



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL
TALENTO HUMANO

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

TEMA:

“DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA
CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP.”

AUTORA: VANESSA ALEXANDRA GRANDA DE MORA

DIRECTOR: ING. IVÁN BENALCAZAR

QUITO - ECUADOR

2016

AUTORÍA

La Tesis de Grado Titulada “DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP.”, es de mi total autoría y ha sido ejecutada dentro de los parámetros metodológicos y técnicos establecidos por la Universidad.

Vanessa Alexandra Granda de Mora

CI 1717392540

DEDICATORIA

Durante la vida, el ser humano lucha día a día, por conseguir una meta, a través del tiempo buscamos cosechar triunfos y alcanzar objetivos.

Dedico este esfuerzo a Dios, porque me permitió hacer mi sueño realidad poniendo en mi camino los medios y recursos necesarios para poder cumplir con este reto.

A mis padres Willian y Sandra, quienes han sido el pilar fundamental y mi principal motivación para llegar lejos en esta vida, este es solo un pequeño paso, gracias por estar a mi lado en los momentos más importantes de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por sus bendiciones, a mis padres por su esfuerzo y dedicación, por formar parte de mi lucha constante para conseguir la meta, a mis hermanos William y Valeria por compartir a mi lado cada uno de mis logros.

Finalmente, a la Universidad Tecnológica Equinoccial, a los profesionales que dedicaron su tiempo para formar profesionales íntegros, compartiendo con cada estudiante sus conocimientos y experiencia, en especial a mi director de Tesis el Ing. Iván Benalcázar y a mi maestro Efraín Flores quienes me apoyaron incondicionalmente durante mi carrera universitaria y en mi trabajo de investigación.

Índice de contenido

CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
Problema de investigación	1
Problema a investigar	1
Objeto de estudio teórico.....	1
Objeto de estudio práctico.....	1
Planteamiento del problema	1
Diagnóstico	1
Pronóstico.....	3
Control del pronóstico.....	4
Formulación del problema	4
Sistematización del problema.....	4
Objetivo General	4
Objetivos específicos	5
Justificaciones	5
Marco Referencial.....	7
Marco teórico	7
Cultura organizacional	7
Tabla N°1 Definiciones	9
Factores de la Cultura.....	10
Características de la cultura organizacional	11
Tipos de cultura.....	12
Aspectos formales e informales de la Organización	14
Marco conceptual	15
CAPITULO II	17
MÈTODO.....	17
Metodología general.....	17
Nivel de estudio.....	17

Modalidad de investigación	17
Población y muestra	18
Selección de técnicas e instrumentos de investigación	19
Procesamiento de datos	19
Metodología técnica específica	20
CAPÍTULO III	21
RESULTADOS	21
Recolección y tratamiento de datos	21
Presentación y análisis de resultados	22
Diagnóstico de la situación actual	22
Matriz FODA	23
Gráfico N° 1 Matriz FODA	24
Gráfico N° 2 Matriz FODA	25
Aplicación y resultados de la encuesta	26
Tabla N° 2 Tabulación de resultados	26
Tabla N° 3 Resultados en porcentajes	26
Representación y análisis	27
Gráfico N° 1 Pregunta 1	27
Gráfico N° 2 Pregunta 2	28
Gráfico N° 3 Pregunta 3	29
Gráfico N° 4 Pregunta 4	30
Gráfico N° 5 Pregunta 5	31
Gráfico N° 6 Pregunta 6	32
Gráfico N° 7 Pregunta 7	33
Gráfico N° 8 Pregunta 8	34
Gráfico N° 9 Pregunta 9	35
Gráfico N° 10 Pregunta 10	36
Gráfico N° 11 Pregunta 11	37
Plan de Acción	39

Introducción	40
Misión	40
Visión	40
Valores	40
Objetivo General	41
Objetivos específicos	41
Calendario de aplicación	41
Presupuesto	41
Tabla N° 4 Presupuesto Total	41
Evaluación.....	42
MODULO 1: Comunicación.....	43
MODULO 2: Liderazgo transformacional	45
MODULO 3: Clima y Cultura Organizacional	47
Formato N°1: Necesidades de capacitación	49
Formato N°2: Registro de notas	50
Formato N°3: Hoja de control de asistencia	51
Formato N°4: Informe de avances.....	52
Formato N°5: Encuesta de satisfacción	53
CAPÍTULO IV	54
DISCUSIÓN	54
Conclusiones	54
Recomendaciones.....	54
BIBLIOGRAFÍA.....	56
ANEXOS	58

CAPÍTULO I

INTRODUCCION

1. Introducción

1.1 Problema de investigación

1.1.1 Problema a investigar

Inexistente diagnóstico de la cultura organizacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

1.1.2 Objeto de estudio teórico

Diagnóstico de la cultura organizacional.

1.1.3 Objeto de estudio práctico

Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP. 2015.

1.1.4 Planteamiento del problema

1.1.1.1 Diagnóstico

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, fue creada el 14 de enero de 2010 en la que, mediante decreto ejecutivo No. 218, publicado en el Registro Oficial 122 en el Gobierno del Econ. Rafael Correa Delgado, se convirtió en la Empresa Pública de Telecomunicaciones del Ecuador.

Según Chiavenato (1994). “Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual”. (p. 36)

La organización es la encargada de brindar estabilidad y seguridad laboral a los empleados, existen diferentes formas de mantener al personal apegado y encaminado a los objetivos y metas de la organización, generalmente todas las empresas tienen como objetivo adaptar a sus empleados a un mundo constantemente cambiante dentro de un entorno social, económico, cultural y tecnológico.

Robbins (1999), plantea que: "La cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo (...)" (p. 601)

Actualmente, la cultura organizacional es uno de los factores de mayor enfoque dentro de las organizaciones, se involucran ciertos aspectos que se consideran importantes y fundamentales al momento de desarrollar talentos y retener personal.

Según Guendez, (1998). “La Cultura Organizacional condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es ella quien determina el Recurso humano (...) enraizamiento, arraigo y permanencia (...)” (p. 57).

Para el área de talento humano siempre ha sido un reto analizar, diagnosticar y establecer una cultura organizacional que se ajuste a las necesidades de la institución y al comportamiento del personal de la misma, es de gran importancia que el área de talento humano fomente una cultura organizacional que, mediante la asignación de un líder logre motivar al personal para seguir una sola ideología y creencia que permita el desarrollo y crecimiento tanto institucional como personal y profesional de cada empleado.

Hoy en día, los avances tecnológicos, los cambios y crecimiento económico y social nos obligan a conocer y desarrollar una cultura organizacional que incluya diferentes aspectos sociales, económicos, culturales y tecnológicos que vayan de la mano con el cumplimiento constante de los objetivos y metas de la organización, y así poder alcanzar resultados positivos que nos coloquen a nivel organizacional como una empresa estable y sólida.

Dentro del mundo empresarial, la eficacia, eficiencia y competitividad ponen en evidencia el constante crecimiento en el que se encuentran actualmente las organizaciones, este es el motivo por el cual las empresas se ven obligadas a establecer otro tipo de estrategias competitivas que a futuro le dará estabilidad, credibilidad y rentabilidad a la institución, proceso que conlleva cierta cantidad de tiempo, ya que trabajar con personal es una actividad con cierto nivel de dificultad, puesto que cada uno de los empleados posee una mentalidad diferente, creencias, valores e ideologías distintas.

Dentro de cualquier estrategia se marcan los objetivos y resultados a alcanzar en el futuro, los mismos que se verán reflejados al momento de su aplicación.

Según Phegan (1998). “Toda institución posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajo propios de ellas; por este motivo difícilmente las instituciones reflejarán culturas idénticas, estas últimas son (...) tan particulares como las huellas digitales”. (p. 1)

La definición de una sola cultura organizacional es fundamental para la consecución de objetivos, puesto que uno de los recursos más importante de las empresas es el recurso humano, la eficiencia, eficacia y fidelidad de los mismos depende de la cultura que se imparta en la organización, es por eso que nace la necesidad de realizar un diagnóstico de cultura organizacional, estudio que irá dirigido a identificar el comportamiento cotidiano de los miembros de la institución, que al final arrojará como resultado el tipo de culturas que se manejan dentro de la organización, con el fin de poder establecer una sola cultura organizacional que esté alineada con los objetivos, metas y resultados de la Corporación y con la cual se identifiquen todos los miembros de la institución.

1.1.1.2 Pronóstico

En el caso de no realizar este diagnóstico, no se podrá establecer una cultura organizacional propia, precisa y clara de la institución, ya que dicho estudio proporcionará la información necesaria para la identificación de ciertos factores y aspectos fundamentales para el establecimiento de la misma.

1.1.1.3 Control de pronóstico

En el caso de su aplicación, la institución podrá identificar ciertos aspectos de las diferentes culturas que se manejan dentro de la organización, a fin de consolidar la información, identificar comportamientos que se manejan entre el personal y establecer una cultura organizacional para la institución que vaya acorde a los avances tecnológicos, económicos, culturales y sociales a beneficio y en consecución de los objetivos y resultados de la Corporación.

1.1.5 Formulación del problema

¿Cómo debería realizarse un adecuado diagnóstico de la cultura organizacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP?

1.1.6 Sistematización del problema

- ¿Cómo se encuentra la empresa actualmente con respecto a la Cultura Organizacional?
- ¿Cuál es el grado de identificación y compromiso que posee el personal de la Corporación, con los objetivos y resultados de la misma?
- ¿Cuál es la fundamentación teórica de un correcto diagnóstico de Cultura Organizacional?
- ¿Cómo debe ser una adecuada cultura organizacional, incluyente, motivante y participativa que, forme parte del desempeño cotidiano de cada empleado en la Corporación?

1.1.7 Objetivo General

Determinar cómo debería realizarse un adecuado diagnóstico de la cultura organizacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP

1.1.8 Objetivos específicos

- Determinar cómo se encuentra la empresa actualmente con respecto a la Cultura Organizacional
- Analizar cuál es el grado de identificación y compromiso que posee el personal de la Corporación, con los objetivos y resultados de la misma
- Establecer cómo debe ser una adecuada cultura organizacional, incluyente, motivante y participativa que, forme parte del desempeño cotidiano de cada empleado en la Corporación.

1.1.9 Justificación

Es de gran importancia conocer la cultura de la organización ya que influye en el comportamiento del personal que labora en las organizaciones; ella "...potencia todos los aspectos como el de la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación..." (Valle, 1995, p. 74)

Considerando lo mencionado en la cita, cabe recalcar que la cultura organizacional es de gran importancia que actualmente puede ser identificada como una fortaleza o debilidad dentro de la organización puesto que, si el personal que labora dentro de un ambiente en el cual cada empleado se maneja de acuerdo a creencias, valores y hábitos propios, existe un individualismo que más adelante se verá reflejado en los pocos resultados alcanzados.

El éxito empresarial de hoy en día consiste en el trabajo en equipo dentro del cual todos los integrantes forman parte esencial del equipo, de mano de un líder que sepa guiar a su equipo de trabajo a alcanzar los objetivos propuestos, sin embargo no solo es importante trabajar bajo el liderazgo adecuado, a través de estudios se ha demostrado que para un desempeño laboral eficaz debe existir la motivación necesaria que permita al empleado desarrollar sus habilidades y destrezas, dentro de un ambiente laboral apropiado, en el que exista compañerismo y afinidad; por último dentro de los elementos clave para un buen desempeño laboral se encuentra también la cultura organizacional tomado como punto estratégico para mantener al empleado fiel y arraigado a su organización, dicha cultura deberá fomentar ciertos valores que identifiquen al empleado con la organización, que compartan creencias, metas y que se

manejen dentro de los mismos estilos de comunicación y normatividad. Esto proporcionará a la organización un personal satisfecho, motivado, con iniciativa, innovador y eficiente, que cumpla con los objetivos de la organización.

