



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

“PLAN DE COACHING PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DEL TALENTO HUMANO PERTENECIENTE A LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP CHIMBORAZO.PERIODO 2015”.

REALIZADO POR:

**CATHERINE ALEXANDRA ORDOÑEZ VILLALBA
GONZALO ANDREW COLOMA VERA**

RIOBAMBA - ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “PLAN DE COACHING PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DEL TALENTO HUMANO PERTENECIENTE A LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP CHIMBORAZO.PERIODO 2015.”, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, ha sido desarrollado por: Catherine Alexandra Ordoñez Villalba y Gonzalo Andrew Coloma Vera, han cumplido con las normas de investigación científica y una vez su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Sonia Enriqueta Guadalupe Arias

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Hernán Patricio Moyano Vallejo

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, Catherine Alexandra Ordoñez Villalba y Gonzalo Andrew Coloma Vera, estudiantes de la escuela de Ingeniería en Marketing de la Facultad de Administración de Empresas, declaramos que la tesis que presentamos es auténtica y original. Somos responsables de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Catherine Alexandra Ordoñez Villalba

Gonzalo Andrew Coloma Vera

DEDICATORIA

A Dios porque es mi protector espiritual, a mis queridos padres Elsi y Tancredo, mi hermano Ariel cómplice de mis ilusiones, a mi familia, mis amigos, mis adorables maestros y mi novio por su apoyo incondicional y compañero de tesis, quienes me dieron vida, educación, apoyo y consejos, que con humildad, paciencia y sabiduría todo es posible, sus palabras de aliento en los momentos difíciles han sido incentivos para poder alcanzar este objetivo.

Catherine Alexandra Ordoñez Villalba

Esta meta cumplida dedico principalmente a Dios y la Virgen por darme fuerzas y guiarme día a día para seguir luchando en terminar mi carrera profesional,

A mis padres Gonzalo y Piedad, quienes me dieron la vida y apoyo, a mi hermana Vane, mi abuela Erlinda, tíos Marcela, Sandry y Miguel, por las aventuras compartidas esos consejos que me dieron ánimos para nunca rendirme, a mi novia que juntos salimos adelante y a todas esas personas a mi alrededor que ayudaron y aportaron en la realización de la tesis.

Gonzalo Andrew Coloma Vera

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios quién me dio la vida, me ha llenado de bendiciones en todo este tiempo, a él que con su infinito amor me ha dado la sabiduría y paciencia suficiente para culminar mi carrera universitaria.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento, reconocimiento, gratitud y cariño a mis padres por todo el esfuerzo que hicieron para darme una profesión y hacer de mí una persona de bien, que gracias a ellos he llegado a donde estoy.

Gracias a mi hermano y familiares quienes han sido mis amigos fieles y sinceros, en los que he podido confiar y apoyarme para seguir adelante.

Gratitud a todos y cada uno de mis queridos docentes que de una u otra forma me ayudaron a crecer como persona y como profesional.

De manera especial quiero agradecer a mi director y miembro de tesis quienes con sus conocimientos y apoyo supieron guiarme en el desarrollo de la presente tesis, desde el inicio hasta su culminación.

Finalmente agradezco al Ing. Javier Dávalos, Gerente de la Agencia Provincial CNT EP Chimborazo por abrirnos las puertas de la empresa, al Ing. Luis Guerra y Dr. Luis Gómez quienes nos facilitaron la información necesaria para poder culminar con la investigación desarrollada.

Catherine Alexandra Ordoñez Villalba

Mi infinito reconocimiento al dueño de toda la creación y de mi vida misma que es Dios, quien me ha otorgado unos padres bondadosos y una familia ejemplar que ha llenado mi vida de valores y virtudes, me ha enseñado el significado de la constancia y tenacidad, me han regalado la educación y por ello la oportunidad de llegar a esta gran meta, una de las primeras de mi vida profesional. Para mis padres, Gonzalo y Piedad, mi inmensa gratitud por apoyarme a culminar mis estudios, a mi hermana Vane, mi abuelita Erlinda, mi tía Sandry y familiares, por su apoyo incondicional, su guía, su consejo, su paciencia y sobretodo su cariño.

Quiero plasmar mi agradecimiento a la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Chimborazo, en la persona del ingeniero Javier Dávalos, Gerente Provincial y el doctor Luis Gómez, Director del Talento Humano por darnos la oportunidad de demostrar nuestro potencial profesional, esperando que esta investigación sea un gran aporte para la organización. A la vez, a los ingenieros Sonia Guadalupe y Patricio Moyano, docentes de la ESPOCH por ser las guías y conductores de nuestros conocimientos por aportar con toda su experiencia en conocimientos, consejos, virtudes para el desarrollo de la investigación.

Agradezco a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Facultad de Administración de Empresas, a la Escuela de Ingeniería en Marketing, a cada uno de los docentes y amigos, el permitirme haber sido un militante en sus aulas del conocimiento y ahora verme realizado como un profesional, infinitamente a Marcelita Coloma que con su apoyo y esa mano amiga que me ha extendido a lo largo de mi carrera politécnica han facilitado hoy su culminación, por todas estas bondades muchísimas gracias.

Gonzalo Andrew Coloma Vera

ÍNDICE GENERAL

Certificación del tribunal	III
Certificado de responsabilidad	IV
Dedicatoria	V
Índice general.....	VIII
Índice de tablas	XI
Índice de gráficos	XIII
Índice de anexos	XIV
Resumen.....	XV
Summary.....	XV
Introducción.....	XVI
Capítulo I.....	1
1 Marco descriptivo.....	1
1.1 Antecedentes generales.....	1
1.2 Reseña histórica (Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP) .	1
1.3 Misión.....	2
1.4 Visión	2
1.5 Valores Empresariales	2
1.6 Objetivos	3
1.7 Administración.....	3
1.8 Ubicación geográfica.....	4
1.9 Base legal	4
1.10 Entes reguladores de la Corporación	5
1.11 Estructura orgánica	5
1.12 Estructura funcional.....	6
1.13 Aplicaciones internas CNT	7
1.14 Servicios que ofrece la CNT	7

Capítulo II	10
2 Marco investigativo	10
2.1 Análisis situacional: macro – entorno	10
2.1.1 Factor político – legal.....	10
2.1.2 Factor económico:	12
2.1.3 Factor socio – cultural.....	13
2.1.4 Factor tecnológico:	14
2.1.2 Micro – entorno.....	15
2.2 Análisis interno	18
2.2.1 CNT EP	18
2.3 Análisis Foda institucional	22
2.4 Investigación de mercado.....	23
2.4.1 Aspectos generales	23
2.4.2 Determinación del problema	23
2.4.3 Proceso de investigación.....	24
2.5 Población y muestra	25
2.6 Resultados.....	26
2.7 Conclusiones de la investigación de mercados	40
Capítulo III	41
3 Marco propositivo	41
3.1 Propuesta plan de coaching	41
3.1.1 Objetivo general.....	41
3.2 Desarrollo de la propuesta.....	41
3.2.1 Identificación del coaching para la Corporación.	41
3.2.2 Candidato con potencial de coach.....	42
3.2.3 Esquema líder – coach	42
3.2.4 Test de habilidades del coach	43

3.2.5	Carta de compromiso ético	45
3.3	Metodología y fases del proceso de coaching	48
3.3.1	Diagnóstico	48
3.3.2	Establecimiento conjunto de los objetivos:	49
3.3.3	Plan de desarrollo:.....	50
3.4	Metodología del programa de coaching.....	51
3.5	Estructura del programa	52
3.6	Técnicas de coaching	58
3.7	Observación participante:	61
3.8	Evaluación y mantenimiento: (feedback)	61
3.8.1	Criterios de evaluación	62
3.8.2	Herramientas de evaluación	63
3.8.3	Consideraciones de la retroalimentación.....	64
3.9	Recursos necesarios para la ejecución de la propuesta.....	65
	Capítulo IV.....	66
4	Conclusiones y recomendaciones	66
4.1	Conclusiones	66
4.2	Recomendaciones	67
5	Bibliografía.....	68
5.1	Webgrafía	69
6	Anexos.....	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Valores empresariales.....	2
Tabla 2. Objetivos empresariales CNT EP 2011-2015.....	3
Tabla 3. Organigrama funcional	6
Tabla 4. Servicios que oferta la CNT.....	8
Tabla 5. Participación de mercado alcanzada.....	17
Tabla 6. Distribución de personal.....	20
Tabla 7. Agencias Riobamba	21
Tabla 8. Foda.....	22
Tabla 9. Recurso Humano Contrato – de Nombramiento	26
Tabla 10. Áreas – CNT.....	27
Tabla 11. Cargos - CNT	28
Tabla 12. Tabulación Pregunta N°1.	29
Tabla 13. Tabulación Pregunta N°2.	30
Tabla 14. Tabulación Pregunta N°3.	31
Tabla 15. Tabulación Pregunta N°4.	32
Tabla 16. Tabulación Pregunta N°5.	33
Tabla 17. Tabulación Pregunta N°6.	34
Tabla 18. Tabulación Pregunta N°7.	35
Tabla 19. Tabulación Pregunta N°8.	36
Tabla 20. Tabulación Pregunta N°9.	37

Tabla 21. Tabulación Pregunta N°10.	38
Tabla 22. Tabulación Pregunta N°11.	39
Tabla 23. Características para la formulación de objetivos	49
Tabla 24. Programa de Coaching.....	51
Tabla 25. Sesión 1 y 2: Situación actual de los colaboradores CNT	52
Tabla 26. Sesión 3 y 4: Aspectos generales del coaching	52
Tabla 27. Sesión 5 y 6: Autoconfianza y motivación	53
Tabla 28. Sesión 7 y 8: Aspectos del proceso de coaching	53
Tabla 29. Taller Sesión 1 y 2.....	54
Tabla 30. Taller Sesión 3 y 4.....	55
Tabla 31. Taller Sesión 5 y 6.....	56
Tabla 32. Taller Sesión 7 y 8.....	57
Tabla 33. Preguntas claves para las sesiones de coaching.....	58
Tabla 34. Herramientas de evaluación.....	63
Tabla 35.Requerimientos	65

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Representación porcentual de servicios ocasionales o nombramiento CNT.	26
Gráfico 2. Representación porcentual de las áreas internas de la Corporación Nacional De Telecomunicaciones.	27
Gráfico 3. Representación porcentual de los cargos existentes en la CNT.....	28
Gráfico 4. Representación porcentual de la capacitación para el desarrollo Humano.	29
Gráfico 5. Representación porcentual del entrenamiento en la CNT.	30
Gráfico 6. Representación porcentual de los limitantes y potenciales personales. ...	31
Gráfico 7. Representación porcentual de las bondades del coaching.....	32
Gráfico 8. Representación porcentual qué fomenta el coaching.	33
Gráfico 9. Representación porcentual de los niveles de crecimiento empresarial.....	34
Gráfico 10. Representación porcentual del proceso de coaching a implementarse en la CNT.	35
Gráfico 11. Representación porcentual sobre los beneficios que obtiene la CNT con la aplicación del coaching.	36
Gráfico 12. Representación porcentual sobre la importancia del plan de coaching en la corporación.....	37
Gráfico 13. Representación porcentual de las áreas que requieren capacitación continua.....	38
Gráfico 14. Representación porcentual de los temas a reforzar en el talento humano.	39

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Modelos de encuesta	70
Anexo 2: Modelo de autoinforme.....	74
Anexo 3: Perfil de autocontrol	75
Anexo 4: Perfil para compañeros de equipo	76
Anexo 5: Modelo de test para evaluación del coach	77
Anexo 6: Encuesta	78
Anexo 7: Aplicación de la encuesta al personal de la CNT	80

RESUMEN

La presente tesis es una propuesta de un modelo de Plan de Coaching que tiene como finalidad mejorar la eficiencia del Talento Humano perteneciente a la Corporación Nacional De Telecomunicaciones CNT EP Chimborazo, periodo 2015.

Se ha realizado el análisis de las variables macro y micro entorno, como el factor político legal, económico, socio cultural y tecnológico; dentro del micro entorno se consideró a los competidores, clientes y el análisis interno de la corporación.

Dentro del proceso de investigación se ha utilizado la técnica de la entrevista, observación directa, fuentes bibliográficas y la investigación de mercados que se llevó a cabo por medio de la realización de encuestas al Recurso Humano de la CNT EP, las mismas que nos permitió recopilar información primaria y secundaria que facultó el desarrollo de un diagnóstico FODA de la empresa que acrecentó nuestro estudio.

Para el desarrollo de la propuesta se ha manipulado un modelo de Plan de Coaching preestablecido el cual inicia por un diagnóstico de la situación actual, seguido del establecimiento de objetivos, en consecuencia se desarrolla el plan de acción en el cual se establece técnicas de coaching y la metodología a seguir para la ejecución del programa de capacitación; y finalmente se trata la fase de evaluación y mantenimiento en el cual se da a conocer criterios, herramientas y consideraciones para la ejecución de esta última etapa.

Todo esto nos conlleva a la necesidad de dar a conocer la importancia del proceso de coaching al interior de la empresa, en efecto el valor de la aplicación de la propuesta.

Ing. MDE. Sonia Guadalupe Arias
DIRECTOR DE TESIS

SUMMARY

The present paper is a proposal of a Coaching Plan model in order to improve the human talent efficiency from Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP Chimborazo, during 2015.

The macro and micro level variables have been analyzed, such as legal, political, economic, socio-cultural and technological environment; within the micro-environment the competitors, customers and the internal analysis corporation have been considered.

Within the research process was used the technique of interview, direct observation, bibliographic references, market research carried out through surveys to the CNT EP human resource, which enabled us to collect primary and secondary information allowing the development of a SWOT diagnosis of the Company studied.

For the proposal development a predefined Coaching Plan model has been handled which it is started by a diagnosis of current situation, after the establishments of the objectives, as a result the plan of action is developed which are determined the Coaching techniques and the methodology to be followed during the training program implementation; finally it deals with the evaluation and maintenance phase which includes criteria, tools and considerations for this last phase implementation.

All this involves the necessity and make the people know the importance about coaching process within the Company, in effect the value of the proposal implementation.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las grandes agencias de telecomunicaciones se ven afectadas por los cambios tecnológicos e informáticos, que han inducido a una serie de cambios al interior de ellas para poder resistir ante el fenómeno de la globalización, por lo que resulta ineludible que las empresas se preparen para hacerle frente a estas permutas, a través de nuevas formas de administrar el talento humano que opera dentro de las mismas.

La implementación del modelo de un Plan de Coaching espera brindar un aporte significativo para que el recurso humano de la Corporación se pueda desarrollar eficientemente y de esta manera constituirse en un ente positivo para la empresa.

La presente investigación consta de cuatro capítulos los mismos que muestran en forma explícita y concreta como se ha desarrollado el estudio.

El contenido de este trabajo de investigación se ha estructurado de la siguiente manera. El capítulo I, contempla la descripción general de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP Chimborazo como es: reseña histórica, misión, visión, base legal, ubicación geográfica, organigrama estructural y funcional, administración y servicios que presta la empresa.

El capítulo II, está referido al diagnóstico situacional de la empresa considerando las variables del micro y macro entorno, como también se presenta las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la población y muestra necesarias para la realización de la investigación de mercados, en consecuencia se muestran los resultados y análisis del estudio en función de los objetivos planteados.

En el capítulo III, se presenta la propuesta de un modelo de Plan de Coaching para fortalecer el nivel de rendimiento del Talento Humano de la CNT EP Chimborazo, el mismo que contempla las diferentes fases del proceso de coaching.

El Capítulo IV, comprende las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

Finalmente se incluye el conjunto de referencias bibliográficas utilizadas en la elaboración del presente estudio y los respectivos anexos.

CAPÍTULO I

1 MARCO DESCRIPTIVO

1.1 Antecedentes generales

En el Ecuador existen empresas tanto públicas como privadas que dan el servicio de telecomunicaciones; a través del tiempo, el surgimiento de nuevas tecnologías ha causado los avances de las redes telefónicas con el fin de satisfacer las exigencias de comunicación entre los pueblos y ciudades.

El impulso de las telecomunicaciones a nivel nacional, ha establecido que el talento humano que labora dentro de las mismas esté sujeto a múltiples transformaciones y aprendizajes, por lo que es necesaria una capacitación permanente que vaya de la mano con el avance tecnológico y las múltiples necesidades de las empresas.

Al desarrollar un plan de coaching se convierte en una herramienta valiosa para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP Chimborazo debido a que permite mejorar la eficiencia del Talento Humano, en efecto se ha visto necesario determinar el nivel de conocimiento que tiene el personal acerca de un Plan Coaching y su incidencia dentro de la empresa, lo cual se podrá conocer por medio de los resultados obtenidos de una investigación de mercados.

1.2 Reseña histórica (Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP)

Con la finalidad de brindar un mejor servicio a todos los ecuatorianos, y conectar a todo el país con redes de telecomunicaciones, nace, el 30 de octubre del 2008, la Corporación Nacional De Telecomunicaciones, CNT S.A, resultado de la fusión de las extintas Andínatel S.A. y Pacifictel S.A: sin embargo, luego de un poco más de un año, el 14 de enero del 2010, la CNT S.A. , se convierte en empresa pública, y pasa a ser, desde ese momento, la CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES, CNT EP, empresa líder en el mercado de las telecomunicaciones del Ecuador .

Posteriormente, el 30 de julio del 2010, se autorizó la fusión de la Corporación con la empresa de telefonía móvil ALEGRO, lo que permite potenciar la cartera de productos, enfocando los esfuerzos empresariales de servicios y en convergencia de tecnologías, en beneficio de la comunidad y de nuestros clientes.

1.3 Misión

“Unimos a todos los ecuatorianos integrando nuestro país al mundo, mediante la provisión de soluciones de telecomunicaciones innovadoras, con talento humano comprometido y calidad de servicio de clase mundial”.¹

1.4 Visión

“Ser la empresa líder de telecomunicaciones del país, por la excelencia en su gestión, el valor agregado que ofrece a sus clientes y el servicio a la sociedad, que sea orgullo de los ecuatorianos.”

1.5 Valores empresariales

Tabla 1. Valores empresariales

▪ Trabajamos en equipo	Sumamos nuestros esfuerzos individuales para cumplir con los objetivos de la CNT.
▪ Actuamos con integridad	Actuamos con responsabilidad, honestidad, transparencia y lealtad, propiciando un entorno de trabajo ético.
▪ Estamos comprometidos con el servicio	Atendemos a nuestros clientes con excelencia, calidez y alegría, generando confianza y ofreciendo soluciones de última generación.
▪ Cumplimos con los objetivos empresariales	Aplicamos el empoderamiento de funciones con excelencia y equidad social, para lograr la consecución de nuestras metas con innovación.
▪ Somos socialmente responsables	Buscamos el bienestar de nuestros grupos de interés, siendo una empresa sustentable que aplique el desarrollo sostenible.

Fuente: CNT EP

¹ Memoria Empresarial 2013 CNT EP. *Filosofía Corporativa*. Pág. 9.

1.6 Objetivos

Tabla 2. Objetivos empresariales CNT EP 2011-2015

	RECIMIENTO <ul style="list-style-type: none">• Incrementar la cobertura y la base de clientes en todas las líneas de negocio de la empresa, con un portafolio de productos y servicios flexible, de valor agregado y ajustado a los requerimientos de los segmentos corporativo y masivo.• Ser la Empresa Pública que posibilita el acceso de los ciudadanos al servicio de la banda ancha y Tecnologías de Información y Comunicación; impulsando su uso a nivel nacional.
	RODUCTIVIDAD <ul style="list-style-type: none">• Proveer productos y servicios de telecomunicaciones convergentes, innovadores, de calidad y con excelencia en la atención al cliente.• Ser el proveedor de soluciones de telecomunicaciones para el Sector Público, que contribuya con su desarrollo.
	OSTENIBILIDAD <ul style="list-style-type: none">• Asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa, como resultado de la eficiencia productiva, incremento de clientes y su gestión socialmente responsable.

