



# **UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
COMERCIALES**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO**

**DE: INGENIERO COMERCIAL**

## **TÍTULO DEL PROYECTO**

Diagnóstico para mejorar el trabajo en equipo en el departamento Asistencia de Zona de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, de la Ciudad de Milagro.

### **AUTORES:**

**ALBA TORAL CARDOSO**

**RAFAEL VARGAS VERA**

**Milagro, Mayo del 2.011**

**Ecuador**

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de tutor de Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

### **CERTIFICO**

Que he analizado el proyecto de tesis de grado con el título:

**Diagnóstico para mejorar el trabajo en equipo en el departamento Asistencia de Zona de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, de la Ciudad de Milagro.**

Presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de Ingeniero Comercial.

El problema de la investigación se refiere a: “QUÉ SE PODRÍA HACER PARA LOGRAR QUE EL PERSONAL QUE LABORA EN EL DEPARTAMENTO ASISTENCIA DE ZONA TRABAJE EN EQUIPO”.

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Presentado por los egresados:

**Alba Toral Cardoso**

**C.I. 091962682-0**

**Rafael Vargas Vera**

**C.I. 092336826-0**

### **TUTORA**

---

Econ. Yadira Arteaga Estrella

Milagro, a los 10 del mes de Septiembre del 2.010

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Los autores de esta investigación declaran ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 11 del mes de Marzo del 2.011

---

ALBA ANNABEL TORAL CARDOSO

C.I. 091962682-0

---

RAFAEL VARGAS VERA

C.I. 092336826-0

## CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

El TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de INGENIERO COMERCIAL, otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTIFICA	( )
DEFENSA ORAL	( )
TOTAL	( )
EQUIVALENTE	( )

---

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

---

PROFESOR DELEGADO

---

PROFESOR SECRETARIO

## ***DEDICATORIA***

### ***ALBA TORAL CARDOSO:***

Principalmente a DIOS, porque me ha dado las fuerzas necesarias, la inteligencia y la sabiduría para lograr hacer realidad este sueño y mostrarme el camino correcto a seguir.

A mi Madre Esmilda Cardoso que siempre me ha apoyado en todos mis proyectos incondicionalmente y ha estado en los momentos más difíciles de mi vida tanto profesional como personal, sin su amor y consejos no hubiese logrado este sueño tan anhelado.

A mi hermana Karina Toral que ha sido también un apoyo incondicional para mí y para mi hermosa sobrina María José Samaniego.

### ***RAFAEL VARGAS VERA:***

Me gustaría dedicar esta tesis a mis padres que me han enseñado a encarar las adversidades sin perder la dignidad ni desfallecer en el intento, ya que ellos sembraron en mi valores, principios, que me ayudaron a ser perseverante, pero en especial al ser más hermoso que Dios coloco en mi camino, el ser que cambio todo mi mundo, por el cual jamás me rendiré para ti mi hija amada.

## **AGRADECIMIENTO**

### **ALBA TORAL CARDOSO:**

A Dios que me ha dado vida para poder ver cristalizado mi sueño.

A mi madre querida que si no me hubiese llevado aquel primer día a la escuela no hubiera podido iniciar este arduo camino. Mil gracias por su dedicación, constancia, amor, apoyo y sobre todo a su ejemplo, hoy sabe que no le falle, desde el mismo día que le prometí que tendría mi título, sabe que sembró en tierra fértil y hoy se ve cristalizado ese sueño y este triunfo también es suyo. De igual manera a mi hermana y sobrina que son mi apoyo y sobre todo las quiero mucho.

### **UN AGRADECIMIENTO ESPECIAL:**

Al Ing. Héctor Serrano Mantilla por sus sabias enseñanzas a lo largo de mi carrera y sus sabios consejos, a la Eco. Yadira Arteaga por su asesoría y al Ing. José Luis Tenorio por su valiosa amistad, por su apoyo incondicional y palabras de ánimo. Y A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE HAN HECHO POSIBLE LA REALIZACIÓN DE ESTE PROYECTO

### **RAFEL VARGAS VERA:**

En este espacio aprovecho para dejar mi más profundo agradecimiento a Dios y a mis padres que son mi vida y que por ellos estoy en este mundo, a todas las personas que me apoyaron en los momentos más duros de mi vida y que de una manera indirecta contribuyeron conmigo sin esperar nada a cambio, también quisiera agradecer a nuestra tutora de tesis Econ. Yadira Arteaga por su gran apoyo a lo largo de este tiempo, tanto en el ámbito académico como en el personal. Agradezco mucho su entusiasmo y la dedicación que siempre mostró durante la realización de este trabajo, pero sobre todo, le doy las gracias por su gran calidad humana y por todo el tiempo que dedicó a este proyecto.

“Mientras el río corra, los montes hagan sombra y en el cielo haya estrellas, debe durar la memoria del beneficio recibido en la mente del hombre agradecido”.

*Virgilio*

## CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR

Doctor:

ROMULO MINCHALA MURILLO

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedemos a hacer entrega de la Cesión de Derechos del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de nuestro Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue **Diagnóstico para mejorar el trabajo en equipo en el departamento Asistencia de Zona de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, de la Ciudad de Milagro**, y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas.

Milagro, a los 11 del mes de Marzo del 2.011

---

ALBA ANNABEL TORAL CARDOSO

C.I. 091962682-0

---

RAFAEL VARGAS VERA

C.I. 092336826-0

## INDICE GENERAL

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1

### CAPITULO I

#### EL PROBLEMA

<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1.1 Problematización.....	2
1.1.2 Delimitación del problema.....	3
1.1.3 Formulación del problema.....	3
1.1.4 Sistematización del problema.....	4
1.1.5 Determinación del tema.....	4
<b>1.2 OBJETIVOS.....</b>	<b>4</b>
1.2.1 Objetivo General.....	4
1.2.2 Objetivos Específicos.....	4
<b>1.3 JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>5</b>

### CAPITULO II

#### MARCO REFERENCIAL

<b>2.1 MARCO TEORICO.....</b>	<b>7</b>
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	7
2.1.2 Antecedentes referenciales.....	8
2.1.3 Fundamentación.....	10

<b>2.2 MARCO LEGAL.....</b>	<b>31</b>
<b>2.3 MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>32</b>
<b>2.4 HIPOTESIS Y VARIABLES.....</b>	<b>38</b>
2.4.1 Hipótesis General.....	38
2.4.2 Hipótesis Particulares.....	38
2.4.3 Declaración de Variables.....	38
2.4.4 Operacionalización de las Variables.....	39

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

<b>3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL.....</b>	<b>40</b>
<b>3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.....</b>	<b>41</b>
3.2.1 Tamaño de la muestra.....	41
<b>3.3. LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS.....</b>	<b>41</b>
3.3.1 Métodos teóricos.....	41
3.3.2 Métodos empíricos.....	42
3.3.3 Técnicas e instrumentos.....	42

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

<b>4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL.....</b>	<b>43</b>
<b>4.2 RESULTADOS.....</b>	<b>56</b>

## CAPITULO V

### PROPUESTA

<b>5.1 TEMA.....</b>	<b>59</b>
<b>5.2 FUNDAMENTACIÓN.....</b>	<b>60</b>
<b>5.3 JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>62</b>
<b>5.4 OBJETIVOS.....</b>	<b>62</b>
5.4.1 Objetivo General de la propuesta.....	62
5.4.2 Objetivos Específicos de la propuesta.....	63
<b>5.5 UBICACIÓN.....</b>	<b>63</b>
<b>5.6 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>65</b>
5.6.1 Actividades.....	69
5.6.2 Recursos, Análisis Financiero.....	70
5.6.3 Impacto.....	70
5.6.4 Cronograma.....	71
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>72</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>73</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>78</b>
Anexo 1 Diseño del Proyecto.....	80
Anexo 2 Formato de las encuestas.....	99
Anexo 3 Formato de las entrevistas.....	102
Anexo 4 Interpretación de resultados departamento Asistencia de Zona.....	104
Anexo 5 Plan de acción.....	117
Anexo 6 Cronograma de trabajo.....	119

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>Interpretación de datos</b>	<b>Pág.</b>
1. Pregunta No. 1.....	43
2. Pregunta No. 2.....	44
3. Pregunta No. 3.....	45
4. Pregunta No. 4.....	46
5. Pregunta No. 5.....	47
6. Pregunta No. 6.....	48
7. Pregunta No. 7.....	49
8. Pregunta No. 8.....	50
9. Pregunta No. 9.....	51
10.Pregunta No. 10.....	52
11.Pregunta No. 11.....	53
12.Pregunta No. 12.....	54
13.Pregunta No. 13.....	55
14.Plano de Milagro.....	64
15.Plan de acción.....	66
16.Cronograma en Project.....	71

## INDICE DE CUADROS

	Pág.
1. Grupo Vs. Equipo.....	11
2. Ventajas y Desventajas de ser líder.....	14
3. Características que definen a los lideres efectivos.....	15
4. Las ventajas de los diversos tipos de liderazgo.....	17
5. Las desventajas de los diversos tipos de liderazgo.....	18
6. Tipos de competencias laborales.....	19
7. Gestión por competencias.....	20
8. Modelo de gestión del talento humano por competencia.....	21
9. Imagen de la empresa.....	25
10. Retención y fidelización.....	29
11. Clima laboral.....	30
12. Variables e indicadores.....	39

## RESUMEN

De acuerdo con la investigación realizada en este proyecto podemos mencionar que en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, el personal que labora en esta institución no trabaja en equipo, es por ello que se ha analizado una serie de contenidos en la que se destaca la importancia que tiene en la actualidad la integración de diferentes estrategias como: Liderazgo Participativo, Trabajo en Equipo, Comunicación, Trabajo por Competencias, Delegar Funciones; Relaciones Internas con los Empleados, Coordinación, Rivalidad entre Empleados; los objetivos que por lo general toda empresa pública desea alcanzar es un buen Clima Laboral, que sus empleados estén motivados e identificados con la organización, logrando sentirse parte activa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones; todo ello contribuirá a mejorar la calidad de vida laboral y a la calidad del servicio que ofrece CNT para aumentar la productividad y el incremento de la competitividad.

Hay que recordar que, dada la competitividad del entorno la organización no solo deberá competir en la calidad del servicio, sino en la calidad de vida laboral que otorgue a sus empleados.

Es por ello que este estudio nos resulta muy importante ya que en toda empresa sea esta pública o privada debe prevalecer que su Talento Humano trabajen en equipo y establezcan una óptima eficacia en la calidad de servicios que proporcionen a los usuarios. La Corporación Nacional de Telecomunicaciones de la ciudad de Milagro, como todas las empresas su deseo es alcanzar las metas y objetivos propuestos para conquistar el éxito.

## **ABSTRACT**

According to research conducted in this project we can mention that the National Telecommunications Corporation, the staff working in this institution does not work as a team, which is why we analyzed a series of content that highlights the importance currently has the integration of different strategies such as Participatory Leadership, Teamwork, Communication, Work Competence, delegate functions, Internal Relations with Employees, Coordinating, Rivalry between employees, the objectives usually all public company wants to achieve is a good work environment, employees are motivated and identified with the organization, making you feel an active part of the National Telecommunication Corporation, all contribute to improving the quality of working life and quality of service offered to increase productivity CNT and increased competitiveness.

Remember that, given the competitive environment of the organization not only must compete on service quality, but quality of work life it grants to its employees.

That is why this study is very important to us because in every company whether public or private should prevail that human talent and established team working in optimal efficiency in providing quality services to users. The National Telecommunications Corporation of the town of Milagro, like all companies desire is to achieve the goals and objectives to conquer success.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones dentro de su cadena de valor proporcionan varios servicios tangibles e intangibles al usuario, es decir, que las instituciones del Estado dentro de sus procesos están representadas por grupos de trabajos con un fin específico, aunque en la mayoría de ellas no refleja una atención eficiente, afectiva y cognoscitiva causando así incomodidad a quienes solicitan un servicio, es por ello que las organizaciones tienen la obligación basada en la constitución del Estado dar un servicio de calidad, mejorando el desempeño de su fuerza laboral para dar un buen vivir a los ciudadanos.

Por esta razón es importante realizar un **“DIAGNOSTICO PARA MEJORAR EL TRABAJO EN EQUIPO DEL DEPARTAMENTO ASISTENCIA DE ZONA DE LA CORPORACION NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES, DE LA CIUDAD DE MILAGRO”**. Y así poder determinar los síntomas de la baja productividad, responsabilidad ambigua, decisiones pobres y conflictos, para determinar las soluciones a priori que permitan crear políticas y estrategias para mejorar el desempeño dentro de la organización.

Nuestro objetivo es incrementar el desempeño en diferentes contextos tanto individual y grupal, con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados para la toma de decisiones, incrementar las capacidades por conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar en el desarrollo de sus actividades laborales.

Por otra parte, el enfoque de esta investigación está dado en realizar un taller con bases metodológica que ayudaría a la formación de equipos de trabajo para poner en práctica el liderazgo y la toma de decisiones acertadas para la empresa en beneficio de la comunidad, esta investigación está basada en el trabajo en equipo que es una de las herramientas utilizadas hoy en día para el desarrollo del talento humano dentro de la organización.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 Problematización**

En la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, que es una empresa dedicada al servicio de la telefonía pública se verificó que existen varias anomalías que no van acorde con el buen funcionamiento de la compañía y es lo que está causando inconvenientes al momento de desempeñar sus funciones, específicamente en el departamento Asistencia de Zona donde se maneja el personal técnico de reparación de líneas telefónicas en el cual no existe una coordinación adecuada, lo cual afecta al personal al momento de realizar sus funciones causando diversos problemas ya que se torna un clima laboral muy tenso y esto provoca que su normal desempeño se vea afectado.

A más de ello la comunicación entre el personal técnico y el departamento en mención es muy limitada lo que provoca confrontaciones en sus conversaciones y como consecuencia pérdida de energía, tiempo, dinero y oportunidades, una comunicación eficaz es una exigencia de primer orden para mantener la excelencia en una persona o en una empresa lo cual favorece un buen entendimiento, un factor de motivación y una inagotable fuente de energía. Es asombrosa la cantidad de energía que se pierde diariamente en la empresa debido a errores de comunicación, como informes mal escritos, explicaciones mal formuladas, mensajes mal transmitidos, y como consecuencia de todo esto pérdidas económicas, trabajos rechazados, esfuerzos desperdiciados, conflictos profesionales, laborales y personales.

Para las empresas lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que sus directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

Con nuestro proyecto de investigación lo que se pretende lograr es mejorar la calidad de vida laboral y la calidad del servicio que ofrece la organización para aumentar la productividad e incrementar la competitividad, hay que recordar que dada la competitividad del entorno la organización no solo deberá competir en la calidad del servicio, sino en la calidad de vida laboral que otorgue a sus empleados.

### **1.1.2 Delimitación del problema**

El Diagnóstico para mejorar el trabajo en equipo se desarrollara en el Ecuador, en la ciudad de Milagro específicamente en el departamento Asistencia de Zona de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.

El sector en el cual se investigara será netamente el de Servicio, el plan de investigación se basará en años atrás (2004 – 2009), se utilizaran metodologías con la finalidad de mejorar los resultados del estudio.

### **1.1.3 Formulación del problema**

¿Qué se podría hacer para lograr que el personal que labora en el departamento Asistencia de Zona trabaje en equipo?

#### **1.1.4 Sistematización del problema**

1.- ¿Cuál sería la estrategia apropiada para mejorar el clima laboral en el personal del departamento Asistencia de Zona?

2.- ¿Cuál sería la estrategia adecuada para mejorar la coordinación del personal que labora en el departamento Asistencia de Zona?

3.- ¿Cuál sería el incentivo adecuado para mantener motivado al personal que labora en el departamento Asistencia de Zona?

#### **1.1.5 Determinación del tema**

Diagnóstico para mejorar el trabajo en equipo del departamento Asistencia de Zona de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones de la Ciudad de Milagro.

### **1.2 OBJETIVOS**

#### **1.2.1 Objetivo General**

Efectuar un diagnóstico para mejorar el trabajo en equipo del departamento Asistencia de Zona de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.

#### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar la estrategia apropiada para mejorar el clima laboral en el personal del departamento Asistencia de Zona.
- Investigar la estrategia adecuada para mejorar la coordinación del personal que labora en el departamento Asistencia de Zona.
- Determinar los incentivos adecuados para mantener motivado al personal del departamento Asistencia de Zona.

### **1.3 Justificación**

En nuestro proyecto de investigación se muestra el motivo que se consideró el porqué de un estudio de trabajo en equipo en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones ya que mediante la técnica de la observación se logro constatar que el personal que labora en el departamento Asistencia de Zona no trabaja en equipo y es por ello que se analizará las posibles estrategias que se podrían considerar para que este sistema mejore. Este estudio nos resulta muy importante ya que en toda empresa sea esta pública o privada debe priorizar que su Talento Humano trabajen en equipo ya que ello contribuirá a mejorar la calidad de vida laboral y por ende la calidad del servicio que ofrece la organización para aumentar la productividad e incrementar la competitividad, lo que se pretende lograr con este estudio es beneficiar al usuario con una adecuada atención al cliente.

El propósito de este proyecto es realizar un diagnóstico para mejorar el trabajo en equipo, lo que ha sucedido y como va a evolucionar de acuerdo a la investigación que se llevara a cabo para que el personal del departamento Asistencia de Zona, condicionen una óptima eficacia en la calidad de servicio que proporcionen a los usuarios ya que en toda organización debe primar la comunicación, trabajo en equipo y el deseo de obtener las metas y objetivos propuestos para alcanzar el éxito.

El manejo del talento humano requiere de un cuidado y atención especial, es por ello que en toda empresa se deberían tener un acercamiento hacia los empleados, ya que estos son los que hacen que sea más exitosa y para conseguirlo se necesita estar en constante comunicación con ellos, saber lo que desean, conocer sus metas y que ellos conozcan los principales objetivos de la compañía, de esta manera el empleado podrá ser más productivo, obtendrá una mayor confianza y verán que es un beneficio en común para toda la empresa, con ello se logrará que exista armonía buscando siempre una mayor eficacia en el trabajo diario y mucho más para las empresas de servicio la calidad que se brinda por parte de los empleados del área operativa debe ser excelente ya que de ello depende el buen nombre de la compañía.

Este estudio se hará por medio de encuestas aplicadas al personal técnico que labora en el departamento Asistencia de Zona y para obtener un mejor resultado también se realizarán encuestas en el área administrativa, se realizará entrevistas para recaudar información y obtener un mejor criterio, otro método que podemos utilizar es el de la observación; estos datos se clasificarán para lograr elaborar una guía de reconocimiento de los síntomas y anomalías que se presentan en la empresa donde se efectuará el estudio hasta llegar al punto principal del problema y aportar con datos certeros que nos ayudará a constatar la realidad del proyecto.

Basándonos en estos importantes puntos se desarrollará el siguiente proyecto que generará un beneficio tanto para la empresa como para los usuarios ya que la intención es de mejorar el servicio de atención al cliente. Finalmente, se hará una conexión entre lo teórico; las encuestas y los temas estudiados para dar respuesta al objetivo principal, a más de ello el esfuerzo por alcanzar estas metas significa una sinergia de recursos extendiendo los beneficios a la sociedad en general.

## CAPITULO II

### MARCO REFERENCIAL

#### 2.1 MARCO TEORICO

##### 2.1.1 Antecedentes Históricos



La Corporación Nacional de Telecomunicaciones del Ecuador es una empresa dedicada a la expansión de la tecnología y de los servicios de telecomunicaciones a nivel nacional, condujo la necesidad de brindar un servicio con calidad para los usuarios, con acciones claras que promueva el incremento de mayores inversores. **“Surge así la Ley especial de Telecomunicaciones de 1992, aceptando los retos de la modernización, transformando al IETEL en la Empresa Estatal de Telecomunicaciones -EMETEL- y creando paralelamente la Superintendencia de Telecomunicaciones -SUPTEL- con funciones de regulación y control del sector. El vertiginoso cambio mundial exigió la reorientación de las gestiones del sector de las telecomunicaciones con reforma a la Ley en el año 1995, conduciendo así a la separación e independencia de las funciones de regulación que a partir de ese momento se delegaron al nuevo organismo, el Consejo Nacional de Telecomunicaciones -CONATEL-, apoyado por otro que se crea como brazo ejecutor de sus políticas que, además, administre el espectro radioeléctrico, este es la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones y otorgando exclusivamente a la SUPTEL las funciones de control y monitoreo”.**<sup>(1)</sup>

---

<sup>(1)</sup> [www.conatel.gov.ec](http://www.conatel.gov.ec)

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones de la ciudad de Milagro se la identifica como Región 5 zona 10, su objetivo esencial es llevar a todos los rincones de nuestro país telefonía fija, es por ello que se encuentran en un proceso de cambio en este proceso no solo se centra en las empresas sino en la calidad de vida laboral que se les da a sus empleados, así mismo se reconoce que el trabajo en equipo se ha convertido en una de las modas en la gestión de las organizaciones a pesar que es de difícil implementación, convertir el trabajo en equipo en un modo de gestión organizacional requiere convicción, fijación de políticas y actitudes proactivas por parte de las personas que trabajan en la organización.

La capacitación en estos últimos años ha sido primordial entre el personal de la empresa ya que según su especialidad, cargo y funciones se les está brindando constantemente, entre estas capacitaciones que brinda el Secap ya que con esta institución tienen convenios; están los seminarios para mejorar el nivel de desempeño, Recursos Humanos, técnicas, Servicio al cliente y demás instrucciones de acuerdo a su especialidad y funciones que tiene cada funcionario en la empresa.

### **2.1.2 Antecedentes Referenciales**

Existen numerosas versiones del trabajo en equipo, es importante señalar que el proyecto tiene una estrecha relación entre la teoría, el proceso de investigación, la realidad y el entorno. La investigación puede iniciar una teoría nueva que beneficie a la organización y con ello reformar una existente o simplemente definir con más claridad conceptos o variables ya existentes, cuando hablamos de trabajo en equipo, nos referimos a un grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder, idealmente aceptado por todos y quien será el guía para que el equipo a través de ciertas reglas, oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido.

Un ejemplo claro es la empresa de telecomunicaciones en Venezuela **“Hoy en día las comunicaciones en Venezuela están pasando por un período de ajuste, el cual se puede decir que tiene sus orígenes en 1991 con la venta de parcial de las acciones de la CANTV. Hasta ese entonces el todopoderoso Estado ejercía un monopolio en el área de telecomunicaciones ejercido por la citada empresa tal como ha ocurrido en muchos países; pero las corrientes económicas que guían al país hicieron que surgiera la necesidad de abrirle el camino a nuevas empresas diferentes de la telefónica Nacional. En la actualidad CONATEL es el ente rector de las comunicaciones y su misión es regular, ordenar e impulsar el desarrollo de los servicios de telecomunicaciones en el país.”**<sup>(2)</sup>

**“En materia de personal, la intención es cambiar la relación entre técnicos y administrativos para corregir la distorsión generada en el tiempo, y que a 1999 reflejaba 60% de personal administrativo y 40% de personal técnico. Se ha considerado que la relación adecuada, debe ser de tres técnicos por cada administrativo. Se pretende igualmente, consolidar un sistema integral de recursos humanos, con el objeto de mejorar la calidad del personal y el desarrollo del sentido de pertenencia. Con este fin se ha definido el sistema de evaluación para el ingreso de personal, está en proceso el diseño del plan de carrera, se está adelantando la valoración de los cargos, con el apoyo de una firma reconocida y se está trabajando en el instrumento de evaluación por competencia.”**<sup>(3)</sup>

Es decir en toda organización ya sea esta pública o privada es importante que el personal que labora en la empresa que se sientan parte de ella y por ende que exista trabajo en equipo ya que la clave de un buen manejo del trabajo en equipo y una buena coordinación reside en la amplitud de conocimientos sobre la realidad con la que se labora en una organización y esto es lo que permite tener clara la línea de trabajo, con unos objetivos a corto y medio plazo con la finalidad que el personal asuma sus propias responsabilidades.