La formación de una cultura organizacional propia de la Corporación, traerá beneficios a corto y largo plazo, ya que permitirá el mejoramiento del desempeño de su personal, obteniendo mejores resultados y alcanzando más objetivos, ubicando a la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP. Como una de las empresas públicas de mayor estabilidad y solidez laboral.

1.2 Marco Referencial

1.2.1 Marco teórico

Cultura Organizacional

Definición

La cultura organizacional es el conjunto de creencias, normas, hábitos y valores, que ponen en práctica los integrantes de una organización, y que hacen de ésta su forma habitual de comportamiento.

Es decir, la cultura puede apreciarse como un conjunto de comportamientos o maneras de manejarse dentro de una sociedad en particular.

A la Cultura Organizacional se lo define como un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse en sus problemas de adaptación externa e interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y ser señaladas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (Palaci, 2005, p. 231)

Como en toda sociedad, actualmente el poseer una cultura dentro de la organización define el comportamiento que se manejará dentro de la misma, podemos observar que, el definir una cultura que se identifique con los empleados es de gran importancia puesto que, influye en el ambiente laboral, la motivación, la participación, el involucramiento y el nivel de compromiso y fidelidad de los empleados para con la empresa.

Dicha cultura define aspectos que serán aceptados e inaceptados para los empleados, que van en conjunto con la normativa y las políticas de la organización, aspectos que serán manejados de acuerdo a su importancia, y serán tratados con rigidez, honestidad, integridad y compromiso por parte de todos los grupos de trabajo.

Según Chiavenato (2000):

La única manera posible de cambiar las organizaciones es transformar su “cultura”, esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales trabajan y viven las personas. La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano que tiene característica, cultura y sistema de valores propios. Todo este conjunto de variables debe analizarse, observarse e interpretarse continuamente. La cultura organizacional influye en el clima existente en la organización. (p.464)

Dentro de una sociedad que día a día crece económica y socialmente, los empleados de una organización pueden aportar a la organización con su participación productiva y un excelente desempeño laboral, sin embargo buscan un crecimiento personal y profesional, que les permita crecer económicamente mediante reconocimientos, ascensos, incrementos salariales aspectos que los motiven a ser eficientes en su trabajo.

Importancia

“Cualquier actividad que realice un individuo genera cultura”. (Montalván, 1999, p. 59). Si se habla de cualquier tipo de cultura se debe saber que es exclusiva de los seres humanos, ya que en ella se ve implícita aspectos como la inteligencia, la creatividad la sensibilidad que son cualidades netamente del hombre. La gente que trabaja dentro de una empresa generalmente entrega lo mejor de sí para cumplir con sus labores, y es ese tipo de comportamiento que hace que las organizaciones vayan adquiriendo en el transcurso del tiempo un determinado perfil que las hace únicas ante el resto de empresas.

La cultura organizacional es un proceso que toma un tiempo indeterminado, no es cuestión de un par de años. Para establecer una cultura se tomarán en cuenta los comportamientos que vayan aportando todos los empleados ya sean estos positivos o negativos ya que de estos se forma una cultura propia y sólida, que identifica a los empleados y no se parece a ninguna otra

Tabla N° 1 Definiciones

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
1952	Kroeber y Kluckhohn	Patrones transmitidos de valores, de ideas, y de otros sistemas simbólicos que forman el comportamiento
1970	Becker y Geer	Conjunto de modos de ver comunes expresados en lenguaje.
1979	Van Maanen y Schein	Valores, creencias y expectativas que los miembros comparten.
1981	Ouchi	Conjunto de símbolos, ceremonias y mitos que comunican valores y creencias subyacentes de la organización a sus empleados.
1983	Louis	Tiene tres aspectos: un cierto (1) contenido (significado e interpretación) (2) peculiar (3) al grupo.
1983	Siehl y Martino	Aglutinantes que ligan una organización a través de patrones de patrones compartidos del significado. Tres sistemas componentes.(1) valores del contexto o de la base, (2) formas (procesos de comunicación) (3) estrategias para reforzar motivación (recompensas, programas de entrenamiento)
1983	Uttal	Valores compartidos (que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con las estructuras y sistemas de control de una organización para producir normas de comportamiento (la manera cómo hacemos las cosas)
1990	Schein	Un modelo de presunciones básica- inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y , en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Fuente: Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral (Chiang, Martín y Núñez, 2010, p. 144)

Elaborado por: Vanessa Granda

Factores de la Cultura

“La fuente primera de la cultura de la organización son sus fundadores” (Fernández, 2010, p. 92)

La cultura organizacional inicia desde su creación, las personas que estuvieron a cargo de su fundación son las personas que fomentarán un tipo de comportamiento de acuerdo a sus valores, ideología y creencias, que posteriormente será difundido a medida que se vaya incrementando el personal.

Como los fundadores tienen la idea original, suelen también tener prejuicios sobre cómo alcanzar las metas.

La cultura en la organización resulta de la interacción entre:

Los prejuicios y suposiciones de los fundadores y

Lo que los primeros integrantes, a quienes los fundadores contrataron, aprenden después con su propia experiencia.

Muchos fundadores suelen tener personalidades fuertes y puntos de vista claros sobre cómo hacer las cosas y tratar a las personas, y ello probablemente explica por qué hay tantos casos en los que la huella del fundador permanece presente y es la base de la cultura, aun muchos años después de su muerte.

Hay algunos factores que se debe tomar en cuenta al analizar la cultura que existe dentro de una organización, entre ellos se mencionan que los más destacados son: “identidad corporativa, valores, ritos y ceremonias, la doctrina y propiedades, las subculturas existenciales, y las islas culturales”. (Berbel, 2007, p. 53.)

Estos factores involucran una serie de sentimientos de afinidad y pertenencia a la organización que poco a poco se van convirtiendo en pautas que influyen en la conducta; al hablar de los ritos y ceremonias por ejemplo, se refiere aquellas actividades dirigidas a la integración de los individuos ya sea para reconocimiento o rechazo sobre algún tema. En cambio al hablar de doctrina, se relaciona con las actividades que se debe escoger al momento de un problema o de una situación importante que decidir. Y finalmente al referirse a las subculturas e islas culturales, se las relaciona con aquellos grupos o ámbitos que se forman dentro de las empresas y

que suelen tener discrepancias con el resto de la organización independientemente de que si tiene o no la razón.

Formas de Transmitir la Cultura Organizacional

- **Históricos.-** Contienen una narración de hechos referentes a los fundamentos, las decisiones trascendentes que afectan en el futuro de la empresa.
- Fundamentan el presente en el pasado, ofreciendo explicaciones que legitiman las prácticas actuales.
- **Rituales.-** Son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia y que indican quienes son las personas imprescindibles y quienes la prescindibles.
- **Símbolos Materiales.-** Son el diseño y disposición de espacios y edificios, el mobiliario, los privilegios de los ejecutivos y el vestido; que indica a los trabajadores quien es importante, el grado de igualdad deseado por la gerencia y la clase de conducta (aceptación de riesgos, conservadora, autoritaria, participativa, individualista, social) que se juzga apropiada.
- **Lenguaje.-** Es utilizado por muchas organizaciones como medio para identificar a los integrantes de una cultura. Al aprender ese lenguaje los integrantes atestiguan su aceptación de la cultura, y al hacerlo, ayudan a preservarla.

Características de la Cultura Organizacional

Según Robbins (1987) propone siete características que deben ser consideradas dentro de cualquier empresa, que al ser combinadas revelan la esencia de la cultura de la entidad:

- **Autonomía Individual:** Es el grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tiene en la organización.

- **Estructura:** Es el grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados.
- **Apoyo:** Es el grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
- **Identidad:** Es el grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.
- **Desempeño-premio:** Es el grado en que la distribución de premios dentro de la organización (aumento salarial, promociones), se basa en principios relativos al desempeño.
- **Toleranciaalconflicto:** Es el grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, como el deseo de ser honestos y francos ante la diferencia.
- **Toleranciaalriesgo:** Es el grado en que se alienta al empleado para que sea innovador y corra riesgos. (p. 440)

Tipos de Cultura

Es fundamental determinar con exactitud qué tipo de cultura es la que predomina en una organización y cuáles son las características que la identifican, en el caso que sea necesario introducir cambios en la misma.

Según Luna (2005):

- **Cultura Rutinaria:**

Las decisiones se toman en el nivel directivo, se trabaja sin objetivos claros.

La dirección de la empresa se dedica la mayor parte del tiempo a tareas de rutina, decisiones operativas, pero casi nunca a planear y tomar decisiones estratégicas.

Los gerentes trabajan bajo presión, siempre están apurados, ocupados, sobrecargados. Resuelven siempre los problemas urgentes y postergan los más importantes.

- **Cultura Burocrática:**

Se presenta en empresas que alcanzan un crecimiento desmedido y creen que, como consecuencia, el control debe incrementarse.

Para aumentar el control incrementan normas, procedimientos, rutinas, es decir los obstáculos para la creatividad.

- **Cultura Soñadora:**

Se perciben como entes cuya trayectoria no puede ser desaprovechada.

Tratan de romper con lo rutinario o burocrático pero través del voluntarismo o deseo de mejorar, sin necesariamente modificar las estructuras internas

- **Cultura flexible, innovadora y con valores compartidos:**

Todos los integrantes de la empresa se sienten parte de un equipo que juega, participa, asume riesgos y está dispuesto a poner lo mejor de sus capacidades para sacar adelante la visión y compromisos de la institución.

Los directivos buscan crear un clima de confianza, de tolerancia al error, pues lo entienden como una fuente de conocimiento, de mejora y de éxito. (p. 56-57).

¿Para qué sirve la Cultura Organizacional?

“La cultura organizacional sirve para establecer estándares y como mecanismo de control; porque coloca las reglas del juego.” (Amorós, 2007, p. 240)

La cultura tiene como objetivo el adaptar a los empleados de una organización al entorno tanto interno como externo, puesto que los cambios sociales, económicos y tecnológicos son temas de desarrollo diario tanto en la sociedad como en el mundo empresarial y laboral.

La integración interna implica enseñar a los trabajadores a desarrollar sus actividades habituales de forma comunicativa e integrante, busca evitar el individualismo e incrementar el trabajo en equipo.

En tanto, la adaptación externa se refiere a cómo la organización cumple sus objetivos y trata con personal externo. Sin embargo la cultura no solo busca que la organización alcance sus metas, busca también el crecimiento y el logro de objetivos de todo el personal de la misma, enfocándose también en la satisfacción del cliente, lo cual es muy importante ya que se obtiene resultados positivos tanto interna como externamente.

La cultura dentro de la organización juega un papel de gran importancia, ya que coloca a la empresa dentro de estándares más altos de desempeño laboral y obtención de resultados.

