

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MODELO DE DESVINCULACIÓN PROGRAMADA O DESVINCULACIÓN ASISTIDA (OUTPLACEMENT) PARA LOS TRABAJADORES DE ANDINATEL S.A.

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGÍSTER EN GERENCIA
EMPRESARIAL, MBA, MENCIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
Y ORGANIZACIÓN**

AUTOR: Ing. CLAUDIO VINICIO SÁNCHEZ VARGAS

Mail: claudiovsv@gmail.com / Teléfonos: 098331659 / 02 2820 078

DIRECTOR: Lic. ROBERTO SALAZAR PAZMIÑO, MBA

Mail: rssalazar@bce.ec Teléfonos: 092764383 / 02 2473518

Quito, febrero 2009

DECLARACIÓN

Yo, **Claudio Vinicio Sánchez Vargas**, portador de la cédula de ciudadanía 171 006 008 - 6, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Quito, febrero del 2009

Ing. Claudio Vinicio Sánchez Vargas

C.C: 171 006 008 - 6

CERTIFICACIÓN

Yo, **Lic. ROBERTO SALAZAR, MBA.** Director de tesis, certifico que el Sr. Estudiante Claudio Vinicio Sánchez Vargas, portador de la cédula de ciudadanía 171 006 008 - 6 ha realizado el trabajo de titulación “Modelo de Desvinculación Programada o Desvinculación Asistida (Outplacement) para los Trabajadores de ANDINATEL S.A.”, bajo mi dirección y supervisión.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Quito, febrero del 2009

Lic. ROBERTO SALAZAR PAZMIÑO, MBA.

C.C: 170 973 751- 2

DIRECTOR DE TESIS

FORMATO PARA ORDEN DE ENCUADERNACIÓN

UNIDAD ACADÉMICA: FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ORDEN DE ENCUADERNADO

De acuerdo con lo estipulado en el artículo 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de Agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador para el proyecto escrito presentado por el señor Claudio Vinicio Sánchez Vargas.

Se emite la presente orden de encuadernación con fecha: _____

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
Lic. Roberto Salazar Pazmiño, MBA.	Director	
Dr. Gualberto Arcos Garcés, MSOD.	Miembro	
Dr. Kléber Mejía Guzmán, MSC.	Miembro	

Ing. Wilson Abad L., MBA.

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi amado Dios por darme la sabiduría y el conocimiento necesario para entender que junto a él todo es posible.

A la Escuela Politécnica Nacional porque de sus aulas llevo excelentes conocimientos y gratos recuerdos que no olvidare.

Al personal de ANDINATEL S.A. quienes colaboraron con la información necesaria para la realización de esta investigación; al Dr. Ramiro Peña funcionario de ANDINATEL S.A. y a mi Director de tesis Lic. Roberto Salazar quienes con su apoyo intelectual y material contribuyeron con este estudio.

Claudio Vinicio Sánchez Vargas

DEDICATORIA

A mi adorada familia Fresia, Diego, Catherine, Jeshua y Brishita quienes con su amor, cariño, ayuda y comprensión, son mi fuerza día a día para seguir adelante y lograr las metas propuestas, a mis amigos que me brindado el privilegio de su amistad.

Claudio Vinicio Sánchez Vargas

LISTADO DE CONTENIDO Y ANEXOS

DECLARACIÓN	II
CERTIFICACIÓN.....	III
FORMATO PARA ORDEN DE ENCUADERNACIÓN.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA.....	VI
LISTADO DE CONTENIDO Y ANEXOS.....	VII
LISTA DE CUADROS	XVII
LISTA DE GRÁFICOS.....	XX
NOMENCLATURA UTILIZADA.....	XXII
RESUMEN.....	1
PRESENTACIÓN	2
CAPÍTULO 1.	4
1. GENERALIDADES.....	4
1.1. DETERMINACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.	4
1.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1.2. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.	10
1.1.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	11
1.1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	12

1.1.4.1. Objetivo general.....	12
1.1.4.2. Objetivos específicos.....	12
1.1.5. MARCO TEÓRICO.....	12
1.2. ANTECEDENTES DE ANDINATEL S.A.....	15
1.2.1. FECHAS IMPORTANTES.....	15
1.2.2. PORTAFOLIO PRODUCTOS Y SERVICIOS DE ANDINATEL S.A.....	22
1.2.2.1. Servicios de telefonía fija y cobertura.....	22
1.2.2.2. Portafolio de productos y servicios.....	23
1.2.2.3. Servicios personalizados al cliente.....	28
1.2.3. HERRAMIENTAS GERENCIALES.....	33
1.2.3.1. Planificación Estratégica Aplicada.....	33
1.2.3.2. El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).....	36
1.2.3.3. Sistema de Gestión de Calidad (SGC).....	38
1.2.4. LOS COMPETIDORES ACTUALES DE ANDINATEL S.A.....	39
1.2.4.1. Ecuador Telecom S.A. (ECUTEL).....	40
1.2.4.2. Servicios de Telecomunicaciones (SETEL S.A.).....	41
1.2.4.3. Linkotel S.A.....	43
1.2.4.4. Etapa Telecom S.A.....	44
1.2.4.5. Pacifictel S.A.....	45

1.2.4.6. Otros competidores.	47
1.2.4.7. Los nuevos competidores.	49
1.2.5. LOS PROVEEDORES.	53
1.2.5.1. Proveedores de tecnología.	53
1.2.5.2. Proveedores de servicios.	53
1.2.5.3. Proveedores de apoyo del negocio.	54
1.2.6. LOS CLIENTES.	54
1.2.6.1. Clientes de telefonía fija.	55
1.2.6.2. Clientes de Internet (ANDINANET).	58
1.2.6.3. Clientes de transmisión de datos (ANDINADATOS).	58
1.3. ANTECEDENTES DEL OPC.	58
1.3.1. DEFINICIONES.	59
1.3.1.1. El OPC es:	59
1.3.1.2. El OPC no es:	60
1.3.2. HISTORIA DEL OPC.	61
1.3.3. EL PROCESO DE OPC.	63
1.3.3.1. El Balance.	63
1.3.3.2. El Proyecto profesional.	63

1.3.3.3. El plan de acción.....	64
1.3.3.4. La campaña de búsqueda.....	64
1.3.3.5. El Proceso de integración.....	64
1.3.4. PRINCIPIOS DEL OPC.....	65
1.3.5. UN AMBIENTE PROFESIONAL.....	65
1.3.6. MEDIOS HUMANOS Y LOGISTICOS.....	66
1.3.7. VENTAJAS DEL OPC.....	66
CAPÍTULO 2.....	67
2. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LOS EMPLEADOS DE ANDINATEL S.A.....	67
2.1. EXPECTATIVAS DE LOS TRABAJADORES.....	69
2.1.1. TRABAJADORES NÓMINA ANDINATEL S.A.....	69
2.1.2. TRABAJADORES INTERMEDIADOS, POR HONORARIOS Y FUNCIONARIOS.....	77
2.2. DIAGNOSTICO DE LOS TRABAJADORES DESVINCULADOS.....	77
2.3. EXPERIENCIA APRENDIDA.....	85
2.4. ASPECTO OPERATIVO, FINANCIERO, TECNOLÓGICO Y RECURSOS HUMANOS.....	87
2.4.1. ASPECTOS OPERATIVOS.....	87
2.4.2. ASPECTOS FINANCIEROS.....	89
2.4.3. ASPECTOS TECNOLÓGICOS.....	93

2.4.3.1. Situación actual de las telecomunicaciones:	94
2.4.4. ASPECTOS DE RECURSOS HUMANOS.....	95
2.4.4.1. Gestión organizacional de ANDINATEL S.A.	95
2.4.4.2. La estructura organizacional.	96
2.4.4.3. La estructura de Desarrollo Organizacional (D.O).....	96
CAPÍTULO 3.	99
3. INCORPORACIÓN Y DESVINCULACIÓN EN ANDINATEL S.A.	99
3.1. EL PROCESO DE INCORPORACIÓN.	100
3.1.1. EL ANÁLISIS DE CARGOS.	101
3.1.2. SELECCIÓN DEL MODO DE RECLUTAMIENTO.	103
3.1.3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.	103
3.1.3.1. Tipos de contratos que utiliza ANDINATEL S.A.	107
3.2. EL PROCESO DE DESVINCULACIÓN	109
3.2.1. VENCIMIENTO DEL TÉRMINO ESTABLECIDO EN EL CONTRATO.	109
3.2.2. RENUNCIAS VOLUNTARIA.	109
3.2.3. DESPIDOS DEL EMPLEADO.	110
3.2.4. EL PROCESO DE DESVINCULACIÓN DEL TRABAJADOR DE ANDINATEL S.A.	110
3.2.4.1. Tipos de jubilación.	112
3.3. ANÁLISIS DE DATOS.....	122

CAPÍTULO 4.	129
4. PROPUESTA DEL MODELO.	129
4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA.	131
4.1.1. NÚMERO DE TRABAJADORES INVOLUCRADOS EN LA DESVINCULACIÓN.	132
4.1.2. PRESUPUESTO NECESARIO PARA SOLICITAR PARTIDA PRESUPUESTARIA.	133
4.1.2.1. Jubilación patronal según Código del Trabajo:	133
4.1.2.2. Jubilación patronal según cláusula 29.	136
4.1.2.3. Jubilación patronal según Mandatos Constitucionales:	137
4.1.3. FECHAS DE INICIO Y TERMINACIÓN.	138
4.2. PROCEDIMIENTO PARA LA DESVINCULACIÓN.	138
4.2.1. OBJETIVOS.	138
4.2.2. ANTECEDENTES.	139
4.2.3. ALCANCE Y RESPONSABILIDAD.	139
4.2.4. ESCENARIOS.	140
4.2.5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA.	140
4.2.5.1. Análisis de la situación actual de los trabajadores.	140
4.2.5.2. Organigrama de la CNT.	140
4.2.5.3. Manuales internos.	141
4.2.6. PLAZO DE EJECUCIÓN.	141
4.3. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN ANDINATEL S.A.	141

4.3.1. GERENCIA DE SERVICIO AL CLIENTE INTERNO:	142
4.3.1.1. Jefatura de Nómina y Compensación.	142
4.3.1.2. Jefatura Bienestar Social y Laboral	143
4.3.2. GERENCIA DE TALENTO HUMANO.	143
4.3.2.1. Jefatura de Competencias y Selección.	143
4.3.2.2. Jefatura de Desarrollo y Formación.	143
4.3.2.3. Jefatura de Comunicación e Imagen Interna.	144
4.4. MODELO DE OUTPLACEMENT APLICADO PARA ANDINATEL S.A.	144
4.4.1. LOS OBJETIVOS DEL MODELO.	144
4.4.2. FASES PREVIAS DEL MODELO DE OUTPLACEMENT.	145
4.4.2.1. Plan estratégico.	145
4.4.2.2. El Equipo de Desvinculación Asistida de Trabajadores (EDAT). ..	146
4.4.2.3. Determinar el proceso de separación.	146
4.4.2.4. Capacitar al personal.	146
4.4.2.5. Monitoreo de los resultados.	147
4.4.2.6. Comunicación de desvinculación.	147
4.4.2.7. Charla de sensibilización.	148
4.4.2.8. Preparar una encuesta.	148
4.4.3. TIPOS DE PROGRAMAS.	148
4.4.3.1. Para los trabajadores de la empresa.	148
4.4.3.2. Para los cónyuges del trabajador.	149

4.5. DISEÑO DEL MODELO DE OUTPLACEMENT.	149
4.5.1. PREPARACIÓN.	149
4.5.2. DESARROLLO.	151
4.5.3. PARTICIPANTES DEL MODELO.	152
4.5.3.1. El Presidente Ejecutivo.	152
4.5.3.2. El Equipo de Desvinculación Asistida de Trabajadores.	152
4.5.3.3. La Vicepresidencia de Desarrollo Organizacional.	153
4.5.3.4. Departamento de Compras.	153
4.5.3.5. Departamento Bienestar Social y Laboral.	153
4.5.3.6. Jefe de Seguridad Física.	154
4.5.3.7. Comité de Empresa.	154
4.5.3.8. Administración de proveedores internos y externos.	154
4.5.3.9. Área de Recursos Humanos.	155
4.5.4. VALIDACIÓN DEL MODELO.	155
CAPÍTULO 5.	156
5. ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL MODELO DE CAPACITACIÓN.	156
5.1. TÉCNICAS Y CONTENIDO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.	158
5.1.1. TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL DESVINCULADO.	158
5.1.1.1. Formas como aprenden los adultos.	158
5.1.1.2. Como aplicar la comunicación con adultos.	167
5.1.1.3. Manera de capacitar adultos.	178

5.1.2. REQUERIMIENTOS DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO.....	180
5.1.2.1. Objetivo.....	180
5.1.2.2. Contenido del programa de capacitación.....	180
5.2. RESULTADOS ESPERADOS.....	190
5.2.1. EN LO INTERNO.....	190
5.2.1.1. En la empresa.....	190
5.2.1.2. Los desvinculados.....	191
5.2.2. EN LO EXTERNO.....	192
5.2.2.1. De la empresa.....	192
5.2.2.2. Los desvinculados.....	193
5.2.2.3. En el país.....	193
CAPÍTULO 6.....	194
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	194
6.1. CONCLUSIONES.....	194
6.2. RECOMENDACIONES.....	198
7. FUENTES DE INFORMACIÓN O REFERENCIAS:.....	202
7.1. BIBLIOGRAFÍA.....	202
7.2. LINGÜOGRAFÍA.....	205
8. ANEXOS.....	I
8.1. ANEXO Nº 1: CONVENIO DE CONFIDENCIALIDAD.....	I

8.2.	ANEXO Nº 2: OCONORCONSULTING.	VII
8.3.	ANEXO Nº 3: HISTORIETA DESVINCULACIÓN.	XI
8.4.	ANEXO Nº 4: TRAMITE JUBILACIÓN PATRONAL PARA EMPLEADOS DE ANDINATEL S.A.:	XII
8.5.	ANEXO Nº 5: CARICATURA:.....	XIII
8.6.	ANEXO Nº 6: PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL COMPOLÁN:	XIV
8.7.	ANEXO Nº 7: ENTREVISTA DE SALIDA:	XXI
8.8.	ANEXO Nº 8: CLÁUSULAS RELACIONADAS CON EL ESTUDIO CONTRATO COLECTIVO PARA LOS TRABAJADORES DE ANDINATEL S.A.: ...	XXII
8.9.	ANEXO Nº 9: LA POLÍTICA DE DESVINCULACIÓN Y ELEMENTOS QUE LA DEBEN CONFORMAR:.....	XXVI
8.10.	ANEXO Nº 10: ENCUESTA PARA IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMA DE DESVINCULACIÓN ASISTIDA PARA EMPLEADOS DE ANDINATEL S.A.:.....	XXVIII
8.11.	ANEXO Nº 11: PREGUNTAS Y NORMAS PROPUESTAS PARA LA ENTREVISTA DE RETIRO:	XXXVI
8.12.	ANEXO Nº 12: INSTRUCTIVO CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES Y PROVEEDORES DE CAPACITACIÓN:	XL
8.13.	ANEXO Nº 13: CURSOS DE CAPACITACIÓN.....	LVI
8.14.	ANEXO Nº 14: COMUNICADO FORMAL INTERNO DEL PLAN DE DESVINCULACIÓN VOLUNTARIA:.....	LXXIX
8.15.	ANEXO Nº 15: LA TERCERA EDAD CREA NUEVAS EMPRESAS:	LXXX

LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1.1: Centros de atención al cliente provincia de Pichincha.....	29
Cuadro N° 1.2: Bancos autorizados para debito bancario.....	32
Cuadro N° 1.3: Estadísticas de telefonía fija de Setel S.A.....	42
Cuadro N° 1.4: Estadísticas de telefonía fija de PACIFICTEL S.A.....	46
Cuadro N° 1.5: Servicios de Portadores del Ecuador.....	47
Cuadro N° 1.6: Estadísticas resumen telefonía celular.....	50
Cuadro N° 1.7: Estadísticas servicio móvil avanzado.....	52
Cuadro N° 1.8: Análisis histórico anual de crecimiento de ANDINATEL S.A.....	56
Cuadro N° 1.9: Crecimiento real de ANDINATEL S.A., en el 2007.....	57
Cuadro N° 2.1: Nómina de ANDINATEL S.A.....	67
Cuadro N° 2.2: Nómina de ANDINATEL S.A. según Mandato 8.....	68
Cuadro N° 2.3: Distribución del personal por cargos.....	69
Cuadro N° 2.4: Distribución del personal por Centro de Costos (CECO).....	71
Cuadro N° 2.5: Distribución del personal por sexo.....	72
Cuadro N° 2.6: Distribución del personal por estado civil.....	72
Cuadro N° 2.7: Distribución del personal por educación formal.....	73
Cuadro N° 2.8: Distribución del Personal por Edades.....	74
Cuadro N° 2.9: Distribución del personal por antigüedades.....	75

Cuadro N° 2.10: Distribución del personal por antigüedad.....	76
Cuadro N° 2.11: Número de trabajadores desvinculados por año.....	78
Cuadro N° 2.12: Edades de los desvinculados.....	78
Cuadro N° 2.13: Antigüedad de los desvinculados.....	79
Cuadro N° 2.14: Trabajadores desvinculados por cargos.....	80
Cuadro N° 2.15: Edades ex-trabajadores.....	81
Cuadro N° 2.16: Antigüedad ex-trabajadores.....	82
Cuadro N° 2.17: Jubilación ordinaria por vejez.....	83
Cuadro N° 2.18: Última remuneración y liquidación de ex-trabajadores.....	84
Cuadro N° 2.19: Análisis histórico anual de crecimiento de ANDINATEL S.A. al 2006....	90
Cuadro N° 2.20: Evaluación y crecimiento de los servicios.....	90
Cuadro N° 3.1: Distribución del personal por cargos que se acogen a la Ley Especial...	123
Cuadro N° 3.2: Distribución del personal por edades que se acogen a la Ley Especial.	124
Cuadro N° 3.3: Personal por antigüedades que se acogen a la Ley Especial.....	125
Cuadro N° 3.4: Personal por cargos que se acogen a la doble jubilación.....	126
Cuadro N° 4.1: Número de trabajadores por año que se podrían jubilara.....	132
Cuadro N° 4.2: Jubilación patronal de acuerdo al CT.....	135
Cuadro N° 5.1: Diferencias entre pedagógico y la andragógico.....	179
Cuadro N° 5.2: Malla crecimiento personal.....	181
Cuadro N° 5.3: Malla en el tiempo de la vejez y los cabellos blancos.....	183

Cuadro N° 5.4: Malla potencialidad personal.....	184
Cuadro N° 5.5: Malla emprendedor.....	186
Cuadro N° 5.6: Malla reinserción laboral.....	189

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1.1: Tasa de desempleo.....	8
Gráfico N° 1.2: Cobertura de ANDINATEL S.A.....	23
Gráfico N° 1.3: Clientes y servicios de ANDINANET:.....	25
Gráfico N° 1.4: Sistema de Internet DIAL UP.....	26
Gráfico N° 1.5: Contexto competitivo de las telecomunicaciones en el Ecuador.....	39
Gráfico N° 1.6: Participación del Mercado de Internet.....	48
Gráfico N° 1.7: Usuarios de Telefonía Móvil – Julio del 2007.....	49
Gráfico N° 1.8: Crecimiento de clientes de ANDINATEL S.A.....	55
Gráfico N° 2.1: Emociones de los encuestados al salir de la empresa:.....	86
Gráfico N° 2.2: Como les afecto la salida de la empresa:.....	86
Gráfico N° 2.3: Crecimiento de telefonía:.....	95
Gráfico N° 2.4 Organigrama estructural de ANDINATEL S.A.....	96
Gráfico N° 2.5 Estructura de la Vicepresidencia de D.O.....	97
Gráfico N° 3.1: Proceso incorporación de un empleado a un puesto de trabajo:.....	101
Gráfico N° 3.2: Informaciones de perfil de exigencias de puesto de trabajo:.....	102
Gráfico N° 3.3: Proceso de selección ANDINATEL S.A.	106
Gráfico N° 3.4: Proceso de desvinculación del trabajador de ANDINATEL S.A.	111
Gráfico N° 4.1: Proceso Charla de sensibilización:.....	151

Gráfico N° 5.1: Razones para capacitar.....	157
Gráfico N° 5.2: Cuanto conocimiento retiene una persona.....	160
Gráfico N° 5.3: Elementos que intervienen en la comunicación.....	168

NOMENCLATURA UTILIZADA

A.

ACTA DE FINIQUITO. Se conoce con este nombre al “documento por medio del cual un trabajador acepta la liquidación de sus haberes pendientes de pago y, si fuere el caso, de las indemnizaciones a las que tiene derecho. Se entiende que por medio de este documento se prueba la terminación de la relación laboral, sin que quede por satisfacerse ninguna relación del trabajador.”¹

ACTIVIDAD. “Tarea, trabajo, deber o conjunto de cosas que hay que hacer; Conjunto de trabajos o acciones que se hacen con un fin determinado o son propias de una persona, una profesión o una entidad: actividad empresarial.”²

ADSL. Es un sistema de transmisión de datos que se implanta sobre las líneas telefónicas convencionales.

ASSESSMENT CENTER. Es una técnica que se utiliza para evaluar recursos y potenciales para la gestión, en la que se utilizan varias técnicas de evaluación. La aplicación de este método se basa en la búsqueda del potencial de las personas y se utiliza principalmente en procesos de selección, promoción interna, evaluación, identificación de necesidades de formación, planes de carrera y desarrollo.

“El Assessment Center o el Centro de Desarrollo y de Evaluación es un método de evaluación de personas. Incorpora varias técnicas (tests psicotécnicos,

¹ Código del trabajo. Quito – Ecuador. Editorial Jurídica del Ecuador. 2004.

² Wikipedia, la enciclopedia libre

entrevistas, pruebas en grupo e individuales) y tiene como objetivo prever de una manera muy fiable el comportamiento laboral del candidato. En la actualidad se usa para seleccionar, evaluar personas y promocionar personas dentro del marco de instituciones o de empresas. En empresa RH factor plus (www.rhfactorplus.com) cree que con esta metodología se garantiza las mejores contrataciones combinando las técnicas más completas y fiables. Con eso las empresas mejoran la gestión de su capital humano, aumentan sus ventas, disminuyen los problemas de personal y potencian el futuro de la empresa.”³

B.

BENCHMARKING. “Es el proceso de planificar la mejora en los productos y servicios, al aprender de las mejores prácticas de los líderes de nuestra competencia, con el fin de lograr mejoras continuas. El Benchmarking, brinda la metodología, criterios, procedimientos y herramientas para el mejoramiento continuo.”⁴

C.

CALIDAD TOTAL. “Es una nueva filosofía de trabajo, orientada a la satisfacción permanente de las expectativas y necesidades de nuestros clientes internos (Personal) y clientes externos (Proveedores y consumidores), a través de un producto o servicio, que es elaborado con el esfuerzo mancomunado de todo el personal, quienes hacen posible que reúnan las características técnicas a lo largo

³ Op. Cit. 2.

⁴ GRADOS E, Jaime. Nuevas tendencias en la gestión de Capital Humano. www.jaimegrados.com. Conferencia. 2000.

de su vida útil, se entregue con la oportunidad requerida, a un precio justo y con un excelente servicio de post venta.”⁵

CARRIER. “Voz inglesa que significa portador; operadores de telecomunicaciones propietarios de las redes troncales de Internet y responsables del transporte de los datos.

Operador de Telefonía que proporciona conexión a Internet a alto nivel.”⁶

CLIMA ORGANIZACIONAL. Es el “ambiente donde una persona desempeña su trabajo, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes” según indica Alexis Goncalves. Mientras que Stephen Robbins define el entorno o Clima Organizacional como “un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en el desempeño de la persona.

El Clima Organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, liderazgo y prácticas de dirección, relacionados con el sistema formal, la estructura de la organización, sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).”⁷

⁵ Op. Cit. 4.

⁶ Op. Cit. 2.

⁷ Op. Cit. 4.

COACHING. “Proceso de orientación y entrenamiento que permite que los ejecutivos desempeñen su puesto de manera eficiente. El coach ofrece un servicio personalizado llamado coaching, que además de ayudar a aclarar ideas de negocios también enseña a identificar los puntos fuertes y débiles y cómo superarlos. Ayuda a cumplir objetivos y a establecer las prioridades, dentro de un trato humano y un trabajo psicológico importante.”⁸

CULTURA. Es una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado (modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias).

CULTURA ORGANIZACIONAL. Es el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. La cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización.

D.

DESPIDO O DESAHUCIO. “Es un preaviso por parte de una de las partes, haciéndole conocer a la otra que su voluntad es dar por terminada la relación laboral. No necesita motivo, solo la voluntad es la que sirve. Tiene que ser por escrito, y ante el Inspector de Trabajo.”⁹

⁸ Op. Cit. 4.

⁹ Op. Cit. 1.

El desahucio en un Contrato a Tiempo Fijo, puede ser pedido tanto por el trabajador como por el empleador; En cambio en un Contrato de Tiempo Indefinido, solo el trabajador puede hacer uso de este derecho laboral.

DESPIDO INTEMPESTIVO. “Es la terminación de la relación laboral por parte del empleador, sin que exista causa legal (sin previo aviso). El empleador deberá regirse al artículo 188 del Código del Trabajo que trata sobre la indemnización por despido intempestivo.”¹⁰

DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O). “Es un proceso educativo, orientado al cambio planeado de la organización, conciliando los objetivos empresariales con las necesidades del personal.”¹¹

DIAL-UP. Es una Conexión a Internet por medio de acceso telefónico a través de un módem (56kb/seg. como máximo en la conexión), continuación se presentan otras definiciones: a) Conexión a una línea telefónica a través de la computadora y b) Conexión a una red como internet a través de un módem y una línea telefónica.

DOWNSIZING. “Es la reducción de la estructura orgánica por razones de costos administrativos del personal, su característica es que la organización debe quedarse con menos personal para producir más.”¹²

¹⁰ Op. Cit. 1.

¹¹ Op. Cit. 4.

¹² Op. Cit. 4.

E.

EMPOWERMENT. Es una estrategia en la gestión de Recursos Humanos, que implica compartir y descentralizar el poder y la responsabilidad hacia nuestros colaboradores, con la finalidad de desarrollar actitudes creativas, lograr compromiso e identidad. Este proceso implica un proceso educativo y una filosofía clara de trabajo, también implica dar libertad para crear y mejorar el trabajo, pero con control.

EMPATIA. Es la capacidad que tiene el ser humano para conectarse a otra persona y responder adecuadamente a las necesidades del otro, a compartir sus sentimientos, e ideas de tal manera que logra que el otro se sienta muy bien con el. (Gloria Ronderos).

ESTRATEGIA. Es un proceso regulable, conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. (Diccionario de la Lengua Española).

Las estrategias son todas las actividades que se realizan para el efectivo cumplimiento de los objetivos.

“El concepto de estrategia se usa normalmente en tres formas. Primero, para designar los medios empleados en la obtención de cierto fin, es por lo tanto, un punto que involucra la racionalidad orientada a un objetivo. En segundo lugar, es utilizado para designar la manera en la cual una persona actúa en un cierto juego de acuerdo a lo que ella piensa, cuál será la acción de los demás y lo que considera que los demás piensan que sería su acción; ésta es la forma en que uno busca tener ventajas sobre los otros. Y en tercer lugar, se utiliza para designar los procedimientos usados en una situación de confrontación con el fin

de privar al oponente de sus medios de lucha y obligarlo a abandonar el combate; es una cuestión, entonces, de los medios destinados a obtener una victoria.”¹³

F.

FUNCIÓN. “Hace referencia a una actividad o al conjunto de actividades genéricas, que desempeña uno o varios elementos, de forma complementaria para conseguir un objetivo concreto y definido.”¹⁴

H.

HOMEOSTASIS O EQUILIBRIO DE NUESTROS HUMORES. “Es el equilibrio interno y externo que mantiene la empresa. Cuando ocurre un cambio, el grupo trata de mantener su equilibrio y elaborar respuestas para regresar a lo que ya había percibido como una mejor forma de vida. Cada presión por tanto, alienta una contrapresión dentro del grupo. El resultado esencial es un mecanismo auto - correctivo por medio del cual se produce la energía que establece el equilibrio cada vez que se presentan una amenaza de cambio.

Está característica auto correctiva de la organización se llama homeostasis; los empleados actúan para lograr una estabilidad en la satisfacción de necesidades y para protegerse de las perturbaciones puede causarse ese equilibrio. En algunos casos los costos psíquicos del cambio pueden ser tan fuertes que perjudiquen la salud mental y la salud física del empleado. Cada uno de nosotros posee cierto nivel de tolerancia al cambio. Cuando se rebasa, aparecen las respuestas relacionadas con el estrés, pudiendo minar la salud del sujeto. En ocasiones un cambio sostenido dura un período prolongado, causando un estrés acumulativo

¹³ DELEUZE, Guilles. (1987) Foucault. Ediciones Paidós. Barcelona España.

¹⁴ Op. Cit. 2.

que finalmente llega a saturar el sistema de una persona. Otras veces se produce un solo cambio pero tan importante que sobrecarga la capacidad del individuo para hacer frente a la situación. Hay tres elementos definitivos cuando de cambiar se trata, y algunos los denominan “Las Tres Leyes del Cambio”, las cuales son: el deseo, el valor y la acción.”¹⁵

I.

IMPUGNACIÓN DEL FINIQUITO. “El trabajador podrá impugnar el finiquito, si la liquidación no se hubiera practicado ante un inspector de trabajo o no fuere pormenorizada.”¹⁶

INDEMNIZACIÓN. “Pago adicional al salario que una empresa otorga a un trabajador en caso de despido injustificado. Compensación que recibe una persona por un daño o perjuicio que ha recibido ella misma o sus propiedades. Cantidad de dinero u otra cosa con la que se compensa por un daño o perjuicio.”¹⁷

INTERMEDIACIÓN LABORAL. “Es aquella actividad consistente en emplear trabajadores con el fin de ponerlos a disposición de una tercera persona, natural o jurídica, llamada usuaria, que determina sus tareas y supervisa su ejecución.

¹⁵ Keith Davis (Profesor del Colegio de Administración de la Arizona State University, la Ohio University y University of Texas) y John W. Newstrom (Profesor de Administración de RRHH en la Escuela de Administración y Economía de la University of Minnesota. Miembro de la American Society for Training & Development). Publicado en "Comportamiento humano en el trabajo". M. Hill. México. 1992.

¹⁶ Op. Cit. 1.

¹⁷ TheFreeDictionary(<http://es.thefreedictionary.com/indemnizaciones>).

Constituyen actividades complementarias de la usuaria las de vigilancia, seguridad, alimentación, mensajería, mantenimiento, limpieza y otras actividades de apoyo que tengan aquel carácter.”¹⁸

J.

JUBILACIÓN. “Es el nombre que recibe el acto administrativo por el que un trabajador en activo, ya sea por cuenta propia o ajena, pasa a una situación pasiva o de inactividad laboral; luego de alcanzar una determinada edad máxima legal para trabajar.”¹⁹

JUBILACIÓN POR INVALIDEZ. “Únicamente rige para los casos en los cuales los afiliados han sufrido lesiones que generan incapacidad parcial o permanente por lo que su ritmo de trabajo varía y las condiciones cambian, por lo que se le concede la jubilación temprana con una pensión con relacionada directamente con las aportaciones realizadas hasta el momento del accidente.”²⁰

JUBILACIÓN ORDINARIA DE VEJEZ. Es la que tienen derecho todos los afiliados que acrediten el tiempo de aportación establecido por el IESS.

¹⁸ DÁVILA, Vicente. Ley reformativa al código del trabajo, mediante la cual se regula la actividad de intermediación laboral y la de Tercerización de servicios complementarios. Ecuador. Oficio No. 0000196. Quito, 16 de junio del 2006.

¹⁹ Op. Cit. 2.

²⁰ Definición tomada del Proyecto reformativo a la ley de seguridad social realizado por María Sol Cárdenas.

K.

KAIZEN. Proviene de dos vocablos japoneses KAI = Cambio, ZEN = nuevo, e implica un filosofía de trabajo orientada a realizar mejoras continuas en el trabajo a partir de la mejora personal del individuo, del equipo y de la productividad.

L.

LIQUIDACIÓN. Es el pago de los haberes pendientes, no tiene por objeto resarcir un daño, sino por el contrario, reconocerle al trabajador los esfuerzos y los resultados obtenidos por la labor desempeñada en la empresa. Adicionalmente, la liquidación puede pactarse cuando el contrato de trabajo termina por mutuo consentimiento de las partes, la liquidación del trabajador consta de los siguientes rubros: el décimo tercer sueldo, el decimocuarto sueldo, las vacaciones, si éste ha renunciado, o de cualquier forma que se haya dado por terminada la relación laboral, pero si hubiere sido despedido se deberá indemnizarlo.

M.

MAILING. “Envío de información o de propaganda publicitaria por correo a las personas que forman parte de una lista.”²¹

MARKETING PERSONAL. Es el hecho de venderse a uno mismo y resaltar los puntos fuertes que uno tiene en los procesos de selección de personal.

²¹ Op. Cit. 4.

MENTORING. “Es un proceso en el que el mentor, apoya la carrera y el desarrollo de otro, en el cual se da lugar el aprendizaje de nuevos aspectos y su puesta en marcha. Intenta desarrollar nuevas cualidades e impulsar así el potencial individual del mentee (aprendiz), para optimizar los desempeños mediante las experiencias.”²²

MERCHANDISING. Es un campo del marketing orientado a la promoción adecuada, precisa y oportuna presentación y distribución de los productos o servicios en los canales respectivos, con el objetivo de hacerlos atractivos y apetecibles a los consumidores o usuarios.

METODO. “Es una palabra que proviene del termino griego métodos (camino o vía) y que se refiere al medio utilizado para llegar a un fin.

Procedimiento para alcanzar algo que se adopta para enseñar o educar.”²³

METODOLOGÍA. “Del griego (metà "más allá" odòs "camino" logos "estudio"). Se refiere a los métodos de investigación que se siguen para alcanzar una gama de objetivos en una ciencia. Aun cuando el término puede ser aplicado a las artes cuando es necesario efectuar una observación o análisis más riguroso o explicar una forma de interpretar la obra de arte. En resumen son el conjunto de métodos que se rigen en una investigación científica o en una exposición doctrinal.”²⁴

²² Op. Cit. 4.

²³ www.definicion.de

²⁴ Op. Cit. 2.

METODO vs. METODOLOGÍA. Método es el procedimiento para alcanzar los objetivos y la metodología es el estudio del método.

MODELO. “Es una representación de un objeto, sistema o idea, de forma diferente al de la entidad misma. El propósito de los modelos es ayudarnos a explicar, entender o mejorar un sistema. Un modelo de un objeto puede ser una réplica exacta de éste o una abstracción de las propiedades dominantes del objeto.”²⁵

O.

OUTPLACEMENT (OPC). Desvinculación programada o asistida, proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a las personas a punto de abandonar la empresa o ser transferida a otro puesto, para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel o condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible.

OUTSOURCING. “Es el proceso mediante el cual se delega una función o actividad no estratégica de la organización hacia una empresa externa con tres objetivos fundamentales; primero, aminorar costos; segundo, búsqueda de nuevos aprendizajes de proveedores externos más especializados en la estrategia de los negocios; y, tercero, focalizar los esfuerzos de la organización para el propio negocio o para aquellas actividades en las cuales está

²⁵ <http://www.virtual.unal.edu.co>

completamente preparados y dispuestos a hacer. El Outsourcing debe ser más estratégico que táctico.”²⁶

P.

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO. Es el proceso mediante el cual una organización define su filosofía y las estrategias para alcanzarla, Supone la participación activa de todos los actores organizacionales (Personal), la obtención permanente de información sobre los factores claves de éxito, su revisión y ajuste periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo.

PLATAFORMA TECNOLÓGICA. Conjunto de elementos de hardware y software que sirven de base para el desarrollo y funcionamiento de sistemas automatizados de información.

PEROGRULLO. “Se usa en la expresión de Perogrullo, que significa 'tan sabido y conocido que resulta tonto decirlo': que dos más dos suman cuatro es una verdad de Perogrullo.”²⁷

PERCEPCIÓN es un componente del conocimiento en donde el sujeto aplica el interactuar con el mundo objetivo al percibirlo. Por lo que la percepción está ligada

²⁶ Op. Cit. 4.

²⁷ Op. Cit. 2.

al lenguaje y es entonces un elemento básico en el desarrollo cognitivo (Alma Margarita García Luna).

PROCEDIMIENTO. “Dentro de una aplicación, se denomina procedimiento al conjunto de instrucciones, controles, etc. que hacen posible la resolución de una cuestión específica. La impresión es un procedimiento, como lo es la incorporación de una imagen a un texto predeterminado, etc.

El o un procedimiento es el modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación o trabajo correctamente.”²⁸

PROCESO. “(del latín processus) es un conjunto de actividades o eventos que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) con un fin determinado. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice.

Un conjunto de acciones integradas y dirigidas hacia un fin.

Una acción continua u operación o serie de cambios o tareas que ocurren de manera definida.

Conjunto de actividades que, realizadas en forma secuencial, permiten transformar uno o más insumos en un producto o servicio.”²⁹

²⁸ www.glosario.net

²⁹ Op. Cit. 2.

R.

REINGENIERÍA. Es un proceso para diseñar las operaciones de los negocios, a fin de lograr tres objetivos básicos: Reducir costos operativos, aumentar la calidad del producto o servicio y mejorar el servicio al cliente, hay que enfatizar que si una empresa logra esto, podrá sobrevivir dentro de una economía cambiante y abierta al mercado, vencer la competencia, aumentar su ventaja competitiva, retener clientes, incrementar ganancias y satisfacer a sus empleados.

RENUNCIA. “El trabajador puede dar por terminado el contrato por voluntad propia o por las establecidas en el Código del Trabajo en el artículo 173.”³⁰

RIGHT SIZING. “Es el proceso mediante el cual la empresa estructura la dimensión correcta para la ejecución de sus nuevos procesos, la diferencia sustancial es que aquí se logra con poco personal producir más, al contar con la ayuda de los sistemas expertos de información.”³¹

S.

SUBEMPLEO. Es el número de desocupados en relación a la población económicamente activa.

³⁰ Op. Cit. 1.

³¹ Op. Cit. 4.

SUBOCUPACIÓN. Es aquella población que trabaja en tareas no formales, no cumple las horas de trabajo mínimas, percibe una remuneración inferior a la legal o realiza actividades de muy baja productividad.

T.

TELEMÁTICA. "Combinación de Telecomunicaciones con Informática. Asignatura que asocia las telecomunicaciones con la informática. La telemática incluye el estudio, diseño y administración de las redes y servicios de comunicación de datos."³²

TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS. "Es aquella que realiza una persona jurídica constituida de conformidad con la Ley de Compañías, con su propio personal, para la ejecución de actividades complementarias al proceso productivo de otra empresa. La relación laboral operará exclusivamente entre la empresa tercerizadora de servicios complementarios y el personal por ésta contratado en los términos de la Constitución Política de la República y la Ley."³³

W.

Web. "World Wide Web" "es un sistema de documentos de hipertexto enlazados y accesibles a través de Internet o red mundial. Con un navegador Web, un usuario visualiza páginas Web; que pueden contener texto, imágenes u otros contenidos

³² <http://www.alegsa.com.ar/Dic/telematica.php>.

³³ Op. Cit. 18.

multimedia, y navega a través de ellas usando hiperenlaces en las redes internacionales.³⁴

³⁴ Op. Cit. 2.

RESUMEN

El presente estudio de investigación está encaminado al Diseño de un Modelo de Desvinculación Programada o Desvinculación Asistida (Outplacement) para los trabajadores de ANDINATEL S.A. el cual permitirá que la separación de los trabajadores sea lo menos traumática y de esta manera mejorar el clima laboral de la organización.

La tesis consta de seis capítulos los mismos que se describen a continuación:

En el primer capítulo se detalla una breve explicación del por qué se escogió este tema. Se describe a ANDINATEL S.A. en lo que respecta al rol del negocio y se incluye información sobre los antecedentes del Outplacement (OPC).

En el segundo capítulo se analiza la información de los expedientes de los trabajadores de ANDINATEL S.A. desde mayo de 1962 hasta marzo del 2008. Esta información permite identificar el número de trabajadores por cargo, escolaridad, tipo de contrato, sexo, edad, antigüedad, con la cual se realizó un análisis de los trabajadores que se podrán desvincular a futuro y acogerse al plan de separación voluntaria e incentivo a la Jubilación Patronal.

En el tercer capítulo se refiere al ingreso de personal, tipos de contratos de trabajo, la salida o desvinculación de personal, la jubilación y un análisis de los trabajadores que están amparados por el Contrato Colectivo y que cumplen con los requisitos necesarios para acogerse a la jubilación.

En los capítulos cuarto y quinto se detalla la propuesta del modelo, en los que se determinarán las pautas y pasos a seguir para la implementación del modelo de Desvinculación programada o asistida, los responsables de su aplicación, algunas técnicas de capacitación para adultos y el contenido de los cursos y/o talleres propuestos para los trabajadores en proceso de desvinculación.

Finalmente en el sexto capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones del estudio.

PRESENTACIÓN

El presente estudio se refiere al tema de la desvinculación programada o desvinculación asistida (Outplacement) para los trabajadores de ANDINATEL S.A.,

Pensando en el bienestar de sus trabajadores en proceso de desvinculación laboral, ANDINATEL S.A. desea implementar un modelo de desvinculación laboral que brinde ayuda y asesoría para superar y enfrentar de mejor manera este cambio, ya que el despido o la pérdida del empleo producen modificaciones en el estilo de vida de los trabajadores y de sus familias.

La desvinculación laboral de los trabajadores en nuestro país está considerada como parte del ciclo de vida laboral, en la actualidad se plantea que los individuos que colaboran en una organización no se les puede denominar recursos sino talentos, porque los talentos se potencializan, desarrollan y evolucionan para alcanzar la excelencia.

Para analizar esta problemática es necesario mencionar tres causas:

Una de ellas, es la falta de un modelo de desvinculación programada o asistida para los trabajadores de ANDINATEL S.A. amparados por el Contrato Colectivo ya que la edad promedio de ellos está en 46,68 años de los cuales el 35,69% son mayores de 50 años de edad y su antigüedad promedio de los 1356 trabajadores está en 19,42 años, de éstos trabajadores el 40,45% tendrán más de 25 años de antigüedad el 2009.

La segunda causa, es la poca importancia que se da al proceso de desvinculación de los trabajadores en comparación con el proceso de incorporación en el que se invierten muchos recursos en el reclutamiento, selección y contratación del nuevo trabajador.

La tercera causa, se establece en la cláusula Quinta del Contrato Colectivo, en la que ANDINATEL S.A. se compromete a poner en vigencia un Plan de Separación

Voluntaria e Incentivo a la Jubilación Patronal durante el tiempo que la empresa establezca.

ANDINATEL S.A. está consiente de su Responsabilidad Social con los trabajadores, se espera que este modelo permita que sus trabajadores al separarse de la empresa cuenten con las herramientas necesarias para emprender una nueva actividad laboral con la que puedan generar los recursos económicos para seguir adelante.

En el ámbito profesional, el interés versó en elaborar un modelo de desvinculación programada o asistida acorde a nuestra realidad, a las necesidades de ANDINATEL S.A. y en especial de los trabajadores en proceso de desvinculación.

El objetivo del estudio en lo que a Responsabilidad Social se refiere, espera que el personal saliente se pueda incorporar a la sociedad de manera rápida, además, permitirá que la separación de los trabajadores sea lo menos traumática y de esta manera mejorar el clima laboral de la organización, con el personal que permanecerá en la empresa.

CAPÍTULO 1.

1. GENERALIDADES.

En este primer capítulo se detalla una breve determinación de la investigación del por qué se escogió este tema, se describe a ANDINATEL S.A. en lo que respecta a su negocio y se incluye información sobre los antecedentes del Outplacement (OPC).

1.1. DETERMINACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El Presidente Ejecutivo de ANDINATEL S.A. Sr. Cesar Regalado Iglesias firma un Convenio de Confidencialidad para que se realice un Modelo de desvinculación programada o desvinculación asistida (Outplacement) para los trabajadores de ANDINATEL S.A. en el cual se compromete a dar las facilidades necesarias para realizar este estudio. Este convenio fue aprobado el 14 de diciembre del 2007 (anexo N° 1).

La cláusula Quinta del Contrato Colectivo firmada el 12 de abril del 2005, ANDINATEL S.A. se comprometió a lo siguiente:

“QUINTA.- PLAN DE SEPARACIÓN VOLUNTARIA E INCENTIVO A LA JUBILACIÓN PATRONAL.

ANDINATEL S.A., en el plazo de 90 días después de suscrito el Contrato Colectivo, pondrá en vigencia un plan de separación voluntaria e incentivo a la Jubilación Patronal durante un mes, al cual podrá acceder por orden de prelación y de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria, todos los trabajadores de la compañía.”³⁵

³⁵ Contrato Colectivo de Trabajo de Andinatel S.A. pág. 23, 12 de Abril del 2005.

La inestabilidad política que el país vive en éstos últimos años, en los que los Presidentes de la República no han podido terminar su periodo de cuatro años para el que fueron elegidos, ha afectado a las empresas en las cuales el Estado es accionista mayoritario, una de ellas es ANDINATEL S.A. la cual por toda esta inestabilidad, el 26 de junio del 2008 firma el Contrato Colectivo 2007 – 2008; Los cambios en la legislación como son los diferentes Mandatos Constitucionales N° 2 y N° 4 así como la nueva Constitución Política de la República cambian la estructura de la empresa.

Desde la firma del Contrato Colectivo que ampara a “1356 trabajadores”³⁶ la compañía no ha separado a una cantidad masiva de trabajadores y, de acuerdo a su Programa de separación voluntaria de trabajadores se dará prioridad a aquellos que hayan cumplido más de 25 años en la compañía, los que tengan más de 65 años de edad, los que padezcan alguna enfermedad terminal, los que tengan incapacidad permanente del trabajo o afectación por accidente grave o caso fortuito que les impida laborar, decisión de acogerse a la jubilación; y, los que la compañía determine de acuerdo a política interna o nuevos cambios que el Estado desee implementar en las empresas de Telecomunicaciones.