Fuente: CNT EP.

1.7 Administración

La administración de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP Chimborazo está bajo la responsabilidad del Ing. Hernán Javier Dávalos Mejía, como Gerente provincial de la organización, que está al frente para controlar el desarrollo de las actividades y obligaciones de la misma.

1.8 Ubicación geográfica

La Corporación Nacional De Telecomunicaciones CNT EP Chimborazo se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba en las calles Tarqui s/n Veloz.

Ilustración 1. Localización CNT EP. CHIMBORAZO



Fuente: Google Maps

1.9 Base legal

La CNT EP se rige por la Constitución Política de la República, la Ley de Telecomunicaciones, la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control y demás normas que le fueren aplicables:

- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa.
- Ley del Régimen Tributario Interno.
- Ley de Contratación Pública.
- Código de Comercio
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor
- Código de Trabajo.
- Código de Procedimiento Penal.
- Código de Procedimiento Civil.
- Código Penal.
- Código Civil

1.10 Entes reguladores de la Corporación

Dentro de los entes reguladores de la Corporación, se encuentran:

MINTEL.- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información.

SENATEL.- Secretaría Nacional de Telecomunicaciones.

CONATEL.- Consejo Nacional de Telecomunicaciones.

SUPERTEL.- Superintendencia de Telecomunicaciones.

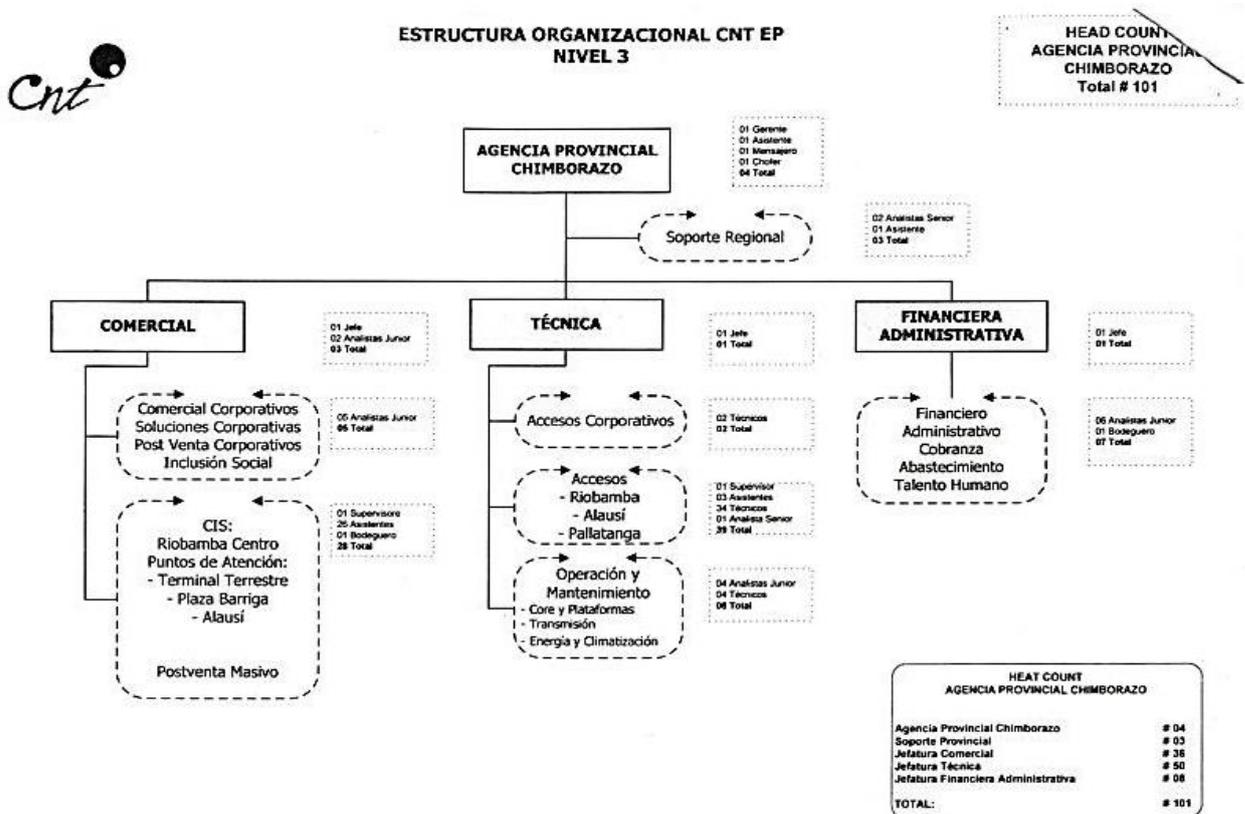
1.11 Estructura orgánica

Mediante Resolución DIR-CNT-EP-058-2012-200, de 28 de septiembre de 2012 el Directorio de la CNT EP., aprobó el Reglamento Orgánico Funcional vigente.

La Corporación Nacional de Telecomunicación CNT EP Chimborazo se encuentra dentro de la regional 3 y su estructura está conformada por la Gerencia General y tres jefaturas, las cuales abarcan la parte Comercial, Técnica y Financiera Administrativa.

Ilustración 2. Organigrama estructural

Fuente: Orgánico funcional CNT EP Chimborazo 2015.



1.12 Estructura funcional

Tabla 3. Organigrama funcional

GERENCIA	<ul style="list-style-type: none">• Administra y gestiona los recursos de la empresa.• Lidera el proceso de planeación estratégica de la organización.• Desarrolla estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.• Comunicar decisiones al personal para que se mantengan informados.• Delegar funciones para dar autonomía a sus trabajadores.• Se encarga de la contratación y despido de personal.• Vigilar el buen desempeño de los trabajadores.
COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none">• Planificar campañas publicitarias y promociones.• Mantener relación con los medios de comunicación de la ciudad.• Coordinar la cartera de productos.• Ofertar el producto mostrando sus ventajas.• Brindar información acerca de los productos, descuentos y promociones existentes.• Brindar un servicio eficiente y personalizado al cliente.• Integrarse a las actividades de marketing de la empresa.
TÉCNICO	<ul style="list-style-type: none">• Ofrecer ayuda a clientes sobre el funcionamiento del servicio de telecomunicaciones.• Verificar la garantía del servicio para cualquier tipo de cambio o arreglo• Informar daños en la mercadería al jefe departamental.• Atender quejas o reclamos sobre el servicio.

	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un registro de los problemas rastreados. • Solucionar problemas por medio de llamadas telefónicas a los usuarios y en caso de necesitarlo visitar el domicilio.
FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, dirigir, controlar y registrar las acciones de ingresos y egresos. • Llevar de manera técnica, apropiada y actualizada los registros contables. • Encargarse de trámites de ámbito financiero. • Asesorar al gerente. • Apoyar en la redacción de informes o documentación del área al gerente de la corporación. • Preparar y presentar las declaraciones tributarias a la que está obligada la CNT.

Fuente: CNT EP.

1.13 Aplicaciones internas CNT

APLICACIONES INTERNAS
Web Mail
E-Formación
Atención de Órdenes de Trabajo
Portal Comercial
Intranet CNT
Soporte Remoto
Operador Service Desk

Fuente: CNT EP.

1.14 Servicios que ofrece la CNT

La CNT brinda todos los servicios integrales que las nuevas tecnologías de la telecomunicación lo permiten como: Telefonía fija y pública, internet, transmisión de datos, Tics y televisión.

Tabla 4. Servicios que oferta la CNT

<p>TELEFONÍA FIJA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cobertura a nivel nacional. • Precios de llamadas sin competencia. • La empresa con la mayor cantidad de abonados suscritos. • Mayor cantidad de abonados suscritos a nivel nacional. 	
<p>LÍNEA ADICIONAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pensión básica con descuento del 50% • Características y condiciones idénticas a la línea • 150 minutos incluidos 	
<p>CNT TV:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planes desde \$15. • 58 canales incluido 8 nacionales. 	
<p>CENTREX RESIDENCIAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inversión menor de capital. El usuario no tiene que realizar inversión en PBX u otro sistema central. • Escalabilidad. El cliente compra el número exacto de líneas. 	
<p>FAST BOY INTERNET FIJO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Banda ancha con descarga ilimitada. • WiFi sin costo con modem inalámbrico más cuatro puertos. • La mejor banda ancha al mejor precio del mercado. 	

<p>INTERNET EQUIPADO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antivirus por un año. • Dos años de garantía en partes y piezas. • Suscripción a la biblioteca virtual GET ABSTRACT. 	
<p>LÍNEA TEMPORAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratación flexible por período de tiempo limitado. • Planes adaptados a diferentes necesidades. • Servicio gratuito de llamada en espera. 	

Fuente: CNT EP.

CAPÍTULO II

2 MARCO INVESTIGATIVO

2.1 Análisis situacional: Macro – entorno

2.1.1 Factor político – legal

De acuerdo a lo establecido en la Constitución de la República del Ecuador, capítulo segundo, Derechos del buen vivir, sección tercera, cuarta y quinta, la población ecuatoriana tiene derecho al acceso a tecnologías que faciliten la educación e investigación, para el desarrollo de nuevas ciencias que fomenten el crecimiento de conocimiento en la población.

Así el 30 de octubre del 2008 nace la Corporación Nacional de Telecomunicaciones e inicia sus operaciones, una vez concluido el trámite de fusión y la extinción de ANDINATEL S.A. y PACIFICTEL S.A. e inscrita la nueva empresa en el Registro Mercantil con el número 3953, tomo 139.

Mediante Decreto Ejecutivo No. 218 de 14 de enero del 2010, publicado en el Registro Oficial No. 122 de 3 de febrero de 2010, expedido por el Sr. Presidente Constitucional de la República, Ec. Rafael Correa Delgado, se decreta la creación de la Empresa Pública CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES – CNT EP, como persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, con domicilio principal en Quito, distrito Metropolitano, cuyo principal objetivo es la explotación de los servicios de telecomunicaciones: finales, portadores de voz, imagen datos, servicios de valor agregado, convergentes y multimedia, entre otros.²

El numeral 2 del artículo 34 de la Ley Orgánica de empresas Públicas, dispone:

“Artículo 34.- CONTRATACIÓN EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS.-...

2. RÉGIMEN COMÚN.- Las contrataciones de bienes, obras y servicios, incluidos los de consultoría, que realicen las empresas públicas, se sujetarán a lo dispuesto en la Ley Orgánica del Sistema Nacional, su reglamento General y demás disposiciones administrativas aplicables”.

² No. CNT EP-GG-0015-2013

Siendo una empresa pública, la CNT EP debe ser regulada y controlada por organismos de control como la MINTEL (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información), SENATEL (Secretaría Nacional de Telecomunicaciones), el CONATEL (Consejo Nacional de Telecomunicaciones) y la SUPERTEL (Superintendencia de Telecomunicaciones) con el propósito de vigilar que la organización se sujete al ordenamiento jurídico y al interés de la ciudadanía, auditando el correcto uso de licencias y servicios de telecomunicaciones.

De acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, CIIU Revisión 3, la CNT está clasificada dentro de la categoría: I. TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES cuyo código CIUU literal es I6420.0.04

El Directorio de la CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP, mediante resolución No. DIR-CNT-001-2010 adoptada en sesión de 25 enero de 2010, resolvió designar y nombrar al señor César Regalado Iglesias como Gerente General de la Empresa Pública Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

El 3 de febrero del 2010, mediante resolución No. CNT.GG-002 Gerente General de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, crea las Agencias Regionales y Agencias Provinciales.

El 30 de julio del 2010 se oficializó la fusión de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones con la empresa de telefonía móvil ALEGRO, lo que permite potenciar la cartera de productos, enfocando los esfuerzos empresariales en el empaquetamiento de servicios y en convergencia de tecnologías, en beneficio de la comunidad.

Mediante escritura pública de 25 de junio de 2012 el señor Gerente General de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP suscribió y otorgó Poder Especial al Ing. Hernán Javier Dávalos Mejía, Administrador Provincial de Chimborazo; con el fin de planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades en beneficio de la Corporación.

2.1.2 Factor económico:

Los factores económicos tienen consecuencias directas en lo posible sugestivo de diversas estrategias para una organización. Estos factores determinarán la disponibilidad y las tendencias de consumo así como el crecimiento o disminución del mercado de cualquier empresa pequeña o grande.

La economía ecuatoriana es relativamente pequeña, exportadora de materias primas, altamente sensible del entorno internacional y fuertemente inequitativa.

El Gobierno de Ecuador invirtió aproximadamente 900 millones de dólares en el sector de telecomunicaciones durante la actual administración, unido a otros 2.000 millones de dólares de inversión privada de los operadores de telefonía fija y móvil, lo que significa que se está invirtiendo asiduamente en telefonía.

Por otra parte es muy importante analizar los indicadores económicos como es el PIB y la inflación. El incremento del PIB representa un crecimiento económico, lo que genera una mejor capacidad de gasto de una persona (PIB: 69, 138 mil millones promedio hasta el 2014), PIB 2013 fue un incremento de 4.50% con relación al 2012.³

La inflación es medida a través del índice de precios al consumidor, el incremento de la inflación puede elevar el precio de la materia prima; afectando la competitividad de los precios. (Inflación promedio cuatrimestral será de 3.58%).

Las medidas económicas afectan el incremento de la rentabilidad empresarial apalancado en políticas de responsabilidad social empresarial, en efecto la implementación de estas medidas económicas hacia el sector de las telecomunicaciones, está encareciendo la oferta de servicios; por lo cual existe un fuerte ingreso de productos sustitutos al mercado ecuatoriano a través de empresas transnacionales.

Sin embargo en los últimos 6 años la inversión realizada por la CNT en el mejoramiento de las telecomunicaciones supera los USD 2.891 millones, es decir, 3.52 veces más que en años anteriores, como se presenta en la siguiente figura.

³ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Cnt-Analisis-Macroentorno/60746266.html>



Ilustración 3. Inversión acumulada

Fuente: CNT EP.

2.1.3 Factor socio – cultural

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones está presente en las 24 provincias del país, para que todos los sectores de la patria cuenten con instalaciones modernas y cómodas, en donde los ciudadanos puedan realizar con tranquilidad y en tiempo récord, las actividades relacionadas con los servicios que ofrece la Corporación.

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones, integra a la comunidad mediante proyectos de impacto social en el país, al brindar tarifas más económicas que permiten llegar a los sectores más necesitados del Ecuador, mediante acuerdos con la SENATEL (Secretaría Nacional de Telecomunicaciones), en los cuales los costos son asumidos por la CNT EP, con la finalidad de cumplir con los objetivos establecidos por el Ministerio de Telecomunicaciones. Esto garantiza que los ciudadanos del país puedan acceder a servicios básicos de calidad logrando integrarlos al Plan de Desarrollo equitativo y solidario, que busca la inserción del país en la era tecnológica.

Durante el año 2013 la CNT EP procedió a la liquidación de los proyectos vinculados al Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información – MINTEL; CNT-1, CNT-2, CNT-3 y el Programa de Acceso Universal a las Tecnologías de la Información y Comunidades (PAUTIC); paralelamente la CNT, continuó con los nuevos esquemas de ayuda con otras instituciones, como es el caso de Ecuador Estratégico EP, que tiene como misión promover el Buen Vivir de los grupos en las zonas de influencia de los proyectos de los sectores estratégicos.

Los programas fundamentales en los cuales se enfocó la gestión de Inclusión Social fueron:

- Provisión de conectividad e internet a entidades públicas con tecnología ADSL y VSAT.
- Seguimiento y control de la red nacional de INFOCENTROS.
- Seguimiento y control de laboratorios digitales a Entidades Educativas.
- Seguimiento y control de red satelital, provisión conectividad a Entidades Públicas.
- Gestión con Ecuador Estratégica.

Por otra parte la Corporación trabaja con la red de empresas por un Ecuador libre de trabajo Infantil y participó con la certificación de sus colaboradores consiguiendo 2199 colaboradores certificados, quienes poseen conocimiento de la normativa, conceptos y sensibilización de la erradicación del trabajo infantil en el Ecuador.⁴

Como parte de la responsabilidad ambiental, la Corporación realiza varias actividades como: campañas internas y externas de reciclaje de residuos electrónicos, facturación electrónica, entrega gratuita de guías telefónicas digitales principalmente, contribuyendo de esta manera a un Ecuador sostenible.

2.1.4 Factor tecnológico:

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta al formular las estrategias.

Los avances tecnológicos pueden afectar enormemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de comercialización y posición competitiva de las organizaciones.⁵

La inversión dentro del campo de las telecomunicaciones ha sido de gran importancia dentro del plan de gobierno de Ec. Rafael Correa, de la misma forma la confluencia (Transporte de voz, video y datos dentro de una misma red) de servicios está en auge dentro del marco tecnológico. Actualmente grandes organizaciones como es la CNT está ampliando su red para ofrecer a través de la convergencia una diversidad de productos y/o servicios.

⁴ Memoria Empresarial 2013 CNT EP.

⁵ FRED, David. (1997). *Conceptos de la Administración Estratégica*. Prentice Hall.

En los 6 años de gestión de la actual administración, la Corporación ha invertido USD. 2.251 MM que representa el 78% del total de inversiones realizadas en los últimos 15 años. Este nivel de inversión ha permitido dotar de servicios innovadores de alta tecnología y atención personalizada, mejorando notablemente la calidad de sus productos; con la implementación de la tecnología HSPA+, LTE Y 4G en el servicio móvil, hoy la CNT, está en capacidad de ofrecer mayor velocidad y cobertura, acortando distancias e integrando al país con el resto del mundo.⁶

Durante el 2013 se realizaron avances importantes para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones como convertirse en la primera empresa de telecomunicaciones en implantar tecnología móvil de cuarta generación LTE/4G con esta tecnología se ofrece velocidades superiores en el servicio de datos, de las que actualmente proporcionan las operadoras móviles en el mercado ecuatoriano; además de ilimitadas posibilidades de uso del internet. Con esto, Ecuador pasa a ser parte del selecto grupo de países que lideran los procesos de modernización en telecomunicaciones en América Latina.

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, desde que se constituyó como empresa pública al servicio de la ciudadanía, en enero del 2010, ha evolucionado y se ha consolidado. En la actualidad dispone de una moderna plataforma tecnológica que hace posible la transmisión de voz datos y video, de manera segura y con óptima calidad, que certifica la prestación de servicios convergentes de telecomunicaciones a bajo costo, al alcance de amplios sectores sociales: urbanos, rurales, residenciales comerciales, institucionales y empresariales.⁷

2.1.2 Micro – entorno

⁶ Memoria Empresarial 2013 CNT EP.

⁷ <http://www.informateypunto.com/index.php/ciencia-y-tecnologia/6835-dia-telecomunicaciones>.

2.1.2.1 Competidores

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, se desempeña en un sector de alta competencia tecnológica, con actores nacionales e internacionales de gran dimensión, ofreciendo a los ciudadanos ecuatorianos servicios de telecomunicaciones de última generación, con precios accesibles, con vocación de servicio, altos niveles de penetración y densidad a nivel nacional, con trato igualitario e innovación de productos y servicios, en un marco sustentable y sostenible, tanto en términos económicos y financieros, como de responsabilidad social.