La cultura desempeña una multiplicidad de funciones dentro de las organizaciones. Primero podemos decir que resulta ser un delimitador fronterizo, porque nos diferencia de las demás organizaciones. Por otro lado, transmite un sentido de identidad hacia los empleados. Así mismo facilita la generación de un compromiso superior al interés individual.

Aspectos Formales e Informales de la Organización

Chiavenato, (2006) en su libro *Introducción a la Teoría General de la Administración*, establece que:

La organización formal se basa en una división del trabajo racional, mediante la diferenciación e integración de los participantes, de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso de toma de decisiones. Es la organización planeada, la que está en el papel, generalmente aprobada por la dirección y explicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc. Es la organización formalizada oficialmente.
(p. 267)

Considerando la definición anterior, podemos decir que la organización formal es aquella que establece diferentes políticas y normas que están dentro de un procedimiento o proceso escrito, al cual debe regirse cualquier persona que desee integrarse a la organización, dichas políticas o normativas son de cumplimiento obligatorio puesto que son un requisito de la empresa.

Características principales de la organización formal

- Estática
- Excelente en la alineación
- Jerárquica
- Unidos por reglas codificadas y el orden
- Fácil de entender y explicar

Fundamental para hacer frente a situaciones que son conocidas y coherentes

Podemos decir que la organización informal es la interrelación de diferentes elementos que constituyen la cultura de cada persona, es decir que los valores, creencias, ideología y comportamientos individuales posteriormente se relacionan de forma social, construyendo relaciones interpersonales, con maneras propias de manejarse dentro de la sociedad, aspectos que nos son establecidos ni requeridos por la organización, ya que estos comportamientos establecerán y contribuirán a la cultura propia de la misma.

Características principales de la organización informal

- En constante evolución
- Dinámica y flexible
- Excelente en la motivación
- Requiere contar con experiencia para ser vista
- Trata a las personas como individuos
- Esencial para las situaciones que cambian rápidamente o no se entienden todavía completamente.

1.2.2 Marco Conceptual

Desempeño: Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral. (Morales, 2009)

Resultado: Es el efecto, consecuencia o conclusión de un proceso, ya sea este positivo o negativo, que afecta directamente a la consecución de objetivos y metas de una organización. (Diccionario de la Real Academia Española).

Eficiencia: Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función, con el fin de alcanzar un objetivo final.

CAPÍTULO II

MÉTODO

2. Método

2.1 Metodología General

2.1.1 Nivel de Estudio

Para la realización de esta investigación se utilizará un nivel de estudio exploratorio, ya que a través del mismo se busca obtener datos mediante la exploración de comportamientos, actitudes, vivencias y culturas propias del personal que labora en la Corporación, con la finalidad de obtener información precisa, clara y así establecer una cultura organizacional general adaptada a todas las necesidades y características del personal, además que permita desarrollar un ambiente laboral adecuado que mantenga la motivación y participación como principal motor para el desarrollo del talento humano en la organización.

2.1.2 Modalidad de la investigación

Esta investigación será de campo, ya que será aplicada directamente al personal que labora en la Corporación, se trabajará con el análisis de datos obtenidos que posteriormente arrojarán resultados que permitan identificar una cultura organizacional clara, adecuada y precisa, que proporcione beneficios tanto para los empleados como para la organización.

2.1.3 Método

El método que se usará para la investigación será Inductivo – Deductivo, este método tiene varias ventajas, entre ellas se puede identificar:

- Busca una solución al problema que se está investigando
- Proporciona información verdadera y precisa sobre la realidad

Tomando en cuenta estos puntos, éste método es el adecuado para trabajar con personal ya que nos arrojará resultados más apegados a la realidad, brindando la oportunidad de elegir una solución adecuada al problema que se está investigando.

2.1.4 Población y muestra

La población a investigar son las agencias de la corporación ubicadas en el norte de la ciudad de Quito. La población total es de 8000 empleados a nivel nacional. De esta población se obtendrá una muestra representativa para obtener los resultados de la investigación.

La fórmula que se utiliza para calcular la muestra es:

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

Z = Nivel de confiabilidad 95% (1.96)

p = Probabilidad de ocurrencia. 0,5

q = Probabilidad de no ocurrencia. 0,5

N = Población. 8000

e = Error de muestreo. 10%

$$n = \frac{1,96^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5) \cdot (8000)}{0,1^2(8000 - 1) + 1,96^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}$$

n = 95 encuestas

2.1.5 Selección de técnicas e instrumentos de investigación

La técnica que se utilizará para esta investigación serán:

- **La encuesta:** Este instrumento es uno de los más adecuados a la hora de recolectar información ya que serán aplicadas directamente al grupo de estudio, dichas encuestas incluirán preguntas previamente validadas que buscan obtener información precisa y clara, que permitan extraer los datos necesarios sobre el tema de estudio.
- **La entrevista:** Es un instrumento que será aplicado directamente al personal que es objeto de estudio, en el que se estructurará una conversación que contenga la información necesaria sobre el tema que se está investigando.

2.1.6 Procesamiento de Datos

Tabulación a través de Excel

2.1.7 Metodología técnica específica

Objetivo 1: Determinar cómo se encuentra la empresa actualmente con respecto a la Cultura Organizacional.

Nivel de estudio: Será exploratorio porque busca determinar el estado actual en el que la empresa se está desarrollando con respecto al tema a investigar.

Modalidad de investigación: Será modalidad de campo ya que la investigación que se realizará, se aplicará a los empleados de la Corporación mediante diferentes metodologías.

Técnica de investigación: La encuesta es la técnica adecuada para encontrar los resultados requeridos.

Metodología: Para este objetivo se utilizará una herramienta fundamental como son documentos que contengan información histórica de la Corporación, con el fin de analizar la situación en la que se encuentra actualmente la empresa con respecto al tema de investigación.

Objetivo 2: Analizar cuál es el grado de identificación y compromiso que posee el personal de la Corporación, con los objetivos y resultados de la misma.

Nivel de estudio: Será exploratorio ya que busca analizar ciertas características necesarias del capital humano de la Corporación con el fin de determinar aspectos importantes para la investigación.

Modalidad de investigación: La modalidad será de campo ya que es necesario el trato directo con los empleados de la Corporación en sus sitios de trabajo.

Técnica de investigación: La entrevista es la técnica elegida ya que permite obtener resultados más certeros, precisos y claros.

Metodología: Para el logro de este objetivo se realizará un análisis FODA al personal de la Corporación que forma parte de la investigación

Objetivo 3: Establecer cómo debe ser una adecuada cultura organizacional, incluyente, motivante y participativa que, forme parte del desempeño cotidiano de cada empleado en la Corporación.

Nivel de estudio: Será exploratorio ya que busca estudiar aspectos importantes, que permita identificar y establecer una cultura organizacional propia para la organización.

Modalidad de investigación: La modalidad será documental ya que es importante estudiar de varias fuentes el correcto desarrollo de una cultura organizacional y su aplicación en la empresa.

Técnica de investigación: La técnica correcta es el análisis documental ya que permite obtener información adecuada para establecer una cultura organizacional propia de la Corporación.

Metodología: Con los resultados obtenidos, consolidar los mismos en una sola cultura organizacional clara y precisa que identifique a la Corporación con cada uno de sus empleados.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3. Resultados

3.1 Recolección y tratamiento de datos

Una vez que se han determinado los objetivos de la investigación y se ha seleccionado la población objeto de estudio, procede la recolección de datos. Es necesario aclarar que dicha recolección se la desarrolla en base al uso de técnicas, que disponen la forma o reglas para instituir los instrumentos adecuados que permitan el acceso a la información requerida.

Hay varias técnicas que permiten obtener la información requerida sobre el problema de investigación, entre ellos se pueden mencionar:

- La observación
- La entrevista
- La encuesta
- El Cuestionario
- Los test, etc.

La técnica de investigación utilizada es la encuesta la misma que fue empleada en este trabajo de investigación aplicando el enfoque cuantitativo a los resultados de la investigación.

Esta investigación pretende mediante la encuesta, medir las actitudes de las personas entrevistadas; en este caso concreto: conocer la percepción respecto a la Cultura Organizacional que existe en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

Como menciona Grasso (2006) “La encuesta permite explorar la opinión pública y los valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades democráticas”. (pág. 13)

Gómez, (2006) agrega que: las preguntas de la encuesta deben contemplar ciertos requerimientos:

- Tienen que ser claras y comprensibles para quien responde;
- Debe iniciar con preguntas fáciles de contestar;
- No deben incomodar; deben referirse preferentemente a un solo aspecto;
- No deben inducir las respuestas; no hacer preguntas innecesarias;
- No pueden hacer referencia a instituciones o ideas respaldadas socialmente ni en evidencia comprobada;
- El lenguaje debe ser apropiado para las características de quien responde;
- De preferencia elaborar una encuesta con las instrucciones para el llenado.

En el caso del tratamiento de datos, los resultados se obtuvieron de la aplicación de la encuesta de cultura organizacional, la misma que se realizó a todo el personal que labora en la Corporación.

Una parte del trabajo de investigación se refiere al procesamiento de datos, los cuales se obtienen del trabajo de campo realizado, el cual permite generar resultado que sirvan de base para el análisis respectivo.

El procesamiento de datos se lo realizó de la siguiente manera:

- Aplicación de la encuesta
- Tabulación de datos
- Representación gráfica y análisis

3.2 Presentación y análisis de resultados

Diagnóstico de la Situación Actual

En el presente capítulo se describirá la situación actual de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP., que incluye el Análisis FODA.

En el transcurso de los últimos años, en la Corporación se ha presentado algunas dificultades puesto que existen debilidades en la gestión que impiden el correcto desarrollo de la cultura y el clima laboral y están relacionadas principalmente con:

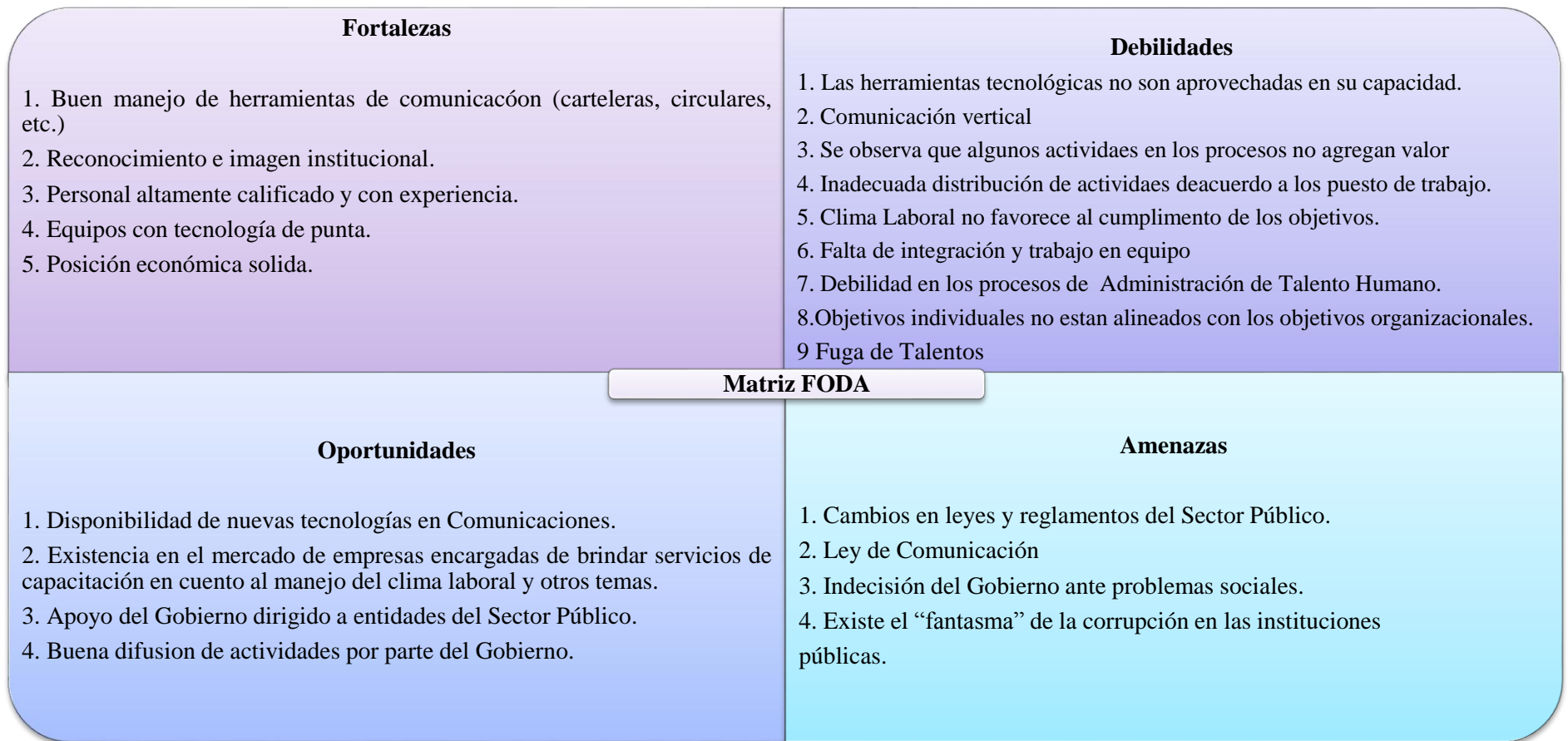
- La Administración de Talento Humano.
- La implementación de una cultura organizacional

El ambiente en el que se desarrolla la institución, se encuentra débil, ya que no posee una cultura organizacional establecida por los mandos gerenciales, quienes son el eje central a través del cual se puede direccionar y manejar todas las actividades para que se pueda alcanzar los objetivos y las metas que se han propuesto desde su iniciación, por ello es indispensable lograr una mejora del clima organizacional generando mayor satisfacción en los trabajadores.

Matriz FODA

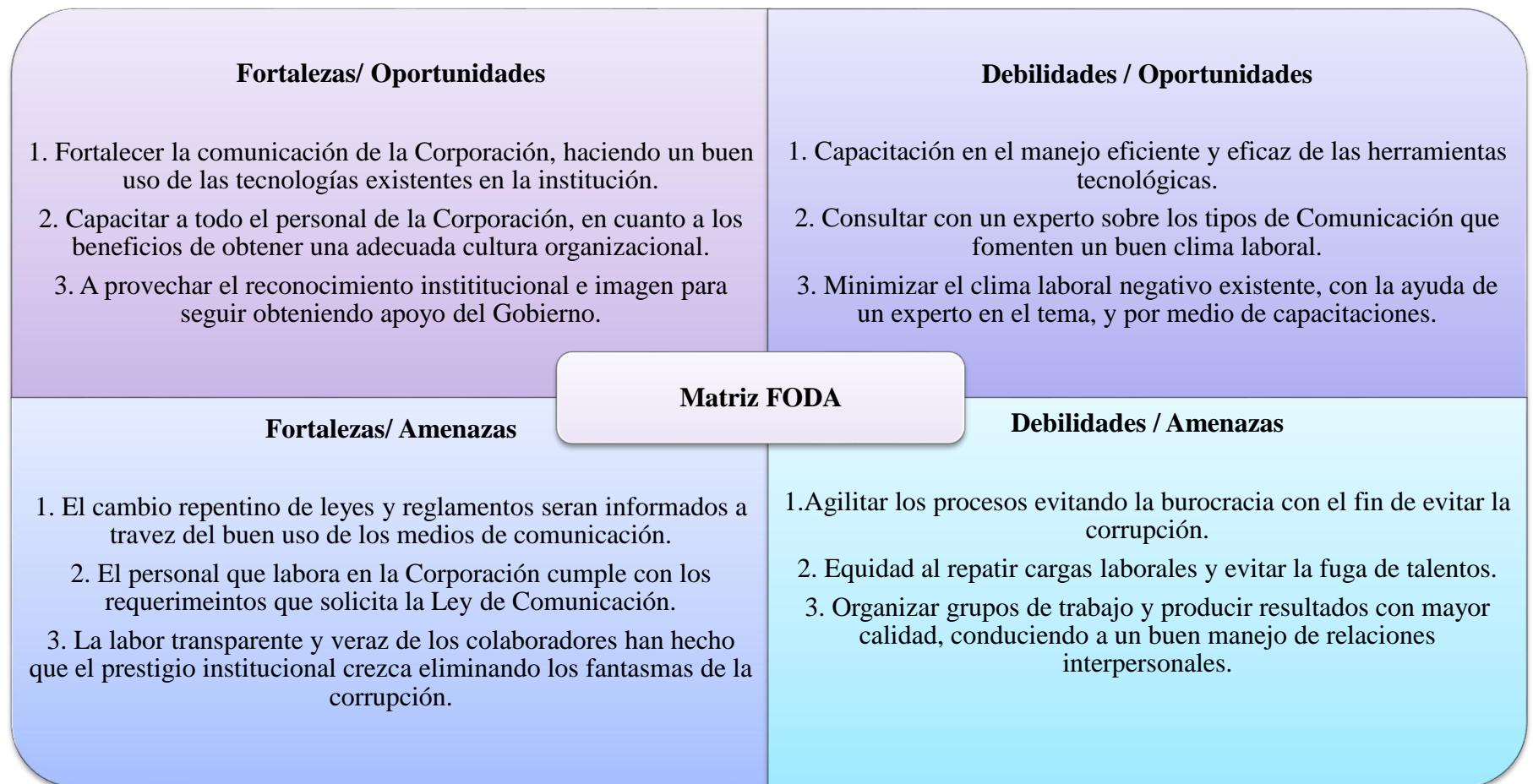
La matriz FODA, “es una manera conceptual para realizar un análisis sistémico que facilita el ajuste entre “amenazas y oportunidades” externas con las “debilidades y fortalezas” internas de una organización”. (RODRIGUEZ Joaquín, pág. 130).

A continuación se presenta la matriz FODA de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.



Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

Elaborado por: Vanessa Granda



Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

Elaborado por: Vanessa Granda

Aplicación y resultados de la Encuesta

Se aplicó la encuesta al personal de la Corporación que labora en la institución, la encuesta fue diseñada en base a los siguientes parámetros: Experiencia, Motivación, Compromiso, Liderazgo, Innovación y Cambio, Condiciones de Trabajo, Identificación con la Institución y Opinión los mismos en los cuales podemos medir el nivel de satisfacción del personal en cuanto al clima laboral.

Tabla N° 2 Tabulación de resultados

TABULACIÓN DE RESULTADOS						
	5	4	3	2	1	TOTAL
Pregunta 1	45	48	2			95
pregunta 2	1	28	54	12		95
Pregunta 3	1	29	59	6		95
Pregunta 4	3	21	53	18		95
Pregunta 5	1	24	45	21	4	95
Pregunta 6		8	48	38	1	95
Pregunta 7	8	24	38	17	8	95
Pregunta 8		10	30	43	12	95
Pregunta 9	18	43	23	11		95
Pregunta 10	44	36	13	2		95
Pregunta 11	10	35	36	11	3	95

Fuente: Encuestas realizadas en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.
Elaborado por: Vanessa Granda

Tabla N° 3 Tabulación de resultados en porcentaje

TABULACIÓN DE RESULTADOS						
	5	4	3	2	1	TOTAL
Pregunta 1	47,37	50,53	2,11	0,00	0,00	100%
pregunta 2	1,05	29,47	56,84	12,63	0,00	100%
Pregunta 3	1,05	30,53	62,11	6,32	0,00	100%
Pregunta 4	3,16	22,11	55,79	18,95	0,00	100%
Pregunta 5	1,05	25,26	47,37	22,11	4,21	100%
Pregunta 6	0,00	8,42	50,53	40,00	1,05	100%
Pregunta 7	8,42	25,26	40,00	17,89	8,42	100%
Pregunta 8	0,00	10,53	31,58	45,26	12,63	100%
Pregunta 9	18,95	45,26	24,21	11,58	0,00	100%
Pregunta 10	46,32	37,89	13,68	2,11	0,00	100%
Pregunta 11	10,53	36,84	37,89	11,58	3,16	100%

Fuente: Encuestas realizadas en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.
Elaborado por: Vanessa Granda

Representación gráfica y análisis

Pregunta N° 1

Considera que sus conocimientos y experiencia le permiten desempeñar adecuadamente su trabajo.

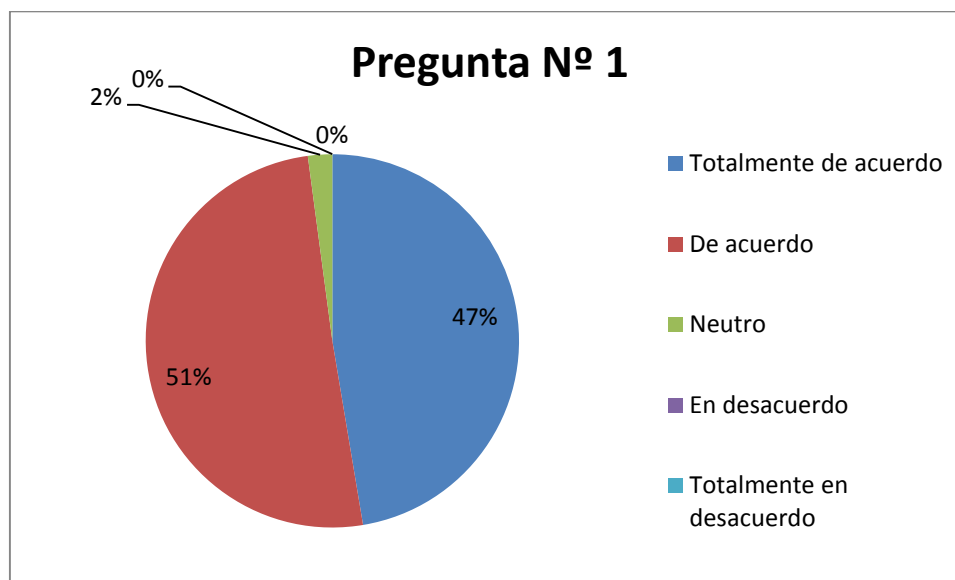


Fig.1: Resultados de Conocimiento y experiencia

Fuente: Encuestas realizadas a los Servidores Públicos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

Elaborado por: Vanessa Granda

Interpretación:

En base a los resultados obtenidos, se puede observar que el 98% del personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP. poseen altos conocimientos y experiencia laboral, que les permite desarrollar sus actividades y tareas adecuadamente, proporcionando así un óptimo resultado tanto para la institución como también para quien desempeña las funciones.

