

**LA GESTIÓN DEL CAMBIO Y CULTURA
ORGANIZACIONAL DENTRO DEL PROYECTO DE
OPTIMIZACIÓN EMPRESARIAL EN ETAPA**

**DIPLOMADO SUPERIOR EN GERENCIA
DE GOBIERNOS SECCIONALES**

Realizado por:

Ing. Susana Molina Ortiz

INDICE GENERAL

Introducción	1
--------------------	---

CAPÍTULO I

1. LA GESTIÓN DEL CAMBIO Y CULTURA ORGANIZACIONAL

1.1. Antecedentes	2
1.2. El proceso de cambio	2
1.3. Cambio Organizacional	4
1.4. Cultura Organizacional	6

CAPÍTULO II

2. PROPUESTA DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN ETAPA

2.1. Generalidades	8
2.2. Propuesta	8
2.3. Plan de comunicación Interna	11
2.4. Plan de Inducción	17
2.5. Plan de Desarrollo Personal y Organizacional	25
2.6. Plan de Motivación Social y Humana	26

CAPÍTULO III

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1. Conclusiones	29
3.2. Recomendaciones	29

ANEXOS	31
--------------	----

BIBLIOGRAFÍA	36
--------------------	----

INTRODUCCIÓN

El entorno que rodea a las organizaciones empresariales es cada vez más complejo y dinámico; hoy por hoy, el cambio es una constante. Los nuevos escenarios exigen la adopción de estrategias de cambio que les permitan elevar sus niveles de productividad y competitividad para enfrentar en mejores condiciones la innovación que requieren, ante la necesidad de orientar a la Organización hacia la satisfacción del cliente.

La Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca -ETAPA-, cuenta al momento con la definición clara de su Plan Estratégico, en el que ha determinado su filosofía de trabajo, sus aspiraciones, estrategias, objetivos y metas. Como parte importante de este Plan, está llevando adelante el Proyecto de Optimización Empresarial, bajo los siguientes lineamientos: Gestión por Procesos, Sistemas de Información y Gestión del Cambio, como elementos esenciales y prioritarios para lograr que ETAPA, sea una Empresa más eficiente y competitiva con proyección hacia el futuro.

El mejoramiento de las organizaciones tiene que ver y se fundamenta principalmente en el mejoramiento de sus procesos, cualquier cosa que estemos haciendo puede hacerse mejor, con mayor calidad, más eficiencia, menor costo y mayor rapidez, trabajando sobre lo existente y buscando un cambio gradual de mejoramiento continuo. En ETAPA se ha asumido este reto a través de un proceso de transformación y mejoramiento empresarial mediante la gestión por procesos, conscientes a su vez que esta transformación pueda llevar a un cambio en su modelo de gestión y de hecho significará un cambio organizacional profundo y por ende su clima y cultura organizacional se verán también afectados en gran medida.

La propuesta de gestión del cambio organizacional en ETAPA, justamente prioriza aspectos como: la comunicación interna, la inducción, el desarrollo personal y organizacional, la motivación social y humana, entre otros, con el objeto de conseguir un cambio organizacional dinámico que soporte el proyecto de optimización empresarial, y que a su vez coadyuve a mitigar la consecuente resistencia de todo proceso de cambio.

CAPÍTULO I

LA GESTIÓN DEL CAMBIO Y CULTURA ORGANIZACIONAL

1.1. ANTECEDENTES

“La Empresa Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca -ETAPA-, históricamente ha desempeñado un papel predominante dentro de la comunidad, tanto por la cobertura y calidad de la prestación de los servicios, cuanto por su aporte a la generación de empleo, y en general al desarrollo económico y tecnológico del cantón, la región y el país.

Las nuevas condiciones, le exigen a ETAPA adaptarse y responder con una estructura empresarial moderna y ágil, propiciando la tecnificación de sus servicios y procesos, una planificación participativa y descentralizada y la implantación de instrumentos de gestión, que permitan reformar las estructuras vigentes y adecuarlas hacia los retos del futuro”¹. Así, en el año 2004, y desde entonces, su gestión se fundamenta en la formulación de su Plan Estratégico.

Su diseño y formulación partió de un diagnóstico general de tendencias y de perspectivas internas y externas, que permitieron identificar los elementos más importantes que inciden en la situación actual y futura de ETAPA e identificó como una de sus áreas estratégicas críticas, al Desarrollo Organizacional, planteando desde entonces, el Proyecto de Optimización Empresarial mediante una Consultoría de largo plazo.

1.2. EL PROCESO DE CAMBIO

Emprender un cambio no es tarea fácil, primeramente por que no todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aún que estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos patrones de funcionamiento. El psicólogo Kart Lewin presentó una explicación clásica de la forma de instrumentar un cambio. Para Lewin, todas las conductas observadas en las organizaciones son producto de dos tipos de

¹ Nueva Gestión de Servicios Públicos

fuerzas: las que luchan por mantener el statu quo, y las que se esfuerzan por conseguir el cambio. Por consiguiente, para instrumentar el cambio hay que reducir las fuerzas partidarias del statu quo o aumentar las fuerzas a favor del cambio. El proceso consiste en:

DESCONGELAR. Significa disminuir las fuerzas que lucha por conservar el statu quo, por lo general presentando un problema o evento provocativo para que las personas reconozcan que es necesario cambiar y buscar soluciones nuevas.

MOVER. Pretende cambiar o modificar la conducta de las personas dentro de la organización. Mover significa desarrollar conductas, valores y actitudes nuevos, en ocasiones por medio de cambios de la estructura de la organización y otras, por medio del tipo de técnicas de desarrollo, y cambios en la organización basados en personal.

RECONGELAR. Las organizaciones tienden a volver a la forma anterior de hacer las cosas, a menos que se reforzaran los cambios. Este refuerzo se consigue volviendo a congelar a la organización en su nuevo estado de equilibrio. Lewin era partidario de instituir sistemas y procedimientos nuevos (como planes de compensación y procesos de evaluación) para respaldar y mantener los cambios que se habían realizado.

De esta manera, el cambio es un fenómeno conceptualmente simple en que intervienen dos conceptos bien identificados: una situación inicial de la que queremos salir y una situación objetivo que juzgamos como relativamente ventajosa. El tercer concepto, más difuso, mucho más difícil de calificar y de operar, es el de la transición.



La transición es esa especie de situación intermedia donde notamos las trabas, las dificultades y los costes del cambio y donde, desafortunadamente, no hemos aún

abandonado completamente las desventajas originales ni hemos obtenido todavía los beneficios que esperamos. Es el momento en que el cambio es más frágil.

Los cambios organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro de mucho más provecho. En este proceso de transformación en un principio, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse (resistencia al cambio), es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas internas y externas a la organización.

Está claro que no todos los cambios son iguales ni se dan en condiciones similares. Los factores condicionantes que pueden trabar el cambio y los elementos reforzadores que pueden facilitarlo, suelen diferir significativamente en cada caso. Todo esto hace que cada situación de cambio sea única.

Si queremos lograr un cambio efectivo, lo primero que necesitamos es identificar cuáles son las características particulares del proceso de cambio a encarar. De esta forma, podemos posicionarnos en términos de qué procesos establecer y qué herramientas utilizar.

Evidentemente, la complejidad del cambio aumenta cuanto mayor es su magnitud y menor la disposición a cambiar en los sujetos del cambio. A mayor complejidad, mayor es la necesidad de generar una estructura que sustente el cambio y mayores deben ser los recursos dedicados al proceso.