En Ecuador son las empresas de selección de personal como Oconor Consulting (anexo N° 2), Drake Beam Morin (DBM) Ecuador, Price Water House Coopers, Hunter and Hunter, Deloitte entre otras las que prestan el servicio de Outplacemen (OPC) en el que brindan apoyo técnico y psicológico a empresas por un periodo definido de tiempo de tres a cinco meses. Estas empresas a las que brindan el servicio de Outplacemen son entre otras: “Agip Ecuador, Auto Sueco - Volvo Ecuador, Bayer, Beiersdorf BDF, Continental General Tire (ERCO), Grupo Inschcape -Quito Motors S.A., Hilsea Investment Ltd., Huawei Technologies, Impsat Ecuador, Iskraemec

³⁶ Op. Cit. 34.

S.A., Kraft Foods, Laboratorios Pfizer, Merck Sharp & Dohme, Merck Ecuador, Nestle del Ecuador, Nokia, Productos Adams-Ecuador, Confiteca, Grupo Noboa – Mitsumotor, Grupo Pronaca, Industrias Ales, Jabonería Wilson, Kerámicos S.A., Plywood Ecuatoriana, Proinco, Sipia S. A. - Productos Nov, Zanzi Cía. Ltda.”³⁷

En el país hay algunas empresas que han implementado dentro de su subsistema de Recursos Humanos su propio modelo de desvinculación, Por ejemplo, la empresa General Motors - Omnibus BB tiene su modelo de OPC en el cual se dictan talleres, seminarios de motivación y creación de pequeñas empresas a los trabajadores desvinculados que son amparados bajo el Contrato Colectivo de la empresa, éstos talleres se dicta por 15 días, terminado el entrenamiento no se realiza el seguimiento a futuro de los resultados a los desvinculados.

De otra parte, la Fabril lleva un proceso de capacitación para sus ex-trabajadores, en creación de pequeñas empresas dedicadas a la panadería, pastelería y costura. La Fabril realiza a sus ex colaboradores descuentos en los productos que ellos producen y comercializan, como una manera de incentivar y ayudar a la gente que trabajó con ellos por largo tiempo. Esta empresa tiene un proyecto a futuro de implementar un modelo de desvinculación más amplio.

TANASA tiene implantado un modelo de OPC en cual brindan apoyo al personal que sale de la empresa con cursos de capacitación para micro empresas.

Un estudio realizado por la empresa transnacional Drake Beam Morin (DBM) que orienta su trabajo básicamente a la búsqueda de empleo, desarrolló un estudio en el caso peruano (Diario El Comercio 23.09.2002); en este se

³⁷ Pagina Web: Price Water House Coopers.

refleja los resultados de más de 200 ejecutivos de 100 empresas tanto multinacionales (66%) como nacionales (34%) que participaron en programas de reubicación laboral en DBM del Perú en el año 2001. En cuanto a las razones de la desvinculación laboral, el estudio realizado por DBM señala que en el Perú al igual que el resto del mundo, el factor principal radica en el cambio organizacional (90%), seguido por reducciones (44%), fusiones / adquisiciones (16%), reestructuraciones (16%), cierres de empresas (14%). Tan sólo el 1% fue desvinculado por razones de desempeño. Así mismo señala que la mayoría de ejecutivos peruanos regresaron a puestos en empresas tradicionales (78%), luego de seguir un proceso de capacitación. El 13% optó por el negocio propio, porcentaje que se encuentra por encima del 7% reportado en el resto del mundo. El tiempo de búsqueda promedio hasta la reubicación laboral en el Perú fue de cinco meses, donde el 82% encontró un puesto en menos de 6 meses.

“Las empresas quieren gente joven y la carrera laboral termina a los 45 años (anexo N° 3), mientras las expectativas de vida se estiman en 85 años. Esto deja en jaque nuestro sistema de pensiones, que permite trabajar 25 años a lo máximo con imposiciones y aportes para financiar 40 años de jubilación. Por lo que se recomienda no buscar trabajo en una empresa, desarrolle habilidades, productos y servicios y véndalos en el mercado abierto y tendrás trabajo toda tu vida.”³⁸

El 26 de agosto del 2008 el Presidente de la Confederación Ecuatoriana de Organizaciones Sindicales Libres (CEOLS), Jaime Arciniega presentó el último dato estadístico de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que hace referencia a que el desempleo en el país está en orden del

³⁸ VIGORENA, Fernando. Estudio del mercado laboral en América Latina. Santiago de Chile. Entrepreneur Consultores Gerenciales 2003.

10,20%, y si se analizan las tasas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) están en alrededor del 6,60%.

Gráfico N° 1.1: Tasa de desempleo:



Fuente: Hora GMT: 23/Septiembre/2008 - 05:08

En el mes de agosto del 2008, el índice de desempleo se ubicó en 6,6%. Sumado al 10,02% de la inflación anual, se establece un índice de miseria del 16,62%.

En un año, el índice de miseria del pueblo ecuatoriano (inflación más desempleo) aumentó en un 32,30%. Basado en los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), entre junio de 2007 y junio de 2008, este indicador pasó de 9,58% a 16,70%.

Es por esto que ANDINATEL S.A. al tener personal listo para jubilarse y con el nuevo marco legal establecido, desea implantar un modelo de OPC, el cual permitiría ayudar a los trabajadores inmersos en un proceso de desvinculación laboral a sobrellevar de mejor manera este cambio, ya que el despido o la pérdida del empleo produce cambios en el estilo de vida de los trabajadores y de sus familias, como por ejemplo respuestas de ansiedad,

fuerte daño a la auto-estima, sentimientos de culpa, hipertensión, tensión, depresión, relaciones familiares tensas, frías o distantes, aumentan las fricciones y discusiones, la falta de tolerancia, desadaptación al medio social en que se desenvuelve, abandono y progresivamente patologías más severas, tales como alcoholismo u otro tipo de adicción a drogas.

Como cada experiencia es individual y cada situación es diferente, la implementación de OPC tiene una fuerte orientación personalizada, a través de un paquete de herramientas (tanto técnicas (búsqueda de empleo, técnicas de entrevista, marketing personal, otras) como psicológicas (auto-estima, auto-imagen, consejos, otras)) que le ayudarán al trabajador a superar y enfrentar el duelo laboral.

Al aplicar este Modelo la compañía pondrá en práctica uno de los fines más importantes que es la responsabilidad social. Esto refleja la coherencia entre los logros de la organización y la fuerza de trabajo.

En las empresas el área de Recursos Humanos es bastante sensible por la naturaleza de sus funciones y se torna cada vez más compleja y desafiante por el libre comercio mundial, la alta competitividad en la era de la globalización, las crisis económicas, las privatizaciones, las fusiones de las empresas, entre otros, son algunos de los generadores de OPC, el cual busca que las compañías desarrollen en forma completa la gestión de los Recursos Humanos, lo cual completaría un ciclo, que se inicia con el ingreso de la persona, su manutención y desarrollo, y, por último su salida.

Este modelo está orientado a ayudar a que el trabajador desvinculado consiga un nuevo trabajo, emprenda en una actividad empresarial como puede ser la creación de su propia empresa, adquirir una franquicia, invertir en la bolsa de valores o a gozar de su jubilación y su familia en el caso de que tenga los suficientes recursos económicos.

Es por ello el interés por investigar este campo, lo que permitirá apreciar la importancia de la aplicación de un modelo de OPC, dirigido a los trabajadores que han sido cesados de acuerdo a las políticas de reducción de personal adoptadas por ANDINATEL S.A. y a los cambios de estructura programados por el Gobierno.

1.1.2. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

La separación o el despido de los trabajadores de ANDINATEL S.A. se torna en una actividad que necesita del soporte del Área de Recursos Humanos, ya que esto conlleva cambios en el clima laboral; y, es una responsabilidad social de la compañía para con los trabajadores que le han acompañado por muchos años. Ante esta situación conviene realizar los siguientes cuestionamientos:

1. ¿Producirá en los trabajadores cambios en su estilo de vida y en la organización cambios en el clima organizacional el despido, cambio o pérdida de empleo?
2. ¿Estará ANDINATEL S.A. en condiciones de desarrollar en forma completa la Gestión de los Recursos Humanos y ayudar a los trabajadores afectados por la desvinculación laboral a que se adapten a las nuevas condiciones que van afrontar?
3. ¿Mejorará el clima organizacional y comprometerá a los trabajadores con la compañía, el implementar un modelo de Outplacement tomando en cuenta que se sentirán respaldados al momento de su separación?
4. ¿Permitirá al personal desvinculado la reincorporación al mercado laboral la implementación de un Modelo de Outplacement?

1.1.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.

El estudio propone aportar con el diseño de un modelo de OPC para los trabajadores de ANDINATEL S.A., este modelo brindara los lineamientos a seguir para facilitar el proceso de desvinculación de trabajadores que por alguna razón deben separarse de la empresa, además se propone los diferentes cursos y talleres de apoyo que se dictarán a los trabajadores en proceso de desvinculación. Con este modelo se espera que el clima laboral se mantenga inalterable en el momento que se produzcan cambios estructurales en la compañía y, que los trabajadores puedan percibir que ANDINATEL S.A. ayuda y capacita a sus trabajadores salientes, con cursos y talleres que les servirían para su presente y futuro; de está manera contribuye a generar un clima organizacional apropiado para los trabajadores que continúan con sus labores.

El diseño parte con el análisis de la situación actual de los trabajadores, para luego realizar una investigación del número de trabajadores que están en capacidad de desvincularse; y, las posibilidades de capacitación para los desvinculados. Se propondrá un modelo de capacitación para las diferentes alternativas que deseen tomar los trabajadores desvinculados para reinsertarse en el mercado laboral, tanto de forma dependiente como independiente, también se motivará a las personas a que inicien sus propios negocios, desde el auto-empleo, pasar a negocios comerciales, venta directa, actividades empresariales, hasta la generación de operaciones con franquicias, inversión en la bolsa de valores, búsqueda de un nuevo empleo o dedicarse a la vida familiar y disfrutar de los recursos obtenidos en su vida laboral.

1.1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1.4.1. Objetivo general.

- Elaborar un Modelo de Desvinculación Programada o Asistida (Outplacement) para los trabajadores de ANDINATEL S.A. el cual permitirá que la separación de los trabajadores sea lo menos traumática y de esta manera mejorar el clima laboral de la organización.

1.1.4.2. Objetivos específicos.

- Determinar los efectos que produce el despido de trabajadores en el clima laboral.
- Detectar las necesidades de capacitación para los trabajadores en proceso de desvinculación, de acuerdo al requerimiento establecido.
- Establecer los programas de entrenamiento de manera individual, de acuerdo a la necesidad de los trabajadores en proceso de desvinculación.
- Fortalecer el área de Recursos Humanos para hacer frente a los despidos, para proporcionar una herramienta de ayuda al trabajador desvinculado.
- Determinar un modelo de desvinculación programada o asistida acorde a las necesidades de ANDINATEL S.A.

1.1.5. MARCO TEÓRICO.

Desde la década de los cuarenta, psicólogos tales como: Haldane, Vermot-Gaut, North, Britain, Rodríguez Kábana L., entre otros, desarrollaron estrategias de apoyo y orientación encaminadas a facilitar la búsqueda innovadora de un nuevo empleo, (Haldane 1940) para las personas despididas, procurar que el período de desempleo fuese lo más reducido

posible y el efecto del despido no sea traumático (Vermot-Gaut 1989). El progreso de estas estrategias ha llevado a considerar actualmente, la desvinculación o despido como parte de un ciclo profesional propio de determinadas condiciones socioeconómicas más que un acto aislado.³⁹

Al inicio este proceso de apoyo y orientación recibió el nombre de *decrement* o *dehired* sin embargo estas expresiones no tuvieron acogida. Se atribuye a North, D., el haber acuñado la expresión OPC, que no tiene traducción en castellano, según Eslava, Edgar en 2002 en su estudio sobre el despido laboral y depresión indica que en castellano se suele emplear la palabra desvinculación y cuando se trata de un programa se utiliza Desvinculación Programada o Desvinculación Asistida.

Son algunas las definiciones que se han dado al OPC. Una de ellas se atribuyen a Lorca & Brittain en 1992, quienes lo definen como "Un proceso de cambio, mediante el cual una persona realiza una transición desde una organización a otra, con la asistencia de un asesor especialista en el cambio de empleo y en el marketing personal"; aparentemente parece que la definición más aceptada se le atribuye a Rodríguez Kábana Leopoldo que en 1987 lo define como: "Un proceso de asesoría y apoyo, orientación, capacitación dirigida a la persona por egresar o ser transferida para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación en el menor tiempo posible". Se tiene referencias a través del Internet, que tan sólo en Estados Unidos existen unas nueve mil compañías especializadas en consultoría OPC, y es la mayor de ellas Right Management Consultants, de Filadelfia, con más de cien oficinas en ese país y treinta en otros lugares del mundo. En Europa hay un número similar de firmas consultores en OPC.

³⁹ López M. Luis, La desvinculación asistida OPC y la continuidad en el empleo, U. Chile, 1999.

En Latinoamérica el mayor desarrollo en este tema se encuentra en Chile, Brasil, Colombia y Argentina. En todos los resultados encontrados, se ha manifestado que las conductas desadaptativas, influyen negativamente en la búsqueda de un nuevo trabajo u ocupación, lo cual constituye un círculo vicioso difícil de romper y que tiende a agravarse, para la persona desempleada, con el pasó del tiempo (Payne y Hartley en 1987). Citado en 1999 por López M. Luis en "La desvinculación asistida, (outplacement) y la continuidad en el empleo".

Se han descrito, reacciones extremas frente al despido, tales como la agresión (quemar el lugar de trabajo) o de fuerte carácter intrapunitivo (suicidio). La pérdida del trabajo es considerada por los especialistas como uno de los más fuertes y perturbadores eventos vitales (life events) y se calcula que afecta cada año a 10 millones de personas según cita en 1999 de López M. Luis en "La desvinculación asistida, (outplacement) y la continuidad en el empleo".

Para solventar el marco teórico en este trabajo, se considera pertinente revisar algunas consideraciones macroeconómicas y enfoques administrativos que resultan del entorno global en el cual se desenvuelven las organizaciones en la actualidad y, como resultado de esto suceden los despidos masivos y reestructuración de la fuerza laboral.

Es indudable que las empresas que quieran sobrevivir, deberán tener en el mejor de los casos, un desarrollo sostenido en este contexto globalizado y altamente competitivo; requieren además implementar sustantivos cambios en la gestión de su Talento Humano, que les permita afrontar los principales desafíos en el día a día del negocio.

1.2. ANTECEDENTES DE ANDINATEL S.A.

Desde que inició la explotación de la telefonía, en el siglo pasado, el negocio de las telecomunicaciones ha cambiado radicalmente. Estas innovaciones también han influido en empresas como ANDINATEL S.A.

A continuación se presenta una reseña histórica de las fechas importantes de ANDINATEL S.A., esta información se toma de la revista ANTENATEL publicada en noviembre de 2005 por cumplirse el octavo aniversario de la empresa:

1.2.1. FECHAS IMPORTANTES.

- ➔ 1884, el 9 de julio se transmite el primer mensaje telegráfico entre Quito y Guayaquil vía alámbrica (Gobierno de Don José María Plácido Caamaño).
- ➔ 1871, el Gobierno concede el primer convenio de explotación de servicios internacionales (telegrafía), a la All American Cables and Radio.
- ➔ 1890, se crea la Dirección Nacional de Telégrafos, como el primer organismo autónomo encargado de la regulación del uso de las telecomunicaciones.
- ➔ 1900, se da inicio a la explotación de la telefonía urbana en el país con la instalación de los primeros aparatos telefónicos en Quito.
- ➔ 1920, se inaugura la operación telegráfica inalámbrica o radiotelegráfica en Quito y Guayaquil.
- ➔ 1930, se instalan las primeras centrales telefónicas de operación manual en Quito, Guayaquil y Cuenca.
- ➔ 1943, se crea la empresa Radio Internacional del Ecuador con el objeto de explotar los servicios de telegrafía y telefonía.

- ➡ 1945, L.M. Ericsson de Suecia, celebra contratos para dotar de centrales telefónicas urbanas automáticas en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.
- ➡ 1949, se crea la empresa de Teléfonos Quito (ETQ).
- ➡ 1949, julio, se inaugura en Cuenca la primera central telefónica automática.
- ➡ 1950, en Quito empieza a operar el servicio telefónico automático. Por el crecimiento que experimentan los sistemas de radio en los rangos UHF, se implanta en Ecuador con 48 canales UHF de larga distancia.
- ➡ 1952, se crea la empresa de Teléfonos Guayaquil (ETG).
- ➡ 1955, se inaugura la operación del servicio automático en Guayaquil.
- ➡ 1957, se incorporan a la técnica telegráfica, los teleimpresores.
- ➡ 1963, las empresas: Radio Internacional del Ecuador y la Dirección Nacional de Telégrafos se fusionan para dar origen a la empresa de Radio, Telégrafos y Teléfonos del Ecuador (ERTTE) y se firma el convenio conjuntamente con ETQ y ETG mediante el cual se automatiza el servicio telefónico a larga distancia nacional.
- ➡ 1967, se reestructura el ERTTE para dar lugar a la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL), además se funda el Consejo Nacional de Telecomunicaciones y en este mismo año se contrata el sistema de microondas.
- ➡ 1969, entra a funcionar el discado directo internacional DDI y se impulsa el primer plan de telecomunicaciones rurales.
- ➡ 1970, se nacionaliza la empresa All American Cables and Radio, constituyéndose la empresa Cables y Radio del Ecuador y en el mismo año es aceptado como miembro de INTELSAT y da inicio a las operaciones telegráficas vía satélite.
- ➡ 1971, se fusionan las empresas: ENTEL, Cables y Radio del Ecuador, ETQ y ETG, estableciéndose las empresas de Telecomunicaciones

Norte y Sur, adscritas al Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones.

- ➔ 1972, para centralizar todos los sistemas de telecomunicaciones a excepción de ETAPA en Cuenca, se crea el Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones (IETEL).
- ➔ 1972, en el mes de octubre se inaugura la Estación Terrena de Quito.
- ➔ 1974, se pone en servicio la red nacional de Telex y Gentex.
- ➔ 1974, entra a prestar servicio la central telefónica de tránsito internacional.
- ➔ 1982, se firma un acuerdo con el BID, para el Proyecto de Telecomunicaciones Rurales, 460 localidades en el país.
- ➔ 1983, entra en funcionamiento en Riobamba la primera central telefónica de tecnología digital.
- ➔ 1991, se inaugura la estación terrena de Guayaquil.
- ➔ 1992, marzo, se inaugura la estación terrena de Galápagos.
- ➔ 1992, el 10 de agosto se publica en el Registro Oficial N° 996, el cambio de IETEL por EMETEL - Ecuador.
- ➔ 1993, con el propósito de desarrollar la región oriental y sectores de difícil acceso como Muisne, se firma el contrato del Proyecto Satelital Doméstico (DOMSAT).
- ➔ 1993, se da inicio a la explotación de la telefonía celular con las empresas Otecel y Conecel.
- ➔ 1995, mediante Ley 94 del 4 de agosto publicada en el R.O. N° 770 del mismo mes y año se introducen cambios en la Ley Especial de Telecomunicaciones en el capítulo séptimo, da origen a los siguientes organismos:
 - ✓ EMETEL S.A. y se autoriza la venta del 35% del paquete accionario de las empresas divididas.
 - ✓ Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL).

- ✓ Secretaría Nacional de Telecomunicaciones (SENATEL).
- ✓ Superintendencia Nacional de Telecomunicaciones (SUPTTEL).
- ✓ Consejo de Modernización de las Telecomunicaciones (COMOTEL).
- ➡ 1997, el 18 de Noviembre se autoriza el funcionamiento de: ANDINATEL S.A. y PACIFICTEL S.A.
- ➡ 1998, en agosto CONATEL aprueba el Reglamento para el Servicio de Telefonía Móvil Celular.
- ➡ 1999, ANDINATEL S.A. crea la marca ANDINANET, con el propósito de ofrecer el servicio de Internet, que se empezaría a vender los primeros meses del próximo año.
- ➡ 2000, el 13 de marzo es publicado en Suplemento del Registro Oficial N° 34, la Ley 2000-4 para la Transformación Económica del Ecuador la misma que en el artículo 59 introduce algunas disposiciones transitorias a la Ley Especial de Telecomunicaciones. La segunda consiste en poner el 5% de acciones a disposición de operadoras internacionales.
- ➡ 2000, en el mes de septiembre, la empresa digitaliza en un 100% el servicio telefónico de la ciudad de Quito.
- ➡ 2001, abril, termina el régimen de exclusividad que mantenía ANDINATEL S.A. en la prestación del servicio y se da paso al régimen de apertura del mercado.
- ➡ 2001, en septiembre se aprueba el Reglamento para la Provisión del Segmento Espacial de Sistemas de Satélites Geoestacionarios.
- ➡ 2001, ANDINATEL S.A. y PACIFICTEL S.A. implementan en Quito y Guayaquil el séptimo dígito, como primera fase del Plan Técnico Fundamental de Numeración.
- ➡ 2002, enero, ANDINATEL S.A. implementa el sistema informático OPEN FLEXIS, el mismo que concentra la administración de Planta

Interna, Planta Externa, Comercial, Facturación y Recaudación; un gran adelanto en beneficio del cliente.

- ➔ 2002, en abril se aprueba la Ley de Comercio Electrónico, Firmas y Mensaje de Datos.
- ➔ 2002, en abril, se aprueba el nuevo Reglamento del Servicio de Telefonía Pública, ANDINATEL S.A. inicia la apertura de cabinas privadas (locutorios), a cambio de un porcentaje de facturación.
- ➔ 2002, junio, para ofrecer un mejor servicio a sus clientes corporativos nace ANDINADATOS.
- ➔ 2002, junio, se obtiene la primera certificación de calidad conforme con la norma ISO 9001:2000.
- ➔ 2003, febrero, CONATEL adjudica la tercera banda para la explotación de la telefonía móvil.
- ➔ 2003, abril nace TELECOM S.A., en la misma ANDINATEL S.A. tiene el 50% de acciones.
- ➔ 2003, septiembre, CONATEL da cumplimiento a la segunda fase del Plan Técnico Fundamental de Numeración, y es la SENATEL quién anuncia la implementación del séptimo dígito a nivel nacional.
- ➔ 2004, en abril se digitaliza en un 100% la planta interna de ANDINATEL S.A.
- ➔ 2004, a mediados de año ANDINATEL S.A. superó el millón de líneas telefónicas instaladas.
- ➔ 2005, junio 20, de acuerdo a datos de la revista Lideres ANDINATEL S.A. en el año 2004 ocupó el puesto 23 de la lista de las 100 empresas más representativas del país y en el 2005 el puesto 31.
- ➔ 2005, junio 28, el organismo auditor SGS, recomienda ante ANAB de EEUU la recertificación y registro conforme con los requisitos de la norma ISO 9001:2000 a ANDINATEL S.A.

- ➡ 2006, mayo 24, ANDINATEL S.A. presentó su nuevo portafolio de soluciones integrales en telecomunicaciones para clientes corporativos.
- ➡ 2006, julio, la revista Ekos posiciona a ANDINATEL S.A. en el año 2004 en el puesto 6 de las 400 empresas más grandes del Ecuador y en el 2005 en el puesto 9.
- ➡ 2006, Noviembre 21, se firma un Convenio de Cooperación entre ANDINATEL S.A. y el H. Consejo Provincial de Pichincha para la prestación del servicio de Internet para la comunidad educativa de la provincia.
- ➡ 2006, ANDINATEL S.A. lanza el sistema ANDI.
- ➡ 2007, ANDINATEL S.A. implementa un proyecto piloto de un sistema de adquisiciones a través de subasta virtual llamado ANDINACOMPRAS, una aplicación Web que permite a los 275 proveedores de la compañía acceder sus servicios y ser adjudicados mediante subasta.
- ➡ 2007, septiembre 28, El Consejo Nacional de Radiodifusión y Televisión (CONARTEL), da la autorización para la instalación y operación de sistemas de televisión por cable, la Superintendencia de Telecomunicaciones suscribió el contrato por el cual ANDINATEL S.A. tiene la facultad de prestar este servicio al país.
- ➡ 2008, enero 9, ANDINATEL S.A. lanzó el mayor proyecto de masificación de Internet del país, con una reducción de tarifas de hasta el 38% para los clientes de las 12 provincias de la zona de cobertura.
- ➡ 2008, mayo 15, ANDINATEL S.A. redujo el 26,02% de las tarifas de Banda Ancha.
- ➡ 2008, octubre 30, con la fusión de ANDINATEL S.A. y PACIFICTEL S.A. nació La Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) y

redujo las tarifas de Internet en el servicio Fast Boy de banda ancha, la baja es de hasta el 38,61%.

De ahí en adelante, ANDINATEL S.A. como parte de la CNT (Zona ANDINA CNT) continúa la modernización de las herramientas de operación y gestión empresarial. Constantemente adquiere nuevas centrales telefónicas digitales que permite modernizar las comunicaciones, para que los clientes disfruten una mayor variedad de servicios adicionales y suplementarios.

Adicionalmente ANDINATEL S.A., hoy fusionada para formar la CNT cuenta con un importante anillo de fibra óptica en la red metropolitana, que junto con la digitalización, permite a los clientes obtener mayor calidad en comunicaciones con alta velocidad, características que se miden bajo estándares internacionales.

ANDINATEL S.A., hasta diciembre del 2008 era la primera empresa de telecomunicaciones de telefonía fija del Ecuador, contaba con la mayor infraestructura del país, se constituyó en la principal empresa del Fondo de Solidaridad; entidad que pertenece al Estado Ecuatoriano, quien con las utilidades financio proyectos de orden social en la cobertura nacional.

La CNT se está manejando de forma administrativa y operativa en dos zonas, la Zona ANDINA CNT y la Zona PACIFIC CNT, estas zonas son las que anteriormente estaban formadas por ANDINATEL S.A. y PACIFICTEL S.A.

La nueva Constitución de la República en la Disposición Transitoria Trigésima establece: "El Fondo de Solidaridad en el plazo de trescientos sesenta días, de forma previa a su liquidación, transformará al régimen de empresas públicas las de régimen privado en las que sea accionista. Para ello, dispondrá que dichas empresas realicen previamente un inventario".

El Presidente de la República Rafael Correa informó en Agosto del 2008 que ANDINATEL S.A. y PACIFICTEL S.A. se fusionarán para formar la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) ya que el Fondo de Solidaridad (FS) posee el 100% del paquete accionario de las dos empresas. Esta noticia es una razón más para implementar un modelo de desvinculación laboral ya que al fusionarse las dos empresas, se encontrará personal que realiza las mismas funciones y tareas. Aunque el Presidente del Fondo de Solidaridad, Jorge Glas comenta que la fusión no traerá despido de empleados de las estatales, pero con una estructura tan grande la desvinculación de personal debe darse tarde o temprano.

1.2.2. PORTAFOLIO PRODUCTOS Y SERVICIOS DE ANDINATEL S.A.

ANDINATEL S.A. posee una plataforma tecnológica que le permite prestar servicios adecuados y de calidad, innovación que la coloca en el mercado como una de las más importantes en el negocio de las telecomunicaciones. Además, tiene como objetivo fundamental, crear estrategias que tiendan a fortalecer la industria de la telemática, con perspectiva hacia el incremento de la cartera de clientes potenciales en las distintas categorías (residencial y comercial), lo que permitirá una comunicación más eficiente y el desarrollo de nuevos y mejores servicios de telecomunicaciones, todo esto sobre la base de una adecuada aplicación e implementación de las tecnologías modernas que dispone la región, siempre en busca del mejoramiento continuo integral, para prestar así el mejor servicio y mantenerse como líderes de las telecomunicaciones del Ecuador.

1.2.2.1. Servicios de telefonía fija y cobertura.

Las empresas de telecomunicaciones del Ecuador que proveen servicios de telefonía fija, cubren el 92% de este mercado; pero, adicionalmente prestan otra variedad de servicios, tales como: transmisión de datos

(ANDINADATOS), telefonía pública (ANDINATEL S.A.) e Internet (ANDINANET). La red se desarrolló con tecnologías modernas (100% digitalizadas y de enlaces de fibra óptica) lo cual representa un enorme potencial para proveer nuevos servicios a corto plazo.

Gráfico N° 1.2: Cobertura de ANDINATEL S.A.:



Fuente: www.andinatel.com/consultas/oficinas.

ANDINATEL S.A. posee una cobertura en doce provincias del territorio Nacional, tal como se muestra en la gráfica.

1.2.2.2. Portafolio de productos y servicios.

ANDINATEL S.A. durante los últimos años innovó el portafolio de productos y servicios que ofrece a los clientes. A continuación se presenta un detalle y explicación específica de cada uno de los servicios, información que está disponible en la página Web de la empresa:

1.2.2.2.1. Servicios básicos de telefonía fija:

Línea nueva, línea telefónica temporal, teléfonos remotos, traslado, integración disolución PBX, multiplexor, E1 conmutado y acometidas.

1.2.2.2.2. Servicios adicionales de telefonía fija:

Cambio de número, cesión de derechos, bloqueo y desbloques, números reservados, suspensión y reinstalación temporal del servicio, rectificación de nombre y dirección, cambio de categoría y exoneración tercera edad.

1.2.2.2.3. Servicios suplementarios de telefonía fija:

Transferencia de llamadas, llamada en espera, marcación abreviada, código secreto, facturación detallada, clip de identificación de llamadas, rastreo de llamadas, convenios de pago y facturas entregadas en domicilios.

1.2.2.2.4. Servicios de Telefonía pública:

Exprésalo, cabinas y locutorios, teléfonos públicos.

1.2.2.2.5. Servicio de red inteligente para telefonía fija:

Las áreas técnicas en coordinación con las comerciales, ponen a disposición de los clientes los servicios de la red inteligente 1-700, 1-800 y 1-900.

1.2.2.2.6. Servicios de Telefonía Internacional para telefonía fija:

Alo Mundo 30, Alo Mundo Óptimo Básico, Alo Mundo Óptimo Básico Plus, Alo Mundo Óptimo Especial, Alo Mundo Óptimo Especial Plus, Alo Mundo Sereno, Discado Internacional y Operadora 116.

1.2.2.2.7. Servicios de Transmisión de datos:

Comunicación de datos: Local, interurbano, nacional e internacional.

1.2.2.2.7.1. Comunicación de Datos (Enlaces LP - Líneas Privadas):

Local, provincial, regional, nacional, internacional y Acceso al backbone de Internet.

1.2.2.2.7.2. Tecnologías de Transmisión de datos:

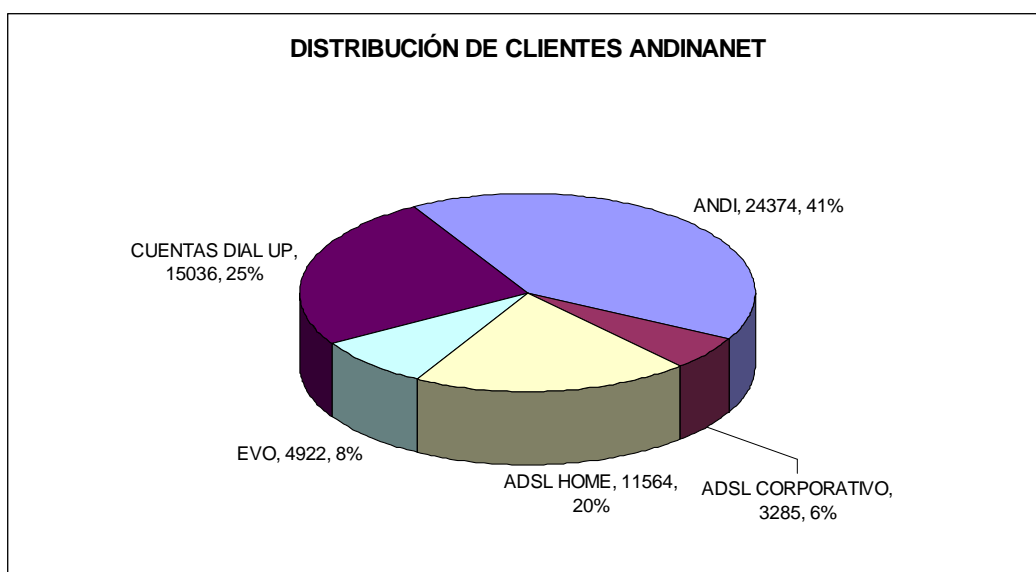
- Tdm (Clear Channel), Frame relay, xDSL-x Digital subscriber line.
- ISDN-RSDI (Red Digital de Servicios Integrados).
 - ✓ RDSI Básico BRI.
 - ✓ RDSI Primario PRI.

1.2.2.2.8. Servicio de Internet en las siguientes ciudades:

Quito, Latacunga, Guayaquil, Ibarra, Ambato, Tena, Puyo, Riobamba y Guaranda.

A continuación en la gráfica se detalla los productos y servicios que dispone ANDINANET:

Gráfico N° 1.3: Clientes y servicios de ANDINANET:



Fuente: Presentación interna de ANDINATEL S.A.

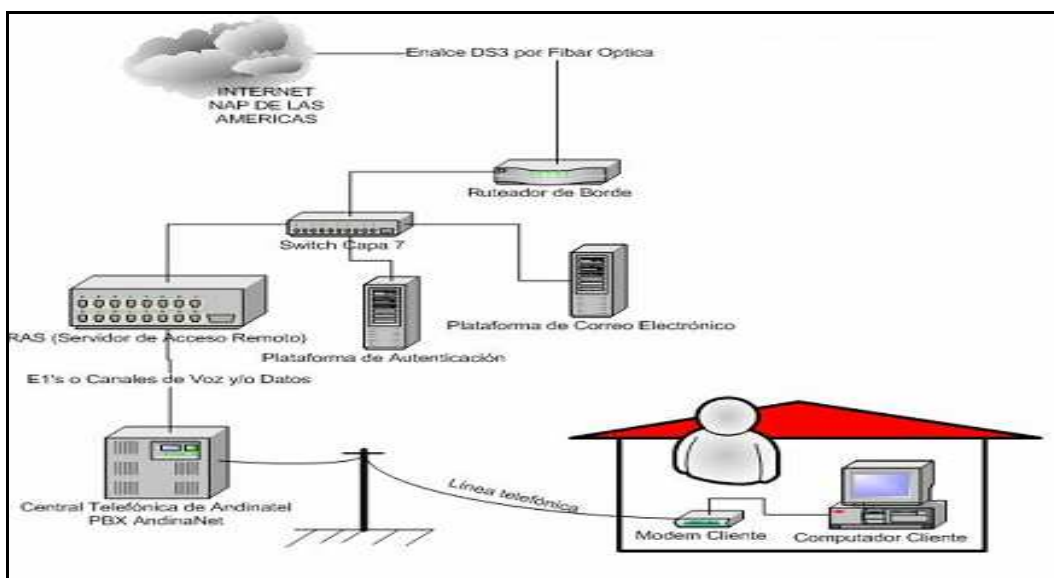
Los servicios mayoritarios representan los DIAL UP, con un 66%, al producto ANDI (Internet para todos), que es un DIAL UP masivo, el resto son productos ADSL (línea digital asimétrica) y el nuevo producto EVO (paquete que incluye: internet, telefonía fija a celular y llamadas internacionales), el que no refleja un alto crecimiento, éste solo representa el 8% de los productos de ANDINANET.

A continuación se detalla los productos y sus planes comerciales, con las características y beneficios propios de cada servicio, se expresa también las condiciones comerciales por plan, la modalidad, el periodo de duración y el precio del servicio.

1.2.2.2.9. Dial up.

Representa el uso de la línea telefónica para conectarse a un servidor de ANDINANET y poder recibir el servicio de Internet según la gráfica adjunta, donde se visualiza el uso de la línea física tradicional:

Gráfico N° 1.4: Sistema de Internet DIAL UP:



Fuente: Presentación ANDINATEL S.A.

- ➡ ANDI, ágil diez o ágil quince, ilimitada fin de semana, ilimitada mensual, ilimitada trimestral, ilimitada semestral, ilimitada anual, estudiantes y noches libres.

1.2.2.2.10. Banda Ancha: Fast boy y ADSL.

Es un servicio de Internet según disponibilidad, cuya característica es conexión de Internet mediante última milla de cobre, conexión no conmutada (no genera recargo telefónico).

1.2.2.2.11. Servicios de XDSL. (Digital subscriber line).

El XDSL es un servicio para la transmisión de datos, Internet y voz simultáneamente, es un sistema punto-multipunto que consta de dos diferenciaciones: primero el ADSL o DSL proporciona a la transmisión de datos la velocidad de 8 Mbps como tráfico entrante al cliente y hasta 1,5 Mbps como saliente. En segundo lugar se dispone del G.SHDSL, o DSL simétrico, que permite la conexión de hasta 2Mbps de entrada y salida en forma simétrica.

1.2.2.2.12. Hosting.

Es el hospedaje de páginas Web, bases de datos y otras aplicaciones en los servidores del ISP para el acceso a la red del Internet. Es una modalidad de alojamiento Web, en la que básicamente se alquila un espacio físico de la infraestructura de ANDINANET, para que el cliente coloque ahí su propio ordenador. ANDINANET le da la corriente y la conexión a Internet banda ancha, pero el servidor lo elige y compra el cliente, incluso el hardware. El costo de este servicio es de \$ 200,00 mensuales o \$ 2.000,00 anuales, que incluyen el alojamiento de 1 servidor en las instalaciones de ANDINANET, la dirección IP pública fija, la conexión continua al Internet banda ancha, línea estabilizada de

alimentación de energía, el monitoreo y control de los equipos; y, la seguridad física y lógica a través de Firewall, en caso de existir más de un servidor se manejará una tarifa de \$ 200,00 dólares por cada servidor adicional, que incluye los mismos beneficios ya mencionados.

1.2.2.2.13. Housing.

Es el hospedaje de servidores de aplicaciones en las instalaciones del ISP para el acceso a la red de Internet. Es el servicio que provee ANDINANET a los usuarios de Internet un sistema para poder almacenar información, imágenes, vídeo, o cualquier contenido accesible vía Web.

Los Web Host son compañías que proporcionan espacio de un servidor a sus clientes. Una cuenta FTP para transferencia de archivos interconectados, puede utilizarse para actualizar las páginas Web directamente en el servidor de la empresa, desde cualquier computador de la casa u oficina. El costo es de \$30 dólares anuales.

1.2.2.3. Servicios personalizados al cliente.

ANDINATEL S.A., dispone de algunos canales personalizados de atención al cliente entre éstos se destacan; las agencias multiservicios y el call center, a continuación un detalle de éstos centros de contacto.

1.2.2.3.1. Agencias de Servicios Múltiples de Atención presencial al Cliente.

ANDINATEL S.A., dispone de Multiagencias y Agencias de Servicios al Cliente, en éstas proporciona todos los servicios detallados en los pasados puntos. Las agencias que se encuentran en la provincia de Pichincha son 15 y se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 1.1: Centros de atención al cliente provincia de Pichincha:

Nombre Agencia Pichincha	Dirección	Horario de atención	
		Lunes a Viernes	Sábado
Doral	Av. Eloy Alfara y 9 de octubre, Edificio torres Doral planta baja.	08H00 a 18H30	
Quito Centro	Benalcazar N° 545 entre Chile y Mejía.	08H00 a 18H30	08H00 a 13H00
Iñaquito	Av. Gaspar de Villaroel y Amazonas esquina.	08H00 a 18H30	08H00 a 13H00
La Luz	Francisco Guarderas y Luis Calisto esquina.	08H00 a 18H30	
Cotocollao	Av. De la prensa y del maestro esquina S/N.	08H00 a 18H30	08H00 a 13H00
Villaflora	Alonso de Mendoza y Núñez de Balboa.	08H00 a 18H30	08H00 a 13H00
Solanda	José Abarca y Lorenzo Flores (Parque Ecológico)	08H00 a 18H30	
El Pinatado	Sigchos y Toacazo	08H00 a 18H30	
Carapungo	Supermanzana B calle el Vergel S/N (tras el Mercado Municipal).	08H00 a 16H30	
Cayambe	Calle Sucre OE130 entre Ascazubi y restauración.	08H00 a 16H30	
Guayllabamba	Av. Simón Bolívar N° 972 y Chimborazo esq.	08H00 a 16H30	
Tumbaco	Av. Gaspar de Carvajal y Guayaquil.	08H00 a 18H30	08H00 a 13H00
San Rafael	Av. Llalo S/N y Río Pastaza	08H00 a 18H30	08H00 a 13H00
Sangolqui	Pichincha S/N y Montufar	08H00 a 18H30	
Machachi	José Mejía y Bolívar	08H00 a 18H30	

Fuente: Página Web de ANDINATEL S.A.

En estas agencias se puede solicitar cualquiera de los servicios y productos para telefonía fija en las áreas de Servicio al Cliente; adicionalmente todos estos centros de atención personalizada, cuentan con cajas de recaudación para el pago de facturas de consumo telefónico.

1.2.2.3.2. Call Center de servicios múltiples de atención virtual al cliente.

El Call Center de ANDINATEL S.A., es una unidad de negocio, que provee y atiende virtualmente múltiples servicios, por su naturaleza es una herramienta muy útil y flexible para potencializar los procesos de atención al cliente. Es uno de los contactos más usados a nivel mundial, ya que dispone de amplios canales de comunicaciones, pueden tener por una misma vía señales de voz, datos e imágenes, con el objetivo de dinamizar el contacto con los clientes.

Es así que los Call Center evolucionaron a ser hoy en día; centros de contacto o Contact Center, ya que los agentes (Asesores Comerciales telefónicos o tele-operadores) ahora pueden ser receptores multicanal y tienen la posibilidad de conexión interna y externa, ya sea por voz, datos o imágenes en forma bidireccional y simultánea.

ANDINATEL S.A., se orienta a corto plazo a tener un Contact Center Integral, con una filosofía CRM (Administrar las relaciones de negocios de los clientes). El Call Center actual provee algunas opciones de servicios, centralizadas en un solo número; el 100pre a su servicio, las diferentes opciones son:

- ➔ Opción.0 Promociones de temporada.
- ➔ Opción.1 Consultar valor de su planilla telefónica.
- ➔ Opción.2 Información guía telefónica.
- ➔ Opción.3 Reporte de daños en la línea telefónica.
- ➔ Opción.4 Información productos y servicios.
- ➔ Opción.5 Detalle de planilla telefónica.
- ➔ Opción.6 Consulta de disponibilidad y venta de líneas nuevas.
- ➔ Opción.9 Atención a través de asesores de servicio.

Adicionalmente tiene la exclusividad de manejo de números de tres dígitos, para el efecto ofrece las siguientes opciones de servicios al marcar:

➡ 116: Llamadas internacionales a través de operadora y 105. Llamadas a provincia y a celulares a través de operadora.

Para facilidad de comunicación con los clientes de los segmentos corporativos y comerciales, pone a la disposición los siguientes servicios sin costo de contacto:

➡ 1800AT DATOS (228 32 86) (ANDINADATOS).

➡ 1800 AT ELITE (228 35 48) (ANDINATEL ELITE).

✓ Asesoría productos y servicios opción 1.

✓ Reporte de daños opción 2.

➡ 1800 100 100 (ANDINANET).

✓ Ventas home: opción 1.

✓ Banda ancha: opción 2.

✓ Soporte técnico: opción 3.

Adicionalmente a estas dos alternativas; tanto presencial como virtual, ANDINATEL S.A. dispone de más canales de atención, especialmente relacionados con los sistemas de facturación.

1.2.2.3.3. Centros alternativos para el pago de factura de consumo.

ANDINATEL S.A. dispone de varias alternativas para ejecutar los pagos de las facturas de consumo telefónico, sin hacer largas colas en las congestionadas agencias:

- ➔ Pagos por Cajeros automáticos (ATM): Los clientes de ANDINATEL S.A. pueden realizar el pago de sus planillas telefónicas por los diferentes cajeros automáticos de los bancos autorizados por ANDINATEL S.A., quien no asume responsabilidad alguna respecto de las tarifas o costos adicionales que por servicio de recaudación y/o cobranza establezca el Banco. Las instituciones bancarias establecidas para brindar este servicio son: Banco de Guayaquil, Banco del Pichincha, Produbanco y Banco Internacional.
- ➔ Pagos por Débitos Bancarios: ANDINATEL S.A. le da la posibilidad de pagar sus facturas telefónicas a través de débitos Automáticos en los bancos autorizados desde la comodidad de la casa u oficina. Se realizará el débito bancario con los clientes que tengan cuenta de ahorro y/o cuentas corriente de las diferentes instituciones bancarias que tienen convenios con la empresa, previa autorización de los dueños de dichas cuentas y la aprobación del formulario "Solicitud de Débito Bancario", los bancos autorizados son:

Cuadro N° 1.2: Bancos autorizados para debito bancario:

Bancos Autorizados			
1	Banco Amazonas	9	Banco MM Jaramillo Arteaga
2	Banco Bolivariano	10	Banco Rumiñahui
3	Banco de los Andes	11	Banco Solidario
4	Banco del Austro	12	Citibank
5	Banco de Guayaquil	13	Lloyds Bank
6	Banco del Pacifico	14	Mutualista Pichincha
7	Banco del Pichincha	15	Produbanco
8	Banco Internacional	16	Unibanco

Fuente: Página Web ANDINATEL S.A.

- ➡ Pago por Internet.
- ➡ Pagos por ventanillas de Servipagos.
- ➡ Pagos a través de ventanillas bancarias.
- ➡ Pago Zona_andina.com.
- ➡ Pago para empresas.
- ➡ Tarjeta de crédito.

ANDINATEL S.A., con el objetivo de mejorar sus servicios y atención personalizada al cliente, permanentemente innova y desarrolla nuevos servicios en beneficio del principal capital, los clientes.

