de los mismos, logrando así que los objetivos empresariales se cumplan con éxito.

Por lo tanto el sentido de pertenencia hacia una Organización es una de las mayores manifestaciones del clima corporativo. La comunicación interna es la vía utilizada para difundirla y mantenerla activa. En la medida que un individuo se siente cohesionado a la empresa se siente más implicado en la organización.¹

Es indispensable así que la dinamización del Clima Corporativo a través de un Plan de Comunicación impartido a los públicos internos de CNT- División de Telefonía Móvil se difunda, logrando credibilidad en primera instancia en quienes forman parte de la Organización.

1.6 MARCO DE REFERENCIA :

1.6.1 Marco Teórico:

La importancia del Clima organizacional radica en que éste se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además la esencia de la misma involucra

¹ Imagen Corporativa en el siglo XXI, Costa Joan 1999.

permanentemente a todos los colaboradores de la organización. Para una empresa es muy importante tener un clima bien definido ya que es aquello que la va a caracterizar y con lo que va a marcar la diferencia. Para que el clima organizacional pueda expresarse, es necesario que no solo la alta gerencia tenga conocimiento sobre la misión y la visión, filosofía, valores, sino que todos los colaboradores que conforman la organización, desde los más altos directivos hasta el operativo de menor jerarquía dentro de la misma tengan conocimiento sobre estos.

La misión y la visión reflejan el porqué de la existencia de la empresa, los objetivos, la ideología, etc. Por lo tanto, es muy importante que todos los integrantes de la organización tengan claro estos factores, ya que si todos van hacia un mismo camino y actúan en función de la misión y la visión, se reflejará en sus acciones la cultura y clima de la empresa.²

La comunicación es una herramienta estratégica dentro de toda empresa que quiera estar bien posicionada en el mercado. Esto no quiere decir que la comunicación sea la clave del éxito, pero si forma parte de él y, al tener una comunicación clara sobre los objetivos y metas que tiene una empresa es mucho más fácil hacer que todos se alineen para conseguir lo propuesto ya que todos saben para donde van y que hay que hacer para conseguirlo, es mucho mejor cuando todos los integrantes colaboran y no cuando todos se obstaculizan entre sí.

“La comunicación, junto con la gestión financiera, la gestión de producción, y la gestión de recursos humanos, espera contribuir al logro de los objetivos de las empresas.”³

² Comunicación Organizacional , Gerald M. Goldhaber, 1991

³ Cees B.M. Van Riel (2005). Comunicación Corporativa. Madrid: Prentice Hall, página 2.

La identidad corporativa tiene que ver con el comportamiento de una empresa, la Cultura y el Clima Organizacional. Comprender la cultura y el clima de una empresa permite analizar por qué las personas actúan y trabajan de determinada manera. No existe organización sin una cultura y clima propios que la identifique, la distinga y oriente su accionar.

Los beneficios de lograr una fuerte Identidad Corporativa:

- a.** Aumentar la motivación entre su público interno, creando un sentimiento de “nosotros”, permitiendo a éstos identificarse con la empresa.
- b.** Inspira confianza entre los públicos objetivos externos de la empresa logrando fidelidad.

A partir de los años ochenta, la Cultura y el Clima Organizacional dejaron de ser un tema de poca trascendencia en las Organizaciones, convirtiéndose en adelante en un elemento de relevada importancia estratégica.

Para Edgar H. Schein: “Cultura Organizacional, se refiere a un conjunto articulado de creencias, valores, pautas de comportamiento y medios, que comparten los componentes de un colectivo, provenientes de un modelo de presunciones básicas que hubo ejercido la suficiente influencia para que se consideren válidas y en consecuencia, sean enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir en su accionar.”⁴

Autores como Siliceo, Casares, González interpretan a la Cultura dando una similitud al aporte antes mencionado : “ Conjunto de elementos interactivos fundamentales, compartidos grupalmente, sedimentados a lo largo de la vida de

⁴ Maristany Jaime (2007).Administración de Recursos Humanos. México: Pearson Prentice Hall, página 93

la empresa a la cual identifican, por lo que son transmitidos a los nuevos miembros, y que son eficaces en la resolución de los problemas“⁵

Clima de la organización

El concepto de motivación, en el ámbito individual, conduce al concepto de clima organizacional en el ámbito de la organización. Las personas están continuamente ocupadas en adaptarse a diversas situaciones con el fin de satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional.

El clima organizacional determina el ambiente interno que existe entre los miembros de la organización.

El clima organizacional está estrechamente ligado con el grado de motivación de sus participantes. Cuando los miembros tienen un grado considerable de motivación, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración etc.

Conocer el Clima de una Organización

Se puede conocer el clima de una organización a partir de revisiones corporativas apropiadas, mediante las cuales se conozcan las ideas personales de los empleados de una organización para establecer un perfil de percepción de la organización. A medida que ha ido aumentando el interés por el clima organizacional, han aparecido varias definiciones en la bibliografía durante los últimos años, de las cuales se hablará más adelante (Furnham y Gunter, 1993: 112)

Diferentes Tipos de Clima

⁵ Siliceo, Casares, González. Liderazgo (1999). Valores y Cultura Organizacional. México: McGraw-Hill
página 49

Rousseau (1988) ha hecho una diferenciación conceptual entre cuatro tipos⁶:

1. Clima psicológico:

Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas: la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones, al igual que los ambientes inmediatos o próximos en los que el sujeto es un agente activo.⁷

2. Clima Agregado

Implica las percepciones individuales promediadas en algún nivel formal jerárquico (por ejemplo, el trabajo en grupo, departamento, división, planta, sector, organización).

Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas a alguna unidad identificable de la organización formal (o informal) y un acuerdo o consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones.

La lógica de la agregación de información individual en el nivel unitario es el supuesto a priori en el sentido de que determinados grupos organizacionales o colectividades tienen un clima y que éstos pueden identificarse mediante pruebas de diferencia significativa entre unidades.⁸

⁶ Adrian Furnham.(2001).Mexico.Psicología Organizacional el Comportamiento del Individuo en las organizaciones. Oxford. Página (607)

⁷ Adrian Furnham.(2001).Mexico.Psicología Organizacional el Comportamiento del Individuo en las organizaciones. Oxford. Página (607)

⁸ Adrian Furnham.(2001).Mexico.Psicología Organizacional el Comportamiento del Individuo en las organizaciones. Oxford. Página (607)

3. Clima Colectivos

Surgen del consenso entre individuos respecto a su percepción de los contextos del comportamiento. Sin embargo, a diferencia del clima agregándose identifican los climas colectivos tomando las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejan resultados parecidos del clima. Los factores personales y situacionales se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos, pero las conclusiones señalan que los factores personales, como la administración y la experiencia laboral, el tiempo en el puesto actual y la edad explican algunos grupos, mientras que los factores situacionales, como el área funciona, la ubicación y los cambios explican otros (Joyce y Slocum, 1984).

En el caso del clima colectivo (grupo estadístico), se dice que las interacciones desempeñan un papel importante en la determinación de las percepciones compartidas, aunque su papel importante en la determinación de las percepciones compartidas, aunque su papel no haya sido evaluado de manera satisfactoria en términos empíricos.⁹

4. Clima Organizacional

La aparente distinción hecha en las investigaciones actuales del clima entre lo que se denomina clima organizacional, en contraposición a la estructura organizacional u otras interpretaciones que pueden evaluarse a través de las percepciones individuales, es que el clima refleja la orientación de los miembros de la organización (interior), a diferencia de las categorías analíticas de quienes no pertenecen a la organización (exterior). Por tanto, todo parece indicar que las percepciones del clima y

⁹ Adrian Furnham.(2001).Mexico.Psicología Organizacional el Comportamiento del Individuo en las organizaciones. Oxford. Página (608)

estructurales pueden compararse con las orientaciones interior y exterior, respectivamente.¹⁰

Causas y Consecuencias del Clima Organizacional

Los antecedentes del Clima Organizacional pueden especificarse, medirse y delinearse. En realidad, se han creado diferentes “modelos” para explicar los distintos factores que interactúan para “producir” el clima y la forma en que eso sucede.

Hay muchas formas de categorizar dichos factores:

- Fuerzas externas: económicas, mercado, política, sociales y tecnológicas.
- Historia organizacional: la cultura, los valores y los modelos de comportamiento de la organización
- Administración: la estructura organizacional y los modelos de liderazgo.

Para algunos investigadores de recursos humanos y la psicología organizacional han tratado de explicar los efectos o las consecuencias del clima organizacional. Por ejemplo, Gordon y Cummis (1979) sostienen que un sinnúmero de estudios han demostrado que algunos aspectos del “clima” tienen que ver con las utilidades de las empresas.

Clasificaron 13 de ellos:

1. La organización tiene objetivos claros.

¹⁰ Adrian Furnham.(2001).Mexico.Psicología Organizacional el Comportamiento del Individuo en las organizaciones. Oxford. Página (608)

2. La organización cuenta con planes definidos para lograr sus objetivos.
3. El sistema de planeación es formal.
4. La planeación es completa.
5. Se dispone de información para la toma de decisiones.
6. Se utiliza la información para la toma de decisiones.
7. Existe una adecuada comunicación lateral.
8. En términos generales, las comunicaciones son buenas.
9. Las unidades entienden sus objetivos respectivos.
10. Existen medidas del desempeño gerencial.
11. Los gerentes son perfectamente conscientes de los resultados que se esperan de ellos.
12. Los beneficios son competitivos.
13. Los sueldos se relacionan con el desempeño.

Rasgos Característicos Clima Organizacional Sano

Según Mullins (1989: 489 – 490) un clima organizacional sano tiene las siguientes características.

- La integración de los objetivos organizacionales y personales.
- Una estructura flexible con una red de autoridad, control y comunicaciones, y con autonomía para cada uno de los miembros.
- Estilos de liderazgo adecuados para determinadas situaciones de trabajo.
- Confianza, consideración y apoyo mutuos entre los diferentes niveles de la organización.

Según Furnham básicamente se puede considerar que el clima corporativo forma parte de la cultura corporativa.¹¹

Funciones del Clima Organizacional

El Clima Organizacional cumple con diversas funciones, convirtiéndose en una vía para la comprensión de la vida de la organización:

- **Adaptativo:**

Para lograr una comprensión común sobre su problema de supervivencia, del que se deriva el más esencial sentido sobre su misión central o "razón de ser".

- **Legitimador:**

Justifica el sentido y valor de la organización. Refuerza la orientación y la finalidad de esta, confiriendo inteligibilidad y sentido al comportamiento y al trabajo de los miembros de la organización, proporcionándoles una base sólida para visualizar su propio comportamiento como algo inteligible y con sentido.

- **Instrumental:**

Es el instrumento ideal para conseguir la gestión eficaz de una organización a través de una manipulación más sutil que las técnicas jerárquicas. Es posible reconvertirlo hacia una mayor eficiencia por implicación de los miembros de la organización a

¹¹ Adrian Furnham.(2001).Mexico.Psicología Organizacional el Comportamiento del Individuo en las organizaciones. Oxford. Página (602)

través de la negociación y el consenso sobre los objetivos, metas, medios e instrumentos a utilizar por la organización.

- Regulador (controlador):

La cultura se convierte en guía informal de comportamiento, lo que permitirá crear un entorno estable y predecible.

- Motivador:

Los valores compartidos generan cooperación, motivan al personal, facilitan el compromiso con metas relevantes, facilitan el compromiso con algo mayor que los intereses propios del individuo.

- Simbólico:

Representación de la vida social de un grupo. Resume, y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización.

La comunicación interna como herramienta de gestión para dinamizar el Clima Organizacional:

Para comprender a la comunicación Interna debemos primeramente explorar un campo más global, es decir el de la Comunicación Organizacional:

“La Comunicación Organizacional es un instrumento de gestión por medio de la cual toda comunicación interna como externa y conscientemente armonizada, tan

efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para el público de los que la empresa depende.”¹²

El autor Scheinsohn (1996) realiza su aporte: “interactividad que intenta sistematizar a cada una de estas temáticas: personalidad, identidad e imagen, en un todo coherente...”¹³

La Comunicación Organizacional permite que este complejo proceso comunicacional se realice de forma óptima y ordenada.

“La gestión de la comunicación corporativa, debe ser encabezada por una figura central, responsable directa de:

- Identificar las funciones de la organización
- Definir y diseñar el proceso de comunicación
- Coordinar la estrategia de comunicación y ;
- Evaluarla “¹⁴

Para cumplir el objetivo de este proyecto se utilizarán además diferentes tipos de comunicación que se definirán según las estrategias a plantearse en la campaña.

La comunicación interna

La Comunicación interna, se convierte así en la acción que permite mantener una relación directa entre la organización y sus colaboradores. A partir de su adecuada gestión es posible: informar, motivar, actualizar e involucrar en torno a los objetivos, metas y procesos de la organización a cada uno de los miembros.

¹² Cees B.M. van Riel. Comunicación Corporativa. Madrid. Prentice Hall, (2005) página 26

¹³ Ramos Darío. Manual básico de Comunicación Corporativa. Bogotá: Sociedad San Pablo, (2007) página 13

¹⁴ Ramos Darío. Manual básico de Comunicación Corporativa. Bogotá: Sociedad San Pablo, (2007) página 63

Siendo esta la única manera de incrementar y facilitar su sentido de pertenencia, compromiso, identificación con la cultura corporativa, adopción de procesos de cambio y alineación a favor del cumplimiento de los objetivos planteados.

La comunicación interna es la herramienta estratégica, clave para dar respuesta a necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía.

El incremento de eficacia en el equipo humano, depende de que éstos se sientan a gusto e integrados a la empresa a la que pertenecen y esto sólo es posible si se encuentran inmersos en un proceso constante de comunicación. Es decir, si conocen a profundidad la empresa en la que se desenvuelven: su misión, filosofía, valores, estrategia, sintiéndose parte de ella y, por consiguiente, dispuestos a dar todo de sí mismos.

Por lo antes mencionado, transmitir adecuados mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre colaboradores y líderes son los objetivos más importantes que persigue la comunicación interna.

Flujos de comunicación Interna:

Se identifican 3 flujos de comunicación:

- Flujo ascendente:

Cuyo fin es obtener datos, noticias, opiniones, aspiraciones, deseos, y moral laboral del personal.

- Flujo descendente:

Cuyo fin es comunicar al personal las órdenes o noticias que emanan de la dirección de la empresa.

- Flujo horizontal:

Cuyo fin es promover el intercambio de datos e impresiones entre los miembros de un mismo nivel jerárquico o de su mismo grupo y hacer coherente la actuación global de la empresa.¹⁵

Importancia de la comunicación:

Cees B.M. van Riel: “La comunicación junto con la gestión financiera, la gestión de producción y la gestión de recursos humanos, espera contribuir al logro de los objetivos de las Empresas”¹⁶

La responsabilidad de la Comunicación alcanza a todos los niveles de una organización. No sólo los directores gerentes, sino también los mandos intermedios y los ayudantes de dirección, utilizan la comunicación para alcanzar los resultados deseados, tales como:

- “Desarrollo de una visión compartida de la empresa dentro de la organización;
- Establecimiento y mantenimiento de la confianza al liderazgo de la organización;
- Inicio y dirección del proceso de cambio; y
- Dar poder y motivación a los empleados.”¹⁷

¹⁵ Barquero José, Barquero Mario. Manual de Relaciones Públicas Publicidad y Comunicación. Barcelona: Gestión 2000, página 247-248.

¹⁶ Cees B.M. van Riel. Comunicación Corporativa. Madrid: Prentice Hall, (2005) página 2.

¹⁷ Cees B.M. van Riel. Comunicación Corporativa. Madrid: Prentice Hall, (2005) página 9.

A partir de la creciente concienciación respecto a la importancia de la comunicación que se mencionó anteriormente, encontramos en el manual básico de comunicación organizacional de Darío Ramos, seis funciones de la comunicación en las áreas pilares de toda organización¹⁸:

- Función de la comunicación en la Dirección de Recursos Humanos:

En esta dirección se gestiona la comunicación con el mercado de trabajo para ayudar al reclutamiento de personal, procurando atraer siempre a los mejores empleados. Además opera en lo que respecta a la motivación interna, dirigida a aumentar la producción del principal medio de producción en una organización: el personal.

- Función de la comunicación en la Dirección Financiera:

En esta dirección está orientada mantener relaciones con inversores, accionistas, bancos, acreedores, y demás políticos financieros.

- Función de la comunicación en la Dirección de Producción:

La comunicación en esta dirección se utiliza para mejorar las relaciones con proveedores y coproductores.

- Función de la comunicación de Dirección:

La función de dirección de la comunicación tiene por objeto hacer que el plan estratégico para el período establecido se cumpla en los plazos y en las metas trazadas por la organización, además se encarga de que los públicos internos entiendan la estrategia empresarial.

¹⁸ Ramos Darío. Manual básico de Comunicación Corporativa. Bogotá: Sociedad San Pablo, (2007) páginas 16-19.

- Función de la comunicación Organizativa:

De esta función se encargan las Relaciones Públicas y tiene como meta analizar la posición de la organización en la comunidad local, en la sociedad y en el sector público, con la finalidad de afianzar vínculos institucionales.