Además, se puede evidenciar que los empleados tienen un alto grado de confianza en sí mismos, ya que están desempeñando funciones en cargos que van acorde a sus habilidades, conocimientos y experiencia, logrando así que el personal labore más a gusto y se sienta más motivado.

Pregunta N° 2

Se siente identificado con los valores y cultura de la institución.

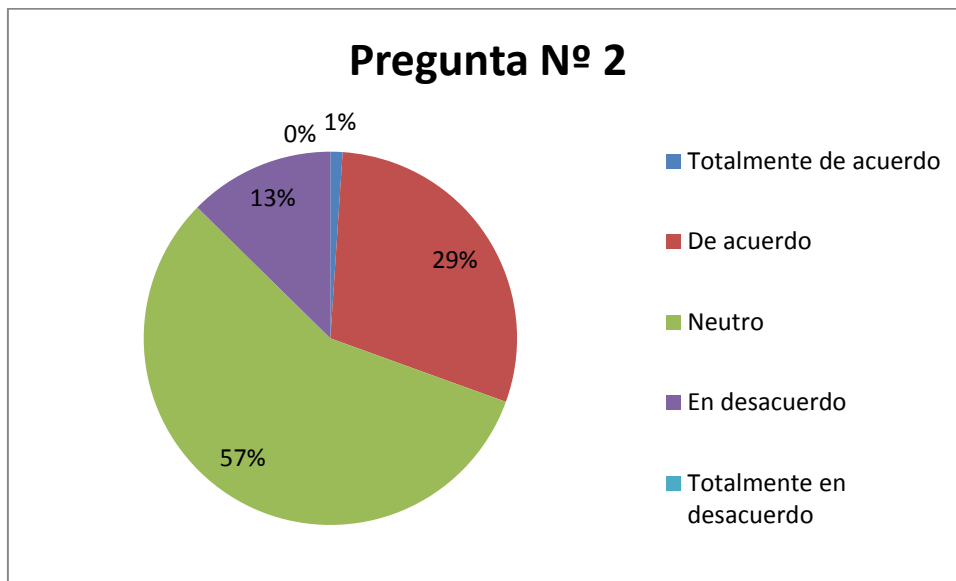


Fig.2: Resultados de identificación organizacional

Fuente: Encuestas realizadas a los Servidores Públicos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

Elaborado por: Vanessa Granda

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede evidenciar que el 86% del personal encuestado tiene están de acuerdo y poseen una opinión neutra en cuanto a la identificación con los valores y la cultura de la institución, dichos resultados se debe a la falta de conocimiento de los valores que forman parte de la organización, ya que no existe la difusión adecuada por parte del área encargada. Sin embargo, también existe personal que conoce de los valores de la institución y son quienes laboran más años en la Corporación.

Pregunta N° 3

Se considera comprometido e identificado con la misión, visión y objetivos de la Corporación.

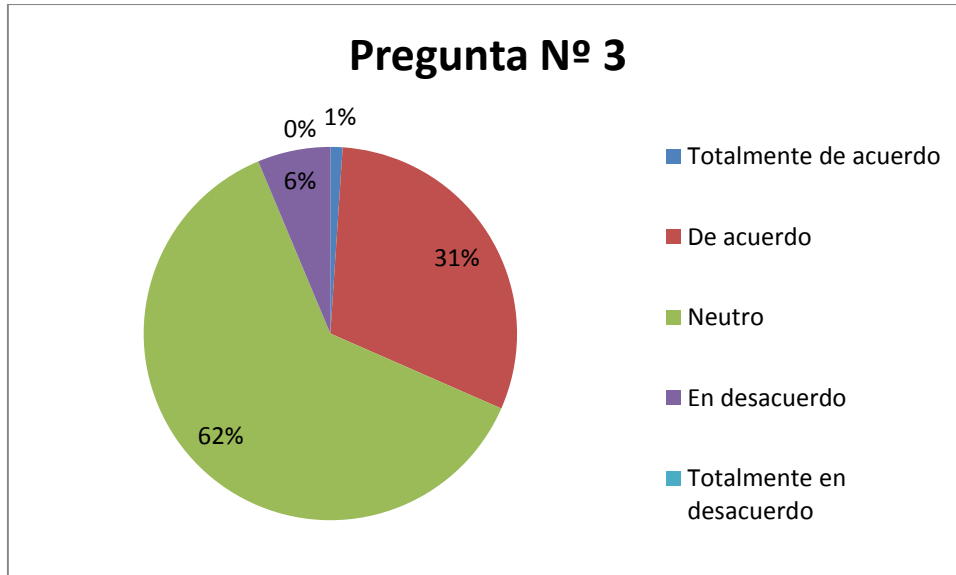


Fig.3: Resultados de compromiso institucional

Fuente: Encuestas realizadas a los Servidores Públicos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

Elaborado por: Vanessa Granda

Interpretación:

Actualmente, es de gran importancia que el personal que labora en la Corporación conozca de la misión, visión y objetivos institucionales, en base a la encuesta realizada, se puede observar que el 93% de personal encuestado están de acuerdo y tiene una opinión neutra en cuanto a su compromiso con la misión, visión y objetivos, sin embargo existe personal antiguo que tiene un amplio conocimiento y que dichos temas forman parte del desarrollo diario de sus actividades.

Pregunta N° 4

Le gusta la imagen que proyecta la institución de sí misma.

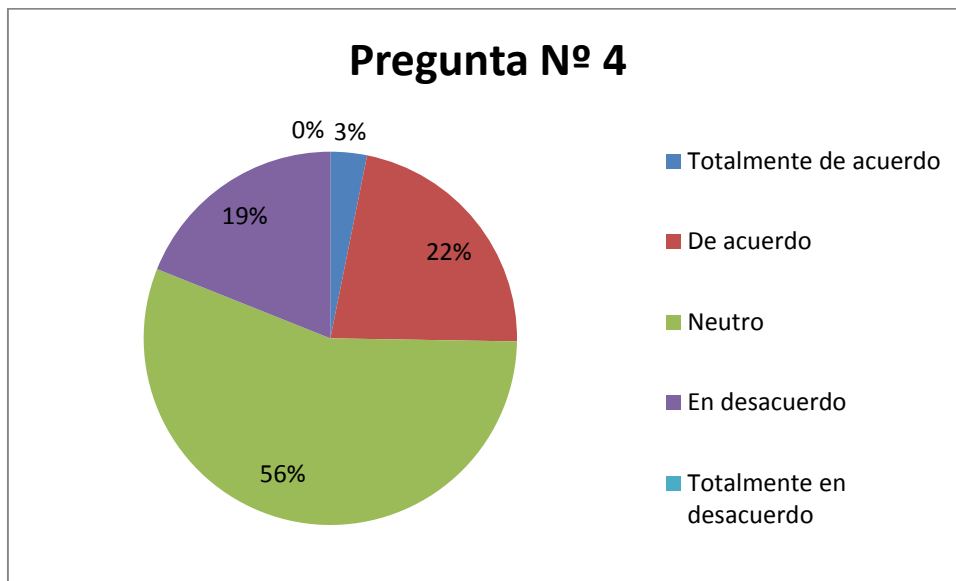


Fig.4: Resultados de imagen corporativa

Fuente: Encuestas realizadas a los Servidores Públicos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

Elaborado por: Vanessa Granda

Interpretación:

La imagen corporativa que refleja la institución es de gran crecimiento y estabilidad en los últimos años, los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta reflejan que el 78% de los encuestados tiene una opinión neutra en cuanto al tema, sin embargo, también existen opiniones divididas entre quienes gustan de la imagen corporativa y quienes no están de acuerdo con la imagen que refleja la institución, ya que lo relacionan con cuestiones políticas y gubernamentales.

Pregunta N° 5

Sus objetivos personales contribuyen con los objetivos de la institución.

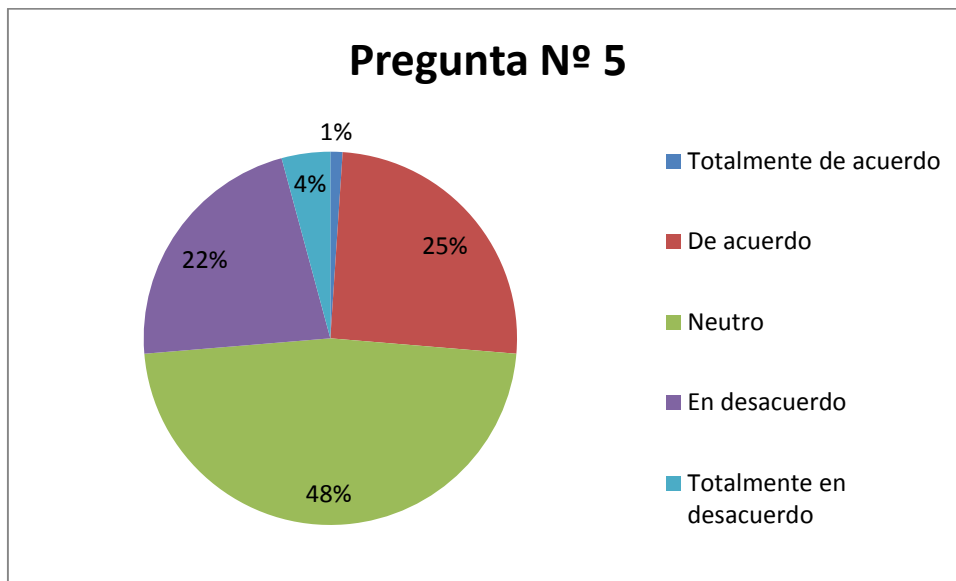


Fig.5: Resultados de relación de objetivos

Fuente: Encuestas realizadas a los Servidores Públicos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

Elaborado por: Vanessa Granda

Interpretación:

En la Corporación, mediante la encuesta realizada se obtuvo como resultados que el 48% de los encuestados tiene una opinión neutra, ya que en ocasiones sus objetivos se relacionan con los objetivos de la institución, sin embargo depende de diferentes circunstancias, como son los superiores, sus funciones, sus responsabilidades y su motivación.

Además, también se observa personal que relaciona sus objetivos con los de la corporación, son empleados antiguos o que se desempeñan en cargos en los cuales se sienten a gusto.

Pregunta N° 6

Considera que la mayoría de los cambios impactan positivamente a la institución o a su personal.