<sup>(2)</sup> [neutron.ing.ucv.ve/revista-e/.../COM\\_VENE.htm](http://neutron.ing.ucv.ve/revista-e/.../COM_VENE.htm)

<sup>(3)</sup> [www.clad.org/.../la-reforma-del-sector-telecomunicaciones-en-venezuela-experiencias-del-ente-regulador-conatel](http://www.clad.org/.../la-reforma-del-sector-telecomunicaciones-en-venezuela-experiencias-del-ente-regulador-conatel)

### 2.1.3 Fundamentación

#### Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es el pilar fundamental de toda compañía ya sea de servicio o de manufactura, el éxito y los buenos resultados que proporcionan los equipos es lo esperado hoy por hoy en las empresas, sin embargo cuando se aborda ese tema es usual encontrar respuestas que manifiestan la dificultad para alcanzar este propósito, pero se debe tener claro muchos aspectos cuando de trabajar en equipo se trata si lo que pretende son resultados exitosos, la planeación, metodología y estrategias hacen parte de esos aspectos, pero de nada servirán si antes de poner en marcha su trabajo no ha tenido en cuenta la importancia de coordinar las acciones con su equipo de trabajo para que este al realizarse se torne dinámico, fácil y productivo es decir que sea exitoso.

Un rol determinante en esa intención, también está en los integrantes del equipo ya que de ellos depende en gran parte esos buenos resultados, en ocasiones pueden tener a su cabeza el mejor de los líderes, pero de nada servirá si uno, solo uno de sus integrantes no está sincronizado con el tema. **“Hay que reconocer que la distinción entre equipo y grupo es arbitraria y a veces vaga. El compromiso total con metas comunes y la responsabilidad social con el equipo es lo que hace que un equipo sobresalga, y lo distingue de los grupos en desarrollo inmaduros. Hay muchas razones por las que aumentan en forma tan significativa el uso de equipos en las organizaciones estadounidenses.**

**En cierta medida se debe a los logros económicos de Japón y a que se considera que los equipos son un factor importante que contribuye al éxito. Otras razones tienen que ver con la percepción de determinados beneficios derivados de ellos, como las posibles mejoras en la calidad, los aumentos de productividad al reunir individuos con habilidades complementarias y los esfuerzos de reestructuración organizacional.”<sup>(4)</sup>**

---

<sup>(4)</sup> IVANCEVICH John M., KONOPASKE Robert y MATTESON Michael T.: *Comportamiento Organizacional, séptima edición, 2006.*

Hoy en día nos volvemos más competitivos en un mundo más globalizado en donde las empresas se ven obligadas a la necesidad de implementar nuevas y mejores estrategias para seguir existiendo en un mercado tan competitivo que estamos viviendo, por lo tanto es necesario involucrar a todo el personal de la compañía en un trabajo colectivo que nos permita alcanzar los objetivos en un menor tiempo posible y a un bajo costo.

**Cuadro 1: Grupo vs. Equipo**



Fuente de información: [www.eltrabajoenequipo.com](http://www.eltrabajoenequipo.com)

El trabajo en equipo es el alma de una empresa actual el mejor acercamiento para desarrollar en una organización los equipos es de empezar oportunamente, ser abierto y honesto con todos los que están involucrados en el equipo de trabajo, todos necesitan saber que están en el equipo por una razón en particular y que su contribución es vital para la empresa.

Es importante que los participantes de un equipo documenten sus ideas y estrategias para crear el producto final luego reunir a todos los integrantes para discutir sus ideas y llegar a un plan común; una vez que el plan esté establecido, es primordial mantener a todos involucrados en un continuo flujo de información, afortunadamente hay que reconocer que los seres humanos no somos máquinas y como tales tenemos una visión muy subjetiva de lo que es trabajar en equipo y de lo que es calidad.

## Comunicación

La comunicación es la herramienta fundamental que nos permite manifestar nuestras opiniones de bienestar o de desacuerdo, por lo tanto cuando se realiza la comunicación entre dos o más personas dentro de la compañía esta debe ser clara y precisa para que no se confunda o se mal entienda ya que de no hacerlo de una manera adecuada la persona que recepta la información no la comprendería. La comunicación entre personas del mismo equipo de trabajo debe ser directa y constante sin destruir el ambiente de trabajo, ya que el éxito del equipo en desempeñar sus funciones de la mejor manera depende de la comunicación que exista entre sus miembros. **“Los miembros del equipo necesitan información para lograr sus objetivos. Buena parte de esta información tradicionalmente ha sido dominio exclusivo de la dirección. Sin embargo, para que los equipos sean efectivos, tal vez sea necesario revelar por completo la información antes restringida. Esto suele hacer que la dirección –sobre todo los mandos medios- se sienta amenazada, al temer la pérdida de su propio poder de decisión. Esta falla en muchos esfuerzos de creación de equipos se debe directamente a la falta de disposición de la dirección para compartir la información con los equipos que creó.”**<sup>(5)</sup>

La comunicación constituye un punto fundamental en el estudio de los Recursos Humanos y de los métodos para modificar la conducta humana, en la cual cada persona puede lograr grandes progresos para mejorar sus propios esfuerzos y sus relaciones interpersonales dentro de la organización y con el mundo exterior. **“La comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimiento y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. En toda comunicación existen por lo menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe. Una persona sola no puede comunicarse, el acto de comunicación solo se puede realizar si existe otra persona receptora. Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes.”**<sup>(6)</sup>

<sup>(5)</sup> IVANCEVICH John M., KONOPASKE Robert y MATTESON Michael T.: *Comportamiento Organizacional*, séptima edición, 2006.

<sup>(6)</sup> CHIAVENATO Idalberto: *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones*, octava edición, 2007.

Es por ello que la comunicación es de vital importancia en la organización y mucho más en del equipo de trabajo, que muchas veces el éxito que alcancemos en la vida depende de la capacidad que tengamos para comunicar nuestros pensamientos y a la vez para recibir y apreciar las comunicaciones de otras personas, cuando la comunicación es eficaz, ofrece un puente de alto significado entre dos personas y mucho más si hablamos de una organización. **“Una comunicación eficaz es una exigencia de primer orden para mantener la excelencia en una persona o empresa. Una adecuada comunicación favorece un buen entendimiento, lo cual es un factor de motivación y una inagotable fuente de energía. La comunicación es la más básica y vital necesidad de los seres humanos, después de la supervivencia. Los temas de la comunicación son intangibles, están en todas partes y nos involucran a todos. Sin embargo a pesar de las dificultades que presenta su estudio, es indispensable situarlos en primer plano para mejorar la eficiencia y eficacia globales de las empresas.”<sup>(7)</sup>**

Es importante destacar que una buena comunicación interpersonal es significativa para el desarrollo de cualquier tipo de tarea dentro de una empresa, los equipos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación, una buena comunicación es sinónimo de eficiencia, organización y coordinación, mientras que una mala comunicación puede ser motivo de ineficacia, desorden y conflictos internos.

### **Liderazgo participativo**

Hoy en día es frecuente que en las organizaciones se hable de liderazgo participativo, ya que es de vital importancia que el personal que labora en un empresa este motivado y desee realizar sus funciones por cuenta propia sin tener que esperar que le digan lo que tiene que hacer, es ahí donde interviene el liderazgo participativo ya que permite que su toma de decisiones sean más objetivas y analíticas, el líder debe ser creativo, progresista, innovador con apertura al cambio. El líder de hoy debe dominar varias funciones que le permitan interactuar con el medio y pueda dirigir con total eficiencia la empresa.

---

<sup>(7)</sup> [www.gestiopolis.com/canales/.../comunicaherr.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/.../comunicaherr.htm)

Todo líder debe ser estratega y proactivo para tener claro su visión y como va a organizarse. **“Si un líder debe lograr eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas. La autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía. Existen por lo menos dos escuelas de pensamiento acerca de las fuentes de autoridad del líder. La posición tradicional con respecto a la selección de líderes y al otorgamiento de autoridad para éstos afirma que la función del líder se otorga a individuos a los que se considera capaces y deseosos de servir, de tal modo que logren una respuesta productiva de parte de sus subalternos”.**<sup>(8)</sup> Cuando el líder siente apoyo en sus compañeros de trabajo da como resultado un alto desempeño y satisfacción por parte de ellos ya que así logran formar un buen equipo de trabajo en beneficio de la empresa.

**Cuadro 2:** Ventajas y desventajas de ser Líder

<b>SER LIDER</b>	
<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>-Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo.</b></li> <li><b>-Se está actualizando en los temas de interés.</b></li> <li><b>-Es la cabeza y responsable frente a otros directrices</b></li> <li><b>-Se da sentido humano a la administración.</b></li> <li><b>-Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas.</b></li> <li><b>-La persona líder construye el ser persona.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se tiene demasiadas responsabilidades.</li> <li>-Quita mucho tiempo personal.</li> <li>-Ser responsable cuando un miembro comete un error.</li> <li>-No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido.</li> <li>-Se pierde confianza de grupo, cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto.</li> <li>-Se está a la zozobra del ambiente externo, creando estrés y preocupaciones.</li> </ul>

Fuente de información: [www.fquijano.com](http://www.fquijano.com)

<sup>(8)</sup> Fuente de información: [www.fquijano.com](http://www.fquijano.com)

**Cuadro 3:** Características que definen a los líderes efectivos

<b>LIDER EFECTIVO</b>	<b>LIDER INEFICIENTE</b>
Su lema es el trabajo en equipo	Su lema es ser la cabeza
Guía a sus empleados	Los obliga a avanzar
Consigue que se le obedezca en forma voluntaria	Se le obedece obligatoriamente, tras haber impuesto su autoridad
Da el ejemplo	Exige que sus subordinados hagan lo que él no es capaz de hacer
Sabe respetar	Exige respeto
Es un buen educador	Demuestra lo que sabe hacer
Crea un ambiente grato	Inspira temor
Toda empresa tiene metas que cumplir, pero esto es una cadena que parte del bienestar de sus empleados, es decir, si ellos están bien, el proceso llegará a buen fin.	Lo único importante en una empresa, es alcanzar los fines planeados
Se comunica	Exige
Se adapta a los cambios	Es inflexible

**Fuente de información:** [anallymeneses@yahoo.com](mailto:anallymeneses@yahoo.com) / [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Con el paso del tiempo las teorías van cambiando, antes se buscaba al jefe omnipotente, mandatario, autoritario y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad, en la actualidad se ha hecho evidente que es necesario los líderes en las organizaciones y que estos ayuden alcanzar las metas más altas de la empresa.

Si bien es cierto el líder tiene mucha responsabilidad es por ello que debe tener motivado a los participantes del equipo de trabajo para lograr no solo que entre ellos se satisfagan los objetivos principales de la organización, sino también que quienes participen encuentren los beneficios de sus objetivos y metas tanto individuales como los de la empresa. Para ello es necesario que quienes tienen autoridad formal tengan la suficiente habilidad, sensibilidad y capacidad para integrar líderes dentro del equipo de trabajo a su cargo.

**“El trabajo de un líder es ver a la persona como un todo, a lo largo del tiempo, en un variedad de situaciones, y trabajar a partir de ahí hacia atrás, es decir a partir de lo que observa hasta determinar cuáles son en realidad los dones de esa persona. A medida que desarrolla su habilidad para observar las acciones y los comportamientos de las personas y para comparar esas observaciones con las percepciones de los demás, se puede acercar mucho a la verdad sobre la persona”.** <sup>(9)</sup> El líder debe tener la capacidad para saber escuchar para describir lo que su equipo desea y deberá desarrollar su capacidad de proyectar tanto a corto como a largo plazo para conservar un margen de competencia, deben tener el deseo de anteponer las metas de la empresa a todo lo demás.

**“Ayudar a las personas a hacer uso de todo su potencial de liderazgo significa despejarles el camino para que puedan crecer, pero también significa identificar las cosas que deben mejorar en su trabajo actual. En ese punto, el liderazgo se convierte en algo muy personal. Nada reemplaza el diálogo cara a cara con las personas acerca de lo que funciona y lo que no está funcionando. Uno no puede dejar que el temor a la respuesta socave su Know-How para ayudarles a los líderes a crecer y a mejorar.”**<sup>(10)</sup>

---

<sup>(9)</sup> CHARAN Ram: Know- How, La 8 habilidades que distinguen a las personas de buen desempeño de las demás. Pág. 144

<sup>(10)</sup> CHARAN Ram: Know- How, La 8 habilidades que distinguen a las personas de buen desempeño de las demás. Pág. 156

Así como existen ventajas y desventajas de ser líder, también hay ventajas y desventajas de los diversos tipos de liderazgo:

**Cuadro 4:** Las ventajas de los diversos tipos de liderazgo.

<b>Tipo de liderazgo</b>	<b>Ventajas</b>
<b>Participativo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Todos tienen derecho de proponer ideas, preguntas o sugerencias.</li> <li>2. Las actividades son llevadas adelante con la participación de todos, lo que en el largo plazo tienen mejores resultados y más permanentes.</li> <li>3. La continuidad de la organización está garantizada, ya que se cuidan los mecanismos de renovación de autoridades, y se facilita la rotación de cargos.</li> <li>4. Los cargos se asumen como una exigencia de la división de trabajo y se comparten las responsabilidades.</li> </ol>
<b>Autoritario</b>	Rapidez en las reacciones ante hechos externos, y en conseguir resultados sin la lentitud de consultar a los demás.

Fuente de información: [www.pdfactory.com](http://www.pdfactory.com)

Como se muestra en el cuadro 4 son varias las ventajas del liderazgo participativo, una de ellas que el personal estará capacitado para la rotación y ascensos dentro de la empresa, el equipo de trabajo tiene la confianza de que lo que está haciendo está bien y por ende obtendrán mejores resultados.

**Cuadro 5:** Las desventajas de los diversos tipos de liderazgo.

Tipo de liderazgo	Desventajas
<b>Participativo</b>	Lentitud en las reacciones, ya que construir un consenso general es un proceso más trabajoso que imponer una voluntad única.
<b>Autoritario</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poco interés y compromiso de los miembros con sus tareas.</li> <li>2. Aumento del aburrimiento y la apatía.</li> <li>3. Mayor lealtad a las personas que a las organizaciones.</li> <li>4. Menor supervivencia de las organizaciones al retirarse el dirigente.</li> <li>5. No permite aflorar la disidencia, que puede ser evidente en los momentos más inoportunos.</li> <li>6. Favorece una dependencia hacia los que dirige y disminuye la responsabilidad y el espíritu de iniciativa.</li> <li>7. Puede ser un factor de conflicto, especialmente cuando se trata de disponer fondos y muchos pelean por demostrar que sus propios proyectos son los más importantes. Cuando esto sucede es conveniente hacer un replanteo y explicitar las actitudes negativas.</li> <li>8. Este estilo se basa en una visión negativa de los demás, se justifica tomar decisiones por ellos por considerarlos incapaces o irresponsables.</li> </ol>

Fuente de información: [www.pdfactory.com](http://www.pdfactory.com)

Cuando el quipo se siente excluido y es manejado con arrogancia y antipatía se produce un Liderazgo Autoritario el cual crea una gran desventaja a la organización creando así conflicto entre el equipo y retrasando los procesos y la productividad.

## Trabajo por competencias

Las empresas de hoy no son las mismas del ayer, los cambios que a diario surgen en el mundo de los negocios es el diario accionar de las organizaciones, lo que conlleva a ajustarse óptimamente a una de las herramientas indispensables para enfrentar a estos cambios es el trabajo por competencias, la cual profundiza en el desarrollo e involucramiento del talento humano puesto que ayuda a elevar el grado de excelencia, las competencias pasan a transformarse en el canal continuo de comunicación entre los empleados y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y los deseos de los trabajadores con la finalidad de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles desarrollo profesional y personal capaz de enriquecer la personalidad de cada empleado.

**Cuadro 6:** Tipos de competencias laborales.



Fuente de información: <http://zonaempresas.com/tipos de competencias laborales>

El trabajo por competencias se puede catalogar como difícil desarrollar y de llevar a la realidad, debe ser un esfuerzo continuo y sobre todo compartido, de tal manera que una alianza entre empleados y empresa se deriva en el incremento de la productividad, las ganancias que es lo que se busca en la actualidad.

“Las competencias pueden observarse en una situación cotidiana de trabajo o con dinámicas de test, cuando se presentan como aptitudes positivas, características personales y conocimientos adquiridos. Una persona presenta un perfil de competencias alto cuando demuestra las cualidades requeridas para llevar a cabo determinadas misiones o tareas.

Está comprobado que el ser humano tiene capacidad de adquirir nuevas competencias durante toda su vida, siempre que se den los estímulos apropiados y exista acceso a los recursos necesarios.”<sup>(11)</sup>

**Cuadro 7:** Gestión por competencias.



Fuente de información: [www.competiendo-conocimiento.com](http://www.competiendo-conocimiento.com) (José Sande)

<sup>(11)</sup> [www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias](http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias).

Las competencias es una herramienta que permite establecer con precisión el saber hacer como lo ilustra el cuadro 7, que en la actualidad se demanda hoy en día de los trabajadores, cualquiera que sea su nivel de responsabilidad en su rol profesional, pero además nos permite analizar de qué manera el desarrollo de estas exigencias vincula más estrechamente a los esquemas de formación profesional que va orientada a desenvolver procesos de educación y aprendizaje con el propósito de suministrar trabajadores capacitados que puedan atender las demandas empresariales, se ha encaminado recientemente a la incorporación del enfoque de competencias, normalmente la formación basada en trabajo por competencias se orienta al desarrollo de conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes mediante el proceso instructivo.

**Cuadro 8:** Modelo de gestión del talento humano por competencias.



Fuente de información: [liglesiasc.blogspot.com](http://liglesiasc.blogspot.com)

El trabajo por competencias se convierte es un plan estratégico importante que permite desarrollar, medir y fortalecer las destrezas, conocimientos, actitudes y habilidades específicas que tiene cada empleado; con la finalidad de obtener éxito en cada una de sus funciones lo cual denota un mejor desempeño dentro de la organización.

## **Delegar funciones**

Dentro de una organización se delegan funciones a los empleados para que realicen trabajos para los cuales han sido contratados, las funciones que se les delegan deben ser realizadas puntuales y de una manera eficaz, estas funciones serán siempre supervisadas por una persona encargada de llevar el control de desempeño de las labores realizadas y por realizar. **“Sin embargo, otorgar poder a los empleados de línea para resolver problemas para los cuales no tienen recursos financieros, capacitación o autoridad real simplemente puede convertirse en un fraude moral e intelectual; en una receta de suicidio corporativo. Es lo mismo que otorgarle a una persona plena autorización para luchar contra el campeón Mike Tyson. El resultado es perfectamente previsible.”**<sup>(12)</sup>

En las empresas que no se delegan responsabilidades, la calidad del servicio o trabajo que realizan es de mala calidad ya que no suele existir un control del superior encargado. Esta delegación de responsabilidades se contemplan en los convenios de contribución profesional y otros documentos legales en los cuales se especifican con precisión la naturaleza exacta de esta delegación de funciones, por lo tanto los empleados deben desempeñar sus funciones de la mejor forma posible para la obtención de los objetivos generales de la empresa.

**“Un empresario es un líder por naturaleza, y le gusta hacer todo el mismo y a su manera, ser un buen líder es una gran cualidad, pero en el mayor de los casos hasta los grandes líderes en una empresa comente el error de no delegar responsabilidades. Es imposible que alguna persona haga todo perfectamente sin ayuda de nadie, además es recomendable que dediques el mayor tiempo posible en lo que realmente eres bueno para sacarle el mayor provecho. Además no solo te ayudas a ti mismo, al delegar responsabilidades ayudas al desarrollo de tus empleados y les permites crecer en sus trabajos y como personas. Delegar responsabilidades es una gran cualidad como la de ser un líder, pero no solo se trata de dar órdenes y decir que hacer a la gente.**

---

<sup>(12)</sup> CHIAVENATO Idalberto: *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, octava edición, 2007.*

**Hay que comunicar exactamente qué es lo que desea que hagan para la empresa y de qué manera, con sus experiencia sus nuevas ideas y prospectiva se puede lograr un gran trabajo.”<sup>(13)</sup>**

Es importante delegar funciones dentro de una empresa, estas deben ser a medida de las personas y no deben ser demasiado bajas o demasiadas altas, sino de acuerdo con el perfil de cada uno de los empleado, ya que si son demasiado bajas corremos con el riesgo de no lograr los objetivos propuestos sino solo alcanzaremos los objetivos primarios pero bajará la productividad, por el contrario si son demasiado altas las funciones que delegamos podrían ser irrealizables desde un principio y no serán motivo de lucha, el objetivo es delegar adecuadamente las funciones para que el personal se esfuerce en realizarlas eficazmente.

### **Relaciones internas con los empleados**

Las buenas relaciones internas de la empresa entre empleados y directivos son un medio eficaz para obtener la confianza y mejorar la eficacia del personal, estas relaciones tienden a desarrollarse de un modo específico en la organización, constituyendo normas de actuación que son asumidas por sus colaboradores. **“El estatus de la mayoría de los trabajadores no está permanentemente establecido en una organización. Los empleados de manera constante se mueven hacia arriba, lateralmente hacia abajo o bien, salen de la organización. Para garantizar que haya trabadores disponibles con la experiencia y las habilidades adecuadas en todos los niveles, se requieren esfuerzos constantes y en conjunto para mantener buenas relaciones con los empleados. Las relaciones internas con los empleados corresponden las actividades de la administración de recursos humanos relacionadas con el movimiento de los empleados dentro de la organización. Estas actividades incluyen la promoción, las transferencias, los descensos, las renunciias, las bajas, los despidos y el retiro. La disciplina y la acción disciplinarias también son aspectos fundamentales de las relaciones internas con los empleados.”<sup>(14)</sup>**

<sup>(13)</sup> [www.hormigamillonaria.com/.../la-importancia-de-delegar-responsabilidades/](http://www.hormigamillonaria.com/.../la-importancia-de-delegar-responsabilidades/)

<sup>(14)</sup> WAYNE Mondy R., NOE Robert M.: *Administración de Recursos Humanos, novena edición, 2005.*

Si bien es cierto que la parte fundamental de toda organización son sus empleados ya que de ellos depende el buen funcionamiento de la empresa, si tienen buen trato la capacidad productiva de un individuo será eficaz en la cual se define y mide el desempeño laboral y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo y productivo en una situación real de trabajo, lo que se desea obtener con una buena relación interna con los empleados es que sean competentes a la hora de realizar con el trabajo que se le encomienda.

Otro procedimiento para mejorar las relaciones internas con los empleados podría ser involucrarlos en actividades en la cual el personal participa en decisiones relacionadas con el trabajo y en actividades de mejorar la organización, con el objetivo de captar la energía creativa de todos los empleados y de incrementar su motivación, que se sientan parte activa e importante de la empresa. Los procedimientos de involucración de los empleados pueden variar desde simplemente compartir información o aportar en temas relacionados con sus funciones, hacer sugerencias hasta de las responsabilidades a ellos encomendadas o autoridades autodirigidas, como el establecimiento de metas, la toma de decisiones en la empresa y la solución de problemas, si al personal se lo involucra y que siente que es parte importante dentro de la organización sin duda las relaciones internas con sus compañeros y su entorno laboral van a mejorar notablemente.

## **Coordinación**

La coordinación dentro de una empresa es indispensable al momento de realizar las funciones de cada uno de los empleados, es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia; sin coordinación, la gente se perdería para saber sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento y de las metas de la organización, el grado de coordinación dependerá de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan, un grado de coordinación con toda probabilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni

pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia, además las organizaciones que establecen objetivos altos para sus resultados requieren un mayor nivel de coordinación, se considera a la coordinación como la tercera función de la autoridad, nos enseña con acierto la distinción entre pericia y coordinación: la pericia implica la adopción de una buena decisión y la coordinación está encaminada a que todos los miembros del grupo adopten la misma decisión o precisamente, decisiones coherentes, combinadas para conseguir la finalidad establecida.