- Función de la comunicación de Marketing:

Comienza con el análisis del entorno para determinar la política de estrategia comercial que se adoptará con miras a decidir la localización de las demás funciones dentro de la estrategia de comunicación. Establece así los puntos de partida en común para el resto de las demás funciones, dado que más tarde, las funciones de comunicación en una organización se convertirán en planes específicos de comunicación con un solo propósito, el de conseguir las metas comerciales.

La comunicación es así, el proceso en el que se transmite información desde un emisor que es capaz de modificarlos en un código definido, hasta un receptor mismo que decodifica la información recibida, este proceso en un medio físico con un contacto determinado siempre a la espera de una respuesta o feedback del mensaje emitido.

Es posible mencionar tres características bien definidas de la Comunicación:

- Informativa:

Transmisión y recepción del mensaje

- Afectivo / valorativa:

Carga afectiva que se otorga al mensaje, permitiendo a los individuos que participan en el proceso establecer una imagen de sí mismos o de los demás.

- Reguladora:

Se refiere a la regulación de la conducta de las personas respecto a sus semejantes.

Motivación y Sentido de pertenencia

Las personas se motivan por distintos factores, lo que motiva a una persona puede no tener el mismo efecto sobre otro individuo.

Abraham Maslow, propuso una pirámide de necesidades que son el origen de la motivación de los seres humanos:

Grafico # 1
Matriz Relación con el Entorno



*Fuente: Teoría Pirámide de las Necesidades Humanas
Elaborado: Maslow¹⁹*

¹⁹ Fuente: Maslow y su teoría de las necesidades Humanas. <http://www.universidadperu.com/maslow-y-su-teoria-de-las-necesidades-humanas-blog.php>.

1. El primer nivel está enfocado a las necesidades fisiológicas: alimentarse, descansar, reproducirse etc.
2. El segundo nivel señala necesidades de seguridad, es decir protección, bienestar, paz.
3. El tercer nivel se refiere a necesidades emocionales / amorosas: amor, aceptación en los diferentes medios/ grupos.
4. El cuarto nivel está dedicado a la estima: liderazgo, confianza, éxito.etc.
5. El quinto y último nivel es en el que se detalla lo que los individuos requieren para sentirse realizados.²⁰

En el actual mundo competitivo y globalizado, las organizaciones buscan valores agregados que constituyan un beneficio diferencial para obtener cierta distinción con relación a la competencia.

En muchas ocasiones la ventaja comparativa se atribuye en un alto porcentaje a sus colaboradores: su grado de compromiso, profesionalismo y sentido de pertenencia que tengan hacia la compañía.

Los colaboradores que no se identifican con lo que hacen, que no se identifican con la empresa, se convierten en líderes negativos. Por el contrario, si un colaborador está convencido que la organización es el buen lugar para desarrollarse profesionalmente y que ésta además le proporciona beneficios, es una persona que luchará en pro de las metas de la empresa.

²⁰ Maristany Jaime. Administración de Recursos Humanos. México. Pearson Prentice Hall, (2007) página 162

Tanto la motivación como el suministro de los implementos necesarios para realizar las labores diarias, son factores básicos que brindan mayor bienestar y satisfacción en los trabajadores.

Además, a la motivación no debemos entenderla únicamente como recreación, se puede ampliar al tema de la capacitación, pues es importante que en las empresas promuevan el crecimiento personal / profesional mediante actividades de educación.

1.6.2 Marco Conceptual:

Clima Organizacional:

Es una calidad del ambiente de la organización que es percibido o experimentado por sus miembros y que influye ostensiblemente en su comportamiento.²¹

Clima de la Organización:

Calidad del ambiente psicológico de una organización que se 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).²²

Identidad Corporativa:

“Es la auto presentación de una empresa a nivel interno y externo, estratégicamente planificados y operativamente aplicados, está basada en la filosofía acordada por la empresa, en los objetivos a largo plazo y en especial en

²¹ Idalberto Chiavenato (2004). Comportamiento Organizacional. Mexico. Thomson, página 345

²² Idalberto Chiavenato (2004). Comportamiento Organizacional. Mexico. Thomson, página 655

la imagen deseada, junto con el deseo de utilizar todos los instrumentos de la empresa como único, tanto de manera interna como externa.”²³

Imagen Corporativa:

” Es una combinación de aspectos del producto, distintas de sus características físicas, pero que, sin embargo, se identifican con él. Como ejemplos están la marca, símbolos utilizados en publicidad, respaldo de una figura conocida, y país de origen.”²⁴

Cultura Corporativa:

“Conjunto de valores, tradiciones, creencia, hábitos, normas, actitudes, y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales”²⁵

Comunicación:

”Proceso por el cual una fuente influye sobre un sistema receptor a través de la manipulación de signos (creatividad, combinatoria, codificación), configurando mensajes y circulando éstos a través de determinados canales físicos”²⁶

Comunicación Corporativa:

“Es un instrumento de gestión mediante el, por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan

²³ Cees B.M. van Riel (1997).Comunicación Corporativa. Madrid. Prentice Hall, página 31.

²⁴ Cees B.M. van Riel (1997).Comunicación Corporativa. Madrid. Prentice Hall, página 80.

²⁵ Siliceo, Casares, González (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: McGraw-Hill
página 130

²⁶ Joan Costa(1993).Identidad Corporativa.México:Sigma,página115

efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende.”²⁷

Comunicación Interna:

”Transacciones de comunicación entre individuos y/o públicos a varios niveles, y en diferentes áreas de especialización, dirigidas a diseñar y reestructurar organizaciones, implementar diseños y coordinar actividades diarias.” (Frank y Brownell, 1989)²⁸

Mensaje:

“Una corta descripción de las promesas centrales que se utilizarán en la campaña, así como la evidencia a utilizar, preferentemente en conexión con la corriente principal de la estrategia creativa a elegir.”²⁹

Motivación:

“La palabra motivación deriva del latín *motus*, que significa «movido», o de *motio*, que significa «movimiento». La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.”³⁰

Clima Organizativo:

²⁷ Cees B.M. van Riel (1997).Comunicación Corporativa. Madrid: Prentice Hall, página 26.

²⁸ Cees B.M. van Riel (2005).Comunicación Corporativa. Madrid: Prentice Hall, página 13.

²⁹ Cees B.M. van Riel (1997).Comunicación Corporativa. Madrid: Prentice Hall, página 142

³⁰ Maristany Jaime (2007).Administración de Recursos Humanos. México: Pearson Prentice Hall, página 159

“Calidad duradera del entorno interno de la organización que tiene sus miembros, influye en su comportamiento, y se describe en términos de los valores de un conjunto concreto de características o atributos de dicho entorno” (Tagiuri, 1968)³¹

Público Interno:

”Los públicos internos se encuentran dentro de la organización; superiores, administrativos, directivos, accionistas y el consejo de administración.”³²

Público Externo:

”Los públicos externos son aquellos que no están conectados directamente con la organización; el Gobierno, los profesores, los consumidores, la comunidad y los proveedores.”³³

Estrategia:

” Arte, traza para dirigir un asunto ”³⁴

Táctica:

” Método o sistema para ejecutar o conseguir resultados ”³⁵

1.7 HIPOTESIS:

1.7.1 Hipótesis:

³¹ Cees B.M. van Riel (1997).Comunicación Corporativa. Madrid: Prentice Hall, página 59

³² Fraser P. Seite (2002).Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas. Madrid: Prentice Hall, página 17

³³ Fraser P. Seite (2002).Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas. Madrid: Prentice Hall, página 17

³⁴ Manuel Palencia. 90 Técnicas de Relaciones Públicas. Madrid: Bresca Editorial, página 49.

³⁵ Manuel Palencia. 90 Técnicas de Relaciones Públicas. Madrid: Bresca Editorial, página 49

La influencia que tiene el clima organizacional y el manejo de los recursos humanos permitirá un mejor desempeño administrativo y laboral en la empresa.

1.7.2 Variables:

1.7.2.1 Variable Independiente:

Aplicación de un plan de comunicación integral.

1.7.2.2 Variable Dependiente:

1. Mayor identificación por parte de su público objetivo
2. Mayor aceptación por parte del personal.
3. Reposicionamiento de la imagen del cliente interno.

1.8 ASPECTOS METODOLOGICOS:

1.8.1 METODOS:

METODO INDUCTIVO

Proceso del conocimiento se iniciará con la observación de fenómenos particulares a nivel de áreas dentro de la empresa con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que puedan ser aplicadas en la determinación del plan de comunicación interna en la telefónica móvil estatal.

METODO DEDUCTIVO

Este método se partirá de un análisis global de los factores externos a la institución que de una u otra forma afectan a la organización con el fin de personalizar los planteamientos propuestos.

METODO ANALITICO

Mediante el cual se realizará un análisis profundo de la incidencia de la comunicación dentro de la cultura corporativa que serán considerados en la propuesta que permitirá el mejoramiento del sentido de pertenencia dentro de la empresa.

METODO DESCRIPTIVO

Se aplicará un análisis de las responsabilidades del clima laboral que recae sobre el personal y dirigentes líderes, detallando en forma pormenorizada cada una de las actividades, funciones y resultados obtenidos a la fecha de la investigación.

1.8.2 TECNICAS

Observación

Se efectuará en el espacio físico de la matriz de CNT- División de Telefonía Móvil de Quito, para revisar y observar los procedimientos empleados en el clima laboral, comunicación interna y motivación del personal.

Entrevistas

Mediante esta técnica se aplicarán entrevistas para obtener información necesaria desde los altos niveles jerárquicos de la institución de telefonía

móvil estatal de la ciudad de Quito, para que luego de su procesamiento, se pueda llegar a establecer el plan de comunicación interno. Bajo esta filosofía el plan de comunicación interna debe involucrarse a todas las áreas de la organización.

Diseño de Matrices

Se diseñaran y se aplicarán matrices para el plan de comunicación interna.

Cuestionarios

Interviene para efectuar la recopilación, tabulación y diagnostico de la información que se requiere para el clima laboral.

CAPITULO II: ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

2.1 ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE

2.1.1 Reseña Histórica de las Telecomunicaciones

La globalización de las telecomunicaciones se intensifica a comienzos de la década de los noventa, cuando se dan los primeros pasos en la aplicación de las políticas liberales en diferentes países, y se inician varios procesos de privatización de compañías telefónicas fijas en monopolio y de apertura controlada de sus mercados.

El inversor internacional adquiere una operadora y, a cambio el Estado asume el compromiso de otorgarle frecuencias para su operatividad y mantenimiento en un cierto periodo de exclusividad en el mercado. A cambio la operadora se compromete, a modernizar la red, reducir lista de espera de clientes, incrementar la penetración del servicio y ofertar mejores precios.

En Latino América, región en la que la Telefonía tiene fuerte presencia a través de los operadores privatizados y móviles, han faltado a los compromisos con el Estado observándose en algunos casos abusos graves como las de no cumplir con las obligaciones previamente establecidas en los convenios y contratos firmados con los respectivos países.³⁶

³⁶ Luis Castejón Martín. La Globalización de la Telecomunicaciones: Competencia, Inversión y brecha digital.
www.luiscastejon.com/enlaces/VERSION-LARGA-LA%20GLOBALIZACION%20DE%20LAS%20TELECOMUNICACIONES.pdf. 15/03/2010.

2.1.2 Análisis Económico

2.1.2.1 La influencia de las telecomunicaciones en el desarrollo del país

Con el objeto de diagnosticar la situación del sector de las telecomunicaciones y su importancia en la generación del desarrollo económico y social se analizará los siguientes indicadores macroeconómicos:

- Producto Interno Bruto (PIB)

En el cuadro # 1 se presenta el comportamiento del valor agregado con relación al PIB en el periodo 1998 al 2007 en el que se observa un crecimiento sostenido del 1,7% en 1998 al 3,4% en el 2007; sin embargo esta apreciación con respecto al total es bastante baja esto quiere decir que las telecomunicaciones en el Ecuador han tenido poca importancia no se ha expandido hacia todos los lugares del país por falta de inversión y especialmente al modelo neoliberal implementado a partir del año 1996 en que se inició el periodo de concesiones a este sector convirtiéndose de empresa del estado a empresas de sociedades anónimas como Pacifictel y Andinatel.

Cuadro # 1
Valor Agregado de las industrias PIB Estructura Porcentual a Precios de 2000

| CIU REV. 3 | INDUSTRIAS | AÑOS | | | | | | | | | |
|---------------|---|------|------|------|------|------|------|------|--------------|--------------|-------------|
| | | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 (sd) | 2006 (sd) | 2007 (p) |
| I | TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES | 9,7 | 10,3 | 10,8 | 10,4 | 10,1 | 10,2 | 9,9 | 10,2 | 10,5 | 10,8 |
| 37 | Transporte y almacenamiento | 8,0 | 8,5 | 8,9 | 8,5 | 8,1 | 8,0 | 7,5 | 7,3 | 7,4 | 7,4 |
| 38 | Correo y telecomunicaciones | 1,7 | 1,8 | 1,9 | 2,0 | 2,0 | 2,2 | 2,3 | 2,9 | 3,1 | 3,4 |

Fuente: Banco Central de Ecuador

Elaborado: Banco Central de Ecuador

- Inflación

Otro de los indicadores macroeconómicos que se debe considerar en este análisis es el comportamiento de los precios. En el cuadro # 2 se aprecia las tasas de variación tomando como base los precios del año 2000 que estos han tenido una baja sustancial, pues para 1998 se tiene una alta tasa del 43,8% mientras que para el 2007 tiende a bajar en el orden del 11,8% y se prevé que para los siguientes años esta tasa bajará al 3.5% debido a la competencia que a partir del 2003 se integra al mercado la operadora del estado ALEGRO con precios bajos.

Cuadro # 2
Valor Agregado de las Industrias PIB Tasa de Variación, Precios de 2000

| CIU REV. 3 | INDUSTRIAS | AÑOS | | | | | | | | | |
|---------------|---|------|------|------|------|------|------|------|--------------|--------------|-------------|
| | | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 (sd) | 2006 (sd) | 2007 (p) |
| I | TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES | 9,4 | -0,3 | 7,7 | 1,9 | 1,2 | 4,3 | 4,8 | 8,9 | 7,2 | 5,7 |
| 37 | Transporte y almacenamiento | 4,2 | 0,0 | 7,0 | 0,5 | 0,1 | 1,8 | 2,1 | 2,3 | 5,2 | 3,1 |
| 38 | Correo y telecomunicaciones | 43,8 | -1,3 | 11,2 | 8,2 | 6,0 | 14,2 | 14,4 | 30,3 | 12,0 | 11,8 |

Fuente: Banco Central de Ecuador
Elaborado: Banco Central de Ecuador

2.1.3 Análisis Político

2.1.3.1 Historia de las telecomunicaciones en el Ecuador

El Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones (IETEL) se creó en octubre de 1972, año en el cual el Gobierno Nacional impulsó el marco regulatorio de las telecomunicaciones como resultado de la necesidad de desconcentrar las funciones del Estado.

A partir del 10 de agosto de 1992, se reestructura el sector de telecomunicaciones ecuatoriano con la aprobación de la Ley Especial de Telecomunicaciones, en la que se mantuvieron los servicios

básicos de telecomunicaciones como un monopolio exclusivo del Estado, mediante la transformación del IETEL en Empresa Estatal de Telecomunicaciones (EMETEL).

Un aspecto importante de esta Ley radica en la creación de la Superintendencia de Telecomunicaciones (SUPTTEL) como ente de regulación y control, sujeto a la vigilancia del Congreso Nacional.

Posteriormente, surgen nuevas expectativas sobre la necesidad de modificar la mencionada Ley, pues se argumentaba la concentración de funciones en un solo organismo público (la Superintendencia de Telecomunicaciones), el mismo que ejercía simultáneamente atribuciones de regulación y de control en el sector de telecomunicaciones. Esta razón, sumada a la queja de los usuarios por la falta de apoyo e interés gubernamental para el crecimiento y desarrollo del sector, constituyeron el factor principal que impulsó la reforma a la Ley Especial de Telecomunicaciones promulgada el 30 de agosto de 1995 (R.O. 770), así como la aprobación de la Ley de Radiodifusión y Televisión.

Se destaca como fundamental reforma de esa Ley, la independencia de funciones que fueron otorgadas a los organismos creados, esto es: el Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), como ente de administración y regulación de las telecomunicaciones en el Ecuador, incluyendo el espectro radioeléctrico; como el Administrador de las Telecomunicaciones en el Ecuador ante la Unión Internacional de las Telecomunicaciones (UIT); y, con facultades para ejercer la representación a nombre del Estado; la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones (SNT), como ente encargado de la ejecución e implementación de las políticas y regulación de telecomunicaciones emanadas del CONATEL,

incluyendo el Plan Nacional de Frecuencias aprobado por el CONATEL (excepto las bandas de radio y televisión de competencia del CONARTEL y las de servicio móvil marítimo administrados por la Armada Nacional); y, la Superintendencia de Telecomunicaciones (SUPTEL) como el organismo de control y monitoreo del espectro radioeléctrico, así como de supervisión y control de operadores y concesionarios.