Al 31 de diciembre de 2013, LA CNT EP alcanzó el 87% de participación en el mercado de telefonía fija, 56% en internet banda ancha fija, 2,40% en telefonía móvil, 6% en internet móvil y 11% en televisión.

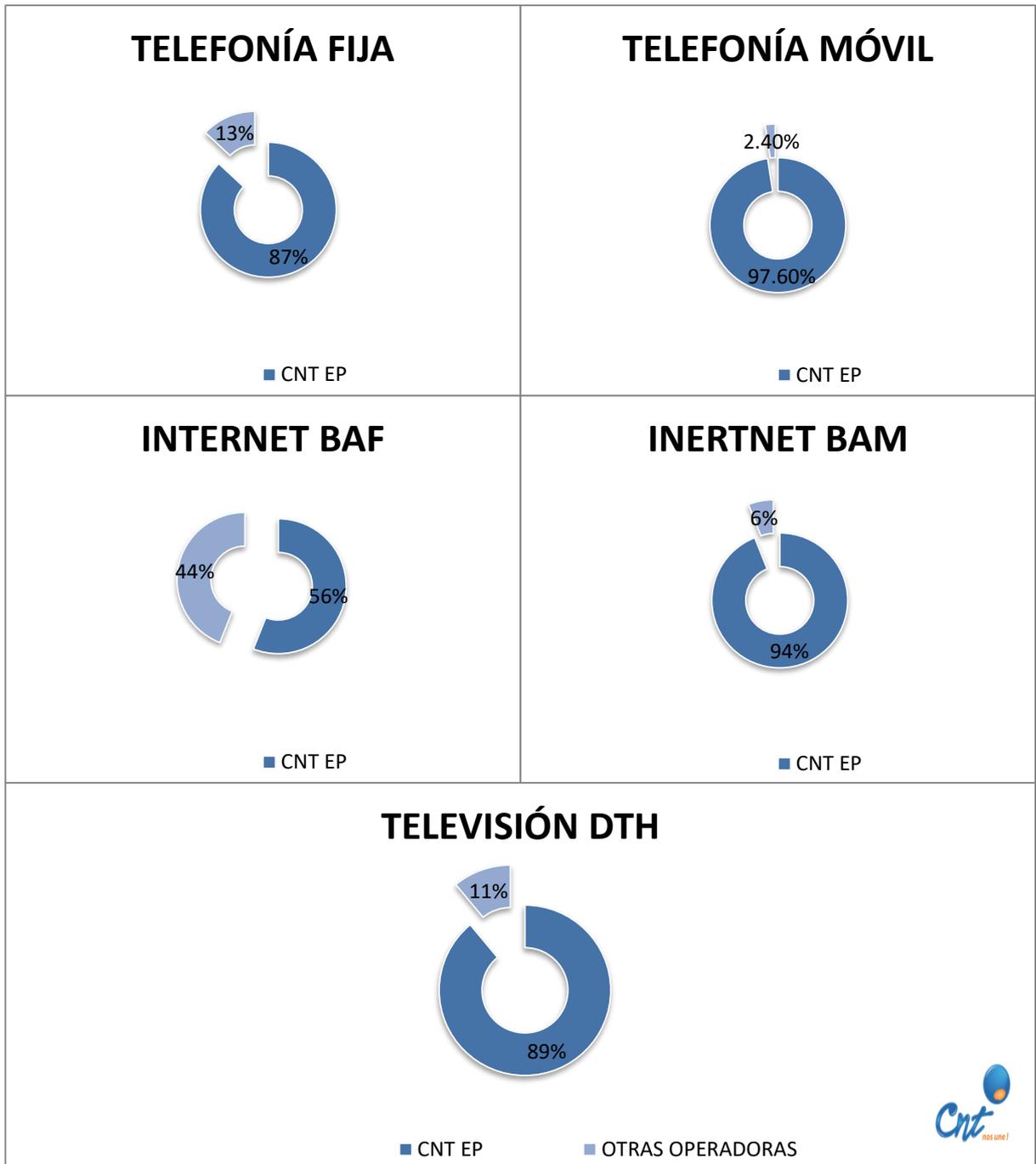
Ilustración 4. Competencia

EMPRESA	PARTICIPACIÓN DE MERCADO POR PRODUCTO				
	TELEFONÍA FIJA	TELEFONÍA MÓVIL	INTERNET BAF	INERTNET BAM	TELEVISIÓN DTH
CNT EP	87	97,60	56	94	89
OTRAS OPERADORAS	13	2,40	44	6	11
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: CNT EP.

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones en base a las estadísticas antes mencionadas se encuentra con un alto nivel de participación en el mercado, debido a la gran gestión comercial que realiza y los servicios de última generación que oferta para satisfacer las múltiples necesidades tecnológicas de los usuarios.

Tabla 5. Participación de mercado alcanzada



Fuente: CNT EP.

2.1.2.2 Clientes

El cliente está relacionado con la participación de mercado y a su vez influye directamente en los ingresos que la organización obtiene como fruto de sus ventas, por tal motivo es muy importante analizar la satisfacción, la fidelidad, el prestigio y la imagen percibida que el cliente tiene del producto o servicio ofertado y de la empresa.⁸

Desde esta perspectiva la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP adoptado estrategias, planes de acción y proyectos enmarcados en su plan estratégico empresarial 2013-2017 con el objetivo esencial de llevar a todos los rincones de la patria los beneficios de una comunicación efectiva con tecnología de última generación, que cumpla con las expectativas de sus clientes brindando así un mejor servicio a todos los ecuatorianos.⁹

El servicio que ofrece la CNT EP está dirigido a diferentes tipos de entidades como: centros educativos, centros de salud, cooperativas, centros de rehabilitación, juntas parroquiales y público en general.

2.2 Análisis interno

2.2.1 CNT EP



Fuente: CNT EP Chimborazo.

⁸ Rampersad. (2003). Pág. 19.

⁹ Gestión de las Telecomunicaciones CNT EP.

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones es una empresa de capital público, la misma que opera a nivel de toda la provincia de Chimborazo brindando servicios de internet, voz, datos y televisión.

La CNT EP cuenta con una planificación estratégica, la cual está definida para el periodo 2013 – 2017.¹⁰ En cuanto a las estrategias, planes de acción y proyectos planteados, el personal manifiesta que están enmarcados hacia la consecución de los objetivos planteados en la planificación estratégica de la corporación.

Respecto al conocimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos todo el personal tanto administrativo, técnico y comercial tiene total entendimiento puesto que la planificación estratégica se encuentra disponible en la intranet de la corporación.

Para la medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos, señalan que cuentan con un cuadro de mando integral (Balanced ScoreCard), el mismo que se halla automatizado en un sistema informático, y cuyos indicadores de gestión contribuyen a la mejora de procesos y rentabilidad.

La CNT EP Chimborazo actualmente se encuentra en un proceso de remodelación del edificio a fin de brindar un mejor servicio a toda la ciudadanía, el mismo que consta de cuatro plantas distribuido para las diferentes áreas. Un aspecto importante de la CNT es que cuenta con una sala virtual, la misma que es ocupada para procesos de capacitación del personal de la corporación, tanto en el área técnica, administrativa, financiera, comercial, lo que permite que el talento humano esté en constante aprendizaje

La Corporación cuenta con talento humano capacitado y comprometido lo que permite obtener un mejor desenvolvimiento empresarial y de esta manera ser líderes en el mercado de las telecomunicaciones.

¹⁰ Memoria Empresarial 2013 CNT EP.

El personal que presta sus servicios dentro de la organización se encuentra distribuido de la siguiente manera:

Tabla 6. Distribución de personal

 CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP CHIMBORAZO	
GERENTE PROVINCIAL CHIMBORAZO	Ing. Javier Dávalos.
Asistencia de Gerencia	Lcda. Rocío Asqui
Auxiliar Operativo	Sr. David Patajalo
Analista de Proyectos	Ing. Franklin Cunalata
Analista de Inclusión Social	Ing. Verónica Oviedo
Analista Jurídico	Dr. Cristian Villacis
JEFATURA FINANCIERA ADMINISTRATIVO	Ing. Luis Guerra
Recursos Humanos	Dr. Luis Gómez
Compras Públicas	Lic. Germán Gavilanes
Contabilidad	Ing. Nelly Suarez
Bodega	Sr. Iván Vargas
JEFATURA TÉCNICA	Ing. Marco Nolivos
Accesos	Ing. Roberto Vallejo
Transmisiones	Ing. Elsy Vizuete
Corporativos	Ing. Marcelo Donoso
Central Telefónica	Ing. Gonzalo Osorio
Energía y Climatización	Ing. Patricio Illescas
JEFATURA COMERCIAL	Ing. Liliana Vinueza
Analista Comercial Corporativo	Ing. Lupe Carrera
Analista Post Venta	Ing. Diego Reinoso
Bodeguero Móvil	Ing. Diego Adriano
ATC	-

Fuente: CNT EP Chimborazo.

La CNT EP tiene cuatro agencias que operan en la ciudad de Riobamba:

Tabla 7. Agencias Riobamba

Agencia Riobamba centro	IN HOUSE ubicada en las calles Tarqui S/N Veloz, siendo ésta la matriz principal.
CIS Plaza Barriga	Ubicada en la calle Primera Constituyente y Av. Miguel Ángel León.
CIS Terminal Terrestre	Av. De la Prensa y Daniel León Borja.
CIS Riobamba Sur	Av. Leopoldo Freire y Luxemburgo, frente al mercado San Pedro de Riobamba.

Fuente: CNT EP Chimborazo.

Además la CNT EP cuenta con 40 infocentros, alrededor de toda la provincia de Chimborazo los mismos que están destinados a servir de instrumento para el desarrollo de las comunidades y se encuentra a disposición de todos los ciudadanos, posibilitando de esta manera que accedan a una educación on line, interactividad, participación comunitaria con otras localidades, a través del acceso a internet, telefonía, capacitación en el Plan Nacional de Aislamiento Digital y capacitación de programas especiales, atendiendo a más de 4712 usuarios a nivel de toda la provincia, lo que constituye una enorme oportunidad para ampliar conocimientos y romper fronteras.¹¹

¹¹ <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/>

2.3 Análisis FODA institucional

El siguiente análisis FODA se lo efectuó en base a visitas a la Corporación, entrevistas al personal e información entregada por el Jefe de Departamento.

Tabla 8. Foda

ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de la alta dirección • Cuenta con un plan estratégico empresarial 2013-2017. • Buena imagen corporativa • Personal capacitado y comprometido con la empresa. • Poseen un reglamento interno de Seguridad y Salud en el trabajo. • Cuentan con un cuadro de mando integral para la medición de objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de cultura de Servicio. • Usuarios y/o clientes no son atendidos con rapidez en los problemas técnicos que se les presente. • No se realiza evaluación y seguimiento sobre las capacitaciones impartidas. • La CNT no cuenta con una plantilla de instrucciones con la que se pueda generar un plan de entrenamiento.
ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano con amplia flexibilidad al cambio. • Políticas y programas del actual gobierno para acceso a los servicios de telecomunicaciones. • Convenio y alianzas estratégicas con empresas líderes en capacitación. • Capacitación en el exterior en empresas contratistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto de la crisis financiera mundial en el sector de las telecomunicaciones. • Cambio de las leyes o políticas de estado en el ámbito de las telecomunicaciones. • Presencia alta de competidores directos en el mercado de las telecomunicaciones. • Inestabilidad laboral

Fuente: Análisis interno y externo CNT EP Chimborazo

Elaborado por: Catherine Ordoñez – Gonzalo Coloma

2.4 Investigación de mercado

2.4.1 Aspectos generales

Las entidades públicas actualmente utilizan el coaching como una herramienta estratégica para elevar la eficiencia y eficacia de sus colaboradores, bien para fortalecer su imagen corporativa o brindar un mejor servicio a los ciudadanos.

El propósito de la investigación de mercados es brindarle a la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP Chimborazo un plan de coaching con el fin de mejorar la eficiencia del talento humano.

La realización de esta investigación resulta trascendental para orientar a todo el personal que labora dentro de la CNT EP sobre la importancia de la aplicación del plan de coaching al interior de la institución.

2.4.2 Determinación del problema

¿Cuál es la incidencia de un plan de coaching en la eficiencia del talento humano de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP Chimborazo?

Objetivos

Objetivo general:

- Determinar el nivel de conocimiento que tiene el talento humano acerca de un plan de coaching y su incidencia dentro de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP Chimborazo.

Objetivos específicos:

- Recopilación de información primaria que permitirá determinar el conocimiento del personal sobre un plan de coaching.
- Analizar e interpretar la información para generar estrategias de coaching empresarial.
- Proponer el plan de coaching para el fortalecimiento del personal.

2.4.3 Proceso de investigación

2.4.3.1 Tipos de Investigación

La metodología a seguir en el trabajo de investigación para lograr su ejecución será de *campo* porque se tendrá un contacto directo con las personas encuestadas; por otra parte se utilizará la investigación *bibliográfica-documental* puesto que se trabajará con algunos textos referentes al tema; y la *descriptiva* ya que se realizará un análisis de evaluación actual de la institución.

2.4.3.2 Métodos

Se utilizará el método inductivo porque se analizará otros factores como el considerar un estudio o la implementación del plan de coaching empresarial dirigido a mejorar la eficiencia del talento humano de la CNT-EP Chimborazo; y por otro lado el deductivo ya que se detallará toda la estructura del plan de coaching para su futura aplicación. Por otro lado se tomará en cuenta el método *analítico-sintético* ya que de este método hace posible la comprensión de todo hecho, fenómeno, idea, caso, etc.; y por último el método *descriptivo-sistémico* porque se realizará una observación actual de los fenómenos y casos, procurando la interpretación racional de los mismos.

2.4.3.3 Técnicas

Se utilizará la técnica del *fichaje* para incluir datos escuchados, leídos o combinados. También se recurrirá a la *observación directa* puesto que será aplicada con mayor importancia porque se realizará un trabajo de campo continuo para determinar las influencias que intervienen en este fenómeno. Por otra parte se empleará la técnica de la *encuesta* que se les efectuará a los clientes internos para conocer cuál es la importancia de la aplicación de un plan de coaching para la empresa; y a su vez la *entrevista* que se realizará a todo el nivel directivo de Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT-EP Chimborazo.

2.4.3.4 Instrumentos

Los instrumentos que se emplearán para ésta investigación son: fichas nemotécnicas, documentos electrónicos, cuestionarios, y guía de entrevista.

2.5 Población y muestra

Población

Personal administrativo, técnico y comercial de la CNT EP Chimborazo.

Se trabajará con el universo total de 101 que corresponde al número de trabajadores de la Matriz provincial de Chimborazo.

2.6 Resultados

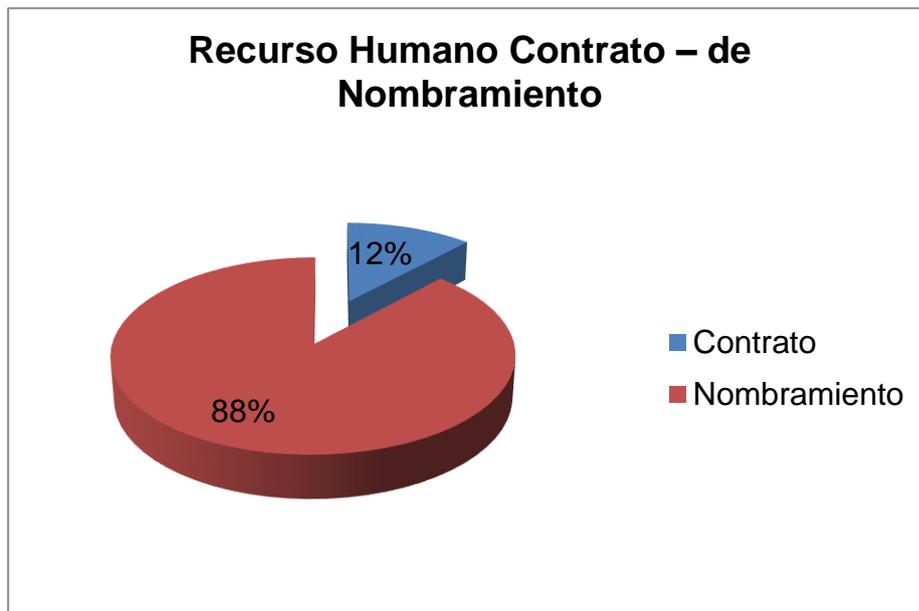
Tabla 9. Recurso Humano Contrato – de Nombramiento

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Contrato	12	12%
Nombramiento	89	88%
TOTAL	101	100%

Fuente: Talento Humano CNT Chimborazo

Elaborado por: Catherine Ordoñez – Gonzalo Coloma

Gráfico 1. Representación porcentual de servicios ocasionales o nombramiento CNT.



Fuente: Talento Humano CNT Chimborazo

Elaborado por: Catherine Ordoñez – Gonzalo Coloma

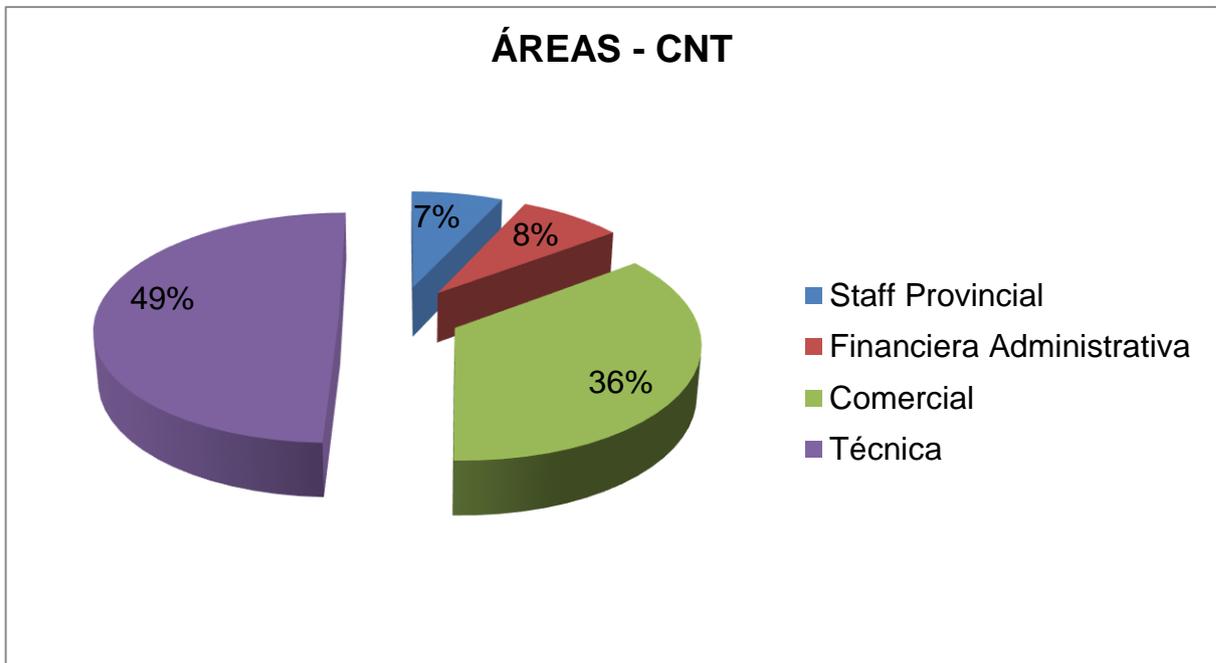
Tabla 10. Áreas – CNT

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Staff Provincial	7	7%
Financiera Administrativa	8	8%
Comercial	36	36%
Técnica	50	50%
TOTAL	101	100%

Fuente: Talento Humano CNT Chimborazo

Elaborado por: Catherine Ordoñez – Gonzalo Coloma

Gráfico 2. Representación porcentual de las áreas internas de la Corporación Nacional De Telecomunicaciones.