1.2.3. HERRAMIENTAS GERENCIALES.

A continuación se presentará un breve detalle de las herramientas gerenciales que ANDINATEL S.A., utiliza para sus procesos de planificación y mejoramiento de la gestión administrativa, con el fin de obtener los resultados esperados, con efectividad y el menor desgaste de recursos posible (información proporcionada por la empresa).

1.2.3.1. Planificación Estratégica Aplicada.

En ANDINATEL S.A., la planificación estratégica (PE) es una forma natural y típica de la gestión empresarial, sin la cual cualquier tipo de empresa pierde su rumbo y sus oportunidades hacia el desarrollo.

Carecer de una estrategia es igual a que un ciego guíe a otro ciego y ninguno sabe en que lugar está, a dónde va, ni cómo llegar a su destino, es como ir a la deriva sin un faro que guíe el camino en la oscuridad.

La PE proporciona en ANDINATEL S.A. un soporte vital y continuo, factor esencial para los procesos del negocio. La PE permite identificar los

objetivos estratégicos de ANDINATEL S.A., toma en cuenta el equilibrio e interrelación de los recursos frente a las condiciones internas y externas. Permite conocer el ambiente interno y externo de manera completa, además facilita el planteamiento de estrategias enmarcadas en el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa; las que continuamente son evaluadas.

La PE en ANDINATEL S.A. focaliza la atención de la empresa en 3 ejes importantes hacia la excelencia y creación de valor agregado, estos son: Excelencia en servicio al cliente, eficiencia operativa y desarrollo de productos.

Concentrarse en uno de los ejes importantes de la PE no significa que se descuiden los otros dos ejes; sin embargo, tanto la visión, misión, valores y modelos operativos de la empresa que deben orientarse con claridad bajo éstos ejes estratégicos, los cuales permitirán que la empresa entregue a sus clientes un servicio de calidad.

1.2.3.1.1. Visión actual de ANDINATEL S.A.

“Ser y ser reconocido como líder en soluciones integrales de telecomunicaciones”.

1.2.3.1.2. Misión actual de ANDINATEL S.A.

“ANDINATEL S.A., comunica al Ecuador, brindando servicios integrales de telecomunicaciones con calidad, garantizando valor para sus clientes, accionistas y colaboradores, contribuyendo al desarrollo nacional”.

1.2.3.1.3. Valores actuales corporativos de ANDINATEL S.A.

ANDINATEL S.A., basa su gestión en cinco valores, los que a continuación se detallan:

➡ Ética y transparencia.

“En ANDINATEL S.A., promovemos la honestidad en nuestros actos, trabajamos con responsabilidad social e intolerancia hacia la corrupción”.

➡ Primero el cliente.

“En ANDINATEL S.A., mantenemos un compromiso de servicio enfocado en nuestros clientes y en la satisfacción de sus necesidades”.

➡ Compromiso con la organización.

“En ANDINATEL S.A., valoramos la fortaleza de nuestra identidad institucional y la fomentamos con responsabilidad y compromiso con el cambio”.

➡ Trabajo conjunto.

“En ANDINATEL S.A., trabajamos en equipo, con eficacia, profesionalismo y proactividad, sumando esfuerzos individuales que apuntan a cumplir las metas de nuestra organización”.

➡ Competitividad.

“En ANDINATEL S.A., alcanzamos nuestros objetivos mediante la innovación permanente y flexibilidad empresarial para adaptarnos a nuevos entornos y exigencias del mercado.”⁴⁰

⁴⁰ Página Web: www.andinatel.com; contiene la visión, misión, y valores corporativos.

1.2.3.2. El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).

ANDINATEL S.A., para alcanzar los objetivos de corto plazo cuenta con una herramienta que guía y permite identificar las oportunidades de mejoramiento, está es el Cuadro de Mando Integral o mundialmente conocido como Balanced Scorecard (BSC).

Es una herramienta de gestión que permite monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos, garantiza la creación de valor a los clientes – accionistas, y conserva la responsabilidad social.

La metodología del BSC se establece en cuatro perspectivas:

- a. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento
- b. Perspectiva en los procesos internos
- c. Perspectiva del cliente
- d. Perspectiva financiera

Estos elementos se integran en una correlación equilibrada (balanceada) que ayuda a la gerencia a evaluar las áreas y acciones necesarias, donde enfatizar la gestión, y la efectiva obtención de resultados.

ANDINATEL S.A., tiene un mapa estratégico, diseñado sobre la base de cuatro perspectivas, las cuales se describen a continuación:

- a. Primera perspectiva: Capital humano y tecnología de la información.

Es el cimiento fundamental de cualquier planificación. Es indispensable contar con un personal alineado a la estrategia y con un claro conocimiento de la cultura organizacional.

Contar, de igual manera, con los recursos técnicos permite desarrollar productos y servicios modernos, sobre la base de una plataforma

tecnológica adecuada, acorde con las nuevas demandas de las telecomunicaciones mundiales.

b. Segunda perspectiva: Optimizar la gestión de procesos.

Lograr la excelencia operativa es un factor preponderante en ANDINATEL S.A., por eso es indispensable que todos los empleados conozcan su rol en la gestión empresarial.

La gestión empresarial dirige a fomentar la evolución, a través de proyectos enfocados en las tendencias del mercado actual y sus perspectivas de desarrollo.

c. Tercera perspectiva: Maximizar la satisfacción de clientes.

El cliente es la razón de existir en una empresa.

En ANDINATEL S.A. el cliente externo es demasiado importante, por ello se trabaja en la fidelización y captación de clientes, con diferentes estrategias como:

Incremento de cobertura, precios competitivos, empaquetamiento de productos y servicios, fortalecimiento de marca, entre otros.

Al distinguir a los clientes y las preferencias se puede brindar servicios diferenciados que satisfagan la variada demanda de comunicación, ya sea en clientes VIP, masivos o populares.

d. Cuarta perspectiva: Incrementar el valor de ANDINATEL S.A.

La visión de la empresa lo resume todo: "Ser y ser reconocido como líder en soluciones integrales de telecomunicaciones". Ser la mejor empresa del Ecuador.

Es indispensable, en este camino, la colaboración de todo el Talento Humano: incrementar la productividad y rentabilidad de la empresa, a través del crecimiento de las ventas y la productividad, marca el compromiso de desarrollo empresarial y social, en el futuro de ANDINATEL S.A.

1.2.3.3. Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

El alcance del Sistema de Gestión de Calidad es proveer servicios de telecomunicaciones: telefonía, datos e Internet, con el objetivo de obtener la certificación de la calidad ISO 9001-2000.

Para el efecto establece la siguiente Política de Calidad:

“Proveer servicios de Telecomunicaciones: Telefonía, Datos e Internet de acuerdo a los más altos estándares de calidad de los mercados en los que participamos. Nos comprometemos a satisfacer las expectativas de nuestros clientes, legales u reglamentarios. Administramos por objetivos, con revisiones periódicas y fomentamos la mejora continua.”⁴¹

El objetivo del SGC es que se cumpla con los requisitos y expectativas del cliente y con el marco regulatorio y legal del país. Además proporciona las guías para alcanzar la satisfacción del cliente mediante la eficaz aplicación del sistema, a este sistema se incluye la prevención de las no-conformidades y los procesos de mejora continua, es importante tener una gestión correctiva y preventiva.

ANDINATEL S.A. certificó su proceso en la provincia de Pichincha en el 2006 y en el mes de Julio del 2007 certificó a cuatro provincias Chimborazo, Cotopaxi, Esmeraldas e Imbabura; la empresa certificadora fue Bureau Veritas.

⁴¹ Intranet Corporativo de Andinatel S.A.: Manual de Gestión de Calidad.

1.2.4. LOS COMPETIDORES ACTUALES DE ANDINATEL S.A.

ANDINATEL S.A., como el proveedor de servicios de comunicaciones más importante del Estado, y al ser parte del patrimonio del pueblo Ecuatoriano, debe enfrentar los retos presentes y futuros, que un entorno competitivo hostil, le impone.

Gráfico N° 1.5: Contexto competitivo de las telecomunicaciones en el Ecuador:

Long-haul Transport	Long-distance Services	Hosting Services	Local Services	Mobile Services	Pay TV	Data Communication Services	Internet Access	E-Commerce Portals	Media & Internet Content
Leaders									
Transelectric	Andinatel Pacifictel	EtapaNet	Andinatel Pacifictel	Porta MoviStar (Otecel)	TV Cable	Suratel Andinatel Megadatos	Andinatel Interactive Pacifictel	Tejidos-ecuador.com Capari Cani Jipijapa Coffee	El Comercio Bacán Buscapique
Challengers									
Internexa Transnexa	Etapa	Ecuahosting Andired	Etapa TV Cable Ecuador Telecom Linkotel	Alegro Etapa Móvil	Univisa Galaxy Ecuador	Pacifictel Impsat Etapa	Satnet Ecuahosting	La Universal Apunchik	Ecuaworld Mande? El Chasqui

Fuente: Pyramid Research. Estudio de Mercado.

La competencia y el desarrollo de la competitividad son determinantes en el momento de adquirir ventaja en el mercado de las telecomunicaciones, por tal razón, a continuación se presentan algunos lineamientos que denotan la posición en la que se encuentra ANDINATEL S.A., en relación a la competencia en el mercado Ecuatoriano.

Con la terminación de la exclusividad que poseían las empresas con acciones del Estado, entre esas ANDINATEL S.A., en el país se liberó la competencia en lo referente a telefonía fija, pública y otros servicios de valor agregado, que se pueden vincular directamente. A continuación se

presenta un detalle de las principales empresas competidoras de ANDINATEL S.A.

1.2.4.1. Ecuador Telecom S.A. (ECUTEL).

Conocida comercialmente como Ecutel, El 24 de julio de 2002 con resolución N° 403-19-CONATEL-2002, se establece el contrato de concesión, que le permite brindar servicios de: telefonía fija local, telefonía pública a través de su propia infraestructura, servicios de portadores, servicio de telefonía larga distancia nacional, transmisión de datos; por medios físicos o radioeléctricos y operarlos en las bandas de frecuencias para operar en los sistemas de acceso inalámbrico.

La casa matriz de Ecutel se ubica en la ciudad de Guayaquil, en Pedro Carbo 555 y Luque, es parte de Emerica Group, empresa de capitales ecuatorianos con sede en los Estados Unidos de Norteamérica y operaciones en Europa y Latinoamérica. La concesión de Ecuador Telecom es a nivel nacional, dispone de su producto Banda Ancha Inalámbrica basada en tecnología Wireless Local Loop (WLL) para proveer Internet de alta velocidad, escalable a redes multiservicios, su mercado se especializa y se concentra en proveer conectividad de datos a empresas y residencias.

Ecutel tiene cobertura a nivel nacional pero solo tiene presencia en las dos principales ciudades del Ecuador: Quito y Guayaquil; usa un sistema conocido como PacketWave, tecnología que utiliza los últimos desarrollos en acceso inalámbrico y en tecnología IP, la que brinda ventajas como eficiencia espectral a bajo costo, escalabilidad para cubrir mayor demanda, multiservicios con alta cobertura y características mejoradas de networking system. Las líneas fijas a julio de 2007 son de 659 usuarios, con una

penetración del 0,01% en una población de 6'599.478 habitantes, a quienes facilita 61 teléfonos públicos.

En mayo del 2007, Ecutel fue adquirida por Telmex, la mayor empresa de telecomunicaciones de México, obtuvo las acciones de la pequeña empresa de telefonía fija del Ecuador Telecom (Ecutel). Lo que representa para el Estado una gran amenaza para sus empresas con participación accionaría estatal. El criterio del gobierno establece que esta adquisición creará un monopolio privado junto con la telefonía celular, si se mira la realidad mundial, se encuentra a Telmex, empresa de propiedad del magnate Carlos Slim, el hombre más rico del mundo, dueño de América Móvil (Porta, en Ecuador), empresa que tiene presencia en muchos países de Indo América. Sostiene el Estado que el negocio quedará en la práctica para un solo operador; Porta, por lo que se analizara el marco regulatorio al respecto.⁴²

1.2.4.2. Servicios de Telecomunicaciones (SETEL S.A.).

SETEL S.A., es una filial de la compañía GRUPO TVCABLE del Ecuador que fue fundada en 1986, dispone de infraestructura y sistemas de cable y aerocable coaxial, redes de distribución que llegan a varios sectores de las principales ciudades del país tales como: Quito, Guayaquil, Cuenca, Loja, Ambato, Portoviejo, Manta, Ibarra, Tulcán, Salinas, Riobamba y Machala.

⁴² HOY ONLINE sección Dinero: martes 20 de marzo de 2007.

Cuadro N° 1.3: Estadísticas de telefonía fija de SETEL S.A.:

Provincia	Líneas Principales				Líneas en Centrales	Centrales	Población*	Densidad Telefónica por Operadora	Digitalización
	Abonados	servicio	Teléfonos Públicos	Total					
PICHINCHA	3.616	433	23	4.072	9.000	1	2`793.469	0,15%	100%
GUAYAS	5.246	274	24	5.544	14.000	1	3`806.009	0,15%	100%
TOTAL	8.862	707	47	9.616	23.000	2	6`599.478	0,15%	100%

Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones.

Las líneas que dispone a julio de 2007 son de 9.616, en las dos centrales de Pichincha y Guayas, cumple con una densidad telefónica del 0,15% para 6'599.478 habitantes de cobertura, a los cuales otorga 47 teléfonos públicos.

El GRUPO TVCABLE, brinda varios servicios adicionales y de valor agregado a través de las siguientes empresas que la conforman:

- ➡ TVCABLE que ofrece televisión prepagada, SURATEL que comercializa cable modem: Internet banda ancha, SETEL que proporciona telefonía fija y CABLENET que oferta la transmisión de datos e Internet corporativo.

El fuerte del grupo es la televisión por cable (coaxial), entrega a sus suscriptores programación de contenido de televisión mundial, se destacan los canales cultural, familiar, deportes, noticias, películas, música, infantil, etc., alcanza el 90% de participación en el mercado, lo que la convierte en la empresa líder a nivel nacional en este género y adicionalmente oferta su servicio de aerocable para las ciudades de Quito y Guayaquil.

1.2.4.3. Linkotel S.A.

Linkotel se promociona como la primera empresa de telefonía fija privada del Ecuador, se constituye con capitales nacionales, la casa matriz se ubica en la ciudad de Guayaquil. El 30 de diciembre del 2002, en el cantón Guayaquil, con la Resolución No 561-35-CONATEL-2002, se firmó el contrato por el cuál, la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones, otorgó la concesión de telefonía fija local a la empresa Linkotel, con la debida autorización otorgada por el Consejo Nacional de Telecomunicaciones. Sólo presta sus servicios y opera en la cobertura de la provincia de Guayas.

El principal producto de Linkotel es la telefonía fija residencial y comercial, también ofrecen servicios de cabinas o locutorios y de tarjetas prepago para llamadas desde sus pocos teléfonos monederos que disponen. Se proyectan utilizar las últimas tecnologías de comunicación tales como la voz sobre el Internet y las telecomunicaciones inalámbricas.

Linkotel mantiene su nicho de mercado en las ciudades de Guayaquil y Manta. Las líneas fijas disponibles a julio de 2007 son de 3.480 y 21 teléfonos públicos, dispone de 8 centrales digitales instaladas en la ciudad de Guayaquil, la densidad telefónica alcanza en Guayas el 0,09% en una población de 3'800.000 habitantes, según información entregada por la misma operadora a la Superintendencia de Telecomunicaciones.

Caso especial de mencionar es que ANDINATEL S.A. y PACIFICTEL S.A., presentaron, en el 2007, una denuncia ante el Ministerio Público en contra de Linkotel por supuestos perjuicios al conceder servicios de llamadas internacionales a otras redes, tipo by pass. Hay que resaltar que actualmente las acciones comerciales de Linkotel, afectan solo y

directamente a PACIFICTEL S.A., al encontrarse su nicho en la Provincia del Guayas.

1.2.4.4. Etapa Telecom S.A.

Etapa Telecom S.A., se creó en el año 2002, se constituye accionariamente y de manera mayoritaria por la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento Ambiental (ETAPA), es una compañía autónoma que actualmente brinda sus servicios en forma local, solo en la ciudad de Cuenca.

La nueva operadora se prepara para ofrecer un portafolio de productos a nivel nacional, en el que constan servicios de: telefonía local, nacional e internacional, servicios especiales, servicios portadores, servicios de valor agregado a través de la red de Internet y servicios de telefonía móvil, también dispondrá de enlaces corporativos, hosting, dial up, tarjeta prepago y banda ancha satelital.

Desde el 3 de noviembre de 2003 se le otorgó un contrato de concesión de telefonía fija local, nacional e internacional, servicio de portador y valor agregado, se encuentra en el mercado autorizada para operar con una cobertura a nivel nacional. Hasta julio de 2007, cuantifica las 338 líneas fijas con una penetración del 0,04% para una población de 868.865 habitantes de Cañar y Azuay, quienes disponen de 4 teléfonos públicos que la operadora les provee.

Sólo la Municipal Etapa de cobertura local en Cuenca cuenta con 105.807 líneas fijas disponibles a julio de 2007, con una densidad telefónica del 22,52%, provee de 554 teléfonos públicos a sus 469.829 habitantes en la cobertura local.

1.2.4.5. Pacifictel S.A.

PACIFICTEL S.A. es fruto de la decisión que el Estado realizó en 1992, para los fallidos procesos de privatización del gobierno de turno. A PACIFICTEL S.A. se la conoce como la hermana gemela de ANDINATEL S.A., aunque algunas aseguran que es la hermana fea, por los resultados y los bullados casos de corrupción en los que la prensa diariamente expone y son de conocimiento público.

Las provincias de concesión de PACIFICTEL S.A., son: Azuay, Cañar, El Oro, Galápagos, Guayas, Loja, Los Ríos, Manabí, Morona Santiago y Zamora Chinchipe. El número de líneas instaladas hasta el mes de julio de 2007 es de 709.191 líneas de telefonía fija. Dispone adicionalmente de 1.427 teléfonos públicos. La densidad telefónica (tasa de penetración) es de 9,52%. PACIFICTEL S.A., no representa competencia directa para ANDINATEL S.A., ya que su cobertura está plenamente identificada, dispone de mayor número de centrales y de mayor población incluida en la cobertura designada, pero dispone de solo un 60% de líneas, aproximadamente, en comparación con ANDINATEL S.A.

PACIFICTEL S.A. representa competencia en los servicios de Internet para ANDINATEL S.A., ya que ambas empresas presta sus servicios de Internet a nivel nacional, en el caso de que ANDINATEL S.A., desee incursionar a nivel nacional con todos sus servicios; es probable que PACIFICTEL S.A. ejerza una gran resistencia política, regional y legal a la expansión de una empresa de la Sierra en la Costa, por el normal celo competitivo y el regionalismo.

Cuadro N° 1.4: Estadísticas de telefonía fija de PACIFICTEL S.A.:

Mes	Líneas Principales				Líneas en Centrales	Centrales	Población*	Densidad Telefónica por Operadora	Digitalización
	Abonados	servicio	Teléfonos Públicos	Total					
Enero	697.645	3.274	3.425	704.344	828.411	85	7.379.703	9,54%	99,27%
Febrero	700.070	3.299	1.692	705.061	828.411	85	7.391.839	9,54%	99,27%
Marzo	680.022	3.305	1.991	685.318	828.911	85	7.403.999	9,25%	99,27%
Abril	688.447	3.325	1.448	693.220	828.911	85	7.416.178	9,35%	99,27%
Mayo	694.093	3.340	1.447	698.880	831.183	85	7.428.382	9,41%	99,27%
Junio	702.965	3.383	1.427	707.775	841.077	85	7.440.607	9,51%	99,28%
Julio	704.331	3.433	1.427	709.191	844.069	86	7.452.856	9,52%	99,28%

Fuente: SUPERTEL.

Al 16 de septiembre del 2008 un reporte realizado por Eduardo Palacios indica que el número de abonados de PACIFICTEL S.A. es de 707.190 según cifras de la SUPERTEL.

A principio del 2008 PACIFICTEL S.A., consolidó en su portafolio un nuevo producto de telefonía fija inalámbrica, que lo denominó "Activo Inalámbrico", la disponibilidad está establecida inicialmente en seis provincias (El Oro, Guayas, Loja, Los Ríos, Manabí y Azuay), de éstas en 30 ciudades de la región de cobertura de PACIFICTEL S.A., con las mismas tarifas de la telefonía convencional y con el soporte de las redes inalámbricas de última generación que le provee Alegro PCS, empresa de la cual supuestamente tiene algunas acciones, las que están condicionadas a cruces de cuentas con ANDINATEL S.A., quien sostiene que PACIFICTEL S.A., ya no dispone de ninguna parte del paquete accionario de la móvil.

1.2.4.6. Otros competidores.

ANDINATEL S.A., no solo cuenta con los servicios de telefonía fija. La administración ya hace algunos años estableció unidades estratégicas en la organización para implantar los nuevos servicios que el mercado demanda y que la tecnología presenta aceleradamente.

ANDINATEL S.A. cuenta con su unidad estratégica de ANDINADATOS, la que provee servicios de portadores y puertos para transmisión de Internet, sus clientes son los proveedores de Internet y los carriers internacionales:

Cuadro N° 1.5: Servicios de Portadores del Ecuador:

Nº	Operadora	Cobertura	Número de Usuarios	Número de Enlaces	Fecha
1	ANDINATEL S.A.	Territorio Nacional	15.913	27.411	31-jul-07
2	CONECEL S.A.	Territorio Nacional	277	880	31-jul-07
3	ECUADORTELECOM S.A.	Territorio Nacional	44	2.508	31-jul-07
4	ETAPA	Cantón Cuenca	170	203	28-feb-03
5	ETAPATELECOM S.A.	Territorio Nacional	53	191	30-jun-07
6	GILAUCO S.A.	Territorio Nacional	2	9	31-jul-07
7	GRUPO BRAVCO CIA. LTDA.	Territorio Nacional	5	27	31-jul-07
8	IMPSATEL DEL ECUADOR S.A.	Territorio Nacional	568	2.674	31-jul-07
9	MEGADATOS S.A.	Territorio Nacional	475	1.337	30-jun-07
10	NEDETEL S.A.	Territorio Nacional	246	260	30-jun-07
11	OTECCEL S.A.	Territorio Nacional	64	115	30-jun-07
12	PACIFICTEL S.A.	Territorio Nacional	110	723	30-jun-07
13	PUNTONET S.A.	Territorio Nacional	212	354	31-mar-07
14	QUICKSAT S.A.	Territorio Nacional	0	0	31-may-07
15	SETEL S.A.	Territorio Nacional	1	2.273	30-jun-07
16	SURATEL S.A.	Territorio Nacional	39.524	42.984	30-jun-07

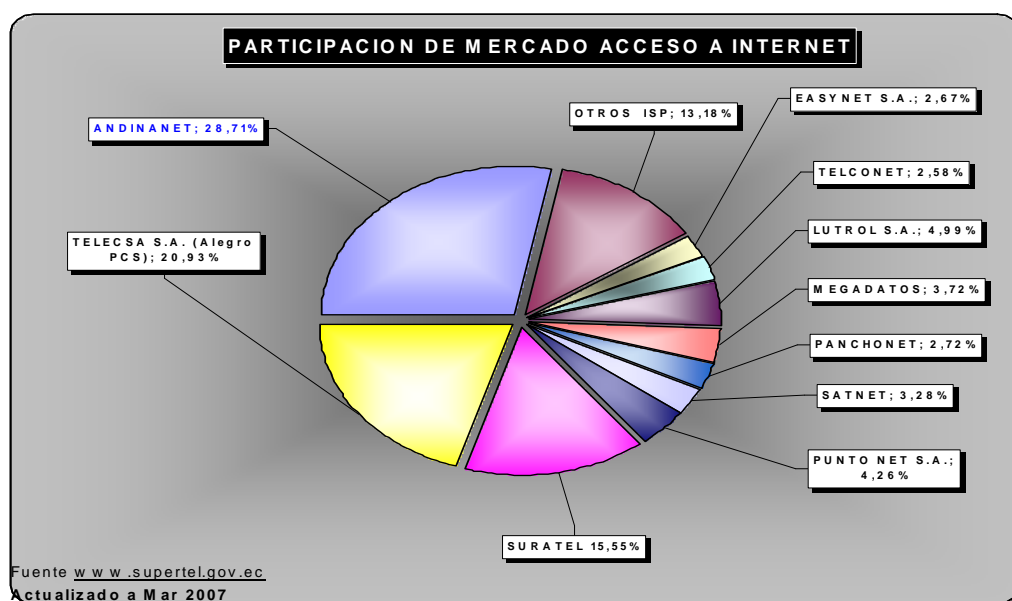
Nº	Operadora	Cobertura	Número de Usuarios	Número de Enlaces	Fecha
17	TELECONET S.A.	Territorio Nacional	1.480	3.042	30-abr-07
18	TELEC S.A.	Territorio Nacional	1	509	31-jul-07
19	TELEHOLDING S.A.	Territorio Nacional	38	297	31-jul-07
20	TRANSELECTRIC S.A.	Territorio Nacional	9	109	31-jul-07
21	TRANSNEXA S.A.	Territorio Nacional	12	55	30-jun-07
SUMA TOTAL			59.204	85.961	

Fuente: SUPTEL Julio 2007.

Como se muestra en el cuadro, este servicio es muy competitivo en el mercado y representa el futuro de ANDINATEL S.A., ya que si dispone de canales para transmisión de datos con banda ancha, a futuro puede proporcionar los servicios convergentes que disponga.

ANDINATEL S.A. cuenta con la unidad estratégica proveedora de Internet, conocida públicamente como ANDINANET; a continuación una gráfica donde se expone la participación del mercado de accesos a la red internacional de comunicación:

Gráfico N° 1.6: Participación del Mercado de Internet:



Fuente: Presentación Interna ANDINANET.

ANDINATEL S.A. y Alegro PCS, cubren casi el 50% del mercado de Internet, adicionalmente proveen de canales de acceso a la competencia.

1.2.4.7. Los nuevos competidores.

La competencia de la telefonía celular es considerada, como indirecta por los órganos reguladores, pero ANDINATEL S.A., no se convence tanto, sabe que realmente es una competencia directa y que afecta fuertemente en el comportamiento de los clientes fijos y por ende influye radicalmente en los ingresos globales por consumos ARPU (Average Revenu Per User), que la empresa produce y reporta.

Las tres empresas que incursionan actualmente en el Ecuador a julio de 2007, reportaron 9'376.312 usuarios según la gráfica adjunta de la Superintendencia de Telecomunicaciones.

Gráfico N° 1.7: Usuarios de Telefonía Móvil – Julio del 2007:



Fuente: SUPERTEL.

1.2.4.7.1. Conecel (PORTA).

Empresa que pertenece a la mexicana América Móvil y opera en Ecuador con el nombre comercial de Porta. Tiene una concesión de 15 años desde 1993, otorgada por el Gobierno Ecuatoriano.

Porta dispone del servicio GSM Turbo, que les permite a los usuarios navegar en Internet con su chip y con una de las transmisiones más rápida del mercado. Es la empresa que mayor cobertura tiene y está es su principal estrategia comercial, con la que capta el mayor número de usuarios del servicio prepago.

Desde octubre del 2005 posee equipos de telefonía con tecnología GSM y con chips incorporados que le permite brindar mayores servicios de valor agregado a sus clientes.

Cuadro N° 1.6: Estadísticas resumen telefonía celular:

FECHA		OTECCEL (Movistar)			CONECEL (Porta)		TOTAL NACIONAL
		TDMA	CDMA	GSM	TDMA	GSM	
Jul-07	Usuarios postpago	17.223	38.15	313.613	1.988	688.043	
	Prepago	35.029	943.548	8	68.978	5.563.290	
Total de Usuarios		2,553,287.00			6,322,299.00		8,875,586.00
Terminales de telefonía pública		6.039 (mayo de 2006)			20.504 (a junio de 2007)		-

Fuente: SUPERTEL.

Porta mantiene una fuerte y permanente campaña publicitaria, por todos los medios posibles, se mantiene a la cabeza y en el liderazgo del servicio de telefonía celular con más de seis millones de usuarios y equipos distribuidos a lo largo del territorio nacional, sus eslóganes posicionado son: si no estás en porta, no estás en nada y la frase: Cobertura Porta.

La concesión otorgada por el Estado le obliga a instalar un porcentaje de telefonía pública. A mayo del 2007, tiene instaladas un total de 20.504 cabinas.

1.2.4.7.2. Otecel (MOVISTAR).

Empresa que en forma original fue de la estadounidense Bellsouth, hoy pertenece a Telefónica de España y funciona como el nombre comercial de Movistar e inicialmente dispuso de las tecnologías que opera en las redes CDMA y TDMA. Al igual que su competencia directa, mantiene concesión desde 1993 por 15 años, por la cercanía del término del periodo concedido, se encuentra en arduas negociaciones con el ejecutivo, para la renovación de la licencia de operación en el país.

Cuenta con 6.039 cabinas de telefonía pública, al mes de mayo del 2007 y con 2'553.287 usuarios de telefonía celular. Actualmente lucha frontalmente por ganar terreno en la credibilidad de su cobertura, esto lo deja ver en la agresiva campaña publicitaria donde hace alarde de que está en todos lados y posiciona la frase: "Quien dijo que con Movistar, no se puede hablar o mensajear desde...", y la frase: "Con Movistar tu puedes más". La principal competencia es Porta y una empresa que actualmente ya no tan pequeña, como Alegro PCS, propiedad de ANDINATEL S.A., y minoritariamente de PACIFICTEL S.A.

1.2.4.7.3. Telec S.A. (ALEGRO PCS).

Se la conoce comercialmente como; Alegro PCS, nombre publicitario de la empresa de Telecomunicaciones Móviles del Ecuador, TELEC S.A., concesionaria del Estado Ecuatoriano para la prestación del Servicio Móvil Avanzado (SAM). Evolucionó de 800 Mhz en celular a la última generación: 1900 Mhz en PCS, es la única empresa que tiene licencia,

otorgada por la SUPERTEL, para brindar el Servicio Móvil Avanzado en el Ecuador.

ANDINATEL S.A., es la propietaria mayoritaria y está en proceso pendiente, la determinación del aporte accionario de PACIFICTEL S.A. y las deudas, por lo tanto ANDINATEL S.A. se proyecta como la dueña absoluta de TELECOM S.A.

Cuadro N° 1.7: Estadísticas servicio móvil avanzado:

FECHA	TELECOM (ALEGRO) (CDMA)		TOTAL
	PREPAGO	POSTPAGO	
Enero-07	318.085	55.993	374.078
Febrero-07	326.305	55.331	381.636
Marzo-07	334.562	56.360	390.922
Abril-07	344.005	57.395	401.400
Mayo-07	353.277	57.990	411.267
Junio-07	353.986	58.611	412.597
Julio-07	354.775	58.027	412.802

Fuente: SUPERTEL.

En el cuadro N° 1.7., se expone el crecimiento del año 2007, en lo referente a CDMA; prepago y post pago, a julio del 2007, alcanza los 412.802 clientes, su objetivo es superar en este año el medio millón de usuarios.

“El 05 de agosto de 2005 la empresa; TELECOM S.A., obtuvo la concesión para la prestación de Servicios Portadores. El CONATEL, a inicios del 2006, resuelve otorgar la concesión de servicios portadores y autorizar a la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones para que suscriba el

contrato respectivo a favor de Telecomunicaciones Móviles del Ecuador, TELECOM S.A.⁴³

1.2.5. LOS PROVEEDORES.

Los proveedores son uno de los actores importantes de ANDINATEL S.A., son éstos los posibles socios estratégicos que permanecen con la organización y le permiten desarrollarse integralmente, normalmente éstos proveedores asumen el riesgo de las inversiones tecnológicas y potencializan las actividades de la organización, mientras más uniones estratégicas realice y con la debida transparencia, se asegurará de mantenerlos a largo plazo.

1.2.5.1. Proveedores de tecnología.

ANDINATEL S.A. dispone de grandes proveedores, especialmente para los aspectos tecnológicos, entre otros: ALCATEL, SIEMENS, HUAWEI. Éstos no solo proveen del equipamiento necesario, también proveen del intangible conocimiento que permite mantener y mejorar las tecnologías instaladas y existentes. Adicional a éstos existen los contratistas que instalan las nuevas tecnologías, esto se lo ejecuta a través de la adjudicación de proyectos, los que a su cumplimiento son cancelados.

1.2.5.2. Proveedores de servicios.

Hay dos grandes empresas que se convierten en proveedores de servicios y con los cuales ANDINATEL S.A. firmó contratos de prestación de servicios, entre éstos tienen a Offsetec, que provee anualmente los servicios de impresión de guías telefónicas de los clientes de la empresa y

⁴³ Resolución 184-06-CONATEL-2006, emitida por el Consejo Nacional de Telecomunicaciones.

Servipagos, que apoya como un canal adicional de pago para todos los clientes de ANDINATEL S.A.

1.2.5.3. Proveedores de apoyo del negocio.

ANDINATEL S.A., cuenta con comercializadores master que ofrecen múltiples opciones para proveer de cabinas o locutorios a los emprendedores que lo requieran, a continuación la lista correspondiente de éstos socios estratégicos:

- Celtel: Lcdo. Omar Celi: Mariana de Jesús 1588 y Jorge Juan. (02-25-05-098).
- Sitel: Ing. Rodrigo Borja: Eloy Alfaro 1731 y Shyris Ef. Nuevolar. (02-22-55-941).
- Teledomestic: Sr. Sixto Eguiguren: Javier Arauz 111 y Germán Alemán. (02-24-31-000).
- Fononexo: Dr. Fernando Ferro: Avenida de las Américas N37 y Barón de Carondelet (02-24-41-449).
- Munditel: Sr. José Guaygua: Arenas N° 222 y 10 de Agosto. ED. Vivanco piso 6. (02-25-25-438).
- Datosmil: Ing. Jorge Moncayo: Avenida Amazonas N° 4600 y José Pereira Ed. Exprocom. (02-24-37-300).⁴⁴

1.2.6. LOS CLIENTES.

ANDINATEL S.A., a julio de 2007, alcanza las 966.282 líneas fijas, dispone también de 9.092 teléfonos públicos en las diferentes provincias. La densidad telefónica (tasa de penetración) para ANDINATEL S.A. a julio del 2007 es de 16,98%. Los clientes se encuentran segmentados por: VIP,

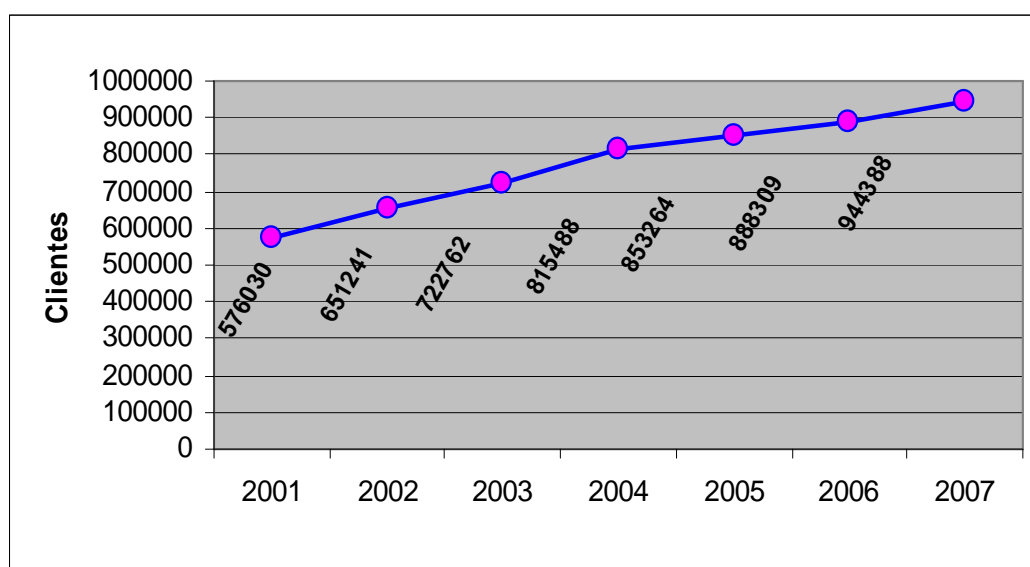
⁴⁴ Op. Cit. 39.

masivos, de telefonía pública, de Internet (ANDINANET) y de datos (ANDINADATOS).

1.2.6.1. Clientes de telefonía fija.

A continuación un detalle, un gráfico y un cuadro del crecimiento de telefonía fija masiva que ANDINATEL S.A., gestionó desde el año 2000 al 2006. La venta de líneas telefónicas es uno de los rubros más importantes que representan el negocios de ANDINATEL S.A., a los clientes actuales y nuevos es donde se pretende volcar todos los esfuerzos, de está actividad depende el crecimiento económico y corporativo; además, también se debe destacar los ingresos por consumo (ARPU) y el uso de los servicios adicionales y suplementarios y todos los de comunicación con valor agregado que usan los clientes de cada una de las líneas de telefonía fija. El principal bastión de ANDINATEL S.A., es la provincia de Pichincha y especialmente el Distrito Metropolitano de Quito, que cuenta con 2´200.000 habitantes.

Gráfico N° 1.8: Crecimiento de clientes de ANDINATEL S.A.:



Fuente: Revista ANTENATEL S.A. y datos de crecimiento (miles de clientes).

Si ANDINATEL S.A., mantiene las proyecciones del 2006, este año se espera superar el 1´000.000 de líneas de telefonía fija, que se pueden traducir a un millón de familias que comunican a sus integrantes (5 por familia), esto quiere decir que; ANDINATEL S.A. al menos comunica a cinco millones de ecuatorianos directamente y a otros nueve millones a través del producto sustituto de telefonía celular privada, que se encuentra en el mercado nacional.

Cuadro N° 1.8: Análisis histórico anual de crecimiento de ANDINATEL S.A.:

Año	Nº de Clientes	Crecimiento	%
2000	576.030	80.902	16
2001	651.241	75.211	13
2002	722.762	71.521	11
2003	815.488	92.726	13
2004	853.264	37.776	5
2005	888.309	35.045	4
2006	944.388	56.079	6

Fuente: Revista ANDINATEL S.A. y datos de crecimiento

Al 16 de septiembre del 2008, ANDINATEL S.A. tiene un total de 983.870 abonados según cifras de la SUPERTEL lo que demuestra que la tendencia en el crecimiento de este año es decreciente.

Como se muestra en la tabla, ANDINATEL S.A., manifestó una drástica caída en su crecimiento en el año 2004, cuando se registró a menos de la mitad, la falta de decisión y la politización de la empresa fue la principal causa del problema.

La caída y el freno a raya del 2004 fueron fruto del mal manejo administrativo y politización de la organización. La indefinición jurídica de la empresa y la des-administración son las principales razones para que ANDINATEL S.A. continué en la inercia que se evidencia en el

cuadro N° 1.8, donde se analizará el desarrollo real que ha tenido la empresa.

ANDINATEL S.A. en el 2007, presenta un estancamiento en lo referente al crecimiento de telefonía fija. A continuación se presenta un cuadro con el resumen del primer semestre del 2007, según la información proporcionada a la SUPERTEL.

Cuadro N° 1.9: Crecimiento real de ANDINATEL S.A., en el 2007:

Mes	Líneas Principales				Líneas en Centrales	Centrales	Población*	Densidad Telefónica por Operadora
	Abonados	servicio	Teléfonos Públicos	Total				
Enero	944.433	3.276	9.233	956.942	1.099.919	85	5.626.165	17,01%
Febrero	944.463	3.299	9.156	956.918	1.100.020	85	5.637.009	16,98%
Marzo	947.196	3.173	9.185	959.554	1.103.870	85	5.647.876	16,99%
Abril	949.182	3.202	9.210	961.594	1.104.958	85	5.658.766	16,99%
Mayo	950.289	3.141	9.231	962.661	1.105.558	85	5.669.681	16,98%
Junio	953.183	3.124	9.054	965.361	1.105.281	85	5.680.615	16,99%
Julio	953.989	3.201	9.092	966.282	1.109.080	92	5.691.578	16,98%

Fuente: SUPERTEL (información entregada por la operadora).

En este cuadro se evidencia la falta de inversión en nuevos proyectos, fruto de las pasadas administraciones, quienes encontraron grandes dificultades de orden político, legal y regulatorio para su crecimiento sostenido. El crecimiento de telefonía fija se encuentra en el orden de las 9.340 líneas a julio del 2007, número marginal en comparación con los pasados años, que en promedio, en el mismo mes, se contó en promedio con más de 19.000 líneas nuevas, esto es 10.000 líneas más.

1.2.6.2. Clientes de Internet (ANDINANET).

ANDINANET cuenta con 37.000 clientes aproximadamente; de los cuales se disgregan aproximadamente en los siguientes contratos:

- Contratos Dial Up: 21.000, contratos DSL y líneas dedicadas: 16.000 y contratos de servicios adicionales: 50.

Cabe resaltar que ANDINANET lidera el mercado con un 29% y según se detalla en el numeral 1.2.4., en el desglose de los competidores actuales de ANDINATEL S.A., correspondiente al análisis del micro entorno, le sigue de cerca Alegro con un 21%; hay que resaltar que las acciones de Alegro pertenecen mayoritariamente a ANDINATEL S.A., por lo que se podría manifestar que entre estas dos empresas cubren el 50% del mercado.

1.2.6.3. Clientes de transmisión de datos (ANDINADATOS).

ANDINADATOS se encarga de la provisión de los servicios portadores, cuenta con 15.913 usuarios y con 27.411 enlaces de comunicación de datos con acceso a la red del backbone de Internet de ANDINATEL S.A., este servicio lo brinda a Carriers y para los proveedores de servicios de Internet (ISP's). Los servicios que se ofrecen en esta unidad de negocios fueron presentados en el numeral 1.2.2, del portafolio de productos y servicios de ANDINATEL S.A.

1.3. ANTECEDENTES DEL OPC.

El OPC es una posible estrategia que los responsables del departamento de Recursos Humanos pueden llevar a cabo, ya sea desarrollándola ellos mismos dentro de la organización, o recurrir a los servicios externos de una empresa

de consultoría, en relación fundamentalmente a la reducción programada de la nómina de personal.

Los antecedentes del Outplacement se basan en estudios anteriores realizados por: Rodríguez Kábana Leopoldo en el estudio "El Outplacement tiene ventajas para el empleado cesado y la empresa", Luis López Mena en "La desvinculación asistida, (outplacement) y la continuidad en el empleo" y, Jorge Barragán López en "el Outplacement".

1.3.1. DEFINICIONES.

1.3.1.1. El OPC es:

- "Un proceso de asesoría y apoyo, orientación, capacitación dirigida a la persona por egresar o ser transferida para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación en el menor tiempo posible."⁴⁵
- "La recolocación o reubicación de una parte del personal de la organización en otras empresas, de acuerdo con su perfil profesional y su plan de carrera."⁴⁶
- "La desvinculación programada o asistida de un individuo desde una organización, para la búsqueda de un nuevo empleo o reorientación a una nueva actividad."⁴⁷
- El proceso por el cual se acompaña y se asiste a los ejecutivos que son desvinculados de la empresa, para que encuentren nuevamente trabajo. En castellano se dice relocalización.
- Un análisis de las capacidades del participante, sus intereses y las posibilidades del mercado. De esta manera, se determina un plan de marketing personal y una campaña de búsqueda activa.

⁴⁵ RODRÍGUEZ Kábana, Leopoldo (1987).

⁴⁶ página Web <http://www.arearh.com/glosario/OP.htm>.

⁴⁷ página Web <http://www.sipalonline.org/glosario.html#O>.

- Una herramienta que busca finiquitar y cerrar profesionalmente esta relación, de tal manera que la empresa cumpla con su responsabilidad social, una relación que ella también generó, no sólo dar respuesta a un contrato legal (finiquito o liquidación, correctamente calculada), sino también ofreciéndole al trabajador o ejecutivo despedido diferentes medios con los cuales puede hacer de la separación una oportunidad para crecer.
- Una herramienta que responde a una visión ganar-ganar en la relación entre empresa y trabajador, a través de ella se ve la separación (por jubilación, renuncia voluntaria o despido) como parte de un proceso planeado de la Administración de Recursos Humanos. Así como debe existir planeación para contratar, capacitar y desarrollar a fin de lograr la sinergia entre individuo y organización, se debe planear también la salida de la gente para que ésta se retire lo más satisfactoriamente posible, para que guarde de la organización la mejor imagen con disponibilidad a emprender nuevos retos profesionales o personales.

1.3.1.2. El OPC no es:

- Un centro estético psicológico donde se realizan evaluaciones e informes psicotécnicos.
- Un pequeño curso de formación sobre la forma de encontrar empleo o cómo establecerse por si solo.
- Una agencia de colocación de personal o una bolsa de empleo, donde el participante espera la llegada de su oferta de trabajo.
- Un centro de reunión o descanso de buscadores de trabajo, en donde puedan pasar su tiempo libre los participantes que ya no trabajan.

1.3.2. HISTORIA DEL OPC.

Sus inicios comienzan en la Gran Bretaña de 1908, cuando se intentaba reubicar a los oficiales del ejército que regresaban de las colonias. En aquellos tiempos, el proceso a seguir no estaba lo suficientemente estructurado. El paso a los Estados Unidos se produce luego de la Segunda Guerra Mundial. Se utilizó la modalidad del Outplacement individual, es decir, para una persona en particular, luego en la década de los cuarenta según indica Haldane, en 1940 psicólogos industriales desarrollaron una serie de estrategias para las personas despedidas, brindándoles apoyo y orientación, destinadas a facilitar la búsqueda inteligente de un nuevo empleo y procurar que el período del desempleo fuese lo más reducido posible. Es en 1962, al requerir la compañía Standard Oil (era una compañía petrolera estadounidense que fue adquirida por British Petroleum ahora llamada BP) de una consultoría para encontrar empleo a un grupo de empleados de una de sus refinerías, cuando surge el OPC colectivo, en la década de los 70 y principalmente, en la de los 80 es donde el OPC colectivo experimenta su auge. La competitividad de los mercados y la flexibilización de las nóminas como remedio a las crisis y mejora de rendimientos, así como el gran número de fusiones que se producen, reafirman en Estados Unidos este tipo de programas.