**Cuadro 9:** Imagen de la empresa.



Fuente de información: [rjconsultores.com](http://rjconsultores.com)

**“Cuando todos los empleados conocen lo que aporta su trabajo a la pequeña empresa, y se enlazan los trabajos para que cada empleado sepa todo lo que los demás hacen, saben lo importante que es el trabajo, no se retrasan en hacerlo y lo hacen bien. Esto se llama coordinación. La coordinación es necesaria en todas las empresas. Más aún cuando el pequeño empresario da algo de libertad a sus trabajadores para que hagan sus trabajos sin que él los vigile demasiado estrechamente. La coordinación se debe mantener a lo largo y ancho de toda la pequeña empresa, es decir, en toda la empresa debe haber unión de esfuerzos para lograr algo.”<sup>(15)</sup>**

<sup>(15)</sup> [biblioteca.itson.mx/oa/ciencias\\_administrativa/oa15/organizacion\\_de\\_la\\_naturaleza\\_del\\_proyecto/o6.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa15/organizacion_de_la_naturaleza_del_proyecto/o6.htm)

La coordinación concretiza la aplicación de los principios de administración de mayor trascendencia, tales como autoridad, delegación, división del trabajo, unidad de mando y otros de no menos significación. La coordinación ha sido así conceptuada como el aspecto más importante que se debe lograr en toda empresa o institución, como prueba de su misma validez, puesto que a través de ella se puede medir la correcta aplicación de todos los otros principios administrativos y se pueden evaluar también el grado de integración de sus participantes, disciplina social que tienen, su estabilidad, etc., constituye así la coordinación una prueba de equilibrio de la organización.

### **Rivalidad entre empleados**

La Rivalidad en todas las relaciones personales siempre va a existir, pero cuando una rotación está sustentada sobre una base, acerca de qué empleado destaca y cuál no, la rivalidad aunque exista, debe mantenerse respetuosa de tal situación porque no tiene base legal para defender sus intereses personales y egocéntricos.

**“El conflicto despierta sentimientos y estimula energías. Un conflicto hace que las personas estén más atentas y abiertas y que se esfuercen más. Esta estimulación de las energías despierta su curiosidad e interés por descubrir mejores medios para desempeñar tareas y nuevos planteamientos para resolver los problemas.”<sup>(16)</sup>**

**“Un aspecto crítico de la Administración de Recursos Humanos es resolver conflictos dentro de un marco global y a largo plazo. Cuando estos son solucionados y resueltos debidamente siempre conducen a cambios en la organización que propician innovación. No obstante, cuando son resueltos indebidamente, o solo en parte, producen un enfrentamiento entre la organización, sus miembros y el sindicato representativo, el cual puede afectar de forma negativa el desempeño organizacional.”<sup>(17)</sup>**

---

<sup>(16)</sup> CHIAVENATO Idalberto: *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, octava edición, 2007.*

<sup>(17)</sup> CHIAVENATO Idalberto: *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, octava edición, 2007.*

Un factor que siempre causa rivalidad entre empleados son los ascensos que está basada en cuanto a su desempeño y no a una preferencia injusta hacia un empleado en particular, cuando el desenvolvimiento de cada empleado está expuesto ante todos, siempre se quiera o no surge una competitividad en el ambiente que genera una forma a veces sana y a veces no sana de intentar superar a los otros para recibir un reconocimiento o un premio.

Esta competitividad, muchas veces perjudica las relaciones si la organización no asume el deber de orientarles en el proceso, y de corregir los comportamientos para que ninguno de los miembros del equipo se sienta perjudicado.

**“Las relaciones humanas pueden tornarse muy especiales cuando las personas se encuentran trabajando en un mismo espacio. Cada uno lleva su personalidad, complejos, angustias y expectativas a ese espacio laboral en el que pasan por lo menos ocho horas al día. Es necesario entender que cuando un hombre o una mujer ingresa a un grupo de trabajo lo hace poniendo lo mejor de sí pero también con temor a ser rechazado o cuestionado por el grupo. Y, ante esto, tiene conductas de adaptación o defensa que crean a su vez una reacción en el grupo.**

Sin embargo, el grupo laboral también pone a prueba a sus componentes y rápidamente busca tener aliados y excluidos en dicho grupo humano. Dentro del trabajo surgen una cantidad de dinámicas que hacen que la persona se comporte por su lado más adulto o por su lado más infantil.

Así mismo personas que tienen baja autoestima prefieren destruir a sus compañeros -solo en su mente-, y si pueden hacerlo a nivel laboral dañan su imagen y su honor. Otro factor que actúa entre compañeros de trabajo es la competitividad, lo cual puede ser un elemento necesario y saludable pero también puede tornarse en una enemistad que llega a hacer imposible la convivencia laboral.”<sup>(18)</sup>

---

<sup>(18)</sup> <http://radio.rpp.com.pe/confidencias/rivalidad-entre-colegas/>

Pero no todos los integrantes del equipo actúan de este modo o solo en ciertos casos, cuando los candidatos son promovidos a ascensos o reconocimientos estos son causantes de envidia y celos profesionales entre los miembros del equipo, pero esto siempre puede ser una advertencia útil para tomar en cuenta cuando la empresa está promoviendo a sus empleados, en muchas ocasiones cuando el empleado es públicamente valorizado ante el equipo de trabajo, puede ser que inicialmente existan celos profesionales pero finalmente el equipo de trabajo se sentirán orgullosos de él y la persona será aprobada por su equipo y esto impide que haya luego una rivalidad entre todos.

## **Clima laboral**

Un buen clima o un mal clima organizacional tendrá consecuencias ya sean estas positivas o negativas para la empresa, el clima organizacional es preciso en la forma que se toman las decisiones en una organización que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización. Hay condiciones fundamentales que permiten el desarrollo armónico entre la empresa y sus empleados estos son; el respeto, la confianza, el apoyo y participación, deben ser principios básicos para el desarrollo integral de cualquier empresa.

**“El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El término *clima organizacional* se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. Así, el *clima organizacional* es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. En realidad, el *clima organizacional* influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye sobre el primero.”<sup>(19)</sup>**

---

<sup>(19)</sup> CHIAVENATO Idalberto: *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, octava edición, 2007.*

### Cuadro 10: Retención y fidelización.



Fuente de información: [argavan.com](http://argavan.com)

El clima organizacional es un tema de suma importancia en la actualidad ya que gracias a él se ha podido conocer la influencia que este tiene para el desarrollo cultural de una organización, demostrando ser el objetivo primordial para el éxito en sí, lo que a través de los años ha indicado que las empresas que se desenvuelven en un agradable clima organizacional logra un excelente nivel de productividad y rendimiento tanto en los trabajadores como en el mercado empresarial es decir, toda empresa debe tener un buen ambiente donde el trabajo sea agradable para que a la hora de atender a su público el trato sea provechoso; es decir, si un cliente visita por primera vez la organización es tratado con la mejor atención, es de esperarse que este regrese con más frecuencia, lo que al transcurrir el tiempo generaría un cliente fijo para la empresa, pero si este es tratado de manera descortés el primer día de su visita o simplemente cualquier día, buscara en otra empresa la atención que allí no se le ha dado o peor aun causa una imagen errada de la organización ante sus clientes y sus competidores directos.

**“Un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo. Si el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención.**

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logro a corto plazo, pero a largo plazo saldrá al mercado. Un buen clima o un mal clima organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa.”<sup>(20)</sup>

**Cuadro 11:** Clima laboral.



Fuente de información: [html.rincondelvago.com](http://html.rincondelvago.com)

Es por ello la importancia del clima laboral positivo en una organización, así como el tiempo puede afectar las actividades diarias, el clima laboral influye mucho en el buen comportamiento de los empleados, en una empresa el clima laboral de determinado grupo de trabajo puede diferir mucho en una organización, pero si se motiva a los empleados a mejorar el desempeño de su cargo al ir más allá de las expectativas del trabajo, los equipos tendrán un mejor desempeño que contribuyan a un mejor rendimiento de la organización, lo cual a su vez propicia acertados y mejores resultados y un clima laboral adecuado para la empresa que laboran.

<sup>(20)</sup> [www.Psicologia Organizacional.com](http://www.Psicologia Organizacional.com)

## 2.2 MARCO LEGAL

En el Ecuador la Corporación Nacional de Telecomunicaciones que se dedica a la distribución de telefonía pública se rige bajo varias leyes, a continuación se detallan algunas de ellas:

- La Ley Especial de Telecomunicaciones, fue publicada en el Registro Oficial No. 996 del 10 de agosto de 1992 y fue reformada el 25 de Octubre 2010 en la Ley No. 184.
- La Ley de Radiodifusión y Televisión, fue publicada en el Registro Oficial No. 785 del 18 de abril de 1975 y sus reformas, publicadas en los Registros Oficiales: No. 691 del 9 de mayo de 1995 y No. 699 del 7 de noviembre del 2002 y el Reglamento General a la Ley de Radiodifusión y Televisión y su Reforma fue publicada en el Registro Oficial No. 864 de 17 de enero de 1996, en la actualidad vigente.
- Reforma al Reglamento General a la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública, expedida mediante Decreto Ejecutivo No. 2471, publicado en el Registro Oficial No. 507 de 19 de enero del 2005, actualmente vigente.
- Reglamento del Servicio de Telefonía Pública, publicada en el Registro Oficial No. 599 del 18 de junio del 2002.
- El Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones para el periodo 2007 - 2012 publicado por Senplades.
- La ley que rige la Superintendencia de Telecomunicaciones está vigente según la Supertel.
- Reglamento Orgánico Funcional Sustitutivo para la Superintendencia de las Telecomunicaciones esta ley es monitoreada por la Supertel.
- A más de ello la Corporación Nacional de Telecomunicaciones se rige a las leyes del Servicio de Rentas Internas y al Municipio de la ciudad de Milagro.

## **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

### **Afiliación**

Se dice que es incorporar o inscribir a alguien a una institución o a un grupo. Afiliado es aquella persona u organización social, que decide inscribirse en una obra social, en un partido político, en una Administradora de Fondos de Jubilaciones y Pensiones, en una empresa prestataria de salud y o en cualquier organización civil o empresarial, que requiera la afiliación a la institución, para ejercer derechos y obtener beneficios sobre la misma.

### **Apatía**

La apatía es la falta de control, lujuria o humillación. Es un término psicológico para un estado de indiferencia, en el que un individuo no responde a aspectos de la vida emocional, social o física.

### **Arbitraria**

Facultad de adoptar una resolución con preferencia de otra. Autoridad, poder. Sentencia del juez árbitro. Recurso o medio extraordinario para la consecución de un fin.

### **Coherente**

Es una propiedad de los textos bien formados que permite concebirlos como entidades unitarias, de manera que las diversas ideas secundarias aportan información relevante para llegar a la idea principal, o tema, de forma que el lector pueda encontrar el significado global del texto

### **Competencia**

Se denomina competencia a la rivalidad o controversia que hay entre dos o más personas sobre algún punto o sobre algo que desean obtener el mismo fin u objetivo.

## **Competente**

Persona experta o que conoce bien una disciplina o una técnica, o persona que tiene capacidad y aptitudes para ocuparse de ella. Es la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización.

## **Competitivo**

Persona que por su calidad o sus propiedades, es capaz de competir con alguien o algo, también se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible.

## **Delegar**

Dar una persona a otra facultad o poder para que la represente y los ejerza en su nombre, se dice también que se delega a un miembro de un grupo representando a una organización (ej., a un gobierno, a una organización caritativa, o un sindicato).

## **Destreza**

El significado de destreza reside en la capacidad o habilidad para realizar algún trabajo, primariamente relacionado con trabajos físicos o manuales.

## **Directriz**

Se dice que directrices o directriz es una norma o conjunto de normas e instrucciones que dirigen, guían u orientan una acción, una cosa o a una persona.

## **Egocéntrico-a**

Se aplica a la persona que se considera el centro de todo, que piensa que es muy importante y que todo el mundo se ha de preocupar de él.

## **Estratega**

Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Se aplica en distintos contextos, en el ámbito de la administración de empresas es posible referirse a la "consistencia estratégica", cuando las acciones de una organización son coherentes con las expectativas de la Dirección, y éstas a su vez lo son con el mercado y su entorno.

## **Expansión**

Acción y efecto de extenderse o dilatarse. Manifestar de manera efusiva un pensamiento o sentimiento. Recreo, solaz.

## **Frustración**

Privar a alguien de lo que esperaba, dejar sin efecto un propósito contra la intención de quien procura realizarlo.

## **Inducir - Inducción**

Se denomina inducción a un tipo de razonamiento en que la verdad de las premisas brinda apoyo a la verdad de la conclusión, pero no la garantiza. En el ámbito administrativo se dice que es el proceso de bienvenida y capacitación inicial a un nuevo personal, para su inicio de labores en una empresa.

## **Interacción**

Acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más objetos, agentes, fuerzas, funciones, etc.

## **Interdependencia**

Es la dinámica de ser mutuamente responsable y de compartir un conjunto común de principios con otros. Este concepto difiere sustancialmente de la "dependencia", pues la relación interdependiente implica que todos los participantes sean independientes emocional, económica y/o moralmente "independientes".

## **Inversión**

Es un término con varias acepciones relacionadas con el ahorro, la ubicación de capital y el postergamiento del consumo. El término aparece en gestión empresarial, finanzas y en macroeconomía.

## **Liderazgo**

Puede decirse que el liderazgo es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

Implica que haya una persona líder o no que pueda influir y motivar a los demás seguidores. De ahí que en los estudios sobre liderazgo se haga énfasis en la capacidad de persuasión e influencia. Tradicionalmente, a la suma de estas dos variables se le ha denominado carisma. Sin embargo, los estudios actuales en psicología y sociología han concluido que el carisma no tiene la importancia que históricamente se le había otorgado y que hay otros factores que son más determinantes a la hora de construir el liderazgo.

## **Percepción**

Sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos. Podemos decir también que la percepción es un proceso nervioso superior que permite al organismo, a través de los sentidos, recibir, elaborar e interpretar la información proveniente de su entorno.

## **Pericia**

Habilidad para resolver con acierto, facilidad y rapidez una cosa de cierta dificultad. Se dice también que pericia son las aptitudes o habilidades adquiridas a través del estudio o la experiencia en una disciplina

## **Previsión**

Acción de prever. Disponer lo conveniente para atender las necesidades previsibles. Se dice que previsión es el hecho de determinar el riesgo basándose en las condiciones de vulnerabilidad y posibles amenazas. Frecuentemente es posible y necesario prever cómo una situación se va a desarrollar, puede ser incluso de utilidad especular sobre posibles alternativas, dando diferentes supuestos sobre el desarrollo de los problemas y las políticas públicas. En general es la precaución presente para prevenir la producción de un evento futuro, en ese sentido, puede considerarse uno de los pilares básicos del seguro.

## **Proactividad**

Es una actitud en la que el sujeto asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias de la vida

## **Productividad**

Es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.

## **Pronosticar**

Conocer por algunos indicios lo que puede suceder, es decir aventurar a lo que puede suceder en un futuro mediante ciertas sospechas.

## **Propiciar**

Se dice que es ablandar, aplacar la ira de alguien, haciéndole favorable, benigno y propicio. Atraer o ganar el favor o benevolencia de alguien. Favorecer la ejecución de algo.

## **Prospectivo**

Se dice que se refiere al futuro, es un conjunto de análisis y estudios realizados con el fin de explorar o predecir el futuro en un determinado caso.

## **Rígido**

Se dice rígido que no se puede mover, en términos administrativos se lo asocia con riguroso o estricto y en ciertos casos en tomas de decisiones severas, además se dice que no admite cambios ni se adapta a ellos es riguroso, severo. Se determina también rígido aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. Dejan de lado el entorno de la empresa (económico, político, cultural etc.). Este tipo de presupuestos se utilizaban anteriormente en el sector público.

## **Socavar**

Se dice socavar o excavar por debajo alguna cosa, dejándola en falso o sin apoyo, es decir; ir destruyendo o debilitando a una persona o cosa.

## **Trascendencia**

Penetración, perspicacia, resultado, consecuencia de índole grave o muy importante. Aquello que está más allá de los límites naturales y desligados de ellos.

## **Vertiginoso**

Relativo al vértigo; Turbación pasajera y repentina del juicio. Se dice también que es la sensación de incapacidad para mantener el equilibrio normal en posición erecta o sentada, a veces asociada con vahídos, confusión mental, náuseas y debilidad.

## **2.4 HIPOTESIS Y VARIABLES**

### **2.4.1 Hipótesis General**

El diagnóstico para mejorar el trabajo en equipo del personal que labora en el departamento Asistencia de Zona de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, se podría aplicar un taller de liderazgo participativo lo cual dará la oportunidad de optimizar recursos y la calidad de atención al cliente en la ciudad de Milagro en el año 2011.

### **2.4.2 Hipótesis Particulares**

- El clima laboral del personal que labora en el departamento Asistencia de Zona, se podría aplicar la estrategia de un programa de capacitación de inteligencia emocional para procurar que mejore la atención al usuario y la comunicación entre los empleados.
- Los incentivos para el personal que labora en el departamento Asistencia de Zona, se debería considerar un taller de capacitación de eficacia y calidad personal, con la finalidad de potenciar al personal para que este motivado y se sientan parte efectiva e importante de la empresa para mejorar la convivencia y que centren sus esfuerzos, intereses, habilidades y personalidad en beneficio de su calidad de vida laboral.

### **2.4.3 Declaración de Variables**

En la Corporación Nacional de Telecomunicaciones existen las siguientes variables:

- Ventas de líneas nuevas
- Restitución de líneas anuladas
- Traslados
- Líneas dañadas reportadas
- Líneas reparadas

#### 2.4.4 Operacionalización de las Variables

En la Corporación Nacional de Telecomunicaciones se pueden contemplar las siguientes variables:

**Cuadro 12:** Variables e indicadores.

<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>
Nivel de aceptación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Calidad</li></ul>
Comunicar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conferencias</li><li>• Correos</li></ul>
Calidad de servicio	<ul style="list-style-type: none"><li>• Satisfacción</li></ul>
Falta de manual de procedimiento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Errores en los procesos</li></ul>
Desarrollo de los empleados	<ul style="list-style-type: none"><li>• Productividad</li></ul>
Funciones de los empleados	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad</li></ul>
Mejorar el servicio	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitación</li></ul>
Satisfacción laboral de los empleados	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación</li><li>• Motivación</li></ul>

**Fuente de información:** Alba Toral y Rafael Vargas

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL**

El diseño investigativo que se va aplicar en el proyecto son diversos, ya que los mismos servirán para obtener la mayor información posible y de esta manera desarrollar una investigación más eficiente, la cual dará como resultado un proyecto confiable y veras; los tipos de diseños que a aplicarse serán: será de tipo No Experimental porque no debemos afectar las variables que hemos identificado en las hipótesis y se escogerá el diseño Transversal porque la investigación se la realizara una sola vez en el tiempo.

La modalidad que se va aplicar en la presente investigación será de tipo Documental porque se analizara varias teorías en revistas, libros y demás fuentes de información que estén relacionadas con el tema a tratarse, será de tipo Descriptiva porque se van a identificar con más exactitud las características específicas del universo en la cual se va a desarrollar la investigación y será Correlacionar o Explicativa ya que estas variables van relacionadas entre sí, es de mucha importancia porque es la que dará un mayor sentido de intelecto al que hará referencia nuestra investigación.

## **3.2 LA POBLACION Y LA MUESTRA**

### **3.2.1 Tamaño de la muestra**

En nuestro proyecto de investigación la población a la cual se realizará el estudio lo conforman 48 empleados en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, que comprende en 20 empleados en el área administrativa y 28 empleados en el área técnica en la agencia de la ciudad de Milagro a quienes se aplicará las encuestas y nos dará a conocer con mayor veracidad la problemática ya antes mencionada; no se aplicará fórmula ya que la población es limitada y se obtendrá un resultado verás si se toma toda la muestra.

## **3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS**

Los métodos de investigación que nos permitirán obtener una información más exacta de inicio a fin todo relacionado entre sí, con lo que se pueda realizar arreglos a los parámetros de la investigación y que sean efectivos para los resultados que se desean obtener, logrando de esta manera que el desarrollo del proyecto sea exitoso.

### **3.3.1 Métodos Teóricos**

El método Inductivo nos ayudará a analizar todos los elementos que se han observado en el proceso de la investigación y de esta manera llegar a las diversas situaciones, clasificación de los registros de todos los hechos en la que se tratara de solucionar la problemática planteada.

El método Deductivo se utilizará para el estudio de todo lo antes mencionado y pasar la información de lo general a lo particular en la cual se deducen las afirmaciones sobre el fenómeno que se quiere explicar.

El método Sintético forma parte de la unión de los elementos para formar un todo, es decir que parte de lo simple a lo complejo en la cual se dará a conocer las diversas causas y los efectos que se analizarán en el contenido de nuestro proyecto.

El método Estadístico nos permitirá conocer los resultados en resumen de nuestro estudio de una forma numérica o grafica ya que al recopilar los datos estadísticos se debe tener un especial cuidado para garantizar que la información sea completa y correcta.

### **3.3.2 Métodos Empíricos**

El método Empírico es contemplativo, el cual nos permitirá observar los hechos de una manera más detallada y concernientes a las razones de ser del objeto de nuestro estudio, todo ello logrado por las experiencias y observaciones lo cual nos convierte en participantes principales, en lo que nos facilitará la recopilación de toda la información adecuada para lograr dar solución a las hipótesis ya antes mencionadas.

### **3.3.3 Técnicas e instrumentos**

Para el proyecto de investigación utilizaremos las técnicas e instrumentos que se detallan a continuación:

La encuesta, la cual es de mayor importancia ya que por medio de ella lograremos obtener información más confiable para nuestro estudio la misma que contiene 13 preguntas, por medio de estas preguntas tendremos un panorama más claro de la situación con el personal del departamento Asistencia de Zona y de toda la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.

El objetivo de la utilización de esta técnica es poder determinar que sucede con el personal que no está trabajando en equipo, descubrir inquietudes y falencia para poder obtener un mejor resultado y prescribir las conclusiones y recomendaciones para en lo posible lograr solucionar la problemática de nuestra investigación.

Otra técnica que aplicaremos será la entrevista, la cual contiene 15 preguntas que nos proporcionará información más directa que nos ayudara a conocer a fondo de manera inmediata los posibles problemas que tiene la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.

Estas son las técnicas que se utilizarán en nuestro proceso de investigación, que nos permitirá recaudar información directa las cuales asociaremos con las variables y lograr así que la información tenga la confiabilidad y calidad efectiva para el desarrollo de nuestro proyecto investigativo.

## CAPITULO IV

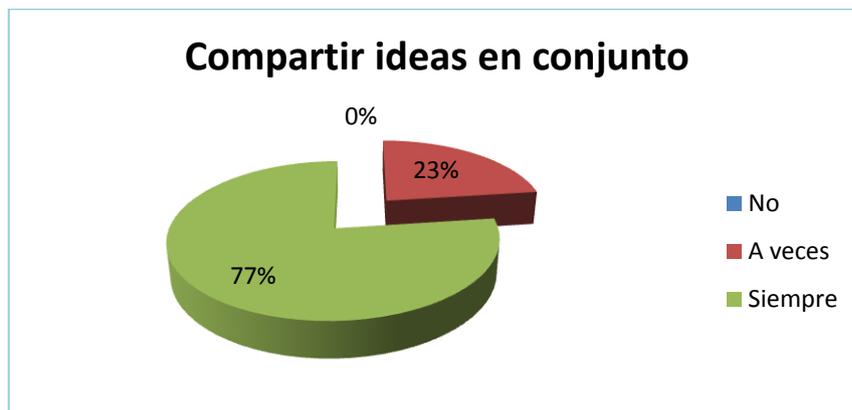
### ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

#### 4.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

##### 1. Considera usted que es importante compartir ideas en conjunto?

Alternativas	Nº. Encuestados	Porcentaje (%)
No	0	0%
A veces	11	23%
Siempre	37	77%

Gráfico 1.



Fuente de información: Alba Toral y Rafael Vargas

**Análisis:** En este gráfico se determina que de las 48 personas encuestadas 37 que representan el 77% consideran que es importante compartir ideas en conjunto y la diferencia que representa un 33% considera que es importante a veces compartir ideas.