Fuente: Talento Humano CNT Chimborazo

Elaborado por: Catherine Ordoñez – Gonzalo Coloma

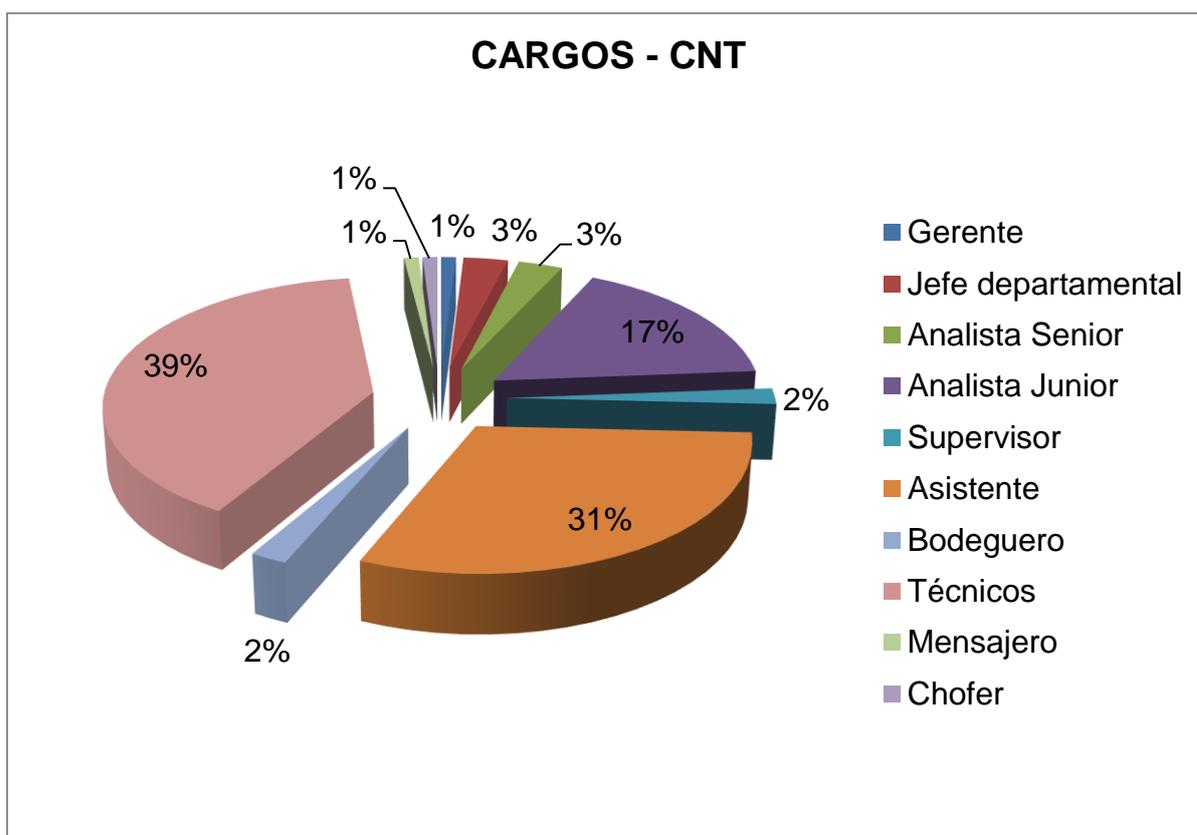
Tabla 11. Cargos - CNT

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Gerente	1	1%
Jefe departamental	3	3%
Analista Senior	3	3%
Analista Junior	17	17%
Supervisor	2	2%
Asistente	31	31%
Bodeguero	2	2%
Técnicos	40	40%
Mensajero	1	1%
Chofer	1	1%
TOTAL	101	100%

Fuente: Talento Humano CNT Chimborazo

Elaborado por: Catherine Ordoñez – Gonzalo Coloma

Gráfico 3. Representación porcentual de los cargos existentes en la CNT.



Fuente: Talento Humano CNT Chimborazo

Elaborado por: Catherine Ordoñez – Gonzalo Coloma

1. ¿Cómo calificaría la capacitación actual de la empresa en el desarrollo para el personal?

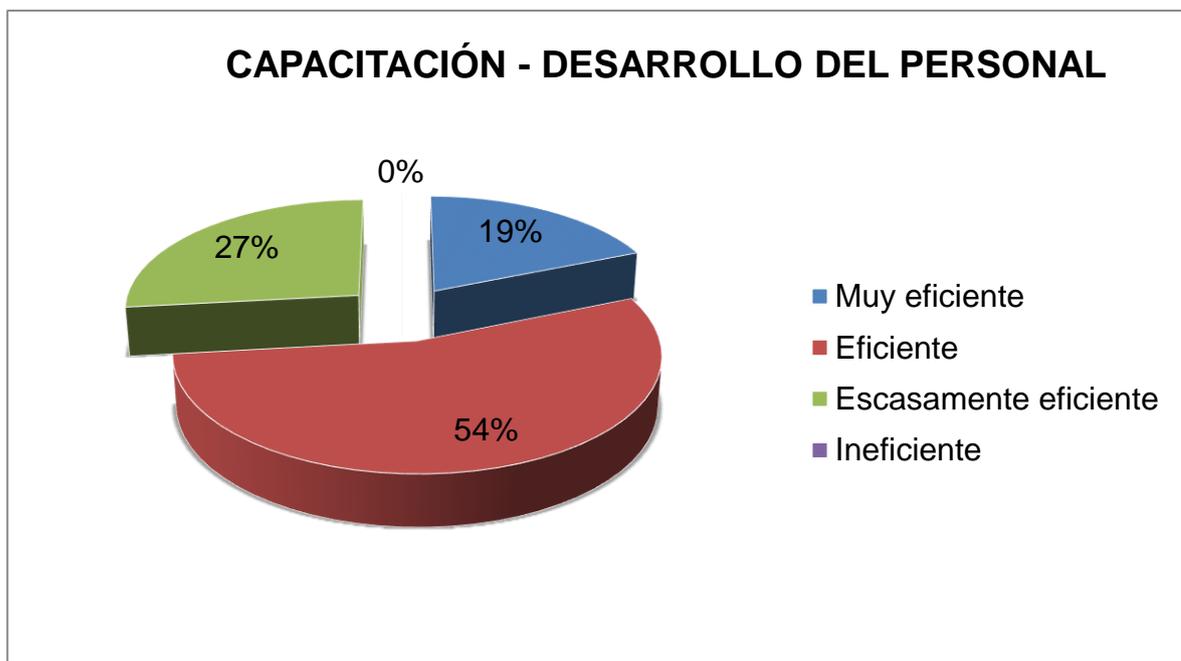
Tabla 12. Tabulación Pregunta N°1.

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy eficiente	19	19%
Eficiente	55	54%
Escasamente eficiente	27	27%
Ineficiente	0	0%
TOTAL	101	100%

Fuente: Talento Humano CNT Chimborazo

Elaborado por: Catherine Ordoñez – Gonzalo Coloma

Gráfico 4. Representación porcentual de la capacitación para el desarrollo Humano.



Fuente: Talento Humano CNT Chimborazo

Elaborado por: Catherine Ordoñez – Gonzalo Coloma

Interpretación: Los resultados obtenidos nos permiten visualizar que la capacitación actual de la empresa en el desarrollo para el personal es eficiente por cuanto la persona encargada del adiestramiento del talento humano de la empresa reúne las condiciones necesarias para impartir sus conocimientos.

2. ¿Le gustaría que su empresa le brinde una capacitación o entrenamiento para mejorar su desempeño laboral?

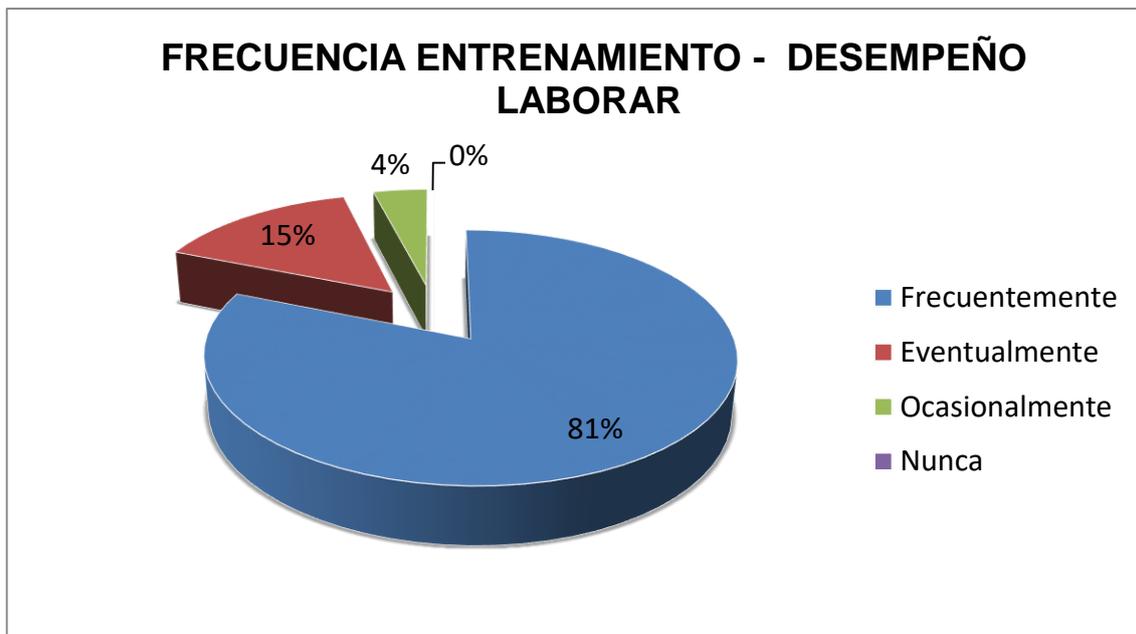
Tabla 13. Tabulación Pregunta N°2.

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Frecuentemente	82	81%
Eventualmente	15	15%
Ocasionalmente	4	4%
Nunca	0	0%
TOTAL	101	100%

Fuente: Talento Humano CNT Chimborazo

Elaborado por: Catherine Ordoñez – Gonzalo Coloma

Gráfico 5. Representación porcentual del entrenamiento en la CNT.



Fuente: Talento Humano CNT Chimborazo

Elaborado por: Catherine Ordoñez – Gonzalo Coloma

Interpretación: De los datos obtenidos inferimos que gran parte del personal desea que se le brinde una capacitación o entrenamiento de manera frecuente con el fin de mejorar su desempeño laboral.

3. ¿Con qué frecuencia usted intenta superar sus limitantes y aprovechar todas sus potencialidades personales?

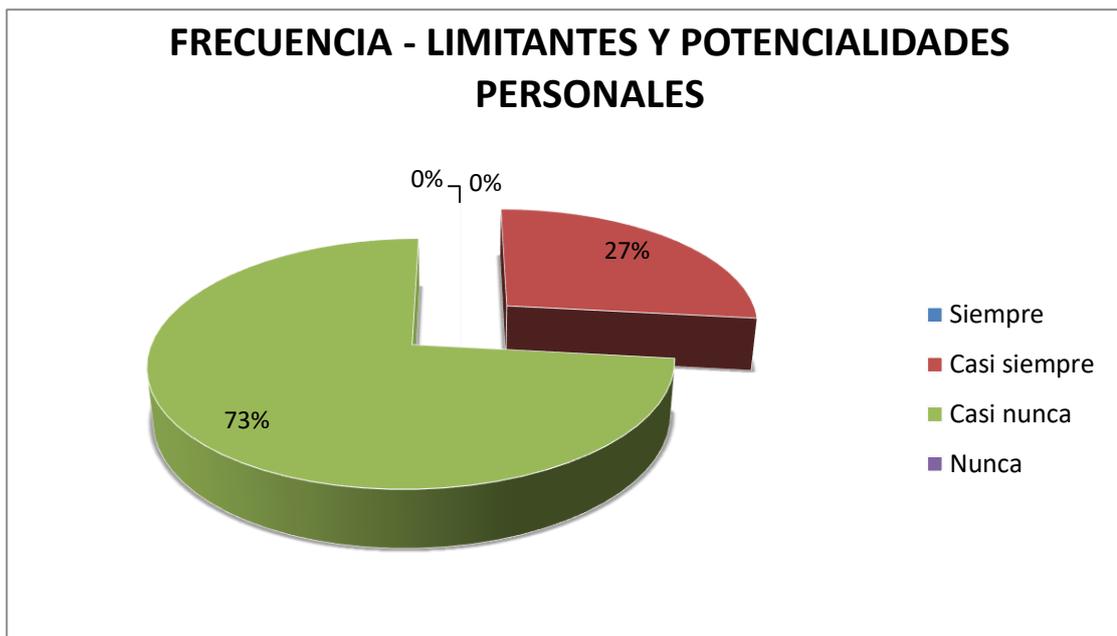
Tabla 14. Tabulación Pregunta N°3.

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Siempre	0	0%
Casi siempre	27	27%
Casi nunca	74	73%
Nunca	0	0%
TOTAL	101	100%

Fuente: Talento Humano CNT Chimborazo

Elaborado por: Catherine Ordoñez – Gonzalo Coloma

Gráfico 6. Representación porcentual de los limitantes y potenciales personales.



Fuente: Talento Humano CNT Chimborazo

Elaborado por: Catherine Ordoñez – Gonzalo Coloma

Interpretación: Los datos obtenidos refleja que una mínima parte del talento humano de la empresa intenta superar sus limitantes y aprovechar sus potencialidades personales debido a que existe un bajo nivel de motivación por parte de la alta dirección.

4. ¿Cuánto conoce usted sobre las bondades del coaching?

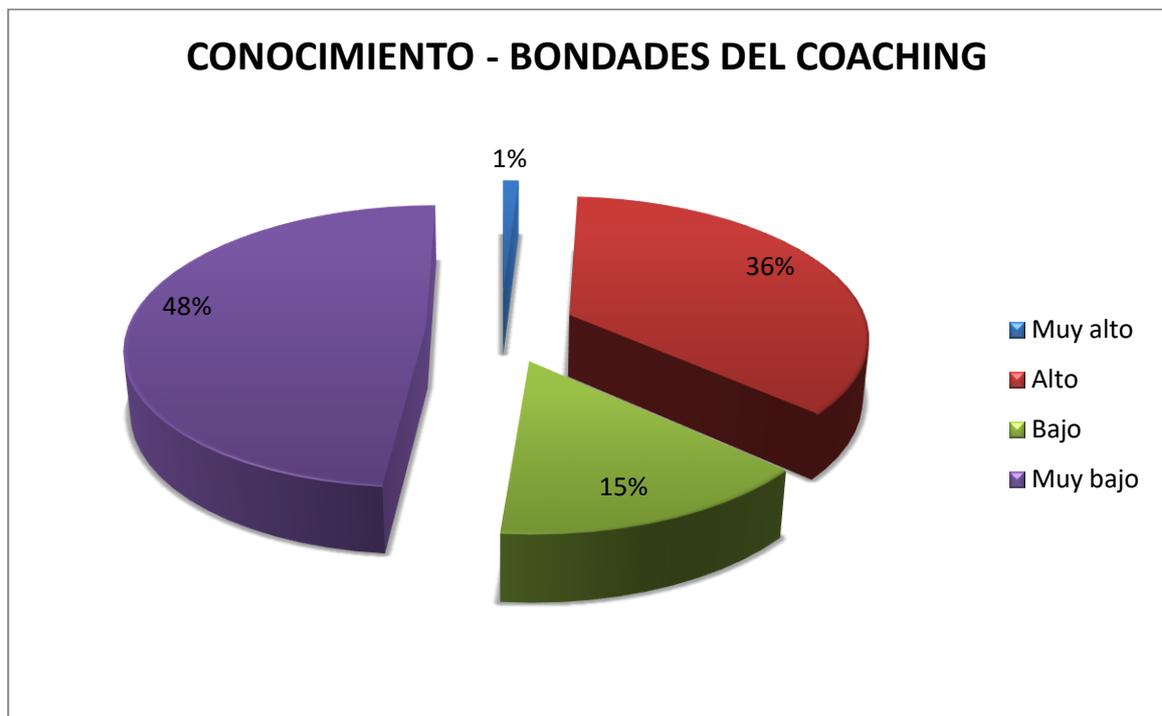
Tabla 15. Tabulación Pregunta N°4.

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy alto	1	1%
Alto	36	36%
Bajo	15	15%
Muy bajo	49	49%
TOTAL	101	100%

Fuente: Talento Humano CNT Chimborazo

Elaborado por: Catherine Ordoñez – Gonzalo Coloma

Gráfico 7. Representación porcentual de las bondades del coaching.



Fuente: Talento Humano CNT Chimborazo

Elaborado por: Catherine Ordoñez – Gonzalo Coloma

Interpretación: La mayor parte de encuestados tienen un conocimiento muy bajo sobre las bondades del coaching por cuanto no han sido partícipes en programas de coaching dentro y fuera de la empresa, porque únicamente se ha socializado a nivel de jefaturas y dentro del área comercial.

5. ¿Qué fomenta el coaching?

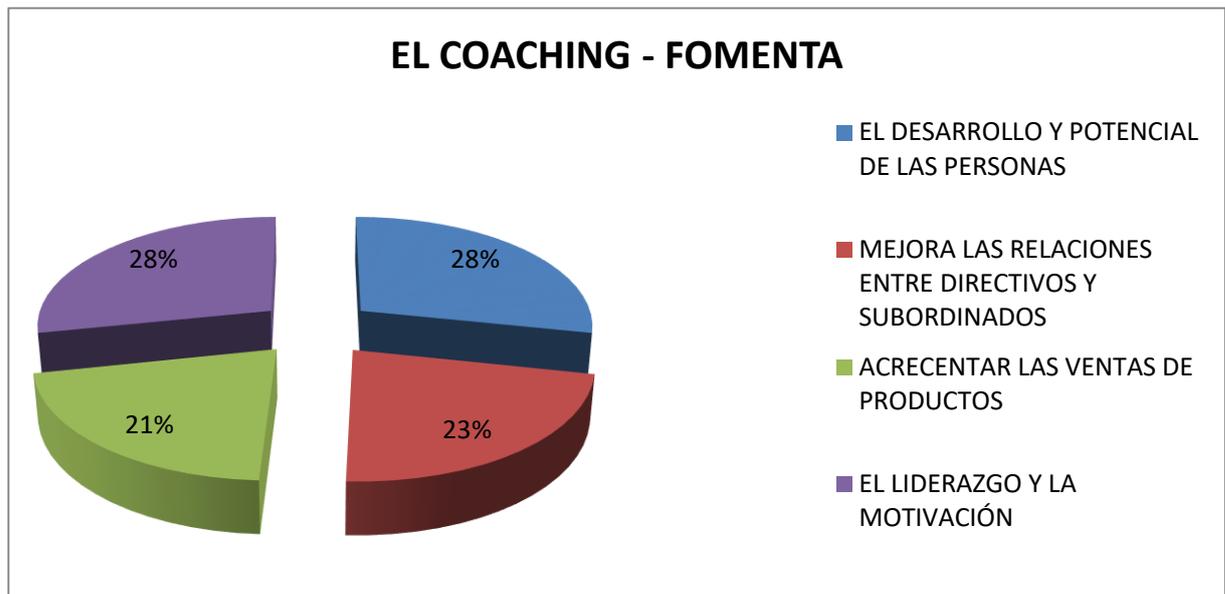
Tabla 16. Tabulación Pregunta N°5.