Con la promulgación, en el mes de marzo de 2000, de la Ley para la Transformación Económica, se reorienta la política para el sector de telecomunicaciones hacia el régimen de libre competencia de los servicios, plasmada en la reforma del artículo 38 de la Ley Especial de Telecomunicaciones, delegando así al CONATEL la elaboración y promulgación de un apropiado marco regulatorio para propiciar el mercado en condiciones de libre competencia.

El modelo neoliberal exigía que las empresas del Estado se privaticen por lo que las telecomunicaciones pasaron a ser entidades de sociedad anónima, es decir, el Estado se asoció con la empresa privada, es así, como EMETEL se transforma en Andinatel S.A. y Pacificiltel S.A. para la sierra y la costa respectivamente.

En la década de los 1990 las telecomunicaciones alcanzaron un crecimiento vertiginoso, reflejado en la instalación de 537,895 líneas telefónicas que eran aproximadamente 18 por cada 100 habitantes convirtiéndose en automático en un 75 por ciento a nivel nacional.³⁷

2.1.3.2 Artículos de la Constitución Política del Ecuador referente a las telecomunicaciones

37

http://www.conatel.gov.ec/site_conatel/index.php?option=com_content&view=article&catid=25%3Ainformacion-corporativa&id=20%3Ahistoria-de-las-telecomunicaciones-en-el-ecuador&Itemid=78

La constitución política del Ecuador en sus artículos 313, 314 y 326 numeral 15 señala que el estado es el único que debe controlar y regular las telecomunicaciones, lo que da una nueva situación a este sector, ya que dejan de ser privadas y pasan a ser parte de la planificación regulación y control por parte del Estado.

313.- El Estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos, de conformidad con principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia. Sectores estratégicos, de decisión y control exclusivo del Estado, aquellos que por su trascendencia y magnitud tienen decisiva influencia económica, social, política o ambiental, y deberán orientarse al desarrollo de los derechos y al interés social. Consideran sectores estratégicos la energía en todas sus formas, telecomunicaciones, los recursos naturales no renovables, el transporte refinación de hidrocarburos, la biodiversidad y el patrimonio genético, espectro radioeléctrico, el agua, y los demás que determine la ley.

Art. 314.- El Estado será responsable de la provisión de los servicios públicos de agua potable y de riego, saneamiento, energía eléctrica, telecomunicaciones, vialidad, infraestructuras portuarias y aeroportuarias, y los demás que determine la ley.

El Estado garantizará que los servicios públicos y su provisión respondan a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad. El Estado dispondrá que los precios y tarifas de los servicios públicos sean equitativos, y establecerá su control y regulación.

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

15. Se prohíbe la paralización de los servicios públicos de salud y saneamiento ambiental, educación, justicia, bomberos, seguridad social, energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, producción hidrocarburífera, procesamiento, transporte y distribución de combustibles, transportación pública, correos y telecomunicaciones. La ley establecerá límites que aseguren el funcionamiento de dichos servicios.³⁸

2.1.4 Análisis Técnico

Las tecnologías inalámbricas han revolucionado los medios de comunicación y de información acortando las distancias y convirtiéndolos al mundo en una aldea, situación que ha dado lugar a la tercera revolución industrial lo que ha permitido un desarrollo inusitado del mercado, de la tecnología y de la ciencia, a través del audio, video y datos.

2.1.4.1 Generaciones de la Telefonía Inalámbrica

- **La primera generación 1G**

La 1G de la telefonía móvil hizo su aparición en 1979, se caracterizó por ser analógica y estrictamente para voz. La tecnología predominante de esta generación es AMPS (Advanced Mobile Phone System).

- **La segunda generación 2G**

³⁸ http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf

La 2G arribó hasta 1990 y a diferencia de la primera se caracterizó por ser digital. El sistema 2G utiliza protocolos de codificación más sofisticados y son los sistemas de telefonía celular usados en la actualidad. Las tecnologías predominantes son: GSM (Global System for Mobile Communications); IS-136 (conocido también como TIA/EIA-136 o ANSI-136) y CDMA (Code Division Multiple Access) y PDC (Personal Digital Communications), éste último utilizado en Japón.

Los protocolos empleados en los sistemas 2G soportan velocidades de información más altas para voz pero limitados en comunicaciones de datos. Se pueden ofrecer servicios auxiliares tales como datos, fax y SMS [Short Message Service]. La mayoría de los protocolos de 2G ofrecen diferentes niveles de encriptación. En los Estados Unidos y otros países se le conoce a 2G como PCS (Personal Communications Services).

- **La tercer generación 3G**

La 3G es tipificada por la convergencia de la voz y datos con acceso inalámbrico a Internet, aplicaciones multimedia y altas transmisiones de datos. Los protocolos empleados en los sistemas 3G soportan más altas velocidades de información enfocados para aplicaciones mas allá de la voz tales como audio (MP3), video en movimiento, video conferencia y acceso rápido a Internet, sólo por nombrar algunos.

- **La cuarta generación 4G**

La cuarta generación es 50 veces más rápida en velocidad que la tercera generación. Se hicieron pruebas de esta tecnología hasta el

2005 y se espera que se empiecen a comercializar la mayoría de los servicios a fines del 2010.

2.1.4.2 Tecnologías de telefonía inalámbrica en Ecuador

La evolución en el Ecuador en cuanto a telefonía móvil inalámbrica ha ido desde la tecnología analógica hasta la tecnología que tenemos actualmente:

- 3.5 GSM,
- CDMA (líneas actuales, y solo se comercializa en CNT Móvil).

2.1.5 Análisis Social

2.1.5.1 La creación de un nuevo lenguaje

La mayoría de los mensajes que se intercambian por este medio, no se basan en la voz, sino en la escritura. En lugar de hablar al micrófono, cada vez más usuarios sobre todo jóvenes recurren al teclado para enviarse mensajes de texto. Sin embargo, dado que hay que introducirlos con los botones del celular, ha surgido un lenguaje en el que se abrevian las palabras valiéndose de letras y números. A pesar de que redactar y teclear es considerablemente más incómodo que conversar, cada mes se envían y reciben 30.000 millones de mensajes en todo el mundo (año 2005).

El lenguaje SMS, consiste en acortar palabras, sustituir algunas de ellas por simple simbología o evitar ciertas preposiciones y demás. La Principal causa es que el SMS individual se limita a 160 caracteres, si se sobrepasa ese límite, los mensajes ya pasan a ser dobles, triples, etc. dependiendo del número de caracteres final. Por esa razón se procura comprimir el número de caracteres sin perder el

entendimiento del mensaje pudiendo extenderlo bastante más por el mismo costo.

A algunos analistas sociales les preocupa que estos mensajes, con su jerga ortográfica y sintáctica, lleven a que la juventud no sepa escribir bien. Sin embargo, otros opinan que “favorecen el renacer de la comunicación escrita en una nueva generación”.

Algunas personas prefieren enviar mensajes de texto (SMS) en vez de hablar directamente por cuestiones de economía. De hecho, enviar un mensaje de texto cuesta menos que hablar directamente.³⁹

2.1.6 Análisis Ambiental

2.1.6.1 Contaminación Electromagnética

La contaminación electromagnética, también conocida como electropolución, es la contaminación producida por las radiaciones del espectro electromagnético generadas por equipos electrónicos u otros elementos producto de la actividad humana.

Numerosos organismos como la Organización Mundial de la Salud, la Comisión Europea, la Universidad Complutense de Madrid, la Asociación Española contra el Cáncer, el Ministerio de Sanidad y Consumo de España, o el Consejo Superior de Investigaciones Científicas de España han emitido informes que descartan daños a la salud debido a las emisiones de radiación electromagnética, incluyendo las de los teléfonos móviles.

³⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Telefon%C3%ADa_m%C3%B3vil

Aunque existen algunos estudios contrarios a la opinión de estas organizaciones como el publicado en 2003 por el TNO (Instituto Holandés de Investigación Tecnológica), que afirmaba que las radiaciones de la tecnología UMTS podrían ser peligrosas, han sido rebatidos por otros más serios, como una investigación de la Universidad de Zurich, que utilizó hasta 10 veces la intensidad utilizada por el estudio del TNO. También hay numerosos estudios que intentan asociar la presencia de antenas con diversas enfermedades.

En resumen, es seguro vivir en un edificio con una antena de telefonía y en los que lo rodean, ya que aún no se ha podido demostrar con certeza que la exposición por debajo de los niveles de radiación considerados seguros suponga un riesgo para la salud.⁴⁰

2.2 ANÁLISIS DEL MICRO AMBIENTE

2.2.1 Competidores

2.2.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores:

El mercado de la telefonía móvil celular es bastante costoso por lo que no es fácil entrar en un mercado de este tipo; por tal motivo a nivel mundial controlan pocas empresas, convirtiéndose este negocio en un oligopolio. En Latinoamérica existe la tendencia de dos operadoras móviles multinacionales y en algunos países el Estado compite con estas empresas creando una tercera que lucha fuertemente con las ya posesionadas.

⁴⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Telefon%C3%ADa_m%C3%B3vil

Cuadro # 3 Empresas de Telefonía Móvil en Latinoamérica

| País | Operadoras |
|-----------|------------------------------|
| Colombia | Movistar, Comcel y Tigo |
| Venezuela | Movistar, Movilnet y Digitel |
| Ecuador | Movistar, Porta y CNT Móvil |
| Argentina | Movistar, Claro y Nextel |
| Chile | Movistar, Claro y Entel PCS |

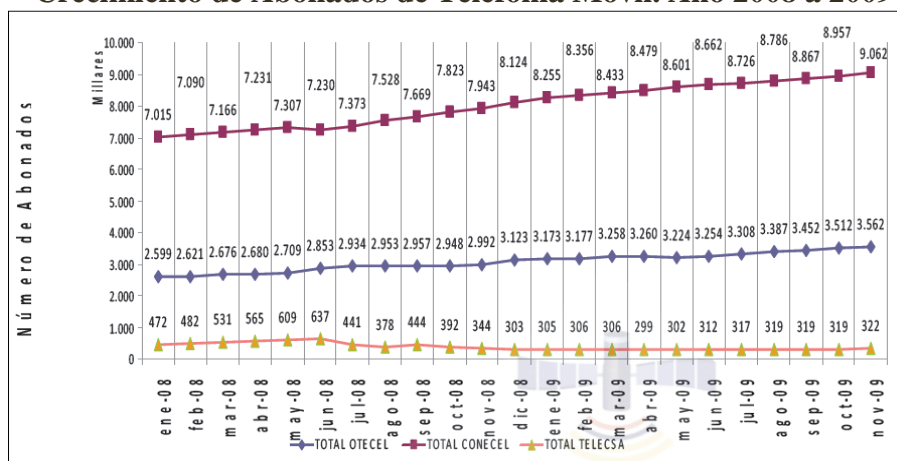
*Fuente: Revista Telecomunicaciones Latinoamérica
Elaborado: Autora de tesis*

2.2.1.2 Rivalidad Entre Competidores

- **Terminales de usuario**

La evolución de las líneas activas del Servicio Móvil Avanzado prestados a través de terminales de usuario (TELECSA S.A. – ALEGRO) (OTECCEL S.A. – MOVISTAR) y (CONECEL S.A. – PORTA) ha experimentado un crecimiento en los dos últimos años 2008 2009, destacándose Porta frente a movistar y Alegro como se indica a continuación:

**Gráfico # 2
Crecimiento de Abonados de Telefonía Móvil. Año 2008 a 2009**

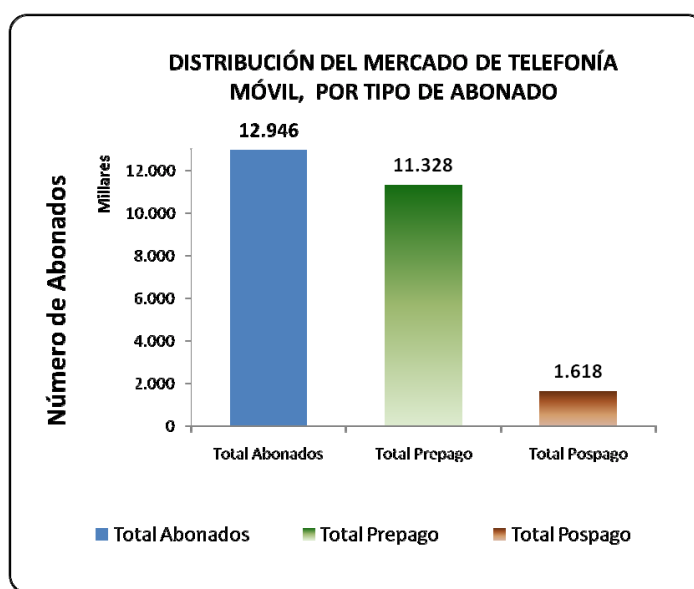


*Fuente: Superintendencia Telecomunicaciones
Elaborado: Superintendencia Telecomunicaciones*

⁴¹ http://www.supertel.gov.ec/pdf/estadisticas/historico_moviles.pdf

En el gráfico #8 se demuestra la distribución del mercado de telefonía móvil por tipo de abonado que representa 12.946, cifra que se descompone el mayor porcentaje pertenecen a prepago con 11.328 que son usuarios que ingresan con tarjeta y apenas una pequeñísima cantidad de 1.618 corresponden a pospago es decir con contratos empresariales o individuales.

Gráfico # 3

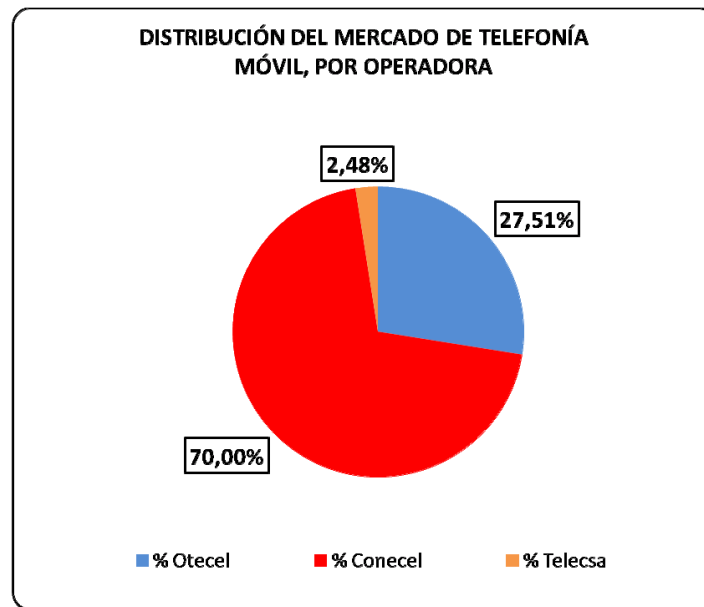


Fuente: Superintendencia Telecomunicaciones
*Elaborado: Superintendencia Telecomunicaciones*⁴²

En el gráfico #9 se demuestra la distribución del mercado de telefonía móvil por operadora observándose que del total 70% corresponde a Conecel, el 27,51 a Otecel y el 2,48 a Telecsa.

⁴² http://www.supertel.gov.ec/pdf/estadisticas/historico_moviles.pdf

Gráfico # 4



Fuente: Superintendencia Telecomunicaciones⁴³
Elaborado: Superintendencia Telecomunicaciones

- **Terminales de uso Público**

Terminales de uso público instalados hasta el año 2009, de acuerdo al cuadro # 3 se tiene que Conecel presenta una disminución del número de cabinas en el periodo 2008 al 2009 mientras Telesa S.A. tiene un crecimiento en los locutorios al igual que Otecel S.A.

⁴³ http://www.supertel.gov.ec/pdf/estadisticas/historico_moviles.pdf

Cuadro # 4 Terminales de Uso Público

| | CONECEL S.A. | TELECSA S.A. | OTECEL S.A. |
|--------|--------------|--------------|-------------|
| Fecha | Cabinas | Locutorios | PSPI |
| Mar-08 | 30.960 | 2.198 | 62.302 |
| Abr-08 | 30.960 | 2.709 | 61.999 |
| May-08 | 30.960 | 3.143 | 74.448 |
| Jun-08 | 30.960 | 3.749 | 76.226 |
| Jul-08 | 30.960 | 6.420 | 83.015 |
| Ago-08 | 31.579 | 8.543 | 84.405 |
| Sep-08 | 31.579 | 11.536 | 87.589 |
| Oct-08 | 31.705 | 15.179 | 88.606 |
| Nov-08 | 32.362 | 17.359 | 88.747 |
| Dic-08 | 32.362 | 20.628 | 89.402 |
| Ene-09 | 32.362 | 24.921 | 86.835 |
| Feb-09 | 32.362 | 28.397 | 87.189 |
| Mar-09 | 30.862 | 28.397 | 80.998 |
| Abr-09 | 30.862 | 32.675 | 82.000 |
| May-09 | 30.862 | 34.065 | 83.354 |
| Jun-09 | 30.862 | 35.371 | 76.334 |
| Jul-09 | 30.862 | 36.062 | 77.812 |
| Ago-09 | 29.354 | 37.181 | 79.032 |
| Sep-09 | 22.654 | 37.181 | 80.640 |
| Oct-09 | 22.654 | 37.557 | 82.431 |
| Nov-09 | 22.654 | 35.343 | 83.926 |

Fuente: Superintendencia Telecomunicaciones

Elaborado: Superintendencia Telecomunicaciones ⁴⁴

2.2.2 Proveedores

- **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores de telefonía móvil son limitados en cuanto a nivel técnico en el suministro de plataformas, radio bases y enlaces debido a la dependencia de alta tecnología y a las inversiones que requiere, así se ve que el mismo proveedor puede ser para varios operadores en el caso de CNT Móvil.