**2. Si tiene que desarrollar un proyecto con personas más lentas que usted, aunque no hay fecha para entregarlo. ¿Cómo reacciona?**

<b>Alternativas</b>	<b>Nº. Encuestados</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Se pone nervioso (a) y les llama la atención	8	17%
Asume parte del trabajo de otros	20	41%
Deja que se tomen su tiempo y se adapta a ellos	20	42%

**Gráfico 2.**



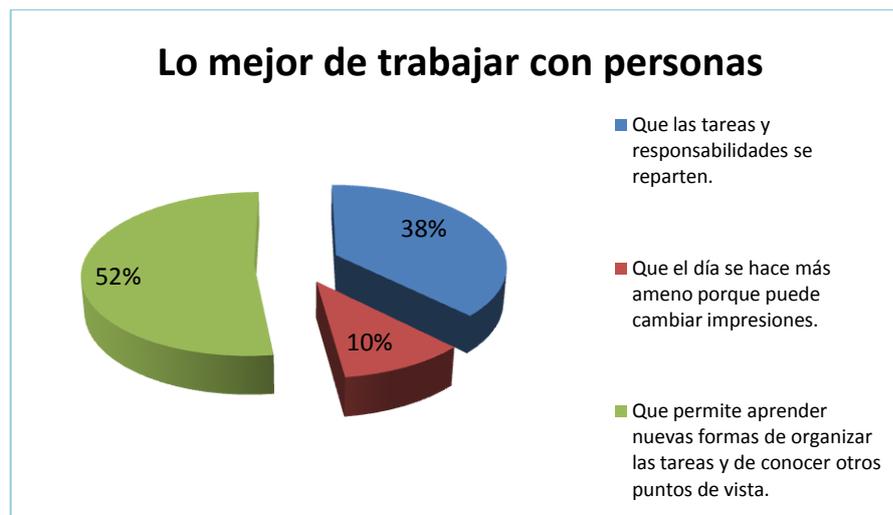
**Fuente de información: Alba Toral y Rafael Vargas**

**Análisis:** En este gráfico determinamos que el 42% de los encuestados deciden dejar que las personas se tomen su tiempo y se adapten al trabajo, el otro 41% toma la opción de asumir parte del trabajo de otros y un 17% se pone nervioso al trabajar con personas lentas y les llama la atención.

### 3. Que es para usted lo mejor de trabajar con otras personas?

Alternativas	Nº. Encuestados	Porcentaje (%)
Que las tareas y responsabilidades se reparten	18	38%
Que el día se hace más ameno porque puede cambiar impresiones	5	10%
Que permite aprender nuevas formas de organizar las tareas y de conocer otros puntos de vista.	25	52%

Gráfico 3.



Fuente de información: Alba Toral y Rafael Vargas

**Análisis:** Un gran porcentaje de los encuestados que representan el 52% afirmo que lo mejor de trabajar con otras personas es que permite aprender nuevas formas de organizar las tareas y de conocer otros puntos de vista, pero un 38% opto por que las ideas y responsabilidades se reparten, mientras que un 10% menciona que el día se hace más ameno porque puede cambiar impresiones u opiniones.

#### 4. En su opinión, ¿Qué es lo peor de trabajar con un grupo de gente?

Alternativas	Nº. Encuestados	Porcentaje (%)
El tiempo que se pierde en discusiones absurdas.	19	39%
Que siempre hay alguna persona aprovechada que hace menos que los demás.	20	42%
Que los errores se reparten entre todos y los méritos se los lleva el que dirige el grupo	9	19%

**Gráfico 4.**



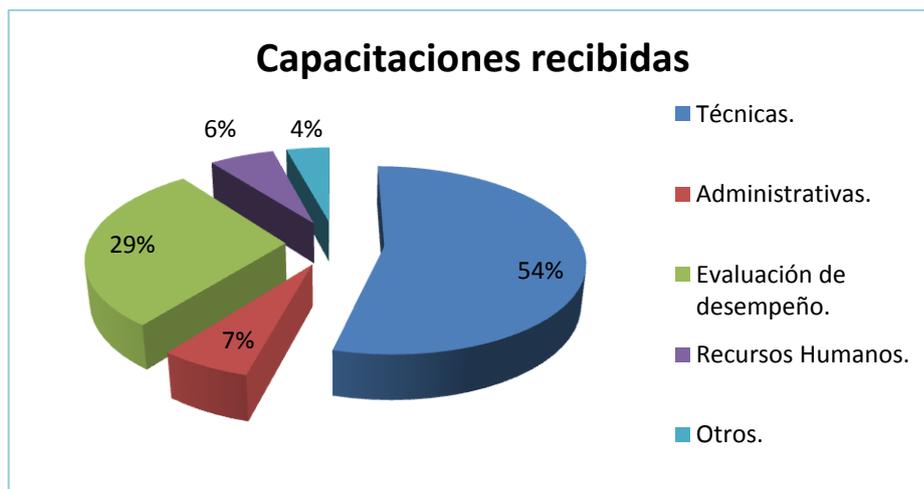
**Fuente de información: Alba Toral y Rafael Vargas**

**Análisis:** Los encuestados opinaron en un 42% que lo peor de trabajar con otras personas es que siempre hay alguna persona aprovechada que hace menos que los demás, mientras que un 39% piensan en el tiempo que se pierde en discusiones absurdas, y el 19% restante indica que los errores se reparten entre todos y los méritos se los lleva el que dirige el grupo.

## 5. Actualmente las capacitaciones recibidas han sido de:

Alternativas	Nº. Encuestados	Porcentaje (%)
Técnicas.	26	54%
Administrativas.	3	7%
Evaluación de desempeño	14	29%
Recursos Humanos.	3	6%
Otros. (Servicio al Cliente)	2	4%

Gráfico 5.



Fuente de información: Alba Toral y Rafael Vargas

**Análisis:** En la empresa actualmente de los encuestados 54% menciona que las capacitaciones recibidas han sido técnicas, mientras que un 29% indica que han sido de evaluación de desempeño, un 7% administrativa, un 6% de recursos humanos, mientras que un 4% han recibido otras capacitaciones en este caso servicio al cliente.

## 6. Que hace cuando trabaja en equipo y se da cuenta de que ha cometido un error?

Alternativas	Nº. Encuestados	Porcentaje (%)
Si puede, intenta repartir culpas para que su imagen como profesional no se vea afectada.	4	8%
Espera a ver si los demás no se dan cuenta.	3	6%
Lo reconoce sin ningún problema y sigue adelante con el trabajo.	41	86%

**Gráfico 6.**



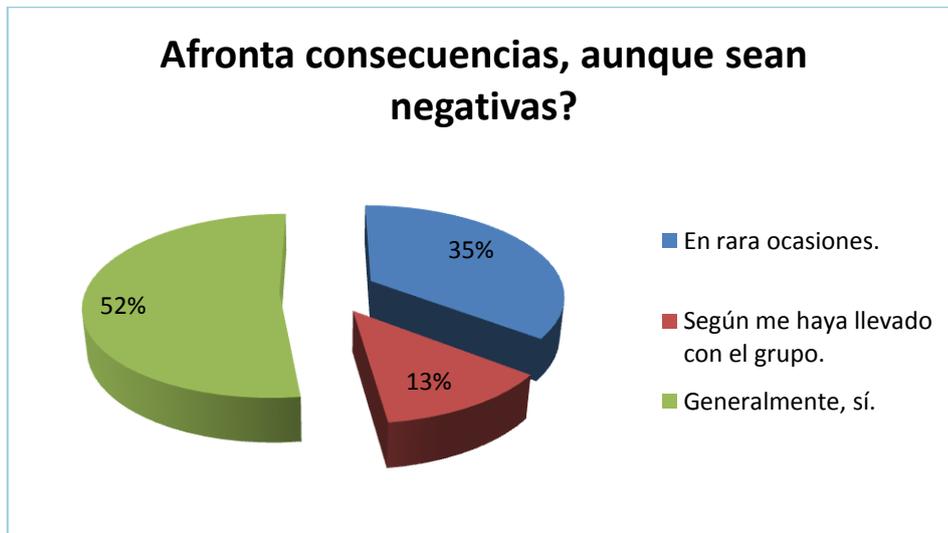
Fuente de información: Alba Toral y Rafael Vargas

**Análisis:** Los encuestados determinaron en un 86% que cuando trabajan en equipo y cometen algún error se lo reconoce sin ningún problema y siguen adelante con el trabajo, mientras que en un 8% indica que si se puede intenta repartir las culpas para que su imagen como profesional no se vea afectada y un 6% solo espera ver si lo demás se dan cuenta.

**7. Afronta las consecuencias del trabajo en grupo como si fueran tuyas, aunque estas sean negativas?**

Alternativas	N°. Encuestados	Porcentaje (%)
En rara ocasiones.	17	35%
Según me haya llevado con el grupo.	6	13%
Generalmente, sí.	25	52%

**Gráfico 7.**



**Fuente de información: Alba Toral y Rafael Vargas**

**Análisis:** El 52% de los encuestados indica que generalmente afronta las consecuencias del trabajo en equipo como si fueran tuyas, aunque estas fueran negativas, mientras que el 35% las afronta en raras ocasiones y el 13% dependiendo como si haya llevado con el grupo de trabajo.

## 8. Expone sus puntos de vista con total libertad?

Alternativas	Nº. Encuestados	Porcentaje (%)
Sólo si estoy con gente con la que ya he trabajado.	9	19%
Sí, si siento que esas personas valen la pena.	9	19%
Siempre.	30	62%

Gráfico 8.



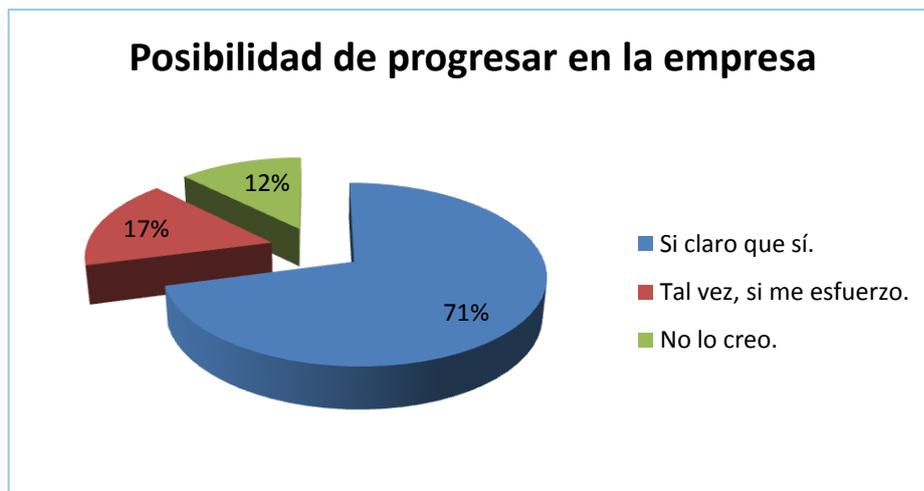
Fuente de información: Alba Toral y Rafael Vargas

**Análisis:** Del total de los encuestados el 62% manifiesta que siempre expone sus puntos de vista con total libertad, mientras que un 19% los expone solo si siente que esta con gente que vale la pena y el otro 19% solo si esta con gente con la que ya ha trabajado.

**9. Cree usted que trabajando con empeño, tiene la posibilidad de progresar en la empresa?**

Alternativas	Nº. Encuestados	Porcentaje (%)
Si claro que sí.	34	71%
Tal vez, si me esfuerzo.	8	17%
No lo creo.	6	12%

**Gráfico 9.**



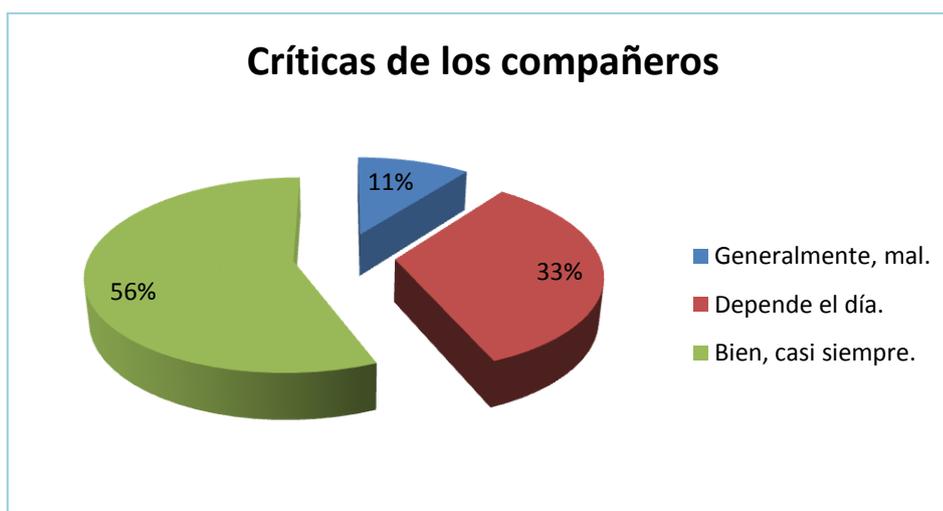
**Fuente de información: Alba Toral y Rafael Vargas**

**Análisis:** En este gráfico se expresa que de los 48 encuestados un porcentaje del 71% cree que trabajando con empeño tiene la posibilidad de progresar en la empresa, mientras que un 17% piensa que tal vez si se esfuerza y un 12% no cree que tenga la posibilidad de progresar en la empresa.

## 10. Cómo reacciona ante las críticas bien argumentadas de sus compañeros de trabajo?

Alternativas	Nº. Encuestados	Porcentaje (%)
Generalmente, mal.	5	11%
Depende el día.	16	33%
Bien, casi siempre.	27	56%

Gráfico 10.



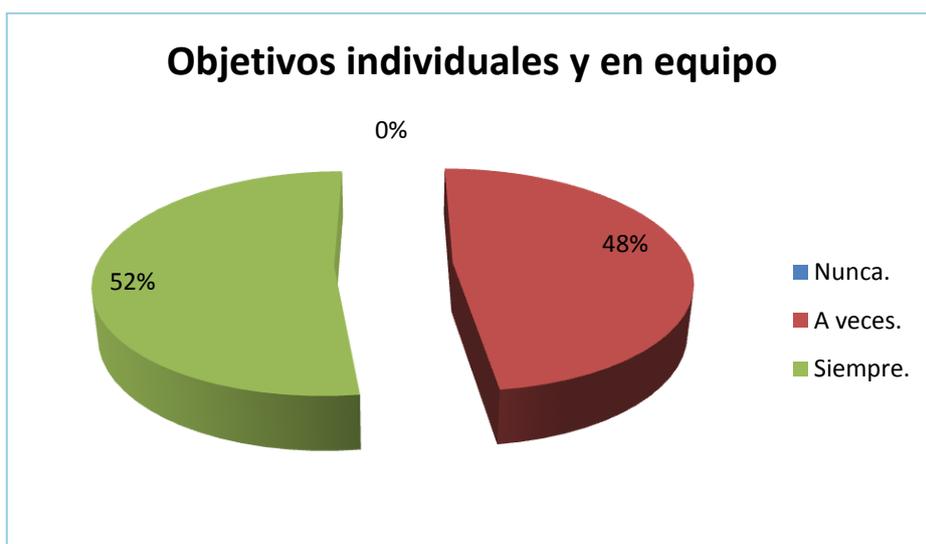
Fuente de información: Alba Toral y Rafael Vargas

**Análisis:** De los 48 encuestados el 56% reacciona bien ante las críticas bien argumentadas de sus compañeros de trabajo, mientras que el 33% su reacción depende del día como se haya desenvuelto y un 11% reacciona generalmente mal ante las críticas de sus compañeros.

### 11. Se cumplen los objetivos individuales y en equipo en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones?

Alternativas	Nº. Encuestados	Porcentaje (%)
Nunca.	0	0%
A veces.	23	48%
Siempre.	25	52%

Gráfico 11.



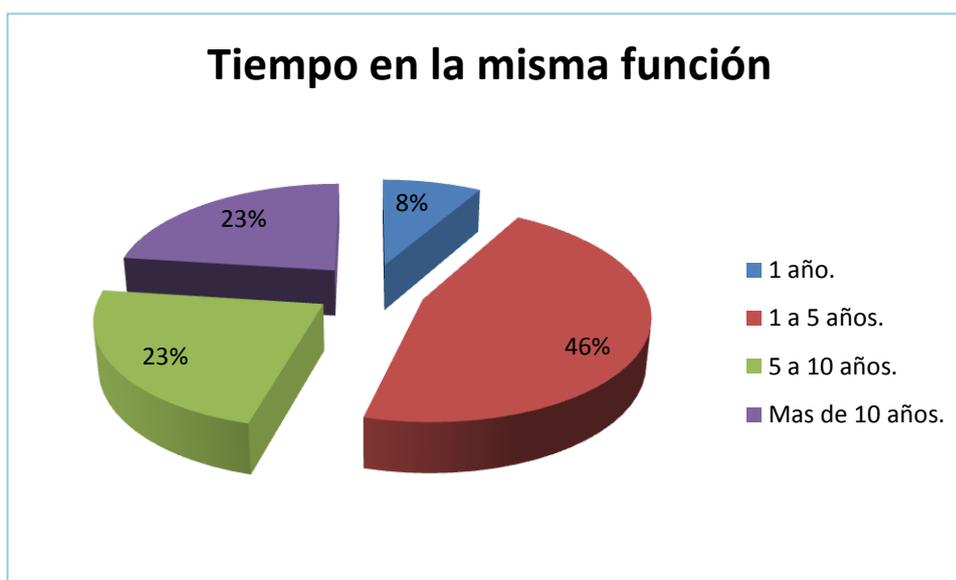
Fuente de información: Alba Toral y Rafael Vargas

**Análisis:** En este gráfico se da a conocer que de los 48 encuestados de la empresa el 52% indica que siempre se cumple los objetivos individuales y en equipo, mientras que un 48% menciona que se cumplen los objetivos de la empresa a veces.

## 12. Cuanto tiempo ha trabajado en esta misma función?

Alternativas	Nº. Encuestados	Porcentaje (%)
1 año.	4	8%
1 a 5 años.	22	46%
5 a 10 años.	11	23%
Más de 10 años.	11	23%

Gráfico 12.



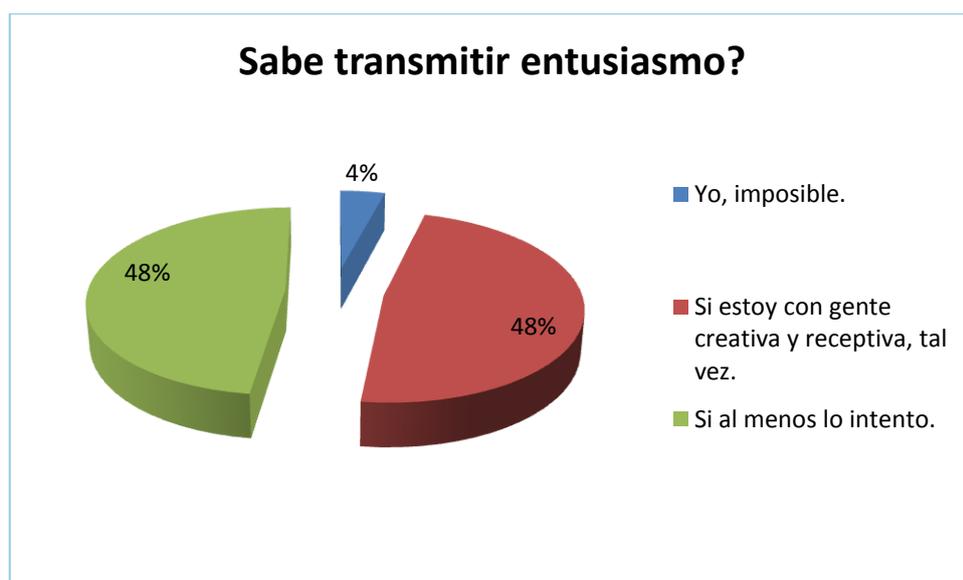
Fuente de información: Alba Toral y Rafael Vargas

**Análisis:** En este gráfico relacionado con el tiempo laboral apreciamos que el 46% de los encuestados tiene entre 1 a 5 años laborando en la misma función en la empresa, mientras que el 23% tiene de 5 a 10 años, otro 23% más de 10 años y un 8% está dentro de menos de un año

### 13. Sabe transmitir entusiasmo a sus compañeros incluso cuando se trata de un proyecto arduo?

Alternativas	Nº. Encuestados	Porcentaje (%)
Yo, imposible.	2	4%
Si estoy con gente creativa y receptiva, tal vez.	23	48%
Si al menos lo intento.	23	48%

Gráfico 13.



Fuente de información: Alba Toral y Rafael Vargas

**Análisis:** En este gráfico damos a notar que un 48% de los encuestados menciona que si sabe transmitir entusiasmo a sus compañeros incluso cuando se trata de un trabajo arduo o al menos lo intenta, el otro 48 % dice que si transmite entusiasmo pero solo si esta con gente creativa y receptiva, mientras que el 4% indica que es imposible.

## 4.2 RESULTADOS

En el presente proyecto de investigación que se lo ha realizado en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones de la ciudad de Milagro, trata sobre un estudio al personal que labora en la institución, en el cual es nuestro propósito conocer el porqué no trabajan en equipo para obtener resultados eficaces al realizar sus funciones. Para ello se ha realizado una encuesta a todo el personal de CNT, en la que los resultados obtenidos están plasmados por medio de gráfico circular en 3D.

Analizando los resultados se logro constatar que el personal que labora en la empresa si cree que es importante compartir ideas en conjunto, pero no lo aplican del todo, a más de ello en su mayoría están de acuerdo que es importante trabajar con un grupo de personas ya que les permite organizar mejor las tareas y conocen otros puntos de vista, pero por otra parte consideran que existen compañeros de trabajo que se aprovecha y hacen menos que los demás o en ciertos casos se pierde tiempo en discusiones absurdas, tal vez esto sea algunos de las consecuencia por los que los empleados no realizan sus funciones de manera eficaz.

Las capacitaciones que más ha recibido el personal, han sido técnicas y de evaluación de desempeño, lo cual representa que los cambios que ha habido por parte del gobierno de turno han sido favorables ya que se han implementado nuevas y mejores estrategias para ser cada vez más competitivos y esto ha beneficiado de cierta manera a las instituciones públicas porque se han visto en la necesidad de mantener a su personal en constantes seminarios de acuerdo a sus funciones en la empresa.

Dentro de los resultados más notables el personal expone sus pensamientos o puntos de vista con total libertad y consideran que si trabajan con empeño tienen la posibilidad de ascender en la empresa para cual trabajan, no obstante un mínimo porcentaje que tal vez sea el que influye negativamente en el trabajo en equipo, creen que sus posibilidades en la empresa están limitadas por las funciones que desempeñan.

Uno de los puntos que más llamo la atención que un porcentaje casi semejante, que el personal que labora en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones piensa que solo a veces se cumplen los objetivos principales de la empresa, pero hay quienes consideran que estos si se cumplen, en este caso tenemos dos partes opuestas pero igual importantes en la que tenemos que investigar, para que ellos se sientan parte efectiva de la empresa y lograr así de alguna manera mejorar el servicio en beneficio de los usuarios.