El desafío en todo este proceso es claro: consiste en minimizar el decaimiento temporal, pero sin resignar la profundidad que el cambio requiere y, por otra parte, en reducir la duración de la transición pero atendiendo a la capacidad de la organización y de los individuos para absorber los nuevos conceptos y adquirir las nuevas capacidades que se requieran para asegurar los resultados finales y su estabilidad en el tiempo.

1.3. CAMBIO ORGANIZACIONAL

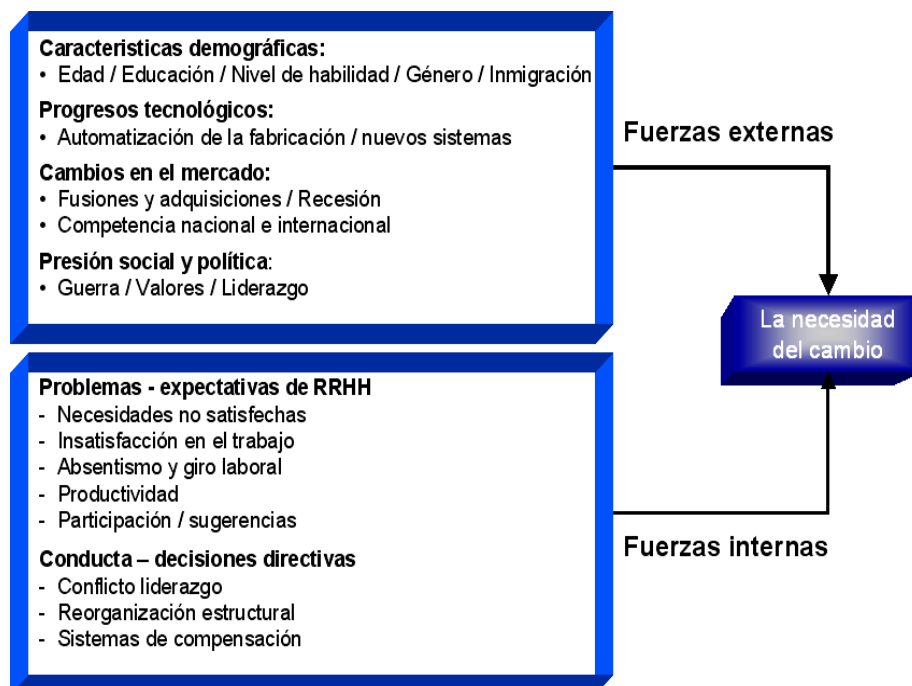
El Cambio Organizacional puede definirse como el conjunto de variaciones de orden

estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional. Es decir, la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.



Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

Internas: Las que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; por ejemplo: nuevas adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, nuevos modelos de gestión, etc.



Externas: Las que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico, requerimientos de clientes, nuevo entorno económico, social, tecnológico, etc.

Es necesario manejar muy integradamente aspectos técnicos y aspectos humanos, ya que sin la capacidad para tratar los aspectos humanos, el proceso de aceptación y adopción del cambio resulta mucho más dificultoso.

Los aspectos técnicos: metodología, mejores prácticas empresariales, efectivo gerenciamiento de proyectos, experiencia en tecnología y procesos, experiencia funcional, etc. generalmente conllevan un enfoque de trabajo integrado en un proceso de cambio. A su vez los aspectos humanos como: medición de la propensión al cambio, alineamiento cultural del cambio, compromiso de los líderes, participación del personal, comunicación abierta, capacidad individual y grupal, motivación, desarrollo personal, etc. permite complementarse a los aspectos técnicos. El punto de equilibrio entre estos dos aspectos, es lo que garantizará un cambio apropiado.

1.4. CULTURA ORGANIZACIONAL

Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que distinguen de una organización a otras.

Las características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional, pueden definirse como:

- La identidad de sus miembros, el grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- Énfasis en el grupo, las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- El enfoque hacia las personas, las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la misma.
- La integración de unidades, la forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.

- El control, el uso de reglamentos procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
- Tolerancia al riesgo, el grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- El perfil hacia los fines o los medios, se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- Los criterios para recompensar, como se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento.
- El enfoque hacia un sistema abierto, el grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.
- Tolerancia al conflicto, grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas.

Toda organización crea su propia cultura o clima y refleja las normas y los valores del sistema formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal. También refleja la historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae; sus propios procesos laborales y su planta física, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema.

En muchos procesos de transformación, se eluden aspectos coyunturales como la cultura organizacional debido a que se ha interpretado muy superficialmente el rol del líder dentro de un proceso de cambio, se ha ignorado lo importante y estratégico que constituye el hecho que: si no hay una visión compartida, nunca se generará la suficiente energía y significado que movilice a la organización y a su recurso humano en el proceso de cambio.

CAPÍTULO II

PROPUESTA DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN ETAPA

2.1. GENERALIDADES

La propuesta de Gestión del Cambio Organizacional en ETAPA contempla directamente un acompañamiento al Proyecto de Optimización Empresarial propuesto a largo plazo, en el que no se descuiden aspectos coyunturales como la cultura organizacional o que se ignore lo importante y estratégico que constituye el hecho que: si no hay una visión compartida, nunca se generará la suficiente energía y significado que movilice a la Empresa y a su recurso humano en el proceso de cambio.

Es importante mejorar y mantener la integración de los objetivos empresariales con los aspectos sociales, de modo que la misión de la Empresa sea fortalecida, a fin de que las instancias administrativas funcionen adecuadamente a través de un instrumento de gestión basado en la información, conocimiento y evaluación de la responsabilidad de la Empresa con sus colaboradores y viceversa. El esquema planteado es el siguiente:

2.1.1. Evaluar la disposición al cambio en ETAPA

Realizar una encuesta diagnóstica en la que se incluyan combinaciones de análisis de percepción de la magnitud del cambio, la disposición de apoyarlo, el clima y cultura organizacional, el análisis de factores condicionantes y reforzadores, etc. Este proceso se complementará con una serie de talleres de trabajo que profundizan los resultados obtenidos.

2.1.2. Articular una clara visión del cambio

Realizar talleres de trabajo con la alta gerencia, complementados con un plan de comunicación general sobre las necesidades y características del cambio.

2.1.3. Construir una estructura de cambio apropiada

Tener en cuenta una estructura básica de trabajo considerando elementos básicos, no excluyentes que conformen este proceso.

2.1.4. Crear capacidad de liderazgo y apoyo

Establecer mecanismos a aplicar para lograr la institucionalización e internalización del cambio.

2.1.5. Coordinar la situación de cambio y los valores culturales

Analizar los puntos de conflicto y se trabajar en la identificación de los factores de la cultura, capaces de aportar los elementos que faciliten al proceso generalizado del cambio.

2.1.6. Generar capacidades de cambio individuales y por equipos de trabajo

Establecer un “Grupo de Gestión del Cambio” para llevar adelante los planes establecidos en la estructura del cambio, con el objeto de formar equipos de apoyo (team building) que faciliten las actividades técnicas de la Gestión por Procesos.

2.1.7. Establecer mecanismos de revisiones y rendimientos

La evaluación del manejo sistematizado de conocimientos, realizando usualmente a través de revelamientos y encuestas permitirá vigilar el avance del proceso para definir o redefinir acciones de mejoramiento continuo. En el ámbito organizacional, deben revisarse los mecanismos en uso para detectar incoherencias. La definición temprana de objetivos también facilita el ajuste del proceso de cambio.