Proveedores:

⁴⁴ http://www.supertel.gov.ec/pdf/estadisticas/historico_moviles.pdf

- ✓ A nivel Técnico: Ericsson, Huawei y Siemens
- ✓ A nivel de Sistema: Open, Seven, Kactus
- ✓ A nivel de Equipos: Brigstar

2.2.3 Clientes

CNT Móvil anteriormente llamado Alegro ha dirigido su mercado objetivo a cierta clase de clientes como es la clase ejecutiva y corporativa ya que este es un mercado cautivo por el Estado a través de contratos con empresas especialmente del sector público, por lo que capta solo el 2,48 del total.

2.3 Diagnostico de la Empresa

2.3.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

CNT- División de Telefonía Móvil nació como Alegro que fue el nombre comercial de Telecomunicaciones Móviles del Ecuador TELECSA, concesionario del Estado Ecuatoriano, para la prestación del Servicio de Telefonía Móvil Avanzado.

Sus accionistas Andinatel / Pacifictel en la actualidad CNT, contrataron respectivamente los servicios de dos administradores extranjeros Swedtel (2003-2005) y Vía Advisors (2005-2007). Más tarde situaciones tales como: irregularidades, mala administración y por consiguiente inestabilidad administrativa, llevaron a la Compañía a reportar a finales del año 2007 pérdidas de hasta 200.000 dólares Americanos.

A partir de un mandato Presidencial, TELECSA S.A, Alegro depende en su totalidad de la administración de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) cuyo ente regulador es el Ministerio de

Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. La misma se encarga de la formulación de políticas públicas en materia de información así como de la coordinación de las instituciones públicas y privadas en materia de investigación científica y tecnológica.

Actualmente la empresa se encuentra en un proceso de fusión con la CNT por lo que pasa a ser una división de la empresa mencionada dejando de llamarse TELECSA – ALEGRO y pasa a ser CNT- División de telefonía móvil.

2.3.1.1 Actividad de la empresa

En la actualidad la oferta comercial está a la par de las otras dos empresas celulares que operan en el País, Movistar / Porta, ofreciendo así servicios innovadores con tecnología de punta a dos grandes grupos de clientes:

- Prepago: Recarga de saldo mediante tarjetas pre/ pago.
- Pos pago: Líneas a las que se accede a través de un contrato, a partir del cual el cliente se compromete a cancelar el valor Cargo básico mensual elegido a su conveniencia. Existen planes individuales controlados y abiertos, planes corporativos.

2.3.1.2 Productos y Servicios

Servicios de Voz:

- Planes prepago
- Pos pago / corporativos.

Servicios adicionales:

- SMS: on net- off net, international
- Seguro de equipos
- WAP
- MMS
- Roaming Internacional
- Duate: Pool / Unidireccional
- Mondo
- Alegro te presta.

Servicio Suplementarios:

- Transferencia de Llamadas
- Desvío de Llamadas por Ocupado
- Conferencia Telefónica
- Código Secreto
- Buzón de Voz
- Identificador de Llamadas
- Llamada en Espera
- Desvío de Llamadas Inmediata
- Feature Datos

Servicio de Datos:

- Internet NIU1x
- Internet Banda Ancha.

Servicio Blackberry.

2.3.1.3 Tecnología

Alegro cuenta con dos tipos de tecnología:

- CDMA 1X: (Code Division Multiple Access) permite que muchos usuarios ocupen al mismo tiempo la misma frecuencia en un espacio/espectro dados. Como su nombre implica, CDMA asigna códigos exclusivos a cada comunicación para diferenciarla de las demás dentro del mismo espectro.
- GSM: La revolucionaria tecnología GSM es dada por el chip. Este pequeño micro chip, se puede insertar y extraer del equipo celular con mucha facilidad. El mismo contiene el número de teléfono, los datos de la cuenta y la lista de contactos, lo que significa que el usuario puede cambiar de teléfono cuantas veces desee, sin necesidad configurarlo.

2.3.1.4 Cobertura

Al cumplirse 6 años de entregar servicios de telefonía celular, Alegro llega a 357.506 abonados, distribuidos en el territorio nacional: 24 provincias. El mayor porcentaje de abonados se localizan en:

| | |
|------------|------------------|
| Pichincha: | 312.892 abonados |
| Guayas: | 57.630 abonados |
| Azuay: | 10.064 abonados |
| Manabí: | 6.678 abonados |

2.3.1.5 Centros de Atención y ventas para Clientes:

En las principales ciudades del país: Quito, Guayaquil, Cuenca y Manta: la empresa cuenta con 4 Centros de Atención y Ventas (Cav's) y 4 (Mini cav's) en las que se gestionan actividades de:

Ventas, Servicio Técnico y Servicio al Cliente: (potenciales - actuales).

2.3.1.6 Distribuidores Autorizados

Alegro tiene contrato con varios Distribuidores Autorizados (D/A), a quienes otorga comisiones por ventas de productos y servicios. Los Distribuidores Autorizados prestan atención al cliente desde sus locales, identificándolos con la marca Alegro más el nombre comercial del local es elegido a gusto o conveniencia del distribuidor.

Estos se caracterizan además por comercializar equipos, chips, tarjetas prepago, accesorios de celulares, pero no están en posibilidad de ofrecer servicios posventa, ya que no cuentan con el sistema operativo utilizado por Alegro.

2.3.1.7 Otros Canales de Atención y servicio al cliente

Contact center: Atención telefónica en línea al cliente 7/24: (clientes potenciales - actuales). El cliente tiene acceso a este canal, marcando desde su celular: *611 o al 1-800-ALEGRO desde teléfono fijo.

Página Web: Portal en el cual el cliente tiene acceso a información comercial: productos / servicios / promociones. Además tiene la opción de chatear en línea con un ejecutivo de servicio solventando consultas, quejas, requerimientos.

Locutorios: Locales comerciales que ofrecen a los clientes el servicio de llamadas telefónicas (bases fijas), por un costo inferior a las tarifadas desde un equipo celular. (Llamadas locales / provinciales /internacionales).

2.3.1.8 Cultura Organizacional De La Empresa

2.3.1.8.1 Público Interno de Alegro

En la actualidad la Empresa se encuentra en un proceso de reestructuración total administrativa y funcional, situación que a futuro permitirá tener una nueva conformación de la misma. Actualmente cuenta con 473 colaboradores a nivel nacional, en la Matriz ubicada en la ciudad de Quito con 359 empleados.

La visión y misión actual de la empresa son las siguientes:

- **Misión**

“Destacarnos como empresa líder por la innovación y calidad de nuestros servicios, superando las expectativas y exigencias de nuestros clientes, para transformarnos en el centro de trabajo preferido, dando ejemplo de eficacia, eficiencia y valores.”

- **Visión**

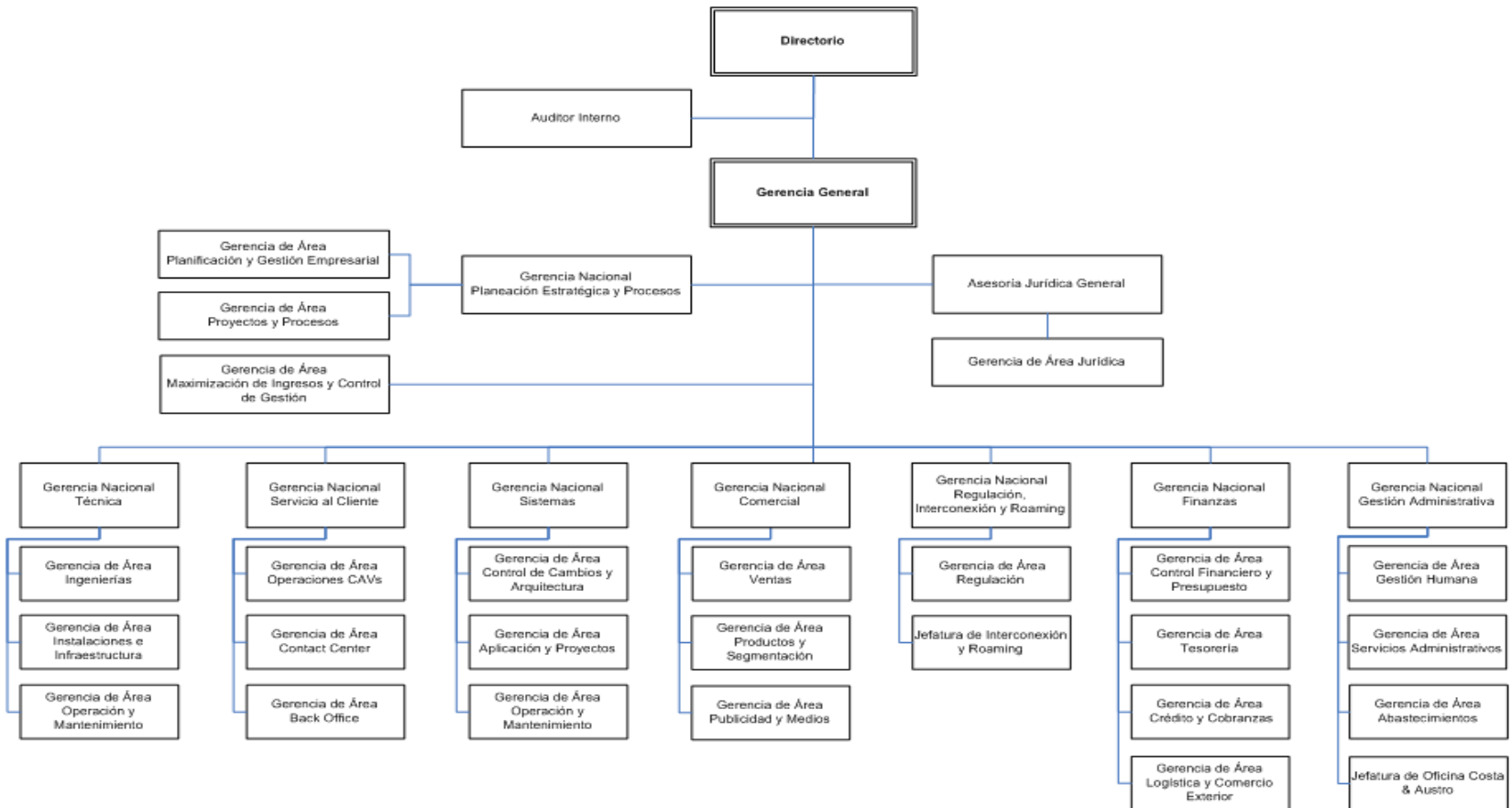
“Ser y ser percibida como la primera empresa de servicios de telecomunicaciones móviles en el Ecuador.”

2.3.1.8.2 ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONA ACTUAL DE LA EMPRESA

Organigrama General de la Organización:

- Presidente del Directorio: Ing. Rafael Poveda.
- Gerente General: Ing. Marcelo Avendaño.

Cuadro # 5
Organigrama General de la Organización



Fuente: Gestión Humana CNT – Móvil (Alegro)
Elaborado: Gestión Humana CNT – Móvil (Alegro)

El organigrama de la empresa consta de tres niveles de mando alto dividido de la siguiente manera:

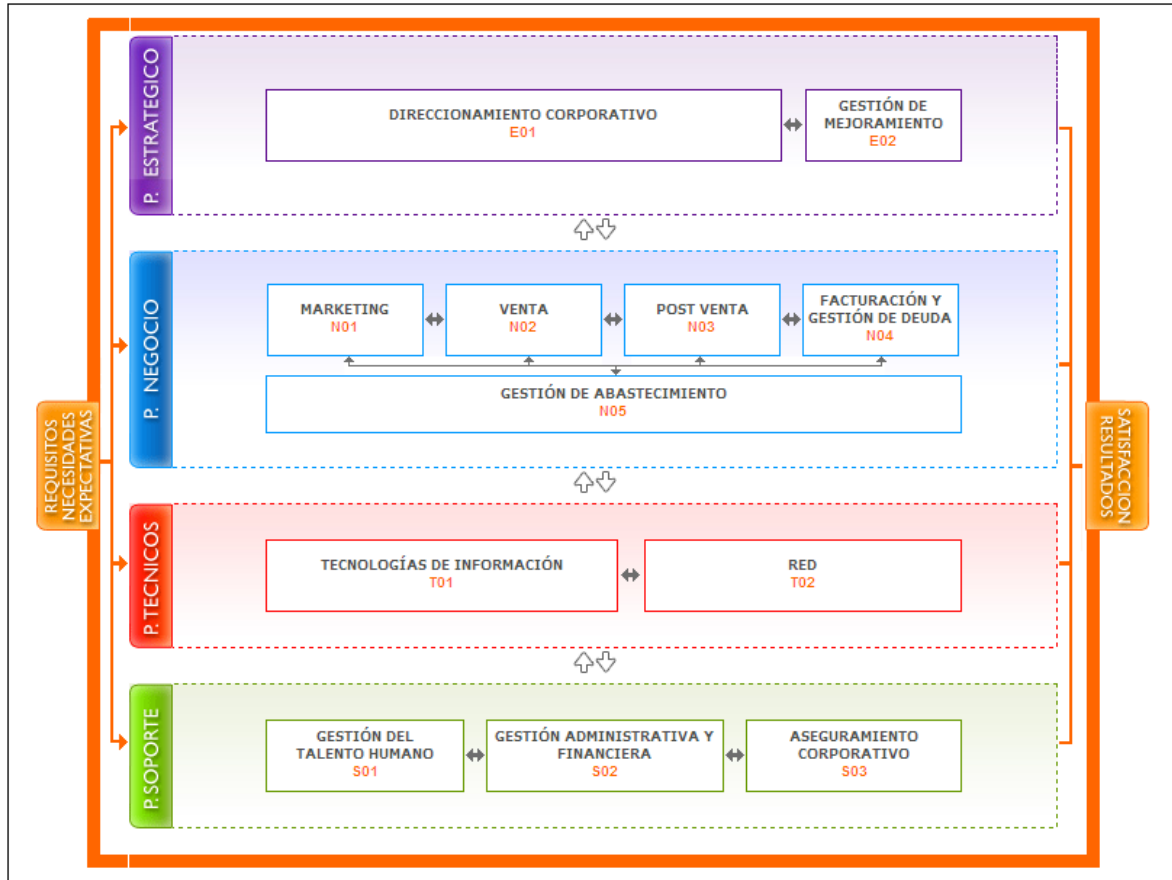
- Un Directorio
- Una Gerencia General
- 7 Gerencias Nacionales por área de la empresa
 - ✓ Gerencia Nacional Técnica
 - ✓ Gerencia Nacional Servicio al Cliente
 - ✓ Gerencia Nacional Sistemas
 - ✓ Gerencia Nacional Comercial
 - ✓ Gerencia Nacional Regulación, Interconexión y Roaming
 - ✓ Gerencia Nacional Finanzas
 - ✓ Gerencia Nacional Gestión Administrativa
- Un staff a nivel de directorio que consta de un auditor externo
- Un staff a nivel de gerencia general que consta de
 - ✓ Gerencia Nacional Planificación Estratégica y Procesos
 - ✓ Asesoría Jurídica General
 - ✓ Gerencia de Área Jurídica

2.3.1.8.3 Herramientas de Gestión:

Procesos Estratégicos

Son aquellos que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización.

Gráfico # 5
Mapa de Procesos Nivel 0



Fuente: Proyectos y Procesos CNT – Móvil (Alegro)
Elaborado: Proyectos y Procesos CNT – Móvil (Alegro)

La empresa cuenta con manuales:

- Macroproceso: E01 Direccionamiento Corporativo
 - ✓ Proceso: P01 Planificación Estratégica y Presupuestación
 - ✓ Proceso: P02 Planificación Control de Gestión
 - ✓ Proceso: P03 Administración de Relaciones Externas
- Macroproceso: E02 Gestión de Mejoramiento

- ✓ Proceso:P01 Planificación de la Calidad y reingeniería
- ✓ Proceso:P02 Mejoramiento continuo

- Macroproceso: N01 Marketing
 - ✓ Proceso: P01 Planificación e inteligencia de mercados
 - ✓ Proceso: P02 Desarrollo de Productos y Pricing
 - ✓ Proceso: P03 Comunicación e imagen corporativa

- Macroproceso: N02 Ventas
 - ✓ Proceso: P01 Planificación y seguimiento comercial
 - ✓ Proceso: P02 Gestión de Canales
 - ✓ Proceso: P03 Gestión de venta

- Macroproceso: N03 Post Venta
 - ✓ Proceso: P01 Planificación y evaluación de la asistencia
 - ✓ Proceso: P02 Gestión de requerimientos del cliente
 - ✓ Proceso: P03 Fidelización y retención de clientes

- Macroproceso: N04 Facturación y Gestión de Deuda
 - ✓ Proceso: P01 Facturación a clientes

CAPITULO III: DIAGNOSTICO DEL CLIMA CORPORATIVO

3.1 INTRODUCCION AL CLIMA CORPORATIVO

El principal capital de una empresa es el recurso humano; todo lo que conlleva una organización como son: su estructura organizacional, recursos, estrategia, y valor económico, no tienen sentido alguno sin esas personas, por lo que el clima organizacional requiere una especial atención.