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que consideramos en nuestro proyecto de investigación con la finalidad de mejorar las falencias que existen en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, las detallamos a continuación:

- Realizar un taller de capacitación de liderazgo participativo, con la finalidad de fomentar el equipo de trabajo como ente regulador, la reflexividad, responsabilidad, confianza y respeto que promueva a las capacidades que tienen los integrantes. La motivación para que los miembros tenga voz y voto en las decisiones, el compromiso y el trabajo en equipo, a más de ello la realidad acerca de lo que pueden o no hacer. Compartir sus objetivos comunes, valorar la integración del trabajo en equipo para mejorar el rendimiento y así tener un mayor compromiso, una mayor cooperación y la responsabilidad de formación de nuevos líderes.
- Programar un taller de inteligencia emocional para que el personal que labora en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones puedan identificar y orientar sus emociones y sentimientos, lo cual serán más estables y juiciosos; lo cual no quiere decir que se hacen invulnerable; al contrario, les ayudarán a enfrentarse a todos sus sentimientos, agradables y desagradables, para poder seguir aprendiendo y creciendo como profesionales y como persona.
- Elaborar un taller de motivación, para que el personal se sienta con deseos y ambiciones para alcanzar las metas más altas de la empresa. Generalmente se piensa que la motivación de los trabajadores no es afectada por cómo actúan y se comunican a sus superiores, lo que no podemos permitir es que el personal se encuentre desmotivado porque será la clave del problema, cuando el personal trabaja desmotivado, lo manifiesta de diferentes formas: no tiene deseos de concurrir a su lugar de trabajo, su rendimiento será deficiente, generando él mismo más desmotivación en el grupo y mal clima laboral. Esto suele convertirse en un círculo vicioso, y quizás el problema no está tanto en los empleados, sino más bien en la actitud que adoptan, por lo tanto es de vital importancia lograr que el personal de la empresa se sienta motivado.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

En base al estudio realizado se presenta una de la alternativas más idóneas que recomendaremos para una posible solución de las falencias que hemos detectado mediante las encuestas realizadas y de las observaciones previas, el objetivo está enfocado a mejorar el trabajo en equipo del departamento Asistencia de Zona de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, con la finalidad de obtener una mejor atención y solución de los problemas que aquejan a los cliente que son la base sostenible de la empresa para lo cual hemos realizado la investigación, es por ello que se presenta la propuesta del taller de Liderazgo participativo para lograr de alguna manera que el personal esté listo para las tomar decisiones más adecuadas.

#### **5.1 TEMA**

Implementación de un taller de capacitación de liderazgo participativo, para mejorar el trabajo en equipo del departamento Asistencia de Zona de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, de la ciudad de Milagro.

## **5.2 FUNDAMENTACION**

### **Liderazgo participativo**

En la actualidad es muy frecuente que las organizaciones hablen de liderazgo participativo, y ahora se observa con más frecuencia en las empresas públicas en la cual se ve reflejado el cambio y la importancia que su personal este motivado y desee realizar sus funciones por cuenta propia sin tener que esperar que le deleguen sus funciones o peor aun esperar que le digan lo que debe hacer, es ahí donde interviene el liderazgo participativo ya que permite que la toma de decisiones sean más objetivas y analíticas, todo líder debe ser estratega y proactivo para tener claro su visión y como va a organizarse. El líder de hoy debe dominar varias funciones que le permitan interactuar con el medio y pueda dirigir con total eficiencia la empresa.

### **Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo es el alma misma de una empresa moderna el mejor acercamiento para desarrollar en una organización los equipos es de empezar oportunamente, ser abierto y honesto con todos los que están involucrados en él; todos necesitan saber que están en el equipo por una razón en particular y que su contribución es vital para la empresa y más si hablamos de la empresas públicas. Es importante que los participantes de un equipo documenten sus ideas y estrategias para crear el producto final luego reunir a todos los integrantes para discutir sus ideas y llegar a un plan común. Una vez que el plan esté establecido, es primordial mantener a todos involucrados en un continuo flujo de información, para que se sientan identificados y parte activa de la empresa.

## **Trabajo por competencias**

En la actualidad las empresas públicas de hoy no son las mismas del ayer, los cambios que a diario surgen en el mundo de los negocios es el frecuente accionar de las organizaciones, lo que conlleva a ajustarse óptimamente a una de las herramientas indispensables para enfrentar a estos cambios; y es el trabajo por competencias, la cual profundiza en el desarrollo e involucramiento del talento humano puesto que ayuda a elevar el grado de excelencia, las competencias pasan a transformarse en el canal continuo de comunicación entre los empleados y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y los deseos de los trabajadores con la finalidad de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles desarrollo profesional y personal capaz de enriquecer la personalidad de cada uno de sus empleado.

## **Clima laboral**

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día ya que gracias a él se ha podido conocer la influencia que tiene para el desarrollo cultural de una organización, demostrando ser el objetivo primordial para el éxito en sí, lo que a través de los años ha indicado que las empresas que se desenvuelven en un buen clima organizacional logra un excelente nivel de productividad y rendimiento tanto en los trabajadores como en el mercado empresarial, tanto es así que se ve reflejado el cambio que se ha dado por el gobierno en turno en las empresas públicas la implementación de sus nuevas políticas lo cual ha permitido mejorar notablemente.

### **5.3 JUSTIFICACION**

Durante el proceso de nuestra investigación hemos determinado, no solo por medio de observación visual sino analítica que existen falencia no solo en el área técnica sino también en el área administrativa, las cuales están siendo provocadas por un mínimo porcentaje de trabajadores que no se sienten entusiasmados, esto es notable en las encuestas realizadas que determinaron una falencia de trabajo en equipo por parte de los empleados, por lo tanto hemos planteado realizar un taller de liderazgo participativo para todos los empleados de la empresa, ya que consideramos que cada empleado debe estar listo para tomar decisiones oportunas para beneficio del equipo y por ende a la empresa.

Lo que se pretende lograr con la implementación del taller de liderazgo participativo en todo el personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, que sean líderes participativos eficaces, que escuchen y analicen las ideas de su equipo de trabajo y acepten sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus compañeros de equipo para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras, a mas de ello se impulsa también a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidades para guiar sus propios esfuerzos, un líder debe apoyar a su equipo y no asumir una postura de dictador, sin embargo; la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos, además este taller ayudara a lograr que el equipo ponga sus egos, sus prepotencias y sus intereses personales en segundo plano y actúen al unísono en beneficio propio y de la empresa.

### **5.4 OBJETIVOS**

#### **5.4.1. Objetivo General de la propuesta**

Con la implementación de un taller de capacitación de liderazgo participativo, se mejorará el trabajo en equipo del departamento Asistencia de Zona de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, lo cual dará la oportunidad de optimizar recursos y mejorar la calidad de atención al usuario en la ciudad de Milagro.

#### **5.4.2. Objetivos Específicos de la propuesta**

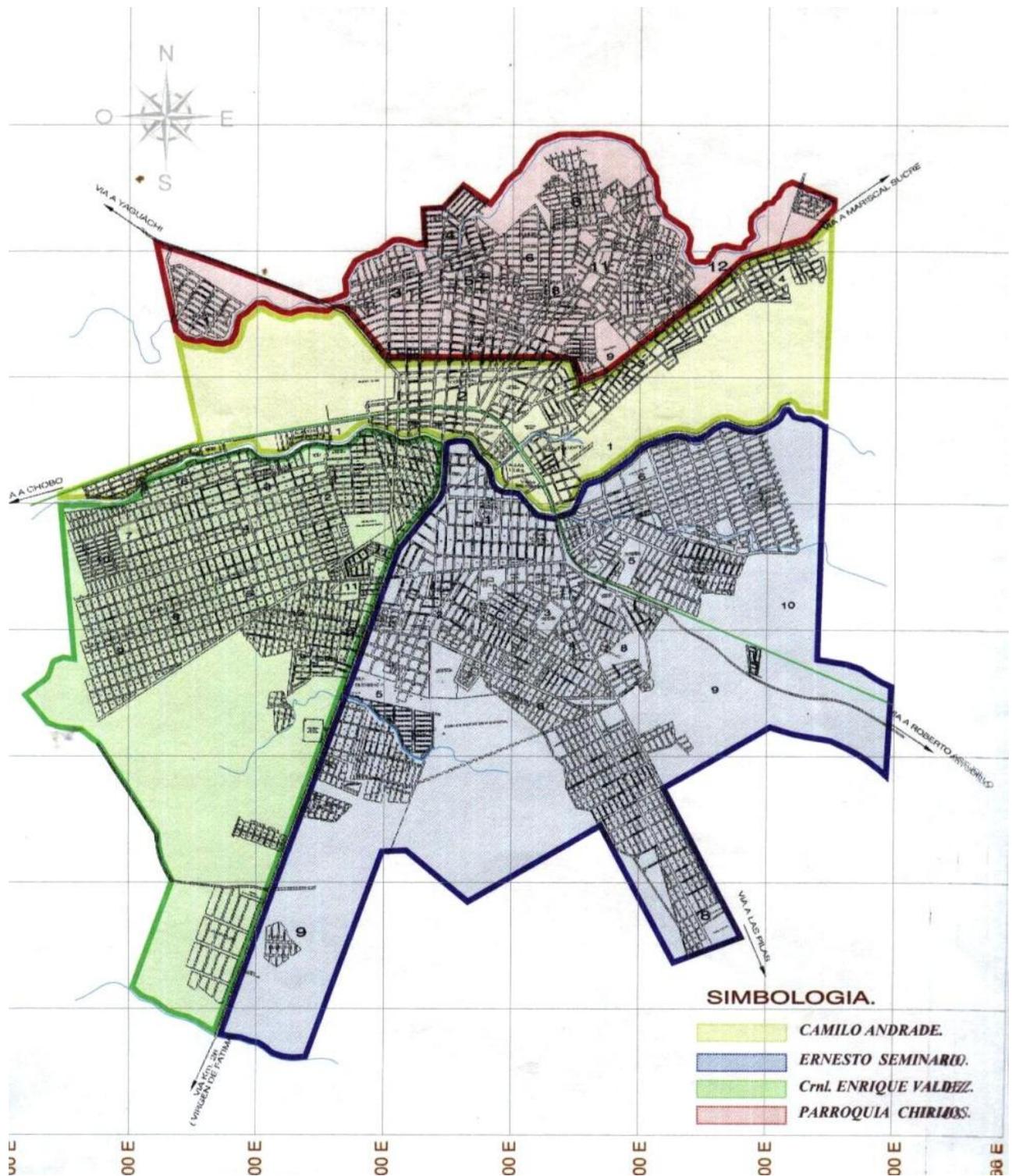
Los objetivos específicos para la propuesta los detallamos a continuación:

- Que los empleados que laboran en la empresa adquieran los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la dirección eficaz de personas y equipos de trabajo.
- Enfatizar la importancia del liderazgo para la mejora del rendimiento laboral de los empleados y el desarrollo organizacional.
- Introducir a los empleados en nuevas formulaciones teóricas y prácticas de las relaciones interpersonales y grupales en las organizaciones.

#### **5.5 UBICACIÓN**

El lugar donde se llevara a cabo el proyecto de investigación será el Cantón Milagro, está ubicado en la parte Sur Oeste de la provincia del Guayas de la República del Ecuador, es la segunda ciudad en importancia dentro de la provincia y tiene una extensión aproximada de 403,60 kilómetros cuadrados, la empresa donde se realizara la investigación será en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, que se dedica a la distribución de telefonía pública y se encuentra ubicada en las calles 5 de Junio y Pedro Carbo esquina.

Gráfico 14.



Fuente de información: [www.milagro.gov.ec/ubicacion\\_geo.html](http://www.milagro.gov.ec/ubicacion_geo.html)

## 5.6 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta del taller de liderazgo participativo contará con la colaboración del CAC (Comunidad de Aprendizaje Continuo) de la Universidad Estatal de Milagro, el cual es el ente encargado de impartir el taller, lo que se desea lograr es potenciar el desempeño de una manera positiva y a mejorar continuamente con responsabilidad y compromiso por parte de sus participantes.

La metodología que se aplicaría, sería basada en juego de roles con retorno inmediato del instructor y participantes, los juegos de roles se realizan con casos típicos de los propios participantes, quienes aprenden de sus propias experiencias y observando las prácticas de compañeros del taller, los trabajos prácticos fuera del taller consisten en practicar en la vida real lo aprendido en el mismo, enriquecen el aprendizaje y motivan a los participantes a integrar lo aprendido a la vida real, al final del taller, el participante diseña un plan de acción específico para aplicar las herramientas del taller a su vida diaria laboral y personal.

Los talleres son vivenciales, participativos y dinámicos, con ejercicios de comprensión, dinámicas de grupo, encuestas, películas y otros recursos didácticos, de tal forma que el aprendizaje desarrolle no solamente conocimientos, sino también habilidades y actitudes. A más de ello al final del taller se entregará un CD con toda la información, dinámicas, películas y experiencias vistas en el taller.

Es por ello que se ha realizado un plan de acción en la cual se dará a conocer los temas y procedimientos para la capacitación que se realizará al personal de departamento Asistencia de Zona de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.

Gráfico 15.

## PLAN DE ACCIÓN

Factor Crítico de Éxito	QUÉ		CÓMO			QUIÉN	CUÁNDO	
	Objetivo	Meta	Actividades	Posibles problemas	Soluciones	Responsable	Fecha Inicial de actividad	Fecha fin actividad
<b>Etapa 1:</b> El personal que labora en el departamento Asistencia de Zona no trabajan en equipo.	Implementación de un taller de capacitación de liderazgo participativo, para mejorar el trabajo en equipo del departamento Asistencia de Zona de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, de la ciudad de Milagro.	Mejorar el trabajo en equipo del personal del departamento Asistencia de Zona, para que tomen las decisiones más acertadas.	<b>I. Cultura organizacional y liderazgo:</b>  • Elementos fundamentales de la cultura organizacional. • Poder, autoridad, influencia y liderazgo. • Ventajas y desventajas del liderazgo. <b>Presentación de video:</b> • El virus de la actitud, el cual permitirá observar a los participantes las diferentes situaciones que se presentan en el diario vivir y como afectan las malas actitudes en una compañía.	No aprobación	Seguir instrucciones y formato CAC	CAC (Comunidad de aprendizaje continuo)	Sábado 2 de Julio del 2011 De 15:00 pm.	Sábado 2 de Julio del 2011 A 18:30 pm.
			<b>II. El liderazgo: concepto, funciones y estilos:</b>  • Aproximación al concepto de "liderazgo". • Función del liderazgo. • Estilos de liderazgo. • El líder como conductor de la dinámica del equipo. <b>Presentación de video:</b> • Gung Ho, que permitirá conocer cómo aprovechar al máximo de las personas en la empresa, y saber trabajar en equipo para obtener resultados notables.	No aprobación	Seguir instrucciones y formato CAC		Sábado 9 de Julio del 2011 De 15:00 pm.	Sábado 9 de Julio del 2011 A 18:30 pm.
			<b>III. La comunicación en la organización:</b>  • Naturaleza de la comunicación. • Las funciones de la comunicación. • Tipos de comunicación. • Conflictos y barreras de la comunicación. • Conductas para mejorar la comunicación: Empatía y escuchar activo. • Comunicación asertiva, Toma de decisiones y conflictos.	Demoras en Pago	Conocer y seguir procedimiento/ Entrega oportuna del material con toda la información.		Sábado 16 de Julio del 2011 De 15:00 pm.	Sábado 16 de Julio del 2011 A 18:30 pm.

Fuente de información: Alba Toral y Rafael Vargas

<b>Etapa 2:</b> <b>El clima laboral del personal que labora en el departamento Asistencia de Zona influye negativamente.</b>	Desarrollar un taller de capacitación para superar las condiciones presentes en el clima organizacional que influyen negativamente en el comportamiento del personal que labora el en departamento asistencia de Zona.	Optimizar un ambiente de trabajo cordial, de interacciones ágiles, con alta cohesión grupal y compromiso con los objetivos organizacionales.	<b>I. Clima organizacional (CO):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definiciones: CO y Cultura Organizacional.</li> <li>Tipos de CO.</li> <li>Factores determinantes del CO.</li> <li>CO y eficiencia Laboral.</li> <li>El CO y el Comportamiento de los miembros.</li> </ul>	No aprobación	Seguir instrucciones y formato CAC	CAC (Comunidad de aprendizaje continuo)	Sábado 6 de Agosto del 2011	Sábado 6 de Agosto del 2011
			<b>II. Inteligencia emocional:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Que es inteligencia emocional.</li> <li>Fundamentos del desempeño con enfoque de inteligencia emocional.</li> <li>Tipos de inteligencia emocional.</li> <li>Las competencias emocionales.</li> <li>Como emprender un proceso de formación y desarrollo personal y profesional.</li> <li>Como influye la inteligencia emocional en el trabajo.</li> </ul>	No aprobación	Seguir instrucciones y formato CAC		Sábado 13 de Agosto del 2011	Sábado 13 de Agosto del 2011
			<b>III. Servicio al cliente:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>El servicio al cliente como esencia en las actividades comerciales y brindar un servicio efectivo al cliente.</li> <li>Desarrollo de las habilidades y conductas que favorecen una actitud de servicio: interacción humana, comunicación eficaz, prevención y manejo de conflictos y actitud de servicio.</li> <li>Atención especial de clientes en situaciones difíciles.</li> </ul>	Saber qué medir y cómo medir	Definir claramente competencias apoyarse en expertos		Sábado 20 de Agosto del 2011	Sábado 20 de Agosto del 2011

Fuente de información: Alba Toral y Rafael Vargas

<b>Etapa 3:</b> <b>El personal que labora en el departamento asistencia de Zona esta desmotivado lo que origina que el trabajo realizado no sea eficaz.</b>	Desarrollar un taller de capacitación de motivación, eficacia y calidad personal para potenciar el desempeño de los trabajadores del departamento asistencia de Zona.	Incentivar al personal para que este motivado y se sienta parte efectiva e importante de la empresa.	<b>I. Motivación (Comportamiento Humano en el Trabajo):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Motivaciones, necesidades y expectativas.</li> <li>Sentimientos, Emociones y Estados de ánimo.</li> <li>Valores y antivalores personales y organizacionales.</li> </ul> <b>Presentación de video:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Motivación laboral.</li> <li>Tonny Menéndez.</li> </ul>	Resistencia al cambio	Motivación y compromisos previo a capacitación	CAC (Comunidad de aprendizaje continuo)	Sábado 3 de Septiembre del 2011 De 15:00 pm.	Sábado 3 de Septiembre del 2011 De 18:30 pm.
			<b>II. Calidad Personal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Qué es la calidad personal</li> <li>Autoestima – autoimagen</li> <li>Habilidades interpersonales</li> <li>Calidad personal y eficacia personal</li> <li>Hábitos de la gente efectiva</li> <li>Los bloqueos mentales</li> </ul>				Sábado 10 de Septiembre del 2011 De 15:00 pm.	Sábado 10 de Septiembre del 2011 De 18:30 pm.
			<b>III. Entrenando la Efectividad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Concepto de empatía</li> <li>Derechos interpersonales</li> </ul>				Sábado 24 de Septiembre del 2011 De 15:00 pm.	Sábado 24 de Septiembre del 2011 De 18:30 pm.
			<b>Administrando nuestro tiempo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Concepto de urgente</li> <li>Concepto de importante</li> <li>Urgente v/s importante</li> <li>Organizando prioridades</li> </ul>					
<b>CIERRE DEL PROYECTO</b>								

Fuente de información: Alba Toral y Rafael Vargas

## VENTAJAS QUE SE OBTENDRÍAN AL TOMAR EL TALLER

### Ventajas:

- Duración adecuada para permitir retención y asimilación de los conceptos.
- Dinamismo y mucha práctica (no son conferencias magistrales).
- Claridad, realismo, profundidad e impacto.
- Se entregará la información más relevante, lo práctico y lo que funciona.
- Combinar experiencia empresarial con constante investigación.
- Interactuar con dinámicas para tener un ambiente agradable.
- Foros de discusión y análisis.
- Presentación de videos.
- Dramatizaciones de casos hipotéticos para evaluar la reacción.
- Elaboración de análisis FODA.
- Elaboración de mapas conceptuales.

### 5.6.1 Actividades

Dentro de las actividades a realizarse se presentaran videos como:

- El virus de la actitud, el cual permitirá observar a los participantes las diferentes situaciones que se presentan en el diario vivir y como afectan las malas actitudes en una compañía.
- Gung Ho, que permitirá conocer cómo aprovechar al máximo de las personas en la empresa, y saber trabajar en equipo para obtener resultados notables.
- Videos de motivación: Motivación laboral; Tonny Menéndez.

Al presenta estos videos se dará la oportunidad a que los participantes realicen dinámicas sobre los videos presentados y que realicen un análisis escrito sobre lo aprendido.

### 5.6.2 Recursos, análisis financiero

Los presupuestos para las capacitaciones los maneja directamente la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, por lo que el cuadro que se muestra a continuación es un modelo de costos aproximados del CAC, que es el ente encargado de realizar el taller de Liderazgo participativo.

<b>RUBROS</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>EGRESOS</b>
Costo del taller 30 personas \$50 c/u	\$1500	
Costo de material didáctico (folletos y Cd)		\$300
Costo de refrigerios		\$200
<b>TOTAL</b>	<b>\$1500</b>	<b>\$500</b>

### 5.6.3 Impacto

Los beneficios que se obtendrían para los participantes del taller son:

- Ser más abierto y mejorar las relaciones con sus compañeros, tener comunicación productiva con todos los colaboradores, llegar a ellos sin perder autoridad y respeto, construyendo un sentido de pertenencia en el equipo de trabajo.
- Revertir y motivar “empleados problemas”, ser eficaz como asesor del empleado, convenciendo sin imponer y accionar de forma en que la gente dé todo lo que puede dar.
- Manejar conversaciones claves, dar y recibir críticas constructivas, tener colaboradores con deseo de superación y trabajar con herramientas que



## CONCLUSIONES

Dentro de la investigación se observarán falencias que aquejan a la Corporación Nacional de Telecomunicaciones de la ciudad de Milagro, realizando un análisis los resultados se logro constatar que el personal que labora en la empresa si cree que es importante compartir ideas en conjunto, a más de ello en su mayoría están de acuerdo que es importante trabajar con un grupo de personas ya que les permite organizar mejor las tareas y conocen otros puntos de vista, pero por otra parte consideran que existen compañeros de trabajo que se aprovecha y hacen menos que los demás o en ciertos casos se pierde tiempo en discusiones absurdas, tal vez esto sea algunos de las consecuencia por los que los empleados no realizan sus funciones de manera eficaz .

A más de ello hemos notado que las capacitaciones que han recibido el personal, han sido técnicas y de evaluación de desempeño, lo cual representa que los cambios que ha habido por parte del gobierno de turno han sido favorables ya que se han implementado nuevas y mejores estrategias para ser más competitivos y esto ha beneficiado en gran manera a las instituciones públicas.

Dentro de los resultados más notables el personal expone sus pensamientos o puntos de vista con total libertad y consideran que si trabajan con empeño tienen la posibilidad de ascender en la empresa para cual trabajan, no obstante un mínimo porcentaje que tal vez sea el que influye negativamente en el trabajo en equipo, creen que sus posibilidades en la empresa están limitadas por las funciones que desempeñan.

En conclusión se podrá concretar según los datos obtenidos en que el trabajo en equipo es de gran importancia, pues la utilización de un equipo para la solución de un problema es de mayor eficacia, por la gran ayuda que aportan los empleados al ofrecer opiniones lo que llegan a facilitar al equipo de trabajo la toma de decisiones y resolver los problemas más eficientemente. Cada integrante tiene que conocer su tarea específica para realizar la tarea general del equipo y lograra así un buen funcionamiento, sus integrantes deben estar motivados para que el trabajo resulte con creatividad, eficiencia y productividad.

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones para mantener y mejorar un Equipo de Trabajo efectivo, todos sabemos que hoy el trabajo en equipo es valorado como una de las claves del éxito de las empresas, Administraciones públicas y en definitiva en una organización. El concepto de equipo implica una sensación de misión compartida y de responsabilidad colectiva, mientras el compromiso dentro de un grupo podría no ser tan fuerte, los miembros de un equipo tienen metas o tareas comunes; los miembros de un grupo muchas veces trabajan más independientemente.

Para mantener y mejorar los Equipos de Trabajo se debe considerar las siguientes recomendaciones:

- Mantener la sinergia
- Mantener la creatividad y la innovación
- Perfeccionar el sentimiento de satisfacción
- Mantener el compromiso de sus miembros
- Incrementar la participación de sus miembros
- Mantener la eficiencia trabajando juntos
- Perfeccionar el liderazgo
- Mantener el interés por los demás
- Optimizar el alto nivel de responsabilidad
- Mantener la visión

Los componentes del equipo han de respetar la puntualidad, el no cumplimiento de ésta, retrasará irremisiblemente la buena marcha del equipo y creará malestar entre los componentes que sí la respeten, la puntualidad es una de las claves fundamentales para el éxito del grupo.

La puntualidad deberá ser respetada tanto para el comienzo como para la finalización de cada una de las sesiones.

Las capacitaciones de trabajo no deberán ser en ningún caso maratónicas, en función del orden del día que se haya establecido el responsable de los objetivos del equipo estimará el tiempo necesario para cada sesión. La comunicación, es cuestión fundamental que el equipo esté informado en todo momento de todas las cuestiones relacionadas con el objeto de su función, para qué se ha constituido el equipo.