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
EL DESARROLLO Y POTENCIAL DE LAS PERSONAS	101	28%
MEJORA LAS RELACIONES ENTRE DIRECTIVOS Y SUBORDINADOS	80	22%
ACRECENTAR LAS VENTAS DE PRODUCTOS	75	21%
EL LIDERAZGO Y LA MOTIVACIÓN	101	28%
TOTAL	357	100%

Fuente: Talento Humano CNT Chimborazo

Elaborado por: Catherine Ordoñez – Gonzalo Coloma

Gráfico 8. Representación porcentual qué fomenta el coaching.



Fuente: Talento Humano CNT Chimborazo

Elaborado por: Catherine Ordoñez – Gonzalo Coloma

Interpretación: Los encuestados en razones de opinión similares manifiestan que el coaching fomenta el desarrollo y potencial de las personas así como el liderazgo y la motivación, en niveles más bajos consideran que permite mejorar las relaciones entre directivos y subordinados y acrecentar las ventas de productos.

6. ¿En qué nivel la aplicación del coaching puede llegar a generar niveles de crecimiento empresarial?

Tabla 17. Tabulación Pregunta N°6.

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy alto	54	53%
Alto	40	40%
Bajo	7	7%
Muy bajo	0	0%
TOTAL	101	100%

Fuente: Talento Humano CNT Chimborazo

Elaborado por: Catherine Ordoñez – Gonzalo Coloma

Gráfico 9. Representación porcentual de los niveles de crecimiento empresarial.



Fuente: Talento Humano CNT Chimborazo

Elaborado por: Catherine Ordoñez – Gonzalo Coloma

Interpretación: Respecto al nivel de crecimiento empresarial mostrado por los encuestados, la mayoría de estas personas definen que el coaching puede llegar a generar niveles de crecimiento empresarial muy alto, puesto que el coaching es una herramienta de gestión empresarial que permite el desarrollo del potencial del talento humano.

7. ¿Por qué debería implementarse el proceso de coaching en la corporación?

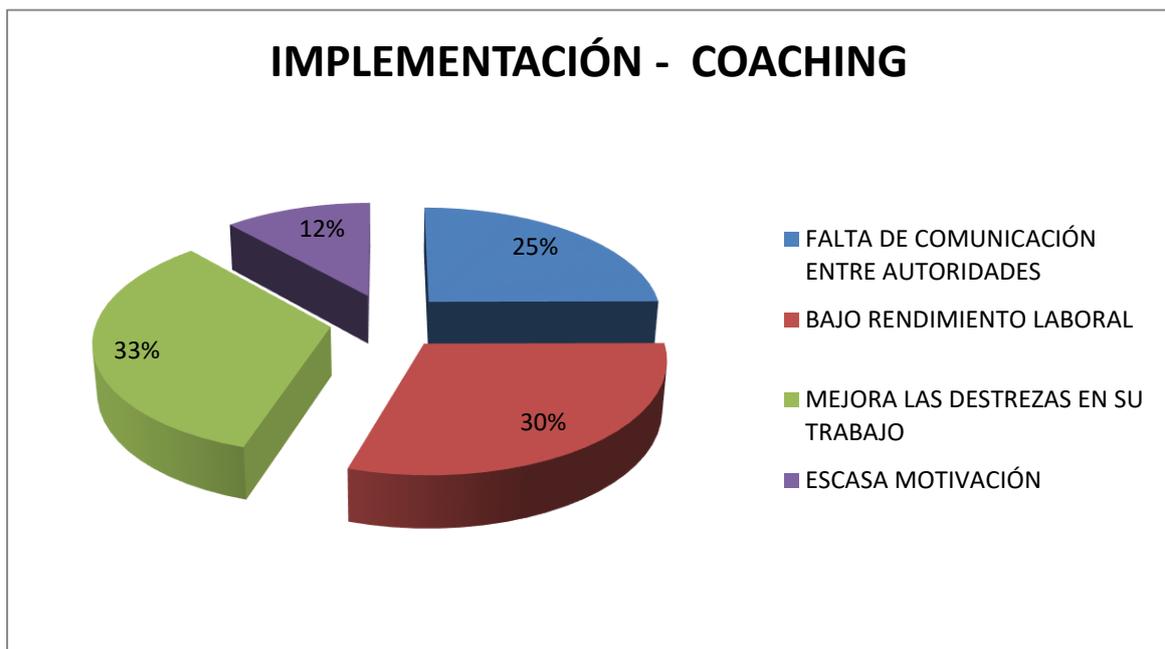
Tabla 18. Tabulación Pregunta N°7.

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
FALTA DE COMUNICACIÓN ENTRE AUTORIDADES	75	25%
BAJO RENDIMIENTO LABORAL	90	30%
MEJORA LAS DESTREZAS EN SU TRABAJO	101	34%
ESCASA MOTIVACIÓN	35	12%
TOTAL	301	100%

Fuente: Talento Humano CNT Chimborazo

Elaborado por: Catherine Ordoñez – Gonzalo Coloma

Gráfico 10. Representación porcentual del proceso de coaching a implementarse en la CNT.



Fuente: Talento Humano CNT Chimborazo

Elaborado por: Catherine Ordoñez – Gonzalo Coloma

Interpretación: La información procesada permitió distinguir que dentro de la empresa existe un bajo rendimiento laboral, esto puede ser resultado de la falta de comunicación entre autoridades y una escasa motivación, en consecuencia resulta necesario la implementación del proceso de coaching para mejorar las destrezas en su trabajo.

8. ¿Qué beneficios cree usted que obtendrá la CNT con la aplicación del proceso de coaching?

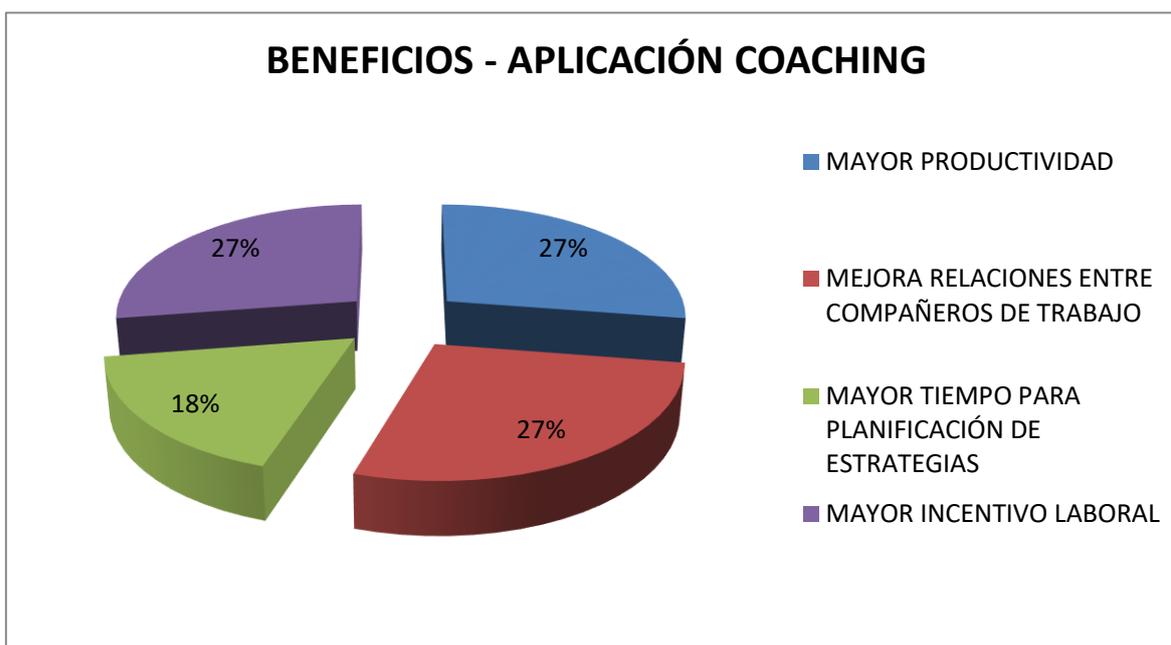
Tabla 19. Tabulación Pregunta N°8.

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
MAYOR PRODUCTIVIDAD	101	27%
MEJORA RELACIONES ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO	101	27%
MAYOR TIEMPO PARA PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS	65	18%
MAYOR INCENTIVO LABORAL	101	27%
TOTAL	368	100%

Fuente: Talento Humano CNT Chimborazo

Elaborado por: Catherine Ordoñez – Gonzalo Coloma

Gráfico 11. Representación porcentual sobre los beneficios que obtiene la CNT con la aplicación del coaching.



Fuente: Talento Humano CNT Chimborazo

Elaborado por: Catherine Ordoñez – Gonzalo Coloma

Interpretación: Claramente se refleja que en porcentajes equivalentes el personal considera que dentro de los beneficios del coaching está un mayor incentivo laboral, mejora de relaciones entre compañeros de trabajo y por ende mayor productividad para la empresa, en efecto pocos se inclinan por mayor tiempo para planificación de estrategias.

9. ¿Qué tan importante es la aplicación de un plan de coaching en la corporación?

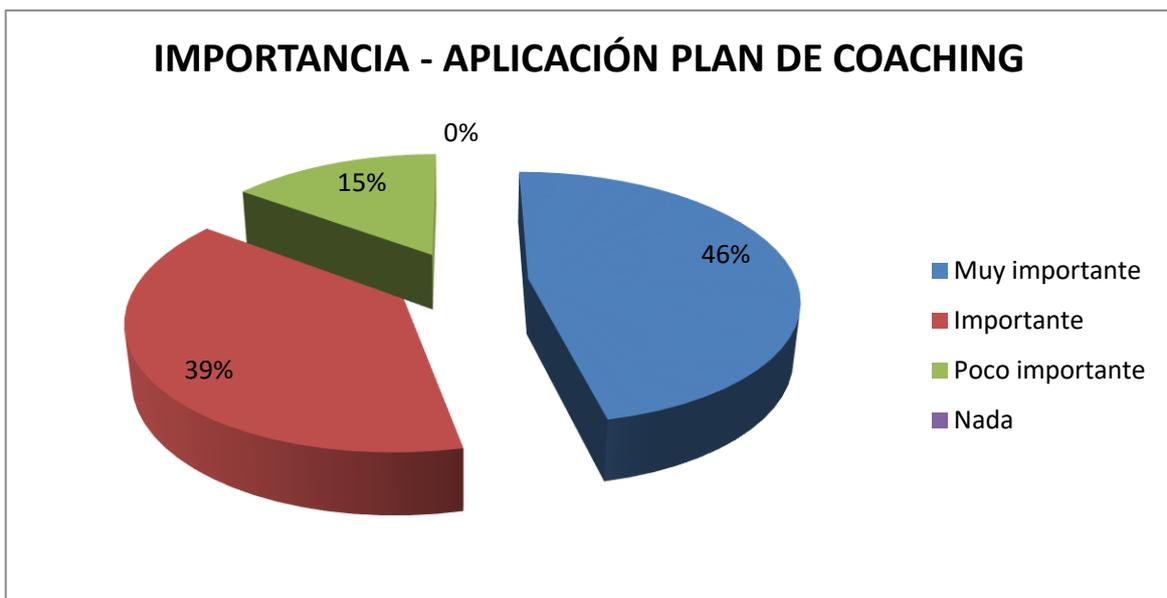
Tabla 20. Tabulación Pregunta N°9.

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy importante	47	47%
Importante	39	39%
Poco importante	15	15%
Nada	0	0%
TOTAL	101	100%

Fuente: Talento Humano CNT Chimborazo

Elaborado por: Catherine Ordoñez – Gonzalo Coloma

Gráfico 12. Representación porcentual sobre la importancia del plan de coaching en la corporación.



Fuente: Talento Humano CNT Chimborazo

Elaborado por: Catherine Ordoñez – Gonzalo Coloma

Interpretación: Inferimos que es de vital importancia la aplicación de un plan de coaching en la Corporación puesto que permitirá mejorar la eficiencia del talento humano, en efecto obtener mejores resultados para la empresa, los mismos que se verán reflejados en el cumplimiento de sus objetivos.

10. ¿Qué áreas requieren mayor capacitación?

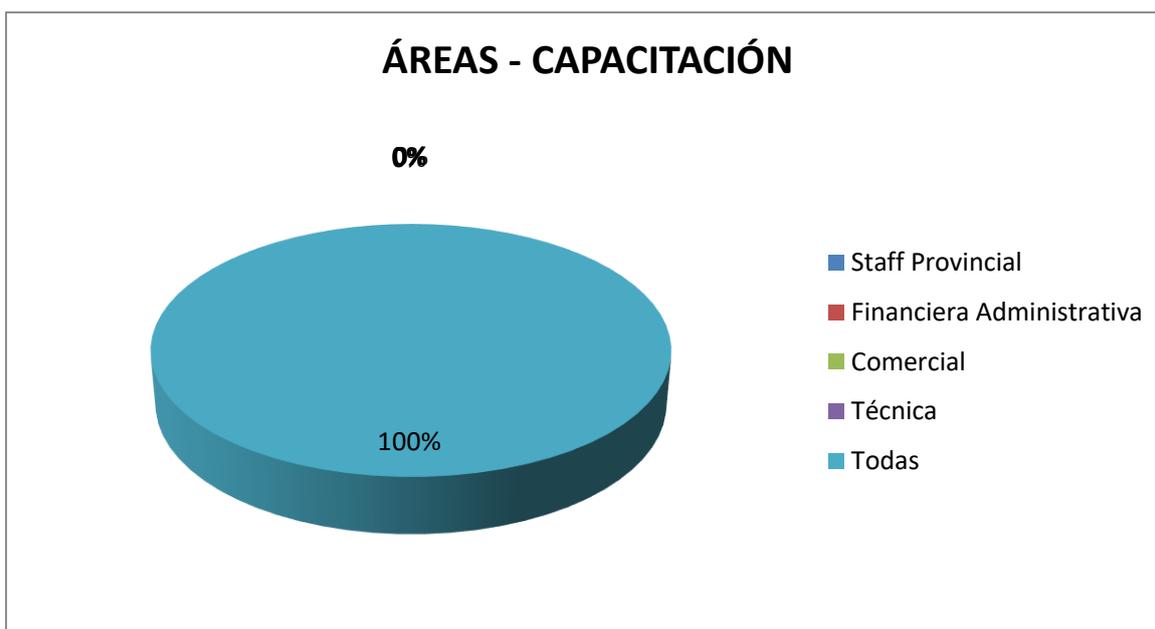
Tabla 21. Tabulación Pregunta N°10.

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Staff Provincial	0	0%
Financiera Administrativa	0	0%
Comercial	0	0%
Técnica	0	0%
Todas	101	100%
TOTAL	101	100%

Fuente: Talento Humano CNT Chimborazo

Elaborado por: Catherine Ordoñez – Gonzalo Coloma

Gráfico 13. Representación porcentual de las áreas que requieren capacitación continua.



Fuente: Talento Humano CNT Chimborazo

Elaborado por: Catherine Ordoñez – Gonzalo Coloma

Interpretación: Según la información de la tabla y gráfico anteriormente representados se puede constatar, que durante la aplicación de las encuestas realizadas, el personal afirma que todas las áreas de la empresa requieren ser capacitadas ya que todo el personal debe estar instruido.

11. ¿En qué temas prefiere ser capacitado?

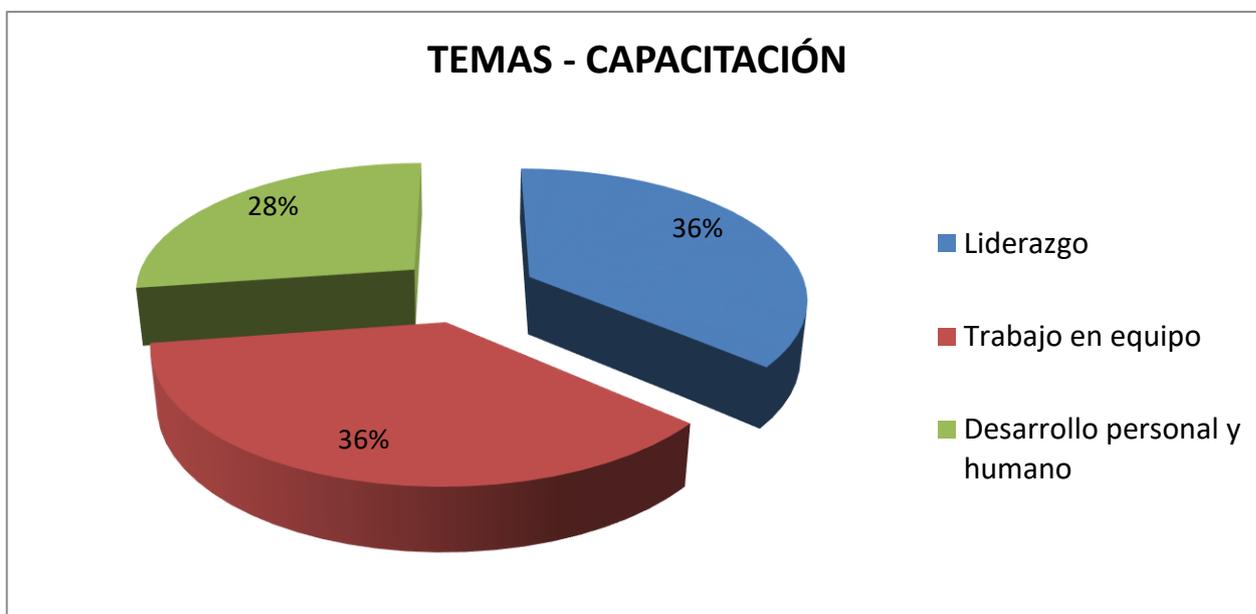
Tabla 22. Tabulación Pregunta N°11.

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Liderazgo	101	36
Trabajo en equipo	101	36
Desarrollo personal y humano	76	27
TOTAL	278	100

Fuente: Talento Humano CNT Chimborazo

Elaborado por: Catherine Ordoñez – Gonzalo Coloma

Gráfico 14. Representación porcentual de los temas a reforzar en el talento humano.



Fuente: Talento Humano CNT Chimborazo

Elaborado por: Catherine Ordoñez – Gonzalo Coloma

Interpretación: De acuerdo al criterio de nuestros encuestados apreciamos que el personal prefiere ser capacitado en temas que abarque el liderazgo y trabajo en equipo así como también el desarrollo personal y humano, los mismos que serán de gran aporte para la empresa.

2.7 Conclusiones de la investigación de mercados

- De la investigación realizada se determinó que el recurso humano de la CNT requiere ser capacitado frecuentemente para mejorar su desempeño laboral e incrementar la productividad de la empresa.
- Se ha determinado que el talento humano tiene muy bajo conocimiento sobre los beneficios que presta el coaching, por cuanto no se ha visto involucrado en este tipo de propuestas, ya que únicamente se ha socializado en el nivel directivo y al personal que labora en el área comercial.
- Se infiere que al interior de la empresa existe una escasa motivación y falta de comunicación entre las autoridades, lo cual afecta al rendimiento laboral, en tal virtud resulta importante la implementación del proceso de coaching para mejorar las destrezas de su trabajo.
- El personal manifiesta que todas las áreas de la CNT requieren ser capacitadas ya que deben estar en constante aprendizaje para afrontar cualquier dificultad dentro de su ambiente laboral.
- El talento humano prefiere ser capacitado en temas como el liderazgo, trabajo en equipo y desarrollo personal ya que serán de gran aporte para la empresa lo cual permite el desarrollo de habilidades y destrezas de sus trabajadores para un mejor desempeño laboral.