En una empresa se vinculan creencias, valores y otros tipos de símbolos que configuran un patrón de comportamiento, por lo que el capital humano es el que puede facilitar, entorpecer y aun destruir el proyecto corporativo. Así como también se convierte afuera de la empresa en un portavoz de la organización, transmite lo que la empresa “es”, lo que “desea ser” la gente es una especie de “anuncio viviente” ya que de igual manera es quien habla acerca de la calidad de los productos y/o servicios de la empresa.

De lo antes expresado y según el autor Idalberto Chiavenato nos dice: el clima de una organización tiene relación con la calidad del ambiente psicológico de una organización que se 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).⁴⁵

3.2 INVESTIGACIÓN

Recopilar la información necesaria proveniente del público al que está dirigido el plan de comunicación interna para conocer el estado actual en el que se encuentra el clima corporativo de la Empresa.

⁴⁵ Idalberto Chiavenato (2004). Comportamiento Organizacional. Mexico. Thomson, página 655

3.2.1 Objetivos Específicos

- Diagnosticar al cliente interno respecto al Clima Corporativo de CNT-Móvil.
- Identificar los problemas que afectan el dinamismo del Clima Corporativo y su incidencia con el sentido de pertenencia en su público.
- Proponer un Plan de mejora.

3.2.2 Población y Muestra

La muestra se obtendrá del universo en el caso del presente estudio: Colaboradores que pertenecen a la nómina de CNT-Móvil antes Alegro, Matriz Quito.

Fórmula para obtener la muestra:

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{e^2 (N - 1) + z^2 * p * q}$$

n = Muestra

z = Nivel de confiabilidad (1.96)

N = Universo (359)

p = Probabilidad Positiva (0.50)

q = Probabilidad Negativa (0.50)

e = Margen de error (0.06)

Número de encuestas: 153,2916

Característica de la muestra:

La muestra comprende hombres y mujeres entre los 20 y 55 años, profesionales y pre-profesionales empleados de CNT-Móvil (Alegro)

3.3 Clima organizacional

3.3.1 Evaluación del Clima

Hay muchas formas de evaluar el clima organizacional. La primera es categórica y trata de clasificar las organizaciones en tipos teóricos preexistentes. El primer método o enfoque categórico no ha sido muy popular ni ha tenido mucho éxito. Ejemplos de él se encuentran en el trabajo de Ginsberg (1978) quien describe 3 climas básicos (de iniciación, posemprendedor y burocrático).

La segunda es dimensional e intenta clasificar con base en una serie preestablecida de dimensiones, de las que se cree que captan o describen cabalmente el clima organizacional.

Un tercer método, menos utilizado, consiste en recopilar información documental u otras pruebas objetivas para generar un índice agregado de determinado clima organizacional. Miceli y Near (1985) lo utilizaron para analizar los factores organizacionales asociados con los “informadores”.

De lo antes expuesto se observa que existen algunas medidas dimensionales del clima organizacional. El cuestionario del clima organizacional de 50 preguntas ideado por Litwin y Stringer (1968) esta

diseñado para medir 9 características que reflejan el énfasis organizacional que se pone en la estructura, la responsabilidad, la recompensa, el riesgo, la cordialidad, el apoyo, los estándares, el conflicto y la identidad.

En cuestionario Work Environment Scale (WENS) agrupa las 9 características en 5 secciones que son: Moral y Satisfacción, Comunicación, Actitud al Cambio, Solución de Conflictos, Toma de decisiones.

La forma de evaluación de este formulario se lleva a cabo con puntuación que va desde los 10 puntos hasta los 40 puntos y se basa en el cuadro # 1, además nos muestra el nivel de clima organizacional que posee la entidad además nos ofrece una recomendación.

Cuadro # 6
Puntuación WENS

| Puntaje | Interpretación | Recomendación |
|----------------|-----------------------|-----------------------|
| 34,1 - 40 | Muy alta | Mantener este nivel |
| 28,1 - 34 | Alto | Sostener y elevar |
| 22,1 - 28 | Medio | Elevar el nivel |
| 16,1 - 22 | Bajo | Punto de preocupación |
| 10,0 - 16 | Muy bajo | Punto crítico |

Fuente: Formulario WENS
Elaborado: Autora de Tesis

3.3.2 Análisis e Interpretación de Encuesta para clima laboral Formulario WENS

El formulario WENS se basa en 5 grupos para diagnosticar el clima organizacional:

1) Moral y Satisfacción

Es el resultado de las actitudes hacia el trabajo, así como el estado de ánimo de los empleados dentro de la empresa, para esto se consideran los siguientes aspectos: el trabajo, sentimiento de participación y pertenencia dentro de la empresa, sueldos y salarios, relaciones humanas, promociones y ascensos, jefes y supervisores.

2) Comunicación

La comunicación es la base de toda relación interpersonal, en todo momento enviamos y recibimos mensajes, es decir, nos estamos comunicando. No existe un estilo correcto de comunicación, sino formas eficaces o no de lograrlo.

3) Actitud al Cambio

Tanto las organizaciones como las personas se hallan expuestas al constante cambio del mundo actual, que impone la adopción de nuevas tecnologías, métodos y procedimientos, obligando a aquellas adaptarse a estos. Todo cambio genera en los sujetos una actitud que sin ser buena o mala dificulta o posibilita la realización de dichos cambios.

4) Solución de Conflictos

En toda organización existen problemas o conflictos entre los individuos, ya sea por razones de trabajo o personales, los conflictos se producen por la diferencia de opiniones sobre aspectos de trabajo o sobre el comportamiento de los individuos que forman parte de un grupo o departamento. Así por ejemplo en el aspecto personal:

resentimientos entre compañeros, impresión, etc. En el aspecto de trabajo: falta de coordinación, desconocimiento de los procedimientos, etc.

5) Toma de Decisiones

En toda organización, en todo puesto de trabajo se debe tomar decisiones continuamente. Tomar una decisión implica escoger entre varias alternativas las más apropiadas para dar solución a los problemas o conflictos que se presentan en el Departamento. Cada Departamento o grupo tiene su forma particular para llegar a una decisión.

3.3.3 Presentación de resultados y análisis

Después de la tabulación de las respuestas a las encuestas realizadas de 153 personas, la muestra presenta los siguientes resultados por grupos:

- **Moral y Satisfacción**

En lo correspondiente a este grupo los resultados obtenidos de manera global son 28,99 puntos sobre 40 lo que lo ubica en un puntaje que se interpreta como “alto” con recomendación “sostener y elevar”.

En el cuadro #7 Moral y Satisfacción, se muestra el número de empleados encuestados en total 153, que corresponden a la muestra. Los mismos que eligieron una opción en cada una de las preguntas planteadas.

Cuadro # 7
Moral y Satisfacción

| PREGUNTA | TOTAL RESPUESTA A | TOTAL RESPUESTA B | TOTAL RESPUESTA C | TOTAL RESPUESTA D | # PERSONAS |
|----------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------|
| 1 | 65 | 25 | 50 | 13 | 153 |
| 2 | 74 | 37 | 39 | 3 | 153 |
| 3 | 55 | 70 | 20 | 8 | 153 |
| 4 | 40 | 63 | 36 | 14 | 153 |
| 5 | 64 | 74 | 11 | 4 | 153 |
| 6 | 78 | 58 | 13 | 4 | 153 |
| 7 | 66 | 53 | 29 | 5 | 153 |
| 8 | 28 | 25 | 41 | 59 | 153 |
| 9 | 55 | 43 | 15 | 40 | 153 |
| 10 | 24 | 71 | 26 | 32 | 153 |

Fuente: Encuestas aplicadas formulario WENS
Elaborado: Autora de Tesis

A los resultados anteriores se aplica la calificación de cada opción para obtener el promedio por pregunta

Cuadro # 8
Moral y Satisfacción Ponderación

| PREGUNTA | PONDERACION A | PONDERACION B | PONDERACION C | PONDERACION D | PROMEDIO |
|----------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------|
| 1 | 260 | 25 | 150 | 26 | 3,01 |
| 2 | 296 | 111 | 78 | 3 | 3,19 |
| 3 | 220 | 210 | 40 | 8 | 3,12 |
| 4 | 160 | 189 | 72 | 14 | 2,84 |
| 5 | 256 | 222 | 22 | 4 | 3,29 |
| 6 | 312 | 174 | 26 | 4 | 3,37 |
| 7 | 264 | 159 | 58 | 5 | 3,18 |
| 8 | 112 | 75 | 82 | 59 | 2,14 |
| 9 | 55 | 86 | 45 | 160 | 2,26 |
| 10 | 96 | 213 | 52 | 32 | 2,57 |

Fuente: Encuestas aplicadas formulario WENS
Elaborado: Autora de Tesis

En el cuadro #8 Moral y Satisfacción Ponderación al sumar el promedio de las 10 preguntas da el puntaje de 28,99.

La pregunta 8 tiene un impacto en toda la encuesta porque obtuvo la menor calificación 2,14 en la cual se observa que a pesar de no sentirse identificado con la institución se presenta un nivel alto de moral y satisfacción, es importante trabajar en el sentido de pertenencia de los colaboradores para sostener y elevar el nivel según la recomendación planteada.

De igual manera la pregunta 6 tiene un impacto alto en la encuesta ya que tiene una calificación de 3,37 en la cual se observa que los colaboradores sienten que se reconocen los buenos trabajos que realizan.

- **Comunicación**

En lo correspondiente a este grupo los resultados obtenidos de manera global son 21,44 puntos sobre 40 lo que lo ubica en un puntaje que se interpreta como “bajo” con recomendación “punto de preocupación”.

En el cuadro #9 Comunicación, se muestra el número de empleados encuestados en total 153, que corresponden a la muestra. Los mismos que eligieron una opción en cada una de las preguntas planteadas.

**Cuadro # 9
Comunicación**

| PREGUNTA | TOTAL RESPUESTA A | TOTAL RESPUESTA B | TOTAL RESPUESTA C | TOTAL RESPUESTA D | # PERSONAS |
|----------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------|
| 1 | 10 | 55 | 45 | 43 | 153 |
| 2 | 10 | 16 | 66 | 61 | 153 |
| 3 | 7 | 45 | 38 | 63 | 153 |
| 4 | 47 | 70 | 26 | 10 | 153 |
| 5 | 20 | 44 | 24 | 65 | 153 |
| 6 | 14 | 29 | 96 | 14 | 153 |
| 7 | 34 | 54 | 40 | 25 | 153 |
| 8 | 86 | 49 | 17 | 1 | 153 |
| 9 | 71 | 63 | 7 | 12 | 153 |
| 10 | 64 | 51 | 20 | 18 | 153 |

*Fuente: Encuestas aplicadas formulario WENS
Elaborado: Autora de Tesis*

A los resultados anteriores se aplica la calificación de cada opción para obtener el promedio por pregunta

Cuadro # 10
Comunicación Ponderación

| PREGUNTA | PONDERACION A | PONDERACION B | PONDERACION C | PONDERACION D | PROMEDIO |
|----------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------|
| 1 | 40 | 165 | 90 | 43 | 2,21 |
| 2 | 30 | 64 | 132 | 61 | 1,88 |
| 3 | 28 | 135 | 76 | 63 | 1,97 |
| 4 | 47 | 140 | 78 | 40 | 1,99 |
| 5 | 80 | 132 | 48 | 65 | 2,12 |
| 6 | 56 | 87 | 192 | 14 | 2,28 |
| 7 | 136 | 162 | 80 | 25 | 2,63 |
| 8 | 86 | 98 | 51 | 4 | 1,56 |
| 9 | 71 | 126 | 21 | 48 | 1,74 |
| 10 | 256 | 153 | 40 | 18 | 3,05 |

Fuente: Encuestas aplicadas formulario WENS
Elaborado: Autora de Tesis

En el cuadro # 10 Comunicación Ponderación al sumar el promedio de las 10 preguntas da el puntaje de 21,44.

La pregunta 8 tiene un impacto en toda la encuesta porque obtuvo la menor calificación 1,56 en la cual se observa que existe falta de diálogo y poca oportunidad de sugerencia por parte de los niveles operativos ya que la comunicación viene de arriba hacia abajo, por lo que es importante en este punto elevar el nivel como se indica en la recomendación.

De igual manera la pregunta 10 tiene un impacto alto en la encuesta ya que tiene una calificación de 3,05 en la cual se observa que el jefe o compañeros de trabajo tienen dialogo exclusivamente en relación al día a día de los requerimientos y problemas con relación al trabajo.

- **Actitud al Cambio**

En lo correspondiente a este grupo los resultados obtenidos de manera global son 26,35 puntos sobre 40 lo que lo ubica en un puntaje que se interpreta como “medio” con recomendación “elevar el nivel”.

En el cuadro #11 Actitud al Cambio, se muestra el número de empleados encuestados en total 153, que corresponden a la muestra. Los mismos que eligieron una opción en cada una de las preguntas planteadas.

Cuadro # 11
Actitud al Cambio

| PREGUNTA | TOTAL RESPUESTA A | TOTAL RESPUESTA B | TOTAL RESPUESTA C | TOTAL RESPUESTA D | # PERSONAS |
|----------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------|
| 1 | 20 | 62 | 50 | 21 | 153 |
| 2 | 73 | 29 | 32 | 19 | 153 |
| 3 | 42 | 46 | 62 | 3 | 153 |
| 4 | 24 | 51 | 60 | 18 | 153 |
| 5 | 7 | 4 | 6 | 136 | 153 |
| 6 | 41 | 62 | 40 | 10 | 153 |
| 7 | 29 | 40 | 36 | 48 | 153 |
| 8 | 36 | 40 | 62 | 15 | 153 |
| 9 | 51 | 44 | 23 | 35 | 153 |
| 10 | 18 | 29 | 16 | 90 | 153 |

Fuente: Encuestas aplicadas formulario WENS
Elaborado: Autora de Tesis

A los resultados anteriores se aplica la calificación de cada opción para obtener el promedio por pregunta

Cuadro # 12
Actitud al Cambio Ponderación

| PREGUNTA | PONDERACION A | PONDERACION B | PONDERACION C | PONDERACION D | PROMEDIO |
|----------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------|
| 1 | 20 | 124 | 150 | 84 | 2,47 |
| 2 | 146 | 29 | 96 | 76 | 2,27 |
| 3 | 168 | 138 | 124 | 3 | 2,83 |
| 4 | 96 | 153 | 120 | 18 | 2,53 |
| 5 | 7 | 8 | 18 | 544 | 3,77 |
| 6 | 164 | 186 | 80 | 10 | 2,88 |
| 7 | 29 | 80 | 108 | 192 | 2,67 |
| 8 | 36 | 80 | 186 | 60 | 2,37 |
| 9 | 204 | 132 | 46 | 35 | 2,73 |
| 10 | 72 | 87 | 32 | 90 | 1,84 |

Fuente: Encuestas aplicadas formulario WENS

Elaborado: Autora de Tesis

En el cuadro # 12 Actitud al Cambio Ponderación al sumar el promedio de las 10 preguntas da el puntaje de 26,3.

La pregunta 10 tiene un impacto en toda la encuesta porque obtuvo la menor calificación 1,84 en la cual se observa que los colaboradores no están de acuerdo en que la programación de planes y proyectos para el futuro, relacionados con el trabajo que desempeñan participen únicamente los jefes del departamento por lo que es necesario elevar el nivel como se indica en la recomendación.

De igual manera la pregunta 5 tiene un impacto alto en la encuesta ya que tiene una calificación de 3,77 en la cual se observa que las personas tienen una buena disposición y están predispuestas a las innovaciones tecnológicas.

- **Solución de Conflictos**

En lo correspondiente a este grupo los resultados obtenidos en manera global son 26,71 puntos sobre 40 lo que lo ubica en un puntaje que se interpreta como “medio” con recomendación “elevar el nivel”.

En el cuadro #13 Solución de Conflictos, se muestra el número de empleados encuestados en total 153, que corresponden a la muestra. Los mismos que eligieron una opción en cada una de las preguntas planteadas.