Saber escuchar y respetar todas y cada una de las opiniones de todos los componentes del grupo, es de suma importancia y nos sorprenderíamos de los resultados de esta práctica. No hay que juzgar lo que le dicen mientras está escuchando, si se lo hace inhibe el valor de la información. Se debe respetar cuando alguien toma la palabra y los componentes del equipo deberán procurar que las intervenciones sean lo más directas y objetivas posible.

## **BIBLIOGRAFÍA DE INVESTIGACIÓN**

**CHARAN** Ram: Know- How, Las 8 habilidades que distinguen a las personas de buen desempeño de las demás, Editorial: Norma, Edición: 1<sup>a</sup>, Año: 2007.

**CHIAVENATO**, Idalberto. Administración de los Nuevos Tiempos, Editorial: Pearson, Edición: 10<sup>a</sup>, Año: 2004.

**CHIAVENATO**, Idalberto. Introducción a la Teoría General Administrativa, Editorial: Mcgraw Hill - México, Edición: 3<sup>a</sup>, Año: 2005.

**CHIAVENATO** Idalberto: Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, Editorial: McGraw-Hill, Edición: 8<sup>a</sup>, Año: 2007.

**CHIAVENATO**, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Editorial: Mcgraw Hill - México, Edición: 3<sup>a</sup>, Año: 2009.

**IVANCEVICH** John M., **KONOPASKE** Robert y **MATTESON** Michael T. Comportamiento Organizacional, Editorial: McGraw-Hill, Edición: 7<sup>a</sup>, Año: 2006.

**KOONTZ**, Harold. Elementos de Administración, Editorial: Mcgraw Hill - México, Edición: 7<sup>a</sup>, Año: 2007.

**ROBBINS**, Stephen P. Comportamiento Organizacional, Editorial: Pearson – México, Edición: 10<sup>a</sup>, Año: 2004.

**ROBBINS**, Stephen P. Administración, Editorial: Pearson – México, Edición: 8<sup>a</sup>, Año: 2005.

**WAYNE** Mondy R., **NOE** Robert M.: Administración de Recursos Humanos, Editorial: Pearson - México, Edición: 9<sup>a</sup>, Año: 2005.

## **Lincografía**

**[http:// analymeneses@yahoo.com](mailto:analymeneses@yahoo.com)**

**[http:// argavan.com](http://argavan.com)**

**[http:// liglesiasc.blogspot.com](http://liglesiasc.blogspot.com)**

**[http:// rjconsultores.com](http://rjconsultores.com)**

**<http://www.clad.org/.../la-reforma-del-sector-telecomunicaciones-en-venezuela-experiencias-del-ente-regulador-conatel>**

**[http:// www.cnt.com.ec/index.php?option=com](http://www.cnt.com.ec/index.php?option=com)**

**[http:// www.competiendo-conocimiento.com](http://www.competiendo-conocimiento.com)** (José Sande)

**[http:// www.fquijano.com](http://www.fquijano.com)**

**[http:// www.gestiopolis.com/canales/.../comunicaherr.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/.../comunicaherr.htm)**

**[http:// www.hormigamillonaria.com/.../la-importancia-de-delegar-responsabilidades](http://www.hormigamillonaria.com/.../la-importancia-de-delegar-responsabilidades)**

**[http:// www.milagro.gov.ec/ubicacion\\_geo.html](http://www.milagro.gov.ec/ubicacion_geo.html)**

**[http:// www.monografías.com](http://www.monografías.com)**

**[http:// www.pdfactory.com](http://www.pdfactory.com)**

**[http:// www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias](http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias)**.

**[http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias\\_administrativa/oa15/organizacion\\_de\\_la\\_naturaleza\\_del\\_proyecto/o6](http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa15/organizacion_de_la_naturaleza_del_proyecto/o6)**

**[http://neutron.ing.ucv.ve/revista-e/.../COM\\_VENE.htm](http://neutron.ing.ucv.ve/revista-e/.../COM_VENE.htm)**

**<http://radio.rpp.com.pe/confidencias/rivalidad-entre-colegas/>**

**<http://www.conatel.gov.ec>**

**<http://www.deltaasesores.com/.../4851-trabajo-en-equipo-exitoso>**

**<http://www.eie.fceia.unr.edu.ar/.../%20Liderazgo/Liderazgo%20y%20desarrollo%20motivacional.pdf>**

**<http://www.eltrabajoenequipo.com>**

**<http://www.gestionjudicial.net/.../sarfati/liderazgo.htm>**

**<http://www.gestiopolis.com>**

**<http://www.gestiopolis.com/dirgp/.../trabeq.htm>**

[http://www.liderazgo.org.co/JorgeYarce/libros/lider\\_hace\\_cap1.pdf](http://www.liderazgo.org.co/JorgeYarce/libros/lider_hace_cap1.pdf)

<http://www.maqweb.org>

<http://www.onlinemarketinglatam.com/.../equipos-de-trabajo-roles-y>

[http://www.pciudadana.com/.../09.../\(1999\)16.liderazgo\\_democratico.pdf](http://www.pciudadana.com/.../09.../(1999)16.liderazgo_democratico.pdf)

<http://www.Psicologia Organizacional.com>

<http://www.rincondelvago.com>

<http://www.webs2002.uab.es>

<http://www.wikipedia.org>

<http://zonaempresas.com/tipos de competencias laborales>

# **ANEXOS**



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

TÍTULO: Diagnóstico para mejorar el trabajo en  
equipo del departamento Asistencia de Zona de la  
Empresa CNT, de la Ciudad de Milagro.

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

AUTORES: ALBA TORAL CARDOSO  
RAFAEL VARGAS VERA

Milagro 2.010

Ecuador

# **ANEXO 1**

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **2.1.1 Problematización**

En la empresa CNT, específicamente en el departamento de Asistencia de Zona, donde el personal técnico de reparación e instalación de líneas telefónicas se ha detectado que existen varios inconvenientes.

Uno de ellos es que no existe coordinación entre los técnicos al momento de realizar sus funciones ya que no cuentan con un manual de funciones actualizado, esto causa diversos inconvenientes ya que se torna un clima laboral muy tenso y esto provoca que su normal desempeño se vea afectado.

La necesidad de comunicación en una organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas, la comunicación es además un instrumento de cambio. El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio: la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. En este contexto, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional. Por otro lado, uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales, los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento; de este modo, la comunicación al incrementar las posibilidades de

participación, favorece las iniciativas y moviliza la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

Todo ello contribuirá a mejorar la calidad de vida laboral y a la calidad del servicio que ofrece la organización para aumentar la productividad y el incremento de la competitividad. Hay que recordar que, dada la competitividad del entorno la organización no solo deberá competir en la calidad del servicio, sino en la calidad de vida laboral que otorgue a sus empleados. En la búsqueda de la Calidad Total, la comunicación aparece como un elemento fundamental y haciéndose cada vez más necesaria la planificación y el uso adecuado en las estrategias de comunicación, de tal modo que condicionen una óptima eficacia en la calidad de servicio que proporcionen a los usuarios, se asumía a las organizaciones como una compleja maquinaria, como algo que puede ser diseñado, medido y controlado sobre la base del poder y la autoridad, los criterios están cambiando en la actualidad los planes son los que ayudan al nivel del compromiso y mas no a la obediencia, el trabajo en equipo y la coordinación de los proyectos es lo que da a las organizaciones su mejoramiento.

#### **1.1.6 Delimitación del problema**

El Diagnóstico para mejorar el trabajo en equipo se desarrollara en el Ecuador, en la ciudad de Milagro específicamente en el departamento Asistencia de Zona de la Empresa **CNT**. El sector en el cual se investigara será netamente el de Servicio, el tiempo se estima que sea en 1 año.

Las respectivas encuestas se las realizaran al personal que laboran en el departamento en mención y encuestas a los usuarios para obtener un mejor resultado.

#### **1.1.7 Formulación del problema**

¿Qué se podría hacer para lograr que el personal que labora en el departamento Asistencia de Zona trabaje en equipo?

### **1.1.8 Sistematización del problema**

1.- ¿Cuál sería la estrategia apropiada para mejorar el clima laboral en el personal del departamento Asistencia de Zona?

2.- ¿Cuál sería la estrategia adecuada para mejorar la coordinación del personal que labora en el departamento Asistencia de Zona?

3.- ¿Cuál sería el incentivo adecuado para mantener motivado al personal que labora en el departamento Asistencia de Zona?

### **1.1.9 Determinación del tema**

Diagnóstico para mejorar el trabajo en equipo del departamento Asistencia de Zona de la Empresa CNT, de la Ciudad de Milagro.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General de la Investigación**

Diagnóstico para mejorar el trabajo en equipo del departamento Asistencia de Zona de la Empresa CNT.

### **1.2.2 Objetivos Específicos de Investigación**

- Identificar la estrategia apropiada para mejorar el clima laboral en el personal del departamento Asistencia de Zona.
- Investigar la estrategia adecuada para mejorar la coordinación del personal que labora en el departamento Asistencia de Zona.
- Determinar los incentivos adecuados para mantener motivado al personal del departamento Asistencia de Zona.

### **1.3 Justificación**

En el siguiente proyecto se muestra el motivo que se considero el porqué de un estudio de trabajo en equipo en la empresa CNT, ya que mediante la técnica de la observación se logro constatar que el personal de labora en el departamento de Asistencia de Zona no trabaja en equipo y es por ello que se analizara las posibles estrategias que se podrían considerar para que este sistema mejore. Este estudio nos resulta muy importante ya que en toda empresa sea esta pública o privada debe priorizar que su Talento Humano trabajen en equipo ya que ello contribuirá a mejorar la calidad de vida laboral y a la calidad del servicio que ofrece la organización para aumentar la productividad y el incremento de la competitividad.

El propósito de este proyecto es realizar un diagnóstico para mejorar el trabajo en equipo, lo que ha sucedido y como va a evolucionar de acuerdo a la investigación que se llevará a cabo, a más de ello lo que se pretende conseguir es que el personal del departamento Asistencia de Zona, condicionen una óptima eficacia en la calidad de servicio que proporcionen a los usuarios ya que en toda organización debe primar la comunicación, trabajo en equipo y el deseo de obtener las metas y objetivos propuestos para alcanzar el éxito. Este estudio se hará por medio de encuestas aplicadas al personal que labora tanto en el área técnica como en el área administrativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones de la ciudad de Milagro para obtener un mejor resultado; otro método que podemos utilizar es el de la observación, estos datos se clasificarán para lograr elaborar una guía de reconocimiento de los síntomas y anomalías que se presentan en la empresa donde se efectuara el estudio, hasta llegar al punto principal del problema y aportar con datos certeros que nos ayudará a constatar la realidad del proyecto.

Basándonos en estos importantes puntos se desarrollara el siguiente proyecto que generara un beneficio tanto para la empresa como para los usuarios ya que la intención es de mejorar el servicio de atención al cliente. Finalmente, se hará una conexión entre lo teórico; las encuestas y los temas estudiados para dar respuesta al objetivo principal, a mas de ello el esfuerzo por alcanzar estas metas significa una sinergia de recursos extendiendo los beneficios a la sociedad en general.

## CAPITULO II

### MARCO REFERENCIAL

#### 2.5 MARCO TEORICO

##### 2.1.1 Antecedentes Históricos

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones del Ecuador es una empresa dedicada a la expansión de la tecnología y de los servicios de telecomunicaciones a nivel nacional, condujo la necesidad de brindar un servicio con calidad para lo que se requirió de un marco jurídico de las telecomunicaciones independiente, con acciones claras que promueva el incremento de mayores inversores. **“Surge así la Ley especial de Telecomunicaciones de 1992, aceptando los retos de la modernización, transformando al IETEL en la Empresa Estatal de Telecomunicaciones -EMETEL- y creando paralelamente la Superintendencia de Telecomunicaciones -SUPTEL- con funciones de regulación y control del sector. El vertiginoso cambio mundial exigió la reorientación de las gestiones del sector de las telecomunicaciones con reforma a la Ley en el año 1995, conduciendo así a la separación e independencia de las funciones de regulación que a partir de ese momento se delegaron al nuevo organismo, el Consejo Nacional de Telecomunicaciones -CONATEL-, apoyado por otro que se crea como brazo ejecutor de sus políticas que, además, administre el espectro radioeléctrico, este es la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones y otorgando exclusivamente a la SUPTEL las funciones de control y monitoreo”.**<sup>(1)</sup>

---

<sup>(1)</sup> [www.conatel.gov.ec](http://www.conatel.gov.ec)

### 2.1.2 Antecedentes Referenciales

Existen numerosas versiones del trabajo en equipo, es importante señalar que el proyecto tiene una estrecha relación entre la teoría, el proceso de investigación, la realidad y el entorno.

La investigación puede iniciar una teoría nueva que beneficie a la organización y con ello reformar una existente o simplemente definir con más claridad conceptos o variables ya existentes. Cuando hablamos de trabajo en equipo, nos referimos a un grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder, idealmente aceptado por todos y quien será el guía para que el equipo a través de ciertas reglas, oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido.

Un ejemplo claro es la empresa de telecomunicaciones en Venezuela **“Hoy en día las comunicaciones en Venezuela están pasando por un período de ajuste, el cual se puede decir que tiene sus orígenes en 1991 con la venta de parcial de las acciones de la CANTV. Hasta ese entonces el todopoderoso Estado ejercía un monopolio en el área de telecomunicaciones ejercido por la citada empresa tal como ha ocurrido en muchos países; pero las corrientes económicas que guían al país hicieron que surgiera la necesidad de abrirle el camino a nuevas empresas diferentes de la telefónica Nacional. En la actualidad CONATEL es el ente rector de las comunicaciones y su misión es regular, ordenar e impulsar el desarrollo de los servicios de telecomunicaciones en el país.”**<sup>(2)</sup>

Es decir en toda organización ya sea esta pública o privada es importante el personal que labora en la empresa que se sientan parte de ella y por ende que exista trabajo en equipo ya que la clave de un buen manejo del trabajo en equipo y una buena coordinación reside en la amplitud de conocimientos sobre la realidad con la que se trabaja en una organización y esto es lo que permite tener clara la línea de trabajo, con unos objetivos a corto y medio plazo con la finalidad que el personal asuma sus propias responsabilidades.

---

<sup>(2)</sup> [neutron.ing.ucv.ve/revista-e/.../COM\\_VENE.htm](http://neutron.ing.ucv.ve/revista-e/.../COM_VENE.htm)

### 2.1.3 Fundamentación

#### Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es el pilar fundamental de toda compañía ya sea de servicio o de manufactura y con ello va de la mano una buena comunicación entre los miembros del equipo que es lo que debe existir en toda organización, es decir que se basan mucho en el principio de administración como es la División del Trabajo, que teniendo en cuenta la especialización de los trabajadores esto ofrece una importante ventaja. **“Hay que reconocer que la distinción entre equipo y grupo es arbitraria y a veces vaga. El compromiso total con metas comunes y la responsabilidad social con el equipo es lo que hace que un equipo sobresalga, y lo distingue de los grupos en desarrollo inmaduros. Hay muchas razones por las que aumentan en forma tan significativa el uso de equipos en las organizaciones estadounidenses.**

**En cierta medida se debe a los logros económicos de Japón y a que se considera que los equipos son un factor importante que contribuye al éxito. Otras razones tienen que ver con la percepción de determinados beneficios derivados de ellos, como las posibles mejoras en la calidad, los aumentos de productividad al reunir individuos con habilidades complementarias y los esfuerzos de reestructuración organizacional.”<sup>(3)</sup>**

Hoy en día nos volvemos más competitivos en un mundo más globalizado en donde las empresas se ven obligadas a la necesidad de implementar nuevas y mejores estrategias para seguir existiendo en un mercado tan competitivo que estamos viviendo, por lo tanto es necesario involucrar a todo el personal de la compañía en un trabajo colectivo que nos permita alcanzar los objetivos en un menor tiempo posible y a un bajo costo.

---

<sup>(3)</sup> IVANCEVICH John M., KONOPASKE Robert y MATTESON Michael T.: *Comportamiento Organizacional, séptima edición, 2006.*

## Comunicación

La comunicación es la herramienta fundamental que nos permite manifestar nuestras opiniones de bienestar o de desacuerdo, por lo tanto cuando se realiza la comunicación entre dos o más personas dentro de la compañía esta debe ser clara y precisa para que no se confunda o se mal entienda ya que la persona que recepta la información no la comprendería. La comunicación entre personas del mismo equipo de trabajo debe ser directa y constante sin destruir el ambiente de trabajo, ya que el éxito del equipo en desempeñar sus funciones de la mejor manera depende de la comunicación que exista entre sus miembros. **“Los miembros del equipo necesitan información para lograr sus objetivos. Buena parte de esta información tradicionalmente ha sido dominio exclusivo de la dirección. Sin embargo, para que los equipos sean efectivos, tal vez sea necesario revelar por completo la información antes restringida. Esto suele hacer que la dirección –sobre todo los mandos medios- se sienta amenazada, al temer la pérdida de su propio poder de decisión. Esta falla en muchos esfuerzos de creación de equipos se debe directamente a la falta de disposición de la dirección para compartir la información con los equipos que creó.”**<sup>(4)</sup>

La comunicación constituye un punto fundamental en el estudio de los Recursos Humanos y de los métodos para modificar la conducta humana, en la cual cada persona puede lograr grandes progresos para mejorar sus propios esfuerzos y sus relaciones interpersonales dentro de la organización y con el mundo exterior. **“La comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimiento y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. En toda comunicación existen por lo menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe. Una persona sola no puede comunicarse, el acto de comunicación solo se puede realizar si existe otra persona receptora. Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes.”**<sup>(5)</sup>

---

<sup>(4)</sup> IVANCEVICH John M., KONOPASKE Robert y MATTESON Michael T.: *Comportamiento Organizacional*, séptima edición, 2006.

<sup>(5)</sup> CHIAVENATO Idalberto: *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones*, octava edición, 2007.

Es por ello que la comunicación es tan importante dentro de la organización y mucho más dentro del equipo de trabajo, que muchas veces el éxito que alcancemos en la vida depende de la capacidad que tengamos para comunicar nuestros pensamientos y a la vez para recibir y apreciar las comunicaciones de otras personas, cuando la comunicación es eficaz, ofrece un puente de alto significado entre dos personas y mucho más si hablamos en una organización.

### **Delegar funciones**

Dentro de una organización se delegan funciones a los empleados para que realicen trabajos para los cuales han sido contratados, las funciones que se les delegan deben ser realizadas puntuales y de una manera eficaz, estas funciones serán siempre supervisadas por una persona encargada de llevar el control de desempeño de las labores realizadas y por realizar. **“Sin embargo, otorgar poder a los empleados de línea para resolver problemas para los cuales no tienen recursos financieros, capacitación o autoridad real simplemente puede convertirse en un fraude moral e intelectual; en una receta de suicidio corporativo. Es lo mismo que otorgarle a una persona plena autorización para luchar contra el campeón Mike Tyson. El resultado es perfectamente previsible.”**<sup>(6)</sup>

En muchas empresas que no se delegan responsabilidades o son pocas, la calidad del servicio o trabajo que realizan es de mala calidad ya que no suele existir un control del superior encargado. Esta delegación de responsabilidades se contemplan en los convenios de colaboración profesional y otros documentos legales en los cuales se especifican con precisión la naturaleza exacta de esta delegación de funciones, por parte del empresario individual o del Consejo de Administración, si son más socios, por lo tanto los empleados deben desempeñar sus funciones de la mejor forma posible y para la obtención de los objetivos generales de la empresa.

---

<sup>(6)</sup> CHIAVENATO Idalberto: *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, octava edición, 2007.*

## **Coordinación**

La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia; sin coordinación, la gente se perdería para saber sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento y de las metas de la organización, el grado de coordinación dependerá de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan. Cuando estas tareas requieren que exista comunicación entre el equipo de trabajo, entonces es recomendable un mayor grado de coordinación.

Un grado importante de coordinación con toda probabilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia, además las organizaciones que establecen objetivos altos para sus resultados requieren un mayor nivel de coordinación. La coordinación es la tercera función de la autoridad, nos enseña con acierto, la distinción entre pericia y coordinación: la pericia implica la adopción de una buena decisión y la coordinación está encaminada a que todos los miembros del grupo adopten la misma decisión o precisamente, decisiones coherentes, combinadas para conseguir la finalidad establecida.

La coordinación concretiza la aplicación de los principios de Administración de mayor trascendencia, tales como autoridad, delegación, división del trabajo, unidad de mando y otros de no menos significación. La coordinación ha sido así conceptuada como el aspecto más importante que se debe lograr toda empresa o institución, como prueba de su misma validez, puesto que a través de ella se puede medir la correcta aplicación de todos los otros principios administrativos y se pueden evaluar también el grado de integración de sus miembros en el espíritu de cuerpo, disciplina social que tienen, su estabilidad, etc., constituye así la coordinación una prueba de equilibrio de la organización.

## 2.6 MARCO LEGAL

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones se rige bajo las siguientes leyes:

- Políticas Plan Nacional de Desarrollo.
- Políticas Plan de Desarrollo de la Telecomunicación .
- Ley Orgánica de Transparencia y acceso a la Información Pública.
- Ley Especial de Telecomunicaciones reformada.
- Superintendencia de Telecomunicaciones (agosto 2007)
- Reglamento de interconexión, publicada en el Registro Oficial No. 426, del 28 de diciembre del 2006, Resolución No. 602-29-CONATEL-2006.
- "Reforma al Reglamento Orgánico Funcional Sustitutivo para la Superintendencia de Telecomunicaciones".
- Municipios

## 2.7 MARCO CONCEPTUAL

**Arbitraria.-** Facultad de adoptar una resolución con preferencia de otra. Autoridad, poder. Sentencia del juez árbitro. Recurso o medio extraordinario para la consecución de un fin.

**Coherente.-** es una propiedad de los textos bien formados que permite concebirlos como entidades unitarias, de manera que las diversas ideas secundarias aportan información relevante para llegar a la idea principal, o tema, de forma que el lector pueda encontrar el significado global del texto

**Competente.-** Persona experta o que conoce bien una disciplina o una técnica, o persona que tiene capacidad y aptitudes para ocuparse de ella.

**Interdependencia.-** Es la dinámica de ser mutuamente responsable y de compartir un conjunto común de principios con otros. Este concepto difiere sustancialmente de la "dependencia", pues la relación interdependiente implica que todos los participantes sean independientes emocional, económica y/o moralmente "independientes".

**Inversión.-** Es un término con varias acepciones relacionadas con el ahorro, la ubicación de capital y el postergamiento del consumo. El término aparece en gestión empresarial, finanzas y en macroeconomía

**Percepción.-** Sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos.

**Proactividad.-** Es una actitud en la que el sujeto asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias de la vida

## **2.8 HIPOTESIS Y VARIABLES**

### **2.4.1 Hipótesis General**

El diagnóstico para mejorar el trabajo en equipo del personal que labora en el departamento Asistencia de Zona de la empresa CNT, se podría aplicar la estrategia de liderazgo participativo lo cual dará la oportunidad de optimizar recursos y la calidad de atención al cliente en la ciudad de Milagro en el año 2010.

### **2.4.2 Hipótesis Particulares**

El clima laboral del personal que labora en el departamento Asistencia de Zona, se podría aplicar la estrategia de un programa de capacitación de inteligencia emocional para procurar que mejore la atención al usuario, la comunicación entre empleados y motivación al personal.

La coordinación del personal que labora en el departamento Asistencia de Zona, la estrategia adecuada podría ser diseñar una serie de reglas y procedimientos para permitir que los empleados manejen de una manera coordinada las labores rutinarias, con la finalidad de generar una mejor comunicación para dar a conocer que sus intereses, habilidades y personalidad son importantes para la organización.