En nuestro país todavía estamos bastante lejos del nivel de aceptación de este tipo de medidas. No hay una mayor predisposición a cambiar de trabajo por la falta de vacantes y oportunidades de trabajo, como ocurre en otros países, ni a aceptar la movilidad geográfica que conlleva dejar a la familia en otra ciudad del país. Además, está el hecho de que en nuestra legislación no se contemple el despido libre sin indemnización, algo que ocurre en otras naciones donde los programas de OPC son negociados en los contratos de trabajo y contratos colectivos.

Al inicio, este proceso de apoyo u orientación, recibió el nombre de decruitment o dehired, pero estas expresiones no lograron mantenerse. Se atribuye a North, D., el haber acuñado en los años 60, la expresión "Outplacement", la cual no tiene traducción en castellano y se ha mantenido hasta hoy en día.

En nuestro lenguaje, se utiliza la expresión desvinculación o despido, y cuando se desea hablar sobre un programa, se emplea desvinculación programada o desvinculación asistida (Rodríguez Kábana, Leopoldo 1987) o como sucede en algunas empresas, retiro voluntario.

Los emolumentos que perciben las compañías dedicadas al OPC varían según el cargo que ocupe la persona desvinculada, éstos valores suelen ser el 10 por ciento del salario que percibía el trabajador y se incrementa hasta el 20 por ciento en el caso de ejecutivos de alto nivel. El OPC genera en España aproximadamente 12'020.242 euros anuales, lo que equivale a unos mil trabajadores recolocados.

La aplicación del OPC surge cuando una empresa decide rescindir la relación laboral que mantiene con un empleado, pero además decide pagarle un programa específico, diseñado para que logre reincorporarse más rápido al mundo laboral.

En países más avanzados son más habituales los casos en que por iniciativa de la compañía buscan ponerse en contacto con asesores profesionales, para dar detalles del profesional y así se le presente una propuesta de desvinculación que se ajuste a su perfil.

Por lo general, la duración de estos servicios depende también de la predisposición y generosidad de la compañía que paga.

Existen reacciones extremas frente al despido tales como la agresión (quemar el centro de trabajo) o de fuerte carácter intrapunitivo (suicidio). La pérdida del trabajo es considerado por los especialistas como uno de los más fuertes y perturbadores eventos vitales (life events) (Caplan, Vinokur, Price y Van Ryn, 1989) y se calcula que afecta cada año a 10 millones de personas.

1.3.3. EL PROCESO DE OPC.

Se divide en cinco etapas:

1.3.3.1. El Balance.

En ella los consultores se encargan de descubrir e identificar las capacidades, habilidades y conocimientos del participante y cómo puede desarrollarlas, así como sus ambiciones y motivaciones.

1.3.3.2. El Proyecto profesional.

En función del análisis del balance, se elabora un proyecto y se valoran los resultados, esto ayuda a dar coherencia al perfil profesional del participante, y en función de la relación oferta-demanda, desarrollar sus potencialidades. El proyecto puede ir encaminado en cuatro vertientes:

- Continuidad, en la que se buscan ofertas similares al puesto anterior.
- Cambio, en que se modifica el puesto o el sector.
- Ruptura, en la que entran todas las variables posibles. y
- Emprendedor, que se orienta en la creación de un proyecto de negocio.

1.3.3.3. El plan de acción.

En él se desarrolla un plan de carrera, en el que se desarrollan las estrategias de búsqueda en función del proyecto que se confeccione, se elaboran las herramientas de comunicación e identifican los objetivos, para abordar con éxito la búsqueda de un nuevo puesto de trabajo o la creación de un negocio propio.

1.3.3.4. La campaña de búsqueda.

Una vez terminado el plan de carrera, se eligen las vías de acceso para la búsqueda de ofertas de trabajo (agencias de colocación, creación de negocio, mailing, prensa, Internet y red de contactos), en la que el consultor le guía y le proporciona ofertas laborales de acuerdo con su perfil profesional, en un plazo de tiempo lo más corto posible.

1.3.3.5. El Proceso de integración.

Es cuando se inicia la nueva actividad profesional y en la que algunos consultores hacen un seguimiento, dándola por finalizada al cabo de un año más o menos, o cuando el participante está plenamente satisfecho e integrado en su nuevo puesto de trabajo.

En todo proceso de OPC, el participante tiene el acompañamiento de un profesional de Recursos Humanos, que realiza el seguimiento de su evolución, mediante entrevistas regulares y un asesoramiento muy directo. A su vez el participante recibe a manera de seminarios, la formación que necesita para tener éxito en la búsqueda de su nuevo puesto de trabajo, pero es el objetivo prioritario fortalecer a la persona, para hacer frente, con garantías de éxito, la búsqueda del nuevo puesto de trabajo.

Durante todo el proceso, el participante tiene a su disposición un centro de documentación que hace las veces de oficina, en la que podrá utilizar computadoras, Internet, bases de datos, fax, fotocopadoras, mensajería, teléfono y toda una larga lista de elementos para su utilización, que es su base de operaciones para realizar el OPC.

1.3.4. PRINCIPIOS DEL OPC.

La metodología del OPC asegura la recolocación externa de una persona en condiciones óptimas de enfoque y de rapidez.

Tiene que percibirse como una etapa de la vida profesional, en la que el participante pueda beneficiarse de:

- ➔ Buscar y encontrar dentro de sí mismo los recursos profundos de confianza, dinamismo e iniciativa.
- ➔ Identificar y aflorar sus puntos de anclaje y sus motivaciones; y
- ➔ Reconocer y potencializar las cualidades y concretar su potencial en un mercado bien identificado.

1.3.5. UN AMBIENTE PROFESIONAL.

Después de una co-evaluación del grado óptimo de autonomía del participante en relación con su asesor, y del conjunto de colaboradores susceptibles de aportarle asesoramiento, se debe asegurar la dinámica de un programa que permita:

- ➔ Tomar conciencia de su situación actual.
- ➔ Definir un verdadero proyecto profesional de vida.
- ➔ Construir un plan de acciones a tomar.
- ➔ Adquirir las técnicas y herramientas que le permitan realizar las metas planteadas; y,

- ➡ Terapias grupales e individuales que puedan permitir intercambios de opiniones, puntos de vista y confrontaciones que permitan reforzar la dinámica de la búsqueda de un nuevo estilo de vida.

1.3.6. MEDIOS HUMANOS Y LOGISTICOS.⁴⁸

- ➡ Asesores adaptados al nivel y al entorno profesional de los participantes.
- ➡ Asesores especializados en comunicación personal, verbal y no verbal.
- ➡ Centro de documentación.
- ➡ Secretariado.
- ➡ Locales equipados con medios informáticos y de comunicación.

1.3.7. VENTAJAS DEL OPC.

- ➡ Contribuye a disminuir el tiempo de paro o cesantía del desempleado.
- ➡ Proporciona respaldo profesional con asesoría durante todo el proceso de recolocación.
- ➡ Asesora a los directivos o ejecutivos que deban efectuar los despidos, y capacitarles para que afronten las entrevistas de desvinculación, esta experiencia permitirá realizar un análisis de esta buena práctica.
- ➡ Procura que el despido sea percibido por el afectado como un desafío y una nueva oportunidad más que como una quiebra o una desgracia.
- ➡ Facilita medios a los trabajadores desvinculados para su reinserción o reconversión laboral.

⁴⁸ Op. Cit. 44.

CAPÍTULO 2.

2. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LOS EMPLEADOS DE ANDINATEL S.A.

De acuerdo al convenio de confidencialidad aprobado el 14 de diciembre del 2007 con ANDINATEL S.A., ellos se comprometen a facilitar la información necesaria para realizar el Modelo de desvinculación programada o asistida para los trabajadores de ANDINATEL S.A.; y el Custodio que vendría a ser mi persona me comprometo a no divulgar la información que ANDINATEL S.A. la considere confidencial, según indica el anexo N° 1.

Para este capítulo se considera la información tomada desde mayo de 1962 hasta marzo del 2008, en el que se registran ingresos de personal a la nómina de la empresa. En lo que respecta a los procesos de desvinculación de personal, la información entregada por ANDINATEL S.A. es del año 2000 al 2007.

Está información tiene muy pocos cambios ya que el Contrato Colectivo de ANDINATEL S.A. en su cláusula ocho reconoce a los trabajadores una estabilidad de 36 meses (3 años) lo cual garantiza que la información del personal estable tenga muy pocos cambios.

A continuación se presenta un cuadro que indica el número de personal de ANDINATEL S.A. a Marzo del 2008.

Cuadro N° 2.1: Nómina de ANDINATEL S.A.:

Tipo rol	Nº Trabajadores	%
Empleados nómina	1.356	58,50
Funcionarios	19	0,82
Honorarios profesionales	56	2,42
Intermediados Compolan	614	26,49
Intermediados Tratesa	273	11,78
TOTAL	2.318	100,00

Fuente: ANDINATEL S.A.
 Fecha: Marzo del 2008.
 Elaborado: Ing. Claudio Sánchez Vargas.

En lo que respecta al personal tercerizado, intermediado y la contratación por horas, el Mandato Constituyente N° 8 publicado en el Registro oficial 273 del 30 de Abril del 2008, eliminó y prohíbe este tipo de contratación, por lo que el personal de Compolan y Tratesa pasan a ser parte de la nómina de empleados de ANDINATEL S.A., pero no a ser parte del Contrato Colectivo ya que, tienen que cumplir con el contrato a plazo fijo de un año y luego ser renovado por un año más a plazo fijo, y posteriormente la empresa decida si se le contrata a plazo indefinido y pasa a ser parte del Contrato Colectivo.

Cuadro N° 2.2: Nómina de ANDINATEL S.A. según Mandato 8:

Tipo rol	N° Trabajadores	%
Empleados nómina	2.243	96,76
Funcionarios	19	0,82
Honorarios profesionales	56	2,42
Intermediados Compolan	0	0,00
Intermediados Tratesa	0	0,00
TOTAL	2.318	100,00

Fuente: ANDINATEL S.A.
 Fecha: Marzo del 2008.
 Elaborado: Ing. Claudio Sánchez Vargas.

El grupo objetivo para el presente estudio son los trabajadores estables, los cuales están amparados bajo el Contrato Colectivo de Trabajo de ANDINATEL S.A. año 2005 – 2006 firmado el 12 de abril del 2005, en el que la disposición Transitoria Quinta establece: “ PLAN DE SEPARACIÓN VOLUNTARIA E INCENTIVO A LA JUBILACIÓN PATRONAL.- ANDINATEL S.A., en el plazo de 90 días después de suscrito el Contrato Colectivo, pondrá en vigencia un plan de separación voluntaria e incentivo a la Jubilación Patronal durante un mes, al cual podrá acceder por orden de prelación y de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria, todos los trabajadores de la compañía.” En el anexo N° 4 se presenta el proceso del tramite de jubilación patronal para los trabajadores de ANDINATEL S.A.

2.1. EXPECTATIVAS DE LOS TRABAJADORES.

Para acogerse a la jubilación patronal o la separación voluntaria los trabajadores de ANDINATEL S.A. que están amparados bajo el Contrato Colectivo, tienen diferentes alternativas de acuerdo a su conveniencia. La Nueva Constitución Política de la República en su artículo 326 literal 3 manda: “En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, éstas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras” y sobre este mismo tema el Código del Trabajo en su artículo 7 establece: “Aplicación favorable al trabajador.- En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, los funcionarios judiciales y administrativos las aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores”.

Sobre la base legal expuesta a continuación se realiza un análisis de cómo se encuentra ANDINATEL S.A. y las diferentes alternativas que tienen sus trabajadores para acogerse al retiro de la empresa.

2.1.1. TRABAJADORES NÓMINA ANDINATEL S.A.

A marzo del 2008 la nómina está conformada por 2.318 trabajadores los cuales están distribuidos en 42 diferentes cargos como indica el siguiente cuadro, que se ordena de acuerdo al número de trabajadores en cada cargo:

Cuadro N° 2.3: Distribución del personal por cargos:

N°	Cargo	N° Trabajadores	%	%
1	Técnico integral	612	26,4	63,77
2	Profesional 1	193	8,33	
3	Operador de telefonía nacional	187	8,07	
4	Profesional 2	118	5,09	
5	Recaudador	111	4,79	
6	Analista señor	103	4,44	
7	Técnico supervisor	82	3,54	
8	Operador telefonía internacional	72	3,11	

Nº	Cargo	Nº Trabajadores	%		
9	Asistente administrativo jefe	65	2,8	36,27	
10	Asistente administrativo	62	2,67		
11	Especialista administrativo 1	57	2,46		
12	Analista júnior	44	1,9		
13	Auxiliar de servicios	41	1,77		
14	Especialista administrativo 2	41	1,77		
15	Especialista técnico 1	39	1,68		
16	Técnico de centrales telefónicas	34	1,47		
17	Profesional jefe	31	1,34		
18	Técnico de redes telefónicas	29	1,25		
19	Operador de cabinas	28	1,21		
20	Secretaria ejecutiva 1	26	1,12		
21	Gerente de área (e.)	23	0,99		
22	Técnico de transmisiones	23	0,99		
23	Chofer	21	0,91		
24	Secretaria ejecutiva 2	21	0,91		
25	Tecnólogo	21	0,91		
26	Recaudador jefe	20	0,86		
27	Técnico de transmisiones jefe	20	0,86		
28	Técnico de redes telefónicas jefe	16	0,69		
29	Asistente de profesional	15	0,65		
30	Tecnólogo 2	15	0,65		
31	Auditor	13	0,56		
32	Especialista técnico 2	13	0,56		
33	Tecnólogo supervisor	10	0,43		
34	Analista experto	8	0,35		
35	Asistente financiero	8	0,35		
36	Mensajero de telecomunicaciones	7	0,3		
37	Vicepresidente (e.)	5	0,22		
38	Gerente provincial (e.)	3	0,13		
39	Jefe de agencia (e.)	2	0,09		
40	Secretario general	2	0,09		
41	Teleoperador	2	0,09		
42	Funcionarios y honorarios profesionales	75	3,24		
TOTAL		2.318	100,00		100,00

Fuente: ANDINATEL S.A.

Fecha: Marzo del 2008.

Elaborado: Ing. Claudio Sánchez Vargas.

Como se puede observar en el cuadro N°. 2.3., los 8 primeros cargos representan el 63,77% del total de personal de nómina de trabajadores de ANDINATEL S.A.

Los cargos señalados en el cuadro N°.2.3., están distribuidos en 48 Centros de Costos (CECO) o secciones, en el siguiente cuadro se indica los que tienen mayor número de personal:

Cuadro N° 2.4: Distribución del personal por Centro de Costos (CECO):

Nº	CECO	Nº Trabajadores	%
1	Gerencia de accesos	609	26,27
2	Gerencia de contac center	174	7,51
3	Gerencia de conmutación	166	7,16
4	Gerencia de transmisión	157	6,77
5	Gerencia comercial	139	6,00
6	Gerencia provincial Chimborazo	95	4,10
7	Gerencia administrativa	90	3,88
8	Gerencia provincial Tungurahua	78	3,36
9	Gerencia provincial Cotopaxi	71	3,06
10	Gerencia provincial Imbabura	69	2,98
11	Otros CECOS	670	28,90
TOTAL		2.318	100,00

Fuente: ANDINATEL S.A.

Fecha: Marzo del 2008.

Elaborado: Ing. Claudio Sánchez Vargas.

De otra parte se puede constatar que de los 2318 colaboradores el 35,38% son de sexo femenino de los cuales el cargo de Operador de telefonía nacional tiene el mayor porcentaje de trabajadoras con el 7,77%. Mientras que el 64,62% son de sexo masculino de los cuales el cargo de Técnico integral tiene el 27,14% de los trabajadores, en el siguiente cuadro se indican los cargos más representativos en los cuales se encuentra el mayor porcentaje del personal por sexo.

Cuadro N° 2.5: Distribución del personal por sexo:

Nº	Cargo	Femenino	%	Masculino	%
1	Técnico integral	2	0,09	629	27,14
2	Profesional 1	78	3,36	121	5,22
3	Operador de telefonía nacional	180	7,77	13	0,56
4	Profesional 2	40	1,73	82	3,54
5	Recaudador	96	4,14	19	0,82
6	Analista señor	2	1,16	80	3,45
7	Técnico supervisor	0	0,00	85	3,67
8	Operador telefonía internacional	67	2,89	7	0,30
9	Asistente administrativo jefe	59	2,55	9	0,39
10	Asistente administrativo	27	1,16	37	1,60
11	Otros Cargos	244	10,53	416	17,95
TOTAL		820	35,38	1.498	64,62

Fuente: ANDINATEL S.A.

Fecha: Marzo del 2008.

Elaborado: Ing. Claudio Sánchez Vargas.

En lo que respecta al estado civil de los trabajadores se distribuyen como muestra el siguiente cuadro:

Cuadro N° 2.6: Distribución del personal por estado civil:

Estado civil	Nº Trabajadores	%
Casado	1652	71,27
Soltero	438	18,90
Divorciado	108	4,66
Unión libre	81	3,49
Viudo	29	1,25
ND	10	0,43
TOTAL	2.318	100,00

Fuente: ANDINATEL S.A.

Fecha: Marzo del 2008.

Elaborado: Ing. Claudio Sánchez Vargas.

El cuadro N° 2.6., indica que el mayor número de trabajadores son de estado civil casado con un 71,27%, lo que indica que éstos trabajadores son cabezas de familia quienes llevan el sustento a sus hogares y, que una decisión de renuncia al trabajo o de despido, afectaría a un promedio de cinco personas por familia de acuerdo al INEC que indica que la familia promedio está conformada por este número de personas, de los cuales tres contribuyen al ingreso de ese grupo.

En lo que respecta a la educación formal de los trabajadores se encuentra distribuida de la siguiente manera:

Cuadro N° 2.7: Distribución del personal por educación formal:

Educación	N° Trabajadores	%
Secundaria	1127	48,62
Superior	702	30,28
Tecnológica	208	8,97
Primaria	148	6,38
ND	122	5,26
Masterado	7	0,30
Diplomado	2	0,09
Doctorado	2	0,09
TOTAL	2.318	100,00

Fuente: ANDINATEL S.A.

Fecha: Marzo del 2008.

Elaborado: Ing. Claudio Sánchez Vargas.

En lo que respecta a educación formal se encuentra distribuida así: primaria con el 6,38%, secundaria con el 48,62% y tecnológica con el 8,97% se encuentran en el cargo de operativos. En lo que respecta a educación superior el 30,28%, diplomado, doctorado y masterado con el 0,49% quienes se encuentran en cargos administrativos, mientras que el 5,26% no indican su educación formal. Al ser ANDINATEL S.A. una empresa de servicios de telecomunicación se puede determinar según indica el cuadro N° 2.3., que el 60,54% de los trabajadores se encuentran en cargos operativos según indica el cuadro.

Al realizar un análisis de la edad promedio de los trabajadores, se obtiene la siguiente información:

$$\text{Edad promedio antes del Mandato N}^\circ 8 = \frac{\sum \text{edades}}{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores}} = \frac{63.300,29}{1.356} = \mathbf{46,68 \text{ años}}$$

Con el Mandato N° 8:

$$\text{Edad promedio} = \frac{\sum \text{edades}}{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores}} = \frac{87.675,51}{2.318} = \mathbf{37,82 \text{ años}}$$

Se puede observar en el cálculo que la edad promedio de los trabajadores que están amparados por el Contrato Colectivo es 46,68 años y si se toma en cuenta la esperanza de vida de la población ecuatoriana, que “para hombres está en 72,12 años y para mujeres en 78,02 años”⁴⁹ según indica el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censo (INEC), se puede determinar que la población de trabajadores es experimentada. El Mandato N° 8 rejuvenece la nómina en alrededor de 9 años.

Las edades de los trabajadores están distribuidas de la siguiente manera:

Cuadro N° 2.8: Distribución del Personal por Edades:

N°	Rango	N° Trabajadores	%
1	60 A < 67 años	105	4,53
2	50 A < 59,99 años	379	16,35
3	40 A < 49,99 años	612	26,40
4	18 A < 39,99 años	1222	52,72
TOTAL		2.318	100,00

Fuente: ANDINATEL S.A.
 Fecha: Marzo del 2008.
 Elaborado: Ing. Claudio Sánchez Vargas.

Se puede observar en el cuadro N° 2.8., que el 47,28% de los trabajadores son mayores de 40 años.

⁴⁹ www.inec.gov.ec

Al realizar un análisis de la antigüedad promedio de los trabajadores, se obtiene la siguiente información:

Antes del Mandato N° 8:

$$\text{Antigüedad promedio} = \frac{\sum \text{antigüedades}}{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores}} = \frac{26.337,85}{1356} = \mathbf{19,42 \text{ años}}$$

Como se puede apreciar, el cálculo de la antigüedad promedio de los trabajadores que están amparados por el Contrato Colectivo se encuentra alto, ya que al cumplir los 20 años de servicio se podrán acoger al proporcional de la jubilación patronal como indica el Código del Trabajo. Es por ello que la empresa debe implementar un programa de separación voluntaria y sucesión para de esta manera revitalizar la nómina.

Cuadro N° 2.9: Distribución del personal por antigüedad:

Rango	N° Trabajadores	%	%
35 A < 40 años	7	0,52	47,42
30 A < 34,99 años	148	10,91	
25 A < 29,99 años	227	16,74	
20 A < 24,99 años	261	19,25	
15 A < 19,99 años	354	26,11	52,58
10 A < 14,99 años	251	18,51	
5 A < 9,99 años	73	5,38	
0 A < 4,99 años	35	2,58	
TOTAL	1.356	100,00	100,00

Fuente: ANDINATEL S.A.
 Fecha: Marzo del 2008.
 Elaborado: Ing. Claudio Sánchez Vargas.

Se puede apreciar en el cuadro N° 2.9., que el 47,42% de los trabajadores amparados por el Contrato Colectivo tienen más de 20 años de antigüedad y como indica el artículo 188 del Código del Trabajo, ellos tienen derecho a la jubilación patronal y si lo deciden pueden aplicar para acogerse al plan de retiro voluntario por renuncia indicado en la cláusula 30 del Contrato

Colectivo en el que indica: “En lugar de la bonificación por separación voluntaria que consta en el literal d) de la cláusula 29 del Contrato Colectivo anterior y por disposición del Mandato Constituyente N° 2 publicado en el Registro Oficial 261 del 28 de Enero del 2008 se establece un plan de retiro voluntario consistente en que los trabajadores que manifiesten por escrito entregado directamente al empleador, su voluntad de acogerse al mismo, y que previamente sea calificado y aceptado por la empresa, percibirá una compensación total y única equivalente a siete salarios mínimos básicos unificados del trabajador privado por cada año de servicio, hasta un monto máximo de 210 salarios mínimos básicos unificados del trabajador privado, en total”.

Con el Mandato N° 8:

$$\text{Antigüedad promedio} = \frac{\sum \text{antigüedades}}{\text{Nº de trabajadores}} = \frac{30.125,85}{2318} = \mathbf{13 \text{ años}}$$

Como se puede observar en este cálculo la antigüedad promedio luego de eliminada la tercerización e intermediación laboral, la nómina de ANDINATEL S.A. baja a 13 años, en el siguiente cuadro se indica la antigüedad de los trabajadores luego del Mandato N° 8.

Cuadro N° 2.10: Distribución del personal por antigüedad:

Rango	Nº Trabajadores	%	%
35 A < 38 años	7	0,30	38,96
30 A < 34,99 años	148	6,39	
25 A < 29,99 años	213	9,19	
20 A < 24,99 años	179	7,72	
15 A < 19,99 años	356	15,36	
10 A < 14,99 años	329	14,19	61,04
05 A < 9,99 años	81	3,49	
0 A < 4,99 años	1005	43,36	
TOTAL	2.318	100,00	100,00

Fuente: ANDINATEL S.A.

Fecha: Marzo del 2008.

Elaborado: Ing. Claudio Sánchez Vargas.

El cuadro N° 2.10., indica que el 61,04% de los trabajadores tienen menos de 15 años de antigüedad, lo cual permite tener un plan de retiro voluntario a corto plazo.

Los trabajadores de acuerdo a su antigüedad se podrán retirar de la empresa por diferentes alternativas como son: la Jubilación Patronal, la Ley Especial para Trabajadores de Telecomunicaciones y la Ley de Seguridad Social. Los diferentes tipos de jubilación se analizarán en el siguiente capítulo.

2.1.2. TRABAJADORES INTERMEDIADOS, POR HONORARIOS Y FUNCIONARIOS.

En el mes de marzo del 2008, la cantidad total de colaboradores de ANDINATEL S.A. es de 2.318 personas de las cuales el 38,27% son trabajadores con contrato de intermediación con las empresas Compolan S.A. y Tratesa S.A. que pasaron a ser parte de la nómina de ANDINATEL S.A. a partir de la publicación del Mandato Constituyente N° 8 en el Registro Oficial N° 330 el martes 6 de mayo de 2008. El reglamento para la aplicación del Mandato N° 8 establece en la disposición transitoria segunda, que éstos trabajadores gozarán de un año mínimo de estabilidad especial, a más de éstos, el 2,42% tienen contrato de servicios profesionales por honorarios y el 0,82% son funcionarios que ocupan éstos cargos por compromisos personal o partidistas, los cuales tienen contrato de trabajo fijo pero no están amparados bajo el Contrato Colectivo de ANDINATEL S.A.

2.2. DIAGNOSTICO DE LOS TRABAJADORES DESVINCULADOS.

De la información suministrada por ANDINATEL S.A. desde el año 2000, son 1246 trabajadores los cuales han salido de la empresa por renovación de la nómina, a continuación se indica el siguiente cuadro:

Cuadro N° 2.11: Número de trabajadores desvinculados por año:

Años	Nº Trabajadores	%	%
2000	375	30,10	82,42
2001	172	13,80	
2002	480	38,52	
2003	56	4,49	17,58
2004	9	0,72	
2005	61	4,90	
2006	21	1,69	
2007	72	5,78	
TOTAL	1.246	100,00	100,00

Fuente: ANDINATEL S.A.

Fecha: Marzo del 2008.

Elaborado: Ing. Claudio Sánchez Vargas.

Como se puede apreciar en el cuadro N° 2.11., los años de mayor salida de trabajadores son el 2000 y 2002 que suman un 68,62% del total de trabajadores que han salido en 8 años, de éstos trabajadores las edades y la antigüedad al momento de la salida se detallan a continuación:

Cuadro N° 2.12: Edades de los desvinculados:

Rango	Nº Trabajadores	%
22 A < 24,99 años	17	1,36
25 A < 29,99 años	56	4,49
30 A < 34,99 años	102	8,19
35 A < 39,99 años	133	10,67
40 A < 44,99 años	210	16,85
45 A < 49,99 años	288	23,11
50 A < 54,99 años	225	18,06
55 A < 59,99 años	117	9,39
60 A < 64,99 años	75	6,02
65 A < 72 años	23	1,85
TOTAL	1.246	100,00

Fuente: ANDINATEL S.A.

Fecha: Marzo del 2008.

Elaborado: Ing. Claudio Sánchez Vargas.

De las edades se puede determinar la siguiente información:

$$\text{Edad promedio desvinculados} = \frac{\sum \text{edades}}{\text{N}^\circ \text{ de ex - trabajadores}} = \frac{57.634,34}{1.246} = \mathbf{46,26 \text{ años}}$$

De los trabajadores que salieron de la empresa el 58,43% de ellos eran mayores de 45 años.

Cuadro N° 2.13: Antigüedad de los desvinculados:

Rango	Nº Trabajadores	%
0 A < 4,99 años	201	16,13
5 A < 9,99 años	102	8,19
10 A < 14,99 años	167	13,4
15 A < 19,99 años	179	14,37
20 A < 24,99 años	268	21,51
25 A < 29,99 años	289	23,19
30 A < 34,99 años	38	3,05
35 A < 41 años	2	0,16
TOTAL	1.246	100,00

Fuente: ANDINATEL S.A.

Fecha: Marzo del 2008.

Elaborado: Ing. Claudio Sánchez Vargas.

De la antigüedad promedio se determina lo siguiente:

$$\text{Antigüedad promedio desvinculados} = \frac{\sum \text{Antigüedades}}{\text{N}^\circ \text{ de ex - trabajadores}} = \frac{21.368,59}{1.246} = \mathbf{17,15 \text{ años}}$$

De los trabajadores desvinculados el 60,40% son de sexo masculino y el 39,60% son de sexo femenino, de éstos el 15,09% son solteros, el 68,14% son casados, el 3,45% son unión libre, el 5,78% son divorciados, el 2,01% son viudos y el 5,53% no determinan su estado civil.

De este grupo de trabajadores desvinculados 329 estuvieron en un rango de antigüedad de 25 a 41 años y con un promedio de edad de 52,50 años, lo que

indica que se acogieron a la jubilación patronal y que de este grupo todos ellos también se acogieron a la jubilación por vejez de acuerdo a la Ley Especial por lo que cumplieron con los requisitos para la doble jubilación, y que a 268 ex - trabajadores la empresa cumple con ellos actualmente con la parte proporcional de la jubilación patronal de acuerdo a la información proporcionada por la empresa, en el tercer capítulo se da una mayor explicación sobre la jubilación patronal.

A continuación se presenta los cargos que ocupaban los ex - trabajadores al momento de su salida de la empresa:

Cuadro N° 2.14: Trabajadores desvinculados por cargos:

N°	Cargo	N° Trabajadores	%
1	Operador de telefonía nacional	115	9,23
2	Operador de telefonía nacional	65	5,22
3	Operador telefonía internacional	25	2,01
4	Operador de telefonía internacional	13	1,04
5	Operador de cabinas	3	0,24
6	Recaudador	39	3,13
7	Radiotelegrafista	8	0,64
8	Técnico de redes telefónicas	83	6,66
9	Técnico de redes telefónicas	83	6,66
10	Técnico integral	61	4,90
11	Técnico de redes telefónicas jefe	39	3,13
12	Técnico supervisor	28	2,25
13	Técnico de redes telefónicas jefe	22	1,77
14	Técnico supervisor	22	1,77
15	Técnico de centrales telefónicas	10	0,80
16	Técnico de transmisiones	7	0,56
17	Técnico de transmisiones	5	0,40
18	Tecnólogo supervisor	5	0,40
19	Tecnólogo	4	0,32

Nº	Cargo	Nº Trabajadores	%
20	Tecnólogo supervisor	4	0,32
21	Técnico de centrales telefónicas	3	0,24
22	Técnico de centrales telefónicas jefe	3	0,24
23	Técnico de centrales telefónicas jefe	3	0,24
24	Tecnólogo	2	0,16
25	Tecnólogo 2	2	0,16
26	Otros cargos	592	47,51
TOTAL		1.246	100,00

Fuente: ANDINATEL S.A.

Fecha: Marzo del 2008.

Elaborado: Ing. Claudio Sánchez Vargas.

Como se puede apreciar en el cuadro N° 2.14., el 52,49% de trabajadores que salieron ocupaban cargos operativos los cuales estaban amparados bajo la Ley Especial de Jubilación para Trabajadores de Telecomunicaciones y el Código del Trabajo.

Cuadro N° 2.15: Edades ex-trabajadores:

Nº	Rangos	Nº Ex-trabajadores	%
1	22 A <24,99 años	17	1,36
2	25 A <29,99 años	56	4,49
3	30 A <34,99 años	102	8,19
4	35 A <39,99 años	133	10,67
5	40 A <44,99 años	210	16,85
6	45 A <49,99 años	288	23,11
7	50 A <54,99 años	225	18,06
8	55 A <49,99 años	117	9,39
9	60 A < 64,99 años	75	6,02
10	65 A <72 años	23	1,85
TOTAL		1.246	100,00

Fuente: ANDINATEL S.A.

Fecha: Marzo del 2008.

Elaborado: Ing. Claudio Sánchez Vargas.

Del grupo de ex-trabajadores que salieron fue el 75,28% mayor de 40 años que representaron 938 personas.

Cuadro N° 2.16: Antigüedad ex-trabajadores:

Nº	Rango	Nº Ex-trabajadores	%
1	35 A < 41 años	2	0,16
2	30 A < 34,99 años	38	3,05
3	25 A < 29,99 años	289	23,19
4	20 A < 24,99 años	268	21,51
5	15 A < 19,99 años	179	14,37
6	10 A < 14,99 años	167	13,40
7	5 A < 9,99 años	102	8,19
8	0 A < 4,99 años	201	16,13
TOTAL		1.246	100,00

Fuente: ANDINATEL S.A.

Fecha: Marzo del 2008.

Elaborado: Ing. Claudio Sánchez Vargas.

Se puede apreciar en el cuadro N° 2.16., que el 49,91% de los trabajadores que salieron se acogieron a la Ley Especial de Jubilación o a la Jubilación Patronal que establece el Código del Trabajo, lo cual indica que hasta la fecha, la empresa tiene responsabilidad de pagos con sus ex trabajadores.

En el siguiente cuadro se indican las edades y el número de años de aporte que se necesita para acogerse a la Jubilación ordinaria por vejez del IESS:

Cuadro N° 2.17: Jubilación ordinaria por vejez:

Edad cumplida al 30 de Nov.2001	Años de aportes	Imposiciones acreditadas a la fecha de la solicitud
55 Años	30 Años	360 Meses
60 Años	25 Años	300 Meses
65 Años	15 Años	180 Meses
66 Años	14 Años	168 Meses
67 Años	13 Años	156 Meses
68 Años	12 Años	144 Meses
69 Años	11 Años	132 Meses
70 Años o más	10 Años	120 Meses
Más de 35 años de aportes, puede solicitar la jubilación por vejez sin límite de edad.		

Fuente: IESS Cartilla N° 3 (Jubilación).

Con la información que se brinda el cuadro N° 2.16., se tiene, que cumplido el número de aportaciones se jubilaron con una antigüedad mayor de 35 años 2 personas, este análisis no es completo ya que sólo se toma las aportaciones del tiempo que trabajaron en ANDINATEL S.A. Para determinar cuantas personas en realidad se acogieron a los diferentes tipos de jubilación se necesita saber la historia laboral de los trabajadores pero al no tener esta información se asume que los trabajadores que se jubilaron solo trabajaron en ANDINATEL S.A.

Al realizar un análisis sobre la última remuneración y las liquidaciones obtenidas por los trabajadores se tiene la siguiente información:

Cuadro N° 2.18: Última remuneración y liquidación de ex trabajadores:

Rango Antigüedad (años)	N° Trabajadores	%	Rango última remuneración USD	Rango Liquidación USD	Liquidación promedio USD
0 A < 0,99	104	8,35	85 A 6.000	200 A 26.000	6.560
1 A < 4,99	97	7,78	140 A 4.000	450 A 75.000	15.059
5 A < 9,99	102	8,19	135 A 4.050	970 A 90.000	14.697
10 A < 14,99	167	13,40	170 A 5000	830 A 83.000	20.340
15 A < 19,99	179	14,37	130 A 2.400	190 A 88.000	19.573
20 A < 24,99	268	21,51	70 A 3.600	1600 A 210.000	22.490
25 A < 29,99	289	23,19	16 A 2.300	1660 A 112.000	22.680
30 A < 34,99	38	3,05	180 A 3.680	6000 A 210.000	38.706
35 A < 41	2	0,16	950 A 1.100	49.000 A 51.650	50.317
TOTAL	1.246	100,00			

Fuente: ANDINATEL S.A.

Fecha: Marzo del 2008.

Elaborado: Ing. Claudio Sánchez Vargas.

Los rangos de las remuneraciones y liquidaciones son muy variados ya que se toman en cuenta dentro de este análisis a todos los cargos que se muestran en el cuadro N° 2.14., y además se considera el tiempo de servicio, es por ese motivo las diferencias, lo que se quiere determinar es aproximadamente cuánto se pagó por antigüedad, para este análisis no se toma en cuenta cuáles son los rubros o las cuentas que intervienen para la conformación del valor total de la liquidación ya que son alrededor de cincuenta y cuatro rubros que provienen unos del Código del Trabajo y otros del Contrato Colectivo.

Si se toma en cuenta únicamente al personal que salió y tenían un rango de antigüedad de 25 a 35 años da una cantidad de 327 ex - trabajadores de los cuales el 93,83% de ellos salieron desde el 2000 hasta el 2002 según indica el cuadro N° 2.16, para este grupo de ex - trabajadores su última remuneración oscilaba entre 160 y 1.790 dólares y están amparados bajo la Ley Especial de Jubilación para Trabajadores de Telecomunicaciones y el Código del Trabajo.

En lo que respecta al cargo de operador que son el 31,72% la última remuneración promedio estaba en aproximadamente 500,68 dólares y para

que este grupo de operarios se retire de la empresa se pago un valor aproximado a 1 millón 800 mil dólares y de éstos ex - trabajadores las liquidaciones oscilaron entre 8 mil y 44 mil dólares.

El cargo de técnicos representa el 44,49% y la última remuneración promedio estaba en aproximadamente 342 dólares por lo que para este grupo de técnicos se utilizó para la desvinculación un valor aproximado a 2 millones 600 mil dólares y de éstos ex - trabajadores las liquidaciones oscilaron entre 1.600 y 57 mil dólares.

De está información se puede determinar que para liquidar a un grupo de 327 trabajadores se necesito aproximadamente 8 millones de dólares al tener en cuenta que éstos deben cumplir con los requisitos que establece la Ley Especial.

Para cumplir con los requisitos de la Ley de Seguridad Social, la Ley de la Jubilación de Vejez para los Trabajadores de Telecomunicaciones y el Contrato Colectivo de Trabajo de ANDINATEL S.A. se tiene que hasta el momento la empresa ha gestionado alrededor de 25 millones de dólares, por concepto de liquidaciones.

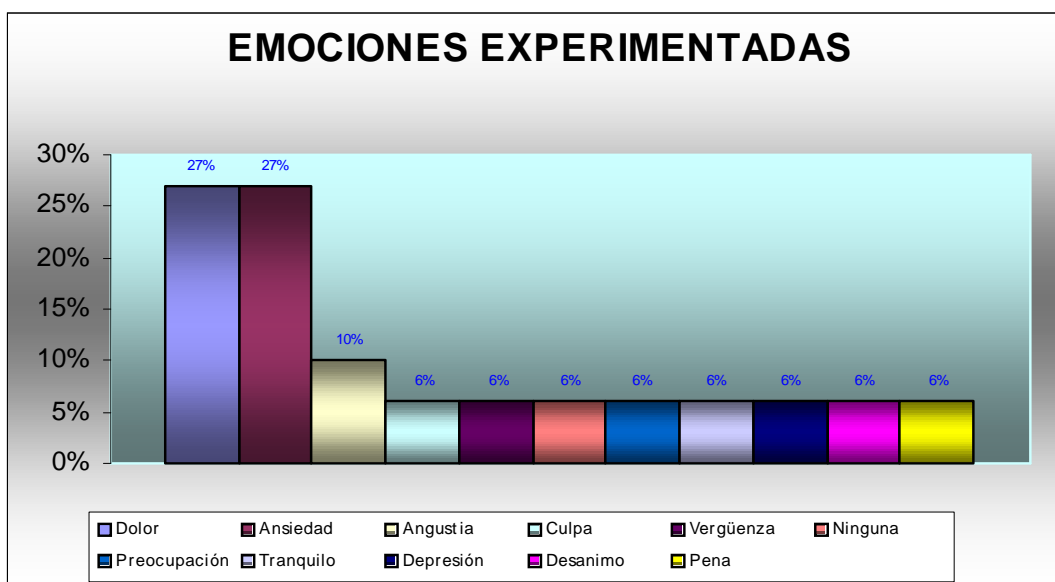
Actualmente, de los ex-trabajadores de ANDINATEL S.A. por jubilación patronal que tienen más de 25 años de antigüedad son 329, de los cuales 230 también se acogieron a la Ley Especial de Jubilación. Los ex - trabajadores que cumplieron una edad de 20 años a 24 años 11 meses y 29 días son 268 los cuales reciben la parte proporcional de la jubilación patronal. Las cantidades de jubilación son confidenciales para la empresa porque actualmente se encuentran vigentes y se los paga como determina el Código del Trabajo.

2.3. EXPERIENCIA APRENDIDA.

De acuerdo a una encuesta realizada por la consultora Brake Beam Morin (DBM) al personal administrativo, técnico y operativo desvinculados en Perú

para saber que emociones experimentaron y cómo les afectó la forma en que la empresa les comunicó esta decisión, se tiene los siguientes gráficos:

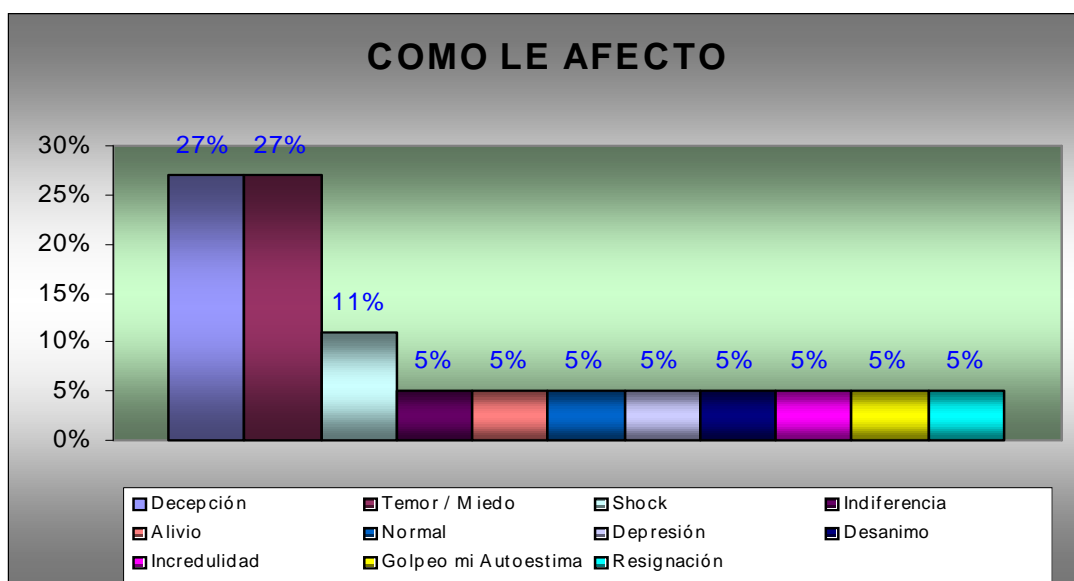
Gráfico N° 2.1: Emociones de los encuestados al salir de la empresa:



Fuente: DBM.
Fecha: Noviembre 2005.

El 27% de las personas entrevistadas sintió dolor y el mismo porcentaje ansiedad cuando tuvo que informar a su familia de la salida de la empresa.

Gráfico N° 2.2: Como les afecto la salida de la empresa:



Fuente: DBM.
Fecha: Noviembre 2005.

La mayor parte de las personas experimentaron decepción, temor y shock cuando se le informó que dejaría la empresa.

2.4. ASPECTO OPERATIVO, FINANCIERO, TECNOLÓGICO Y RECURSOS HUMANOS.

2.4.1. ASPECTOS OPERATIVOS.

La actividad de ANDINATEL S.A. se encuentra regulada bajo los parámetros y disposiciones emitidas desde la Superintendencia de Telecomunicaciones (SUPERTEL), la cual, entre sus mecanismos de regulación establece metas en crecimiento y en número de líneas fijas cada año.

Compromiso ineludible de todas y cada una de las áreas y, que bajo un riguroso análisis, se ejecutan ampliaciones de red y venta de líneas en los sectores de mayor demanda, con el fundamental interés, que más ecuatorianos estén comunicados mediante la telefonía fija y sus servicios complementarios.

La SUPERTEL como indica en su página Web tiene como misión “el controlar los servicios de telecomunicaciones y el uso del espectro radioeléctrico, vela por el interés general para contribuir al desarrollo del sector y del país”, los intereses generales que controla la SUPERTEL son los del cliente como del proveedor de servicios de telecomunicación, es por tal motivo que establece como objetivo para ANDINATEL S.A., la creciente explotación sostenida e incremental del mercado, con adecuados controles y regulaciones que se sustentan en las reformas sobre el ámbito legal, así como la expedición de las políticas y regulaciones que garanticen seguridad, transparencia y calidad óptima en el servicio que se entrega al consumidor final a precios que mantengan equilibrio entre los proveedores y usuarios. Además de la SUPERTEL, ANDINATEL S.A., es controlada por las siguientes instituciones:

- ➡ Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL).
- ➡ Consejo de Modernización de las Telecomunicaciones (COMOTEL).

- ➔ Secretaría Nacional de Telecomunicaciones (SENATEL).
- ➔ Consejo Nacional de Radio y Televisión (CONARTEL).

Pese a su autonomía es controlada y supervisada por las instituciones de control del Estado y de los manejos de fondos públicos, esto es; la Contraloría General del Estado y la Procuraduría, éstos argumentan que como propietario de las acciones de la empresa el Fondo de Solidaridad, único accionista y este es un organismo que maneja fondos del Estado, es justificado su intervención.

Según un diagnóstico del sector telefónico ecuatoriano realizado por Edgar Ramos y Eric Neira en el 2004, la política del Estado en el ámbito de las telecomunicaciones se rige por los siguientes principios:

- ➔ **Universalidad**, es decir, acceso de todos los ciudadanos a las telecomunicaciones básicas, en forma oportuna.
- ➔ **Equidad**, el acceso debe darse a precios justos y con la calidad adecuada. Libre competencia, impulso a la participación del sector privado en el desarrollo de las telecomunicaciones y promueve un clima propicio para la inversión privada y evitar prácticas contrarias a ésta, así como la creación de obstáculos al libre acceso.
- ➔ **Apertura del mercado**, de los servicios de telecomunicaciones dentro de un régimen de libre competencia, promueve el cambio desde el monopolio hacia la libre competencia.
- ➔ **Fomento a la difusión del Internet**, como una prioridad nacional ya que constituye un medio para el desarrollo económico, social y cultural del país.
- ➔ **Calidad**, promover el establecimiento de más y mejores mecanismos para el control de la calidad de los servicios prestados.