Cuadro # 13
Solución de Conflictos

| PREGUNTA | TOTAL RESPUESTA | TOTAL RESPUESTA | TOTAL RESPUESTA | TOTAL RESPUESTA | # PERSONAS |
|----------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------|
| | A | B | C | D | |
| 1 | 40 | 18 | 16 | 79 | 153 |
| 2 | 73 | 62 | 15 | 3 | 153 |
| 3 | 61 | 64 | 27 | 1 | 153 |
| 4 | 29 | 40 | 34 | 50 | 153 |
| 5 | 18 | 40 | 26 | 69 | 153 |
| 6 | 40 | 54 | 18 | 41 | 153 |
| 7 | 73 | 40 | 29 | 11 | 153 |
| 8 | 44 | 51 | 18 | 40 | 153 |
| 9 | 40 | 34 | 67 | 12 | 153 |
| 10 | 49 | 40 | 29 | 35 | 153 |

Fuente: Encuestas aplicadas formulario WENS
Elaborado: Autora de Tesis

A los resultados anteriores se aplica la calificación de cada opción para obtener el promedio por pregunta

Cuadro # 14
Solución de Conflictos Ponderación

| PREGUNTA | PONDERACION | PONDERACION | PONDERACION | PONDERACION | PROMEDIO |
|----------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------|
| | A | B | C | D | |
| 1 | 160 | 36 | 32 | 237 | 3,04 |
| 2 | 292 | 186 | 30 | 3 | 3,34 |
| 3 | 244 | 192 | 54 | 1 | 3,21 |
| 4 | 116 | 80 | 34 | 150 | 2,48 |
| 5 | 18 | 80 | 78 | 276 | 2,95 |
| 6 | 160 | 162 | 36 | 41 | 2,61 |
| 7 | 73 | 80 | 87 | 44 | 1,86 |
| 8 | 44 | 102 | 54 | 160 | 2,35 |
| 9 | 120 | 34 | 134 | 48 | 2,20 |
| 10 | 196 | 120 | 58 | 35 | 2,67 |

Fuente: Encuestas aplicadas formulario WENS
Elaborado: Autora de Tesis

En el cuadro #14 Solución de Conflictos Ponderación al sumar el promedio de las 10 preguntas da el puntaje de 26,71.

La pregunta 7 tiene un impacto en toda la encuesta porque obtuvo la menor calificación 1,86 en la cual se observa que los colaboradores tienen una percepción que se utiliza la jerarquía para eliminar los problemas o conflictos en la mayoría de los casos, por lo que es necesario elevar el nivel como se indica en la recomendación.

De igual manera la pregunta 2 tiene un impacto alto en la encuesta ya que tiene una calificación de 3,34 en la cual se observa que los colaboradores tienen un conocimiento claro de los problemas o conflictos que surgen o existen en su departamento.

- **Toma de Decisiones:**

En lo correspondiente a este grupo los resultados obtenidos de manera global son 23,41 puntos sobre 40 lo que lo ubica en un puntaje que se interpreta como “medio” con recomendación “elevar el nivel”.

En el cuadro #15 Toma de Decisiones, se muestra el número de empleados encuestados en total 153, que corresponden a la muestra. Los mismos que eligieron una opción en cada una de las preguntas planteadas.

Cuadro # 15
Toma de Decisiones

| PREGUNTA | TOTAL RESPUESTA A | TOTAL RESPUESTA B | TOTAL RESPUESTA C | TOTAL RESPUESTA D | # PERSONAS |
|----------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------|
| 1 | 118 | 18 | 15 | 2 | 153 |
| 2 | 64 | 67 | 18 | 4 | 153 |
| 3 | 82 | 48 | 19 | 4 | 153 |
| 4 | 74 | 61 | 18 | 0 | 153 |
| 5 | 51 | 47 | 40 | 15 | 153 |
| 6 | 60 | 62 | 28 | 3 | 153 |
| 7 | 51 | 63 | 24 | 15 | 153 |
| 8 | 64 | 51 | 26 | 12 | 153 |
| 9 | 7 | 34 | 83 | 29 | 153 |
| 10 | 62 | 55 | 25 | 11 | 153 |

Fuente: Encuestas aplicadas formulario WENS
Elaborado: Autora de Tesis

A los resultados anteriores se aplica la calificación de cada opción para obtener el promedio por pregunta

Cuadro # 16
Toma de Decisiones Ponderación

| PREGUNTA | PONDERACION A | PONDERACION B | PONDERACION C | PONDERACION D | PROMEDIO |
|----------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------|
| 1 | 236 | 18 | 45 | 8 | 2,01 |
| 2 | 64 | 134 | 54 | 16 | 1,75 |
| 3 | 82 | 96 | 57 | 16 | 1,64 |
| 4 | 74 | 122 | 54 | 0 | 1,63 |
| 5 | 204 | 141 | 80 | 15 | 2,88 |
| 6 | 240 | 186 | 56 | 3 | 3,17 |
| 7 | 51 | 126 | 72 | 60 | 2,02 |
| 8 | 256 | 153 | 52 | 12 | 3,09 |
| 9 | 28 | 102 | 166 | 29 | 2,12 |
| 10 | 248 | 165 | 50 | 11 | 3,10 |

Fuente: Encuestas aplicadas formulario WENS
Elaborado: Autora de Tesis

En el cuadro # 16 Toma de Decisiones Ponderación al sumar el promedio de las 10 preguntas da el puntaje de 23,41.

La pregunta 3 tiene un impacto en toda la encuesta porque obtuvo la menor calificación 1,64 en la cual se observa que los colaboradores no tienen suficiente empoderamiento para tomar decisiones por su propia cuenta o la estructura es muy rígida por lo que es necesario la intervención del jefe, por lo que es necesario elevar el nivel como se indica en la recomendación.

De igual manera la pregunta 6 tiene un impacto alto en la encuesta ya que tiene una calificación de 3,17 en la cual se observa que los colaboradores comparten los problemas con el jefe de su departamento, considerados como grupo, procurando alcanzar juntos el consenso sobre la solución del mismo.

3.4 ANALISIS DE LOS RESULTADOS GLOBAL EMPRESA

3.4.1 Interpretación formulario WENS a nivel global

De acuerdo a la información obtenida a nivel empresa con ayuda del formulario WENS, se observa que la empresa actualmente tiene un clima organizacional medio en 3 puntos o áreas que abarca el formulario ACTITUD AL CAMBIO, SOLUCION DE CONFLICTOS, TOMA DE DESICIONES, así como también un nivel alto en la parte de MORAL Y SATISFACCION, pero tiene un punto débil que es la COMUNICACIÓN que fue la que menor puntaje obtuvo se encuentra en un nivel medio con una recomendación punto de preocupación.

La empresa debe tener cuidado con esta área debido a lo sensible que es y más tomando en cuenta los procesos de fusión y de reestructuración que está atravesando actualmente, ya que el clima corporativo es la “calidad duradera del entorno interno de la organización que tiene sus miembros, influye en su comportamiento, y se describe en términos de los valores

de un conjunto concreto de características o atributos de dicho entorno” (Tagiuri, 1968)⁴⁶, todo esto establece lo necesario de mejorar el clima corporativo en la organización tomando en cuenta el punto débil que existe actualmente como es la comunicación, vemos que autores como Cees B.M. van Riel plantean que la comunicación “Es un instrumento de gestión mediante el, por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende.”⁴⁷, de ahí la importancia de una comunicación clara a todos los niveles de la organización, motivo por el cual se va a trabajar en el plan de comunicación interna que se muestra en el siguiente capítulo.

⁴⁶ Cees B.M. van Riel (1997).Comunicación Corporativa. Madrid: Prentice Hall, página 59

⁴⁷ Cees B.M. van Riel (1997).Comunicación Corporativa. Madrid: Prentice Hall, página 26.

CAPITULO IV: MODELO CLIMA CORPORATIVO

4.1 MODELO PROPUESTO

El modelo planteado para el fortalecimiento del clima organizacional en empresas de telefonía pública se basa en la comunicación por lo que se propone un plan de comunicación interno utilizando como base la planificación estratégica.

Luego de revisar y analizar los resultados obtenidos en el capítulo III se establece el FODA como herramienta básica para determinar las falencias del clima organizacional en la empresa objeto de este estudio.

4.1.1 FODA

- **Fortalezas**
 - ✓ La mayoría de los empleados está adaptado en su puesto de trabajo.
 - ✓ Los empleados realizan sus tareas con agrado.
 - ✓ Lo colaboradores sienten que se reconocen los trabajos que realizan.
 - ✓ El jefe se interesa por sus subalternos.
 - ✓ Frecuentemente se analizan métodos técnicas procedimientos de trabajo.

- ✓ Frecuentemente se promueve la creatividad e innovación.
- ✓ Los empleados no tienen problemas con las innovaciones tecnológicas.
- ✓ Los problemas del departamento son conocidos por todos sus miembros.
- ✓ Los problemas del departamento lo tratan de solucionar cada funcionario.
- ✓ La mayoría de conflictos los resuelven las personas involucradas.
- ✓ Se otorga responsabilidades y confianza a los subalternos.

- **Oportunidades**

- ✓ Inversión del Plan de conectividad y comunicación.
- ✓ Declaratoria por parte del gobierno a las telecomunicaciones como sector estratégico.
- ✓ Inversión Extranjera a través de organizaciones mixtas entre el Estado y la empresa privada.

- **Debilidades**

- ✓ La percepción que no son justos los ascensos.

- ✓ La comunicación solo viene de arriba hacia abajo sin oportunidad de sugerencia.
- ✓ No se aceptan críticas por temor al malestar que produce.
- ✓ La mayoría de las nuevas ideas sobre asuntos de trabajo, causan indiferencia entre los empleados.
- ✓ Los problemas o conflictos afectan a otros departamentos.
- ✓ No se tienen procedimientos establecidos para alcanzar acuerdos.
- ✓ La mayoría de las soluciones son transitorias.
- ✓ La mayoría de las veces se acusan entre los presentes cuando se va a tomar decisiones.
- ✓ La mayoría de las decisiones son tomadas por amistad.
- ✓ Los antagonismos personales obstaculizan la toma de decisiones.
- ✓ Falta identificación con la empresa.
- ✓ En la mayoría de las decisiones influye el jefe.
- ✓ Para tomar decisiones se involucra a unos pocos.

- **Amenazas**

- ✓ Inestabilidad en los mandos superiores por la intervención de la política en la empresa estatal.
- ✓ Reajustes del presupuesto asignado por parte del Estado a la empresa.
- ✓ Reformas en el marco institucional y jurídico que ameritan reestructurar el sector.
- ✓ Homologación salarial por Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES) Y Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa LOSCA.

4.2 DESARROLLO DEL MODELO

4.2.1 Matrices de Planificación Estratégica

Como parte del modelo de fortalecimiento del clima organizacional de la empresa y basados en los puntos críticos detectados en el capítulo III, se diseñó las matrices del plan de comunicación; así como estrategias y tácticas necesarias para alcanzar los objetivos planteados.

- Matriz de Estrategias y Tácticas de Comunicación: contiene los objetivos, políticas, estrategias y tácticas.
- Matriz de Planificación operativa de las estrategias (seguimiento): contiene actividad, subactividad, responsable, cronograma, recursos necesarios.

- **Matriz de Presupuesto:** contiene las partidas presupuestarias tanto de Estrategias y Tácticas, como de gastos generales e Ingresos, y el presupuesto total
- **Matriz de Cuadro de Resumen:** contiene el proyecto, el objetivo, estrategias, tácticas, responsables, cronograma, presupuesto, indicador de medición y mecanismos de evaluación.

Se utilizó la siguiente nomenclatura para identificar los elementos en las matrices a continuación:

- **O** Objetivo
- **P** Política
- **E** Estrategia
- **T** Táctica

4.2.2 Matriz Descripción de las Estrategias y Tácticas de Comunicación

| OBJETIVO | | POLITICA | | ESTRATEGIA | | ESTRATEGIA / TACTICA |
|-----------|---|-----------|--|------------|---|---|
| O1 | Elevar el nivel de moral y satisfacción | P1 | Compromiso por parte de cada Gerencia Nacional | E1 | Lograr identificación del personal con la empresa | E1.T1. Seminarios de Transformación personal: o Coughing empresarial basado en como alcanzar las metas individuales apoyados por la empresa. |
| | | | | | | E1.T2. Vestimenta Viernes: Usar los viernes la camiseta de la institución |
| | | | | | | E1.T3. Campaña “Alegro depende de mi”: afianzar la misión, visión y valores de la empresa mediante carteles, botones promocionales, premios por responder preguntas sobre lo antes mencionado. |
| | | | | | | E1.T4. Campeonato interno: de deportes entre áreas. |
| | | | | | | E1.T5. Informe trimestral: sobre el estado de la empresa en foro abierto |
| O2 | Elevar el nivel de comunicación | P2 | Compromiso por parte de cada Gerencia Nacional | E2 | Incrementar la retroalimentación de la información hasta niveles operativos | E2.T1. Almuerzos de Trabajo: colaboradores de diversas áreas y rangos para debatir sobre problemas de la empresa |
| | | | | | | E2.T2. Descansos para tomar café: creando, grupos de colaboradores de distintas áreas con el objetivo de recoger sugerencias e inquietudes y ponerlas en un buzón que se direccionará al personal a quien va dirigido para solventar las dudas en caso que sea necesario o para tomar en cuenta las sugerencias planteadas. |

| | | | | | | |
|-----------|--|-----------|--|-----------|---|---|
| O3 | Elevar el nivel de Actitud al Cambio | P3 | Compromiso por parte de cada Gerencia Nacional | E3 | Incluir al personal operativo en la planificación a nivel empresarial | <p>E3. T1. Reuniones de área: desde niveles operativos con coordinadores, luego coordinadores con gerentes de área, gerentes de área con gerentes nacionales, gerentes nacionales con gerente general</p> <p>E3.T2. Planes: Esquemas para dirigir las actividades de grupos interactivos. La aplicación de planes, e incluso la integración de grupos geográficamente distantes puede ser efectiva. El establecimiento de objetivos comunes o superiores suele tener una influencia semejante a los planes; puede reenfocar los esfuerzos de grupos divergentes y redefinir las fronteras de los grupos así las decisiones no se toman solo en la matriz de la empresa, viajar de otras regiones de la empresa hacia la matriz y viceversa.</p> |
| O4 | Elevar el nivel en la Solución de Conflictos | P4 | Compromiso por parte de cada Gerencia Nacional | E4 | Integración del Personal en solución de conflictos | <p>E4.T1. Cursos de negociación y arbitraje para jerarquías altas: Asignar a un superior común que se desempeñe como árbitro y pacificador, además de estar dispuesto a coordinar el trabajo de dos grupos interactivos.</p> <p>E4.T2. Cursos de negociación para funcionarios de enlace: personas en posiciones informales que actúen como interactivos, para mejorar la comunicación resolviendo problemas en los niveles inferiores de la jerarquía: sucede lo mismo en la E4.T1. pero en un nivel inferior y de manera informal más que formal.</p> |

| | | | | | | |
|-----------|--|-----------|--|-----------|--|--|
| O5 | Elevar el nivel en la Toma de Decisiones | P5 | Compromiso por parte de cada Gerencia Nacional | E5 | Empoderar a los empleados en la toma de decisiones | E5.T1 Integración de funciones o unidades: Un coordinador o grupo de personas permanentemente que opere como interfaz de los grupos interactivos: por ejemplo, los gerentes de proyecto o producto coordinan las decisiones de grupo interdependientes como los vendedores, ingenieros de investigación y desarrollo y la línea de producción. |
|-----------|--|-----------|--|-----------|--|--|