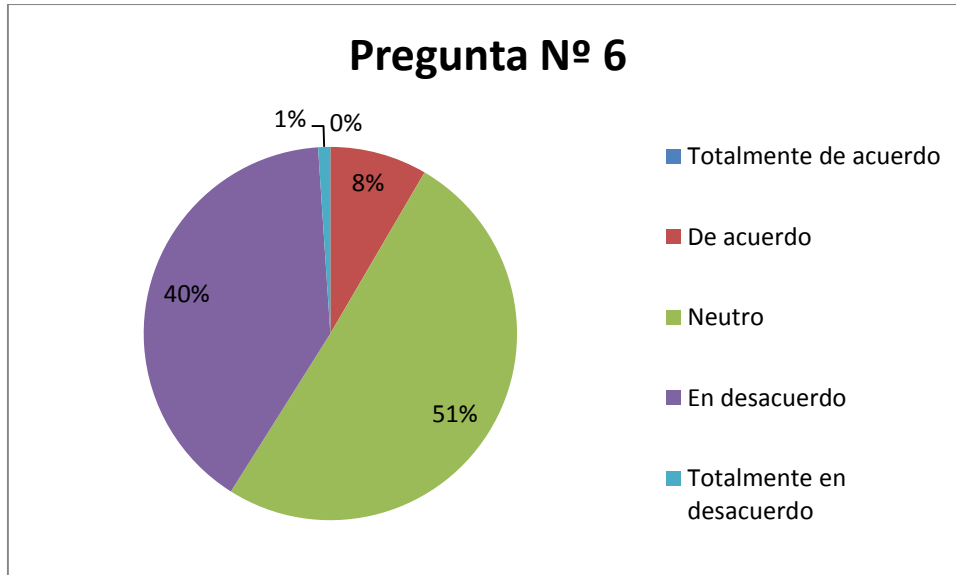


Fig.6: Resultados de impacto de cambios institucionales

Fuente: Encuestas realizadas a los Servidores Públicos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

Elaborado por: Vanessa Granda

Interpretación:

Por una parte la opinión fue neutra en cuanto al tema, se pudo observar el 51% desconoce los cambios que ocurren en la institución, también se evidenció que el 40% personal encuestado no está de acuerdo con los cambios que se dan en la Corporación ya que consideran que los cambios que suelen darse los afecta de manera directa y de forma negativa.

Pregunta N° 7

Recibe retroalimentación por parte de sus jefes acerca del trabajo realizado.

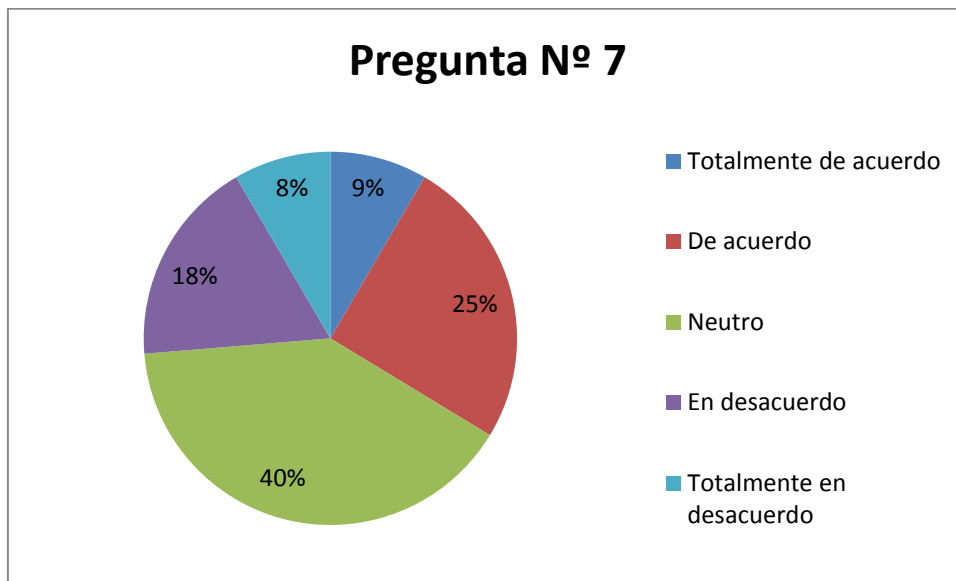


Fig.7: Resultados de retroalimentación laboral

Fuente: Encuestas realizadas a los Servidores Públicos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

Elaborado por: Vanessa Granda

Interpretación:

De acuerdo a los resultados, se evidencia que el 40% los empleados tienen una opinión neutra en cuanto a la retroalimentación recibida por parte de los jefes, sin embargo también existe un 25% de empleados que consideran que hay una retroalimentación adecuada, oportuna y constante.

El 18% de las personas que tomaron las opciones de desacuerdo consideran que la retroalimentación no se realiza de forma adecuada, ya que no es personalizada ni permanente.

Pregunta N° 8

Tiene oportunidades para hacer cosas distintas e innovadoras en mi trabajo

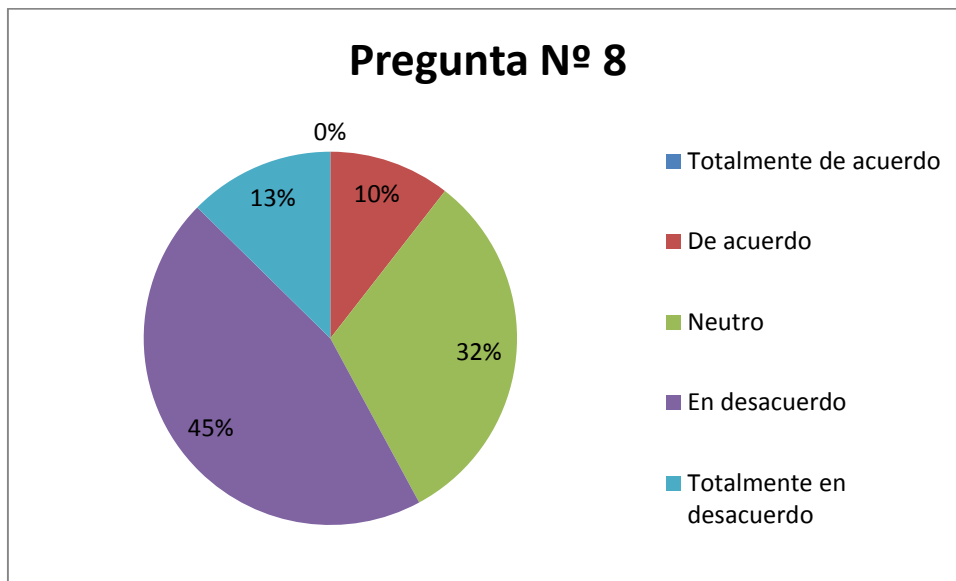


Fig.8: Resultados de innovación

Fuente: Encuestas realizadas a los Servidores Públicos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

Elaborado por: Vanessa Granda

Interpretación:

En cuanto a la innovación, los resultados de las encuestas arrojan datos negativos, el 45% del personal se considera en desacuerdo ya que no existe la oportunidad de realizar actividades innovadoras en su trabajo, puesto que se manejan de acuerdo a una estructura laboral ya establecida, en la que únicamente deben desempeñar sus actividades aplicando su conocimiento y experiencia, sin oportunidad a innovar o implementar nuevas ideas.

Pregunta N° 9

Existe compañerismo y trabajo en equipo dentro de la institución

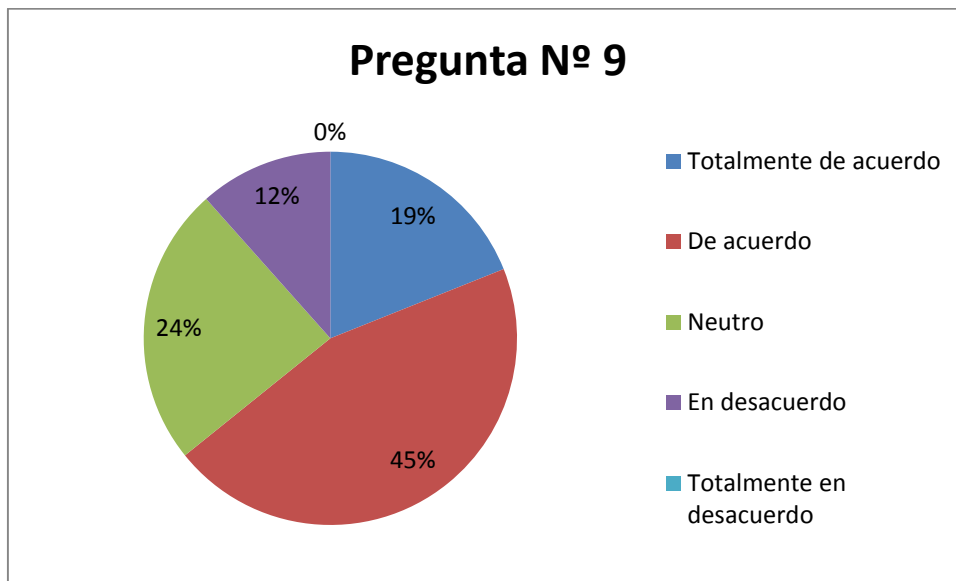


Fig.9: Resultados de trabajo en equipo

Fuente: Encuestas realizadas a los Servidores Públicos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

Elaborado por: Vanessa Granda

Interpretación:

El 45% de empleados encuestados coinciden con que, dentro de la Corporación existe trabajo en equipo y un gran espíritu de compañerismo.

El trabajo en equipo es una de las herramientas más utilizada en la institución, ya que el giro del negocio exige un apoyo y contribución por parte de cada integrante del equipo, todos son esenciales en el desarrollo de las actividades y en el cumplimiento de objetivos.

Pregunta N° 10

Se adapta rápidamente a los cambios.

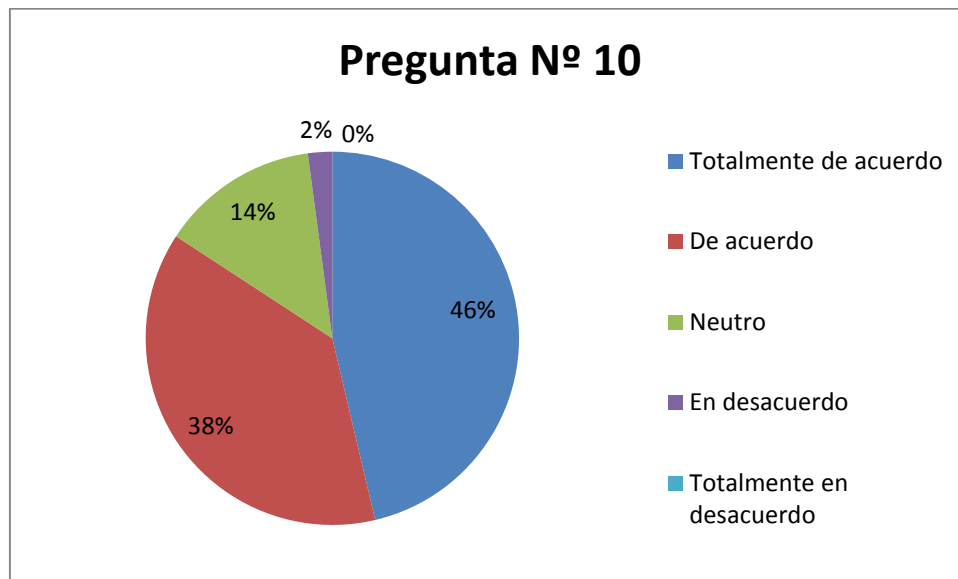


Fig.10: Resultados de adaptación a cambios

Fuente: Encuestas realizadas a los Servidores Públicos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

Elaborado por: Vanessa Granda

Interpretación:

Los datos obtenidos de la encuesta evidencian que, el 46% de los empleados evidencian que la adaptación al cambio está ubicada en un rango alto, ya que la mayoría de encuestados consideran que se adaptan al cambio rápidamente.