2.2. PROPUESTA

2.2.1. Constitución del “Equipo de Gestión del Cambio” con personal de ETAPA que estrechamente esté relacionada con trabajadores y empleados de las diferentes áreas para apoyarse en las fortalezas y aprovechar de las oportunidades de mejoramiento. Estará conformado por: Secretario General, Trabajadoras Sociales, Relacionadora Pública, Responsable del Departamento de Desarrollo Organizacional, un representante de la Dirección de Informática, un representante de la Dirección General de Planificación, un funcionario de la Unidad de Mercadeo de la Gerencia Comercial, un representante de la Asociación de Empleados y un representante del Comité de Empresa.

2.2.2. Estructura de la Propuesta:

Plan de Comunicación Interna

Plan de Inducción

Plan de Desarrollo Personal y Organizacional

Plan de Motivación Social y Humana

2.2.3. Esquema de cada uno de los planes: Para llevar adelante la estructura de cambio mediante los planes indicados, se seguirá en cada uno de ellos, el siguiente esquema:

Objetivos general y específicos: el objetivo general se operativiza a través de los objetivos específicos que indican los caminos para alcanzarlo y orientan a los planes a desarrollarse.

Metas y resultados esperados: las metas son la expresión cuantitativa del logro de los objetivos específicos de la planificación. Los resultados esperados son la explicitación de los servicios y/o productos que se espera generar a partir de las actividades previstas en la programación.

Criterios de acción políticos y estratégicos: los primeros están vinculados con la misión, la visión, la cultura organizacional y el ideal de comunicación. Son los principios rectores y valores esperados que la organización desea observar durante su ejecución. En cambio, los criterios de acción estratégicos, son líneas maestras para abordar situaciones de comunicación específicas reconocidas en el diagnóstico.

Programación: implica ordenar y describir las estrategias que queremos en nuestra organización para alcanzar los objetivos, los resultados esperados y las metas.

Calendarización: ordena cronológicamente las actividades para su posterior seguimiento.

Evaluación: Evaluación de proyecto: se pregunta si debe realizarse o no un proyecto y cómo debe hacerse.

Evaluación continua: observa la ejecución del proceso. Sirve para detectar las dificultades e introducir los mecanismos de corrección.

Evaluación de resultados: determina en qué medida el proyecto alcanzó su propósito (metas y resultados esperados) y cuáles son los efectos secundarios.

2.3. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Comunicar puertas adentro es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. Para ello, primeramente, resulta importante implementar diagnósticos y planificaciones participativas. Si no se sabe escuchar, se corre el riesgo de comunicar muy bien la información que no le interesa a nadie y además se trunca otra vía de intercambio para generar creatividad y espíritu de equipo.

Cuando hablamos de Comunicación Interna básicamente nos referimos al “Público Interno”, al personal de la Empresa ETAPA. Pero también es importante considerar todos “los destinatarios” en la estrategia, son todos aquellos públicos cercanos como los proveedores o familiares del personal que indirectamente comparten la cotidianeidad de la Empresa y se pueden identificar con ella.

La comunicación está inmersa en todos los niveles de la Empresa, pues es el mecanismo que dinamiza las decisiones y a su vez es el factor que crea actitudes en los públicos receptores de todo orden. En este sentido los miembros de la Empresa, desde los ejecutivos hasta los más sencillos niveles, son los difusores de una buena parte de la información y comunicación que se genera más o menos libremente, obedeciendo a lo que se denominan sistemas formales o informales. Es de nuestra responsabilidad hacer que estas fuerzas informativas se canalicen de la mejor forma posible debido a que pueden ser altamente benéficos o insistentemente perjudiciales, por la carga de subjetividad y prejuicios de orden psicológico que caracterizan a estas formas de comunicación.

El compromiso de ETAPA con la calidad, más allá de cumplir con un objetivo operativo, radica en el empeño de mejorar nuestra imagen institucional, asegurar y mantener ventajas comparativas y competitivas, que den cuenta de una nueva cultura organizacional de innovación y renovación. Por todo ello es urgente la necesidad de efectuar una difusión participativa con el personal sobre el Plan de Comunicación Interna, así como, posibilitar a los líderes de los Procesos de las distintas áreas, que den a conocer en forma oportuna y permanente el estado actual del mismo, a través de diferentes estrategias e instrumentos de comunicación, con el objetivo de incentivar y generar el mayor compromiso del personal, en la buena marcha y consecución empresarial. El plan propuesto, es el siguiente:

2.3.1. Visión:

Posicionar al Plan de Comunicación Interna, como elemento amigable de apoyo y mejoramiento de la gestión empresarial.

2.3.2. Misión:

Difundir las políticas y objetivos establecidos por los directivos y autoridades, a través de una comunicación directa y permanente, lo que permitirá un mayor nivel de credibilidad institucional y una mejor valoración del importantísimo rol que desempeñan los trabajadores en este proceso.

2.3.3. Objetivo General

Difundir, socializar y concienciar acerca de los beneficios del Plan de Comunicación Interna en la Empresa, identificando los resultados a corto, mediano y largo plazo.

2.3.4. Objetivos Específicos

1. Integrar y comprometer al personal de la Empresa con respecto al Plan de Comunicación Interna
2. Conocer y difundir los beneficios, actividades y procesos a nivel interno que realiza la Empresa con estrategias de comunicación organizativa, publicidad y marketing interno.
3. Posicionar a la Unidad de Comunicación de la Empresa como el organismo receptor, procesador, planificador y emisor de la información, y su interacción con las demás áreas relacionadas.

4. Generar una campaña con productos comunicacionales y actividades proclives a la adhesión y motivación del personal.
5. Mantener informado al nivel ejecutivo y al equipo estratégico del Proyecto sobre el avance, opiniones y actividades que se susciten en el proceso de comunicación, para conjuntamente, si el caso lo amerita, adoptar estrategias emergentes de comunicación.
6. Diseñar y coordinar con el nivel ejecutivo, el entrenamiento del personal en las áreas de motivación e inducción empresarial como parte de la coordinación con del plan de comunicación interna.

2.3.5. Fortalezas

- Liderazgo y especialización en el tratamiento de la información
- Generación de autoestima y motivación en el personal interno
- Disponibilidad de la infraestructura operativa
- Múltiples fuentes técnicas de generación de información y motivación

2.3.6. Debilidades

- Información interna contradictoria
- Desconocimiento del manejo del proceso de comunicación interna, lo que provoca nerviosismo y rechazo a decisiones importantes por parte del personal.
- Voceros espontáneos no calificados
- Oposición de sectores laborales y grupos de poder al interior de la Empresa.
- Desinformación en el tema de procesos y estabilidad laboral.
- Débil identidad institucional.
- Insuficiencia de recursos para la difusión y ejecución de campañas informativas
- Poca capacidad de diálogo interno y externo.

2.3.7. Políticas

- Fundamentar el principio de que la comunicación es un proceso dinámico para el conocimiento de la existencia, crecimiento, persuasión y apropiación del proceso de la gestión y comunicación interna.
- Designar como portavoces institucionales, a los líderes de proceso en las diferentes áreas de la Empresa, y una vocería oficial sobre el proceso al señor

Gerente General, en forma exclusiva y de ciertos líderes de unidades técnicas en áreas específicas.