4.2.3 Matriz Planificación Operativa de las Estrategias (Seguimiento)

| | | | | |
|---|--|--|----------------------------------|---|
| E1.T4 | Reunión de directivos de departamentos de recursos humanos y comunicación para definición de actividades | Recursos Humanos Comunicación | 6 de Septiembre 2010 | Personal Computador Papelería |
| | Reunión con el departamento financiero para cotizar lugares donde se puede realizar las actividades deportivas de la empresa | Finanzas Recursos Humanos | 07 de Septiembre 2010 | Personal Computador Papelería Teléfono |
| | Selección de la mejor oferta y realizar el contrato con la empresa que gane el concurso | Finanzas Recursos Humanos | 10 de Septiembre 2010 | Personal Computador Papelería Teléfono |
| | Definición de fechas para el inicio del campeonato deportivo | Recursos Humanos | 13 de Septiembre 2010 | Personal Papelería Computador |
| | Comunicación a la empresa del campeonato deportivo | Comunicación | 15 de Septiembre 2010 | Personal Computador |
| | Inauguración del campeonato interno | Recursos Humanos Cada gerencia nivel nacional | 25 de Septiembre 2010 | Personal |
| | Clausura del campeonato interno | Recursos Humanos Cada gerencia nivel nacional | 30 de Octubre 2010 | Personal |
| | E1.T5 | Reunión de directivos de departamentos de recursos humanos y comunicación para definición de actividades | Recursos Humanos Comunicación | 6 de Septiembre 2010 |
| Reunión con el departamento financiero para cotizar hoteles que nos permitan realizar trimestralmente una | | Finanzas Recursos Humanos | 07 de Septiembre 2010 | Personal Computador Papelería Teléfono |

| | | | | |
|--------------|--|--|-----------------------|---|
| | reunión para 359 empleados | | | |
| | Selección de la mejor oferta y realizar el contrato con la empresa que gane el concurso | Finanzas Recursos Humanos | 10 de Septiembre 2010 | Personal Computador Papelería Teléfono |
| | Primera reunión de comunicaciones internas | Recursos Humanos Cada gerencia nivel nacional | 01 de Octubre 2010 | Personal Computador Papelería |
| E2. | Reunión de directivos de departamentos de recursos humanos y comunicación para definición de actividades | Recursos Humanos Comunicación | 1 de Noviembre 2010 | Personal Computador Papelería |
| E2.T1 | Reunión de directivos de departamentos de recursos humanos, comunicación, técnica, servicio al cliente, sistemas, comercial, regulación, finanzas, gestión administrativa. | Gerentes Nacionales | 2 de Noviembre 2010 | Personal Computador Papelería |
| | Reunión con el departamento financiero para cotizar empresas de cathering. | Finanzas Recursos Humanos | 3 de Noviembre 2010 | Personal Computador Papelería Teléfono |
| | Selección de la mejor oferta y realizar el contrato con la empresa que gane el concurso | Finanzas Recursos Humanos | 5 de Noviembre 2010 | Personal Computador Papelería Teléfono |
| | Definición de grupos y fechas para el almuerzo bimensual | Recursos Humanos Cada gerencia nivel nacional | 8 de Noviembre 2010 | Personal Papelería Proveedor |
| | Inicio de la actividad almuerzos de trabajo | Recursos Humanos Cada gerencia nivel nacional | 15 de Noviembre 2010 | Personal Computador Retroproyector Entrenador Papelería |

| | | | | |
|------------|--|--|----------------------|--|
| E2.T2 | Reunión de directivos de departamentos de recursos humanos, comunicación, técnica, servicio al cliente, sistemas, comercial, regulación, finanzas, gestión administrativa. | Gerencias Nacionales | 2 de Noviembre 2010 | Personal Computador Papelería |
| | Reunión con el departamento financiero para cotizar insumos necesarios como: café, te, leche, aromáticas, azúcar, servilletas tazas. | Finanzas Recursos Humanos | 3 de Noviembre 2010 | Personal Computador Papelería Teléfono Papelería |
| | Selección de la mejor oferta y realizar el contrato con la empresa que gane el concurso | Finanzas Recursos Humanos | 5 de Noviembre 2010 | Personal Computador Papelería Teléfono Papelería |
| | Definición de grupos, fechas y horarios programados para la actividad | Recursos Humanos Gerencias nacionales | 8 de Noviembre 2010 | Personal Papelería Proveedor |
| | Inicio de la actividad | Recursos Humanos Cada gerencia nivel nacional | 15 de Noviembre 2010 | Personal |
| E3. | Reunión de directivos de departamentos de recursos humanos y comunicación para definición de actividades | Recursos Humanos Comunicación | 1 de Diciembre 2010 | Personal Computador Papelería |
| E3.T1 | Reunión de directivos de departamentos de recursos humanos, comunicación, técnica, servicio al cliente, sistemas, comercial, regulación, finanzas, gestión administrativa. | Gerentes Nacionales | 2 de Diciembre 2010 | Personal Computador Papelería |

| | | | | |
|-------|--|--|----------------------------------|---|
| | Inicio de la actividad reuniones semanales | Recursos Humanos Cada gerencia nacional | 3 de Diciembre 2010 | Personal Computador Retroproyector Papelería |
| E3.T2 | Reunión de directivos de departamentos de recursos humanos, comunicación, técnica, servicio al cliente, sistemas, comercial, regulación, finanzas, gestión administrativa. | Gerencias Nacionales | 2 de Diciembre 2010 | Personal Computador Papelería |
| | Reunión con el departamento financiero para cotizar movilización de ejecutivos a nivel nacional | Finanzas Recursos Humanos | 3 de Diciembre 2010 | Personal Computador Papelería Teléfono |
| | Selección de la mejor oferta y realizar el contrato con la empresa que gane el concurso | Finanzas Recursos Humanos | 7 de Diciembre 2010 | Personal Computador Papelería Teléfono |
| | Definición de grupos, fechas y horarios programados para la actividad | Recursos Humanos Gerencias nacionales | 8 de Diciembre 2010 | Personal Papelería Proveedor |
| | Inicio de la actividad | Recursos Humanos Cada gerencia nivel nacional | 13 de Diciembre 2010 | Personal |
| | E4. | Reunión de directivos de departamentos de recursos humanos y comunicación para definición de actividades | Recursos Humanos Comunicación | 3 de Enero 2010 |
| E4.T1 | Reunión con el departamento financiero para cotizar empresas de seminarios de negociación y arbitraje | Finanzas Recursos Humanos | 4 de Enero 2010 | Personal Computador Papelería Teléfono |

| | | | | |
|-------|---|--|--------------------|--|
| | Selección de la mejor oferta y realizar el contrato con la empresa que gane el concurso | Finanzas Recursos Humanos | 5 de Enero 2010 | Personal Computador Papelería Teléfono |
| | Definición de grupos y fechas para el inicio del curso con la aprobación de cada gerente nacional | Recursos Humanos Cada gerencia nivel nacional | 6 de Enero 2010 | Personal Computador Papelería |
| | Inicio del curso 1 de 5 grupos planteados con 10 empleados en cada grupo | Recursos Humanos Cada gerencia nivel nacional | 13 de Enero 2010 | Personal Computador Papelería Teléfono |
| | Inicio del curso 2 de 5 grupos planteados con 10 empleados en cada grupo | Recursos Humanos Cada gerencia nivel nacional | 20 de Enero 2010 | Personal Computador Retroproyector Proveedor Papelería |
| | Inicio del curso 3 de 5 grupos planteados con 10 empleados en cada grupo | Recursos Humanos Cada gerencia nivel nacional | 27 de Enero 2010 | Personal Computador Retroproyector Proveedor Papelería |
| | Inicio del curso 4 de 5 grupos planteados con 10 empleados en cada grupo | Recursos Humanos Cada gerencia nivel nacional | 3 de Febrero 2010 | Personal Computador Retroproyector Proveedor Papelería |
| | Inicio del curso 5 de 5 grupos planteados con 10 empleados en cada grupo | Recursos Humanos Cada gerencia nivel nacional | 10 de Febrero 2010 | Personal Computador Retroproyector Proveedor Papelería |
| E4.T2 | Reunión con el departamento financiero para cotizar empresas de seminarios de negociación y arbitraje | Finanzas Recursos Humanos | 4 de Enero 2010 | Personal Computador Papelería Teléfono |

| | | | | |
|------------|--|--|--------------------|--|
| | Selección de la mejor oferta y realizar el contrato con la empresa que gane el concurso | Finanzas Recursos Humanos | 5 de Enero 2010 | Personal Computador Papelería Teléfono |
| | Definición de grupos y fechas para el inicio del curso con la aprobación de cada gerente nacional | Recursos Humanos Cada gerencia nivel nacional | 6 de Enero 2010 | Personal Computador Papelería |
| | Inicio del curso 1 de 5 grupos planteados con 10 empleados en cada grupo | Recursos Humanos Cada gerencia nivel nacional | 13 de Enero 2010 | Personal Computador Papelería Teléfono |
| | Inicio del curso 2 de 5 grupos planteados con 10 empleados en cada grupo | Recursos Humanos Cada gerencia nivel nacional | 20 de Enero 2010 | Personal Computador Retroproyector Proveedor Papelería |
| | Inicio del curso 3 de 5 grupos planteados con 10 empleados en cada grupo | Recursos Humanos Cada gerencia nivel nacional | 27 de Enero 2010 | Personal Computador Retroproyector Proveedor Papelería |
| | Inicio del curso 4 de 5 grupos planteados con 10 empleados en cada grupo | Recursos Humanos Cada gerencia nivel nacional | 3 de Febrero 2010 | Personal Computador Retroproyector Proveedor Papelería |
| | Inicio del curso 5 de 5 grupos planteados con 10 empleados en cada grupo | Recursos Humanos Cada gerencia nivel nacional | 10 de Febrero 2010 | Personal Computador Retroproyector Proveedor Papelería |
| E5. | Reunión de directivos de departamentos de recursos humanos y comunicación para definición de actividades | Recursos Humanos Comunicación | 14 de Febrero 2010 | Personal Computador Papelería |

| | | | | |
|-------|---|--|--------------------|---|
| E5.T1 | Reunión con el departamento financiero para cotizar empresas de seminarios de manejo de proyectos | Finanzas Recursos Humanos | 15 de Febrero 2010 | Personal Computador Papelería Teléfono |
| | Selección de la mejor oferta y realizar el contrato con la empresa que gane el concurso | Finanzas Recursos Humanos | 18 de Febrero 2010 | Personal Computador Papelería Teléfono |
| | Definición de grupos y fechas para el inicio del curso con la aprobación de cada gerente nacional | Recursos Humanos Cada gerencia nivel nacional | 21 de Febrero 2010 | Personal Computador Papelería |
| | Inicio del curso | Recursos Humanos Cada gerencia nivel nacional | 28 de Febrero 2010 | Personal Proveedor |

4.3 PRESUPUESTO

4.3.1 Cédula Presupuestaria: Estrategias y Tácticas de Comunicación

Clima Organizacional Estrategias y Tácticas CNT Móvil

Cédula presupuestaria: Estrategias y Tácticas de Comunicación

PERIODO: 2010

| N° | Código | Estrategia | T1 | T2 | T3 | T4 | T5 | Total |
|----|----------------|---|-----------|-----------|----------|----------|----------|-----------|
| 1 | E1 | Lograr identificación del personal con la empresa | 35.900,00 | 3.590,00 | 2.500,00 | 1.850,00 | 1.600,00 | 45.440,00 |
| 2 | E2 | Incrementar la retroalimentación de la información hasta niveles operativos | 450,00 | 390,00 | - | - | - | 840,00 |
| 3 | E3 | Incluir al personal operativo en la planificación a nivel empresarial | - | 1.200,00 | - | - | - | 1.200,00 |
| 4 | E4 | Integración del Personal en solución de conflictos | 5.000,00 | 5.000,00 | - | - | - | 10.000,00 |
| 5 | E5 | Empoderar a los empleados en la toma de decisiones | 12.000,00 | - | - | - | - | 12.000,00 |
| | TOTALES | | 53.350,00 | 10.180,00 | 2.500,00 | 1.850,00 | 1.600,00 | 69.480,00 |

4.3.2 Cédula Presupuestaria: Gastos Generales

Clima Organizacional Estrategias y Tácticas CNT Móvil

Cédula presupuestaria: Gastos Generales

PERIODO: 2010

| Código | Partida Presupuestaria | Valores | Valor 2010 | % Incremento 2011 | Valor Presupuesto 2010 -2011 |
|--------------|-------------------------------------|---------|------------|-------------------|------------------------------|
| 1 | Material didáctico | 100,00 | 600,00 | - | 600,00 |
| 2 | Servicio Básicos | 200,00 | 1.200,00 | 22,44 | 1.222,44 |
| 3 | Suministros y Materiales de Oficina | 100,00 | 600,00 | 11,22 | 611,22 |
| TOTAL | | | | | 2.433,66 |
| | Imprevistos 5% | | | | 121,68 |

4.3.3 Cédula Presupuestaria: Presupuesto Clima Organizacional

Clima Organizacional Estrategias y Tácticas CNT Móvil

Cédula presupuestaria: Cédula presupuestaria: Presupuesto Clima Organizacional

PERIODO: 2010

| Código | Partida Presupuestaria | Nº de Empleados | Total 2009 |
|--------------|------------------------|-----------------|-----------------|
| 1 | Partida Presupuestaria | 359 | 71913,66 |
| TOTAL | | | 71913,66 |

4.3.4 Presupuesto Mejoramiento Clima Organizacional

CNT MOVIL FORTALECIMIENTO CLIMA ORGANIZACIONAL

PRESUPUESTO CLIMA ORGANIZACIONAL

AÑO 2010

| Nº | Partida Presupuestaria | Valor | Total parcial | Total |
|----|---|----------|---------------|-----------------|
| | Ingresos | | 71913,66 | 71913,66 |
| | Partida presupuestaria | 71913,66 | | |
| | Egresos | | | 71913,66 |
| | Estrategias y Tácticas | | 69480 | |
| | Lograr identificación del personal con la empresa | 45440 | | |
| | Incrementar la retroalimentación de la información hasta niveles operativos | 840 | | |
| | Incluir al personal operativo en la planificación a nivel empresarial | 1200 | | |
| | Integración del Personal en solución de conflictos | 10000 | | |
| | Empoderar a los empleados en la toma de decisiones | 12000 | | |
| | Gastos Generales | | 2433,66 | |
| | Material didáctico | 600 | | |
| | Servicio Básicos | 1222,44 | | |
| | Suministros y Material de oficina | 611,22 | | |

4.4 EVALUACION E INDICADORES DE MEDICION

El proceso de evaluación se va a llevar a cabo especialmente con la utilización de técnicas de investigación como son: encuestas y sondeos de opinión a nivel externo.

En el caso de los eventos que se organicen, el mecanismo de evaluación será el número de asistentes que se convoquen a través de los medios de comunicación disponibles.

En lo que respecta a las evaluaciones efectuadas en base a las encuestas y sondeos de opinión, se van a utilizar indicadores de medición porcentuales sobre un máximo de 100%. En el caso del conteo de asistentes, a través del número de asistentes.

4.5 MATRIZ CUADRO RESUMEN

| PROYECTO: EL MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR | | | | | | |
|---|--|----------------------------------|-----------------------|--------------------|------------------------------|--|
| OBJETIVO: FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CNT - MOVIL | | | | | | |
| Estrategia | Táctica | Responsable | Cronograma | Presupuesto | Indicador de Medicion | Mecanismo de Evaluacion |
| Lograr identificación del personal con la empresa | Seminarios de Transformación personal: o Coughing empresarial basado en como alcanzar las metas individuales apoyados por la empresa. | Recursos Humanos Comunicación | 16 de Septiembre 2010 | \$ 35.900,00 | Porcentual | Encuestas |
| | Vestimenta Viernes: Usar los viernes la camiseta de la institución | Recursos Humanos | 17 de Septiembre 2010 | \$ 3.590,00 | Porcentual | Número de empleados que utilizan la camiseta |
| | Campaña “Alegro depende mí”: afianzar la misión, visión y valores de la empresa mediante carteles, botones promocionales, premios por responder preguntas sobre lo antes mencionado. | Recursos Humanos Comunicación | 20 de Septiembre 2010 | \$ 2.500,00 | Porcentual | Encuestas |
| | Campeonato interno: de deportes entre áreas. | Recursos Humanos Comunicación | 25 de Septiembre 2010 | \$ 1.850,00 | Porcentual | Número de asistentes a eventos auspiciados |

| | | | | | | |
|--|--|--|----------------------|-------------|------------|--|
| | Informe trimestral: sobre el estado de la empresa en foro abierto | Recursos Humanos Comunicación Gerencia General | 01 de Octubre 2010 | \$ 1.600,00 | Porcentual | Número de asistentes a eventos auspiciados |
| Incrementar la retroalimentación de la información hasta niveles operativos | Almuerzos de Trabajo: colaboradores de diversas áreas y rangos para debatir sobre problemas de la empresa | Recursos Humanos Comunicación | 15 de Noviembre 2010 | \$ 450,00 | Porcentual | Número de asistentes a eventos auspiciados |
| | Descansos para tomar café: creando, grupos de colaboradores de distintas áreas con el objetivo de recoger sugerencias e inquietudes y ponerlas en un buzón que se direccionará al personal a quien va dirigido para solventarla las dudas en caso que sea necesario o para tomar en cuenta las sugerencias planteadas. | Recursos Humanos Comunicación Gerencias Nacionales | 15 de Noviembre 2010 | \$ 390,00 | Porcentual | Número de sugerencias |
| Incluir al personal operativo en la planificación a nivel empresarial | Reuniones de área: desde niveles operativos con coordinadores, luego coordinadores con gerentes de área, gerentes de área con gerentes nacionales, gerentes nacionales con gerente general | Recursos Humanos Gerencias Nacionales | 3 de Diciembre 2010 | | Porcentual | Número de asistentes a eventos auspiciados |

| | | | | | | |
|---|--|---------------------------------------|----------------------|-------------|------------|--|
| | <p>Planes: Esquemas para dirigir las actividades de grupos interactivos. La aplicación de planes, e incluso la integración de grupos geográficamente distantes puede ser efectiva. El establecimiento de objetivos comunes o superiores suele tener una influencia semejante a los planes; puede reenfocar los esfuerzos de grupos divergentes y redefinir las fronteras de los grupos así las decisiones no se toman solo en la matriz de la empresa, viajar de otras regiones de la empresa hacia la matriz y viceversa.</p> | Recursos Humanos Gerencias Nacionales | 13 de Diciembre 2010 | \$ 1.200,00 | Porcentual | Número de asistentes a eventos auspiciados |
| Integración del Personal en solución de conflictos | <p>Cursos de negociación y arbitraje para jerarquías altas: Asignar a un superior común que se desempeñe como árbitro y pacificador, además de estar dispuesto a coordinar el trabajo de dos grupos interactivos.</p> | Recursos Humanos Comunicación | 13 de Enero 2010 | \$ 5.000,00 | Porcentual | Número de asistentes a eventos auspiciados |

| | | | | | | |
|---|--|---------------------------------------|--------------------|--------------|------------|--|
| | Cursos de negociación para funcionarios de enlace: personas en posiciones informales que actúen como interactivos, para mejorar la comunicación resolviendo problemas en los niveles inferiores de la jerarquía: sucede lo mismo en la E4.T1. pero en un nivel inferior y de manera informal más que formal. | Recursos Humanos Comunicación | 13 de Enero 2010 | \$ 5.000,00 | Porcentual | Número de asistentes a eventos auspiciados |
| Empoderar a los empleados en la toma de decisiones | Integración de funciones o unidades: Un coordinador o grupo de personas permanentemente que opere como interfaz de los grupos interactivos: por ejemplo, los gerentes de proyecto o producto coordinan las decisiones de grupo interdependientes como los vendedores, ingenieros de investigación y desarrollo y la línea de producción. | Recursos Humanos Gerencias Nacionales | 28 de Febrero 2010 | \$ 12.000,00 | Porcentual | Número de asistentes y aprobados en PMI |

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- En el caso de estudio se observa que la empresa está atravesando un proceso de fusión el cual no ha tenido la planificación adecuada, ni la comunicación a todo el personal debido a esto el clima laboral se ha degradado, de ahí la importancia de implementar el modelo para el mejoramiento del clima laboral en la entidad.
- El Clima organizacional en la empresa CNT – Móvil debido a los cambios que se están realizando actualmente por el proceso de fusión que atraviesa la organización, se encuentra inestable y se han detectado puntos críticos y débiles dentro de la organización en las múltiples dimensiones que abarca el clima organizacional tomando en cuenta la experiencia del capital humano que actualmente se encuentra sin un plan motivacional.
- Actualmente se ha puesto mayor énfasis al clima organizacional, debido a la importancia de la satisfacción y el desempeño en el trabajo, en el caso de CNT – Móvil es la variable moderadora entre la estructura y los procesos de la organización y los resultados principales de los empleados, es decir es la parte humana de la empresa la que hace la diferencia entre éxito o el fracaso de la entidad.
- El clima interno de una organización incluye redes y formas de comunicación en el caso de estudio este es el punto débil de la entidad, por lo que se ha centrado el estudio en un plan de comunicación.