Pregunta N° 11

El ambiente de trabajo le permite desarrollar nuevas habilidades

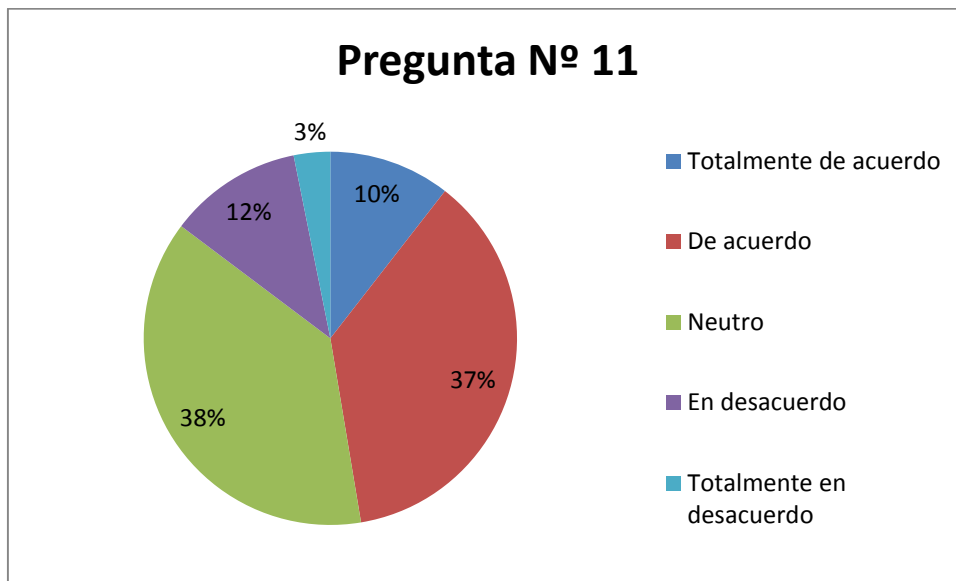


Fig.11: Resultados de ambiente laboral

Fuente: Encuestas realizadas a los Servidores Públicos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

Elaborado por: Vanessa Granda

Interpretación:

Los resultados obtenidos se ubican en un rango medio alto, ya que el 38% de personal tiene una opinión neutra en cuanto al ambiente de la institución, mientras que el 37% o de empleados considera adecuado el ambiente en el que desempeñan sus funciones, permitiendo así un desarrollo de nuevas habilidades.

IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO

A través de los resultados obtenidos, se puede determinar que el personal encuestado de la Corporación posee un grado neutro de identificación y compromiso, es de gran importancia dentro de una organización, que los empleados se encuentren comprometidos con sus objetivos institucionales e identificados con la cultura organizacional, ya que de esto factores depende la obtención de resultados positivos.

La cultura organizacional, es fundamental para establecer un esquema a seguir por los empleados, para esto la persona a cargo denominada líder, es quien debe dar a conocer y compartir toda la información que compromete la cultura, la misión, la visión, los objetivos y los valores con los cuales se busca crear un grado de identificación entre el personal y la Corporación.

Después del respectivo análisis de los resultados obtenidos y con el fin de establecer una cultura organizacional incluyente, motivante y participativa, que se identifique como una fortaleza para la Corporación dentro del sector público, se desarrolla un plan de acción en el cual su contenido sea de gran utilidad e importancia para crear y mantener una cultura organizacional sólida, clara y específica, que identifique a todos y cada uno de los empleados de la institución, que permita optimizar el desempeño cotidiano de cada empleado, mejorar el clima y ambiente laboral, incrementar el trabajo en equipo mejorando las relaciones interpersonales entre los empleados, logrando así, el cumplimiento de objetivos institucionales a través del logro de las metas personales y profesionales del personal que labora en la Corporación, finalmente obteniendo los resultados esperados.

A continuación se presenta el Plan de Acción para mejorar la Cultura Organizacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones:

CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP.

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO



Plan de Acción

2016

Quito – Ecuador

CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP.

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Plan de Acción 2016

INTRODUCCIÓN:

La capacitación es un proceso de mejora continua, en el que la evaluación es considerada como un elemento importante para retroalimentarse y adecuarse a lo requerido por la institución, es un medio a través del cual el individuo que la recibe potencia su formación profesional permitiendo alcanzar objetivos y resultados institucionales.

Este plan de acción está diseñado y programado para ser ejecutado en el año 2016, los temas propuestos se ajustan a las necesidades institucionales, de los servidores públicos y a los resultados del proceso de autoevaluación corporativa.

MISIÓN

Generar información y conocimientos, que permitan al personal de la Corporación desarrollar nuevas habilidades, motivando y mejorando su desempeño laboral, a través de una cultura organizacional sólida, incluyente y participativa que fortalezca los valores institucionales y sociales de todo el personal de la institución.

VISIÓN

Liderar el sector público, como una de las instituciones más estables y sólidas, dentro de los aspectos de comunicación, estabilidad laboral y excelente clima organizacional.

VALORES

- Veracidad: Informar al personal con responsabilidad y veracidad
- Excelencia: Satisfacer las expectativas del personal con agilidad y anticipándonos a sus necesidades.
- Eficiencia: Trabajar optimizando el uso de recursos y el tiempo disponible.
- Transparencia: Asegurar la claridad de la información que se difunde.

OBJETIVO GENERAL

Potenciar los puntos débiles de los servidores, detectados en el diagnóstico de cultura organizacional aplicado, con el fin de incrementar la productividad a través de los conocimientos impartidos, mejorando la calidad del trabajo y optimizando el ambiente, el clima y la cultura organizacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fortalecer la relación entre los diferentes niveles jerárquicos de la institución.
- Generar una identidad institucional sólida y estable.
- Fortalecer la imagen de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP. en América Latina.

CALENDARIO DE APLICACIÓN

Las fechas tentativas de cumplimiento del presente Plan de Acción, están determinadas en cada tabla, las mismas son flexibles y pueden estar sujetas a modificaciones de acuerdo a la planificación de los eventos institucionales.

Monitoreo del Plan de Acción

Al finalizar el Plan de Acción, el departamento de desarrollo de Talento Humano deberá realizar el seguimiento de la aplicación de los conocimientos adquiridos en el curso impartido, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos y los resultados esperados.

PRESUPUESTO DEL PLAN DE ACCIÓN

Las actividades que se desarrollen dentro del presente Plan de Acción serán financiadas por la institución, con el fin de viabilizar este proceso la Corporación asignará un monto inicial que permita desarrollar normalmente los eventos planificados. En cada tabla se muestra el presupuesto requerido para el desarrollo de los eventos de capacitación, su ejecución estará a cargo del coordinador de cada evento.

Tabla N° 4 PRESUPUESTO

EVENTO	CIUDAD	N° PARTICIPANTES	COSTO EVENTO POR CIUDAD	TOTAL
Comunicación	Quito Guayaquil Cuenca	30	\$ 500	\$ 1500
Liderazgo transformacional	Quito Guayaquil Cuenca	30	\$ 520	\$ 1560
Clima y Cultura organizacional	Quito Guayaquil Cuenca	30	\$ 480	\$ 1440
				\$ 4500

EVALUACIÓN

La evaluación se realizara en la etapa final del Plan de Acción, con el fin de valorar la efectividad de la actividad.

El Plan de Acción incluirá los siguientes tipos de evaluación:

- Evaluación al participante: cada instructor al inicio del curso indicará las formas de evaluación, las mismas que estarán acorde a los temas impartidos. La evaluación a los participantes es sobre 20 puntos, y se registrarán en el formato N° 2, se proporcionará certificados de Aprobación únicamente al personal que obtenga en su evaluación un 80% de rendimiento y un 90% de asistencia (formato 3), caso contrario, reprobará el curso.

Además el instructor, presentará un informe de desarrollo del curso, de acuerdo al formato 4.

Evaluación al instructor: la evaluación al instructor se llevará a cabo mediante una encuesta aplicada a los participantes del curso a la finalización del curso, de acuerdo al formato 5

MÓDULO 1: COMUNICACIÓN

Objetivo: Optimizar la comunicación a nivel institucional, mejorando las relaciones interpersonales entre los empleados, permitiendo así, desarrollar de manera óptima y asertiva las funciones asignadas.

Duración: 5 horas

Evaluación: 30 minutos

TEMA	ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTOS
LA COMUNICACIÓN	Presentación	HUMANOS Jefes de departamentos Nivel nacional	\$ 500
	La comunicación		
	Break	MATERIALES Equipo de cómputo Formatos de evaluación	Facilitador Ing. María Fernanda Leiva
	La comunicación en el trabajo		
	Asertividad		

Fuente: Departamento de Desarrollo del Talento humano, Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

Elaborado por: Vanessa Granda

CONTENIDOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	TIEMPO	METODOLOGIA	RECURSOS	RESPONSABLE
1.-Presentación: Se inicia con una dinámica De interacción y de conocimiento personal integrador. 2.-La Comunicación Barreras de la comunicación La escucha Comunicación No verbal Estilos de comunicación La escucha Activa BREAK 3.- La comunicación en el trabajo No comunicar es imposible Dinámica Dificultar la comunica. Circuito de la comunicación ¿Cómonos comunicamos? 4.- Asertividad: Crítica constructiva. Diálogos Appreciativos	Lograr una interacción y apertura de los trabajadores haciéndoles sentir en confianza.	01:00	Dinámica ¿Quién soy? ¿Hacia dónde voy? ¿Lo que me importa?	Plan de trabajo, entregado al inicio del curso-taller, disponiendo de la información pertinente para ajustar los detalles Los materiales de exposición se distribuirán en modalidad digital desde nuestro servidor web. Los materiales de trabajo directo, como las evaluaciones distribuidas impresas en su momento de uso.	Área de Recursos Humanos Ing. María Fernanda Leiva Facilitador.
	Aprender las bases de la comunicación	01:00	Exposición Preguntas de foro Test de Evaluación		
	Los conceptos básicos y sus barreras Para una buena comunicación	00:30			
		01:00			
	Fomentar las importancia de la Comunicación dentro de la Organización y como influye Una mala comunicación.	01:30	Exposición Aporte Personal Dinámica Aporte Personal Preguntas foro Diálogo de participantes		
Conocer los diferentes puntos de vista de los trabajadores y su aporte personal de lo aprendido					

Fuente: Departamento de Desarrollo del Talento humano, Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

Elaborado por: Vanessa Granda

MÓDULO 2: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Objetivo: Fomentar un liderazgo transformacional, que guíe al personal de forma adecuada, que implemente el cambio como una opción de mejoramiento y crecimiento personal y profesional.