- Comprometer los esfuerzos y estrategias necesarias orientadas a conseguir la mayor integración del personal involucrado en cada proceso y, a través de productos comunicacionales
- Incentivar el mejoramiento del clima laboral, en beneficio de un mayor rendimiento y desempeño laboral e institucional.
- Propiciar un mayor acercamiento con los periodistas que cubren la fuente, como interlocutores válidos hacia la opinión pública, a través de actividades comunicacionales de intercambio de información, capacitación, visitas de observación, a fin de lograr un mayor conocimiento de la Empresa y la labor que realizan sus colaboradores en las diversas áreas (al final del proceso).

2.3.8. Estrategias

1. Elaboración y emisión periódica de información de la actividad empresarial, con temas importantes para los involucrados en el proceso.

- Organizar jornadas de inducción, motivación y autoestima del personal con la participación de equipos de comunicación y administrativo acompañados de un Psicólogo Industrial y de Bienestar Social.
- Elaborar carpetas informativas, folletos especializados, artículos promocionales, entre otros, para distribuir a todos los involucrados.
- Mantener reuniones periódicas con los líderes de procesos, para conocimiento directo de los planes y proyectos.
- Solicitar información periódica a cada una de las áreas de la Empresa.
- Realizar diagnósticos y evaluaciones para corregir y rectificar acciones comunicativas.
- Dar seguimiento y evaluación de los procesos de comunicación al interior de la Empresa y visitas de campo con registro en video y fotografía de las actividades realizadas.
- Conformar el Comité de discusión y seguimiento del Plan de Comunicación, integrado por el Gerente General o su Representante, el Jefe de Comunicación y un integrante del Equipo Estratégico, para la toma de decisiones.

2. Formación de una imagen positiva de la Empresa y autoestima en la mente de los colaboradores de la misma.

- Identificar y eliminar las barreras de comunicación en los públicos internos, así como generar actividades de diálogo y unificación de criterios con los voceros no oficiales de la misma.
- Producción de material impreso y objetos promocionales para difundir entre los públicos internos, líderes de opinión interna y medios de comunicación actividades importantes de la Empresa.

3. Producir información especializada para sectores vinculados al proceso.

- Elaboración y publicación de artículos y fotografías de los públicos internos para ser difundidos en la revista interna de la institución.
- Organización y/o participación en un evento anual empresarial con la participación de los públicos internos (ferias, exposiciones, discusiones técnicas, entre otros)
- Segmentos informativos sobre el proceso de gestión y comunicación para insertarlos en distintos medios: carteleras, impresos y audiovisuales existentes.

4. Motivar y reafirmar la identidad de los funcionarios y trabajadores con los planes y programas empresariales, a fin de mejorar la interrelación entre los actores.

- Diseño y difusión del logotipo institucional, misión, visión y valores corporativos.
- Calendarizar la publicación y difusión de: proyectos, funciones, organigramas, y diferente información de interés institucional, considerando posibles temas para su publicación según el siguiente detalle: (Anexo A).
- Motivar y comprometer la participación, reconocer la “actitud” del personal, en espacios de difusión en revistas, impresos y a través del correo interno
- Elaboración de un brochure empresarial, que recoja las políticas empresariales, resultados, actividades y testimonios, sean estos directivos, operativos y administrativos.
- Diseño y manejo de las carteleras informativas ubicadas y a instalarse en el edificios y pisos estratégicos de la Empresa.

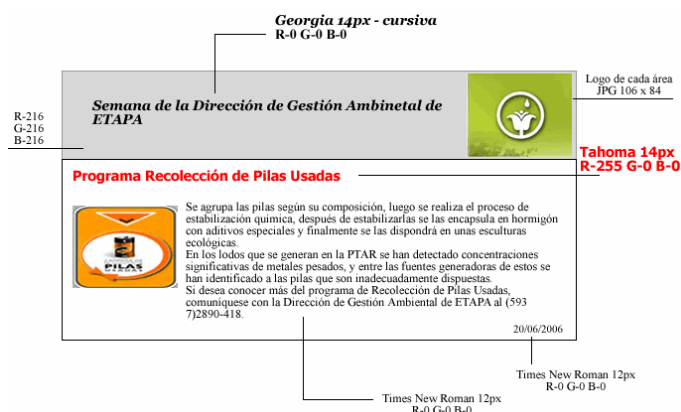
- Rediseño y mantenimiento de espacios empresariales en la página Web de la Empresa, en coordinación con el Departamento de Informática, para facilitar el acceso a la información para públicos internos y externos.
- Diseño y puesta en ejecución de protectores de pantalla con menciones de valores corporativos quincenales y mensuales.
- Organización en un evento solemne o social empresarial con la participación de todos los públicos internos (sesión solemne o retiro empresarial).

2.3.9. Medios de comunicación:

En los casos de publicaciones a través de las herramientas informáticas es fundamental la coordinación entre Relaciones Públicas – Comunicación Interna y la Dirección de Informática.

Comunicación a través del correo electrónico: Institucionalizar el envío de correos electrónicos con información empresarial bajo la cuenta “ETAPA INFORMA”.

Los textos para su publicación deben ser cortos y explicativos, de tal manera que puedan entender los receptores y de ser posible con ayudas visuales. A fin de ajustar estos mensajes a la imagen empresarial, se solicitará a la agencia publicitaria de la Empresa la elaboración de plantillas que sirvan como ayudas visuales, un ejemplo de esta estructura se presenta a continuación:



Así mismo es necesario tener presente la aceptación o interés de los mencionados receptores del mensaje, evitando cargar información innecesaria y desgastar los recursos comunicacionales.

Información a través del segmento eventos-noticias en la página intranet corporativo:

El área de Comunicación Interna cuenta con permisos especiales para publicar en la página Intranet Corporativa: noticias, eventos y boletines de prensa, a fin de mantener informado al personal que tiene acceso a este medio.

Dependiendo del tipo de mensaje se deben aplicar estrategias como: Mensajes de invitaciones en general será difundido en el segmento “Eventos”, Mensajes de avances de obra, firma de convenios o información que requieren mayor detalle será difundido en el segmento “Actualidad”. Estos “segmentos” actualmente pasan desapercibidos, por lo cual es importante darles publicidad y generar la costumbre de revisarlos continuamente.

Es igual de importante considerar que ETAPA está atravesando por un cambio de imagen, renovación de su portal web e intranet corporativo, debiendo verse como una oportunidad para refrescar e impulsar la comunicación al interior de la organización por lo que es necesario dar a conocer al personal los diferentes segmentos y la información colocada en ellos. Esta tarea de difusión forma parte del proyecto “Portal de ETAPA” que se encuentra liderado por la Dirección de Informática.

Difusión en carteleras: A partir de octubre 2005 se realizó la implementación de carteleras en los diferentes locales de ETAPA y se definió un responsable para el cuidado y mantenimiento de las mismas. El área de Comunicación Interna enviará información periódica por parte de colaboradores de las diferentes áreas, dependencias encargadas de proporcionar artículos de interés general. Este medio debe ser fortalecido motivando a todo el equipo y concientizando su importancia; considerando además que un buen segmento de trabajadores de la Empresa no disponen de medios electrónicos, y que serán las carteleras el único medio de difusión y comunicación.

2.4. PLAN DE INDUCCIÓN

La inducción es un proceso de información cuya meta principal es contribuir a la adaptación del trabajador hacia su grupo y las herramientas de trabajo.

Inducir implica una acción orientada respetando los valores e intereses del individuo, que se le entregue al trabajador un sistema de información que le permita adaptarse mejor y más rápidamente a las normas y valores de la Empresa.