CAPÍTULO III

3 MARCO PROPOSITIVO

3.1 Propuesta Plan de Coaching

3.1.1 Objetivo general

Desarrollar una propuesta que incremente el nivel de rendimiento del talento humano que labora en la CNT EP Chimborazo, mediante la aplicación de un modelo de plan de coaching.

3.2 Desarrollo de la propuesta

3.2.1 Identificación del coaching para la corporación.

La finalidad de la propuesta de un Plan de Coaching guarda relación con el establecimiento de un modelo sobre las diferentes etapas del proceso de adiestramiento para que el talento humano perteneciente a la CNT EP Chimborazo puedan adoptarlo como una estrategia de desarrollo personal y empresarial.

En este contexto es conveniente conocer qué es el coaching y cuáles son sus beneficios. El coaching se define “como un proceso de introspección y entrenamiento bien individualizado y/o grupal, que se caracteriza por estar bien planificado y estructurado, ser confidencial, y estar dirigido a que las personas desarrollen o inhiban determinadas competencias para mejorar su desempeño y garantizar la utilización de todo su potencial, o adaptarse a las necesidades de la organización”. En definitiva, “la manera en que alguien facilita el meta-aprendizaje de otro” o “llevar a una persona desde lo que es, hasta lo que quiere ser”.¹²

Desde este punto de vista es preciso señalar que resulta de vital importancia determinar la persona encargada de impartir el programa de coaching, el cual deberá concentrar varios atributos los cuales se detallan a continuación.

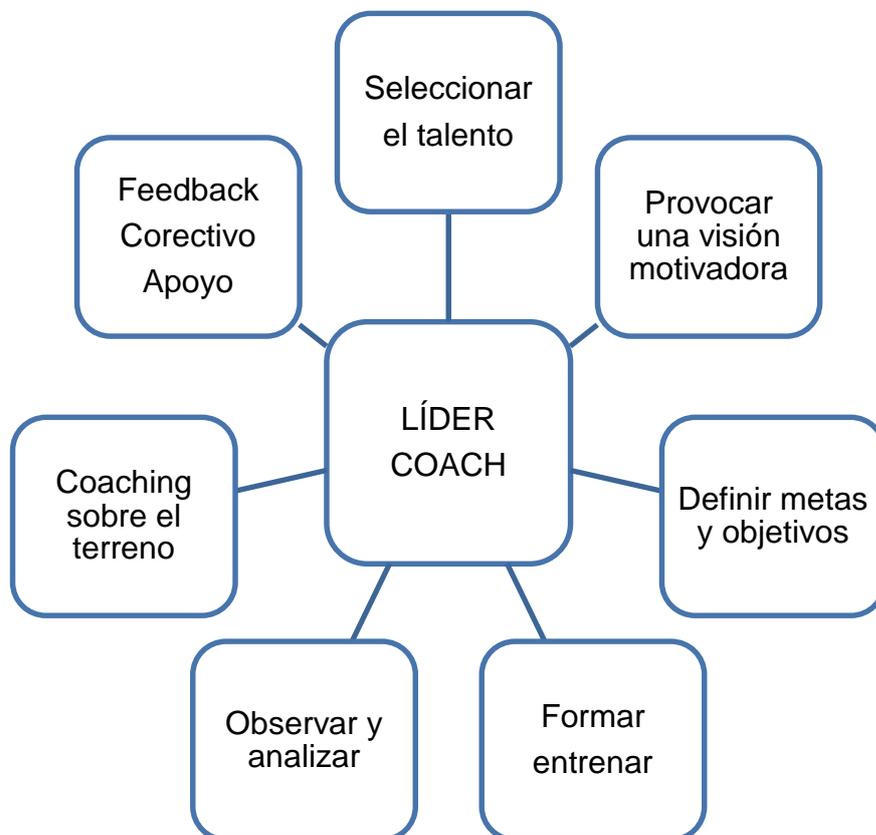
¹² MANTEL DE FERREIRA, P. (2004): “Historia del coaching”. *Capital Humano*, 182, pp. 14-16.

3.2.2 Candidato con potencial de coach

Los fundamentos a la hora de decidir la persona que está en capacidad para ejercer el rol de coach dentro de la empresa son diversos puesto que esta técnica es una disciplina en pleno proceso de desarrollo.

El coach es el líder que planea el crecimiento personal y profesional de cada individuo del equipo de trabajo.

3.2.3 Esquema líder – Coach



Fuente: Villa, J. P y Caperán, J. A. (2010), *Manual de coaching*. Barcelona

3.2.4 Test de habilidades del coach



CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP CHIMBORAZO ENCUESTA

Indicación general conteste según se le pregunta señalando con una cruz.

CUESTIONARIO

1. Saber Escuchar.

a) ¿Conoce usted a las personas con las que trabaja?

SI___ NO___ Poco___ Mucho___ Nada___

b) ¿Deja a un lado lo que está haciendo y presta atención cuando está conversando?

SI___ NO___ Poco___ Mucho___ Nada___

c) ¿Mantiene el contacto visual cuando está conversando?

SI___ NO___ Poco___ Mucho___ Nada___

d) ¿Oye todo lo que le dicen antes de responder?

SI___ NO___ Poco___ Mucho___ Nada___

e) ¿Toma nota de lo que le dicen?

SI___ NO___ Poco___ Mucho___ Nada___

2. Habilidades para preguntar.

a) ¿Al formular una pregunta es breve?

SI___ NO___ Poco___ Mucho___ Nada___

b) ¿Cree usted que es conveniente escoger un solo tema y un aspecto particular de ese tema a la hora de preguntar?

SI___ NO___ Poco___ Mucho___ Nada___

c) ¿Al preguntar provee alternativas para facilitar la respuesta?

SI___ NO___ Poco___ Mucho___ Nada___

d) ¿Da tiempo para pensar la respuesta?

SI___ NO___ Poco___ Mucho___ Nada___

e) ¿Qué tipo de preguntas hace a sus empleados?

Abiertas___ Cerradas___

3) Capacidad de Análisis

a) ¿Cómo mira usted los problemas?

Desafío – Oportunidad___ Crisis – Problema___

b) ¿Plantea un plan de acción para definir la resolución de problemas?

SI___ NO___ Poco___ Mucho___ Nada___

c) ¿Involucra a los empleados en el análisis de los problemas?

SI___ NO___ Poco___ Mucho___ Nada___

d) ¿Evalúa las responsabilidades que trae la toma de decisiones?

SI___ NO___ Poco___ Mucho___ Nada___

e) ¿Compara con ejemplo la solución a las dificultades?

SI___ NO___ Poco___ Mucho___ Nada___

4. Saber estructurar un buen Plan y Seguirlo.

a) ¿Hace usted una lista sencilla de cosas por hacer?

SI___ NO___ Poco___ Mucho___ Nada___

b) ¿Define claramente las funciones que desempeñara cada empleado?

SI___ NO___ Poco___ Mucho___ Nada___

c) ¿Comparte con los empleados los pasos a seguir a través de un diagrama?

SI___ NO___ Poco___ Mucho___ Nada___

d) ¿Averiguar cuantos empleados están dispuestos a utilizar el nuevo plan a través de?

Entrevista___ Encuesta___ Observación Directa___ Otros___

e) ¿Persevera hasta el final con la colaboración de los empleados hasta implementar el plan de acción?

SI___ NO___ Poco___ Mucho___ Nada___

5. Capacidad de conectar a los integrantes.

a) ¿En su empresa los empleados se sincronizan y trabajan en unidad por encima de lo individual?

SI___ NO___ Poco___ Mucho___ Nada___

b) ¿Se comunica y participa con los empleados para el logro de las metas?

SI___ NO___ Poco___ Mucho___ Nada___

c) ¿Respeto lo que es cada empleado y le brinda la posibilidad de contribuir al trabajo?

SI___ NO___ Poco___ Mucho___ Nada___

d) ¿Hace ver a sus empleados que todos van por el mismo fin; los clientes la competencia, la rentabilidad?

SI___ NO___ Poco___ Mucho___ Nada___

Observaciones:

.....
.....
.....
.....

Fuente: Alméndarez, V. L.; Caballero, S. y Torres, S. *Universidad Capitán General Gerardo Barrios*. Usulután, El Salvador.

3.2.5 Carta de compromiso ético

CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP



CHIMBORAZO

CARTA DE COMPROMISO ÉTICO

Conducta Profesional en General Como Coach:

- 1) Se conducirá de tal manera que refleje positivamente la profesión de Coaching y se abstendrá de conducirse o hacer declaraciones que puedan impactar negativamente el entendimiento o la aceptación del Coaching como una profesión.
- 2) No realizará ninguna declaración pública, estando consciente, que no sea verdadera o se malinterprete, o reclamos relacionados con la profesión de Coaching.
- 3) Respetará los diferentes acercamientos hacia el Coaching. Honrará los esfuerzos y contribuciones de otros y no los tomará como propios.
- 4) Tendrá cuidado de cualquier asunto que pueda llevar potencialmente a un mal uso de su influencia al reconocer la naturaleza del Coaching y la manera en que podría afectar la vida de los demás.
- 5) En todo momento tratará de reconocer asuntos personales que puedan perjudicar, crear conflicto o interferir el desarrollo como Coach o sus relaciones profesionales. Cuando los hechos y las circunstancias lo necesiten, buscará y determinará rápidamente asistencia profesional y establecerá las acciones a tomar, incluyendo si es apropiado suspender o terminar su(s) relación(es) de Coaching.
- 6) Se conducirá y reportará la investigación con competencia, honestidad y dentro de estándares científicos reconocidos. La investigación llevará la aprobación o consentimiento necesarios de aquellos que estén involucrados, y con un acercamiento que protegerá razonablemente a los participantes de cualquier daño potencial.
- 7) Deberá crear, mantener guardar y organizar todos los registros hechos en relación con la práctica de Coaching de manera que promueva la confidencialidad y obedezca cualquier ley aplicable.

Conducta Profesional con los Sub alternos

8) Será responsable de poner límites que sean claros, apropiados y culturalmente sensibles y que gobiernen cualquier contacto físico que pudiera tener con sus sub alternos.

9) No se involucrará sexualmente con ninguno de sus sub alternos.

10) Construirá acuerdos claros con sus sub alternos y honrará todos los acuerdos hechos en el contexto de una relación profesional de Coaching.

11) Se asegurará que sus sub alternos entiendan, antes de o durante la primera sesión, la naturaleza de Coaching, los límites de confidencialidad, y cualquier otro término del acuerdo de Coaching.

12) Identificará con precisión sus aptitudes, habilidades y experiencia como Coach.

13) No engañará intencionalmente, o hará aseveraciones falsas, sobre lo que su sub alterno recibirá del proceso de Coaching o de su Coach.

14) No dará información o consejos a sus sub alternos o prospectos, que sepa o crea que pudiera ser ambigua o confusa.

15) No explotará ningún aspecto de la relación Coach - sub alterno para su ventaja o beneficio personal, profesional o económico.

16) Respetará el derecho del sub alterno para terminar la relación de Coaching en cualquier punto durante el proceso. Estará alerta de los indicadores de que el sub alterno ya no se esté beneficiando de la relación de Coaching.

17) Si cree que el sub alterno pudiera ser mejor atendido por otro Coach, o por otro recurso, animará a su sub alterno para que haga ese cambio.

18) Deberá sugerir a sus sub alternos para que busquen los servicios de otros profesionales cuando se considere apropiado o necesario.

19) Adoptará todos los pasos razonables para notificar a las autoridades apropiadas en el caso de que el sub alterno demuestre una intención de dañarse a sí mismo o a otros.

Confidencialidad / Privacidad

20) Respetará la confidencialidad de la información de su sub alterno, excepto cuando él lo autorice o si fuera solicitado por la Ley.

21) Obtendrá un acuerdo con sus sub alternos antes de dar sus nombres o referencias o cualquier otra información que lo identifique.

Conflicto de Intereses

22) Buscará evitar conflictos entre los intereses y los de sus sub alternos.

23) Cualquier conflicto de intereses actual, o si surgiera algo que lo pudiera crear, deberá discutir abiertamente con su sub alterno para saber cómo manejarlo de manera que sirva para su sub alterno.

24) Sólo hará intercambio de servicios, bienes u otra remuneración que no sea económica cuando esto no dañe la relación de Coaching.

Parte Cuatro: Promesa Formal de Ética

Como Coach, debe conocer y estar de acuerdo en honrar sus obligaciones éticas, de sus sub alternos de Coaching, colegas y al público en general. Prometer formalmente acatar este Código de Ética, de tratar a la gente con dignidad, como ser independiente, como ser humano único y modelar esos estándares con aquellos a los que les dé Coaching. Si viola esta promesa formal de Ética o cualquier parte del Código de Ética está de acuerdo en que pueda considerarse responsable por hacerlo y de adoptar las medidas administrativas o disciplinarias pertinentes.

Fuente: Alméndarez, V. L.; Caballero, S. y Torres, S. *Universidad Capitán General Gerardo Barrios*. Usulután, El Salvador.

3.3 Metodología y fases del proceso de Coaching.

La metodología a utilizarse en este proceso es la *mayéutica* que tiene como objetivo que el alumno, a través de la deducción y por sí mismo, llegue a las conclusiones esperadas. Por lo tanto, en este tipo de procesos formativos el entrenador tiene un papel de guía y asistente, no ofrece las respuestas al sujeto entrenado, sino que lo dirige hacia ellas para que, por sí mismo, llegue al camino del conocimiento táctico, que una vez transmitido al conjunto de la organización se convertirá en el tan ansiado conocimiento explícito u organizativo.

Un proceso de coaching supone la exitosa superación de cinco fases:

3.3.1 Diagnóstico

Cuando ya se ha establecido quién será el entrenado y se ha logrado su implicación en el proceso, comienza la primera fase del proceso de coaching. El entrenador aparece en escena y tiene como misión fundamental, en esta primera etapa, realizar el diagnóstico de la situación actual.

La identificación de la situación actual permite al coach establecer las brechas entre las condiciones existentes y la visión de futuro y concretar las áreas de mejora sobre las cuales enfocar el trabajo a realizar.

Para ello, el tutor puede servirse de entrevistas personales y cuestionarios dirigidos al tutelado, gracias a los cuales, podrá determinar qué tipo de carencias y aspectos positivos en cuanto a conocimientos, habilidades, actitudes, etc., posee el alumno, dando lugar al punto de partida del proceso.

El anexo de aplicación de lo expuesto se puede verificar en el siguiente **Anexo 1**.

3.3.2 Establecimiento conjunto de los objetivos:

Una vez que se descubren las debilidades y fortalezas del tutelado, el entrenador deberá reunirse con él para poner en común los resultados de la fase previa, es decir, el fin que persigue el tutor con esta reunión es conocer si el alumno es consciente de sus deficiencias y aspectos positivos.

Los objetivos deben presentar una serie de características:

Tabla 23. Características para la formulación de objetivos

Características más importantes de los objetivos o metas de los procesos y/o sesiones de coaching		
TIPO	DESCRIPCIÓN	PREGUNTAS CLAVES
(Specific) – ESPECÍFICO	– Implementar un plan de coaching para mejorar la eficiencia del talento humano.	*QUÉ: ¿Qué quiero conseguir? *POR QUÉ: Razones claras o beneficios de conseguir la meta. *QUIÉN: ¿Quién está envuelto? *DÓNDE: Identificar el lugar. *CUAL: Identificar los requerimientos y restricciones.
(Measurable) – MEDIBLE	Capacitar a los 101 trabajadores de la Agencia Provincial Chimborazo mediante la realización de sesiones de coaching trimestrales.	*“¿Cuántos(s)?” *“¿Cómo comprobaré si se ha alcanzado?”

(Attainable) – ALCANZABLE (Y REALISTA)	Potenciar las habilidades y destrezas de los colaboradores para mejorar la productividad de la empresa.	*“¿Cómo se puede alcanzar?” *“¿Se puede alcanzar con los recursos que tenemos?” *“¿Están todos realmente involucrados en ello?”
(Relevant) – RELEVANTE	Fortalecer la imagen institucional mediante el reconocimiento social del talento humano de la CNT.	*¿Tiene esto valor real? *¿Es adecuado proponerse esto ahora? *¿Se corresponde a nuestros esfuerzos/necesidades? *¿Somos nosotros las personas adecuadas?
(Time-bound) – ACOTADO EN TIEMPO	Aplicar el plan de coaching antes de finales del 2016.	*¿Cuándo? *¿Qué duración? *Tareas para los próximos xx días/meses. *¿Cuándo lograremos el objetivo? *Hoy, el viernes a las 12, 3 meses, etc.

Fuente: Ruiz, F. (2013). *Consultor de ventas y estrategia comercial*. Objetivos S.M.A.R.T. España.

3.3.3 Plan de desarrollo:

Tras el establecimiento de los objetivos, se elaborará un plan que contendrá una serie de tareas necesarias que el empleado deberá llevar a cabo para la consecución de cada objetivo específico.

3.4 Metodología del programa de coaching

Tabla 24. Programa de Coaching

Programa de coaching	Actividades		Recursos	Ventajas	Desventajas
	Coach	Coachee			
<p>Coach interno: Constituye una persona delegada dentro de la empresa para impartir el programa.</p>	<p>-Impulsar un programa de coaching para el beneficio institucional. Desarrollar habilidades para liderar el grupo. -Mejorar las destrezas y competencias del talento humano. -Compilar datos que avalan la efectividad del coaching en la corporación.</p>	<p>-Acoger a un compañero como su instructor. -Asumir con responsabilidad el cumplimiento y desarrollo del programa. -Intervenir en las diferentes sesiones de coaching. -Trabajar en equipo. -Realizar las actividades requeridas.</p>	<p>Sala de capacitación  Agenda del programa de coaching  MATERIAL DIDÁCTICO Fotocopias  Esferos  Lápices </p>	<p>-La inversión a realizar es menor. -El coach conoce la realidad de la empresa. -El coach interno está familiarizado con la empresa y conoce a nivel constante las relaciones, aspectos políticos y de poder. -La cultura por parte del coach interno queda dentro de la CNT para el futuro.</p>	<p>Desconfianza en las capacidades del talento humano de la empresa. -La falta de confianza del personal con la persona encargada de impartir el programa de coaching.</p>

Elaborado por: Catherine Ordoñez – Gonzalo Coloma

3.5 Estructura del programa

Tabla 25. Sesión 1 y 2: Situación actual de los colaboradores CNT

N°	Contenido de las sesiones	N° de Horas Teóricas - Prácticas
1	Diagnóstico situación actual talento humano	2 horas
	Aspectos generales del Programa de coaching	2 horas
2	Bondades del coaching	2 horas
	Importancia del coaching para la empresa	2 horas
TOTAL		8 horas

Elaborado por: Catherine Ordoñez – Gonzalo Coloma

En las dos primeras sesiones se realizará un análisis de la situación actual de los colaboradores de la empresa para conocer cuáles sus potencialidades y limitantes personales, inmediatamente se dará a conocer aspectos generales sobre el coaching, los mismos que servirán de base para las próximas sesiones.

Tabla 26. Sesión 3 y 4: Aspectos generales del coaching

N°	Contenido de las sesiones	N° de Horas Teóricas - Prácticas
3	Características del buen coaching	2 horas
	Estrategias para coaching motivacional	2 horas
4	La escucha activa	2 horas
	El coaching como consejero	2 horas
TOTAL		8 horas

Elaborado por: Catherine Ordoñez – Gonzalo Coloma

Los aspectos señalados en la tabla anterior, facultarán a los directivos alcanzar las competencias necesarias para mejorar el rendimiento del personal a su cargo.