Duración: 5 horas

Evaluación: 30 minutos

TEMA	ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTOS
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Presentación	HUMANOS Jefes de departamentos Nivel nacional	\$ 520
	Líder y Liderazgo		
	Break	MATERIALES Equipo de cómputo Formatos de evaluación	Facilitador Ing. Santiago Pólit
	Liderazgo transformacional		
	El cambio y sus beneficios		

Fuente: Departamento de Desarrollo del Talento humano, Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

Elaborado por: Vanessa Granda

CONTENIDOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	TIEMPO	METODOLOGIA	RECURSOS	RESPONSABLE
1.-Presentación: Se inicia con una dinámica De interacción y de conocimiento personal integrador.	Lograr una interacción y apertura de los trabajadores haciéndoles sentir en confianza.	01:00	Dinámica ¿Quién soy? ¿Hacia dónde voy? ¿Lo que me importa?	Plan de trabajo, entregado al inicio del curso-taller, disponiendo de la información pertinente para ajustar los detalles	Área de Recursos Humanos Ing. Santiago Pólit Facilitador.
2.-El líder y el liderazgo ¿Qué es liderazgo? Estilos de liderazgo ¿Quién es el líder? Características de un líder Un líder, ¿nace o se hace? ¿Cómo ser un buen líder?	Aprender las bases del liderazgo y las características del líder, analizar los conceptos básicos del liderazgo e identificar estilos de líderes.	01:30	Exposición Preguntas de foro Test de Evaluación		
BREAK		00:30			
		01:00		Los materiales de exposición se distribuirán en modalidad digital desde nuestro servidor web.	
3.- Liderazgo transformacional La transformación El líder transformacional Su guía e influencia Sus seguidores y ventajas	Generar información a través de la cual, el personal se sienta identificado e impulse la aplicación de este liderazgo.	01:00	Exposición Aporte Personal Dinámica	Los materiales de trabajo directo, como las evaluaciones distribuidas impresas en su momento de uso.	
4.- El cambio y sus beneficios Innovación y mejora Logro de objetivos	Brindar la información necesaria con el fin de que los empleados se sientan parte del cambio y no sea visto como algo negativo.		Aporte Personal Preguntas foro Diálogo de participantes		

Fuente: Departamento de Desarrollo del Talento humano, Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

Elaborado por: Vanessa Granda

MÓDULO 3: CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Objetivo: Mejorar el clima laboral de la institución, fomentando una cultura organizacional incluyente, motivante y participativa que conlleve al personal al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la Corporación,

Duración: 6 horas

Evaluación: 30 minutos

TEMA	ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTOS
CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL	Presentación	HUMANOS Jefes de departamentos Nivel nacional	\$ 480
	Clima laboral		
	Break	MATERIALES Equipo de cómputo Formatos de evaluación	Facilitador Ing. Alejandra Ordoñez
	Cultura organizacional		
	La cultura organizacional y el logro de objetivos		

Fuente: Departamento de Desarrollo del Talento humano, Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

Elaborado por: Vanessa Granda

CONTENIDOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	TIEMPO	METODOLOGIA	RECURSOS	RESPONSABLE
1.-Presentación: Se inicia con una dinámica De interacción y de conocimiento personal integrador.	Lograr una interacción y apertura de los trabajadores haciéndoles sentir en confianza.	01:00	Dinámica ¿Quién soy? ¿Hacia dónde voy? ¿Lo que me importa?	Plan de trabajo, entregado al inicio del curso-taller, disponiendo de la información pertinente para ajustar los detalles	Área de Recursos Humanos Ing. Alejandra Ordoñez Facilitadora.
2.-Clima laboral ¿Qué es el Clima laboral? Importancia Ambiente de trabajo Condiciones de trabajo	Conocer los conceptos básicos del clima laboral, aprender a mejorar el ambiente de trabajo y ventajas de mantener excelentes condiciones de trabajo.	01:30 00:30	Exposición Preguntas de foro Test de Evaluación	Los materiales de exposición se distribuirán en modalidad digital desde nuestro servidor web.	
BREAK		01:30			
3.- La Cultura organizacional ¿Qué es Cultura organizacional? ¿Cómo crear e impartir una Cultura organizacional? La identificación y el compromiso Importancia de compartir una misma Cultura Organizacional	Fomentar las importancia de la Cultura Organizacional, conocer las bases de una cultura organizacional incluyente, sólida y participativa.	01:30	Exposición Aporte Personal Dinámica	Los materiales de trabajo directo, como las evaluaciones distribuidas impresas en su momento de uso.	
4.- La Cultura organizacional y el logro de objetivos			Aporte Personal Preguntas foro Diálogo de participantes		
Objetivos y resultados Mejoramiento del desempeño laboral	Conocer los beneficios de tener una cultura organizacional con la cual todos los empleados se sientan identificados y comprometidos.				

Fuente: Departamento de Desarrollo del Talento humano, Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

Elaborado por: Vanessa Granda

FORMATO N° 1

CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP.

PLAN DE ACCIÓN

PROGRAMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

NOMBRE: _____

FECHA: _____

- OBJETIVO

Estructurar las necesidades de capacitación relacionadas con la Cultura Organizacional en el nivel directivo

NIVEL	NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	ÁREA DE CONOCIMIENTO
	Estrategia	
Directivo	Para el mejoramiento del desempeño administrativo y personal	1. Comunicación
		2. Liderazgo transformacional
		3. Clima y Cultura Organizacional

SOLICITANTE

COORDINADOR/A

FORMATO N° 2

CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP.

PLAN DE ACCIÓN

REGISTRO DE NOTAS

NOMBRE DEL EVENTO: _____

INSTRUCTOR: _____

FECHA: _____

N°	NOMBRE DEL PARTICIPANTE	CÉDULA	NOTA /20	% ASIS.

APROBADO: Nota mínima para aprobar del curso, 16/20

CERTIFICADO DE ASISTENCIA: 90% DE HORAS ASISTIDAS

INSTRUCTOR/A

COORDINADOR/A

FORMATO N° 3

CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP.

PLAN DE ACCIÓN

HOJA DE CONTROL DE ASISTENCIA

NOMBRE DEL EVENTO: _____

INSTRUCTOR: _____

FECHA: _____

N°	NOMBRE DEL PARTICIPANTE	CÉDULA	DEPARTAMENTO	FIRMA

CERTIFICADO DE ASISTENCIA: 80% DE HORAS ASISTIDAS

INSTRUCTOR/A

COORDINADOR/A

FORMATO N° 4

CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP.

PLAN DE ACCIÓN

INFORME DE AVANCES

1. INFORMACIÓN GENERAL

Nombre del evento: _____

Instructor: _____

Fecha: _____

Duración: _____

N° de participantes: _____

2. OBJETIVOS DEL CURSO:

3. DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES:

FECHA	TEMAS DICTADOS	DURACIÓN
TOTAL HORAS		

FORMATO N° 5

CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP.

PLAN DE ACCIÓN

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Nombre del evento: _____

Instructor: _____

Fecha: _____

EVALUACIÓN	EXC.	MUY BUENO	BUENO	MALO
-------------------	-------------	------------------	--------------	-------------

a) Evaluación del desarrollo del curso

Organización				
Contenidos				
Material utilizado				

b) Evaluación del Instructor

Dominio de la temática dictada				
Explicación				
Dedicación para con el participante				

c) Evaluación Global del Curso

Percepción del curso				
-----------------------------	--	--	--	--

Comentarios: _____

CAPÍTULO IV

4. DISCUSIÓN

4.1 Conclusiones

- Luego de realizar el diagnóstico de la situación actual de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, se pudo determinar que existen debilidades en cuanto a la cultura y clima laboral los mismos no permiten que los trabajadores sean plenamente proactivos.
- De acuerdo a los resultados obtenidos mediante el estudio de Cultura Organizacional realizado, se pudo determinar que los Factores de compromiso e identificación con la institución, innovación y cambio son los aspectos que necesitan mayor atención ya que estos pueden incidir en la motivación del personal.
- Una vez evidenciadas las debilidades de la Cultura Organizacional de la institución, se observa la necesidad de implementar un plan de capacitación a fin de elevar su nivel de satisfacción.
- El plan de capacitación propuesto determina temas, actividades y estrategias que están enfocados directamente a un proceso de mejora continua.

4.2 Recomendaciones

- Mantener informado al personal sobre el plan de acción que se va a realizar, teniendo en cuenta una correcta difusión de todas las actividades a realizarse para obtener los resultados esperados.
- Ejecutar el Plan de Acción de Cultura Organizacional propuesto, con el fin de que la cultura, el clima y el ambiente laboral sea el más adecuado para el desarrollo de actividades de los trabajadores.
- Fomentar la identificación y el compromiso de los trabajadores con la institución, ya que así se adquiere una mayor responsabilidad de sus actividades, lo cual permite obtener un beneficio tanto personal como grupal.
- Conocer las necesidades, sugerencias o quejas que tiene el personal de las diferentes situaciones a las que se enfrenta a diario.

- Establecer objetivos claros que se planean alcanzar, sean personal o profesionalmente, ya que esto incide en el comportamiento y desenvolvimiento de las personas dentro de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Robbins S. (1999). Comportamiento organizacional. 8va. ed. México DF: Prentice Hall.
- Chiavenato I (1994). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mac Graw – Hill. Interamericana, S.A.
- Guedez, V, (1998). Gerencia Cultura y Educación. Caracas: Fondo Editorial Tropykos/ Clacdec.
- Phegan B, (1998). Desarrollo de la Cultura de su Empresa. México: Panorama Editorial, S.A.
- Valle, R (1995). Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.
- Berbel, G (2007). Manual de Recursos Humanos. España; Editorial UOC, S.L.
- Robbins S. (1987). Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. México, DF: Prentice Hall.
- Chiavenato I (2000). Administración de Recursos Humanos. 5ta. Edición Colombia: Mac Graw – Hill. Interamericana, S.A.
- Palaci J, (2005) “Psicología de la Organización”, Editorial de Pearson.
- Chiavenato, I. (2006). Administración. Procesos Administrativos. México. McGraw Hill.
- Morales, M. (2009). Proyecto Educativo Integral Comunitario. Caracas – Venezuela. Ministerio del Poder Popular para la educación.
- Amorós E.: (2007) Comportamiento organizacional. Biblioteca Virtual EUMEDNET.
- Luna y Perozo (2005). Cultura de la innovación y la Gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos. Colombia
- Montalván, C. (1999). Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa. México: Universidad Iberoamericana, Dirección de Difusión Universitaria.

Chiang, Martín y Núñez; (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Univ. Pontifica Comillas.

KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, “Administración una perspectiva global”, Onceava edición, editorial Mc Graw-Hill, México.

Baguer Á, (2005) “¡ALERTA! Descubre de forma sencilla y practica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua”, editorial Díaz de Santos, España.

Diccionario de la Lengua Española (22ª ed.). Madrid: Real Academia Española; 2001

BOLAND, Lucrecia, y otros, (2007) “Funciones de la Administración Teoría y Práctica”, Primera edición, Argentina, Impreso en la Universidad Nacional del Sur.

JIMÉNEZ Alicia, BUENO Luis, (2003), “¿Qué Motiva a sus Colaboradores? No hay Recetas Descúbralo y mejore el rendimiento”, FC editorial, Madrid.

ANEXOS

Encuesta para Diagnosticar la Cultura Organizacional
Estimado, colaborador su opinión acerca de su percepción sobre la Corporación en donde usted labora, es muy importante para realizar un diagnóstico de cultura organizacional.
En escala del 1 al 5, favor de marcar con una 'X' el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. La tabla que se muestra a continuación, presenta el significado de la escala mencionada. (Siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto.

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Neutro	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

		5	4	3	2	1
1	Considera que sus conocimientos y experiencia le permiten desempeñar adecuadamente su trabajo.					
2	Se siente identificado con los valores y cultura de la institución.					
3	Se considera comprometido e identificado con la misión, visión y objetivos de la Corporación.					
4	Le gusta la imagen que proyecta la institución de sí misma.					
5	Sus objetivos personales contribuyen con los objetivos de la institución.					
6	Considera que la mayoría de los cambios impactan positivamente a la institución o a su personal.					
7	Recibe retroalimentación por parte de sus jefes acerca del trabajo realizado.					
8	Tiene oportunidades para hacer cosas distintas e innovadoras en mi trabajo					
9	Existe compañerismo y trabajo en equipo dentro de la institución					
10	Se adapta rápidamente a los cambios.					
11	El ambiente de trabajo le permite desarrollar nuevas habilidades					