Inducir es un medio para lograr una mejor capacitación, un mejor desempeño laboral y mayor seguridad. La manera eficaz de lograr que un trabajador efectúe con seguridad su trabajo, es conseguir que se acostumbre a actuar así desde el primer momento en que ingresa en la Empresa.

2.4.1. Visión

Posicionar al Subsistema de Inducción de Personal como elemento esencial de la Gestión de Recursos Humanos y como base del mejoramiento del desempeño empresarial.

2.4.2. Misión:

Establecer un mecanismo que permita a la Empresa lograr que sus empleados y trabajadores se adapten e identifiquen con ella, con el fin de formar y conservar colaboradores eficientes, altamente motivados, estimulados y capacitados.

2.4.3. Objetivo General:

Facilitar la adaptación e integración del nuevo empleado y trabajador a la Empresa y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con las características y dimensiones de la misma.

2.4.4. Objetivos Específicos:

2. Integrar y comprometer al personal de la Empresa con respecto del Plan de Inducción de Personal en ETAPA.
3. Proporcionar al trabajador información referente al contexto general donde ingresa; es decir, su historia, estructura, evolución y servicios que presta la Empresa.
4. Contribuir a la identificación del trabajador con su situación de trabajo y todo lo que ello implica.
5. Proporcionar al trabajador que ingresa, las bases para una adaptación con su grupo de trabajo.

6. Integrar la inducción de personal a los demás subsistemas de Recursos Humanos.
7. Contribuir eficientemente al Proceso de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional, para fortalecer el Proyecto de Optimización Empresarial en ETAPA.
8. Diseñar y coordinar el entrenamiento de personal en las áreas de motivación e inducción empresarial como soporte al Proceso de Gestión del Cambio

2.4.5. Fortalezas

- Generación de autoestima y motivación en el personal nuevo
- Disponibilidad de la infraestructura operativa
- Múltiples fuentes técnicas de generación de información y motivación

2.4.6. Debilidades

- Desconocimiento de la Empresa, su misión, visión, valores, servicios que presta, etc.
- Mayor gasto de tiempo para que el trabajador se sienta identificado con la Empresa.
- Ansiedades y temores iniciales
- Débil identidad institucional
- Información interna contradictoria
- Desconocimiento del manejo del proceso de inducción de personal al interior de la Empresa
- Voceros espontáneos no calificados
- Desinformación en el tema de actividades y procesos
- Poca capacidad de diálogo interno y externo

2.4.7. Políticas

- Fundamentar el principio de que la información y la comunicación es un elemento dinámico para el conocimiento de la existencia, crecimiento, persuasión y apropiación del proceso de Inducción de Personal.

- Designar como portavoz institucional del proceso de inducción, al Departamento de Desarrollo Institucional de la Dirección de Recursos Humanos, y como voceros y líderes del proceso en forma exclusiva a ciertos superiores inmediatos de unidades técnicas en áreas específicas.
- Todo el personal que ingrese a la Empresa debe ser sometido al proceso de inducción, con el fin de facilitar la información que permita lograr la identificación con la organización; de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos de un adecuado ajuste a su puesto de trabajo.
- La Dirección de Recursos Humanos, como encargada de coordinar el proceso de Inducción, igualmente velará por el desarrollo del proceso.
- El Proceso de Inducción se realizará periódicamente una vez cada tres (3) meses.
- Entregar al nuevo colaborador de la Empresa, el Manual de Inducción, el CD de Inducción y el folleto de Seguridad e Higiene Industrial, durante el proceso de Inducción.
- La Inducción específica del puesto, será realizada por el superior inmediato del nuevo trabajador, realizando las actividades necesarias para lograr el cumplimiento de este objetivo.
- La Dirección de Recursos Humanos, notificará a los superiores inmediatos por área, la lista de los nuevos colaboradores que serán sometidos al proceso de Inducción.
- El proceso de Inducción debe ser revisado periódicamente por la Gerencia de Recursos Humanos con el fin de realizar los ajustes necesarios que aseguren la permanencia del programa.
- Al culminar el proceso de Inducción, el colaborador deberá llenar un formato suministrado por la Dirección de Recursos Humanos, denominado "Evaluación del Programa de Inducción", para así dar una opinión a cerca del proceso realizado.

2.4.8. Estrategias

1. Inducción inicial. Fase de recepción, inducción general y específica

- Recibir a los nuevos trabajadores, dándoles la bienvenida a la Empresa.

Responsable	Paso	Acción
-------------	------	--------

Dirección de Recursos Humanos. Departamento de Desarrollo Institucional.	1	Envía cronograma de actividades del Programa de Inducción y comunica a los responsables de cada acción.
	2	Envía a los superiores inmediatos lista de los nuevos trabajadores de su área que asistirán a la charla de Inducción.
	3	Contacta al nuevo trabajador y lo cita para la fecha, hora y lugar.
	4	Recibe al nuevo trabajador y le facilita los formularios de ingreso para su llenado.
	5	Dirige al trabajador al sitio donde se dictará la Inducción General de la empresa y le indica su lugar en el salón.
	6	Inicia la presentación entre los participantes y realiza la dinámica de grupo.
	7	Informa la finalidad del proceso de Inducción.
	8	Entrega el Manual de Inducción el folleto de Contrato Colectivo y el folleto de Seguridad e Higiene Industrial.
	9	De no realizarse la Inducción General de la empresa en el momento del ingreso, se traslada al trabajador a su puesto de trabajo.

- Realizar Inducción General. Información general acerca de ETAPA con el objeto de facilitar su integración a la institución. En esta fase se involucran además de la Dirección de Recursos Humanos, la intervención del supervisor inmediato.

Contenido de la Inducción General

Reseña Histórica

Estructura Organizativa

Plan Estratégico de ETAPA, breve resumen

Misión

Visión

Valores Empresariales

Objetivos Institucionales

Normas de Conducta Interna

Apariencia personal:

Asistencia:

Confidencialidad:

Calidad de Servicios:

Relaciones con los Clientes

Relaciones con los trabajadores

Internet

Beneficios Socioeconómicos.

Utilidades

Vacaciones

Seguro Medico

Responsable	Paso	Acción
Director de Recursos Humanos	1	Presentar ante los nuevos trabajadores al Gerente General de la Empresa
Gerente General de la Empresa	2	Da la palabra de bienvenida.
	3	Suministra información general a los nuevos trabajadores sobre la Historia de ETAPA, objetivos y estructura de la organización.
	4	Presenta a su supervisor inmediato.
Superior Inmediato	5	Da la bienvenida a los nuevos trabajadores y suministra información sobre estructura y objetivos del área.
Director de Recursos Humanos	6	Suministra información a los participantes sobre normas de conducta interna y beneficios socioeconómicos.
	7	Proyecta Video de Inducción a los nuevos trabajadores y explica contenido.
	8	Indica seguimiento de lectura del folleto de Seguridad e Higiene Industrial.

	9	Finaliza charla de Inducción e incita a los trabajadores a aclarar dudas.
--	---	---

- Realizar Inducción Específica. Tiene como finalidad dar a conocer al nuevo trabajador sobre el cargo a desempeñar y a la unidad de trabajo, suministrando información referente a: denominación del cargo, ubicación dentro de la organización, deberes y responsabilidades del cargo, objetivo, estructura y funcionamiento del área.

Responsable	Pasos	Acción
Superior Inmediato	1	Recibe al nuevo trabajador y suministra información sobre la Unidad donde se va a desempeñar, así como sus deberes y responsabilidades en el área de trabajo.
	2	Suministra información sobre el cargo a desempeñar y entrega descripción del cargo.
	3	Presenta al nuevo trabajador con sus compañeros y lo ubica en un sitio de trabajo.