Los organismos encargados de controlar y supervisar el sector, bajo éstos principios, persiguen entre otros los siguientes objetivos:

- ➔ Impulsar el crecimiento y desarrollo del servicio.
- ➔ Fomentar el acceso universal a los servicios de telecomunicaciones.

- ➡ Proponer legislación actual y acorde al nuevo entorno internacional, en especial al aspecto tecnológico.
- ➡ Elaborar la regulación necesaria para el desarrollo del mercado nacional de los servicios de telecomunicaciones en régimen de libre competencia (La Ley 2000-4 fue publicada en el Registro Oficial Suplemento N° 34 del 13 de marzo de 2000).
- ➡ Establecer procedimientos administrativos eficientes, transparentes, y no discriminatorios.
- ➡ Asegurar, a través de la supervisión, la calidad en la prestación del servicio.
- ➡ Otorgar nuevos títulos habilitantes (autorización para prestar los servicios) e iniciar los procesos de renovación.
- ➡ Ampliar la oferta de los servicios prestados, con criterios de calidad internacional.

Éstos objetivos se mencionan en el “Plan de Desarrollo de las Telecomunicaciones, 2000 - 2005” Aprobado por el CONATEL mediante Resolución N° 379-17- CONATEL-2000 del 5 de septiembre de 2000, que busca el fomento de la prestación de los servicios de telecomunicaciones de manera que se logre el acceso universal en condiciones de precios y calidad adecuados; y, que para los usuarios e inversionistas se satisfagan los principios de transparencia y trato no discriminatorio dentro de un régimen de libre competencia.

2.4.2. ASPECTOS FINANCIEROS.

A la información relacionada a los niveles de crecimiento se aplicaron un factor XY, ya que dicha información no es pública y se la considera confidencial, por lo tanto sólo se puede analizar datos totales y porcentuales que indican la situación general. Información que servirá únicamente para respaldar el factor financiero.

Cuadro N° 2.19: Análisis histórico anual de crecimiento de ANDINATEL S.A. al 2006:

Año	Número de Clientes	Crecimiento	%
2000	576.030	80.902	16
2001	651.241	75.211	13
2002	722.762	71.521	11
2003	815.488	92.726	13
2004	853.264	37.776	5
2005	888.309	35.045	4
2006	944.388	56.079	6

Fuente: Revista ANTENATEL y datos de crecimiento.

Cuadro N° 2.20: Evaluación y crecimiento de los servicios:

EVOLUCIÓN DE LOS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES					
Período diciembre 1996 a enero 2006					
SERVICIO	Unidad	1996	ENE-06	% promedio Anual (ENE-2006/1996)	% de crecimiento (ENE-2006/1996)
Telefonía fija (Andinatel S.A., Pacifictel S.A., Etapa y Linkotel)	Usuarios	800.763	1.698.353	8,63%	112,09%
CRECIMIENTO ANUAL DE LOS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES					
Período enero 2005 a enero 2006					
SERVICIO	Unidad	ENE-05	ENE-06	% de crecimiento ANUAL	
Telefonía fija (Andinatel S.A., Pacifictel S.A., Etapa y Linkotel)	Usuarios	1.627.846	1.698.353	4,33%	

Fuente: SUPERTEL

Según lo indica el cuadro N° 2.19., desde el año 2003 la empresa sufrió una fuerte disminución a su crecimiento, lo que afectó a sus resultados económicos.

En el año 2003 ANDINATEL S.A., generó utilidades por 80% aproximadamente para el Fondo de Solidaridad, para el 2004 decayó a alrededor del 50% de lo obtenido el 2003, para el 2005 se reportó utilidades del 30% aproximadamente, de ahí en adelante la empresa decrece en un aproximado del 20% anual en cuanto a sus utilidades, en comparación con éstos años pasados.

En el 2004 Alegro PCS generó aproximadamente un 40% de pérdida y en el 2005 alrededor de 45%. Porcentajes que tuvo que asumir ANDINATEL S.A. como socio mayoritario de esta empresa de telefonía celular.

Cabe resaltar la opinión del ex presidente de ANDINATEL S.A. Pablo Chambers que dice que “las malas administraciones empezaron en el gobierno del Crnl. (sp) Lucio Gutiérrez. Si no se detiene a tiempo puede desacelerar el crecimiento.” Esa reflexión la argumenta con base en los resultados que ha arrojado la compañía durante los últimos tres años. En el 2004, la empresa generó 77 millones de dólares de utilidad. Un año después generó 66 millones, para el 2006 utilidad de 47 millones de dólares y para el 2007 se prevé que la utilidad sea de 50 millones de dólares.

Por lo tanto, el mejor año fue en el 2002 cuando reportó 81 millones de dólares.

ANDINATEL S.A. cuenta con activos por \$827,6 millones de dólares. Según el presidente ejecutivo, César Regalado, la empresa tiene 996.000 abonados y un presupuesto de inversión de \$ 217 millones de dólares para el 2008.

ANDINATEL S.A., es agredida constantemente por el cambio de gobiernos (anexo N° 5) y por la inseguridad política - jurídica que vive nuestro país, sufrió impactos contundentes a su excelente administración y gestión demostrada hasta el 2002, la causa fundamental es que con cada Presidente

de la República, se cambió también toda la administración de la empresa, para muestra un botón, según indica el diario el Hoy en su página www.hoy.com.ec, “ANDINATEL S.A. empleó menos del 15% del presupuesto de 2005 para proyectos de desarrollo de infraestructura y otros servicios. Y, por primera vez, incumplió con el contrato de concesión, al no haber instalado 50 mil nuevas líneas. Esto se debe a que desde abril de 2005 hasta enero del 2006 ha tenido ocho presidentes ejecutivos esto es aproximadamente dos por mes”.

De acuerdo a su Memoria Institucional, ANDINATEL S.A. exhibió a partir de 1999 un profundo cambio que se inició con la estructura del presupuesto, la implantación de un modelo de creación de valor y la regulación del procedimiento de pagos, que incluyó la suscripción de un fideicomiso con la Corporación Financiera Nacional (CFN) cuyos beneficiarios fueron los proveedores acreedores de la empresa.

La Vicepresidencia de Finanzas y Administración de la operadora telefónica señala entre los logros y avances la implementación de sistemas administrativos e informáticos de apoyo y control como el Sistema de Información Gerencial Administrativo Contable (SIGAC), Programa para requisición y compras de hasta 25.000 dólares, Sistema de Costeo ABC y actualización permanente del Modelo de Creación de Valor que es el que impulsa la competitividad de la empresa y el desarrollo basadas en la tecnología y el conocimiento.

La eficiente gestión financiera ha permitido que esta empresa realice inversiones en el mercado interno por 100 millones de dólares, el cambio de certificados sin garantía a certificados de pasivos garantizados por la AGD y de éstos por Bonos del Estado en un valor equivalente a 26 millones de dólares; y, especialmente la suscripción, en noviembre de 2001, de un Convenio de Pago con el Ministerio de Economía y Finanzas, que permite el pago, a tiempo, de los vencimientos que en concepto de la deuda externa de la antigua EMETEL, asumió ANDINATEL S.A.

En lo que respecta al presupuesto 2008 para la jubilación patronal individual, se toma en cuenta la información indicada en la cláusula 30 del Contrato Colectivo, ya que se necesitaría para que ANDINATEL S.A. cumpla con este requisito de Ley, un valor que esté entre 1,5 millones a 2 millones de dólares anuales, de acuerdo a lo que indica el Código del Trabajo en el párrafo tercero sobre la jubilación, tomando en cuenta que la esperanza de vida en nuestro país según indica el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) en su página (www.inec.gov.ec/ecv/ecv.pdf), es para hombres de 72,12 años y para mujeres de 78,02 años; y como el promedio de edad de los desvinculados de la empresa que tenían una antigüedad de 25 a 41 años fue de aproximadamente 53 años como se indico en el cuadro N° 2.13; se determinar que para cumplir con la edad requerida de acuerdo a la esperanza de vida a los hombres les faltaría 19 años y a las mujeres 25 años, por lo que la empresa deberá tener una provisión de dinero para pagar por la jubilación patronal de 30 a 52 millones de dólares si se toma en cuenta este dato de la esperanza de vida del trabajador que es un dato que debe tener algún margen de error.

Una mayor explicación sobre este cálculo se hará en los siguientes capítulos cuando se trate sobre la desvinculación de los trabajadores.

2.4.3. ASPECTOS TECNOLÓGICOS.

Sobre la diferente tecnología que tiene la empresa se detalló en el primer capítulo en el que se menciona los productos y servicios que ofrece ANDINATEL S.A. a la comunidad.

El éxito de ANDINATEL S.A., se debe a las innovaciones de su plataforma tecnológica que implantó hace algunos años para disposición de los usuarios y con el objetivo de brindar las efectivas mejoras del servicio. El cumplimiento de sus requerimientos y la superación de las expectativas razonables, son los principales factores que apalancan la razón de ser de la empresa. Mayor información se puede encontrar en la página Web www.conatel.gov.ec.

Como se indico anteriormente los cambios constantes del Presidente Ejecutivo de ANDINATEL S.A. no han permitido tener la posibilidad de crecer a futuro en tecnología y brindar nuevos servicios y más accesos para los futuros clientes que no disponen ni del servicio básico de telefonía fija.

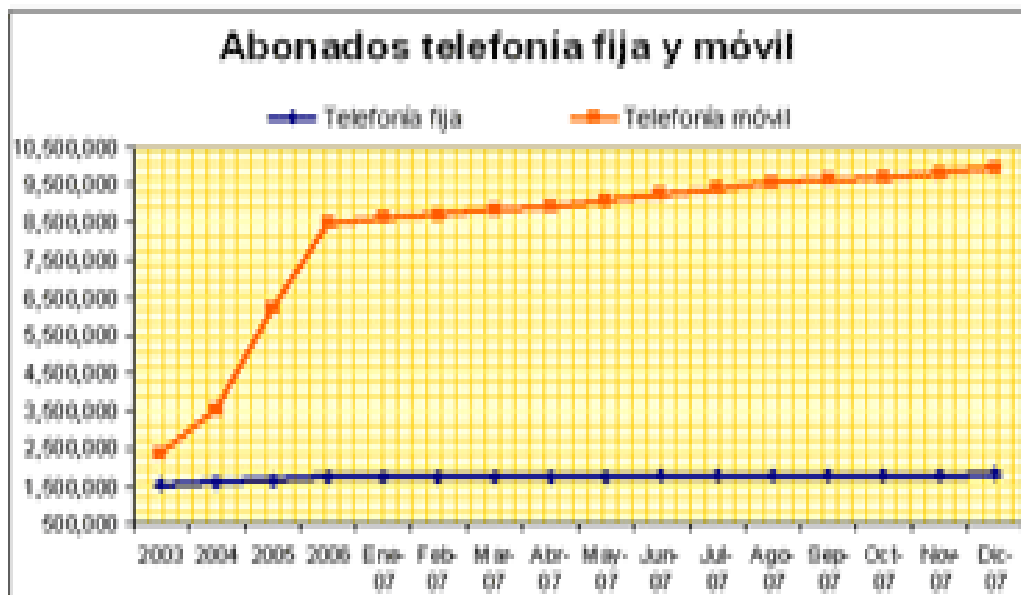
2.4.3.1. Situación actual de las telecomunicaciones:

En el Ecuador el 99,40% de telefonía fija está en manos estatales, las empresas ANDINATEL S.A. y PACIFICTEL S.A. abarcan cerca del 93,60% del total y la Empresa de Administración Municipal de Cuenca (ETAPA) aporta con el 6% de las líneas telefónicas fijas. Las dos empresas regionales a pesar de ser sociedades anónimas desde su creación en 1997, pertenecen en su totalidad al Fondo de Solidaridad, es decir, son manejadas como empresas públicas.

Si bien se ha dado un crecimiento de la cobertura de telefonía fija en los últimos años, este es insuficiente.

En el último decenio la demanda de los servicios de telecomunicaciones en Ecuador aumentó significativamente, tanto para los servicios tradicionales como la telefonía fija, como para nuevos servicios, los que en algunos casos tuvieron un ritmo de crecimiento explosivo. Al mes de diciembre del 2007, la telefonía fija registró 1'804.831 abonados, mientras la telefonía móvil presentó 9'939.977 abonados. A continuación se presenta una gráfica del crecimiento de la telefonía en el Ecuador.

Gráfico N° 2.3: Crecimiento de telefonía:



Fuente: www.ide.edu.ec

2.4.4. ASPECTOS DE RECURSOS HUMANOS.

Es indudable que el crecimiento de una empresa está directamente relacionado a la adecuada gestión interna y de los procesos que satisfacen a la cartera de clientes actuales y lucha por incluir nuevos clientes y servicios. Como pilar del crecimiento sostenido se encuentran los colaboradores bien capacitados y comprometidos con el negocio.

2.4.4.1. Gestión organizacional de ANDINATEL S.A.

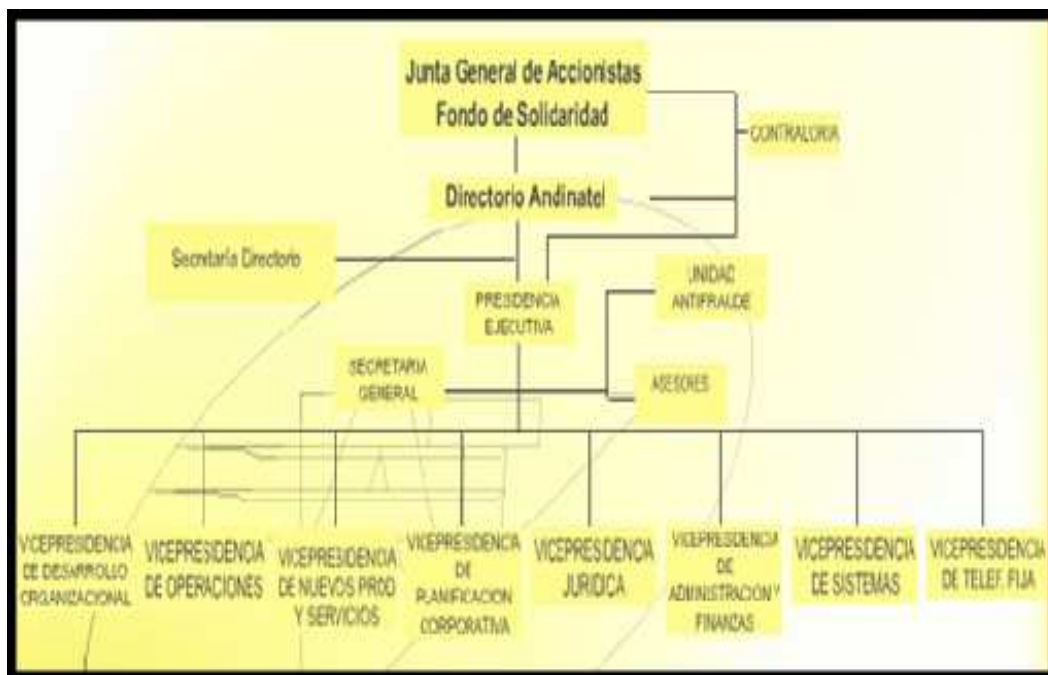
Tiene una estructura vertical jerárquica, que está integrada por el Directorio de la empresa, el mismo que reporta al Fondo de Solidaridad; dueño de las acciones de las telefónicas y eléctricas.

El Directorio selecciona al Presidente Ejecutivo, de aquí en adelante se expande verticalmente con todas las vicepresidencias y en éstas las diferentes gerencias y jefaturas que la conforman.

2.4.4.2. La estructura organizacional.

El organigrama estructural de ANDINATEL S.A., se encuentra expuesto en la página Web, es de público conocimiento y que se presenta a continuación:

Gráfico N° 2.4: Organigrama estructural de ANDINATEL S.A.:



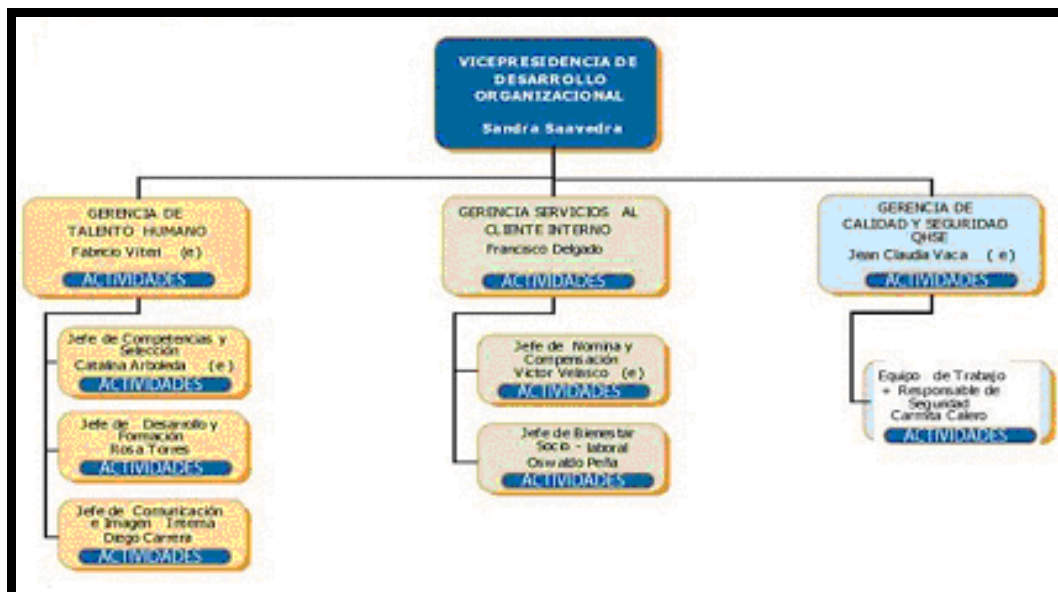
Fuente: www.andinatel.com

Como se observa, está es la gigante estructura llena de vicepresidencias y gerencias, que justamente la administración actual desea modificar y volcarla al negocio y especialmente a las necesidades de los clientes, la comunidad y no solo al negocio, orientarse a satisfacer los requerimientos razonables del cliente y cumplir con los estándares de calidad y disponibilidad de servicios que la sociedad demanda.

2.4.4.3. La estructura de Desarrollo Organizacional (D.O).

A continuación se presenta el organigrama de la estructura de la Vicepresidencia de Desarrollo Organizacional de ANDINATEL S.A.

Gráfico N° 2.5: Estructura de la Vicepresidencia de D.O.:



Fuente: ANDINATEL S.A.
Fecha: Marzo del 2008.

El estudio que se realizará se centrará en las diferentes áreas de la Vicepresidencia de Desarrollo Organizacional y especialmente en la Jefatura de Bienestar Social y Laboral quienes son los encargados de realizar el estudio y la implementación del modelo de Outplacement para los trabajadores.

2.4.4.3.1. Cambios en la Constitución de la República y modernización del Estado.

Como se detalla en el primer capítulo, los cambios en la Constitución, los Mandatos Constitucionales especialmente, el Mandato 2, en el artículo 8 que establece un monto máximo de 210 salarios mínimos básicos unificados de indemnización por renuncia voluntaria o retiro voluntario para acogerse a la jubilación, la futura fusión de ANDINATEL S.A. y PACIFICTEL S.A., así como 643 trabajadores que tienen más de 20 años de trabajo según se indica en el cuadro N° 2.9. Todos estos cambios llevarán a corto plazo a que la empresa estatal ANDINATEL S.A. tome la decisión de renovar la nómina y consiga los recursos necesarios para la desvinculación del personal con mayor antigüedad.

Estar preparados para futuras desvinculaciones de personal es una preocupación que tiene ANDINATEL S.A. ya que la empresa tiene una responsabilidad social con los trabajadores que en un futuro serán desvinculados. Es por tal motivo que ANDINATEL S.A. para mantener su imagen ante la comunidad, implementará un modelo de desvinculación laboral para los trabajadores que estén amparados por el Contrato Colectivo.

A más de los trabajadores estables, ANDINATEL S.A. tiene actualmente con la eliminación de la intermediación laboral 887 trabajadores nuevos que al concluir su contrato de trabajo fijo por 1 año a partir del mes de Mayo del 2009, la empresa decidirá si sigue con un contrato a plazo fijo o no de acuerdo a la nueva estructura de la CNT.

CAPÍTULO 3.

3. INCORPORACIÓN Y DESVINCULACIÓN EN ANDINATEL S.A.

Existen dos etapas muy delicadas en la relación laboral: el ingreso y la salida de personal. La primera de ellas es objeto de muchos estudios, y cada vez son más las empresas que invierten en sistemas de reclutamiento y selección que garantizan el éxito en las contrataciones del personal. En contrapunto, se determina que una mala selección repercute directamente en los resultados del negocio y puede causar daños al individuo que ha sido colocado en un puesto por arriba o por debajo de sus capacidades.

El otro aspecto de la relación, es la salida, actualmente comienza a tomar la importancia que merece: la empresa que no sabe planear y ejecutar los adelgazamientos de su nómina puede provocar sin saberlo que se vayan los mejores empleados y se queden los malos. O simplemente se puede crear un clima organizacional peligroso o negativo para los que se quedan y afectar la productividad como la imagen de la empresa. Por otra parte, el empleado separado sufre una pérdida (la del empleo que está clasificada en un alto nivel de trauma) y puede caer, inclusive, en una crisis existencial causada por una baja auto-estima y arrastrar a su familia en la caída. Otra situación que se puede presentar es que un ex-empleado dolido cause graves problemas no sólo laborales, sino también técnicos (por ejemplo, dar información a la competencia, dañar la producción o las maquinarias, etc.).

Para una mejor comprensión se detallan a continuación el proceso de incorporación y de desvinculación que actualmente lleva ANDINATEL S.A.:

3.1. EL PROCESO DE INCORPORACIÓN.

Los Talentos Humanos de una empresa son quienes determinan que se llegue al éxito o fracaso de un negocio. Entre una y otra empresa existen diferencias respecto de su estructura, tecnología, capacidad financiera, tiempo en el mercado, etc. Pero su destino está en manos de quienes la integran.

Al tomar en cuenta esto, es muy claro que el proceso de selección de personal resulta clave. En este proceso se encuentra a quienes definan el futuro de la empresa. El objetivo de todo proceso de selección es predecir el futuro desempeño de una persona en un puesto de trabajo en una empresa en concreto.

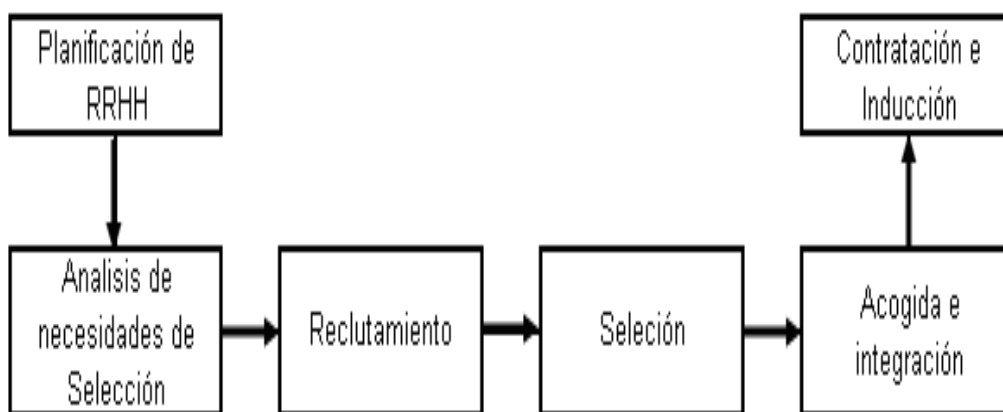
Para ser parte de ANDINATEL S.A. se debe cumplir con los siguientes requisitos establecidos en el artículo 5 del Reglamento Interno de Trabajo:

1. “Ser mayor de 18 años y hallarse en ejercicio de los derechos de ciudadanía, y si excepcionalmente se contratara a menores de edad, se aplicarán las disposiciones del Art. 35 del Código del Trabajo.
2. Tener cédula de identidad o ciudadanía, libreta militar y papeleta de votación.
3. Haberse sometido al examen médico pre-ocupacional y a las pruebas psicotécnicas correspondientes ante los facultativos que designe la empresa y acreditar certificado médico de buena salud e idoneidad como resultado de ellos.
4. Acreditar el título de bachiller y los títulos académicos que constituya requisito para el desempeño del cargo y funciones contratadas.
5. Acreditar aptitudes técnica, física, psicológica, de experiencia (de ser el caso), y las demás que la empresa solicite para cumplir en forma óptima la función que va a realizar en la empresa.

6. Acreditar honorabilidad, buena conducta, así como la no existencia de juicio penal en su contra; y,
7. Suscribir el contrato de trabajo correspondiente”.

A continuación se detalla el siguiente proceso:

Gráfico N° 3.1: Proceso incorporación de un empleado a un puesto de trabajo:



Fuente: Gestión de Recursos Humanos por competencias de Santiago Pereda Marín y Francisca Brrocal Berrocal.

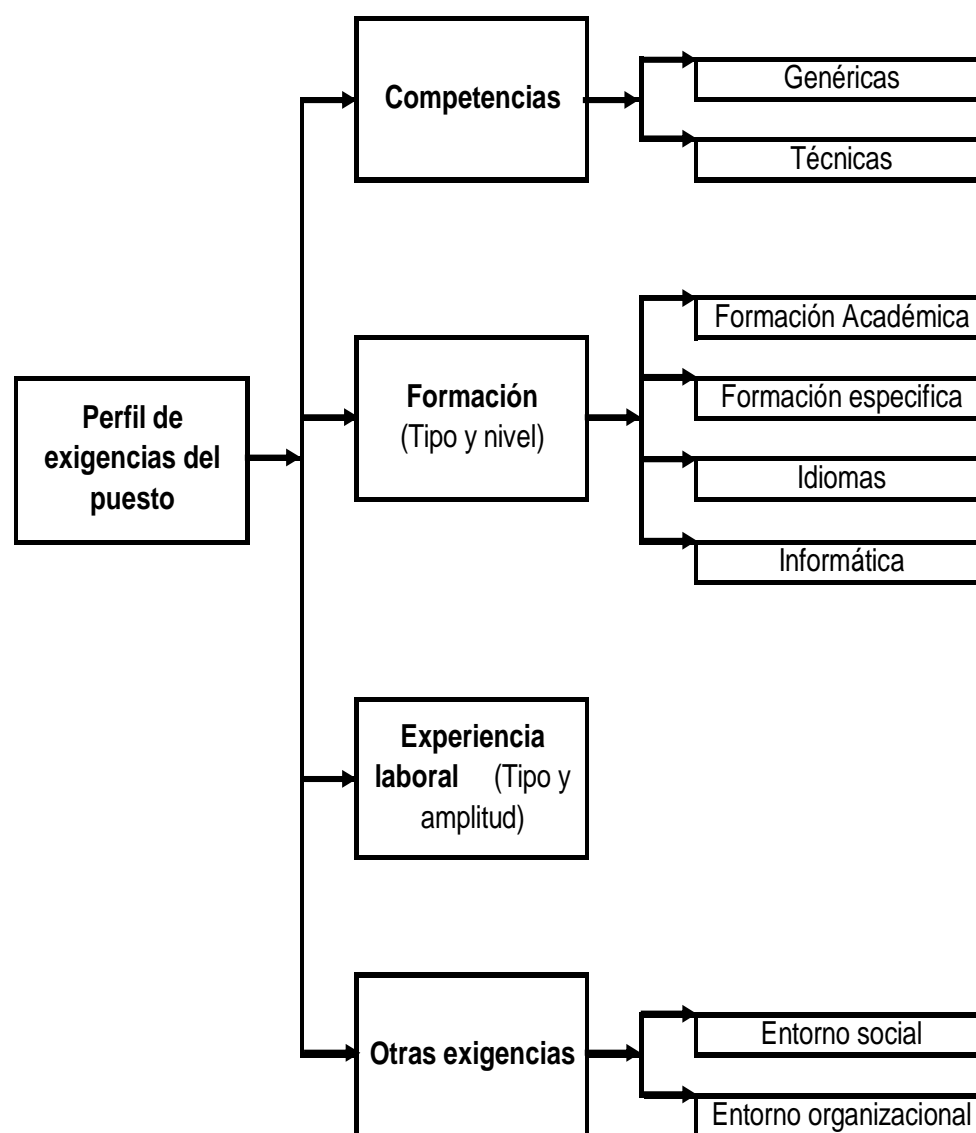
El reclutamiento y la selección de personal dependen de las siguientes etapas:

3.1.1. EL ANÁLISIS DE CARGOS.

Permitirá conocer los requisitos que el cargo exige a sus ocupantes en la empresa. A partir de los resultados obtenidos del análisis de cargos, se podrá elaborar el perfil de exigencias del puestos de trabajo, esto es definir las competencias que deberán reunir las personas que los ocupan y así poder responder adecuadamente a las actividades y responsabilidades del cargo, ya que los factores tomados en cuenta para el levantamiento del perfil actuarán como predictores al momento de pronosticar que la adaptación del trabajador al puesto y viceversa sean la óptima.

Los perfiles de los trabajadores de ANDINATEL S.A. son considerados confidenciales para la empresa. Para el levantamiento de perfiles de exigencias la empresa utiliza el software informático DominoSoft Workflow (SPYRAL (Oracle)) de acuerdo a sus necesidades, es por eso que para este punto se detallará la información que se suele incluir en un perfil de exigencias según Santiago Pereda Marín y Francisca Berrocal Berrocal:

Gráfico N° 3.2: Informaciones de perfil de exigencias de puesto de trabajo:



Los perfiles de los diferentes cargos de los trabajadores de ANDINATEL S.A., serán el punto de inicio para los programas de acción de reclutamiento y selección, ya que a partir del contenido de los perfiles se podrá definir las fuentes más adecuadas de reclutamiento.

3.1.2. SELECCIÓN DEL MODO DE RECLUTAMIENTO.

Existen varias fuentes para reclutar candidatos como son: Archivo de solicitudes de empleo, anuncios en medios gráficos o electrónicos, trabajadores de la empresa (referidos), espontáneos, entidades educativas, asociaciones profesionales, entidades militares, etc. Otra opción es hacerlo a través de Consultoras (agencias privadas de personal, agencias de empleo temporal, bolsa de empleo, etc.). Generalmente, lo que ellas hacen es publicar en diarios y páginas Web, consultar en bases de datos propias y otras a las que están suscriptos, etc. En este caso, no sólo se encargarán ellos de elegir los modos de reclutamiento sino que también de otras etapas de la selección (por ejemplo, preselección de candidatos, pruebas de evaluación psicológicas, de conocimientos, entre otras). En el caso de ANDINATEL S.A. tienen un contrato con dos consultoras que son Compolán y Tratesa quienes se encargan del proceso de reclutamiento y selección hasta la etapa de evaluación y calificación de resultados obtenidos del candidato, luego de lo cual envían un informe de los resultados de una terna de los mejores candidatos.

3.1.3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

Para iniciar el proceso siempre se envía una solicitud de requerimiento de personal para que la empresa consultora inicie el proceso de reclutamiento y selección como se indica en el anexo N° 6 en el que se detalla el procedimiento de selección de personal que realiza Compolan.

Realizada una entrevista con un trabajador que ingreso en marzo de 2008 a la empresa, él indicó a breve rasgo los pasos del proceso de selección que siguió, los cuales se detalla a continuación:

- a) Enviar la hoja de vida según anuncio en Internet.
- b) Fue preseleccionado entre los candidatos.
- c) Se realizó una pre-entrevista telefónica.
- d) Se le dio una cita para su primer entrevista personal (en la que se hizo un recorrido por su hoja de vida, se observaron los aspectos del candidato).
- e) Se le realizó una evaluación de habilidades particulares como: idioma, dominio de herramientas informáticas, etc. Esta se hizo durante la primer entrevista personal.
- f) Posteriormente se le llamo a una 2da entrevista más profunda,
- g) Verificación de referencias académicas, laborales, policiales y personales.
- h) Tomar pruebas (psicológicas, conocimientos, profesionales, situacionales (juego de roles, estudio de caso, bandeja de llegada, ejercicios de presentación, assesment center), discusiones de grupo),
- i) Chequeo médico pre-ocupacional.
- j) Presentación de la terna de candidatos al departamento de selección de ANDINATEL S.A.,
- k) Primera entrevista personal con selección de ANDINATEL S.A.,
- l) Segunda entrevista con jefe inmediato.
- m) Elección del candidato idóneo.
- n) Elaboración del informe del proceso de selección para ser aprobado por el Presidente Ejecutivo y Gerentes involucrados.
- o) Envío del informe aprobado a selección.
- p) Informar al candidato seleccionado y solicitar documentos originales para ingreso.

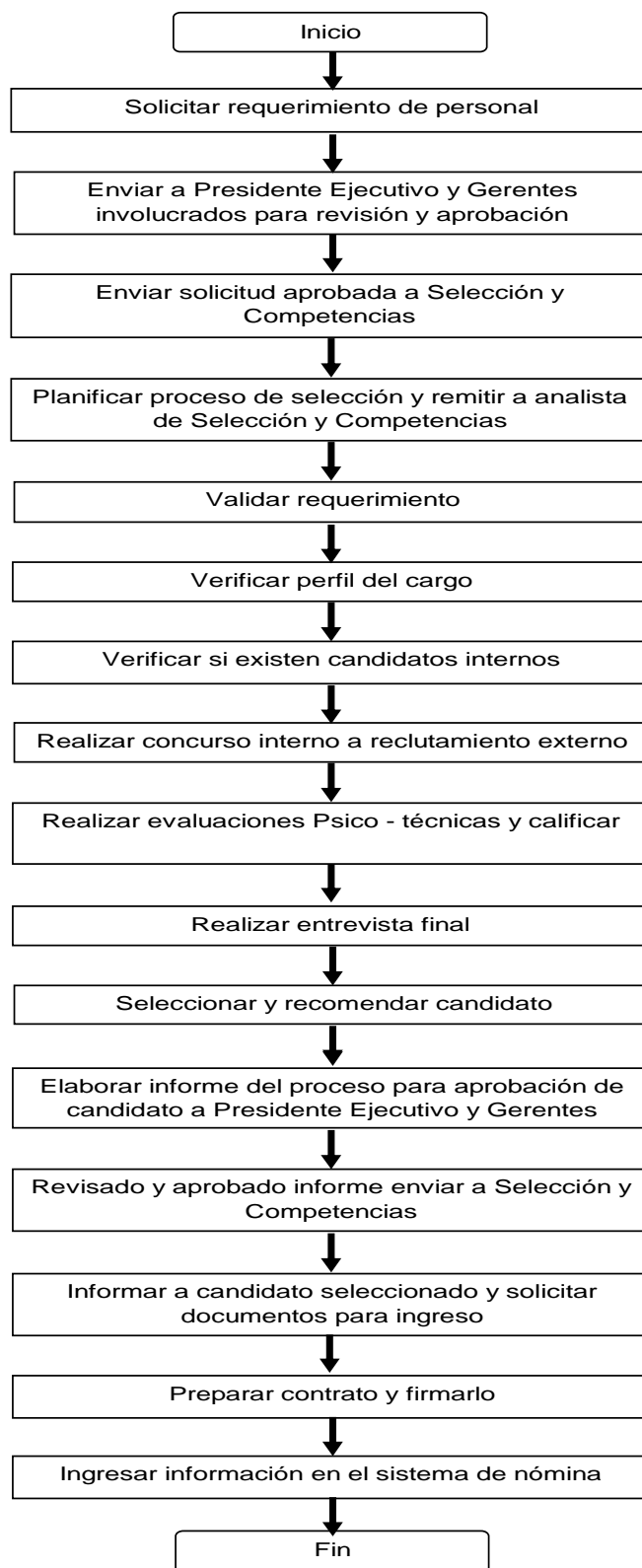
- q) Elaborar contrato y firmarlo.
- r) Ingresar datos del candidato en el sistema de nómina.
- s) Inducción (acogida e integración); y,
- t) Evaluación del proceso de selección y sondeo del resultado de la selección post ingreso del candidato (ahora empleado) por parte de la intermediadora.

Además de las técnicas señaladas, existen otras (como las entrevistas grupales, el assessment center) que pueden o no emplearse, según el puesto que se trate, el perfil del cargo, etc.

Hay que recordar que un contrato de trabajo es un acuerdo de dos partes en el que ambas deben resultar satisfechas con la relación laboral. Si el trabajador no está de acuerdo con lo que le ofrece su entorno laboral terminará la relación laboral o disminuirá su desempeño.

La documentación que genera este proceso de selección son: un formulario o solicitud de personal, pruebas calificadas, informe para Presidente Ejecutivo y Gerentes involucrados y un contrato de trabajo a plazo fijo por un año, seguido de otro contrato por un año para luego pasar a la contratación indefinida y tener los beneficios que establece el Contrato Colectivo, toda esta información con los documentos de soporte del nuevo trabajador se archivan en el expediente individual.

Para una mayor comprensión del proceso de selección se presenta a continuación un gráfico:

Gráfico N° 3.3: Proceso de selección ANDINATEL S.A.:

Fuente: ANDINATEL S.A.

Elaborado: Ing. Claudio Sánchez Vargas.

3.1.3.1. Tipos de contratos que utiliza ANDINATEL S.A.

El Reglamento interno de ANDINATEL S.A. en su artículo 6 establece que “la empresa podrá optar por cualquier modalidad de contratación de trabajadores, de las estipuladas en el Código del Trabajo, de acuerdo a sus necesidades. En todo caso, la contratación a Plazo Fijo tendrá un período de prueba de noventa días, dentro del cual, la empresa o el trabajador podrán dar por terminado libremente el contrato, a través de un simple aviso escrito.”⁵⁰

Los diferentes tipos de contratos que tienen los trabajadores de ANDINATEL S.A. son:

3.1.3.1.1. Contrato a plazo fijo.

El artículo 14 del Código del Trabajo establece una estabilidad mínima de un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se transformen en contratos a plazo y se deberá considerar a tales trabajadores para los efectos de esta Ley como estables o permanentes.

Se exceptúan de lo dispuesto en el inciso anterior:

- a) Los contratos por obra cierta, que no sean habituales en la actividad de la empresa o empleador.
- b) Los contratos eventuales, ocasionales y de temporada.
- c) Los de servicio doméstico.
- d) Los de aprendizaje.

⁵⁰ Reglamento interno de trabajadores de ANDINATEL S.A.

- e) Los celebrados entre los artesanos y sus operarios.
- f) Los contratos a prueba.
- g) Los que se pacten por horas; y,
- h) Los demás que determine la Ley.

El Reglamento Interno de ANDINATEL S.A. en su artículo 7 establece que “los contratos a plazo fijo no podrán tener una duración que exceda de dos años no renovables, y su terminación o desahucio se notificará en la forma prevista en el Código del Trabajo artículo 184”⁵¹.

3.1.3.1.2. Contrato eventual.

El artículo 17 del Código del Trabajo indica que “son contratos eventuales aquellos que se realizan para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tales como reemplazo de personal que se encuentra ausente por vacaciones, licencia, enfermedad, maternidad y situaciones similares; en cuyo caso, en el contrato deberá puntualizarse las exigencias circunstanciales que motivan la contratación, el nombre o nombres de los reemplazados y el plazo de duración de la misma.

También se podrán celebrar contratos eventuales para atender una mayor demanda de producción o servicios en actividades habituales del empleador, en cuyo caso el contrato no podrá tener una duración mayor de ciento ochenta días continuos dentro de un lapso de trescientos sesenta y cinco días. Si la circunstancia o requerimiento de los servicios del trabajador se repite por más de dos períodos anuales, el contrato se convertirá en contrato de temporada. Corresponde al Director Regional del Trabajo, en sus respectivas jurisdicciones, el control y vigilancia de éstos contratos”.

⁵¹ Op. Cit. 52.

3.2. EL PROCESO DE DESVINCULACIÓN.

La separación constituye una decisión unilateral de terminar la relación laboral entre la empresa y el empleado, esta puede originarse por razones indicadas en el Código del Trabajo en lo referente al desahucio y despido, las cuales pueden ser por razones disciplinarias, económicas, personales y otras más. Independiente de las causas que motiven la separación de los trabajadores, la función de la Vicepresidencia de Desarrollo Organizacional de ANDINATEL S.A. y especialmente de la Jefatura de Bienestar Social y Laboral consiste en determinar el mejor método para la terminación del vínculo laboral con un mínimo de dificultades para la empresa y la persona que se retira. La separación se da cuando finaliza el contrato por motivos de vencimiento, renuncia voluntaria o despido.

3.2.1. VENCIMIENTO DEL TÉRMINO ESTABLECIDO EN EL CONTRATO.

La empresa decide no renovar el contrato que tenía con el trabajador por un tiempo establecido y finiquitar la relación laboral de acuerdo a lo establecido en la Ley.

3.2.2. RENUNCIAS VOLUNTARIA.

El empleado puede optar por terminar su relación laboral de manera espontánea o acogerse al plan de retiro voluntario por renuncia establecido en la cláusula 30 del Contrato Colectivo de ANDINATEL S.A. quien deberá manifestar por escrito la renuncia al puesto que ocupa, en algunas ocasiones la renuncia se debe para acogerse a los beneficios de la jubilación patronal del empleado; a una mejor propuesta externa de trabajo, a una relación conflictiva con compañeros de la empresa y / o a relaciones personales. En la mayoría de los casos la renuncia voluntaria no implica dificultades para la

empresa ya que el trabajador tiene la voluntad de salir de la empresa. En algunas ocasiones la empresa opta por negociar la renuncia del empleado como se establece en el Contrato Colectivo. Esa negociación puede llevarla a cabo el Gerente del departamento involucrado junto con el Gerente de Recursos Humanos o el Jefe de Bienestar Social y Laboral quienes deben aprobar la renuncia voluntaria.

Cuando se produce renuncias voluntarias en una organización en expansión, las vacantes se llenan por los canales de reclutamiento y selección. El caso es muy diferente en empresas como ANDINATEL S.A. que no desean aumentar su personal ya que están en un proceso de disminución y reestructuración organizacional por la fusión con PACIFICTEL S.A.

3.2.3. DESPIDOS DEL EMPLEADO.

La empresa decide de manera unilateral dar por terminado el vinculo laboral que mantiene con el empleado por razones como las establecidas en el Código del Trabajo o de productividad, reestructuración, fusión y /o modernización de la nómina. En empresas como ANDINATEL S.A. las compensaciones que debe cubrir por el despido, aunque negativas, constituyen un índice realista de las necesidades de presupuesto para afrontar las liquidaciones que deberían estar incorporadas en los programas a mediano y largo plazo.

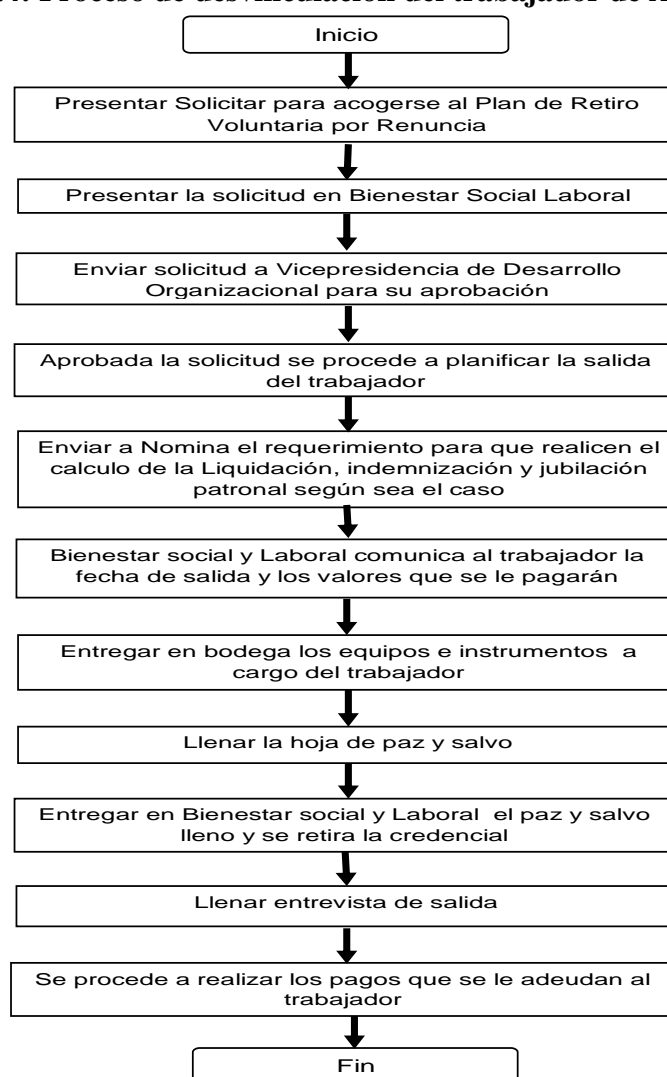
3.2.4. EL PROCESO DE DESVINCULACIÓN DEL TRABAJADOR DE ANDINATEL S.A.

Inicia cuando la Vicepresidencia de Desarrollo Organizacional envía al área involucrada con 60 días de antelación a la fecha de terminación del contrato, el aviso de vencimiento para que el área involucrada decida prorrogar o no el

contrato de trabajo y realizar la notificación con 30 días antes de la terminación del mismo como indica el Código del Trabajo.

El área involucrada le informa a la Vicepresidencia de Desarrollo Organizacional con 15 días de antelación a la fecha de terminación del contrato la decisión que ha tomado, está puede ser renovar o no el contrato de trabajo. En los casos e que el contrato se termine porque el trabajador tiene la voluntad de acogerse al Plan de Retiro Voluntario por renuncia según indica la cláusula 30 del Contrato Colectivo de ANDINATEL S.A. los trabajadores deben seguir los siguientes pasos:

Gráfico 3.4: Proceso de desvinculación del trabajador de ANDINATEL S.A.:



Fuente: ANDINATEL S.A.