Tabla 27. Sesión 5 y 6: Autoconfianza y motivación

N°	Contenido de las sesiones	N° de Horas Teóricas - Prácticas
5	El liderazgo	2 horas
	Trabajo en equipo	2 horas
6	La motivación	2 horas
	Relaciones humanas	2 horas
TOTAL		8 horas

Elaborado por: Catherine Ordoñez – Gonzalo Coloma

Los contenidos antes mencionados proporcionarán a los participantes un mejor desenvolvimiento dentro y fuera de la empresa, por otra parte permitirá incrementar la autoconfianza y motivación.

Tabla 28. Sesión 7 y 8: Aspectos del proceso de coaching

N°	Contenido de las sesiones	N° de Horas Teóricas - Prácticas
7	El proceso del coaching	2 horas
	Obstáculos para el coaching	2 horas
8	La retroalimentación efectiva	2 horas
	Evalúese como coachee	2 horas
TOTAL		8 horas

Elaborado por: Catherine Ordoñez – Gonzalo Coloma

Las últimas sesiones permitirán afianzar los conocimientos adquiridos en sesiones anteriores, en efecto permitirá tomar conciencia a los participantes sobre la importancia de la aplicación del coaching dentro de la empresa.

Tabla 29. Sesión 1 y 2

Taller: Situación actual de los colaboradores de la CNT.			
Objetivos	Contenido	Estrategias	Duración
Socializar el Programa de Coaching y determinar la situación actual del personal de la empresa.	-Bienvenida al taller. -Socialización del Programa de Coaching. -Diagnóstico del talento humano.	- Presentación del facilitador. -Exposición de la propuesta. - Entrega del material de trabajo. -Discusión de las actividades realizadas - Conclusiones	8 horas
Señalar los beneficios del coaching en las organizaciones	-Bondades del coaching -El coaching como estrategia de la gestión empresarial -Importancia del coaching para las empresas.	-Exposición de los contenidos por parte del coach. -Análisis grupal de los diferentes temas tratados. -Debates grupales -Conclusiones	

Elaborado por: Catherine Ordoñez – Gonzalo Coloma

Tabla 30, Sesión 3 y 4

Taller: Aspectos generales del coaching			
Objetivos	Contenido	Estrategias	Duración
Proponer estrategias al directivo con el fin de mejorar el desempeño laboral de sus subalternos.	<ul style="list-style-type: none"> - Características de un coach efectivo. - Estrategias para un coaching motivacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación y exposición de los contenidos por los participantes. - Disputas grupales - Conclusiones. 	8 horas
Desarrollar artes efusivas en el directivo para mejorar las relaciones interpersonales con los subordinados.	<ul style="list-style-type: none"> - Claves para una comunicación asertiva. - La escucha activa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disertación de los contenidos por parte del facilitador. - Análisis grupal de los contenidos. - Presentación de un caso práctico. - Conclusiones y recomendaciones. 	

Elaborado por: Catherine Ordoñez – Gonzalo Coloma

Tabla 31. Sesión 5 y 6

Taller: Autoconfianza y motivación			
Objetivos	Contenido	Estrategias	Duración
Fomentar el liderazgo y trabajo en equipo en el personal que labora en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Poder del liderazgo. - Asertividad. - Empatía. - Creatividad en la toma de decisiones. - Gestión eficaz del trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exposición de los temas por parte del coach. - Talleres grupales. - Conclusiones y recomendaciones. 	8 horas
Promover la importancia de un personal motivado y las buenas relaciones entre compañeros de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - La motivación - Desarrollo personal. - Autoestima - Inteligencia emocional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación de los contenidos. - Observación de videos. - Desarrollo de un caso práctico. - Conclusiones y recomendaciones. 	

Elaborado por: Catherine Ordoñez – Gonzalo Coloma

Tabla 32. Sesión 7 y 8

Taller: Aspectos del proceso de coaching			
Objetivos	Contenido	Estrategias	Duración
Examinar las principales fases y aspectos influyentes en el proceso de coaching.	<ul style="list-style-type: none"> - Fases del proceso de coaching. - Elementos que influyen en el proceso de coaching. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación del contenido por parte del coach. - Análisis del contenido por parte de los coachees. - Exposición de los participantes de casos vivenciales 	8 horas
Analizar los mecanismos de la retroalimentación como factor indispensable para mejorar el proceso de coaching.	<ul style="list-style-type: none"> - La retroalimentación en el coaching - Evalúese como coach 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación del contenido. - Análisis e interpretación del contenido. - Test de autoevaluación. - Conclusiones y recomendaciones. 	

Elaborado por: Catherine Ordoñez – Gonzalo Coloma

3.6 Técnicas de coaching

Tabla 33. Preguntas claves para las sesiones de coaching

Preguntas claves para las diferentes sesiones de coaching	
Para generación del contexto	<p>Las preguntas se orientan a conocer al coachee. Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué lugar/posición ocupa en la empresa? ¿Qué hace en su jornada laboral? ¿Cómo se siente en cada una de estas tareas? ¿Cuáles son sus inquietudes/intereses? ¿Qué experiencias son importantes en su vida? ¿Por qué?
Para el establecimiento de metas	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué te interesa analizar en esta sesión? ¿Qué te está pasando? ¿Cuáles son tus expectativas? ¿Qué esperas como resultado? <p>Tenemos x tiempo asignado a esta sesión</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué le gustaría haber logrado en ese tiempo? ¿Qué objetivos le gustaría lograr? ¿Cuándo quiere lograrlos?
Para cuando resulta dificultoso definir objetivos	<p>En el caso de que al coachee le resulte difícil definir sus propios objetivos se pueden utilizar preguntas que pueden ayudar a explorar sus deseos. Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Hay algún estado problemático que quiere cambiar? ¿Qué quiere dejar de hacer? ¿Qué quiere evitar que no ocurra? ¿Qué sería lo opuesto al problema? ¿Qué características le gustaría manifestar en el estado deseado? ¿Quién puede alcanzar o ha alcanzado y a estado parecido al que tú quieres alcanzar? ¿Qué cualidades asociadas con tu estado deseado posees ya y quisieras tener en mayor medida?
Preguntas sobre el examen de la realidad	<p>Deben comenzar con los términos qué, cuando, donde, quien y cuanto (corresponden a preguntas objetivas) y los términos interrogativos cómo y por qué deben evitarse, ya que invitan al análisis y la opinión.</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la situación presente con detalle? ¿Cuál es realmente el problema? ¿Cuál es su mayor preocupación? ¿A quién afecta este problema, además de a usted? ¿Cuánto control personal tiene usted sobre el resultado?

<p>Preguntas para explorar las emociones</p>	<p>Las emociones son un aspecto crucial para el examen de la realidad ya que permiten al coachee obtener una comprensión completa de la misma.</p> <p>¿Qué siente ante este problema?</p> <p>¿Qué es lo que siente cuando resuelve un problema o una situación difícil?</p> <p>¿Qué emociones experimentó la última vez que tuvo un problema similar?</p> <p>¿Qué le ayudó a sentirse mejor?</p>
<p>Para indagar en los pensamientos y actitudes del coachee sobre el asunto que se trate</p>	<p>Se trata de hacer visibles las creencias y percepciones que sobre la realidad tiene el coachee, haciendo visible aquellas ideas irracionales que pueden distorsionar el análisis de la realidad.</p> <p>Algunas de las creencia irracionales más comunes:</p> <p>Pensamiento dicotómico. Creencia de que todo puede clasificarse en una o dos categorías opuestas.</p> <p>¿Entre esos dos extremos, podrían existir puntos intermedios?</p> <p>¿Hasta qué punto o porcentaje eso es así?</p> <p>¿Con que criterios está midiendo esto?</p> <p>Sobre generalización. Creencia que permite elaborar una conclusión general a partir de uno o varios hechos aislados. Aplicar una conclusión a situaciones no relacionadas entre sí.</p> <p>¿Cuántas veces ha sucedido eso realmente?</p> <p>¿Qué pruebas tiene para sacar esas conclusiones?</p> <p>¿Dónde está la prueba de que las cosas sean siempre así?</p> <p>Inferencia arbitraria. Creencia de adelantar una determinada conclusión en ausencia de la evidencia que la apoye o cuando la evidencia es contraria.</p> <p>¿Qué pruebas tiene para pensar eso?</p> <p>¿Podríamos comprobar si es así?</p> <p>¿Qué posibilidades hay de que ocurra eso?</p> <p>Maximización o minimización. Creencia que se produce como consecuencia de evaluar los acontecimientos otorgándoles un peso exagerado o infravalorado en base a la evidencia real</p> <p>¿Por qué es tan importante eso que piensa para usted?</p> <p>¿Puede haber explicaciones distintas para ese suceso, otras formas de verlo?</p>
<p>Para movilizar a la acción</p>	<p>Se trata de hacer visibles las creencias y</p>

percepciones sobre la realidad que tiene el coachee, haciendo visible aquellas ideas irracionales que pueden distorsionar el análisis de la realidad. Algunas de las creencias irracionales más comunes:

Pensamiento dicotómico. Creencia de que todo puede clasificarse en una o dos categorías opuestas.

¿Entre esos dos extremos, podrían existir puntos intermedios?

¿Hasta qué punto o porcentaje eso es así?

¿Con qué criterios está midiendo esto?

Sobre generalización. Creencia que permite elaborar una conclusión general a partir de uno o varios hechos aislados. Aplicar una conclusión a situaciones no relacionadas entre sí.

¿Cuántas veces ha sucedido eso realmente?

¿Qué pruebas tiene para sacar esas conclusiones?

¿Dónde está la prueba de que las cosas sean siempre así?

Inferencia arbitraria. Creencia de adelantar una determinada conclusión en ausencia de la evidencia que la apoye o cuando la evidencia es contraria.

¿Qué pruebas tiene para pensar eso?

¿Podríamos comprobar si es así?

¿Qué posibilidades hay de que ocurra eso?

Maximización o minimización. Creencia que se produce como consecuencia de evaluar los acontecimientos otorgándoles un peso exagerado o infravalorado en base a la evidencia real

¿Por qué es tan importante eso que piensa para usted?

¿Puede haber explicaciones distintas para ese suceso, otras formas de verlo?

Para analizar alternativas disponibles

Se trata de preguntas encaminadas a aumentar la creatividad y dejar a un lado la censura de la mente racional.

¿Y si....? ¿Qué haría?

¿Y si ese obstáculo no existiera?

¿Qué haría?

Fuente: Menéndez, José. (2010). *Principios de coaching*. Nueva metodología y herramientas para apoyar el éxito personal y profesional.

3.7 Observación participante.

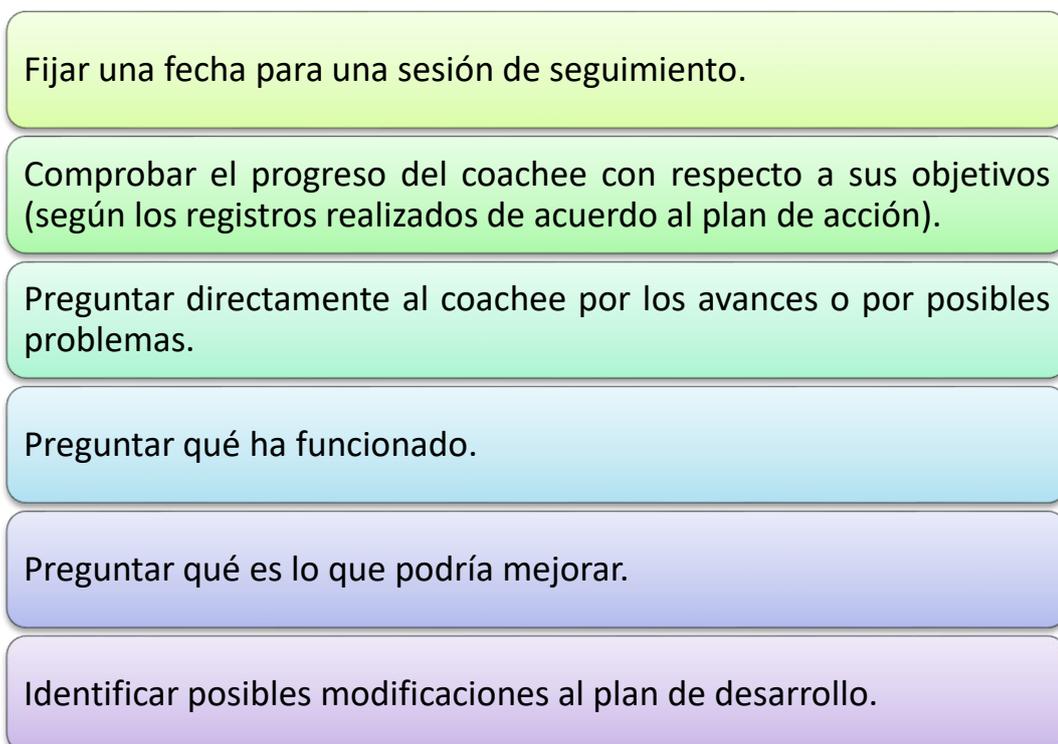
Es el proceso de selección y definición de problemas, conceptos e índices, procesando a la comprobación de la frecuencia y distribución de los fenómenos, incorporando los hallazgos individuales en un modelo de organización, llegando a la recolección e interpretación de datos.

3.8 Evaluación y mantenimiento: (feedback)

Se analizan los resultados conseguidos, las desviaciones e incidencias que impidieron el resultado deseado. Se rediseñan las acciones planteadas o se promueven otras nuevas en función de su puesta en práctica en la realidad por parte del coachee, y se efectúa la comprobación de los indicadores estipulados en el plan de acción.

En esta fase resulta fundamental la aplicación del feedback o retroalimentación (tanto ofrecer como recibir) por cuanto permite mantener el compromiso del coachee con las metas definidas, evaluando el progreso con respecto al objetivo establecido.

Ilustración 5. Consideraciones feedback



Fuente: Salazar, G. (2000). Coaching en acción.

3.8.1 Criterios de evaluación

Los criterios de evaluación constituyen un factor importante para que el coach o facilitador tome en cuenta los diferentes aspectos que se adaptan a la situación de los tutelados, los mismos que se presentan a continuación:

Ilustración 6. Criterios de evaluación



Fuente: Salazar, G. (2000). Coaching en acción.

3.8.2 Herramientas de evaluación

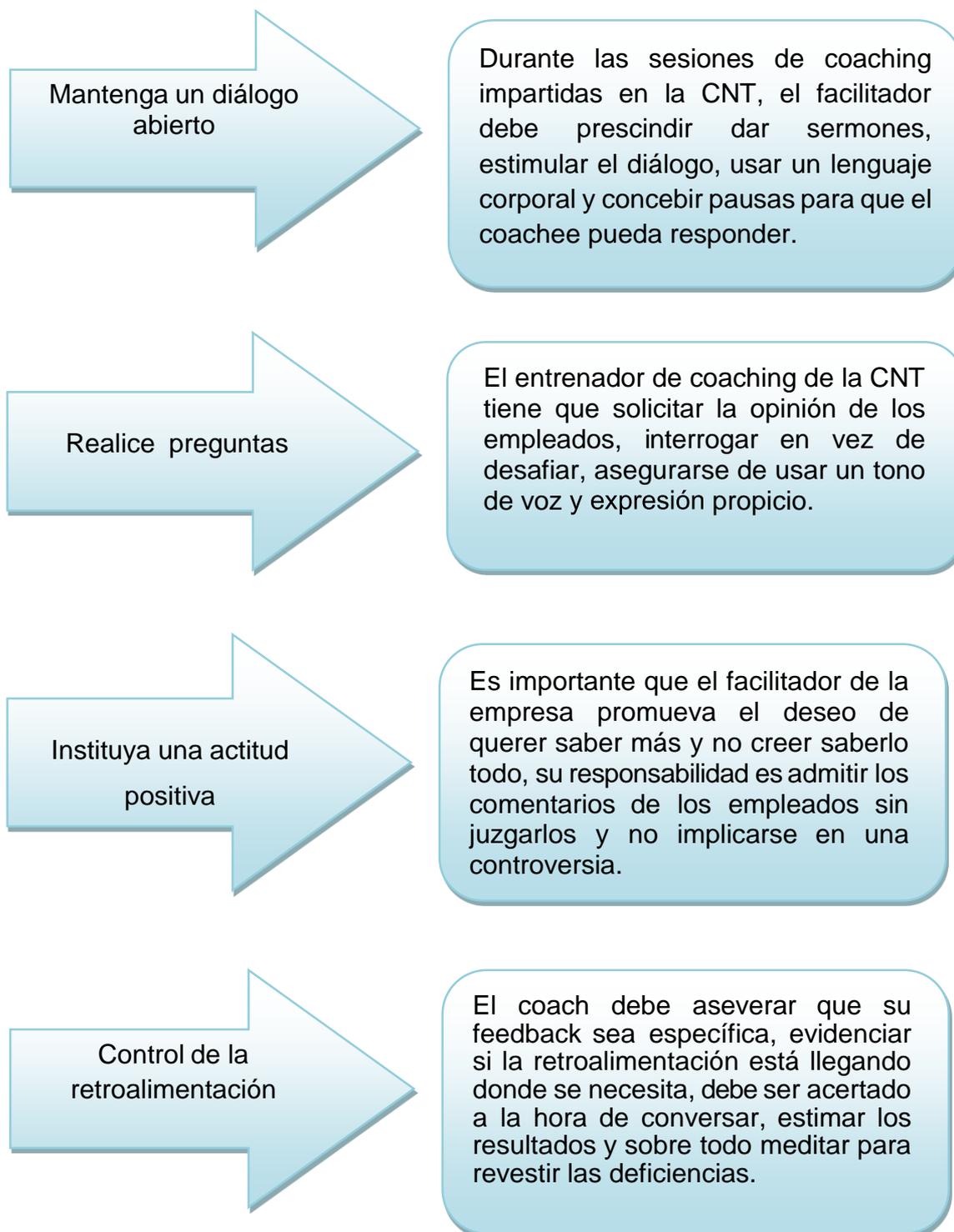
Tabla 34. Herramientas de evaluación

Herramientas	Conceptualización
Auto-informe	Es un instrumento de apoyo para obtener información personalizada del coachee de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones. ANEXO 2.
Auto-control	El coachee debe visualizar su conducta y citar sus objeciones en función de la CNT. ANEXO 3.
Entrevista	El coach entrevista personalmente a todo el personal de la CNT se puede efectuar después de un trimestre o semestre según convenga. ANEXO 4.
Apreciación de los demás	Aquí el coachee se encarga de brindar información sobre el desenvolvimiento de sus compañeros de trabajo al interior de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.
Observación directa	En este contexto el coach se faculta en observar y señalar las actuaciones por parte del coachee durante su jornada laboral. ANEXO 5.
Feedback (Retroalimentación)	Esta herramienta contribuye a un mejor desempeño del talento humano en consecuencia debe ser realizado de manera constante dentro en la CNT EP.

Fuente: Iraima, V y Martínez, M. (2011). *Herramientas y técnicas de coaching*.

3.8.3 Consideraciones de la retroalimentación

Ilustración 7. Retroalimentación



Fuente: Alméndarez, V. L.; Caballero, S. y Torres, S. Universidad Capitán General Gerardo Barrios. Usulután, El Salvador.