- Realizar evaluación y seguimiento del proceso. Se evalúan los resultados obtenidos en el plan, con la aplicación del instrumento Evaluación del Programa de Inducción, a fin de aplicar los correctivos correspondientes.

Responsable	Paso	Acción
Director de Recursos Humanos	1	Entrega al nuevo trabajador el formato de evaluación del Programa de Inducción para su debido llenado.
	2	Recibe el instrumento, lo revisa y analiza la información.
	3	Discute con los responsables los resultados obtenidos y hace los ajustes necesarios.
	4	Archiva formulario para el control posterior

2. Fortalecimiento periódico del proceso de inducción de personal antiguo.

- Organizar jornadas de inducción, motivación y autoestima del personal con la participación del Equipos de comunicación y administrativo acompañados del área de Trabajo Social.

- Elaborar carpetas informativas, folletos especializados, artículos promocionales, entre otros, para distribuir a todo el personal en caso de reformas a normas institucionales, nuevos productos/servicios, etc.
- Mantener reuniones periódicas con los líderes y jefes de procesos, para conocimiento directo de los planes y proyectos del proceso de inducción.
- Realizar evaluaciones periódicas y mediciones de clima laboral, con el fin de verificar acciones emprendidas o realizar correcciones y rectificaciones.
- Conformación del Comité de Discusión y Seguimiento del Plan de Inducción, integrado por el Director de Recursos Humanos, el Responsable del Departamento de Desarrollo Institucional y un integrante del Equipo Estratégico, para la toma de decisiones.

3. Promover el conocimiento de las instalaciones de la Empresa y sus dependencias.

- Organizar visitas masivas del personal por dos veces al año a las principales instalaciones de la Empresa.
- Involucrar a los principales directivos de la Empresa, en las jornadas de recorridos por las instalaciones y dependencias de la Empresa.

4. Motivar y reafirmar la identidad de los funcionarios y trabajadores con los planes y programas empresariales, a fin de mejorar la interrelación entre los actores.

- Motivar y comprometer la participación, reconocer la “actitud” del personal, en espacios de difusión en revistas, impresos y a través del correo interno
- Elaborar un brochure de empresarial, que recoja las políticas empresariales, resultados, actividades y testimonios, sean estos directivos, operativos y administrativos.
- Elaborar un video promocional empresarial, con graficas empresariales reales.
- Manejo adecuado de las carteleras informativas ubicadas en el edificio y pisos estratégicos de la empresa.
- Rediseño y mantenimiento de espacios empresariales en la página Web de la Empresa, en coordinación con el Departamento de Sistemas, para facilitar el acceso a la información propia de Inducción.

2.5. PLAN DE DESARROLLO PERSONAL Y ORGANIZACIONAL

Uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus colaboradores estén motivados, identificados con los objetivos empresariales. Los colaboradores a su vez necesitan sentirse integrados e informados para formar parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo la participación, favorece las iniciativas y moviliza la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

Todo ello contribuirá a la mejora de la calidad de vida laboral y a la calidad del producto o servicio ofrecido por la organización, al aumento de la productividad y el incremento de la competitividad. Hay que recordar, dada la competitividad del entorno, la organización no solo deberá competir en la calidad de los servicios o productos que ofrezca, sino en la calidad de vida laboral que otorgue a sus activos humanos

Las ventajas que se derivan de todo ello son múltiples: permite mejorar el clima social de la organización, contribuye a estimular la creatividad de los colaboradores, favorece su enriquecimiento y desarrollo personal, hace que el trabajo y la dirección sean más cooperativos desapareciendo elementos de tensión y conflicto en las relaciones interpersonales, aumenta el compromiso con la organización, mejora la calidad de las decisiones, etc.

En ETAPA, estamos preocupados por estos factores importantes de la vida de todos y cada uno de nuestros colaboradores, es por esto que buscamos un equilibrio entre trabajo y familia, la Empresa a través de la Dirección de Recursos Humanos y su oficina de Trabajo Social, cuenta con programas que ayudan a armonizar estas partes fundamentales de la vida de una persona. Estas buenas prácticas institucionales deben ser fortalecidas y apoyadas en mayor grado siendo éstos:

2.5.1. Visión:

Establecer un Plan de seguimiento personal y organizacional, como elemento indispensable en el desarrollo del colaborador de ETAPA.

2.5.2. Misión:

Mejorar la calidad de vida laboral y la calidad de los servicios ofrecidos por ETAPA con la motivación del personal.

2.5.3. *Objetivo General*

Incrementar la productividad y competitividad del personal de ETAPA con la promoción de su desarrollo personal y organizacional.

2.5.4. *Objetivos Específicos*

1. Motivar y comprometer al personal de la Empresa con respecto al Plan de Optimización Empresarial.
2. Mejorar la productividad del personal, incrementando su motivación.

2.5.5. *Estrategias*

- Talleres para el personal de cuadrilla.
- Escuela de Liderazgo.
- Estudios Libres.
- Colonia Vacacional.
- Programa de Rehabilitación y Prevención Social
- Programa de Integración Familiar

2.6. PLAN DE MOTIVACIÓN SOCIAL Y HUMANA

Buscar un equilibrio entre la vida personal y la laboral del personal es un aspecto imprescindible en todo proceso de cambio organizacional, decíamos que si una persona tiene problemas personales o familiares, estos repercutirán en el ambiente laboral. Si las causas de la desmotivación son internas, tendremos que encontrar las posibles razones en el desarrollo del trabajo del día a día.

Es importante enfrentar a la desmotivación, ya que una persona desmotivada puede contaminar el resto del equipo, debido a que al comunicarse con los demás, cosa lógica, transmitirá todas sus tensiones, quejas y percepciones.

2.6.1. *Visión:*

Establecer un Plan de Motivación Social, como elemento indispensable en el desarrollo personal y organizacional del colaborador de ETAPA.

2.6.2. *Misión:*

Integrar al personal de ETAPA, buscando una participación activa en eventos, actos, proyectos y programas dentro del Proyecto de Optimización Empresarial.

2.6.3. *Objetivo General*

Buscar compromiso del Personal con respecto al proceso de cambio que se implementa en ETAPA.

2.6.4. *Objetivos Específicos*

1. Comprometer al personal de la Empresa con el proceso de cambio, en base a un programa de motivación social.
2. Buscar la integración del personal de la Empresa, reduciendo las brechas existentes entre Empleados y Trabajadores de ETAPA y entre las distintas áreas de la Empresa fomentando el trabajo en equipo y la camaradería del personal.

2.6.5. *Políticas*

- La Dirección de Recursos Humanos y la Secretaría General, lideran este plan a través de sus oficinas de Desarrollo Organizacional, Trabajo Social y Relaciones Públicas, adicionalmente se cuenta con el apoyo del Departamento de Gestión Empresarial, Unidad de Mercadeo, Departamento de Redes Informáticas, un Representante del Comité de Empresa y un Representante de la Asociación de Empleados.
- A fin de llevar a cabo en forma ordenada y perfectamente planificados los eventos sociales mencionados anteriormente, se definieron políticas a seguir mediante el documento denominado “Organización de Eventos de Integración” el mismo que se presenta a continuación: (ANEXO B).