Elaborado: Ing. Claudio Sánchez Vargas.

En todos los casos de salida del personal se hará llenar una entrevista de salida (anexo N° 7).

En los diferentes casos de terminación del contrato para realizar la liquidación, se estará a lo dispuesto por el Contrato Colectivo (Cláusula 8, 29 y 30 (anexo N° 8)), el Código del Trabajo (capítulo X. Del desahucio y del despido y Artículo 181) y el Mandato Constituyente N° 2 en el artículo 8 sobre liquidaciones e indemnizaciones según sea el caso.

En caso de despidos a los trabajadores amparados por el Contrato Colectivo se procederá de acuerdo a la cláusula 8 (anexo N° 8). En el caso de renunciaciones voluntarias ANDINATEL S.A. está en la potestad de aprobarla o negarla y el trabajador tendrá que acogerse a lo que indica el Código del Trabajo en su artículo 185 sobre la bonificación por desahucio.

En el análisis realizado en el segundo capítulo se puede encontrar que la antigüedad promedio de los trabajadores de ANDINATEL S.A. es de 19,42 años lo que indica que para el 2009 el 47,42% de todos los trabajadores que están amparados por el Contrato Colectivo se podrán acoger mínimo a una jubilación según indica el cuadro N° 2.9. A continuación se indican los tipos de jubilaciones que por Ley se pueden acoger los trabajadores.

3.2.4.1. Tipos de jubilación.

En nuestro país la legislación que rige las jubilaciones son: el Código del Trabajo, en el caso de los trabajadores de ANDINATEL S.A. el Contrato Colectivo, la Ley de Seguridad Social, en el caso de los trabajadores de las telecomunicaciones hay la Ley Especial de Jubilación para Trabajadores de Telecomunicaciones y el Mandato Constituyente N° 2; para cada una de estas Leyes, mandatos y el

convenio celebrado se puede identificar diferentes beneficios los cuales se detallan a continuación:

3.2.4.1.1. Código del Trabajo.

El Código del Trabajo, en el Parágrafo tercero de la jubilación, en sus artículos 118 y del 216 al 219 indican los requisitos para la jubilación patronal:

3.2.4.1.1.1. En el artículo 188 en su parte pertinente establece que “En el caso del trabajador que hubiere cumplido veinte años, y menos de veinticinco años de trabajo, continuada o interrumpidamente, adicionalmente tendrá derecho a la parte proporcional de la jubilación patronal, de acuerdo con las normas de este Código”.

3.2.4.1.1.2. En el artículo 216 sobre la jubilación a cargo de empleadores indica que “Los trabajadores que por veinticinco años o más hubieren prestado servicios, continuada o interrumpidamente, tendrán derecho a ser jubilados por sus empleadores de acuerdo con las siguientes reglas:

1. La pensión se determinará de acuerdo a las normas fijadas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para la jubilación de sus afiliados, respecto de los coeficientes, tiempo de servicios y edad, normas contempladas en los estatutos vigentes al 17 de noviembre de 1938. Se considerará como "haber individual de jubilación" el formado por las siguientes partidas:

- a. Por el fondo de reserva a que tenga derecho el trabajador; y, b. Por una suma equivalente al cinco por ciento del promedio de la remuneración anual percibida en los cinco últimos años, multiplicada por los años de servicio.
2. En ningún caso la pensión mensual de jubilación patronal será mayor que la remuneración básica mínima unificada medio del último año ni inferior a treinta dólares de los Estados Unidos de América (US \$ 30) mensuales, si solamente tiene derecho a la jubilación del empleador, y de veinte dólares de los Estados Unidos de América (US \$ 20) mensuales, si es beneficiario de doble jubilación. Exceptuase de esta disposición, a los municipios y consejos provinciales del país que conforman el régimen seccional autónomo, quienes regularán mediante la expedición de las ordenanzas correspondientes la jubilación patronal para éstos aplicable. Las actuales pensiones jubilares a cargo de los empleadores en sus valores mínimos se sujetarán a lo dispuesto en esta regla.
 3. El trabajador jubilado podrá pedir que el empleador le garantice eficazmente el pago de la pensión o, en su defecto, deposite en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social el capital necesario para que éste le jubile por su cuenta, con igual pensión que la que le corresponda pagar al empleador, o podrá pedir que el empleador le entregue directamente un fondo global sobre la base de un cálculo debidamente fundamentado y practicado que cubra el cumplimiento

de las pensiones mensuales y adicionales determinados en la Ley, a fin de que el mismo trabajador administre este capital por su cuenta. Sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso anterior, el jubilado no podrá percibir por concepto de jubilación patronal una cantidad inferior al (50%) cincuenta por ciento del sueldo, salario básico o remuneración básica mínima unificada sectorial que correspondiere al puesto que ocupaba el jubilado al momento de acogerse al beneficio, multiplicado por los años de servicio. El acuerdo de las partes deberá constar en acta suscrita ante notario o autoridad competente judicial o administrativa, con lo cual se extinguirá definitivamente la obligación del empleador; y,

4. En caso de liquidación o prelación de créditos, quienes estuvieren en goce de jubilación, tendrán derecho preferente sobre los bienes liquidados o concursados y sus créditos figurarán entre los privilegiados de primera clase, con preferencia aun a los hipotecarios.

Las reglas 1, 2 y 3, se refieren a los trabajadores que no llegaren a ser afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social hasta el momento de obtener su jubilación. A los trabajadores que se hallaren afiliados cuando soliciten la jubilación, se aplicarán las mismas reglas, pero el empleador tendrá derecho a que del fondo de jubilación formado de acuerdo con la regla 1, se le rebaje la suma total que hubiere depositado en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en concepto de aporte del empleador o por fondo de reserva del mismo.

En todo caso se tomarán en cuenta para la rebaja del haber individual de jubilación, los valores que por fondos de reserva hubiese legalmente depositado el empleador o entregado al trabajador”.

3.2.4.1.1.3. El artículo 217 se indica sobre el caso de fallecimiento de un trabajador en goce de pensión jubilar: “Si falleciere un trabajador que se halle en goce de pensión jubilar, sus herederos tendrán derecho a recibir durante un año, una pensión igual a la que percibía el causante, de acuerdo con las "Disposiciones Comunes" relativas a las indemnizaciones por "Riesgos del Trabajo”.

3.2.4.1.1.4. En el artículo 218 se presenta la tabla de coeficientes a la que se refiere la regla primera del artículo para el cálculo de la jubilación patronal.

3.2.4.1.1.5. En el artículo 219 se trata sobre la “Exoneración de impuestos.- Las pensiones jubilares no están sujetas al pago de impuesto alguno”.

3.2.4.1.2. Contrato Colectivo.

Los trabajadores de ANDINATEL S.A. a más de lo que establece el Código del Trabajo tienen en el Contrato Colectivo de ANDINATEL S.A. otra opción para el pago de la jubilación patronal que a continuación se las detalla:

El Contrato Colectivo de los trabajadores de ANDINATEL S.A. firmado el 26 de junio del 2008 y valido hasta el 01 de enero del 2009, en las cláusulas 28, 29 y 30 establece los beneficios que tienen los trabajadores amparados en este Contrato al momento de su jubilación (anexo N° 8).

3.2.4.1.3. Ley de Seguridad Social.

Ley 2001-55 y resolución 137 de 12 de julio del 2002, detalla los tipos de jubilación que contempla el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) para los asegurados, en el artículo 184 dice que existen tres clases de jubilación que son:

3.2.4.1.3.1. La jubilación ordinaria de vejez.

Se detalla en el artículo 185 de esta misma Ley de la siguiente manera: “Se acreditará derecho vitalicio a jubilación ordinaria de vejez cuando el afiliado o el asegurado:

- a. Haya cumplido sesenta (60) años de edad y un mínimo de trescientos sesenta (360) imposiciones mensuales (30 años); o, b. Un mínimo de cuatrocientos ochenta (480) imposiciones mensuales (40 años) sin límite de edad.”

3.2.4.1.3.2. La jubilación por edad avanzada.

La legislación en el artículo 188 de esta Ley, se refiere de la siguiente manera: “Se podrá acreditar derecho a jubilación por edad avanzada cuando el asegurado:

- a. Hubiere cumplido setenta (70) años de edad, siempre que registre un mínimo de ciento veinte (120) imposiciones mensuales (10 años), aún cuando se encontrare en actividad a la fecha de aprobación de su solicitud de jubilación; o,
- b. Hubiere cumplido sesenta y cinco (65) años de edad, siempre que registre un mínimo de ciento ochenta (180) imposiciones mensuales (15 años), y demuestre ante el IESS que ha permanecido cesante durante ciento veinte (120) días

consecutivos, por lo menos, a la fecha de presentación de la solicitud de jubilación.”

3.2.4.1.3.3. La jubilación por invalidez.

Se detalla en el artículo 186 de esta Ley “Se acreditará derecho a pensión de jubilación por incapacidad total y permanente en los siguientes casos:

a. La incapacidad absoluta y permanente para todo trabajo, sobrevenida en la actividad o en período de inactividad compensada, cualquiera sea la causa que la haya originado y siempre que se acredite no menos de sesenta (60) imposiciones mensuales, de las cuales seis (6) como mínimo deberán ser inmediatamente previas a la incapacidad; y,

b. La incapacidad absoluta y permanente para todo trabajo, sobrevenida dentro de los dos (2) años siguientes al cese en la actividad o al vencimiento del período de inactividad compensada, cualquiera sea la causa que la haya originado, siempre que el asegurado hubiere acumulado ciento veinte (120) imposiciones mensuales como mínimo, y no fuere beneficiario de otra pensión jubilar, salvo la de invalidez que proviniera del régimen de jubilación por ahorro individual obligatorio a causa de la misma contingencia.

Quien se invalidare en forma absoluta y permanente para todo trabajo sin acreditar derecho a jubilación por incapacidad total, tendrá derecho a una pensión asistencial por invalidez, de carácter no contributiva, en las condiciones previstas en el

artículo 205 de esta Ley, siempre que no estuviere amparado por el Seguro General de Riesgos del Trabajo.

Para efectos de este Seguro, se considerará inválido al asegurado que, por enfermedad o por alteración física o mental, se hallare incapacitado para procurarse por medio de un trabajo proporcionado a su capacidad, fuerzas y formación teórica y práctica, una remuneración por lo menos equivalente a la mitad de la remuneración habitual que un trabajador sano y de condiciones análogas obtenga en la misma región. Únicamente rige para los casos en los cuales los afiliados han sufrido lesiones que generan incapacidad parcial o permanente por lo que su ritmo de trabajo varía y las condiciones cambian, es por esto que se le concede la jubilación temprana con una pensión relacionada directamente con las aportaciones realizadas hasta el momento del accidente”.

3.2.4.1.4. Ley Especial de Jubilación para Trabajadores de Telecomunicaciones.

En el Decreto Legislativo, promulgado en el Registro Oficial N° 92, de 21 de diciembre de 1960, detalla lo siguiente:

3.2.4.1.4.1. La jubilación de vejez para los trabajadores de telecomunicaciones.

El artículo 1 indica: “Los trabajadores públicos y privados de telecomunicaciones que presten sus servicios como:

- Telegrafistas y radio – telegrafistas.
- Telefonistas de larga distancia (telefonía y radio – telefonía).
- Técnicos mantenimiento de equipos de telecomunicaciones.

- Reparadores de líneas telegráficas.
- Anotadores y mensajeros.

Tendrán derecho a jubilación de vejez, cualquier que sea su edad, si comprobaren cesantía en el Seguro Social, acreditaran por lo menos 25 años de servicio en cualquiera de las actividades arriba determinadas y, por consiguiente, hubieren aportado por lo menos 300 imposiciones mensuales a las Cajas de Provisión en tales servicios.

Quedarán comprendidos en las disposiciones del inciso anterior, los profesionales que hubieren pasado a servir funciones administrativas sin abandonar el ejercicio de sus actividades de telegrafía”.

Artículo 2 indica: “La pensión jubilar de éstos trabajadores, será igual al 75% del promedio mensual de los sueldos percibidos en los cinco mejores años de imposiciones. Si el tiempo de imposiciones no simultáneas al Seguro Social fuere mayor de los 25 años, se aumentara el 2,50% del mismo promedio por cada año de imposiciones a las actividades señaladas en el artículo anterior y, durante los cuales no hubieren percibido pensión jubilar alguna.

En caso de que los tiempos de posiciones en exceso, sobre los 25 años, no correspondieren a los servicios determinados en el artículo anterior o, aún cuando correspondieren, si durante ese tiempo el afiliado hubiere percibido pensión, el aumentó por dicho tiempo, serán de 1,25% del mensual promedio.”⁵²

⁵² Ley Especial de Jubilación para los Trabajadores de Telecomunicaciones, Congreso de la República del Ecuador, 1962.

El artículo 3 de esta Ley Especial indica que: “Una vez vencido el plazo de 60 días concedidos para el efecto, los servidores que no hubieren cumplido con la obligación de solicitar y tramitar la jubilación, quedarán cesantes en sus cargos⁵³”.

3.2.4.1.5. Mandato Constituyente N° 2.

En el artículo 8 sobre liquidaciones e indemnizaciones se establece que “el monto de la indemnización, por supresión de partidas, renuncia voluntaria o retiro voluntario para acogerse a la jubilación de los funcionarios, servidores públicos y personal docente del sector público, con excepción del perteneciente a las Fuerzas Armadas y Policía Nacional, será de hasta siete (7) salarios mínimos básicos unificados del trabajador privado por cada año de servicio y hasta un monto máximo de doscientos diez (210) salarios mínimos básicos unificados del trabajador privado en total. Para el efecto, las instituciones del sector público establecerán, planificadamente, el número máximo de renunciaciones a ser tramitadas y financiadas en cada año debiendo, para ello realizar las programaciones presupuestarias correspondientes, en coordinación con el Ministerio de Finanzas, de ser el caso.”⁵⁴

Este artículo establece que se pague máximo hasta 30 años de antigüedad a cada trabajador. A continuación se realiza el cálculo de lo que se pague si el trabajador tiene 30 o más años de antigüedad y el sueldo básico es de 218 dólares:

Primera alternativa:

$$7 \text{ Básicos} \times 30 \text{ Años} \times 218 \text{ USD} = 45.780,00 \text{ USD}$$

⁵³ Op. Cit. 54.

⁵⁴ Mandato Constituyente N° 2, Emitido por la Asamblea Constituyente, 2008.

Segunda alternativa:

$210 \text{ Básicos} \times 218 \text{ USD} = 45.780,00 \text{ USD}$
--

3.3. ANÁLISIS DE DATOS.

- ➡ Si se toma en cuenta el Código del Trabajo y el Contrato Colectivo, se podrían jubilar por tener más de 25 años de trabajo, el 28,17% de los trabajadores como indica el cuadro N° 2.9., los cuales tienen una antigüedad promedio de 30,30 años y sus edades están entre 44,70 años y 77,60 años. Los trabajadores que han cumplido 20 años y menos de 25 años de trabajo en la empresa son el 19,25% como indica el cuadro N° 2.9., los cuales tienen una antigüedad promedio de 22,10 años y sus edades están entre 39,40 años y 69,10 años.

- ➡ Si se toma en cuenta la Ley de Seguridad Social sobre la jubilación ordinaria de vejez en los literales; (a), se tiene que 105 trabajadores tienen más de 60 años de edad de los cuales 36 trabajadores tienen más de 30 años de aportaciones al IESS según indica el cuadro N° 2.8.; y, si se aplica el (b), ningún trabajador cumple con este requisito de tener 40 años de aportaciones al IESS. Sobre la jubilación por edad avanzada en los literales; (a), la empresa tiene 3 trabajadores con más de 70 años de edad cuyas edades promedio son de 76,10 años y con una antigüedad promedio de 32,40 años; y, si se toma en cuenta el (b), se podrían jubilar 30 trabajadores cuyas edades promedio son de 67,50 años y con una antigüedad promedio de 27,90 años, además hay 3 trabajadores que cumplen la edad requerida, pero no cumplen con el número de imposiciones de 15 años. Y por la jubilación por invalidez el porcentaje de trabajadores que se podrían acoger es menor al 1% según información proporcionada por la Jefatura de Bienestar Social y Laboral.

- ➡ Si se toma en cuenta la Ley Especial de Jubilación para Trabajadores de Telecomunicaciones, los trabajadores que cumplen con el cargo y los años de servicio que establece esta Ley, se obtiene la siguiente información:

Cuadro N° 3.1: Distribución del personal por cargos que se acogen a la Ley Especial:

Nº	Cargo	Nº Trabajadores	%
1	Técnico integral	374	27,58
2	Operador de telefonía nacional	114	8,41
3	Técnico supervisor	50	3,69
4	Operador telefonía internacional	44	3,24
5	Especialista técnico 1	24	1,77
6	Técnico de centrales telefónicas	21	1,55
7	Técnico de redes telefónicas	18	1,33
8	Operador de cabinas	17	1,25
9	Técnico de transmisiones	14	1,03
10	Tecnólogo	13	0,96
11	Técnico de transmisiones jefe	12	0,88
12	Técnico de redes telefónicas jefe	10	0,74
13	Tecnólogo 2	9	0,66
14	Especialista técnico 2	8	0,59
15	Tecnólogo supervisor	6	0,44
16	Teleoperador	1	0,07
17	Otros cargos	621	45,80
TOTAL		1.356	100,00

Fuente: ANDINATEL S.A.

Fecha: Mayo del 2008.

Elaborado: Ing. Claudio Sánchez Vargas.

Del total de trabajadores de nómina de ANDINATEL S.A. que están amparados por el Contrato Colectivo se tiene que el 54,20% pueden gozar de esta Ley Especial.

Al realizar un análisis de la edad promedio de este grupo de trabajadores, se obtiene los siguientes datos:

$$\text{Edad promedio} = \frac{\sum \text{edades}}{\text{N}^{\circ} \text{ de trabajadores}} = \frac{35.480,68}{735} = \mathbf{48,27 \text{ años}}$$

Se puede apreciar que la edad promedio es de 48,27 años y que las edades oscilan entre 28 años y 74,70 años.

Las edades de los 735 trabajadores que se acogen a esta Ley se presentan distribuidas de la siguiente manera:

Cuadro N° 3.2.: Distribución del personal por edades que se acogen a la Ley Especial:

Rango	N° Trabajadores	%
60 A < 75 años	60	8,17
50 A < 59,99 años	268	36,46
40 A < 49,99 años	268	36,46
25 A < 39,99 años	139	18,91
20 A < 24,99 años	0	0,00
18 A < 19,99 años	0	0,00
TOTAL	735	100,00

Fuente: ANDINATEL S.A.

Fecha: Mayo del 2008.

Elaborado: Ing. Claudio Sánchez Vargas.

Como se puede observar en el cuadro N° 3.2. el 44,63% de los trabajadores que se pueden acoger a esta Ley tienen edades mayores a 50 años y menores a 75 años.

De este mismo grupo de trabajadores a continuación se realiza un análisis de la antigüedad y se obtiene la siguiente información:

$$\text{Antigüedad promedio} = \frac{\sum \text{antigüedad}}{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores}} = \frac{15.947,90}{735} = \mathbf{21,70 \text{ años}}$$

Como se puede apreciar en el cálculo, la antigüedad promedio de este grupo es alto, ya que la antigüedad máxima para que este grupo se pueda jubilar por la Ley Especial es de 25 años, en este grupo la empresa debe programar la renovación de esta nómina ya que el personal técnico y de operadoras representan el 54,20% como indica el cuadro N° 3.1.

Para tener mayor información sobre la antigüedad de éstos trabajadores se realiza a continuación el siguiente cuadro:

Cuadro N° 3.3: Personal por antigüedades que se acogen a la Ley Especial:

Rango	N° Trabajadores	%
25 A < 38 años	239	32,52
20 A < 24,99 años	154	20,95
15 A < 19,99 años	188	25,58
10 A < 14,99 años	146	19,86
5 A < 9,99 años	6	0,82
0 A < 4,99 años	2	0,27
TOTAL	735	100,00

Fuente: ANDINATEL S.A.

Fecha: Mayo del 2008

Elaborado: Ing. Claudio Sánchez Vargas.

De este grupo de trabajadores el 32,52% tienen más de 25 años de antigüedad y podrán acogerse a la doble jubilación, ya que cumplen con los requisitos de la Ley Especial y también con los requisitos para la jubilación patronal que establece el Código del Trabajo. De los datos analizados se tiene que de un rango de 25 años a 38 años de antigüedad se tienen 41 trabajadores que podrían acogerse a la jubilación ordinaria de vejez ya que tienen más de 60 años.

El grupo de trabajadores que se pueden acoger a la doble jubilación son 239 que representan el 32,52% de los técnicos y operadoras, a continuación se realiza un cuadro con sus respectivos cargos:

Cuadro N° 3.4: Personal por cargos que se acogen a la doble jubilación:

Nº	Cargo	Nº Trabajadores	%
1	Técnico integral	96	40,17
2	Operador de telefonía nacional	46	19,25
3	Operador telefonía internacional	35	14,64
4	Técnico supervisor	25	10,46
5	Técnico de redes telefónicas	8	3,35
6	Técnico de transmisiones	6	2,51
7	Operador de cabinas	5	2,09
8	Especialista técnico 1	5	2,09
9	Técnico de transmisiones jefe	5	2,09
10	Especialista técnico 2	4	1,67
11	Técnico de centrales telefónicas	2	0,84
12	Técnico de redes telefónicas jefe	2	0,84
	TOTAL	239	100,00

Fuente: ANDINATEL S.A.

Fecha: Mayo del 2008

Elaborado: Ing. Claudio Sánchez Vargas.

La antigüedad promedio de los trabajadores con más de 25 años se detalla a continuación:

$$\text{Antigüedad promedio} = \frac{\sum \text{antigüedad}}{\text{Nº de trabajadores}} = \frac{7251,80}{239} = \mathbf{30,34 \text{ años}}$$

Las antigüedades de éstos trabajadores van desde 25,20 años a 37,10 años.

- Si se toma en cuenta el Mandato constituyente N° 2, de los 1.356 trabajadores que pertenecen al Contrato Colectivo el promedio de la

antigüedad es de 19,42 años y de acuerdo al mandato la indemnización que se necesitaría en promedio para pagar a un trabajador es la siguiente:

$$7 \text{ Básicos} \times 19,42 \text{ Años} \times 218 \text{ USD} = \mathbf{\$ 29.634,92 \text{ USD}}$$

Si se quiere conocer el total que se necesitaría para pagar a todo el personal se deberá realizar el siguiente cálculo:

$$29.634,92 \text{ USD} \times 1.356 \text{ Trabajadores} = \mathbf{\$ 40\,184.951,52 \text{ USD}}$$

Como indica el Mandato 2 se pagara un máximo de 210 salarios mínimos básicos unificados lo que representan 30 años de antigüedad como máximo y los trabajadores que están en estas edades son 155 como muestra el cuadro N° 2.9., para indemnizar a este grupo se necesitaría:

$$210 \text{ Básicos} \times 218 \text{ USD} = \mathbf{\$ 45.780,00 \text{ USD}}$$

Cada trabajador con 30 años de antigüedad o más recibirá 42.000 dólares americanos y para indemnizar a los 155 trabajadores se necesitará:

$$45.780,00 \text{ USD} \times 155 \text{ Trabajadores} = \mathbf{\$ 7\,095.900,00 \text{ USD}}$$

Para conseguir éstos valores se deberán realizar las programaciones presupuestarias correspondientes, en coordinación con el Ministerio de Finanzas.

- ➡ El Mandato Constitucional N° 4 en su artículo 1 establece: “El Estado garantizara la estabilidad de los trabajadores, la contratación colectiva y la organización sindical, en cumplimiento a los principios universales del derecho social que garantizan la igualdad de los ciudadanos frente al trabajo, para evitar inequidades económicas y sociales”.

Las indemnizaciones por despido intempestivo, del personal que trabaja en las instituciones señaladas en el artículo 2 del Mandato N° 2, aprobado por la Asamblea Constituyente el 24 de enero del 2008, acordadas en Contratos Colectivos, actas transaccionales, actas de finiquito o cualquier otra forma de acuerdo o bajo cualquier denominación, que estipule el pago de indemnizaciones, bonificaciones o contribuciones por terminación de relaciones individuales de trabajo, bajo la figura de despido intempestivo, no podrá ser superior a trescientos (300) salarios básicos unificados del trabajador privado.

Ninguna autoridad, juez o tribunal podrá declarar como derecho adquirido, ni ordenar el pago, de una indemnización por terminación de relaciones laborales, bajo la figura de despido intempestivo por un monto superior al establecido en el inciso anterior.”⁵⁵

Este Mandato establece que si los trabajadores no se acogen al Plan de Retiro Voluntario por Renuncia que indica la cláusula 30 del Contrato Colectivo y la empresa decide dar por terminado un contrato de trabajo individual, se tendrá que pagar por indemnización máximo trescientos (300) salarios básicos unificados del trabajador privado.

Se concluye que los Mandatos Constitucionales N° 2 y N° 4 ponen un tope a las indemnizaciones por renuncia y por despido intempestivo, en el caso que los trabajadores de ANDINATEL S.A. quieran acogerse al retiro voluntario recibirán un máximo de 210 salarios básicos unificados del trabajador privado; pero, si el trabajador no desea acogerse al retiro voluntario y la empresa lo despide tendrá que pagarle máximo 300 salarios básicos, en los dos escenarios que tiene la empresa son los ejecutivos los que toman la decisión de disminuir la nomina de personal y renovarla de acuerdo a las necesidades internas.

⁵⁵ Mandato Constitucional N° 4, Emitido por la Asamblea Constituyente, 2008.

CAPÍTULO 4.

4. PROPUESTA DEL MODELO.

Este modelo de Outplacement es un proceso de apoyo, orientación, asesoría y capacitación, dirigido a los trabajadores que se retirarán o serán desvinculados de acuerdo a políticas internas de ANDINATEL S.A. El objetivo de este modelo es ayudar al trabajador a que redefina sus objetivos y encare la búsqueda de una reorientación laboral con una actitud positiva y exitosa, para lo cual la empresa le ofrecerá herramientas para que pueda reorganizarse y dar un nuevo curso a su vida.

Este modelo de Outplacement integra a la empresa, sus empleados (y sus familias) y a la comunidad; con un mayor impacto en el empleado, su familia y la economía del país. Se pretende como alternativa principal crear en el empleado una cultura de emprendedor de tal manera que en su mayoría opten por ser empresarios y puedan ser auto-suficientes para enfrentar su reto laboral a través de la creación de pequeñas y medianas empresas (PYMES), sin descuidar a la vez la opción de la búsqueda de empleo.

El modelo de Outplacement que ANDINATEL S.A. podría utilizar consta de dos partes diferenciadas pero tendientes al mismo objetivo, que son la psicológica y la administración de sí mismo.

La parte psicológica, dirigida a brindar apoyo y asistencia a los empleados (y sus familias) que se encuentren inmersos en el proceso de Outplacement y a quienes estén en un proceso de jubilación. Cuando sucede un retiro o despido hay diversidad de emociones y sentimientos involucrados los cuales afectan de diferente manera a una u otra persona.

Lo que concierne a la administración de sí mismo, estará dirigida al conocimiento del FODA personal, el establecimiento de un plan de metas personales (PMP) a fin de iniciar un nuevo camino hacia una cultura emprendedora (creación de una

empresa, invertir en la bolsa de valores, adquirir una franquicia) o buscar empleo en relación de dependencia (reinserción laboral).

- **El plan de emprendedor**, dirigido a que el trabajador inicie una nueva actividad hacia el auto-empleo. Se propone llevar a los desvinculados hacia un proceso que les permita ser auto-suficientes en lo personal, económico y profesional.
- **El plan de reinserción laboral**, se dirigirá al conocimiento de los elementos necesarios para la preparación y adquisición de técnicas de búsqueda de empleo en el mercado laboral. Estará dirigido al conocimiento de las estrategias para buscar empleo en relación de dependencia y las diferentes etapas que esto conlleva.

Hay que tomar en cuenta que no sólo el trabajador que se retira o que es desvinculado de una empresa se encuentra afectado con dicha decisión; también, los trabajadores que se quedan trabajando sienten un vacío por la salida de un compañero de trabajo, esto puede ser, por la costumbre, el estar integrado en un determinado grupo o equipo de trabajo, a una determinada manera de hacer las cosas, a ser resistentes al cambio, y también, que a ciertos trabajadores les cuesta re-construir un nuevo sistema de amistades. Pero, está situación de cambio brinda una oportunidad para que la forma de relacionarse crezca entre los trabajadores. A la salida de los compañeros de trabajo se suma las nuevas actividades y responsabilidades que tienen los trabajadores que se quedan en la empresa o los que ocuparán los puestos de las personas que salieron.

Para crear este modelo se tomarán en cuenta las necesidades tanto de los trabajadores que se quedan, cuanto de los trabajadores que serán desvinculados y se espera que con el tiempo este modelo se traduzca en agradecimiento por parte de los trabajadores y que la comunidad tenga una mejor imagen de la empresa.

Este modelo si la empresa lo decide se considerará parte de la política de desvinculación asistida para los trabajadores de ANDINATEL S.A. y como tal será una herramienta permanente que permitirá que el Área de Recursos Humanos

complete el círculo de su gestión el que se inicia con: el ingreso de la persona a la empresa, desarrollo y finalmente con su salida.

4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA.

ANDINATEL S.A. es una empresa en la que la mayoría de las acciones pertenecen al Estado Ecuatoriano y está administrada por el Fondo de Solidaridad (FS).

De acuerdo a la Trigésima Disposición Transitoria de la nueva Constitución de la República la cual fue aprobada según Registro Oficial N° 449 del 20 octubre del 2008, indica que en 365 días se transformará al régimen de empresas públicas todas las empresas en las que el Estado sea accionista.

Según Eduardo Palacios, mediante publicación en la página Web de TECNODATUM el 16 de septiembre del 2008, El Presidente de la República Ec. Rafael Correa dió a conocer al país la fusión de ANDINATEL S.A. y PACIFICTEL S.A. para conformar la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT). Todos éstos cambios que el Estado Ecuatoriano tiene planeado para las empresas públicas y especialmente para las empresas de telecomunicaciones traerán cambios estructurales y de reducción de nómina en ANDINATEL S.A. ya que la intención de la fusión de las dos empresas es crear economías de escala y entregar un mejor servicio al menor costo según indico Jorge Glas, Presidente del Directorio del FS en entrevista publicada por el Diario la Hora el 18 de septiembre del 2008.

En lo que respecta al número de trabajadores necesario para la CNT, el Estado aún no se ha pronunciado sobre el tema.

Este nuevo panorama que presenta ANDINATEL S.A. a sus trabajadores, le compromete a que tenga un plan de retiro de personal.

Para que la empresa pueda implantar este modelo de Outplacement debe realizar en cada propuesta de desvinculación masiva un informe general al Ministerio de Finanzas del presupuesto necesario para realizar estás

desvinculaciones. Este proyecto de desvinculación tendrá la siguiente información: número de trabajadores involucrados en la desvinculación, presupuesto necesario y partida presupuestaria, fechas de inicio y terminación en que se realizará la racionalización de personal, y procedimiento para la desvinculación.

4.1.1. NÚMERO DE TRABAJADORES INVOLUCRADOS EN LA DESVINCULACIÓN.

Del análisis de la información facilitada por ANDINATEL S.A. se pudo obtener los siguientes datos respecto del número de trabajadores que cumplen los requisitos para que puedan acogerse al plan de retiro voluntario y puedan ampararse a la jubilación:

A continuación se presenta un cuadro tomado de la distribución de la antigüedad de los trabajadores, el cual permite que se pueda conocer el número de desvinculados que la empresa tiene para cada año:

Cuadro N° 4.1: Número de trabajadores por año que se podrían jubilar:

Año	Nº Trabajadores	%	Antigüedad
2009	413	17,82	mayor igual a 25 años
2010	41	1,77	24 años
2011	42	1,81	23 años
2012	44	1,90	22 años
2013	14	0,60	21 años
2014	108	4,66	20 años
2015	56	2,42	19 Años
2016	78	3,36	18 años
2017	46	1,98	17 años
2018	65	2,80	16 años
2019	111	4,79	15 años
2020	75	3,24	14 años
2021	46	1,98	13 años

Año	Nº Trabajadores	%	Antigüedad
2022	63	2,72	12 años
2023	32	1,38	11 años
En adelante	1084	46,76	Menor igual a 10 años
TOTAL	2.318	100,00	

Fuente: ANDINATEL S.A.

Fecha: Mayo del 2008.

Elaborado: Ing. Claudio Sánchez Vargas.

En el cuadro N° 4.1., se puede apreciar el número de trabajadores que tendrán edad para acogerse al retiro según indica la cláusula 30 del Contrato Colectivo de trabajadores de ANDINATEL S.A. y que han cumplido con su ciclo laboral en la empresa, para lo cual la Vicepresidencia de Desarrollo Organizacional tendrá que gestionar los recursos necesarios para la salida de trabajadores a corto plazo mientras se dan los cambios para la conformación de la CNT.

4.1.2. PRESUPUESTO NECESARIO PARA SOLICITAR PARTIDA PRESUPUESTARIA.

Para la racionalización de trabajadores y reestructuración de ANDINATEL S.A. luego de la futura fusión con PACIFICTEL S.A., la Vicepresidencia de Desarrollo Organizacional deberá gestionar la partida presupuestaria correspondiente ante el Ministerio de Finanzas para el cumplimiento de la jubilación patronal, indemnizaciones y liquidaciones que se tengan que efectuar a los trabajadores en proceso de desvinculación.

4.1.2.1. Jubilación patronal según Código del Trabajo:

Los artículos en el Código del Trabajo que hacen referencia a la jubilación son 219, 220, 221, 222 y 223, en el que se detalla la forma de cálculo para la jubilación patronal a cargo de empleadores, para lo cual se expone un ejemplo:

- a. Se tomará los valores promedios de las remuneraciones ganadas en los últimos 5 años de 413 trabajadores que cumplen con los requisitos para la jubilación patronal el 2009 y se obtiene el siguiente valor.

$$\text{Promedio ganado en los últimos 5 años} = \frac{\sum \text{de lo ganado}}{\text{Nº trabajadores}} = \frac{42\,216.473,13}{413} = 102.219,06 \text{ USD}$$

- b. Se inicia el cálculo según indica el artículo 219 en el numeral 1 inciso (b) del Código del Trabajo con un valor promedio de \$102.219,06 USD por remuneraciones percibidas en los últimos 5 años, por lo que el sueldo promedio anual es de:

$$\text{Sueldo promedio anual} = \frac{\text{Promedio ganado}}{5 \text{ años}} = \frac{102.219,06}{5} = 20.443,81 \text{ USD}$$

- c. Al valor del sueldo promedio anual se le multiplica por el 5% y da un valor de:

$$20.443,81 * 5\% = 1.022,19 \text{ USD}$$

- d. A este valor se le multiplica por los años de servicio, para este caso se toma la antigüedad promedio de este grupo de trabajadores que es de 29 años, por lo que da un valor de:

$$1.022,19 * 29 \text{ años} = 29.643,53 \text{ USD}$$

- e. El resultado calculado se lo divide por el valor de la tabla coeficientes del artículo 222 del Código del Trabajo, para este caso se tiene una edad promedio 56 años y su coeficiente de edad es 7,1884, al ser divididos éstos valores da:

Pensión Anual	=	$\frac{\text{Capital}}{\text{Índice}}$	=	$\frac{29643,53}{7,1884}$	=	4.123,80 USD
---------------	---	--	---	---------------------------	---	--------------

- f. A este valor hay que sumarle el décimo tercero de la jubilación patronal (343,65), décimo cuarto de la jubilación patronal (218) y este valor dividido para 12 meses da un valor de:

Pensión Mensual	=	$\frac{4.123,80 + 343,65 + 218}{12 \text{ meses}}$	=	390,45 USD
-----------------	---	--	---	------------

Se obtiene el valor de \$390,45 dólares de pensión mensual por cada año de servicio.

Para una mayor comprensión los cálculos se presentan de manera seguida a continuación.

Cuadro N° 4.2: Jubilación patronal de acuerdo al Código del Trabajo:

Ganado en 5 últimos años	\$102.219,06 USD
Ganado anual	$\$102.219,06 / 5 = \$20.443,81$ USD
Ganado anual por 5%	$\$20.443,81 \times 5\% = \$1.022,19$ USD
Capital constitutivo de renta	$\$1.022,19 \times 29 \text{ años} = \$29.643,53$ USD
Pensión anual	$\$29.643,53 / 7,1884 = \$4.123,80$ USD
Décimo tercero + Décimo cuarto	$\$4.123,80 + \$336,19 + \$218 = \$4.685,45$
Pensión mensual	$\$4.685,45 / 12 = \$390,45$ USD

Fuente: ANDINATEL S.A.

Fecha: Mayo del 2008.

Elaborado: Ing. Claudio Sánchez Vargas.

Si el número de trabajadores que se podrían desvincular en el año 2009 son 413 se establece que para la jubilación patronal de este año se debe presupuestar un valor anual de:

$\$4.685,45 \times 413 = 1'935.090,85$ dólares americanos.

El valor obtenido es por un año, si se desea conocer el valor total que se necesita para la jubilación, se debe multiplicar este valor por la diferencia entre la esperanza de vida del INEC y la edad promedio del trabajador, para una mayor comprensión se realiza el siguiente cálculo:

La edad promedio del trabajador al momento de su desvinculación es 56 años

Esperanza de vida según INEC: hombres 72 años y mujeres 78 años

72 años – 56 años = 16 años

78 años – 57 años = 21 años

Promedio de esperanza de vida = $(16 \text{ años} + 21 \text{ años}) / 2 = 18,50$ años

“Art. 220.- Caso de fallecimiento de un trabajador en goce de pensión jubilar.-

Si falleciere un trabajador que se halle en goce de pensión jubilar, sus herederos tendrán derecho a recibir durante un año, una pensión igual a la que percibía el causahabiente, de acuerdo con las Disposiciones Comunes relativas a las indemnizaciones por Riesgos del Trabajo.”⁵⁶

Pensión jubilar por fallecimiento artículo 220 CT = 1 año de pago adicional

Valor a presupuestar= $\$ 1'935.090,85 \times 19,50 \text{ años} = \$ 37'734.271,58$ USD

Este valor promedio de $\$ 37'734.271,58$ USD es por concepto de jubilación patronal, si este valor se divide para los 413 trabajadores, se obtiene un valor promedio de $\$91.366,28$ más o menos según sea la esperanza de vida individual de cada trabajador.

4.1.2.2. Jubilación patronal según cláusula 29.

Se establece en esta cláusula que la empresa por fondo global de la jubilación patronal entregara al trabajador que lo solicite un monto de $\$5.256,00$ USD (cinco mil doscientos cincuenta y seis dólares americanos),

⁵⁶ Op. Cita. 1.

este pago se efectuara en un plazo de 180 días, contados desde la fecha en que se produjo la separación o despido.

4.1.2.3. Jubilación patronal según Mandatos Constitucionales:

4.1.2.3.1. Mandato Constitucional N° 2.

Se establece en su artículo 8 sobre las liquidaciones e indemnizaciones que por cada año de servicio se pagará un valor máximo de siete (7) salarios mínimos básicos unificados del trabajador privado por cada año de servicio (\$1.526 USD) y hasta un monto máximo de doscientos diez (210) salarios mínimos básicos unificados del trabajador privado en total (\$45.780 USD):

$\$ 45.780,00 \times 413 \text{ trabajadores} = \$ 18\`907.140,00 \text{ USD}$
--

De acuerdo a este Mandato, ANDINATEL S.A. tendrá que presupuestar alrededor de está cantidad si los trabajadores se acogen al Plan de Retiro Voluntario por Renuncia.

4.1.2.3.2. Mandato Constitucional N° 4.

Se establece en su artículo 1 párrafo segundo, las indemnizaciones por despido intempestivo acordadas en los Contratos Colectivos que es el caso de ANDINATEL S.A. no podrán ser superiores a trescientos (300) salarios mínimos básicos unificados del trabajador privado (\$65.400 USD):

$\$ 65.400,00 \times 413 \text{ trabajadores} = \$ 27\`010.200,00 \text{ USD}$
--

En caso de que los trabajadores no se quieran acoger a la cláusula 30 del Contrato Colectivo de ANDINATEL S.A., y si la empresa necesita disminuir el número de trabajadores para la fusión con PACIFICTEL S.A. se deberá indemnizar a los trabajadores según este Mandato ya que el Estado garantiza la estabilidad de los trabajadores, la contratación colectiva y la organización sindical.

Éstos valores calculados son a priori y muestra lo que ANDINATEL S.A. debe presupuestar por liquidaciones e indemnizaciones de los trabajadores en proceso de desvinculación (“DERECHO A LA LIQUIDACIÓN. El trabajador tiene derecho a su liquidación sea que haya laborado cualquier tiempo y cuando haya sido despedido se le indemnizará de conformidad al Art. 88 y sin perjuicio del Art. 185 del Código del Trabajo⁵⁷). Al ser el presupuesto de ANDINATEL S.A. confidencial, se realizó éstos cálculos con valores promedios. Para este estudio se toman valores promedios ya que lo único que se quiere demostrar es que los trabajadores al salir de la empresa, recibirán recursos económicos por su jubilación patronal o liquidación y los que cumplan con los requisitos para la jubilación del IESS recibirán además este dinero. Con la capacitación que ANDINATEL S.A. les brindara a los trabajadores, ellos podrían emprender en alguna actividad independiente que les permita generar ingresos económicos.

4.1.3. FECHAS DE INICIO Y TERMINACIÓN.

La empresa determinará las fechas en las que todos los años realizará una campaña de sensibilización, para que los trabajadores se acojan al Plan de Retiro Voluntario por Renuncia como indica la cláusula 30 del Contrato Colectivo de los trabajadores de ANDINATEL S.A. con el fin de rejuvenecer su nómina de ser necesario y prepararse para enfrentar las nuevas condiciones establecidas por el Estado.

4.2. PROCEDIMIENTO PARA LA DESVINCULACIÓN.

4.2.1. OBJETIVOS.

- a) Describir las actividades para la desvinculación de trabajadores.
- b) Mantener el clima laboral.
- c) Determinar los cursos y talleres que se establecerán en este Modelo de Desvinculación para los trabajadores de ANDINATEL S.A.

⁵⁷ Op. Cit. 1.

4.2.2. ANTECEDENTES.

Los Mandatos Constitucionales aprobados por la Asamblea Constitucional así como la nueva Constitución de la República aprobada por referéndum el 28 de septiembre del 2008 y publicada en el Registro Oficial N° 449, presentan un nuevo marco legal para los trabajadores de ANDINATEL S.A., así como la decisión del Presidente de la República sobre la fusión de ANDINATEL S.A. y PACIFICTEL S.A. para constituir la CNT.

La empresa, a más de lo establecido en la nueva Constitución y los Mandatos, debe tomar en cuenta el Código del Trabajo, el Contrato Colectivo, la Ley Especial para los Trabajadores de las Telecomunicaciones; y demás información relevante que permita conocer de una forma breve la situación actual de la empresa.

4.2.3. ALCANCE Y RESPONSABILIDAD.

La presente metodología será aplicado en el proceso de desvinculación para los trabajadores de ANDINATEL S.A. que están amparados por el Contrato Colectivo y que la empresa haya determinado, de acuerdo a la nueva estructura de la CNT, los cargos necesarios para el normal funcionamiento de la Corporación; y, también guiándose con el estudio realizado del número de trabajadores que se podrían jubilar (conforme el cuadro N° 4.1.), donde se indica cuántos trabajadores se podrán jubilar cada año, desde el 2009 hasta el 2023.

La responsabilidad de la aplicación de este procedimiento corresponde a la Vicepresidencia de Desarrollo Organizacional y sus correspondientes áreas según indica el grafico N° 2.5., así como la aprobación del mismo, por parte de la Gerencia de Calidad y Seguridad.

El Jefe de Bienestar Social y Laboral o persona por él designada, será responsable de la coordinación de las actividades, así como de la transmisión de información, instrucciones y resultados (cuando proceda), necesarios para la ejecución de la desvinculación de trabajadores. Así

mismo tendrá como responsabilidad la elaboración, revisión y modificación de este procedimiento.

Los Jefes, especialistas, analistas y asistentes de la Vicepresidencia de Desarrollo Organizacional serán los responsables de la aplicación y seguimiento de este procedimiento y las medidas correctivas adicionales que estimen necesarias para su uso; además, de indicar los formatos y documentos que deben utilizarse para mantener un control de este hecho, también, mantendrán el contacto con los Gerentes y Presidente Ejecutivo cuando las circunstancias así lo requieran. Igualmente, serán los responsables de cumplir las normas de seguridad establecidas así como de dar cumplimiento al plan de desvinculación de trabajadores.

4.2.4. ESCENARIOS.

Son las diferentes alternativas de beneficios que entrega la empresa a los trabajadores que se acogerán al Plan de Retiro Voluntario por Renuncia para la jubilación patronal. Las alternativas podrían ser: validez de las tarjetas supertaxi y fybeca por el tiempo que la empresa determine, uso del seguro de asistencia médica por plazo definido y un programa de capacitación.

4.2.5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA.

4.2.5.1. Análisis de la situación actual de los trabajadores.

Información referente a los trabajadores de ANDINATEL S.A. como es: cargo, edad, antigüedad, fecha de ingreso, sexo, estado civil, educación, entre otras.

4.2.5.2. Organigrama de la CNT.

De acuerdo a la nueva estructura de la Corporación los cargos necesarios para el funcionamiento están establecidos en el organigrama estructural de la Corporación.

4.2.5.3. Manuales internos.

Los manuales son herramientas administrativas en los que se determinan los perfiles, funciones, descripción de cargos, procesos, procedimientos, entre otros.

4.2.6. PLAZO DE EJECUCIÓN.

El tiempo de duración de los programas de capacitación (cursos y talleres) a los trabajadores desvinculados y sus familias deberá ser establecido por la empresa de manera que puedan abarcar el adiestramiento en la parte psicológica y de desarrollo de si mismo.