3.9 Recursos necesarios para la ejecución de la propuesta

Para la puesta en marcha del programa de coaching resulta precisa la utilización de varios materiales que incluye la mano de obra especializada y también el espacio físico donde se realizarán los talleres.

Tabla 35.Requerimientos

Recursos	Detalle
Mano de Obra	Para la contratación de mano de obra no se incurrirá en gastos, puesto que dentro de la empresa existe una persona encargada de impartir las capacitaciones a todo el personal.
Material Audiovisual	La empresa cuenta con tecnología de punta para el desarrollo de las diferentes capacitaciones que requiere el talento humano, por cuanto permitirá un mejor desenvolvimiento en el programa de coaching.
Espacio físico	La Corporación dispone de una sala virtual para el tratamiento del personal y la realización de los diferentes programas de capacitación.
Papelería y misceláneo	En el caso de la papelería y misceláneo no se incidirá en gastos debido a que la empresa hace requerimiento trimestralmente de todos estos materiales y se tiene en reserva en caso de requerirlo.

Elaborado por: Catherine Ordoñez – Gonzalo Coloma

CAPÍTULO IV

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP Chimborazo posee un programa de capacitación deficiente, el cual reemplaza de manera inadecuada a un plan de coaching con el que se pretende potenciar el rendimiento del talento humano de la entidad a través de charlas motivacionales, trabajos didácticos en equipo, la correcta comunicación, la conservación y mejora de las relaciones interpersonales.
- La investigación evidencia un acentuado desconocimiento del coaching en los servidores y trabajadores de la CNT. Si bien es cierto el área comercial posee este tipo de capacitación, las demás desconocen las bondades del coaching, lo cual genera limitación en el desempeño del talento humano influyendo por tanto negativamente en el servicio que brinda la empresa a la colectividad.
- El estudio proyectó que la aplicación de técnicas de coaching mejora la productividad de las personas y por ende el cumplimiento de los objetivos institucionales, así como también destacó que en esas condiciones la gestión del talento humano será mucho más trascendente en el crecimiento corporativo organizacional.
- Adicionalmente se concluyó que las técnicas de coaching aparte de generar habilidades y destrezas en la actividad laboral, representa un aporte significativo en el desarrollo del talento humano, con la aplicación de valores y principios que hace más efectiva la adopción de decisiones en situaciones hostiles.
- Finalmente la investigación refleja que el recurso humano prefiere ser capacitado en Liderazgo para conducir las tareas diarias conjuntamente con los compañeros de manera eficiente y eficaz. Además se concluyó que otra de las áreas del conocimiento fundamental que requiere el talento humano guarda relación con el Desarrollo Personal por cuanto el mismo se encuentra estrechamente relacionado con los objetivos laborales y profesionales ya que permite demostrar el conocimiento y capacidad que tiene cada servidor garantizando con ello la satisfacción de las necesidades de los usuarios.

4.2 Recomendaciones

- Se recomienda que en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP Chimborazo la aplicación del presente Plan de Coaching estará en la capacidad de atender con mayor eficacia y eficiencia los objetivos organizacionales a partir del requerimiento existente en el talento humano institucional.
- Se sugiere que el Plan de Coaching atienda un exhaustivo proceso de ejecución y evaluación con el propósito de mejorar el nivel de desempeño laboral en el corto, mediano y largo plazo. Adicionalmente se espera que la estrategia prevista en la capacitación guarden estricta dependencia con los objetivos institucionales fijados en la planificación estratégica de la CNT.
- Resulta fundamental asegurar el crecimiento continuo organizacional a partir de un eficiente proceso de formación axiológica que contemple una adecuada convivencia laboral y el mejoramiento permanente de las relaciones interpersonales, contribuyendo positivamente tanto en los clientes internos como externos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.
- Es de vital importancia emplear las diferentes técnicas de coaching al interior de la empresa por cuanto permitirán desarrollar habilidades y destrezas en los trabajadores de la CNT, garantizando con ello el fortalecimiento de su rendimiento laboral, elevando su nivel de productividad en beneficio de la Corporación.
- Se recomienda enfocar la capacitación como inversión primordial por cuanto la misma permitirá generar competitividad en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones perteneciente a la provincia de Chimborazo, motivando además un acentuado mejoramiento en el desempeño individual y grupal, incrementando al mismo tiempo el sentido de pertenencia y con ello el reconocimiento social y el prestigio institucional.

5 BIBLIOGRAFÍA

- ALMÉNDAREZ, V. L.; Caballero, S. y Torres, S. *Universidad Capitán General Gerardo Barrios*. Usulután, El Salvador.
- CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP. *Memoria empresarial 2013*. Jefatura de Análisis de Gestión. Pág. 9-45.
- FISCHER, L.(2004). *Mercadotecnia*. Tercera Edición. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- IRAIMA, V Y MARTÍNEZ, M. (2011). *Herramientas y técnicas de coaching*.
- MENÉNDEZ, J. (2011). *Principios del Coaching. Nueva metodología y herramientas para apoyar el éxito personal y profesional*.
- PALOMO, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.
- SALAZAR, G. (2000). *Coaching en acción*.
- VILLA, J. P y CAPERÁN, J. A. (2010), *Manual de coaching*. Barcelona: Bresca.
- VERAS, M. y CUELLO, C. (2005) *Prácticas de Gestión Humana*. República Dominicana: COPYRIGHTED MATERIAL.

5.1 Webgrafía

- CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP. Fecha de consulta: 25 de Octubre de 2014. URL: <http://corporativo.cnt.gob.ec/estrategia-empresarial-direccionamiento-empersarial/>.
- GOOGLE, Datos del Mapa 2014. Fecha de consulta: 10 de Noviembre de 2014.URL: <https://www.google.es/maps/search/CORPORACION+CNT+EP+RIOBAMBA/@-1.6723067,-78.6471413,20z>.

6 ANEXOS

6.1 Anexo 1: Modelos de encuesta

6.1.1 Test habilidades - coaching

**CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP
CHIMBORAZO**



ENCUESTA

Objetivo: Determinar puntos fuertes y débiles del talento humano de la CNT EP Chimborazo.

CUESTIONARIO

1. ¿Cuáles han sido los logros más significativos de su vida hasta este momento?
.....
2. ¿Cuáles han sido los obstáculos más grandes que ha tenido que vencer?
.....
3. ¿Cómo y cuándo tuvo un fracaso, y cómo eso afectó la manera en que usted piensa y actúa hoy?
.....
4. ¿Cómo han cambiado sus actitudes acerca de sus compañeros de trabajo y su vida durante los últimos años?
.....
5. ¿Qué lo ha hecho más exitoso o eficaz y en qué áreas?
.....
6. ¿Cómo se considera usted? (Orientado al presente, pasado o futuro)
.....
7. ¿Qué debería conocer yo sobre su vida profesional?
.....
8. ¿Qué debería conocer yo sobre su historia familia?
.....
9. ¿Cuáles son sus mayores retos que tiene que enfrentar dentro de su puesto de trabajo?
.....
10. ¿Cuáles son sus principales motivantes?
.....
11. ¿Cuáles son sus mayores temores?
.....

Observaciones:.....
.....
.....

Fuente: Alméndarez, V. L.; Caballero, S. y Torres, S. *Universidad Capitán General Gerardo Barrios*. Usulután, El Salvador.

6.1.2 Perfil de rendimiento



CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP CHIMBORAZO

ENCUESTA

Objetivo: Conocer el perfil de rendimiento del personal de la empresa.

CUESTIONARIO

1. ¿Cite tres valores que influyen en su vida personal?
.....
2. ¿Qué cargo ocupa en la actualidad?
.....
3. ¿Desde cuándo desempeña este cargo?
.....
4. ¿Cuáles son sus principales funciones?
.....
5. ¿Cuáles son las especificaciones para el desempeño de su trabajo?
.....
6. ¿Qué aspectos de su trabajo le satisfacen más? ¿Por qué?
.....
7. En una escala del 1 al 7, donde 1 es deficiente y 7 excelentes, ¿cómo calificaría sus relaciones interpersonales con sus clientes?
.....
8. ¿Qué aspectos de su trabajo le gustaría mejorar?
.....
9. ¿Cuáles son sus puntos débiles en el cargo que ocupa?
.....
10. ¿Cuáles serían los beneficios de mejorar esta o estas habilidades?
.....
11. Si potenciaría sus habilidades o técnicas, ¿Cómo contribuiría al crecimiento de la empresa?
.....
12. ¿Ha recibido retroalimentación acerca de su rendimiento en el trabajo?
¿Resultado beneficioso?
.....
13. ¿Cómo se ve dentro de cinco años? ¿Se siente realizado en su trabajo?
.....
14. ¿Qué es lo que le gustaría cambiar de su situación actual y del trabajo actual?
.....

Fuente: Alméndarez, V. L.; Caballero, S. y Torres, S. *Universidad Capitán General Gerardo Barrios*. Usulután, El Salvador.

6.1.3 Perfil de liderazgo



**CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP
CHIMBORAZO**

ENCUESTA

Objetivo: Definir el perfil del liderazgo de los colaboradores de la corporación.

TEST

Señale tres áreas en las que desearía trabajar:

- Comunicación (interpersonal y organizativa)
- Delegación y capacitación a los demás
- Planificación estratégica
- Toma de decisiones
- Desarrollo y comunicación de visión
- Establecimiento de objetivos y planificación de acción
- Negociación
- Gestión de tiempo y priorización
- Otros

Priorice las tres áreas seleccionadas

1 _____

2 _____

3 _____

Fuente: Alméndarez, V. L.; Caballero, S. y Torres, S. *Universidad Capitán General Gerardo Barrios*. Usulután, El Salvador.

6.1.4 Perfil de aprendizaje



CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP CHIMBORAZO

ENCUESTA

Objetivo: Determinar el perfil de aprendizaje del talento humano de la empresa.

CUESTIONARIO

1- ¿Cuándo fue la última vez que se interesó por una experiencia de aprendizaje?

1 a 3 meses___ 5 a 6 meses___ 8 a un año___ 0 a mas ___

2- ¿Qué obstáculos podrían impedir su aprendizaje?
.....

3- ¿Ante una área nueva de aprendizaje, suele considerarla emocionante desafío, o algo a lo que debe enfrentarse?
.....

4- ¿Aprende mejor con material en formato o escrito?
.....

5- ¿Recuerda mejor lo que ve o lo que oye?
.....

6- ¿Ante nuevas ideas se muestra a adoptarlo con rapidez?
.....

7- ¿Cuándo adquiere nueva información, intenta sintetizar y analizar los vínculos con base a su actual conocimiento?
.....

8- ¿Ante la posible adquisición de una nueva técnica, prefería disponer de instrucciones escritas, visionar un video de información o implicarse activamente?
.....

9- ¿Cuál es su necesidad actual más importante en relación con el aprendizaje?
.....

10- ¿Qué podría impedir satisfacer esta necesidad?
.....

Fuente: Alméndarez, V. L.; Caballero, S. y Torres, S. *Universidad Capitán General Gerardo Barrios*. Usulután, El Salvador.

6.2 Anexo 2: Modelo de auto informe



CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP CHIMBORAZO

CUESTIONARIO

1- ¿Cuáles son mis objetivos para este período?

.....

2- ¿Cómo he actuado frente a los objetivo?

.....

3- ¿Qué metas he alcanzado?

.....

4- ¿Qué he aprendido durante el programa de Coaching?

.....

5- ¿Cómo me ha ayudado el coaching para mejorar mi efectividad en el trabajo?

.....

6- ¿Cuáles son mis objetivos para el futuro?

.....

Observaciones:

.....
.....
.....

Fuente: Alméndarez, V. L.; Caballero, S. y Torres, S. Universidad Capitán General Gerardo Barrios. Usulután, El Salvador.

6.3 Anexo 3: Perfil de autocontrol

	CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP CHIMBORAZO
Nombre del Coachee:	
Respuestas al auto control:	
Observaciones:	

Fuente: Alméndarez, V. L.; Caballero, S. y Torres, S. Universidad Capitán General Gerardo Barrios. Usulután, El Salvador.

6.4 Anexo 4: Perfil para compañeros de equipo



CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP CHIMBORAZO

ENTREVISTA

Perfil para compañeros de equipo

CUESTIONARIO

1-Hasta qué punto cree que sus colegas desean trabajar en equipo.

.....

2-Cite 3 cualidades de un compañero de equipo exitoso.

.....

3-¿Cuál es la cualidad que más respeta en un compañero?

.....

4-¿Cómo resumiría la forma de ser de su colega?

.....

5-¿Quién es su modelo de rol que más ha influido en su vida?

.....

6-¿Quién es el compañero de equipo que absorbe más rápido los conocimientos?

.....

7-¿Cuáles son las necesidades de su equipo de trabajo?

.....

Observaciones:

.....

.....

Fuente: Alméndarez, V. L.; Caballero, S. y Torres, S. Universidad Capitán General Gerardo Barrios. Usulután, El Salvador.

6.5 Anexo 5: Modelo de test para evaluación del coach



CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP CHIMBORAZO

Objetivo: Puntualizar el perfil de evaluación del coach.

CUESTIONARIO

- 1- ¿Hablado de lo que es importante para mí?
.....
- 2- ¿Me escucha el coach?
.....
- 3- ¿Cómo me siento ahora?
.....
- 4- ¿Me he sentido apoyado por el coach?
.....
- 5- ¿Realmente tuvo en cuenta mi agenda el coach?
.....
- 6- ¿Ha reducido el estrés la sesión de coaching?
.....
- 8- En una escala del 1 al 10, 1 es muy bajo y 10 muy alto.
_____ ¿Cuál es el nivel de satisfacción con la sesión?
_____ ¿Cuál es el nivel de frustración con la sesión?

Observaciones:

.....
.....
.....

Fuente: Alméndarez, V. L.; Caballero, S. y Torres, S. Universidad Capitán General Gerardo Barrios. Usulután, El Salvador.

6.6 Anexo 6: Encuesta



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL



BOLETA N° 1

ENCUESTA

La encuesta va dirigida a todo el personal administrativo, comercial y técnico de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP Chimborazo, matriz Riobamba – centro, ubicado en las calles Tarqui S/N y Veloz.

OBJETIVO: DETERMINAR EL NIVEL DE CONOCIMIENTO QUE TIENE EL TALENTO HUMANO ACERCA DE UN PLAN DE COACHING Y SU INCIDENCIA DENTRO DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP CHIMBORAZO.

INFORMACIÓN GENERAL:

Nombre:..... Contrato o Nombramiento:.....
Lugar de residencia:..... Cargo:..... Área:.....

CUESTIONARIO

- ¿Cómo calificaría la capacitación actual de la empresa en el desarrollo para el personal?
Muy Eficiente Eficiente Escasamente eficiente Ineficiente
- ¿Le gustaría que su empresa le brinde una capacitación o entrenamiento para mejorar su desempeño laboral?
Frecuentemente Eventualmente Ocasionalmente Nunca
- ¿Con qué frecuencia usted intenta superar sus limitantes y aprovechar todas sus potencialidades personales?
Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca
- ¿Cuánto conoce usted sobre las bondades del coaching?
Muy alto Alto Bajo Muy bajo

5. ¿Qué fomenta el coaching?
- El desarrollo y potencial de las personas
- Mejora las relaciones entre directivos y subordinados
- Acrescentar las ventas de productos
- El liderazgo y la motivación
6. ¿En qué nivel la aplicación del coaching puede llegar a generar niveles de crecimiento empresarial?
- Muy alto Alto Bajo Muy bajo
7. ¿Por qué debería implementarse el proceso de coaching en la corporación?
- Falta de comunicación entre autoridades
- Bajo rendimiento laboral
- Mejorar las destrezas en su trabajo
- Escasa Motivación
8. ¿Qué beneficios cree usted que obtendrá la CNT con la aplicación del proceso de coaching?
- Mayor productividad
- Mejores relaciones entre compañeros de trabajo
- Mayor tiempo para planificación de estrategias
- Mayor incentivo laboral
9. ¿Qué tan importante es la aplicación de un plan de coaching en la corporación?
- Muy importante Importante Poco importante Nada
10. ¿Qué áreas requieren mayor capacitación?
- Staff Provincial Financiera Administrativa Comercial Técnica
- Todas
11. ¿En qué temas prefiere ser capacitado?
- Liderazgo Trabajo en equipo Desarrollo personal y humano

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

6.7 Anexo 7: Aplicación de la encuesta al personal de la CNT
GERENCIA



ÁREA ADMINISTRATIVA



ÁREA TÉCNICA



ÁREA COMERCIAL



INFORME URKUN

Inicio - URKUND D14321414 - TESIS DE COA...

https://secure.orkund.com/view/14339664-677670-980526#DcaxDYAwDETRXVL/Avt8lsgqESNQSJ2J9V777#MVcUcZjBmmyEDhTIFFUYC293mr

URKUND

Carlos García (carlos.garcia) ▾

Document [TESIS DE COACHIN PARA CNT 2015.docx](#) (D14321414)

Submitted 2015-05-12 13:57 (-05:00)

Submitted by gcoloma91@hotmail.com

Receiver carlos.garcia.esPOCH@analysis.orkund.com

Message TESIS PARA INFORME URKUND [Show full message](#)

5% of this approx. 42 pages long document consists of text present in 9 sources.

List of sources

+	Rank	Path/Filename	-
+	>	CAPITULO I TESIS XIME ok.docx	-
+		Gabriela Vaca.docx	-
+		TESIS NADIA 1.docx	-
+		TESIS ADRIANA ASSEN (3).pdf	-
+		trabajo.docx	-
+		proyecto de año servicios basicos del canton iunin.docx	-

1 Warnings
Reset
Export
Share

78% Active ▾

LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP CHIMBORAZO. PERIODO 2015. ", previo a la obtención del título

de Ingeniero Comercial, ha sido desarrollado por: Catherine Alexandra Ordoñez Villalba y Gonzalo Andrew Coloma Vera, han cumplido con las normas de investigación científica y una vez su contenido, se autoriza su presentación. _____ Ing. Sonia Enriqueta Guadalupe Arias DIRECTOR DE TESIS _____ Ing. Hernán Patricio Moyano Vallejo MIEMBRO DEL TRIBUNAL

1. CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Yo, Catherine Alexandra Ordoñez Villalba y Gonzalo Andrew Coloma Vera, estudiantes de la escuela de Ingeniería en Marketing de la Facultad de Administración de Empresas, declaramos que la tesis que presentamos es auténtica y original. Somos responsables de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

_____ Catherine Alexandra Ordoñez Villalba
Gonzalo Andrew Coloma Vera

1. DEDICATORIA A Dios porque es mi protector espiritual, a mis queridos padres Elsi y Tancredo, mi hermano Ariel cómplice de mis ilusiones, a mi familia, mis amigos, mis adorables maestros y mi novio por su apoyo incondicional y compañero de tesis, quienes me dieron vida, educación, apoyo y consejos, que con humildad, paciencia y sabiduría todo es posible, sus palabras de aliento en los momentos difíciles han sido incentivos para poder alcanzar este objetivo. Catherine Alexandra Ordoñez Villalba Esta meta cumplida dedico principalmente a Dios y la Virgen por darme fuerzas y guiarme día a día para seguir luchando en terminar mi carrera profesional, A mis padres Gonzalo y Piedad, quienes me dieron la vida y apoyo, a mi hermana Vane, mi abuela Erlinda, tíos Marcela, Sandry y Miguel, por las aventuras compartidas esos consejos que me dieron

Urkund's archive: UNIVERSIDAD CENTRAL ECUADOR / CAPITULO I TESIS XIME ok.docx **78%**

LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP" Tesis previo a la obtención del Título