2.6.5. *Estrategias*

- Elaborar tarjetas institucionales de: Recuperación, Felicitación, Pésame, Maternidad. Se cree necesario tener un detalle con el personal cuando sufra de alguna calamidad doméstica (enfermedad, accidente, etc.) o un evento que amerite felicitación (maternidad y premios especiales) a través de una tarjeta diseñada específicamente para estos casos y que se lo hará llegar con la firma del

señor Gerente, detalle que sin duda el colaborador reconocerá el interés que ha demostrado por su recuperación.

- Realizar eventos sociales y de integración. La necesidad de rescatar ciertas festividades que logran consolidar el compañerismo y amistad entre quienes formamos ETAPA ha llevado a planificar y organizar eventos especiales siendo invitados todos y cada uno de los colaboradores de la Empresa. Las fiestas mencionadas son:

Misa del mes de mayo:

Encendido del Árbol de Navidad

Brindis Navideño

Festividades de Fin de Año

- Realizar felicitaciones por fechas especiales (día de la mujer, día de la secretaria, día del ingeniero, etc.)
- Realizar reconocimientos por situaciones especiales. (logros alcanzados para la Empresa, etc.)

CAPÍTULO III

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1. CONCLUSIONES

En toda empresa definida como una organización de personas, es de gran importancia crear estructuras de desarrollo organizacional que faciliten la coordinación de las actividades y el control de las acciones de todos sus integrantes. Cada decisión, proyecto y programa que se asume y se ponga en práctica, debe ser siempre el adecuado, que permita a la empresa imponer sus políticas, procedimientos y reglas, de tal manera que el accionar de la organización se acerque lo más posible a sus objetivos y metas, los cuales deben ser claros y precisos.

El compromiso de la Alta Gerencia en todo proceso de cambio es el sustento del mismo. Además, es necesario que exista una comprensión compartida, dentro de la organización, y que cambios profundos en su estructura organizacional o su modelo de gestión, pueden crear enormes expectativas en la cultura organizacional de la institución.

ETAPA no está exenta de tales expectativas, por el contrario, una Empresa de estas dimensiones, debe estructurar su Proyecto de Optimización Empresarial sobre bases sólidas que combinen tanto aspectos técnicos como humanos, a fin de conseguir el objetivo fundamental planteado en su Plan Estratégico: “Ser una Empresa más eficiente y competitiva en la prestación de los servicios de telecomunicaciones, agua potable, alcantarillado, saneamiento y gestión ambiental al servicio de sus clientes”.

De hecho la propuesta de cambio organizacional planteada en ETAPA busca vencer la resistencia que provoca en las personas y en los grupos coexistentes todo proceso de cambio. Es evidente y claro el aporte mutuo, colaborador y Empresa, ambos responsables, comprometidos y verdaderos agentes de cambio que permitirán una efectiva y renovada gestión en la institución.

3.2. RECOMENDACIONES

Muchas veces las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar. Por no saber como actuar. A razón de que lo nuevo no es algo definido, por lo

tanto una forma de defenderse de lo desconocido es aferrándose de lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo. Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él.

Las recomendaciones principales en este proceso de gestión del cambio en ETAPA pueden plantearse así:

- Compromiso de la Alta Gerencia durante todo el Proyecto de Optimización Empresarial y particularmente en la Gestión del Cambio Organizacional.
- Que las personas se comprometan con el cambio, éstas no pueden ser ajenas al mismo. En la verdad, el cambio ocurre a través de las personas. Y para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.
- Promover principalmente los aspectos de comunicación interna e inducción para
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales para contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión entre las distintas áreas de la Empresa.
- Fortalecer al Equipo de Gestión del Cambio para que las actividades descritas en esta propuesta se implementen efectivamente.

ANEXOS

Anexo A.

DEPARTAMENTO	POSIBLES TEMAS PARA PUBLICAR
GERENCIA GENERAL	PRESTAMO BID
	DESEMBOLSOS, MONTOS, DESTINOS
	RESOLUCIONES DE DIRECTORIO
	MENSAJES EN FECHAS ESPECIALES
	QUIENES TRABAJAN EN
	PARA RECORDAR
GERENCIA AGUA POTABLE	OBRAS TERMINADAS POR MES
	FOTOS
	CUIDADO DEL AGUA DATOS CURIOSOS
	INFORMACIÓN PLANTAS DE AGUA (PTAR)
UCANC	MEJORES PRACTICAS
	ESTADISTICAS
	OBJETIVOS DE LA UCANC
DIRECCIÓN GESTION AMBIENTAL	LABORATORIOS
	PILAS
	ACEITES
	PROYECTO DE REFORESTACION
	CONVENIOS DE COOPERACION
	CUIDADO DE FUENTES HIDRICAS
CORPORACIÓN MUNICIPAL PARQUE NACIONAL EL CAJAS	CONSERVACIÓN DEL ECOSISTEMA
	FOTOS
	TEXTOS DE CUIDADO Y CONSERVACION ESPECIES
DIR. UNIDAD EJECUTORA PLANES MAESTROS	OBRAS
	AVANCES
	SECTOR POBLACIONAL BENEFICIADO (MAPAS)
	FOTOS
GERENCIA DE TELECOMUNICACIONES	EXTRACTO DE PROYECTOS DE AMPLIACIONES
	AVANCES TECNOLOGICOS
	SECTORES CON COBERTURA DE SERVICIO TELEFONICO
	ASEGURAMIENTO DE INGRESOS
GERENCIA COMERCIAL	LOCUTORIOS
	TELEFONIA PUBLICA
	BANDA ANCHA
	SERVICIOS ESPECIALES
	COSTOS Y TARIFAS DE SERVICIOS
	HORARIOS DE ATENCION
	CALL CENTER
	REQUISITOS PARA INSTALACIONES DE SERVICIOS EN GENERAL
	PUNTOS DE RECAUDACIÓN
	COSTO DEL DESPERDICIO DEL AGUA
	PROMOCIONES
	CAMPAÑAS PUBLICITARIAS
	CONVENIOS CON COMUNIDADES
	CEM (MONTOS VALORES RECUPERADOS)
	ABONOS PARCIALES
	SERVICIOS QUE BRINDA ETAPATELECOM Y ETAPA?
	PUNTOS DE VENTA DE TARJETAS DE TELEFONIA E INTERNET
DIR. ADMINISTRATIVA	SEGUROS (ASISTENCIA MEDICA)
	USO OBLIGATORIO DE UNIFORMES
	INFORMACION SOBRE CALIFICACION DE PROVEEDORES
	EXTRACTO DE REGLAMENTOS DE REFRIGERIOS, VEHICULOS, VIATICOS ETC)

	CUANTOS EDIFICIOS-INSTALACIONES DONDE FUNCIONA ETAPA
	SEGURIDAD INDUSTRIAL (PRIMEROS AUXILIOS, CUMPLIMIENTO NORMATIVA)
	MECANICA
	CARPINTERO
DIR. RECURSOS HUMANOS	HORARIOS DE TRABAJO
	ESTADISTICAS DE PERSONAL
	REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO
	MOF
	CAPACITACION
	BASES IMPONIBLES DE DESCUENTOS
	COOPERATIVAS (INFORMACIÓN DE CREDITOS Y REQUISITOS)
	DATOS SOBRE VACIONES Y PERMISOS
	ASUNTOS DE MATERNIDAD
	COMO HACER SI SE PIERDE EL CARNET
	TRAMITES DE AVISOS DE ENFERMEDAD
	PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN (ALCOHOLISMO, EDUCACION, FAMILIAR,LIDERAZGO)
	COLONIA VACIONAL REQUISITOS
	PASANTIAS
GREMIOS	ASOCIACION EMPLEADOS
	COMITÉ DE EMPRESA
DIR. INFORMATICA	SEGMENTOS DE LA PAGINA WEB E INTRANET
	NORMAS DE SEGURIDAD INFORMATICA
	NOTAS CURIOSAS (CUANTOS COMPUTADORES TIENE ETAPA)
	NOVEDADES DE LA TECNOLOGIA
	ESTADISTICAS
	PROYECTOS DE DESARROLLO INFORMATICO
	MANTENIMIENTO Y TIPS PARA SITUACIONES ESPECIALES
	TURNOS DE MANTENIMIENTO
DIR. GENERAL PLANIFICACION	PROCEDIMIENTOS APROBADOS
	PLAN ESTRATEGICO
	POA
ADITORIA INTERNA	NORMATIVA DE CONTROL INTERNO
	RESULTADOS DE AUDITORÍAS
DIR. FINANCIERA	ACTIVOS FIJOS Y CONTROL ADMINISTRATIVO DE BIENES DE LOS SERVIDORES DE ETAPA
	REFORMA PRESUPUESTARIA