El diseño de un modelo de desvinculación para los trabajadores de la empresa, permitirá desarrollar una estrategia que utilice el Directorio de ANDINATEL S.A., para cumplir con sus trabajadores y de está manera minimizar los problemas legales, y los efectos en el clima laboral que podría causar una disminución masiva de trabajadores de la empresa por un mal manejo o la falta de herramientas para minimizar la reducción de la nómina; es por esto que el Directorio se encuentra comprometido en implantar un modelo que permita disminuir el impacto de la desvinculación, reflejado en los problemas laborales, mantener un adecuado clima laboral y mejorar la imagen de la empresa hacia la comunidad.

4.3. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN ANDINATEL S.A.

La Vicepresidencia de Desarrollo Organizacional tiene como objetivos:

- ▶ Dotar del personal necesario para el buen funcionamiento del negocio.
- ▶ Determinar las capacidades humanas necesarias para la organización.
- ▶ Desarrollar habilidades y aptitudes de los trabajadores para alcanzar los objetivos institucionales; y,
- ▶ Satisfacer las necesidades de comunicación de la colectividad.

No se debe olvidar que las organizaciones dependen para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano. Puede decirse, sin

exageración, que una organización es el retrato de sus trabajadores, así como la familia es el retrato de un país.

Es por ello, que al ser los trabajadores uno de los pilares para el normal funcionamiento de la empresa, ANDINATEL S.A. está comprometida con el desarrollo de los trabajadores en proceso de desvinculación y su integración al mercado laboral y las PYMES, razón por la cual la Vicepresidencia de Desarrollo Organizacional, sus Gerencias y sus Jefaturas tienen entre sus funciones la responsabilidad de prestar apoyo y guía a todos los trabajadores y ex-trabajadores de la empresa.

La estructura de la Vicepresidencia de Desarrollo Organizacional se la tiene en el gráfico N° 2.5., del segundo capítulo; la Gerencia de Servicios al Cliente Interno entre otras actividades es la responsable de la desvinculación de trabajadores, del pago de liquidaciones e indemnizaciones y jubilaciones.

Mientras que la Gerencia de Talento Humano es la responsable de cubrir las vacantes que dejara el personal desvinculado y mantener la estructura establecida para el normal funcionamiento y cumplimiento del rol del negocio.

A continuación se presentan las funciones de las jefaturas de Recursos Humanos, dentro de las cuales se da mayor énfasis a las que estarán involucradas en el proceso de desvinculación de trabajadores.

4.3.1. GERENCIA DE SERVICIO AL CLIENTE INTERNO:

4.3.1.1. Jefatura de Nómina y Compensación.

Nº	Funciones
1	Administración de personal.
2	Administración de contratos de empresas de servicios.
3	Administración nómina de empleados (propios e intermediados).
4	Administración del head count y administración del sistema Spyrat.
5	Administración de presupuesto
6	Administración de obligaciones patronales

4.3.1.2. Jefatura Bienestar Social y Laboral.

Nº	Funciones
1	Administración de consultas, reclamos y sugerencias.
2	Administración de benéficos del personal.
3	Administración del Contrato Colectivo.
4	Administración sanciones al personal.
5	Administrar proyectos de responsabilidad social.
6	Administrar el Programa de OUTPLACEMENT (interno y externo).
7	Llevar procesos legales.

4.3.2. GERENCIA DE TALENTO HUMANO:

4.3.2.1. Jefatura de Competencias y Selección.

Nº	Funciones
1	Administración del sistema integral de Recursos Humanos por competencias.
2	Administración del subsistema de evaluación del desempeño laboral.
3	Administración del subsistema de selección de personal.
4	Análisis y levantamiento de perfiles por competencias.
5	Medición del clima laboral.

4.3.2.2. Jefatura de Desarrollo y Formación.

Nº	Funciones
1	Administración de pasantías y practicantes.
2	Administración de capacitación.
3	Administrar plan carrera.
4	Ejecutar programas de inducción.
5	Administración del clima organizacional

4.3.2.3. Jefatura de Comunicación e Imagen Interna.

Nº	Funciones
1	Diseñar normas de imagen corporativa.
2	Diseñar y ejecutar campañas de cultura organizacional.
3	Diseñar y ejecutar eventos corporativos de ANDINATEL S.A.
4	Diseñar y ejecutar medios y productos de comunicación.

Estas Gerencias y Jefaturas están íntimamente interrelacionadas y son interdependientes, se complementan para servir y atender de la mejor manera a los trabajadores y ex-trabajadores de ANDINATEL S.A.

4.4. MODELO DE OUTPLACEMENT APLICADO PARA ANDINATEL S.A.

A continuación se detallan los pasos más importantes para la realización de este modelo:

4.4.1. LOS OBJETIVOS DEL MODELO:

- ➡ Permitir que la separación de los trabajadores sea lo menos traumática y de esta manera mejorar el clima laboral de la organización.
- ➡ Fortalecer el Área de Recursos Humanos para hacer frente a los despidos, para proporcionar una herramienta de ayuda al trabajador desvinculado y desarrollar en forma completa la gestión de Recursos Humanos desde el ingreso hasta la salida del personal.
- ➡ Disminuir el temor al retiro o a la jubilación y que ésta sea lo menos traumático.
- ➡ Detectar las necesidades de capacitación para los trabajadores en proceso de desvinculación.
- ➡ Establecer programas de capacitación de manera individual y grupal de acuerdo a la necesidad de los trabajadores en proceso de

desvinculación, con el propósito que perciban la salida como un desafío y como una nueva oportunidad, más que como una desgracia.

4.4.2. FASES PREVIAS DEL MODELO DE OUTPLACEMENT.

Se sugiere que se cumpla con las siguientes fases:

4.4.2.1. Plan estratégico.

Apoyar a la empresa para que pueda continuar con las actividades del negocio y a su vez realizar la desvinculación de trabajadores. En este caso las actividades estarán dirigidas a conocer la antigüedad promedio de los trabajadores de ANDINATEL S.A. amparados por el Contrato Colectivo. Esta información dará una alerta para que la empresa realice un plan para desvincular trabajadores cuando ellos cumplan con los requisitos internos establecidos. Para estas desvinculaciones, el área de Recursos Humanos deberá tener una planificación a corto plazo ya que de acuerdo a la Trigésima Disposición Transitoria de la nueva Constitución de la República en la que indica: "las empresas en las que tenga participación accionaría el Estado, deberán transformarse en empresas públicas"; además, con la conformación de la CNT existirán cambios en su estructura interna, aunque las autoridades gubernamentales han indicado que no se despedirá a ningún trabajador.

En el caso de que la Corporación no decida por el momento la salida de trabajadores, ellos deberán cubrir las plazas vacantes a futuro por salida de personal, y para ello necesitarán crear un plan de sucesión para los trabajadores que cubran las vacantes en la empresa cumplan con las nuevas tareas. Otra razón para la desvinculación es la reducción de costos para la empresa. Por ello, resulta importante contar con un plan de sucesión, de manera que todas las acciones y decisiones que se tomen estén alineadas a las necesidades de la empresa.

4.4.2.2. El Equipo de Desvinculación Asistida de Trabajadores (EDAT).

Estará conformado por gerentes y altos ejecutivos a cargo del personal, los cuales serán capacitados en el tema. Con el fin de establecer las bases para que este modelo tenga continuidad en el tiempo, una de las actividades que el Equipo de Desvinculación deberá realizar, es diseñar la política de desvinculación asistida junto con la Gerencia de Calidad y Seguridad. En el anexo N° 9 se presentan los componentes básicos que debe tener una política de desvinculación.

El EDAT determinará el grupo objetivo de trabajadores que se retirarán por jubilación o serán desvinculados de la empresa. Para este retiro se tomará en cuenta los requisitos de: antigüedad, edad requerida, análisis costo beneficio de mantener un trabajador; y, motivos por los cuales los trabajadores se podrán retirar o acogerse a la jubilación voluntaria. El EDAT realizará una entrevista personalizada con los trabajadores que se desvincularán, de esta manera podrán conocer cuáles son sus expectativas a futuro y poder implementar un plan de capacitación adecuado para la actividad a la cual se dedicarán a futuro.

4.4.2.3. Determinar el proceso de separación.

La Gerencia de Calidad y Seguridad dictará los lineamientos a seguir de acuerdo a las políticas de la empresa. Este proceso deberá tener en cuenta la desvinculación voluntaria (abandono o Jubilación) y la desvinculación involuntaria (cese o despido).

4.4.2.4. Capacitar al personal.

Se deberá preparar al personal administrativo de Recursos Humanos que tendrá como función comunicar la salida de los trabajadores. El propósito de esta capacitación es minimizar los errores de comunicación al momento de dar la noticia al trabajador y que el colaborador que notifica cuente con herramientas, normas y conocimiento necesario para disminuir los efectos del despido. Con esto se pretende mantener un adecuado clima laboral en

la organización y realizar el despido de los trabajadores de una manera no traumática. La capacitación al personal de Recursos Humanos deberá estar orientada a los siguientes temas:

- Elaboración de criterios de desvinculación.
- Análisis del paquete de liquidación e indemnización y beneficios.
- Notificación al desvinculado.
- Comunicación con los empleados que continúan en la empresa.
- Mantenimiento de seguridad laboral y anímica con los trabajadores que continúan en la empresa.
- Coordinación con los medios de comunicación.

4.4.2.5. Monitoreo de los resultados.

Es necesario hacer un seguimiento de las actividades que cumple cada integrante del EDAT y efectuar los ajustes necesarios en caso de que no surtan los resultados en el tiempo programado. La confidencialidad y la discreción que tengan los integrantes del EDAT serán claves para enfrentar un proceso de reducción de personal.

4.4.2.6. Comunicación de desvinculación.

La empresa deberá diseñar y ejecutar una campaña para comunicar a todo el personal los requisitos necesarios y pasos a seguir para acogerse al Plan de Retiro Voluntario por Renuncia. Además la Jefatura de Comunicación e imagen interna publicará: un cronograma con las fechas de recepción de los documentos necesarios para acogerse al plan, esta documentación deberá ser entregada en la oficina determinada por la Vicepresidencia de D.O. Adicionalmente, se dará a conocer la fecha máxima en la que se notificará a los trabajadores la aprobación de su solicitud de desvinculación. Para mayor información y conocimiento de los beneficios del plan la empresa realizará una charla de sensibilización.

4.4.2.7. Charla de sensibilización.

Se realizará cuando el grupo trabajadores a desvincularse este definido por la empresa, estará dirigida especialmente a los grupos de trabajadores que se pueden acoger al plan de desvinculación voluntaria o que la empresa decida desvincular por motivos de reestructuración. El objetivo de esta charla es dar a conocer los beneficios de la desvinculación asistida (Outplacement) y los montos por conceptos de indemnización y o liquidación que percibirían al momento del retiro. Estas charlas deberán estar dirigidas para los trabajadores que se desvinculan por su propia voluntad y para los trabajadores que se desvinculan de manera involuntaria.

4.4.2.8. Preparar una encuesta.

Para conocer las expectativas de los trabajadores a futuro y cuales son las necesidades de capacitación que considera importante para su desarrollo, la Jefatura de Bienestar Social y Laboral deberá enviar una encuesta (anexo N° 10) para implementación del modelo de desvincularon vía Intranet para que los trabajadores la llenen. Con la información que se obtenga de la tabulación, se tendrá un mayor conocimiento de las necesidades de capacitación de los trabajadores para enfrentar el retiro o desvinculación de la empresa.

4.4.3. TIPOS DE PROGRAMAS.

La empresa en el análisis del requerimiento de las necesidades de capacitación para los trabajadores ha solicitado que el estudio se enfoque en los siguientes programas:

4.4.3.1. Para los trabajadores de la empresa.

Para este caso se utilizará dos tipos de programas de capacitación dirigidos a un solo trabajador o a un grupo de trabajadores en proceso de

desvinculación. Dentro de éstos dos programas existirán alternativas de capacitación tanto para el personal directivo, administrativo y operativo.

4.4.3.2. Para los cónyuges del trabajador.

Cuando el programa está dirigido para el cónyuge se debería utilizar los mismos dos tipos de programas, el individual y el grupal según sea el caso. En lo que respecta a este grupo objetivo, la capacitación está orientada a la parte psicológica (auto-estima, paradigmas, manejo del estrés, otras) del acompañamiento que deberá tener la familia al trabajador desvinculado.

4.5. DISEÑO DEL MODELO DE OUTPLACEMENT.

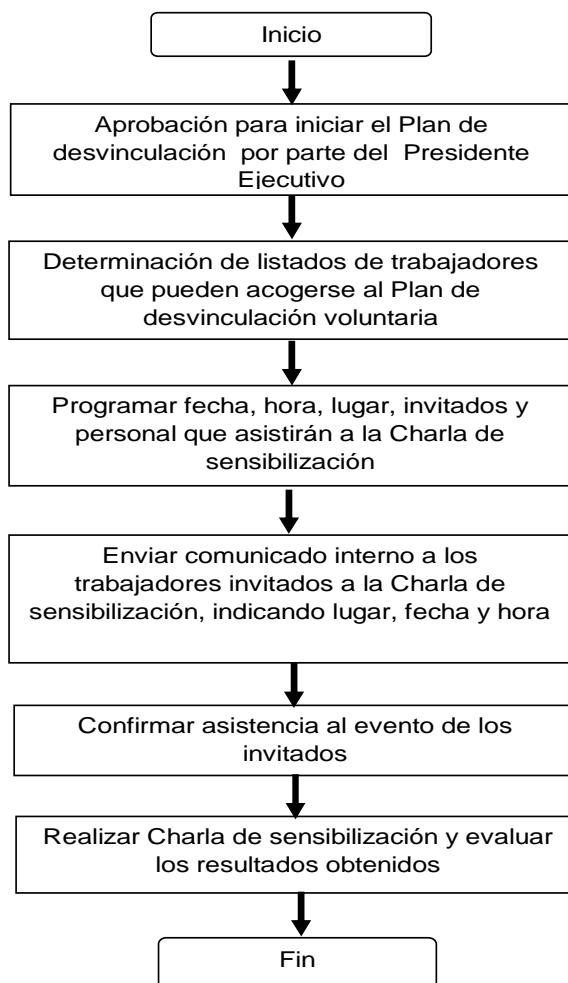
Este modelo se conforma por cuatro fases las cuales se describen a continuación:

4.5.1. PREPARACIÓN.

En esta fase se alista toda la información necesaria para iniciar la desvinculación laboral de los trabajadores, para lo que se requiere los siguientes pasos:

- ➡ Determinar el grupo objetivo de trabajadores que saldrán o se retiran de la empresa de acuerdo a las condiciones establecidas en el Plan de Retiro Voluntario por Renuncia y a las solicitudes aprobadas por la Vicepresidencia de Desarrollo Organizacional.
- ➡ Entrevista de salida a los trabajadores en proceso de desvinculación (voluntario e involuntario), para conocer sus expectativas a futuro y necesidades de capacitación para emprender en nuevos retos fuera de ANDINATEL S.A., las entrevistas deben ser dirigidas de acuerdo al tipo de desvinculación (anexo N° 11).
- ➡ Evaluar y analizar los requerimientos de los trabajadores entrevistados para enfocar las capacitaciones hacia el cumplimiento de las necesidades que tienen de aprendizaje.

- ➡ Estructurar Plan de capacitación, módulos, tiempo de duración, lugar y número de participantes, para esta actividad se debe utilizar una matriz con fechas (mes - día) y actividades.
- ➡ Determinación de proveedores de capacitación, de acuerdo a necesidades requeridas. Dentro de los proveedores ANDINATEL S.A. cuenta con proveedores calificados resultado de un proceso interno; además, puede optar por entidades tales como: el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional (CNCF), la Agencia Municipal de Desarrollo Económico (CONQUITO), la Cámara de Comercio de Quito, entre otros. De todos estos proveedores ANDINATEL S.A. debe escoger los que cumplan con los requerimientos de capacitación y las disponibilidades presupuestarias. En el anexo N° 12 se presenta el instructivo para ser proveedor de capacitación en ANDINATEL S.A., una breve descripción del CNCF y los requisitos que solicita para aplicar a los beneficios de capacitación; además se hace una breve descripción de CONQUITO.
- ➡ Programar la malla de cursos que se dictarán de acuerdo a las necesidades psicológicas, administración de sí mismo, emprendedor y reinserción laboral. En el siguiente capítulo se explicará con mayor detalle la malla de cursos.
- ➡ Proporcionar información a los participantes: para lo cual se deberá dar a conocer el cronograma de actividades a realizar antes de la desvinculación del trabajador.
- ➡ Charla de sensibilización al personal y evaluación del evento, esta actividad estará dirigida a todos los trabajadores de la empresa, en la que se dará a conocer los cambios que existirán dentro de la organización y los beneficios que tendrán los trabajadores que se acojan a la desvinculación voluntaria.

Gráfico N° 4.1: Proceso Charla de sensibilización:

Fuente: ANDINATEL S.A.

Elaborado: Ing. Claudio Sánchez Vargas.

4.5.2. DESARROLLO.

Fase en que se identifica cuidadosamente el trabajo que realizarán cada uno de los involucrados en este proceso, los pasos son los siguientes:

- ➡ Capacitadores asignados para impartir los cursos y talleres, la empresa deberá firmar un contrato con los proveedores de capacitación escogidos para la actividad de desvinculación laboral.
- ➡ Recepción de trabajadores en proceso de desvinculación, se deberá realizar una breve explicación de los objetivos del Modelo de Desvinculación, del contenido, de los resultados que la empresa

espera con está actividad y un foro abierto explicativo. La charla deberá estar a cargo de un ejecutivo de alto nivel dentro de ANDINATEL S.A.

- ➡ Entrega de cronograma de actividades que se realizarán con los trabajadores interesados en participar de este beneficio.
- ➡ Ejecución de actividades en las fechas establecidas y evaluación del evento, para estas capacitaciones se sugiere que la empresa establezca un tiempo mínimo, además, cada curso o taller tendrá su respectiva evaluación y casos prácticos.

4.5.3. PARTICIPANTES DEL MODELO.

Participan todas las áreas de la empresa, ya que en el proceso de desvinculación de trabajadores involucra al conjunto; y, es importante que el clima laboral se mantenga y que el servicio al público sea igual a pesar de los cambios internos; para ello deberá existir el compromiso integro de la empresa. Los involucrados directos en el proceso de desvinculación y el rol que cumplirán se presentan a continuación:

4.5.3.1. El Presidente Ejecutivo.

Posee la visión global del plan de negocios y los proyectos que están pendientes, es quien dará la aprobación respectiva para la ejecución de este Modelo, brinda el apoyo político necesario para tramitar los recursos económicos requeridos para implementar este Modelo y, en ciertos casos, mantendrá contacto con la prensa y los medios de comunicación.

4.5.3.2. El Equipo de Desvinculación Asistida de Trabajadores.

Una de sus responsabilidades será elegir a los trabajadores a ser desvinculado. Debe analizar los procesos de entrega del servicio y abastecimiento de personal para garantizar la continuidad del negocio y de los servicios que se brinde a la comunidad. Deben realizar un mejoramiento continuo de este modelo de desvinculación programado o

asistido de acuerdo a las políticas de la empresa y a la experiencia que se tendrá luego de implementarlo.

4.5.3.3. La Vicepresidencia de Desarrollo Organizacional.

Será responsable de la coordinación total del Modelo de Desvinculación, especialmente, cuando se comunique a los trabajadores y se lo implemente. De igual manera tendrá que administrar y controlar las labores de los consultores y proveedores de servicios de capacitación, alimentación, centro de recepción y otros en caso de ser requeridos. Realizará un análisis de las áreas más sensibles de la empresa y será el responsable del plan de sucesión para cubrir los cargos del personal desvinculado. También debe diseñar herramientas de capacitación y adaptación al cargo para los trabajadores que sean reubicados dentro de la empresa, y además decidirá el número de trabajadores por año que se podrán acoger al Plan de desvinculación voluntaria, según el presupuesto asignado para el retiro de trabajadores de acuerdo al organigrama estructural establecido.

4.5.3.4. Departamento de Compras.

Son los encargados de realizar las licitaciones y tener firmados los contratos con los proveedores que prestarán los servicios de capacitación para la implantación del Modelo de desvinculación.

4.5.3.5. Departamento Bienestar Social y Laboral.

Será el responsable de que el proceso de desvinculación y su seguimiento en las diferentes etapas, además que las diferentes decisiones que se tomen asegurando que cumplan el marco legal, y que no generen costos adicionales por posibles juicios laborales. También serán quienes conozcan de más cerca a los trabajadores ya que están encargados de los servicios generales y de trabajo social.

4.5.3.6. Jefe de Seguridad Física.

Cuando la empresa toma grandes decisiones que afectan a un número considerable de trabajadores, conviene contar con la asistencia de personal especializado en operativos de protección, como son los guardias de seguridad física de la empresa, quienes deben estar preparados para evitar cualquier tipo de reacción o protesta en contra de la integridad de los trabajadores, clientes o bienes de la empresa.

4.5.3.7. Comité de Empresa.

Es muy importante la participación del comité, ya que la desvinculación de trabajadores en su mayoría son decisiones que se toman en consenso, y apoyadas por la dirigencia de los trabajadores. Por lo tanto, hay que involucrar la participación y considerar la opinión de los dirigentes sindicales, siempre que se puedan predecir con certeza las reacciones que tendrán con la noticia de desvinculación de personal. Es preferible tener el apoyo del Comité y no permitir que las decisiones de la empresa sean mal interpretadas por rumores o malos entendidos.

4.5.3.8. Administración de proveedores internos y externos.

Ellos representan una fuente no explotada de contactos para la búsqueda de empleo. Los proveedores al realizar actividades de apoyo para el buen funcionamiento de la empresa, tienen necesidades de contratar personal y a tener personal capacitado trabajado en sus empresas. ANDINATEL S.A. podría facilitar a sus proveedores los perfiles de los trabajadores desvinculados para que ellos los tomen en cuenta para sus procesos de selección. Todas las acciones e iniciativas que puedan desarrollarse en beneficio de los trabajadores desvinculados, tienen la finalidad de ayudar a este personal saliente a buscar un nuevo trabajo. Estas iniciativas, conllevan una inversión. Sin embargo, si estas ideas son evaluadas dentro de un contexto de reducción de tiempo y de costos para la empresa a favor del personal saliente la empresa se beneficia al igual que el personal saliente.

4.5.3.9. Área de Recursos Humanos.

Las jefaturas que no participen directamente en el proceso de desvinculación brindarán el apoyo necesario para la implementación del Modelo.

4.5.4. VALIDACIÓN DEL MODELO.

Sin duda que la primera versión de un modelo tenga algunas fallas, por lo tanto antes de usarlo se deberá realizar una prueba para poder identificar y corregir las fallas que se puedan identificar, este proceso de prueba y mejoramiento se conoce como la validación. Un modelo es válido si, independientemente de algunas inexactitudes, puede dar una predicción confiable de su correcto funcionamiento. Un método común para probar la validez de un modelo es comparar su funcionamiento con algunos datos pasados disponibles del sistema actual (se le llama también prueba retrospectiva). Debe notarse que tal método de validación no es apropiado para sistemas que no existen, ya que no habrá datos disponibles para poder comparar como es el caso de ANDINATEL S.A. Otro método podría ser incluir a una persona que no haya participado en la formulación del modelo, para poder encontrar errores que el EDAT no encontró.

El proceso de prueba del modelo cuando se realice, se sugiere que conste de tres partes: Primero, el EDAT verificará el comportamiento general del modelo al revisar si los resultados en cada escenario se mantienen o se modifican; además evaluará si algún cambio afectara a la implementación. Segundo, se deberá realizar la retroalimentación de las sugerencias encontradas; y, tercero, se sugiere que personas ajenas al proyecto, lleven a cabo una revisión del modelo. Este proceso llevará al reconocimiento de aspectos importantes y a mejoras en el modelo. A la culminación del estudio, es apropiado que el equipo de EDAT documente lo que realizó para que posteriormente el trabajo sea reproducible con los cambios realizados por el equipo.

CAPÍTULO 5.

5. ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL MODELO DE CAPACITACIÓN.

Toda situación de desvinculación de trabajadores trae consigo tensión en las partes involucradas en el proceso. Por tal razón, el propósito fundamental de este proceso de desvinculación programada o asistida es reducir la angustia e incertidumbre que causa la situación de despido, tanto para quien tiene que tomar la decisión como para la persona que queda sin empleo.

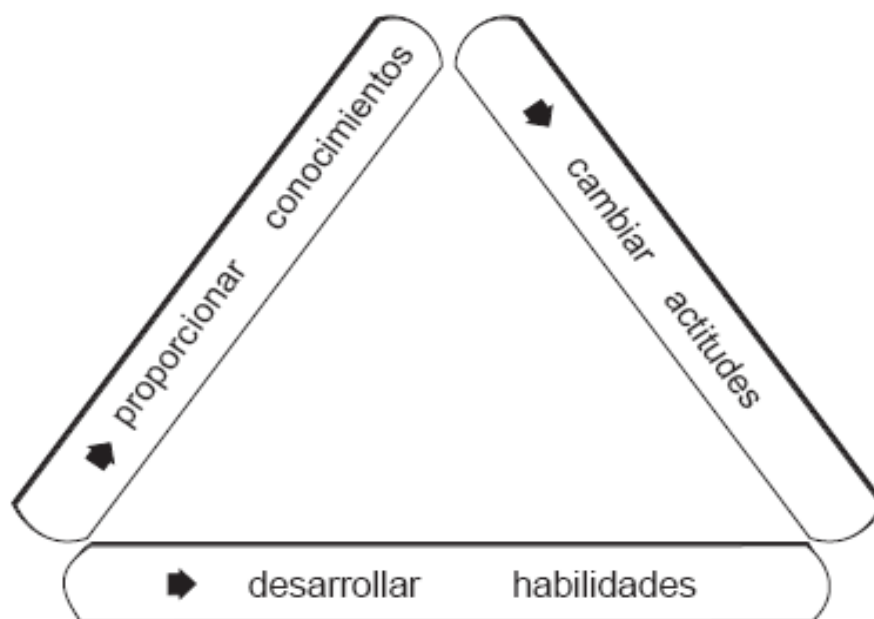
Con este preámbulo, lo que se quiere es facilitar la tarea de desvinculación, para así mantener la buena relación entre la empresa y los trabajadores en proceso de desvinculación, y proporcionar ayuda de acuerdo con los requerimientos individuales de los trabajadores, ANDINATEL S.A. brindará el apoyo técnico y psicológico necesario para enfrentar el proceso de desvinculación.

La capacitación incluye una serie de cursos y talleres para los trabajadores que se encuentren en proceso de desvinculación, para facilitarles herramientas sobre como enfrentar este cambio de vida, emprender en nuevas actividades, darles a conocer sobre la situación del mercado laboral para que puedan evaluar sus reales posibilidades de reinserción laboral y facilitarles diversos tips de cómo enfrentar un proceso de selección.

Se capacitará para intentar cambiar, reorganizar o potencializar varios aspectos de las actitudes y comportamientos de los trabajadores desvinculados, con el propósito de mejorar sus destrezas para afrontar de mejor manera su vida al salir de ANDINATEL S.A. Es importante que se intente cambios fundamentales en la actitud de los desvinculados, para que se puedan lograr modificaciones el comportamiento de ellos. Para capacitar, se puede iniciar al suponer que los conocimientos de los desvinculados en áreas de emprendimiento no son óptimos

en la actualidad y se podrían mejorar. Empero, existen múltiples razones por las cuales capacitar como indica la gráfica N° 5.1:

Gráfico N° 5.1: Razones para capacitar:



Fuente: Training Methods Manual

La capacitación permitirá incrementar los conocimientos, habilidades y actitudes de los desvinculados.

En varias ocasiones los factores ambientales en el entorno en que se desenvuelve el desvinculado no le motivan o permiten que se concentre en lo que se le enseña. Estos factores pueden ser físicos, psicológicos o administrativos. Sin embargo, la capacitación no cambiará éstos comportamientos.

En algunas ocasiones existirá una falta de motivación o iniciativa en una persona debido a su actitud negativa. Esta actitud podría tener varias causas, y la capacitación podría ser la solución para algunas de éstas.

5.1. TÉCNICAS Y CONTENIDO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

A continuación se detallan algunas técnicas para que los trabajadores puedan alcanzar su máximo potencial; al aprovechar su experiencia, se realizará un detalle del contenido de los cursos y talleres necesarios para emprender una nueva actividad.

5.1.1. TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL DESVINCULADO.

Si se toma en cuenta que la edad promedio de los trabajadores que están amparados por el Contrato Colectivo de ANDINATEL S.A. es de 46,68 años de edad según se indica en el segundo capítulo; y, al conocer que los trabajadores que se van a capacitar son adultos en su totalidad, hay que tomar un modelo distinto de pedagogía que centre la atención en el adulto (andragogía). El adulto es consciente y responsable de sus actos y frente a los contenidos propuestos tienden a opinar y cuestionar contrastándolos con sus experiencias y conocimientos adquiridos, esto hay que tomar muy en cuenta al momento de capacitar ya que al enseñar un tema este puede ser aceptado, bloqueado o desechado por el adulto. Para lo cual se deberá tomar en cuenta la manera como aprenden los adultos:

5.1.1.1. Formas como aprenden los adultos.

Para mejorar la habilidad de capacitar a los adultos hay que tomar en cuenta los siguientes puntos (según indica el texto Training Methods Manual, Servicio de Parques Nacionales de los Estados Unidos de América, 1978 y 1991):

5.1.1.1.1. Los adultos deben tener el deseo de aprender.

Se resistirán cuando simplemente se les dice qué tienen que aprender. Hay que buscar la manera de despertar su interés, o estimularlos, pero no forzarlos a aprender algo.

5.1.1.1.2. Los adultos aprenderán únicamente lo que piensen que necesitarán saber.

Ellos son prácticos y directos. Quieren saber “¿Para que les puede servir la información o el curso en este momento?” No se satisfacen con indicarles de que serán capaces de hacer después de aprender un tema en particular, ellos esperan resultados inmediatos a la primera sesión. Lo que se enseñará deberá ser adaptado a las necesidades de los participantes y no a las necesidades del facilitador.

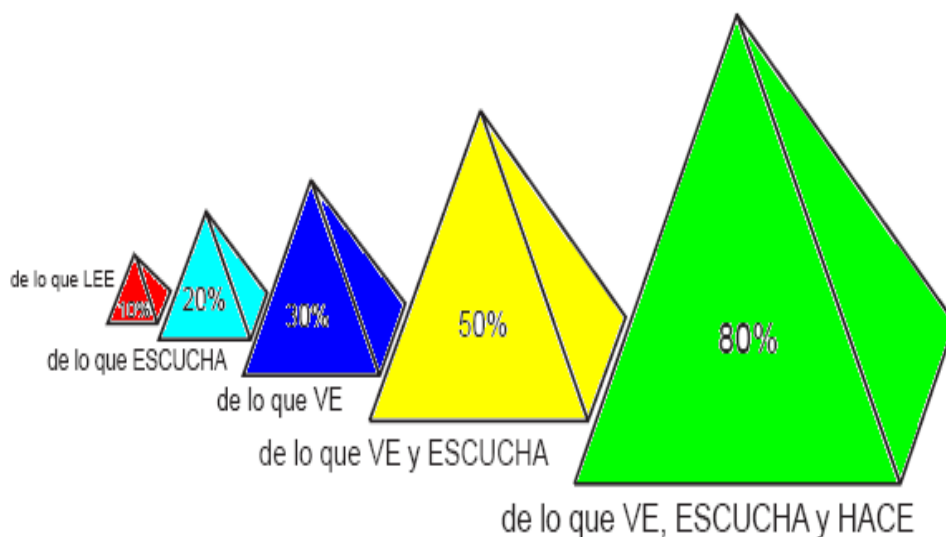
5.1.1.1.3. Los adultos aprenden al hacer las cosas.

Lo que se aprende de forma pasiva se olvida dentro de un año el 50%. Es mayor la retención de información o habilidades si existen oportunidades repetidas para practicar o usar lo que se enseña.

El éxito de la enseñanza en gran parte es influenciada por el número de repeticiones que se realizan.

El facilitador deberá, repetir y poner énfasis en lo más importantes del tema con intervalos de tiempo prudentes. Además el facilitador tiene que demostrar la aplicabilidad de la información lo más rápido que sea posible. La siguiente gráfica N° 5.2., indica el porcentaje que una persona retiene de información cuando lee, escucha, ve y hace.

Gráfico N° 5.2: Cuanto conocimiento retiene una persona:



Fuente: Training Methods Manual.

5.1.1.1.4. El propósito de aprender para los adultos se centra en problemas, y éstos tienen que ser reales.

Se puede enseñar principios, teorías, conceptos y una serie de hipótesis a los adultos, pero la investigación refleja que aprenderán mejor al hacer este proceso al revés. Dará la oportunidad de que se trabaje con problemas reales, que le permitan sacar sus propias respuestas, soluciones, conclusiones, y luego deduzcan como se deberán comportar en una futura circunstancia o problema de la vida real.

5.1.1.1.5. Los adultos aprenderán mejor en una situación informal.

No se deberá recordar a los participantes sus años de educación cuando eran estudiantes. Actividades grupales en acción le ayudarán a lograr informalidad. A continuación se detallan algunas actividades:

5.1.1.1.5.1. El rompehielos.

Es un método que permite la presentación de los participantes y sirve para lograr una atmósfera amigable y cordial en la reunión. Los pasos a seguir en esta actividad son:

- ➡ Luego de iniciada la reunión, el facilitador hace la observación de que algunos de los presentes no se conocen.
- ➡ El facilitador pide un receso de cinco minutos a fin de que cada participante se presente a la persona que tiene a su derecha, dar su nombre, sus intereses, pasatiempos, y otros datos que sean necesarios para que se conozcan.
- ➡ Al cabo de los cinco minutos, el facilitador reiniciará la reunión e invitará a cada uno de los miembros a presentar a la persona que conoció.

Esta actividad permitirá reducir la formalidad de la reunión. Todos hacen uso de la palabra, los más tímidos están forzados a participar, es una buena táctica que todos los participantes tengan que ponerse de pie y hablar ante la reunión.

5.1.1.1.5.2. Debate en grupos.

Es un medio que permite explorar todos los aspectos de un tema en concreto. Es una manera rápida de obtener el criterio o parecer de todos los participantes. Se lo realiza de la siguiente manera:

- ➡ Se divide a los participantes en grupos de no más de diez.
- ➡ Cada grupo escoge su propio líder o representante y portavoz.

- ➡ Una vez definido el propósito del debate, los grupos tienen alrededor de ocho y diez minutos para intercambiar opiniones.
- ➡ Cumplido este tiempo, el facilitador le pide al líder o representante del grupo que de a conocer sobre el resultado de sus deliberaciones.
- ➡ Después de haber presentado todos los grupos sus opiniones sobre el tema, la reunión tendrá una idea más clara del tema que se trata.
- ➡ El facilitador hará un resumen de las ideas expuestas por los distintos líderes o representantes. Él deberá recalcar las de mayor importancia y añadirá los puntos que pudieran haberse omitido.
- ➡ Los grupos escogen un nuevo líder o representante para cada debate hasta que todos los integrantes del grupo cumplan con su participación.

Este tipo de actividad lo que quiere lograr es la participación de todos en diferentes temas de debate y entregar el liderazgo para que todos lo asuman.

5.1.1.1.5.3. Brainstorming (lluvia de ideas).

La reunión para generar lluvia de ideas es un método útil en grupos de todo tipo (grandes o pequeños) para incentivar las habilidades creativas de los participantes. Es una técnica que consiste en buscar de una manera rápida diferentes formas de solucionar un problema, para que se logre el mayor número de ideas en el menor tiempo posible. Es esencial que se presenten las reflexiones sin ninguna crítica sobre su factibilidad desde el punto de vista práctico. Primero se recopilan todas las ideas; la crítica y el debate después.

El concepto de la reunión de Brainstorming es sencillo. Supone que ningún problema posee una sola solución. Además supone que muchas de las ideas de mayor éxito son las que al principio parecían ilógicas, no aplicables o descabelladas, y que el juicio crítico y la experiencia tienden a quitarle valor a los pensamientos innovadores. Por lo que se debe eliminar la evaluación crítica de las ideas del proceso de su creatividad. Este tipo de actividad se la realiza de la siguiente manera:

- ➡ El facilitador anuncia el propósito de la reunión de lluvia de ideas, explica las reglas, anota el tema sobre un pizarrón o papelote, divide el tema en las áreas o aspectos involucrados y entrega papeles en blanco para que cada uno escriba su idea.
- ➡ Luego el facilitador invita al grupo a que escriban sus ideas y sugerencias en papeles, que luego serán pegados de acuerdo al tema tratado en el pizarrón o papelote tan pronto como se enuncia que se entreguen las iniciativas. Los participantes permanecen sentados y exponen el motivo por el que escogieron esa idea, para que el facilitador sea capaz de ubicarla en el tema que se desea solucionar. La crítica a los otros participantes queda terminantemente prohibida durante esta etapa, ya que lo que se busca brindar libertad a la originalidad y la espontaneidad de los participantes.
- ➡ La reunión Brainstorming continúa durante diez minutos o hasta que todos entreguen sus ideas y den su opinión.
- ➡ El facilitador agradece la participación de todos y pasa al siguiente punto: la evaluación. Los participantes proceden a examinar todas las sugerencias desde el punto de vista de su mayor conveniencia; si lo desean, pudieren dividirse en subgrupos para abordar mejor esta tarea.

- ➡ Lugo del debate y un consenso sobre las ideas para solucionar el problema tratado. Se redactan las soluciones y se determina responsables para la aplicación de estas soluciones. Se fija una fecha para la entrega de soluciones al problema tratado.

Este tipo de actividad para generar lluvia de ideas permite mejorar las facultades creativas. Algunas personas son muy ingeniosas y tienen grandes ideas, pero lo que se quiere es mejorar las facultades creativas de todo el grupo con la práctica.

Brainstorming puede ahorrar horas de investigación. Pasa con frecuencia que una reunión de diez minutos produce muchas ideas valiosas. Además con esta actividad se mejora las comunicaciones. Su informalidad fomenta la fraternidad y cordialidad.

5.1.1.1.5.4. Estudio de casos.

El estudio de un caso es la descripción escrita de una situación que posee variedad de problemas. Sirve de inicio para estudiar una situación en particular, analizar sus puntos más importantes y descubrir varias conclusiones. La presente actividad se la realiza de la siguiente manera:

- ➡ Entregue copias de la información y materiales para todos los que vayan a tomar parte en el estudio del caso. De esa manera cada uno de los participantes podrá prepararse con anterioridad al cambio de impresiones.
- ➡ El facilitador no tiene que dar información adicional, sus funciones son ayudar a los participantes a analizar la situación y clarificar sus ideas.
- ➡ El facilitador debe tratar de dirigir la discusión hacia el punto en cuestión e incentivar la participación de todos.

- ➡ Los grupos no deben ser de más de ocho o diez integrantes, con la finalidad de asegurar un máximo de participación. Los grupos grandes deben dividirse en subgrupos, cada uno de los cuales deberá presentar su informe al pleno.
- ➡ A continuación el grupo en pleno analiza el caso e intercambiara impresiones sobre el tema tratado.
- ➡ Todo el ejercicio no debe durar más de veinte minutos.

Con está actividad se logra que los participantes puedan intercambiar diversas impresiones sobre los problemas del caso y llegar a comprender mejor las situaciones existentes entre los distintos factores del caso. El intercambio de impresiones permite a los participantes identificar la información importante de la que no lo es. Los participantes se darán cuenta que, en su interrelación con los demás, no solo verán las cosas desde su punto de vista, sino también desde la óptica de los demás participantes.

5.1.1.1.5.5. Presentaciones en equipo.

Este método incrementa la participación del trabajo en equipo y brinda una experiencia ideal de aprendizaje y análisis. La manera de realizar está actividad es la siguiente:

- ➡ Primero se divide a los participantes en equipos de no más de ocho o diez personas.
- ➡ Se les asigna un tema o una tarea a cada equipo.
- ➡ El equipo debe preparar una presentación en vivo para el auditorio, de acuerdo con las reglas establecidas por el facilitador.
- ➡ Luego se reflexiona sobre el mensaje o los aspectos principales de la presentación.

Con está actividad se logra que los miembros del equipo analicen y entiendan minuciosamente el asunto y creen una

forma creativa y entretenida de explicarlo o presentarlo. Además, una presentación expone opiniones o aspectos exagerados que con frecuencia no se discuten mediante un simple análisis del tema y logra que los participantes retengan aspectos de un hecho en su mente durante más tiempo que cuando se presentan en una conferencia.

5.1.1.1.5.6. Juegos de capacitación.

El propósito de los juegos es ser un complemento a la experiencia didáctica y no constituyen ni su finalidad primordial ni su contenido esencial. Muchas reuniones de capacitación resultan mejores y amenas debido a la aplicación de juegos originales con propósitos determinados. Sin embargo, los facilitadores deben escoger bien y con sumo cuidado los juegos para sus reuniones de capacitación. Los juegos que son exageradamente competitivos o aquellos en los cuales no pueden participar personas con capacidades especiales, los juegos que colocan a los participantes en situaciones comprometedoras, etc., pueden ser improductivos. Este tipo de actividades tienen las siguientes características:

- ◆ **Son breves**, pueden ir desde una ilustración o reflexión de un minuto de duración hasta una sesión de deliberación de treinta minutos. Es por ello que los facilitadores deben considerar que los juegos se utilizan para complementar y llamar a la inspiración a los participantes, los facilitadores deben reducir al mínimo el tiempo de duración que se le dedica a esta actividad.
- ◆ **Son económicos**, en la mayoría de los casos no es necesario comprar materiales ni contratar a un asesor. Por lo general los juegos que se utilicen no deben generar ningún gasto.
- ◆ **Son participativos**, para lograr la eficacia, los juegos deben exigir la participación física (movimientos) o psicológica

(atención, comportamiento) de los participantes. Ya que los juegos hacen pensar, reaccionar o reír.

➡ **Han sido probados**, los juegos tienen que someterse a varias pruebas antes de ser utilizados con los participantes. Si se les da la aplicación apropiada y se los aplica de manera positiva y profesional, en la mayoría de casos dan excelentes resultados.

➡ **Son adaptables**, los mejores juegos, como las mejores vivencias, son adaptables a cualquier circunstancia y pueden reforzar diversos conocimientos tratados. Con mínimas modificaciones, pueden retener su sabor y su parecer originales.

➡ **Se concentran en un punto específico**, a diferencia de los simulacros, los juegos deben enfocarse a una sola idea, refiriéndose a una cuestión en concreto y definidas y no a conceptos amplios.

5.1.1.1.6. Se deben utilizar una variedad de métodos para enseñar a los adultos.

Entre más caminos sensoriales sean utilizados para dar a entender y llegar al mensaje, es mejor.

5.1.1.1.7. Los adultos prefieren direccionamiento y orientación, no calificaciones o notas rígidas.

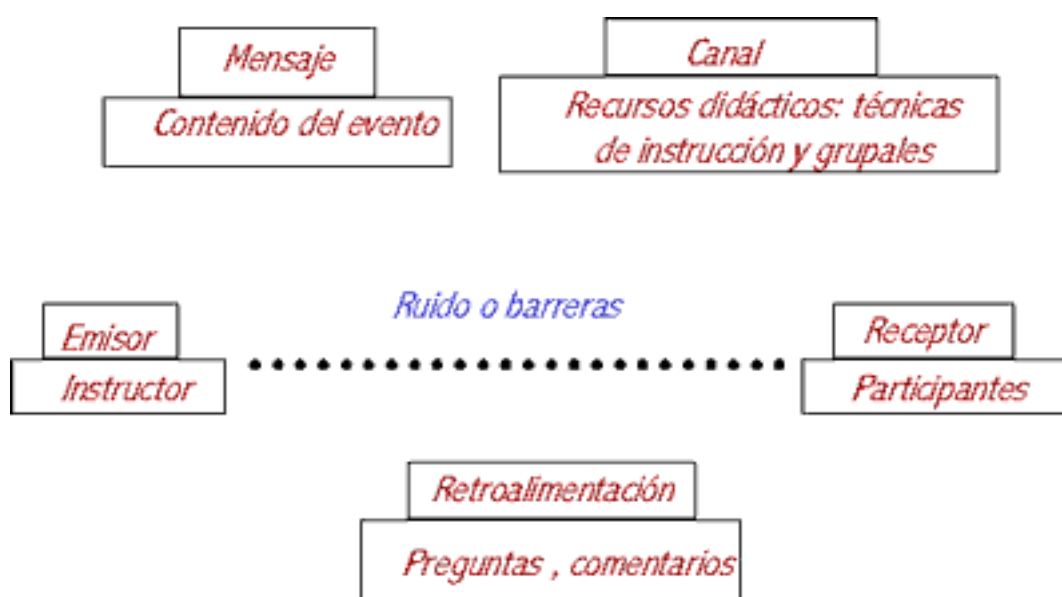
Ellos son impacientes con la formalidad de la educación tradicional, pero a la vez necesitan saber como les va en el curso. Así que el facilitador debe proporcionar el feedback que sea necesario para mejorar el desempeño de los participantes, se pueden utilizar elogios o críticas constructivas, siempre que se sea honesto y sutil pero sin herir susceptibilidades.

5.1.1.2. Como aplicar la comunicación con adultos.

La comunicación es el intercambio de información entre el participante (receptor), el facilitador (emisor) y el mensaje (cursos), es por ello que sin

duda algunas personas no sólo disfrutaban de los cursos, talleres, seminarios o foros de debate, sino que también, recuerdan con mayor claridad los argumentos y detalles que salen a relucir en un debate o intercambio de reflexiones. Por cuanto los participantes retienen apenas una pequeña cantidad de las charlas que escuchan, muchas técnicas de comunicación que se sugieren sirven para dejar huella y queden grabadas en la mente de los participantes las ideas aprendidas.

Gráfico N° 5.3: Elementos que intervienen en la comunicación:



Fuente: Seminario Reina Valera (<http://www.seminarioabierto.com/pulpito12.htm>)

El gráfico N° 5.3., muestra los diferentes elementos a ser tomados en cuenta para la comunicación entre el facilitador y los participantes.