### 2.4.3 Declaración de Variables

En la Corporación Nacional de Telecomunicaciones existen las siguientes variables:

- Ventas de líneas nuevas
- Restitución de líneas anuladas
- Traslados
- Líneas dañadas reportadas
- Líneas reportadas

### 2.4.4 Operacionalización de las Variables

En la Corporación Nacional de Telecomunicaciones se pueden contemplar las siguientes variables:

<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>
Nivel de aceptación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Calidad</li></ul>
Comunicar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conferencias</li><li>• Correos</li></ul>
Calidad de servicio	<ul style="list-style-type: none"><li>• Satisfacción</li></ul>
Falta de manual de procedimiento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Errores en los procesos</li></ul>
Desarrollo de los empleados	<ul style="list-style-type: none"><li>• Productividad</li></ul>
Funciones de los empleados	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad</li></ul>
Mejorar el servicio	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitación</li></ul>
Satisfacción laboral de los empleados	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación</li><li>• Motivación</li></ul>

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

#### **3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION**

El diseño investigativo que se va aplicar en el proyecto, será de tipo no experimental porque no debemos afectar las variables que hemos identificado en las hipótesis y se escogerá el diseño transversal porque la investigación se la realizara una sola vez en el tiempo. La modalidad que se va aplicar en la presente investigación es de tipo descriptiva porque se van a identificar características específicas del universo en la cual se va a desarrollar la investigación y será correlacionar o explicativa ya que estas variables van relacionadas entre sí.

#### **3.2 LA POBLACION Y LA MUESTRA**

##### **3.2.1. Características de la población**

El universo donde se va llevara a cabo la investigación es en la Ciudad de Milagro, en la empresa CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones); específicamente en el departamento Asistencia de Zona, a los cuales se les realizaran las respectivas encuestas (Anexo 1); a mas de ello para obtener un mejor resultado que es lo que se espera se realizará otra encuesta a los usuarios de la empresa (Anexo 2) en mención, el modelo que se va aplicar es el no probabilístico ya que el criterio dependerá únicamente del investigador.

### 3.2.2. Delimitación de la población

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

**n**= tamaño de la muestra

**N**= universo

**E**= error admisible que lo determina el investigador en cada estudio

### 3.2.3 Tipo de muestra

Los tipos de investigación que se van a analizar en este proyecto son de tipo documental, ya que se van a considerar la información escrita sobre el tema que se está siendo objeto de este estudio; será descriptiva porque se analizará reseñas, rasgos y cualidades sobre los temas de investigación, será de tipo explicativa porque se proporcionará una explicación de sus hipótesis y por último será de tipo no experimental porque no se afectará a las variables ya antes expuestas.

## 3.3 LOS METODOS Y LAS TECNICAS

### 3.3.1 Métodos teóricos

Los métodos que se llevarán a cabo en la presente investigación serán la Observación ya que ciertos datos iniciamos mediante este método que ya existen en nuestros conocimientos y se investigará ciertos rasgos para complementar la información, otro método a aplicarse es el Inductivo ya que el principal propósito es de llegar a conclusiones y remisas en general donde serán empleadas a situaciones muy parecidas a la observada. El método Deductivo se inicia con la observación de fenómenos con la finalidad de señalar la información veraz que va a existir en el contenido específicamente en la situación general de este proyecto.

### **3.3.2 Métodos empíricos**

Las técnicas que se van a aplicar en la presente investigación, será por medio de las encuestas al personal que labora en el departamento objeto del estudio, con su respectivo cuestionario que estará compuesto por 8 preguntas cerradas y la encuesta que se realizara a los usuarios que consta de 7 preguntas cerradas para obtener un mejor resultado, por último se utilizara el método de la observación que se maneja durante todo el proceso de investigación para tomar muy en cuenta las preferencias y argumentos de todas las personas que van a ser encuestadas.

## **CAPITULO IV**

### **MARCO ADMINISTRATIVO**

#### **4.1. TALENTO HUMANO**

Dentro de este capítulo Marco Administrativo de Recursos Humanos constan algunas tareas que de cierta manera sería necesario utilizarlo como:

- Investigadores
- Encuestadores
- Tabuladores
- Secretaria

Pero estas tareas que son indispensables de desarrollar durante el proceso de investigación será exclusivamente el investigador quien realice todas las tareas antes mencionadas, con la finalidad de que el proyecto que se está realizando sea lo más eficiente y lograr una adecuada ejecución de cada una de sus actividades.

#### **4.2 RECURSOS Y MEDIOS DE TRABAJO**

En este punto se anotaran los recursos que se van a utilizar y los medios de trabajo que serán necesarios e indispensables de aplicar en el proyecto de investigación, tales como:

- Transporte
- Papelería
- Impresión de formularios
- Refrigerio
- Empastado

### 4.3 RECURSOS FINANCIEROS

Los recursos financieros sin duda alguna es una parte muy importante dentro del proyecto de investigación, por lo tanto a continuación se detallaran los costos generales ya que los costos por los servicios personales no se registraran ya que será únicamente el investigador quien realice esas tareas.

Transporte	\$30
Papelería	\$35
Impresión de formularios	\$50
Procesamiento de información	\$35

### 4.4 CRONOGRAMA DE TRABAJO

El cronograma de trabajo que se va a trabajar es el siguiente:

ACTIVIDADES	DURACION (MESES)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ajustar el Anteproyecto												
Establecer Contactos												
Aplicar instrumentos (cuestionario)												
Elaborar Marco Teórico												
Procesar los datos												
Analizar los resultados												
Elaborar informe final												
Entregar informe final												

## 4.5 BIBLIOGRAFÍA DE INVESTIGACIÓN

### Bibliografía

**CHIAVENATO** Idalberto: *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, octava edición, 2007.*

**CHIAVENATO**, Idalberto. *Administración de los Nuevos Tiempos. 2004*

**IVANCEVICH** John M., **KONOPASKE** Robert y **MATTESON** Michael T.: *Comportamiento Organizacional, séptima edición, 2006.*

**WAYNE** Mondy R., **NOE** Robert M.: *Administración de Recursos Humanos, novena edición, 2005.*

### Lincografía

[www.cnt.com.ec/index.php?option=com](http://www.cnt.com.ec/index.php?option=com)

[www.conatel.gov.ec](http://www.conatel.gov.ec)

[www.eie.fceia.unr.edu.ar/...%20Liderazgo/Liderazgo%20y%20desarrollo%20motivacional.pdf](http://www.eie.fceia.unr.edu.ar/...%20Liderazgo/Liderazgo%20y%20desarrollo%20motivacional.pdf)

[www.gestionjudicial.net/.../sarfati/liderazgo.htm](http://www.gestionjudicial.net/.../sarfati/liderazgo.htm)

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

[www.gestiopolis.com/dirgp/.../trabeq.htm](http://www.gestiopolis.com/dirgp/.../trabeq.htm)

[www.maqweb.org](http://www.maqweb.org)

[www.liderazgo.org.co/JorgeYarce/libros/lider\\_hace\\_cap1.pdf](http://www.liderazgo.org.co/JorgeYarce/libros/lider_hace_cap1.pdf)

[www.onlinemarketinglatam.com/.../equipos-de-trabajo-roles-y](http://www.onlinemarketinglatam.com/.../equipos-de-trabajo-roles-y)

[www.pciudadana.com/.../09.../\(1999\)16.liderazgo\\_democratico.pdf](http://www.pciudadana.com/.../09.../(1999)16.liderazgo_democratico.pdf)

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

## ENCUESTA ANEXO 2

### CORPORACION NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES (CNT)

Nombre del encuestado: \_\_\_\_\_

Funciones a cargo: \_\_\_\_\_

**Marcar con una X dentro del paréntesis la respuesta que crea conveniente.**

**1. Considera usted que es importante compartir ideas en conjunto?**

( ) No.

( ) A veces.

( ) Siempre.

**2. Si tiene que desarrollar un proyecto con personas más lentas que usted, aunque no hay fecha para entregarlo. ¿Cómo reacciona?**

( ) Se pone nervioso (a) y les llama la atención.

( ) Asume parte del trabajo de otros.

( ) Deja que se tomen su tiempo y se adapta a ellos.

**3. Que es para usted lo mejor de trabajar con otras personas?**

( ) Que las tareas y responsabilidades se reparten.

( ) Que el día se hace más ameno porque puede cambiar impresiones.

( ) Que permite aprender nuevas formas de organizar las tareas y de conocer otros puntos de vista.

**4. En su opinión, ¿Qué es lo peor de trabajar con un grupo de gente?**

( ) El tiempo que se pierde en discusiones absurdas.

( ) Que siempre hay alguna persona aprovechada que hace menos que los demás.

( ) Que los errores se reparten entre todos y los meritos se los lleva el que dirige el grupo.

**5. Actualmente las capacitaciones recibidas han sido de:**

- ( ) Técnicas.
- ( ) Administrativas.
- ( ) Evaluación de desempeño.
- ( ) Recursos Humanos.
- ( ) Otros. \_\_\_\_\_

**6. Que hace cuando trabaja en equipo y se da cuenta de que ha cometido un error?**

- ( ) Si puede, intenta repartir culpas para que su imagen como profesional no se vea afectada.
- ( ) Espera a ver si los demás no se dan cuenta.
- ( ) Lo reconoce sin ningún problema y sigue adelante con el trabajo.

**7. Afronta las consecuencias del trabajo en grupo como si fueran tuyas, aunque estas sean negativas?**

- ( ) En rara ocasiones.
- ( ) Según me haya llevado con el grupo.
- ( ) Generalmente, sí.

**8. Expone sus puntos de vista con total libertad?**

- ( ) Sólo si estoy con gente con la que ya he trabajado.
- ( ) Sí, si siento que esas personas valen la pena.
- ( ) Siempre.

**9. Cree usted que trabajando con empeño, tiene la posibilidad de progresar en la empresa?**

- ( ) Si claro que sí.
- ( ) Tal vez, si me esfuerzo.
- ( ) No lo creo.

**10. Cómo reacciona ante las críticas bien argumentadas de sus compañeros de trabajo?**

- Generalmente, mal.
- Depende el día.
- Bien, casi siempre.

**11. Se cumplen los objetivos individuales y en equipo en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones?**

- Nunca.
- A veces.
- Siempre.

**12. Cuanto tiempo ha trabajado en esta misma función?**

- 1 año.
- 1 a 5 años.
- 5 a 10 años.
- Mas de 10 años.

**13. Sabe transmitir entusiasmo a sus compañeros incluso cuando se trata de un proyecto arduo?**

- Yo, imposible.
- Si estoy con gente creativa y receptiva, tal vez.
- Si al menos lo intento.

### ENTREVISTA ANEXO 3

1. Conoce las políticas principales de la empresa?

ALGUNAS                       POCAS                       NINGUNA

2. Considera Usted que el manual de funciones de la empresa está acorde con el desempeño de los empleados?

SI     NO

3. Actualmente existe un contrato colectivo?

SI     NO

4. Asiste frecuentemente a capacitaciones por parte de la empresa?

SI     NO

5. Las capacitaciones recibidas han sido:

TECNICAS     ADMINISTRATIVAS

RELACIONES HUMANAS

6. Existe algún convenio con alguna institución para la capacitación?

SI     NO

7. Como opera el personal técnico que labora en la empresa?

CONTRATO     SERVICIOS-PROFESIONALES

OTRAS EMPRESAS

8. Cuantos empelados no pertenecen a esta ciudad?

---

---

---

9. Conoce usted el nivel técnico o académico del personal que labora en la empresa?

SI

NO

10. Si la respuesta de la pregunta anterior es SI, el personal que tipo de preparación académica tiene?

CARRERA COMERCIAL

UNIVERSIDAD

POSGRADO

11. Si la respuesta de la pregunta 10 es NO, el personal que tipo de formación académica tiene?

PRIMARIA

SECUNDARIA

BACHILLERATO

12. Cree que trabajando con empeño, tiene la posibilidad de progresar en la empresa?

SI

NO

13. Por cuánto tiempo ha trabajado en esta función?

1 año  1 a 5 años  5 a 10 años  Más de 10 años

14. Cree Usted que la empresa es accesible al tiempo que se les otorga sus vacaciones?

SI

NO

15. Conoce usted si la empresa realiza despidos frecuentes?

SI

NO

## ANEXO 4

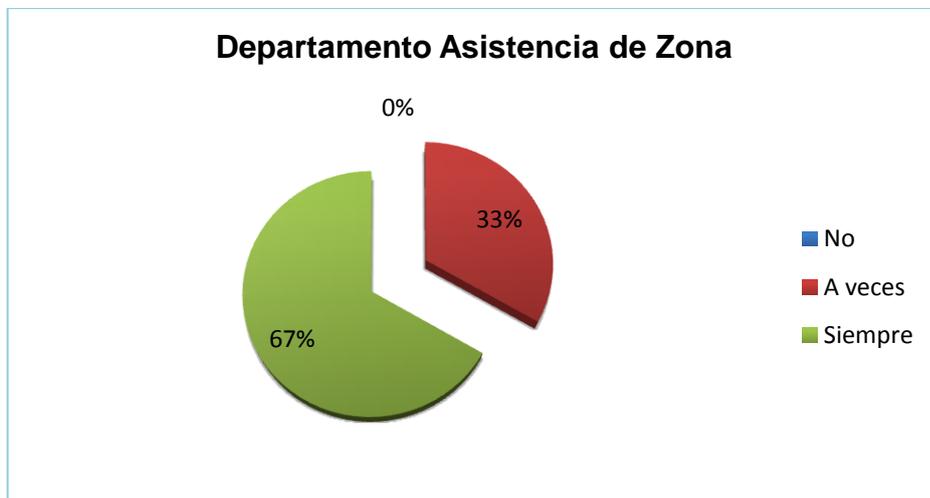
### CAPITULO IV

#### ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS DEL DEPARTAMENTO ASISTENCIA DE ZONA

##### 1. Considera usted que es importante compartir ideas en conjunto?

Alternativas	Nº. Encuestados	Porcentaje (%)
No	0	0%
A veces	10	33%
Siempre	20	67%

Gráfico 1.



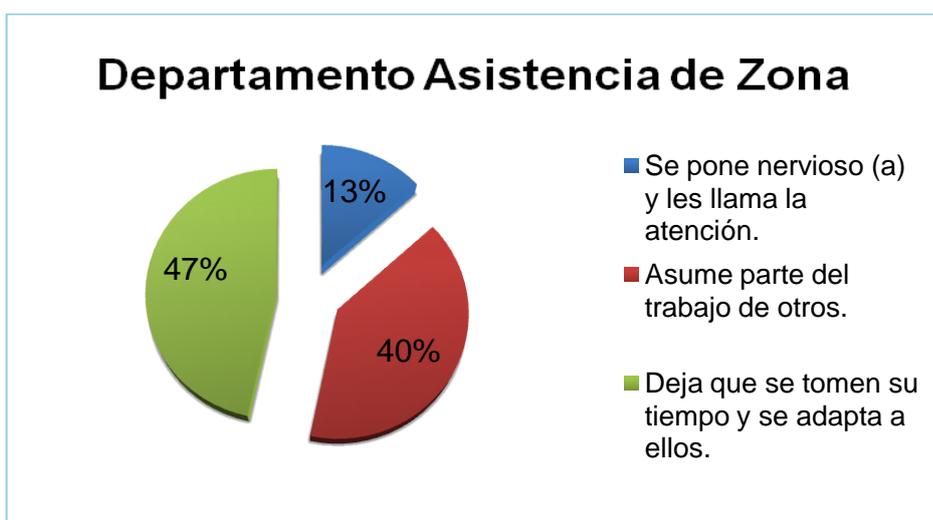
Fuente de información: Alba Toral y Rafael Vargas

**Análisis:** En este gráfico se determina que de las 30 personas encuestadas 20 que representan el 67% consideran que es importante compartir ideas en conjunto y la deferencia que representa un 33% considera que es importante a veces compartir ideas.

**2. Si tiene que desarrollar un proyecto con personas más lentas que usted, aunque no hay fecha para entregarlo. ¿Cómo reacciona?**

Alternativas	Nº. Encuestados	Porcentaje (%)
Se pone nervioso (a) y les llama la atención	4	13%
Asume parte del trabajo de otros	12	40%
Deja que se tomen su tiempo y se adapta a ellos	14	47%

**Gráfico 2.**



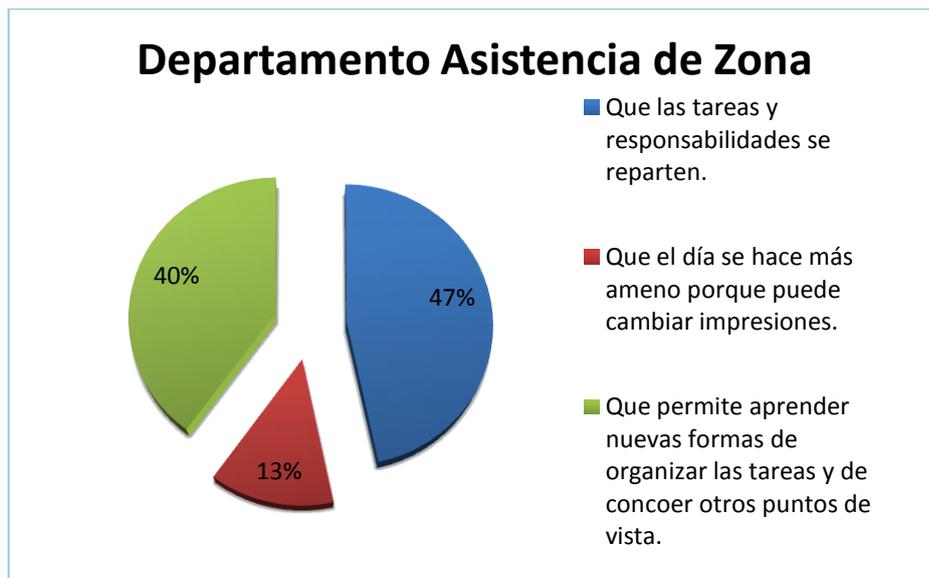
**Fuente de información: Alba Toral y Rafael Vargas**

**Análisis:** En este gráfico determinamos que el 47% de los encuestados deciden dejar que las personas se tomen su tiempo y se adapten al trabajo, el otro 40% toma la opción de asumir parte del trabajo de otros y un 13% se pone nervioso al trabajar con personas lentas y les llama la atención.

### 3. Que es para usted lo mejor de trabajar con otras personas?

Alternativas	Nº. Encuestados	Porcentaje (%)
Que las tareas y responsabilidades se reparten	14	47%
Que el día se hace más ameno porque puede cambiar impresiones	4	13%
Que permite aprender nuevas formas de organizar las tareas y de conocer otros puntos de vista.	12	40%

Gráfico 3.



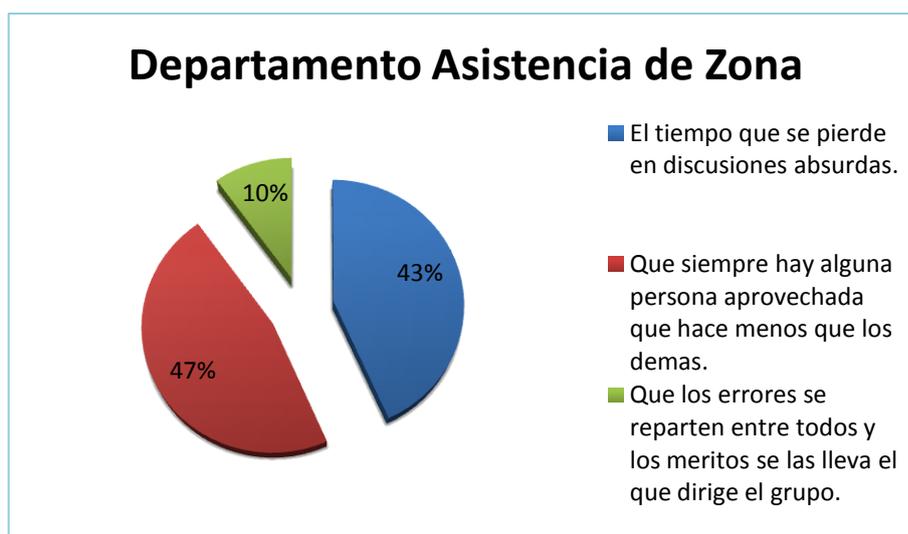
Fuente de información: Alba Toral y Rafael Vargas

**Análisis:** Un gran porcentaje de los encuestados que representan el 47% afirman que lo mejor de trabajar con otras personas es que las tareas y responsabilidades se reparten, pero un 40% optó por que permite aprender nuevas formas de organizar las tareas y conocer otros puntos de vista, mientras que un 13% menciona que el día se hace más ameno porque puede cambiar impresiones u opiniones.

#### 4. En su opinión, ¿Qué es lo peor de trabajar con un grupo de gente?

Alternativas	Nº. Encuestados	Porcentaje (%)
El tiempo que se pierde en discusiones absurdas.	13	43%
Que siempre hay alguna persona aprovechada que hace menos que los demás.	14	47%
Que los errores se reparten entre todos y los méritos se los lleva el que dirige el grupo	3	10%

Gráfico 4.



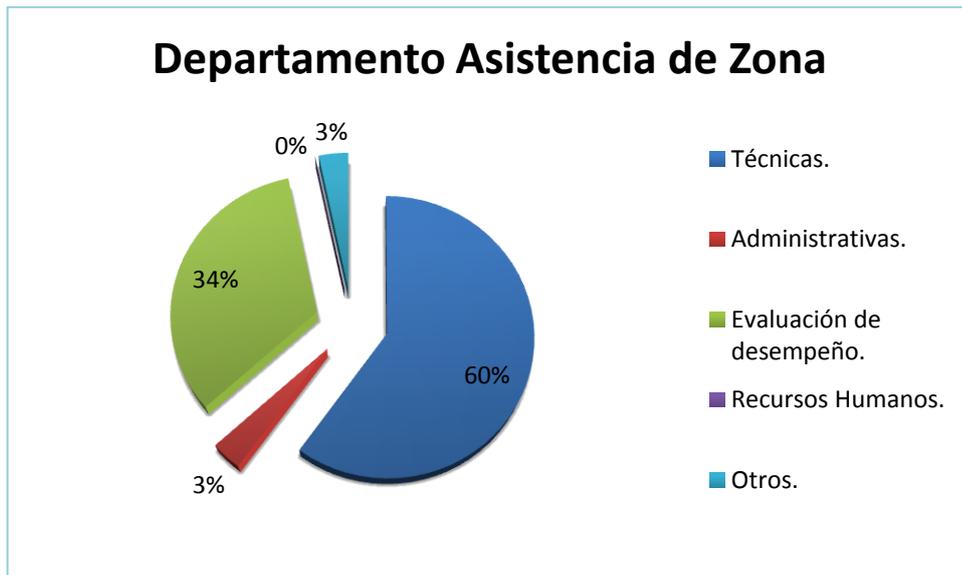
Fuente de información: Alba Toral y Rafael Vargas

**Análisis:** Los encuestados opinaron en un 47% que lo peor de trabajar con otras personas es que siempre hay alguna persona aprovechada que hace menos que los demás, mientras que un 43% piensan en el tiempo que se pierde en discusiones absurdas, y el 10% restante indica que los errores se reparten entre todos y los méritos se los lleva el que dirige el grupo.