5.2 RECOMENDACIONES

- El clima organizacional es una parte de la cultura empresarial por lo que es recomendable analizar aspectos críticos como las creencias y valores, los héroes, los ritos y los rituales y las redes culturales de la empresa para poder llegar a establecer objetivos más altos dentro de la institución.
- Con el fin de identificar a tiempo los problemas existentes es necesario establecer un sistema de evaluación que permita a través de auditorías detectar los riesgos de la planificación.
- Para llevar a cabo lo planteado en el presente trabajo de investigación es necesario el compromiso de las áreas de la empresa y el tomar conciencia de la importancia del clima organizacional y los efectos que tiene sobre el capital humano.
- Definir procesos es un punto clave ya que conforme se incrementan las diferencias de los climas de las subunidades de una organización, se observa una tendencia a que se presenten mayores conflictos en relación con las propuestas de innovación.
- Establecer lineamientos claros y oportunos para la comunicación de las estrategias y tácticas a todos los niveles de la organización es fundamental ya que el mayor problema detectado fue la comunicación.
- Con el fin de mejorar la comunicación considerada una parte fundamental de la productividad, eficiencia, eficacia y eliminar cuellos de botella en recursos humanos, financieros y técnicos se

establece el modelo de comunicación creado para empresas públicas de telefonía móvil.

BIBLIOGRAFIA:

- Ramos Darío. Manual Básico de comunicación Corporativa ,1º edición, sociedad San Pablo.
- Wilcox Dennis. RELACIONES PÚBLICAS ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS. Pearson Educación. Octava edición, España 2001.
- Costa Joan. Identidad Corporativa. Editorial Trillas, Argentina 1999.
- Costa Joan. Imagen Corporativa en el siglo XXI. Ediciones La crujía, Argentina 2006.
- Goldhaber Peral M. Comunicación Organizacional. Editorial Diana, México 1991.
- Idalberto Chiavenato Comportamiento Organizacional. Editorial Thomson Mexico. 2004
- Scheinsohn Daniel. Dinámica de la Comunicación. Argentina: Fundación OSDE, 1998
- Maristany Jaime. Administración de Recursos Humanos. México. Pearson Prentice Hall. 2007
- Siliceo, Casares, González. Liderazgo. Valores y Cultura Organizacional. México: McGraw-Hill. 1999
- Adrian Furnham. 2001. Mexico. Psicología Organizacional el Comportamiento del Individuo en las organizaciones. Oxford.
- Barquero José. 2001. Barquero Mario. Manual de Relaciones Públicas Publicidad y Comunicación. Barcelona: Gestión
- Fraser P. Seite. 2002. Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas. Madrid: Prentice Hall

- Manuel Palencia. 90 Técnicas de Relaciones Públicas. Madrid: Bresca Editorial.
- Fuentes de Internet:
 - Gestipolis.
 - RRPPnet.

ANEXO 1

CUESTIONARIO “WENS” PARA DIAGNOSTICAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE: _____
DIVISION: _____
DEPARTAMENTO: _____
CARGO QUE OCUPA: _____
NUMERO DE PERSONAS A SU CARGO: _____
TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN: _____
AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL CARGO QUE OCUPA: _____

INSTRUCCIONES

La información que usted consigne, tiene el carácter de confidencial y anónima. A continuación se presentan varios aspectos sobre el comportamiento laboral de las personas dentro de la Institución. Cada pregunta tiene cuatro posibilidades de elección. Léalas con detenimiento y marque con una “X” solamente aquella que describa la manera como usted actúa en su Departamento o grupo de trabajo; no existen respuestas buenas o malas. Conteste con sinceridad.

MORAL Y SATISFACCION:

1. En su puesto actual esta:
 - a. Adaptado
 - b. No adaptado
 - c. Adaptado pero inconforme
 - d. No, adaptado pero conforme
2. Realiza sus tareas con agrado?
 - a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Rara vez
 - d. Nunca
3. Se interesa por los problemas, tanto de trabajo como personales de sus compañeros?
 - a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Rara vez
 - d. Nunca
4. Considera los ascensos y promociones justos?

- a. Siempre b. Frecuentemente c. Rara vez d. Nunca
- 5. Recibe un trato justo por parte de sus superiores?
 - a. Siempre b. Frecuentemente c. Rara vez d. Nunca
- 6. Se reconoce los buenos trabajos que usted realiza?
 - a. Siempre b. Frecuentemente c. Rara vez d. Nunca
- 7. El jefe se interesa por sus subalternos?
 - a. Siempre b. Frecuentemente c. Rara vez d. Nunca
- 8. Se identifica con la institución?
 - a. Siempre b. Frecuentemente c. Rara vez d. Nunca
- 9. En su grupo de trabajo usted se siente:
 - a. Aceptado
 - b. Rechazado
 - c. Apoyado
 - d. Aislado
- 10. Los mejores momentos los pasa en su trabajo?
 - a. Siempre b. Frecuentemente c. Rara vez d. Nunca

COMUNICACIÓN

- 1. La información que usted recibe sobre asuntos de trabajo lo comprueba?
 - a. Siempre b. Frecuentemente c. Rara vez d. Nunca
- 2. Si tiene alguna duda sobre su trabajo, en primer lugar consulta a:
 - a. Sus jefes inmediatos
 - b. Su grupo de trabajo
 - c. Sus compañeros
 - d. Sus subalternos
- 3. Como califica la comunicación en su departamento?

- a. Excelente
 - b. Buena
 - c. Regular
 - d. Deficiente
4. Tiene dificultad para dialogar con sus jefes sobre asuntos personales o de trabajo?
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Rara vez
 - d. Nunca
5. Se analiza en su departamento métodos, técnicas y procedimientos de trabajo?
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Rara vez
 - d. Nunca
6. Pide información a sus compañeros sobre su comportamiento y desenvolvimiento en el trabajo?
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Rara vez
 - d. Nunca
7. Sin que le soliciten, usted da información a sus compañeros sobre su forma de ser?
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Rara vez
 - d. Nunca
8. La comunicación viene de arriba hacia abajo con poca oportunidad para revisar evaluar o recomendar correcciones o mejoras?
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Rara vez
 - d. Nunca
9. En su departamento se tiene temor a la crítica porque produce malestar?
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Rara vez
 - d. Nunca
10. El jefe o compañeros solicitan su opinión sobre asuntos de trabajo?
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Rara vez
 - d. Nunca

ACTITUD AL CAMBIO

1. Una nueva idea sobre asuntos de trabajo que usted propone en su departamento, logra imponerla solo a través de un gran esfuerzo?
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Rara vez
 - d. Nunca

2. Cualquier nueva idea o sugerencia sobre asuntos de trabajo en su departamento le es:
 - a. Indiferente
 - b. Rechazada
 - c. Aparentemente aceptada
 - d. Aceptada
3. Da usted sugerencias para modificar los sistemas actuales de trabajo?
 - a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Rara vez
 - d. Nunca
4. En su departamento se promueve la innovación y la creatividad?
 - a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Rara vez
 - d. Nunca
5. Piensa que las innovaciones de tecnología y/o procedimientos de trabajo, le ocasionarían problemas?
 - a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Rara vez
 - d. Nunca
6. Busca innovar los procedimientos de su trabajo
 - a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Rara vez
 - d. Nunca
7. La aplicación de nuevos métodos, tecnológicas y procedimientos en su trabajo despiertan en usted
 - a. Preocupación
 - b. Temor a inseguridad
 - c. Optimismo
 - d. Satisfacción
8. Cree usted que en su departamento las personas se resisten por naturaleza al cambio y prefieren seguir con los procedimientos actuales?
 - a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Rara vez
 - d. Nunca
9. Piensa usted que las personas que comprenden y se interesan en su trabajo, pueden idear y mejorar sus propios métodos para hacerlo mejor?
 - a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Rara vez
 - d. Nunca

10. Cree usted que la programación de planes y proyectos para el futuro, relacionados con el trabajo que usted desempeña deben participar únicamente los jefes de su departamento?

- a. Siempre b. Frecuentemente c. Rara vez d. Nunca

SOLUCION DE CONFLICTOS

1. Cuáles son los problemas o conflictos mas comunes en su departamento?

- a. Con relación a su trabajo solamente
b. Con los compañeros
c. Entre el jefe y/o subalterno
d. Con otros departamentos

2. Los problemas o conflictos que surgen o existen en su departamento, los conoce?

- a. Siempre b. Frecuentemente c. Rara vez d. Nunca

3. Los problemas o conflictos de su departamento, trata usted de solucionarlos?

- a. Siempre b. Frecuentemente c. Rara vez d. Nunca

4. Los problemas o conflictos de su departamento afectan a:

- a. La relación de su trabajo
b. La relación entre compañeros
c. La relación con su jefe y/o subalternos
d. Con otros departamentos

5. En caso de discrepancia, existen procedimientos establecidos para alcanzar el acuerdo?

- a. Siempre b. Frecuentemente c. Rara vez d. Nunca

6. Se analiza las causas de un problema o conflicto objetivamente?

- a. Siempre b. Frecuentemente c. Rara vez d. Nunca

7. Se utiliza la jerarquía para eliminar los problemas o conflictos?

- a. Siempre b. Frecuentemente c. Rara vez d. Nunca

8. Las negociaciones en su departamento se conducen de tal manera que agrada a la mayoría de las personas?
- a. Siempre b. Frecuentemente c. Rara vez d. Nunca
9. Qué tipo de soluciones se les da a los problemas o conflictos en su departamento?
- a. Se los trata franca y abiertamente
- b. Demora la solución del conflicto, confiando en que el tiempo arregle las cosas
- c. Se dan soluciones transitorias
- d. Se dan soluciones definitivas
10. Los problemas o conflictos en su departamento los resuelve:
- a. Las personas involucradas
- b. Los supervisores
- c. Los compañeros
- d. Personas ajenas al departamento

TOMA DE DECISIONES

1. Las decisiones en su departamento son tomadas la mayor parte de veces por:
- a. El jefe u otros superiores
- b. El grupo de amigos
- c. Todo el personal que labora en el departamento
- d. El grupo de trabajo
2. En una reunión para tomar decisiones, dominan las acusaciones entre los presentes?
- a. Siempre b. Frecuentemente c. Rara vez d. Nunca
3. Influye la opinión del jefe para tomar una decisión?
- a. Siempre b. Frecuentemente c. Rara vez d. Nunca

4. Las decisiones sobre asuntos de trabajo son tomadas por amistad?
 - a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Rara vez
 - d. Nunca
5. En su departamento para tomar una decisión se analizan los problemas tanto personales como de trabajo?
 - a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Rara vez
 - d. Nunca
6. El jefe de su departamento, comparte el problema con sus subordinados considerados como grupo, procurando alcanzar juntos el consenso sobre la solución del mismo?
 - a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Rara vez
 - d. Nunca
7. Se llega a una decisión rápida por temor al enojo de algún miembro del grupo?
 - a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Rara vez
 - d. Nunca
8. Los antagonismos personales, obstaculizan la toma de decisiones?
 - a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Rara vez
 - d. Nunca
9. En una reunión para tomar decisiones, en su departamento, participan:
 - a. Todos
 - b. La mayoría
 - c. Unos pocos
 - d. Una sola persona
10. Se delegan los problemas a un subordinado y/o grupo y se le da la responsabilidad de solucionarlo?
 - a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Rara vez
 - d. Nunca

ANEXO 2

INSTRUCCIONES PARA LA CALIFICACIÓN DEL CUESTIONARIO “WENS”

Siga en orden las siguientes instrucciones:

1. Verifique que todas las preguntas hayan sido contestadas.
2. Califique cada pregunta utilizando la clave adjunta.
3. Sume los puntajes obtenidos en cada una de las áreas:
 - a. Moral y Satisfacción
 - b. Comunicación
 - c. Actitud al Cambio
 - d. Solución de Conflictos.
 - e. Toma de Decisiones.
4. Ubique los totales de cada una de las áreas en el baremo siguiente; el mismo que le proporcionará la interpretación y las recomendaciones

| Puntaje | Interpretación | Recomendación |
|----------------|-----------------------|-----------------------|
| 34,1 - 40 | Muy alta | Mantener este nivel |
| 28,1 - 34 | Alto | Sostener y elevar |
| 22,1 - 28 | Medio | Elevar el nivel |
| 16,1 - 22 | Bajo | Punto de preocupación |
| 10,0 - 16 | Muy bajo | Punto crítico |

CLAVE DE CALIFICACION

| MORAL Y SATISFACCIÓN | | | | |
|----------------------|---|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| 1 | 4 | 1 | 3 | 2 |
| | A | B | C | D |
| 2 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | A | B | C | D |
| 3 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | A | B | C | D |
| 4 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | A | B | C | D |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | A | B | C | D |
| 6 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | A | B | C | D |
| 7 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | A | B | C | D |
| 8 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | A | B | C | D |
| 9 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | A | B | C | D |
| 10 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| COMUNICACIÓN | | | | |
|--------------|---|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| 1 | 4 | 1 | 3 | 2 |
| | A | B | C | D |
| 2 | 3 | 4 | 2 | 1 |
| | A | B | C | D |
| 3 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | A | B | C | D |
| 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | A | B | C | D |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | A | B | C | D |
| 6 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | A | B | C | D |
| 7 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | A | B | C | D |
| 8 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | A | B | C | D |
| 9 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | A | B | C | D |
| 10 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| ACTITUD AL CAMBIO | | | | |
|-------------------|---|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| 1 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | A | B | C | D |
| 2 | 2 | 1 | 3 | 4 |
| | A | B | C | D |
| 3 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | A | B | C | D |
| 4 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | A | B | C | D |
| 5 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | A | B | C | D |
| 6 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | A | B | C | D |
| 7 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | A | B | C | D |
| 8 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | A | B | C | D |
| 9 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | A | B | C | D |
| 10 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| SOLUCIÓN DE CONFLICTOS | | | | |
|------------------------|---|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| 1 | 4 | 1 | 2 | 3 |
| | A | B | C | D |
| 2 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | A | B | C | D |
| 3 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | A | B | C | D |
| 4 | 4 | 2 | 1 | 3 |
| | A | B | C | D |
| 5 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | A | B | C | D |
| 6 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | A | B | C | D |
| 7 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | A | B | C | D |
| 8 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | A | B | C | D |
| 9 | 3 | 1 | 2 | 4 |
| | A | B | C | D |
| 10 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| TOMA DE DECISIONES | | | | |
|--------------------|---|---|---|---|
| 1 | A | B | C | D |
| | 2 | 1 | 3 | 4 |
| 2 | A | B | C | D |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | A | B | C | D |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4 | A | B | C | D |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | A | B | C | D |
| | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6 | A | B | C | D |
| | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7 | A | B | C | D |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8 | A | B | C | D |
| | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9 | A | B | C | D |
| | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10 | A | B | C | D |
| | 4 | 3 | 2 | 1 |