CALENDARIZACION DE PUBLICACIONES DE DIFERENTES ARTICULOS EMPRESARIALES POR DEPENDENCIA

SEMANAS	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
DEPENDENCIAS	GESTION AMBIENTAL, PLANES MAESTROS, PNC, GAPASA,	GERENCIA COMERCIAL, UCANC	RECURSOS HUMANOS, DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA, INFORMATICA, GERENCIA GENERAL	GREMIOS, NOTAS CURIOSAS, GERENCIA TELECOMUNICACIONES	PLANIFICACIÓN, AUDITORIA INTERNA, DIR. FINANCIERA
24-28 JULIO	DGA- RECOLECCIÓN DE PILAS		RRHH- COLONIA VACACIONAL		UAI- ORGANIGRAMA
31 JULIO - 4 AGOSTO		GC- QUÉ ES BANDA ANCHA Y CÓMO ACCEDER AL SERVICIO		ASO.EMPLEADOS- BENEFICIOS DE FORMAR PARTE DE LA ASO.	

Anexo B.

**EMPRESA PUBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE
ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DE CUENCA**

ETAPA

FORMULARIO DE ORGANIZACIÓN DE EVENTOS INTERNOS

FECHA: _____

ASISTENTES: _____

RESPONSABLE _____

TIPO DE EVENTO		
PROGRAMACIÓN ANUAL	☐	NUEVO EVENTO
	☐	OTRO
		☐

DATOS GENERALES DEL EVENTO		
NOMBRE	_____	
FECHA:	_____	HORA DESDE: _____ HASTA: _____
LUGAR:	_____	
	PROGRAMA	RESPONSABLE
1	_____	_____
2	_____	_____
3	_____	_____
4	_____	_____
5	_____	_____
6	_____	_____
7	_____	_____
8	_____	_____
9	_____	_____
10	_____	_____

Normas para la organización de eventos:

- Una vez analizados y acordados con los participantes de la reunión los puntos del formulario, el funcionario o dependencia responsable elaborará un oficio para autorización de la instancia pertinente (Gerencia General). Una vez

obtenida la autorización se inician las gestiones de adquisiciones, compra, alquiler, y difusión del evento.

- En caso de requerirse diseños de invitaciones, banners, gigantografías, y todo lo relacionado a publicidad se deberá manejar a través del Área de Mercadeo.
- Los trámites de adquisiciones o solicitudes de prestación de servicios deberán ser colocados por el Responsable de área al que corresponde la partida presupuestaria, para eventos con partida de Comunicación Interna, el responsable será Secretaría General.
- Para contar con apoyo de vehículos, personal extra (conserjes) se deberá coordinar con la Dirección Administrativa y la Dirección de Recursos Humanos respectivamente, de igual manera se procederá para permisos de ingreso a los locales de ETAPA en horarios no laborables, estos requerimientos se deberá hacer constar en el formulario para contar con la autorización respectiva. La persona que actúe en calidad de secretario de la reunión será la encargada de elaborar los oficios y/o entregar copias de la autorización a las áreas involucradas.
- Si el evento requiere cambio de horario de la jornada normal, deberá claramente señalarse en el oficio de autorización del evento y se entregará una copia de dicha autorización a la Dirección de Recursos Humanos y de la Dirección Administrativa para la coordinación con el personal de la Empresa.
- Toda comunicación que circule al interior de la Empresa, será de exclusiva responsabilidad del área de Relaciones Públicas; para cada evento la responsable de Comunicación Interna deberá informar a través de las carteleras, la lista Informa, Intranet Corporativo, la realización del evento con: fecha, hora y lugar, así como también deberá remitir invitaciones a autoridades o invitados especiales. Así mismo será responsabilidad de Relaciones Públicas hacer contacto con los diferentes medios de prensa y otras instituciones en caso de requerirlos.
- Si existiese requerimientos de equipos informáticos, se solicitará la coordinación con la Dirección de Informática.
- Si para la realización de un determinado evento fuese necesario adquirir algún bien, el área al que corresponda la partida presupuestaria entregará (cuando sea el caso) en la bodega el bien para su custodia.

- Si es necesario distribuir invitaciones individuales a todos los colaboradores de ETAPA, el Departamento de Desarrollo Organizacional será el encargado de entregar listados del personal actualizado y distribuido por Gerencias y Direcciones, para los casos de la Gerencia de Agua Potable y Gerencia de Telecomunicaciones y por la dificultad de reconocer los lugares de trabajo de los diferentes funcionarios, será necesario solicitar por departamento, planta de agua, central telefónica o alguna especificación de ubicación. La distribución quedará a responsabilidad de los funcionarios según especificación en el Formulario de Organización de Eventos.
- Con unos dos días de anticipación a la realización del evento será necesario hacer una última reunión para revisar detalles y confirmar las contrataciones, alquiler, ubicación del personal, entrega de invitaciones, permisos y/o coordinación con Gerencias o Direcciones, etc. La convocatoria será responsabilidad del secretario.
- Luego del evento, el secretario convocará al “equipo” para una reunión de evaluación en la cual se tratarán sugerencias, comentarios, las dificultades, problemas o errores suscitados, así mismo se elaborará un informe para la persona que autorizó el evento.

BIBLIOGRAFÍA

- ✚ Material del “Diplomado Superior en Gerencia de Gobiernos Seccionales”
- ✚ Documentos internos de la Empresa ETAPA.
- ✚ Artículo: “Una Nueva Gestión de Servicios Públicos”. ETAPA. Dirección General de Planificación. Año 2003.
- ✚ Plan Estratégico de ETAPA. Año 2004.
- ✚ BUSTOS, F. (1995). "Diseño Programa de Inducción General para la Empresa Abraham Sultan, S & C.A". Trabajo Especial de Grado no publicado. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Palo Verde Caracas
- ✚ CHIAVENATO, Idalberto (1995). "Administración de Recursos Humanos" (Segunda. Edición). México: Editorial McGraw Hill.
- ✚ ARTHUR ANDERSEN (1998) Prácticas de Gerencia del Siglo XXI. Editorial La Palma. España.
- ✚ SHANNON Y WEAVER/ Fiske J. Introducción al estudio de la comunicación, 1982. p. 3.
- ✚ GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY, Las Organizaciones: Comportamiento, Estructuras y Procesos. Editorial IRWIN, 1996.
- ✚ SHEIN, E. H. Y BENNIS, W. G., Personal and Organizational change Through Group Methods. Wiley, Nueva York, 1995.