**5. Actualmente las capacitaciones recibidas han sido de:**

<b>Alternativas</b>	<b>Nº. Encuestados</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Técnicas.	18	60%
Administrativas.	1	3%
Evaluación de desempeño	10	34%
Recursos Humanos.	0	0%
Otros. (Servicio al Cliente)	1	3%

**Gráfico 5.**



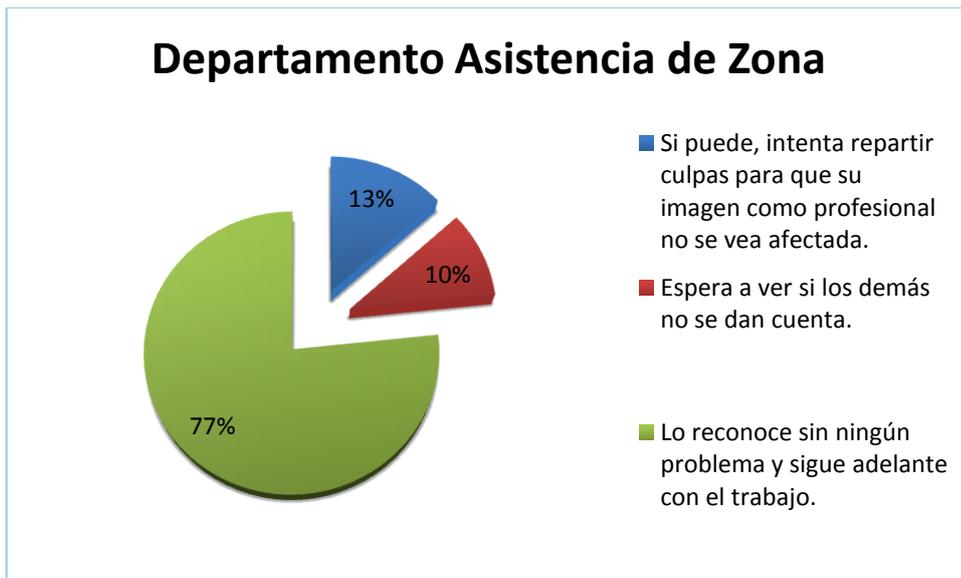
**Fuente de información: Alba Toral y Rafael Vargas**

**Análisis:** En la empresa actualmente de los encuestados 60% menciona que las capacitaciones recibidas han sido técnicas, mientras que un 34% indica que han sido de evaluación de desempeño, un 3% administrativa, un 0% de recursos humanos, mientras que un 3% han recibido otras capacitaciones en este caso servicio al cliente.

**6. Que hace cuando trabaja en equipo y se da cuenta de que ha cometido un error?**

Alternativas	Nº. Encuestados	Porcentaje (%)
Si puede, intenta repartir culpas para que su imagen como profesional no se vea afectada.	4	13%
Espera a ver si los demás no se dan cuenta.	3	10%
Lo reconoce sin ningún problema y sigue adelante con el trabajo.	23	77%

**Gráfico 6.**



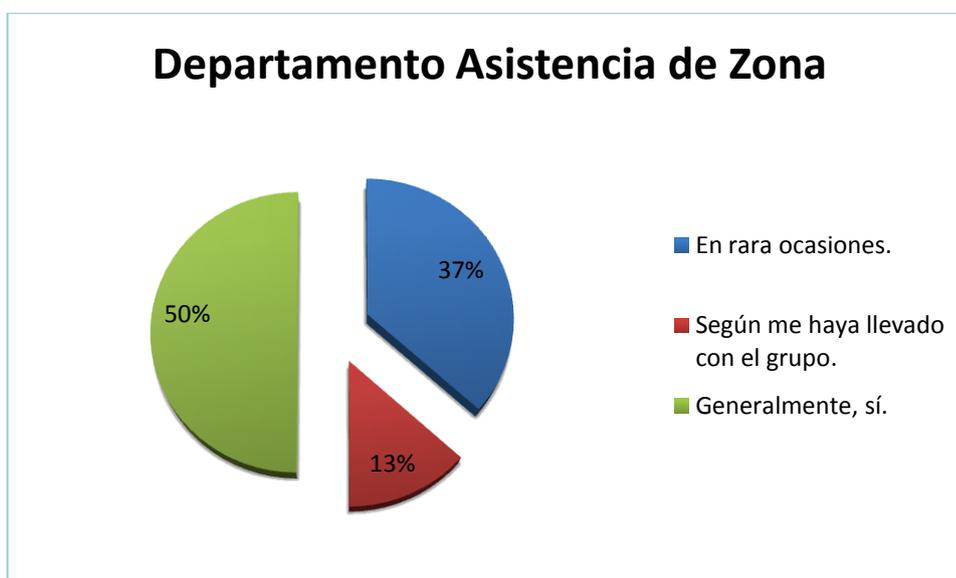
**Fuente de información: Alba Toral y Rafael Vargas**

**Análisis:** Los encuestados determinaron en un 77% que cuando trabajan en equipo y cometen algún error se lo reconoce sin ningún problema y siguen adelante con el trabajo, mientras que en un 13% indica que si se puede intenta repartir las culpas para que su imagen como profesional no se vea afectada y un 10% solo espera ver si lo demás se dan cuenta.

## 7. Afronta las consecuencias del trabajo en grupo como si fueran tuyas, aunque estas sean negativas?

Alternativas	Nº. Encuestados	Porcentaje (%)
En rara ocasiones.	11	37%
Según me haya llevado con el grupo.	4	13%
Generalmente, sí.	15	50%

Gráfico 7.



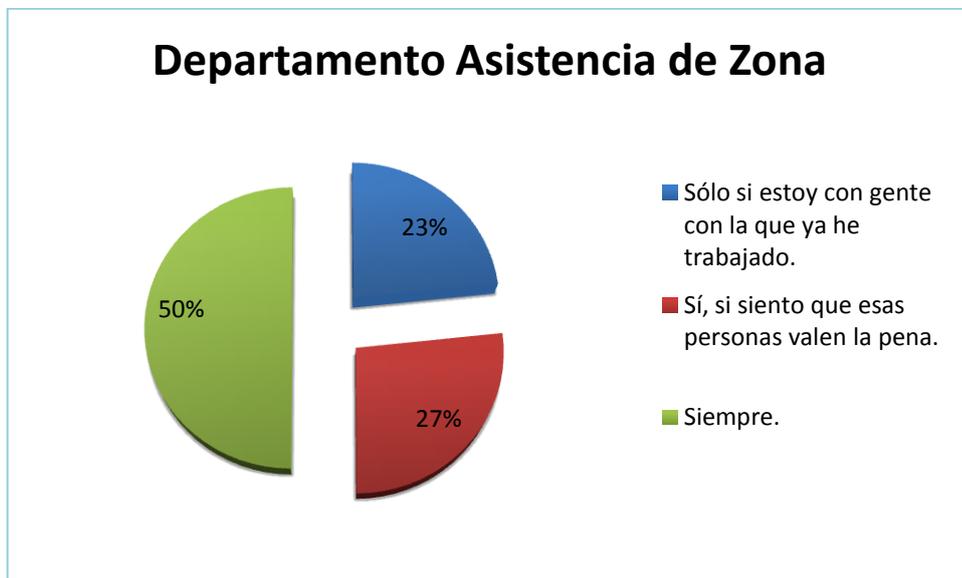
Fuente de información: Alba Toral y Rafael Vargas

**Análisis:** El 50% de los encuestados indica que generalmente afronta las consecuencias del trabajo en equipo como si fueran tuyas, aunque estas fueran negativas, mientras que el 37% las afronta en raras ocasiones y el 13% dependiendo como si haya llevado con el grupo de trabajo.

## 8. Expone sus puntos de vista con total libertad?

Alternativas	Nº. Encuestados	Porcentaje (%)
Sólo si estoy con gente con la que ya he trabajado.	7	23%
Sí, si siento que esas personas valen la pena.	8	27%
Siempre.	15	50%

Gráfico 8.



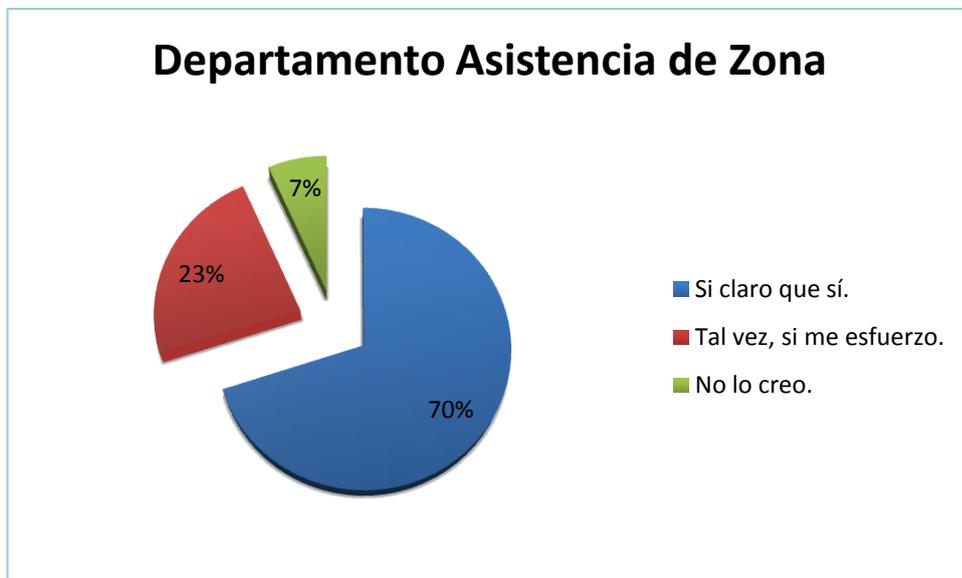
Fuente de información: Alba Toral y Rafael Vargas

**Análisis:** Del total de los encuestados el 50% manifiesta que siempre expone sus puntos de vista con total libertad, mientras que un 27% los expone solo si siente que esta con gente que vale la pena y el 23% solo si esta con gente con la que ya ha trabajado.

**9. Cree usted que trabajando con empeño, tiene la posibilidad de progresar en la empresa?**

<b>Alternativas</b>	<b>Nº. Encuestados</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Si claro que sí.	21	70%
Tal vez, si me esfuerzo.	7	34%
No lo creo.	2	7%

**Gráfico 9.**



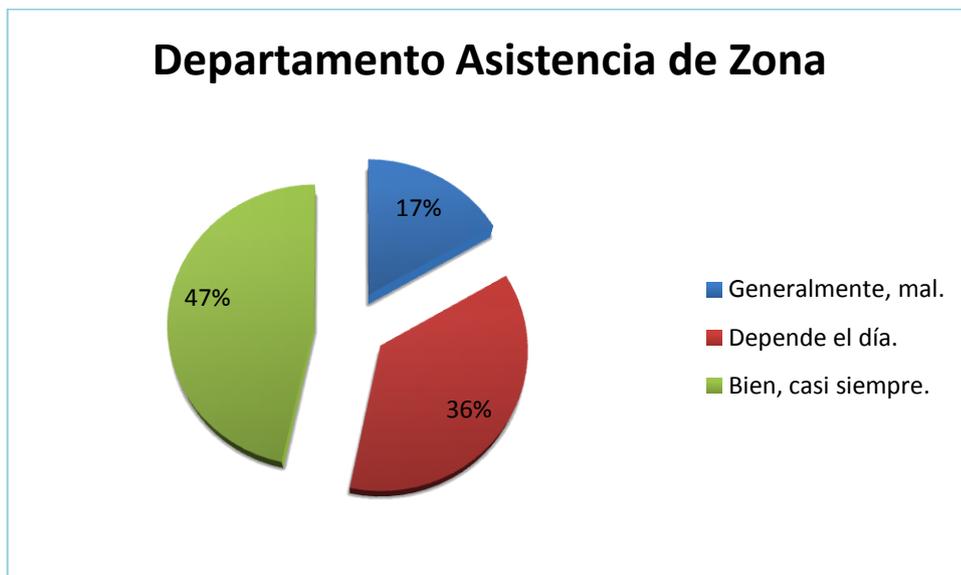
**Fuente de información: Alba Toral y Rafael Vargas**

**Análisis:** En este gráfico se expresa que de los 30 encuestados un porcentaje del 70% cree que trabajando con empeño tiene la posibilidad de progresar en la empresa, mientras que un 23% piensa que tal vez si se esfuerza y un 7% no cree que tenga la posibilidad de progresar en la empresa.

## 10. Cómo reacciona ante las críticas bien argumentadas de sus compañeros de trabajo?

Alternativas	Nº. Encuestados	Porcentaje (%)
Generalmente, mal.	5	17%
Depende el día.	11	36%
Bien, casi siempre.	14	47%

Gráfico 10.



Fuente de información: Alba Toral y Rafael Vargas

**Análisis:** De los 30 encuestados el 47% reacciona bien ante las críticas bien argumentadas de sus compañeros de trabajo, mientras que el 36% su reacción depende del día como se haya desenvuelto y un 17% reacciona generalmente mal ante las críticas de sus compañeros.

**11. Se cumplen los objetivos individuales y en equipo en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones?**

Alternativas	Nº. Encuestados	Porcentaje (%)
Nunca.	0	0%
A veces.	15	50%
Siempre.	15	50%

**Gráfico 11.**



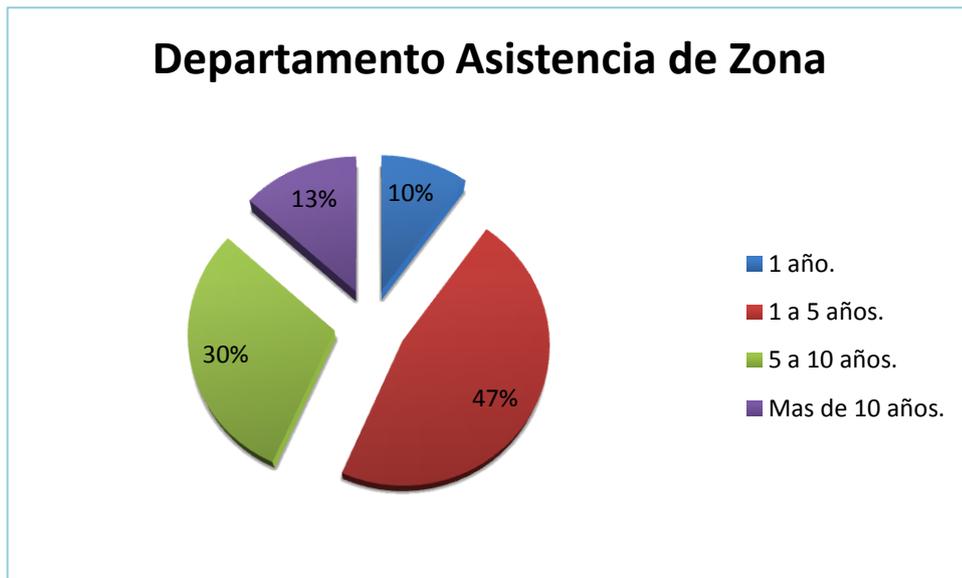
**Fuente de información: Alba Toral y Rafael Vargas**

**Análisis:** En este gráfico se da a conocer que de los 30 encuestados de la empresa el 50% indica que siempre se cumple los objetivos individuales y en equipo, y el otro 50% menciona que se cumplen los objetivos de la empresa a veces.

## 12. Cuanto tiempo ha trabajado en esta misma función?

Alternativas	Nº. Encuestados	Porcentaje (%)
1 año.	3	10%
1 a 5 años.	44	47%
5 a 10 años.	9	30%
Más de 10 años.	4	13%

Gráfico 12.



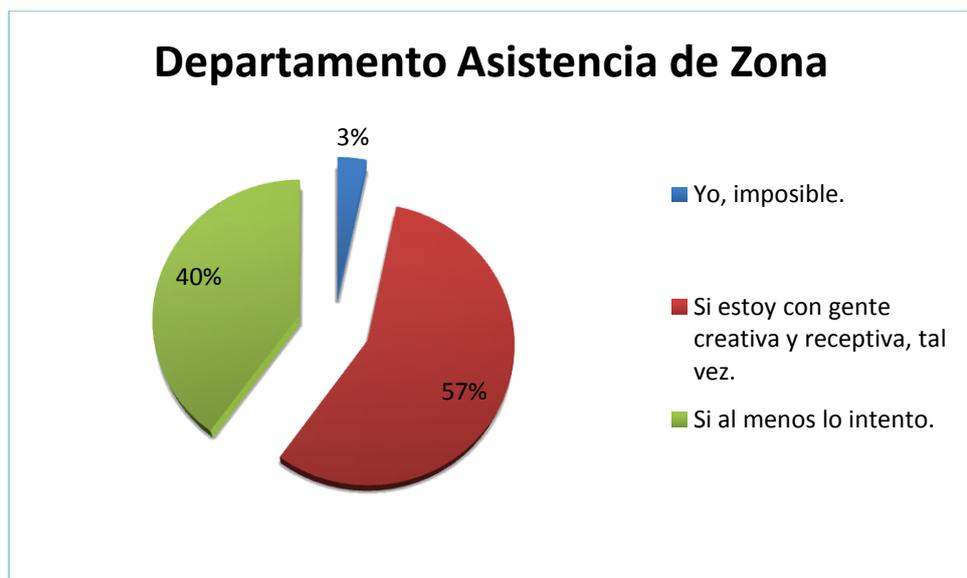
Fuente de información: Alba Toral y Rafael Vargas

**Análisis:** En este gráfico relacionado con el tiempo laboral apreciamos que el 47% de los encuestados tiene entre 1 a 5 años laborando en la misma función en la empresa, mientras que el 30% tiene de 5 a 10 años, otro 13% más de 10 años y un 10% está dentro del lapso de un año.

**13. Sabe transmitir entusiasmo a sus compañeros incluso cuando se trata de un proyecto arduo?**

Alternativas	Nº. Encuestados	Porcentaje (%)
Yo, imposible.	1	3%
Si estoy con gente creativa y receptiva, tal vez.	17	57%
Si al menos lo intento.	12	40%

**Gráfico 13.**



**Fuente de información: Alba Toral y Rafael Vargas**

**Análisis:** En este gráfico damos a notar que un 57% de los encuestados menciona que si sabe transmitir entusiasmo a sus compañeros incluso cuando se trata de un trabajo arduo si esta con gente creativa y receptiva, el otro 40 % indica que al menos intenta transmitir entusiasmo, mientras que el 3% indica que para ellos es imposible.

ANEXO 5

PLAN DE ACCIÓN

POR QUÉ	QUÉ		CÓMO			QUIÉN	CUÁNDO	
	Objetivo	Meta	Actividades	Posibles problemas	Soluciones		Fecha Inicial de actividad	Fecha fin actividad
Factor Crítico de Éxito								
Etapa 1: El personal que labora en el departamento Asistencia de Zona no trabajan en equipo.	Implementación de un taller de capacitación de liderazgo participativo, para mejorar el trabajo en equipo del departamento Asistencia de Zona de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, de la ciudad de Milagro.	Mejorar el trabajo en equipo del personal del departamento Asistencia de Zona, para que tomen las decisiones más acertadas.	I. <b>Cultura organizacional y liderazgo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos fundamentales de la cultura organizacional.</li> <li>• Poder, autoridad, influencia y liderazgo.</li> <li>• Ventajas y desventajas del liderazgo.</li> </ul> <b>Presentación de video:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El virus de la actitud, el cual permitirá observar a los participantes las diferentes situaciones que se presentan en el diario vivir y como afectan las malas actitudes en una compañía.</li> </ul>	No aprobación	Seguir instrucciones y formato CAC	CAC (Comunidad de aprendizaje continuo)	Sábado 2 de Julio del 2011 De 15:00 pm.	Sábado 2 de Julio del 2011 A 18:30 pm.
			II. <b>El liderazgo: concepto, funciones y estilos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aproximación al concepto de "liderazgo".</li> <li>• Función del liderazgo.</li> <li>• Estilos de liderazgo.</li> <li>• El líder como conductor de la dinámica del equipo.</li> </ul> <b>Presentación de video:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gung Ho, que permitirá conocer cómo aprovechar al máximo de las personas en la empresa, y saber trabajar en equipo para obtener resultados notables.</li> </ul>	No aprobación	Seguir instrucciones y formato CAC		Sábado 9 de Julio del 2011 De 15:00 pm.	Sábado 9 de Julio del 2011 A 18:30 pm.
			III. <b>La comunicación en la organización:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Naturaleza de la comunicación.</li> <li>• Las funciones de la comunicación.</li> <li>• Tipos de comunicación.</li> <li>• Conflictos y barreras de la comunicación.</li> <li>• Conductas para mejorar la comunicación: Empatía y escuchar activo.</li> <li>• Comunicación asertiva. Toma de decisiones y conflictos.</li> </ul>	Demoras en Pago	Conocer y seguir procedimiento/ Entrega oportuna del material con toda la información.		Sábado 16 de Julio del 2011 De 15:00 pm.	Sábado 16 de Julio del 2011 A 18:30 pm.

Fuente de información: Alba Toral y Rafael Vargas

<p>Etapa 2:</p> <p>El clima laboral del personal que labora en el departamento Asistencia de Zona influye negativamente.</p>	<p>Desarrollar un taller de capacitación para superar las condiciones presentes en el clima organizacional que influyen negativamente en el comportamiento del personal que labora en el departamento asistencia de Zona.</p>	<p>Optimizar un ambiente de trabajo cordial, de interacciones ágiles, con alta cohesión grupal y compromiso con los objetivos organizacionales.</p>	<p><b>I. Clima organizacional (CO):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definiciones: CO y Cultura Organizacional.</li> <li>Tipos de CO.</li> <li>Factores determinantes del CO.</li> <li>CO y eficiencia Laboral.</li> <li>El CO y el Comportamiento de los miembros.</li> </ul> <p><b>II. Inteligencia emocional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Que es inteligencia emocional.</li> <li>Fundamentos del desempeño con enfoque de inteligencia emocional.</li> <li>Tipos de inteligencia emocional.</li> <li>Las competencias emocionales.</li> <li>Como emprender un proceso de formación y desarrollo personal y profesional.</li> <li>Como influye la inteligencia emocional en el trabajo.</li> </ul> <p><b>III. Servicio al cliente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El servicio al cliente como esencia en las actividades comerciales y brindar un servicio efectivo al cliente.</li> <li>Desarrollo de las habilidades y conductas que favorecen una actitud de servicio: interacción humana, comunicación eficaz, prevención y manejo de conflictos y actitud de servicio.</li> <li>Atención especial de clientes en situaciones difíciles.</li> </ul>	<p>No aprobación</p>	<p>Seguir instrucciones y formato CAC</p>	<p>CAC (Comunidad de aprendizaje continuo)</p>	<p>Sábado 6 de Agosto del 2011 De 15:00 pm.</p> <p>Sábado 13 de Agosto del 2011 De 15:00 pm.</p> <p>Sábado 20 de Agosto del 2011 De 15:00 pm.</p>	<p>Sábado 6 de Agosto del 2011 De 18:30 pm.</p> <p>Sábado 13 de Agosto del 2011 De 18:30 pm.</p> <p>Sábado 20 de Agosto del 2011 De 18:30 pm.</p>
<p>Etapa 3:</p> <p>El personal que labora en el departamento asistencia de Zona esta desmotivado lo que origina que el trabajo realizado no sea eficaz.</p>	<p>Desarrollar un taller de capacitación de motivación, eficacia y calidad personal para potenciar el desempeño de los trabajadores del departamento asistencia de Zona.</p>	<p>Incentivar al personal para que este motivado y se sienta parte efectiva e importante de la empresa.</p>	<p><b>I. Motivación (Comportamiento Humano en el Trabajo):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Motivaciones, necesidades y expectativas.</li> <li>Sentimientos, Emociones y Estados de ánimo.</li> <li>Valores y antivalores personales y organizacionales.</li> </ul> <p><b>Presentación de video:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Motivación laboral.</li> <li>Tommy Meméndez.</li> </ul> <p><b>II. Calidad Personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Qué es la calidad personal</li> <li>Autoestima – autoimagen</li> <li>Habilidades interpersonales</li> <li>Calidad personal y eficacia personal</li> <li>Hábitos de la gente efectiva</li> <li>Los bloqueos mentales</li> </ul> <p><b>III. Entrenando la Efectividad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Concepto de empatía</li> <li>Derechos interpersonales</li> </ul> <p><b>Administrando nuestro tiempo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Concepto de urgente</li> <li>Concepto de importante</li> <li>Urgente v/s importante</li> <li>Organizando prioridades</li> </ul>	<p>Resistencia al cambio</p>	<p>Motivación y compromisos previo a capacitación</p>	<p>CAC (Comunidad de aprendizaje continuo)</p>	<p>Sábado 3 de Septiembre del 2011 De 15:00 pm.</p> <p>Sábado 10 de Septiembre del 2011 De 15:00 pm.</p> <p>Sábado 24 de Septiembre del 2011 De 15:00 pm.</p>	<p>Sábado 3 de Septiembre del 2011 De 18:30 pm.</p> <p>Sábado 10 de Septiembre del 2011 De 18:30 pm.</p> <p>Sábado 24 de Septiembre del 2011 De 18:30 pm.</p>

**CIERRE DEL PROYECTO**

Fuente de información: Alba Toral y Rafael Vargas