En ocasiones o con frecuencia un equipo de trabajo logra resolver muchos problemas y generar varias ideas. De la misma manera, estas iniciativas tienen mayor poder cuando provienen del mismo equipo. Por muy bueno que sea un facilitador o expositor, será aún más eficiente si utiliza técnicas de comunicación que permitan aflorar con éxito esos pensamientos y mostrarles a los participantes que ellos poseen la capacidad de resolver sus propios problemas y dificultades.

5.1.1.2.1. Importancia de la comunicación en la capacitación.

El facilitador tiene que recordar que la comunicación oral es la que se encuentra integrada con palabras, voz y acciones, y que la finalidad es transmitir ideas y sentimientos a los participantes. La comunicación, no importa de la manera que se la realice, es inevitable; no existe la posibilidad de no comunicarnos.

La presencia de una persona en un lugar, su manera de vestir, de hablar o cualquier otro detalle particular, comunica a quienes les miran cierta información, que ellos lo perciben y lo interpretan de acuerdo a su marco de referencia.

El facilitador, en la mayoría de los casos, invierte demasiado tiempo en hablar, mostrar, explicar, escuchar y en general en comunicarse con los participantes. Es por ello, que si no se expresa, ni escucha de manera efectiva, cualquier estrategia que utilice para enseñar siempre fracasará.

La habilidad que el facilitador debe desarrollar cuando capacita es comunicarse con efectividad. Ser sensible a los sentimientos de los participantes, tener empatía, ser buen observador, estar atento a las dudas para responderlas y sobre todo brindar confianza de tal manera que los participantes puedan plantear sus dudas y expectativas sin temores.

5.1.1.2.1.1. Tipos de comunicación.

Hay dos grandes grupos que estimulan la comunicación humana que son la comunicación verbal y la no verbal. Hay que tomar en cuenta que la comunicación no verbal debe ser congruente con la comunicación verbal. Las actitudes y sentimientos se los transmite silenciosamente y de manera inconsciente. “La comunicación verbal representa el 45%

(palabras 7% y tono de voz 38%) y la comunicación no verbal representa el 55%.”⁵⁸

A continuación se detallan los tipos de comunicación:

5.1.1.2.1.1.1. Comunicación verbal.

Se refiere a lo que decimos (palabras) y a las inflexiones de nuestra voz (tono de voz), que son captados por los oídos. Este tipo de comunicación permite que el facilitador y los participantes tengan una comunicación directa, por este motivo se recomienda que la comunicación sea lo más:

- Clara, con un lenguaje simple y se usen ejemplos continuamente.
- Directa, minimizar el tiempo desde la emisión del mensaje a su recepción.
- Precisa, enfatizar las ideas principales de la información más relevante; y,
- Concisa, mensajes cortos.

5.1.1.2.1.1.2. Comunicación no verbal.

Este tipo de comunicación expresa en general más de lo que pensamos o aceptamos. Varias de las respuestas que se obtiene de los participantes en una capacitación están determinadas por la comunicación no verbal. En este tipo de comunicación se utilizan varios canales, a continuación se citan los siguientes:

➤ **Postura y movimiento corporal:**

Un facilitador debe tomar muy en cuenta la postura y movimiento corporal ya que esto es símbolo de fuerza, dinamismo, agresividad adecuada. Se recomienda al

⁵⁸ KINICKI, Angelo y KREITNET, Roberto. Comportamiento organizacional. 2003

facilitador que hable de pie para tener control sobre el grupo, tener una postura recta, debe evitar apoyarse en el escritorio o en la pared y caminar seguro por el espacio de capacitación.

➡ **Manera de vestir:**

Un facilitador con la finalidad de causar buen impacto en los participantes, debe proyectar una personalidad propia, seria y formal, debe evitar vestuarios escandalosos o llamativos y vestir con pulcritud, elegancia y acorde a la ocasión, hora, clima y tipo de la reunión.

➡ **La vista:**

Es el elemento de mayor control y auto-evaluación en una capacitación. Se valora lo que se ve con base a los patrones de pensamiento. En la capacitación el facilitador debe evitar la mirada hacia el piso o techo, mirar a los materiales o equipos de apoyo, establecer contacto visual con todos los participantes y evitar dirigir la mirada solo a pocos participantes.

➡ **Los ademanes:**

El facilitador con los ademanes dice las cosas dos veces. Es por eso que un capacitador debe cuidar que sus ademanes sean acordes a lo que desea expresar. Hay que evitar poner las manos en los bolsillos o cruzarlas al frente, lo cual impedirá expresar los ademanes en forma natural.

Los ademanes deben ser naturales, un ademán brusco o forzado puede distraer y denota en el facilitador inseguridad o nerviosismo. Además el facilitador debe evitar columpiar a los

participantes cuando hablan y debe evitar manías que distraigan a los participantes como jugar con objetos.

5.1.1.2.1.2. Técnicas de comunicación eficaz.

Muchas personas tienen conocimiento y hasta podrían citar algunos principios básicos para lograr una correcta comunicación, sin embargo, tal vez por sonar a obvio, frecuentemente algunos olvidamos éstos principios. Varias estrategias de comunicación que se pueden emplear se presentan a continuación:

➡ **La comunicación debe ser bilateral para ser efectiva:**

El feedback es muy importante en la comunicación ya que existen diferentes influencias psicológicas que pueden influir en la interpretación del mensaje, a continuación se detallan algunas:

1. **Percepción:** la forma de apreciar un suceso en varias ocasiones depende de las experiencias pasadas, por tal motivo, el hecho de que un facilitador hable y destaque cierta definición o concepto en particular en su exposición magistral, no quiere decir que el participante lo reciba y lo entienda, para estar seguro de esto, es necesario realizar una retroalimentación de lo tratado.
2. **Los conocimientos:** los conocimientos actuales, provienen de algunas vivencias o percepciones pasadas. El facilitador deberá buscar ejercer control sobre el presente y no sobre el pasado del participante, empero, mientras más conozca el facilitador de los antecedentes y experiencias del grupo de participantes mayor capacitado estará para comunicarse de forma efectiva.
3. **Los sentimientos:** las opiniones de una persona también pueden influenciar en su percepción o pensamiento. El facilitador deberá tener la facultad para percibir los estímulos

externos e internos (sentidos) para captar de qué humor está el participante.

4. **La conciencia de posición y estatus:** cuando las personas se comunican y una de ellas piensa que tiene derechos a consideraciones especiales, cuando no está de acuerdo con la otra u otras personas, el proceso de comunicación se ve seriamente afectado.
5. **Los rasgos de personalidad:** el facilitador debe estar lo más familiarizado posible con la personalidad de los participantes para poder comunicarse con ellos.

➡ **La escucha activa.**

Entre los principios más importantes y difíciles del proceso de comunicación está el saber escuchar. La falta de comunicación se da en gran parte porque no se sabe escuchar a los demás. Las personas están más tiempo pendientes de sus propias emisiones. Existe la creencia equivocada de que se escucha de forma natural, sin embargo no es así. Escuchar necesita un esfuerzo superior al que se hace al hablar y además del que se ejerce al escuchar sin dar juicio de valor a lo que se oye. A continuación algunos tips para la escucha activa:

1. **La escucha activa es escuchar y entender el mensaje desde el punto de vista del que habla:** es muy diferente oír que escuchar, ya que, oír es únicamente percibir vibraciones de sonido, mientras que escuchar es comprender, entender o dar sentido a lo que se oye. La escucha activa se trata de la habilidad de escuchar no solamente lo que la persona quiere expresar directamente, sino también los sentimientos, ideas, pensamientos o gestos que están ocultos o junto a lo que se dice. Para poder entender a alguien se debe tener cierto grado de empatía, es decir, saber ponerse en la situación de otra persona. El facilitador debe recordar siempre que

tenemos dos oídos y una lengua para escuchar el doble de lo que hablamos.

2. **Elementos para tener escucha activa:**

- a. Actitud, es la que designa un estado de disposición psicológica para prepararse interiormente antes de escuchar.
- b. Observar al otro, permite reconocer el contenido de lo que dice, la finalidad, los deseos y los sentimientos; y,
- c. Demostrar al otro que se le escucha con comunicación verbal y no verbal.

3. **Elementos a evitar en la escucha activa:**

- a. No se distraiga, céntrese en lo que realiza.
- b. No interrumpir al que tiene la palabra.
- c. No dar juicios de valor.
- d. No brindar ayuda o recomendaciones prematuras.
- e. No desechar lo que el participante siente, por ejemplo: "no te preocupes, eso no es nada". Si tuvo el valor de decirlo es porque es importante para él.
- f. No contar "tu historia personal" cuando el participante necesita hablar lo que siente.
- g. No contra-argumentar. Por ejemplo: el participante dice "estoy cansado" y tú respondes "y yo igual".
- h. Evitar el "síndrome del sábelo todo": tiene las respuestas al problema del participante, antes que el haya concluido la explicación.

4. **Habilidades para la escucha activa:**

- a. **Tener empatía:** escuchar activamente los sentimientos y emociones de los participantes es tratar de ponernos en la posición o en los zapatos de ellos y entender sus motivos. Es escuchar sus sentimientos y hacerle saber que me importa lo que siente. No se trata de expresar alegría, ni de ser

simpáticos. Solamente hay que tratar de ponerse en el lugar del participante. Pero esto, no quiere decir que se acepta o se está de acuerdo con la posición del participante. Las frases más comunes que se pueden utilizar para demostrar empatía son: entiendo como se siente, me hago cargo..., le estoy escuchando, le noto que..., está usted molesto..., le preocupa que..., no se siente bien atendido..., comprendo que opine, se sienta, piense, haga...

- b. **Parafrasear:** esto significa que el participante diga con sus propias palabras lo que entiende de lo que dijo el facilitador. Es de gran importancia en el proceso de escucha ya que ayuda a comprender lo que los demás le dicen y le permite darse cuenta si en realidad se entiende y no le malinterpretan lo que dice. Un ejemplo de parafrasear puede ser: Entonces, según veo, lo que pasaba era que..., ¿Quieres decir que te sentiste...?, etc.
- c. **Expresar frases de refuerzo o cumplidos:** son expresiones que suponen un halago para el participante o refuerzan su participación al transmitir que se aprueba, comprende o está de acuerdo a lo que se acaba de decir. Ejemplos de este tema pueden ser: "Esto es muy divertido"; "es interesante hablar contigo" o "Pienso que debes ser muy buen jugador". Otro tipo de frases no tan directas pueden servir para transmitir el interés por la conversación: entiendo, bien, umm, hoo claro o estupendo, etc.
- d. **Resumir:** por medio de esta habilidad se informa a los otros participantes el grado de comprensión o de la necesidad de aclaración.

Expresiones de resumen pueden ser: Si no te he entendido mal..., o sea, que lo que me estás diciendo es..., a ver si te he comprendo bien....

Expresiones de aclaración serían: ¿Es correcto?, ¿Estoy en lo cierto?

5.1.1.2.1.3. Aspectos que mejoran la comunicación:

- ➡ **Al criticar a otra persona (siempre hay que hablar de lo que hace, no de lo que es),** el etiquetar a las personas no ayuda a que cambien, en cambio aumenta sus defensas:
 1. Hablar de lo que es una persona puede ser: otra vez te has vuelto a olvidar de pagar la luz, eres un completo desastre, etc.
 2. Hablar de lo que hace sería: últimamente te olvidas de algunas cosas, debes ordenar mejor tus tareas, etc.
- ➡ **Conversar los temas de uno en uno,** no aprovecharse de la circunstancia o del tema que se trata para reprochar sobre comportamientos. Por ejemplo: sobre la falta de puntualidad de su pareja, para reprocharle de paso que es un olvidadizo, un despistado y que no es expresivo ni detallista.
- ➡ **Evitar acumularse de emociones negativas sin comunicarlas,** esto produce una acumulación de sentimientos que podría llevar a un conflicto por el hecho de guardar el rencor.
- ➡ **No hablar del pasado,** hacer un recuerdo de antiguas ventajas, o sacar a relucir la “ropa sucia” del pasado, no aporta nada de provecho en la capacitación, sino que puede traer a conversación malos sentimientos ocultos. Los momentos pasados solamente deberán sacarse a conversación de una manera constructiva, para utilizarlos cuando ha sido bueno o agradables y se intenta poner en marcha sentimientos positivos quizá por algunos olvidados. Pero es obvio que el pasado no puede ser cambiado; por tanto hay que encaminar las energías al presente y al futuro para mejorar el destino.
- ➡ **Ser específico,** hay que ser específico, concreto, preciso, es una de las normas fundamentales de la comunicación. Detrás de una comunicación específica, existen cambios, es una forma segura

de seguir adelante. Cuando no se es específico, de vez en cuando hay movilidad y cambio de conductas. Si por ejemplo, alguien se siente solo (a) y desea mayor tiempo para compartir con su pareja, no se aconseja decir algo así: No me tomas en cuenta, me siento abandonado (a), casi siempre estás ocupado. Este tipo de expresiones reflejan un sentimiento, Sin embargo, si no se hace un planteamiento específico, a lo mejor las cosas no cambiarán. Sería correcto poner alguna expresión más. Como por ejemplo: "¿Qué te parece si los dos nos comprometemos a dejar todo lo que tenemos que hacer hoy a las ocho de la noche, y así podamos cenar juntos y platicar?".

- ➡ **Evite las generalizaciones**, algunos términos como "siempre" y "nunca" muy raras veces son ciertos y tienden a formar etiquetas. Se recomienda decir: últimamente te veo algo distraído, que decir, siempre estás en las nebulosas. Para ser sinceros y francos y llegar a algún acuerdo, para generar cambios, son más efectivas las siguientes expresiones: La mayoría de veces....., en ocasiones tú....., algunas veces....., frecuentemente. Son formas de expresión que valoran a la otra persona y le hacen sentir bien.
- ➡ **Ser breve**, el repetir en varias ocasiones lo mismo con diferentes palabras, o alargarse excesivamente en un planteamiento o criterio, no es agradable para quien le escucha. Genera la sensación de ser tratado como alguien de poco entendimiento o como un bebe. Esto ocasiona, que el participante, tenga reacciones de rechazo y le rehuyan por crear un ambiente pesado cuando empieza a hablar.
- ➡ **Elegir el lugar y el momento adecuados**, en algunas ocasiones, el uso de buenas técnicas de comunicación, un modelo coherente o el dominio del tema a tratar pueden fracasar si no se ha elegido el momento adecuado para transmitirlo o entablar una relación. Es de suma importancia tener cuidado de algunos aspectos que

se refieren al momento en el que se quiere establecer la comunicación:

1. El ambiente, el lugar, el ruido que exista, el nivel de intimidad, las luces, etc.
2. Si se critica o se pide explicaciones se recomienda esperar a que estén a solas con el participante.
3. Si se quiere elogiar a alguien, es bueno que sea en público o este acompañado con su grupo de trabajo u otras personas significativas.
4. Cuando se ha comenzado una discusión y sentimos que la situación se pone difícil y se le escapa de las manos o que no es el momento oportuno se recomienda utilizar frases como: si no te importa podemos tratar esto en..... más tarde en el receso.

5.1.1.3. Manera de capacitar adultos.

Cuando se capacita hay que evitar perder esfuerzos al aplicar enfoques pedagógicos (educación de niños), ya que lo correcto será aplicar un proceso andragógico (educación de adultos). Son muy importantes las técnicas y la metodología que se utilizan para capacitar, entrenar e instruir. En muchas ocasiones se asume que los facilitadores de capacitación saben como capacitar, así de la misma manera se cree por sentido común que solamente por tener un amplio nivel de conocimientos sobre un tema en particular se puede enseñar con eficacia y transmitir el conocimiento. Empero, en la mayoría de los casos los facilitadores, capacitadores, instructores o relatores ponen en práctica un modelo tradicional que conocen y que han experimentado ellos mismos en su aprendizaje desde niños (modelo pedagógico), este modelo es aplicado para maximizar el aprendizaje de niños y adolescentes. Esta metodología puede ser contraproducente en la capacitación de adultos ya que la relación con el entorno que les rodea es diferente a la de los niños y adolescentes. Es por ello, que en muchos casos las capacitaciones tienen desalentadores resultados en comparación con su costo, esfuerzo y tiempo invertidos.

Es por ello que se requiere de un enfoque que se centre en la capacitación de adultos que es el enfoque andragógico. A continuación se presenta un cuadro de diferencias entre el acto pedagógico y el acto andragógico:

Cuadro N° 5.1: Diferencias entre pedagógico y andragógico:

Cuadro de Diferencias	
Acto Pedagógico	Acto Andragógico
▪ Niño / Joven.	▪ Adulto.
▪ Formativo.	▪ Orientador.
▪ Educador: Formador.	▪ Educador: Facilitador.
▪ Desarrollo de la individualidad.	▪ Visión de la vida.
▪ Traspaso de contenido.	▪ Intercambio de experiencias.
▪ Acepta.	▪ Cuestiona.
▪ No discrimina.	▪ Selecciona.
▪ Obligado.	▪ Libre / voluntario.
▪ Dependiente.	▪ Independiente.
▪ Escasa experiencia.	▪ Con experiencias.
▪ Dispone de tiempo.	▪ Tiempo limitado.
▪ Utilidad Mediata.	▪ Utilidad inmediata.
▪ Necesita ayuda, orientación.	▪ Responsable de sus actos.

Fuente: Vital Morales Collados (Consultor IST) 2002

Éstos tipos de enfoque generalmente son obviados o desconocidos por los encargados de capacitar a adultos y allí es cuando la experiencia y los conocimientos del adulto chocan con el contenido de los temas tratados, y aunque el participante este presente en el lugar de la capacitación su mente estará en otra parte y si por desconocimiento no se toma en cuenta la experiencia y no se le da al adulto la oportunidad de expresar sus ideas, todo lo que se realice para interesarle en el tema será en vano.

Además, hay que tomar en cuenta que el adulto es selectivo en la información que desea recibir ya que tiene una visión clara de la vida lo cual le lleva a buscar contenidos de utilidad inmediata, prácticos y

esenciales, no le gusta perder el tiempo. Es por ello que la capacitación debe estar centrada y bajo un enfoque andragógico.

5.1.2. REQUERIMIENTOS DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO.

A continuación se presentará una guía de los cursos y talleres propuestos, así como del contenido que éstos tendrán y que se los utilizará en la capacitación del personal de ANDINATEL S.A. que será desvinculado de la empresa. Estos cursos los reviso, modifíco y aprobó personal de ANDINATEL S.A. para la presentación de una propuesta de capacitación acorde a sus necesidades.

La empresa debe establecer los requerimientos para cada una de las actividades que se desarrollarán y que afectarán al trabajador, deberá evaluar las competencias actuales de los trabajadores a ser capacitados en tal o cual curso y deberá desarrollar planes para eliminar las brechas existentes entre las competencias necesarias y las competencias existentes. Se deberá incluir también, el análisis de necesidades que pueden aparecer en el futuro.

5.1.2.1. Objetivo.

El propósito de este programa de capacitación es orientar al personal de ANDINATEL S.A. sobre el contenido de los cursos y talleres que se deberán realizar dentro del programa de capacitación para el personal que se desvinculará de la empresa.

5.1.2.2. Contenido del programa de capacitación.

Como se indicó anteriormente los cursos, talleres u objeto de conocimiento que se ofrecerán a los trabajadores en proceso de desvinculación están orientados a la parte Psicológica y la Gerencia del sí mismo. A continuación se detallan los módulos con la orientación de sus respectivos cursos, como muestra en cada modulo se detalla la conformación de un curso y el resto de ellos se pueden encontrar en el anexo N° 13:

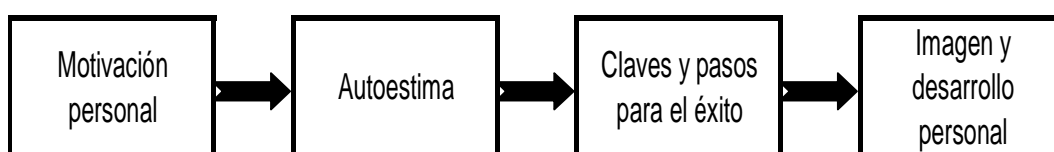
5.1.2.2.1. Psicológica:

Está dirigida a brindar apoyo y asistencia al empleado (y su familia) que transita por un retiro, despido y / o desempleo. Cuando sucede un retiro o despido hay diversidad de emociones y sentimientos involucrados los cuales afectan de diferente manera a las personas. Los cursos y talleres que se propone son los siguientes:

5.1.2.2.1.1. MODULO 1: Crecimiento personal.

Este modulo está orientado a recordar a los participantes lo valiosa que es una persona y los diferentes talentos que poseen, a continuación se presentan los cursos que conforman este modulo.

Cuadro N° 5.2: Crecimiento personal:



Elaborado: Ing. Claudio Sánchez Vargas.

5.1.2.2.1.1.1. Motivación personal:

➤ Objetivo General:

Lograr que los participantes identifiquen sus competencias, talentos y las utilicen para potencializar la confianza en sí mismo y motivarlos a esforzarse constantemente para alcanzar sus metas.

➤ Objetivos Específicos:

1. Concientizar sobre el poder de la motivación en el ser humano.

2. Crear alternativas que permitan aprovechar las oportunidades que el medio ofrece.

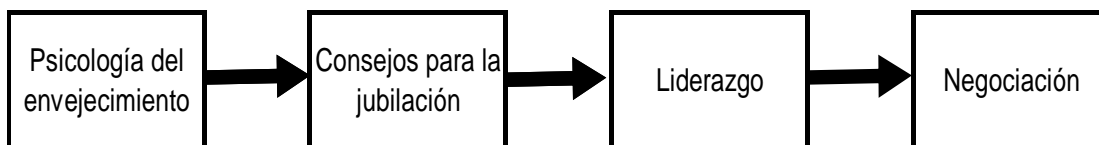
- ➡ Tiempo estimado de capacitación: 3 horas.
- ➡ Modalidad: presencial con apoyo de tutorías en horario establecido por el facilitador. Al finalizar el curso se entregara diplomas de participación.
- ➡ Lugar: el que la empresa determine.
- ➡ Horario: se sugiere desde las 09:00 hasta las 17:00.
- ➡ Dirigido: a los trabajadores desvinculados.
- ➡ Contenido: (objeto de conocimiento)

1. Como superar los miedos.
2. Ponga su mente siempre en positivo.
3. Forje su carácter.
4. Comience gradualmente.
5. Investigue, planifique y desarrolle.
6. Busque apoyo de expertos.
7. Enfrente a sus temores y domínelos.
8. Tenga control sobre sus pensamientos y controlará sus temores.
9. La iniciativa y creatividad.
10. ¿En realidad alguien conspira en mi éxito?
11. Soy fuente de prosperidad, bendición, amor y fuerza.
12. La vida en realidad es bella.
13. Amo a los demás como a mismo.
14. Usted vale lo que cree que vale.

5.1.2.2.1.2. MODULO 2: En el tiempo de la vejez y los cabellos blancos.

Este modulo pretende fortalecer la aceptación a está digna etapa de la vida y fortalecer las relaciones interpersonales, a continuación se presentan los cursos que conforman este modulo.

Cuadro N° 5.3: Malla en el tiempo de la vejez y los cabellos blancos:



Elaborado: Ing. Claudio Sánchez Vargas.

5.1.2.2.1.2.1. Psicología del envejecimiento:

➤ Objetivo General:

Reconocer las características psicológicas y fisiológicas del envejecimiento, en esta etapa del ciclo vital.

➤ Objetivos Específicos:

1. Identificar las características más importantes del envejecimiento.
2. Reconocer las nuevas competencias en esta etapa.

➤ Tiempo estimado de capacitación: 3 horas.

➤ Modalidad: presencial con apoyo de tutorías en horario establecido por el facilitador. Al finalizar el curso se entregará diplomas de participación.

➤ Lugar: el que la empresa determine.

➤ Horario: se sugiere desde las 09:00 hasta las 17:00.

➤ Dirigido: a los trabajadores desvinculados.

➤ Contenido:

1. La sociedad y los adultos mayores.
2. ¿Qué es la jubilación?
3. ¿Qué implicará la jubilación?
4. ¿Existe una determinada edad de jubilación?
5. ¿Vejez y jubilación son sinónimos?

6. ¿Qué factores intervienen para adaptarse a la jubilación?
7. ¿Qué factores influyen en la decisión de jubilarse?
8. ¿Cuáles variables relacionadas con el mundo laboral influyen en la decisión de jubilación?
9. ¿Qué variables no relacionadas con el mundo laboral influyen en la decisión de la jubilación?
10. ¿Qué consecuencias puede tener la jubilación?
11. ¿Qué ventajas pueden derivarse de la jubilación?
12. ¿Qué desventajas pueden derivarse de la jubilación?
13. ¿Cuáles son las fases en la jubilación?
14. Estrategias que se pueden desarrollar para obtener un ajuste positivo a la jubilación.

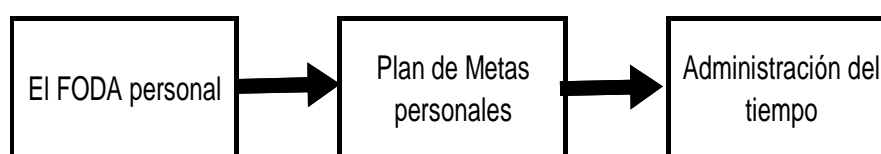
5.1.2.2.2. Administración de sí mismo.

Está dirigida a potencializar a la persona, brindar los conocimientos necesarios para emprender en una microempresa y prepararle para una futura reinserción laboral.

5.1.2.2.2.1. MODULO 3: Potencialidad personal

Este modulo le permitirá identificar al participante sus competencias y cómo administrarlas para su beneficio, a continuación se presentan los cursos que conforman este modulo.

Cuadro N° 5.4: Malla Potencialidad personal:



Elaborado: Ing. Claudio Sánchez Vargas.

5.1.2.2.1.1. El FODA personal:

➡ Objetivo General:

Desarrollar estrategias que definan la manera de reconocer el FODA personal de los participantes, considerar todas las opciones posibles y seleccionar las mejores alternativas de mejora personal.

➡ Objetivos Específicos:

1. Conocer el FODA personal para aprovechar de la mejor manera los aspectos internos y externos de los participantes, a fin de potenciar su rol en la sociedad.
2. Identificar sus expectativas a futuro y que debe el participante mejorar o eliminar de su vida para llegar al éxito personal.

➡ Tiempo estimado de capacitación: 8 horas.

➡ Modalidad: presencial con apoyo de tutorías en horario establecido por el facilitador. Al finalizar el curso se entregara diplomas de participación.

➡ Lugar: el que la empresa determine.

➡ Horario: se sugiere desde las 09:00 hasta las 17:00.

➡ Dirigido: a los trabajadores desvinculados.

➡ Contenido:

1. Introducción.
2. Organización del proceso de planeación personal.
3. Preparación de un plan estratégico personal.
4. Pasos del proceso de planeación personal.
5. Establecimiento de su misión o sus propósitos.
6. Análisis de su contexto.
7. Formatos, herramientas y técnicas a utilizar.
8. Análisis FODA personal.
9. Establecimiento de sus objetivos generales.

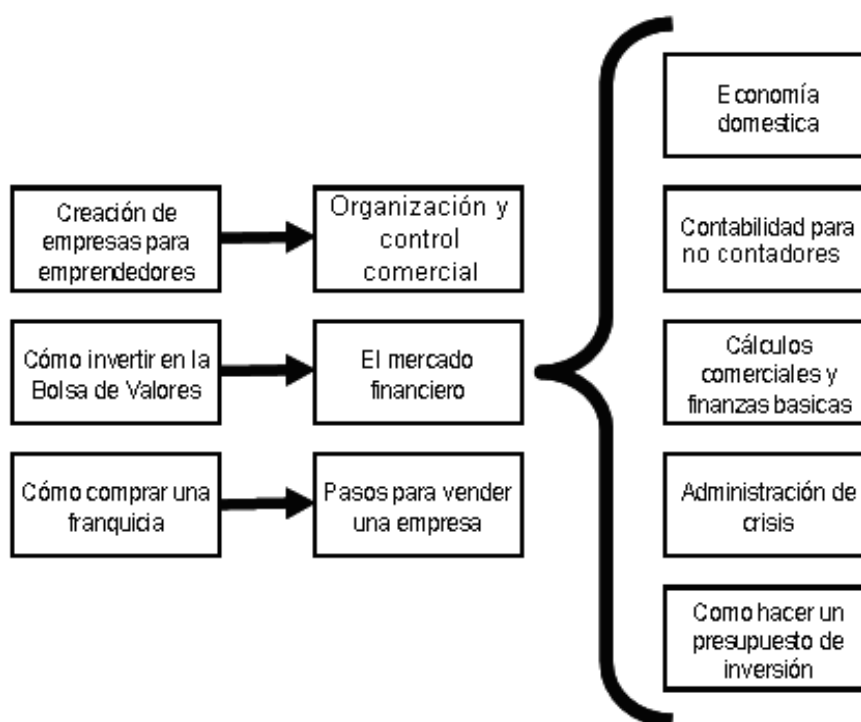
10. Selección de estrategias para alcanzar los objetivos.
11. Establecimiento de sus objetivos específicos.
12. Selección de actividades para cada objetivo específico.

5.1.2.2.2. MODULO 4: Emprendedor.

Está dirigido a iniciar una nueva actividad hacia el auto-empleo. Propone llevar a los desvinculados hacia un proceso que les permite ser auto-suficientes en lo personal, económico y profesional. Le permitirá iniciar un nuevo camino hacia el auto-empleo (creación de una empresa, invertir en la bolsa de valores, adquirir una franquicia).

Este modulo le brindara al participante herramientas necesarias para iniciar una actividad emprendedora, a continuación se presentan los cursos que conforman este modulo.

Cuadro N° 5.5: Malla Emprendedor:



5.1.2.2.2.1. Creación de empresas para emprendedores:

➡ Objetivo General:

Brindar la oportunidad a los participantes de conocer los pasos a seguir para emprender con su propia empresa, así como, conocer lo que deben realizar en cada etapa de la creación de su empresa, y evitar se sienta confundido o perdido en esta iniciativa.

➡ Objetivos Específicos:

1. Fomentar la creación de empresas.
2. Alimentar la investigación en el participante para la construcción de empresas.

➡ Tiempo estimado de capacitación: 20 horas.

➡ Modalidad: presencial con apoyo de tutorías en horario establecido por el facilitador. Al finalizar el curso se entregará diplomas de participación.

➡ Lugar: el que la empresa determine.

➡ Horario: se sugiere desde las 09:00 hasta las 17:00.

➡ Dirigido: a los trabajadores desvinculados.

➡ Contenido:

1. Introducción.
2. El reto de ser empresario.
3. ¿Cómo convertirme en buen negociante?
4. El cambio de ser dependiente a ser empresario.
5. ¿Cómo reconocer que debo cambiar?
6. Problemas que yo veo como oportunidades.
7. Algo que genere ganancias.
8. ¿Cómo lograr trabajar en equipo?
9. Las cualidades del emprendedor.
10. Causales para tener éxito o fracaso.

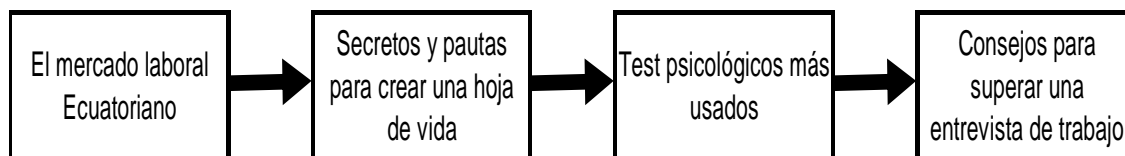
11. Las formas jurídicas en Ecuador.
12. La Sociedad Limitada.
13. Planificar nuestra empresa.
14. La visión de la empresa.
15. La Misión definir el rol del negocio.
16. El análisis externo (O, A).
17. El análisis interno (F, D).
18. Como debo formular objetivos.
19. La estrategia.
20. Diferentes alternativas estratégicas (Matriz DOFA).
21. La elección de una estrategia.
22. El plan de mercadeo.
23. El plan presupuestario y financiero.
24. Como se hace un resumen ejecutivo.
25. Consideraciones finales.
26. Como crear una micro empresa.

5.1.2.2.2.3. MODULO 5: Reinserción laboral.

Se dirigirá a dar elementos necesarios de preparación y adquisición de técnicas de búsqueda de empleo en el mercado laboral, está dirigido a buscar empleo en relación de dependencia y las diferentes etapas que esto conlleva.

Este modulo pretende brindar un mayor conocimiento de la situación laboral en el Ecuador y las diferentes técnicas de selección de personal utilizadas, a continuación se presentan los cursos que conforman este modulo.

Cuadro N° 5.6: Reinserción laboral:



Elaborado: Ing. Claudio Sánchez Vargas.

5.1.2.2.2.3.1. El mercado laboral Ecuatoriano:

➡ Objetivo General:

Dotar de los conocimientos necesarios para que el participante pueda iniciar la búsqueda de empleo en las empresas nacionales.

➡ Objetivos Específicos:

1. Brindar el conocimiento necesario de nuestra realidad nacional a los participantes.
2. Conocer las áreas y los puestos de trabajo en los cuales se necesita personal y los requisitos para cumplir con el perfil.

➡ Tiempo estimado de capacitación: 2 horas.

➡ Modalidad: presencial con apoyo de tutorías en horario establecido por el facilitador. Al finalizar el curso se entregará diplomas de participación.

➡ Lugar: el que la empresa determine.

➡ Horario: se sugiere desde las 09:00 hasta las 17:00.

➡ Dirigido: a los trabajadores desvinculados.

➡ Contenido:

1. Paradigmas en el mercado laboral Ecuatoriano.
2. Cambios en las Leyes.
3. Remuneraciones del mercado.

4. Desarrollar redes de futuros contactos (familiares, amigos, clientes, proveedores, etc.).
5. Empresas de selección de personal.
6. Actividad económica y mercado de trabajo.
7. Población económicamente activa.
8. Índice de desempleo, subempleo y empleo.
9. Empleo y relaciones laborales.
10. Políticas de empleo.
11. Evolución general del empleo.

5.2. RESULTADOS ESPERADOS.

Con la aplicación de este modelo de desvinculación programada o asistida para los trabajadores de ANDINATEL S.A. la empresa espera obtener resultados tanto en la parte interna como en la externa.

5.2.1. EN LO INTERNO.

Con la implementación de este modelo se espera los siguientes resultados en la empresa, a continuación se detallan algunos de ellos:

5.2.1.1. En la empresa.

- Mantener una imagen positiva de la empresa tanto a nivel interno como a nivel externo con potenciales clientes y proveedores.
- Permitir una mayor adaptación al nuevo medio en el que se desenvolverán.
- Lograr mayor credibilidad y respeto por las decisiones de los mandos altos, con respecto a los trabajadores que forman parte de programar o escoger la desvinculación y aquellos que aún trabajan en la empresa.

- ➡ Dar a entender a los trabajadores que la empresa está comprometida e involucrada con ellos y que se tiene una preocupación real por ayudar a los trabajadores que se van a desvincular a que se puedan reinserir en la sociedad.
- ➡ Tener el respaldo de los involucrados en el proceso de desvinculación para poder enfrentar, de forma técnica y humana, el momento de la notificación de la salida del trabajador.
- ➡ Minimizar los efectos en el clima laboral organizacional y mantener la productividad dentro de los niveles aceptables del servicio.
- ➡ Minimizar los malos entendidos y los chismes dentro de la empresa, evitar la tergiversación de la información para que el personal no la interprete de manera equivocada y el mensaje mantenga su esencia principal; y los trabajadores ocupen el tiempo en actividades constructivas y productivas.
- ➡ Alcanzar equilibrio y conservar el clima laboral.
- ➡ Sostener la motivación y la productividad de los trabajadores que se quedan en la empresa.
- ➡ Beneficiarse de un clima más comprometido con los cambios organizacionales y con los nuevos desafíos del mercado entre los trabajadores que se quedan.
- ➡ Reducir el conflicto emocional.
- ➡ Ayudar al resto de trabajadores a percibir bienestar y seguridad de parte de la empresa con respecto a cómo será su futuro si algún momento sale de la empresa.

5.2.1.2. Los desvinculados.

- ➡ Dar a conocer a los trabajadores que el proceso de desvinculación programada o asistida es algo natural dentro de las empresas y evitar que ellos piensen que es el fin del mundo para sus vidas.

- El participante quedará agradecido con la empresa y sus representantes por la preocupación demostrada, en lo que respecta a su futuro.
- Lograr el cambio en la percepción actual del trabajador, para que pueda analizar su desvinculación como una oportunidad de desarrollo y mejora profesional, más que una pérdida dolorosa que encierra y deprime.
- Reducir el trauma de la desvinculación laboral o despido.
- Mejorar el entusiasmo de los trabajadores desvinculados.
- Apoyar al personal desvinculado en todo el proceso, brindándole direccionamiento para evitar los tropiezos.
- Incentivar al personal desvinculado a explorar completamente sus habilidades, intereses y sus alternativas juiciosamente, antes de aventurarse en una búsqueda laboral espontánea.
- Proporcionar, a pesar de la depresión que conlleva la desvinculación, la idea concreta de que tendrá control sobre su destino.
- Apoyar al participante a entender y dirigir seriamente el proceso de cambio en el que está sumido.
- Reconocer sus fortalezas y sus oportunidades de mejorar, competencias y personalidad, para encarar con éxito los nuevos retos.

5.2.2. EN LO EXTERNO.

Con la implementación de este modelo se espera los siguientes resultados en la comunidad, a continuación se detalla algunos de ellos:

5.2.2.1. De la empresa.

- Lograr cuidar su imagen pública y demostrar responsabilidad social con la comunidad.

- ➡ Aminorar de manera importante el impacto social que representa la desvinculación de los trabajadores para el país.
- ➡ Poner en práctica la responsabilidad social. Esto le permite mantener la coherencia entre los logros obtenidos por la empresa y los trabajadores que le han colaborado para obtener este fin.

5.2.2.2. Los desvinculados.

- ➡ Incrementar la posibilidad de encontrar una nueva alternativa de trabajo más gratificante y desafiante, más sencilla y dinámica, en un menor tiempo y debilitamiento psicológico.
- ➡ Orientar a la familia, en especial al cónyuge, acerca de como suministrar apoyo y disminuir la intranquilidad generada por la desvinculación.
- ➡ Integrarse a la sociedad y aportar con nuevas plazas de empleo o producción.
- ➡ Brindar la oportunidad de poseer información útil sobre el mercado laboral ecuatoriano, detallada por áreas de especialidad, tipos de industria, escalas salariales, etc.
- ➡ Conocer qué posibilidades tiene en el mercado laboral, para así poder planificar su marketing personal y efectuar una campaña de búsqueda con eficacia.

5.2.2.3. En el país.

- ➡ Que los participantes tengan conocimientos necesarios para emprender en actividades productivas.
- ➡ Aumentará el número de micro empresarios.
- ➡ Mayor generación de fuentes de trabajo.

CAPÍTULO 6.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1. CONCLUSIONES.

6.1.1. Este Modelo de Outplacement es un proceso de consultoría, ayuda, protección, orientación, capacitación y entrenamiento, dirigido a los trabajadores amparados por el Contrato Colectivo de ANDINATEL S.A. que son los que mayor edad y antigüedad tienen en la empresa y que están por retirarse para acogerse al plan de desvinculación voluntaria, para beneficiarse de las jubilaciones a las cuales tienen derecho por cumplir con los requisitos que están establecidos en la Ley.

6.1.2. En Ecuador el tema de la desvinculación laboral es considerado como un gasto más que como una inversión en la imagen corporativa de las empresas; son muy contadas las empresas que tienen un modelo de desvinculación para los trabajadores que han cumplido su ciclo de productividad dentro de la empresa, las cuales dan a sus trabajadores cursos y talleres de motivación personal, conocimientos contables y micro empresariales. En su mayoría las empresas que se dedican a prestar el servicio de asesoría o consultoría de desvinculación laboral son las consultoras y las de servicios complementarios de capacitación. Es por ello que, ANDINATEL S.A. tiene la necesidad de contar con un modelo de desvinculación programada para sus trabajadores, que responda a sus reales necesidades.

- 6.1.3.** ANDINATEL S.A. se encuentra entre las mejores y más grandes empresas del Ecuador lo cual es una razón más para cumplir con la Responsabilidad Social que tiene con sus trabajadores. Además es una empresa que posee la certificación ISO 9001:2000 que establece en los principios del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) el involucramiento del personal, ya que ellos son la esencia de las organizaciones, también establece en su numeral 6.4 que la organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad de los requisitos del producto. ANDINATEL S.A. por otra parte, así como otras empresas dan gran importancia a los procesos de selección de personal, ya que éstos garantizan el mantener un buen nivel de desempeño de la empresa. El contratar el personal no adecuado será la causa para un desempeño por debajo del establecido.
- 6.1.4.** La edad promedio de los 1346 trabajadores que están amparados por el Contrato Colectivo de ANDINATEL S.A. es de 46,68 años y de éstos el 40,86% tienen más de 20 años de antigüedad en la empresa, lo cual indica que el personal es altamente experimentado y conocedor del funcionamiento del negocio. Asimismo, con la aprobación del Mandato Constitucional N° 8 emitido por la Asamblea Constituyente que eliminó la tercerización e intermediación laboral y permitió que 887 trabajadores pasen a formar parte de la nómina de ANDINATEL S.A., pero no a ser parte del Contrato Colectivo; el aumento de la nómina ocasionó que la edad promedio de los

trabajadores disminuya a 37,82 años y la antigüedad promedio se reduzca a 19,42 años.

- 6.1.5.** De los 1246 trabajadores desvinculados por ANDINATEL S.A. desde el año 2000 hasta el 2007, el 52,49% de ellos ocupaban cargos operativos y su edad promedio a la fecha de salida es de 46,26 años, de los cuales el 58,43% fue mayor de 45 años. De éstos trabajadores desvinculados la antigüedad promedio al momento de su salida fue de 17,15 años, lo cual permite concluir que ANDINATEL S.A. es una empresa cuyos trabajadores hacen carrera ya que tienen la estabilidad para permanecer el tiempo necesario hasta jubilarse.
- 6.1.6.** De los trabajadores amparados por el Contrato Colectivo se constató que el 54,06% están amparados por la Ley Especial de Jubilación para Trabajadores de Telecomunicaciones que ocupan cargos técnicos y de operadores de telefonía; sus edades están entre 28 años y 74,70 años de edad; el 44,63% de los trabajadores que se pueden acoger a esta Ley tienen edades mayores a 50 años y menores a 75 años; igualmente, éstos trabajadores tienen una antigüedad promedio de 21,70 años. esto permitiría a ANDINATEL S.A. programar las salidas de personal en función de sus necesidades y presupuesto.
- 6.1.7.** El despido de los trabajadores traerá consigo tensión en las partes involucradas en este proceso. El implementar un modelo

de desvinculación programada o asistida permitirá que los funcionarios de la empresa puedan comunicar abierta y efectivamente los beneficios que tendrán los trabajadores afectados con esta decisión; que esta capacitación que se les ofrecerá para desarrollar su conocimiento les servirá de apoyo y sobre todo sentirán que la empresa les trata con respeto, consideración y dignidad. Adicionalmente, la malla de cursos propuesta está orientada a que el trabajador pueda asimilar de la mejor manera la desvinculación laboral en la cual se tratará a la persona en su parte psicológica y al desarrollo de los conocimientos para que pueda emprender en actividades empresariales o para buscar una nueva alternativa de trabajo. Los cursos y talleres permitirán un aumento de las habilidades del trabajador a ser desvinculado y contribuirá a que el despido sea tomado como un proceso "normal" de la empresa. Adicionalmente se busca que el trabajador en estas condiciones pueda insertarse en los procesos productivos y económicos ya que posee las competencias y experiencias para ello.

- 6.1.8.** La fusión de las empresas ANDINATEL S.A. y PACIFICTEL S.A. para formar la Corporación Nacional de Telecomunicaciones traerán cambios en las estructuras organizacionales. Además, nuestro país se encuentre en una próxima elección de Presidente y Vicepresidente de la República, lo que de alguna manera incide en la decisión de reestructuración de la CNT. Por otra parte, ANDINATEL S.A. no tiene establecido un Modelo de desvinculación para los trabajadores que han cumplido los tiempos indicados en el Código del Trabajo, en la Ley Especial

para Trabajadores de las Telecomunicaciones y la Ley de Seguridad Social, razón por la cual talvez a dado largas a asta decisión de ir renovando la nómina de la empresa.

- 6.1.9.** El modelo de desvinculación programada o asistida realizado para ANDINATEL S.A. será aplicable para la desvinculación del personal de las dos empresas fusionadas, es por ello que la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) podría utilizar este modelo para implementar el Plan de Desvinculación Voluntaria a nivel nacional.

6.2. RECOMENDACIONES.

- 6.2.1.** El modelo de desvinculación laboral debería expandirse hasta abarcar a todo el personal de la empresa y no sólo a los que están amparados por el Contrato Colectivo. También, deberían implementar el modelo de desvinculación propuesto y difundirlo dentro de la empresa y la comunidad para de está manera dar a conocer todo lo que ANDINATEL S.A. hace por el bienestar de sus colaboradores y la comunidad.
- 6.2.2.** Presupuestar anualmente los recursos económicos necesarios para la paulatina modernización de la nómina y de está manera no acumularse de personal con los requisitos completos para acogerse al Plan de desvinculación voluntario. Este presupuesto debería ser utilizado en su totalidad todos los años ya que la

inestabilidad política ha causado que ANDINATEL S.A. tenga personal que desea retirarse de la empresa y por motivos presupuestarios no se puedan los trabajadores acogerse a este beneficio que tienen. Además, deberán realizar las gestiones necesarias con el Ministerio de Finanzas para la aprobación de las partidas presupuestarias para las liquidaciones de los trabajadores. También, deberán presupuestar los recursos económicos necesarios para la ejecución del modelo de desvinculación y todo lo que este conlleva implementarlo. Además se deberá realizar una medición de la satisfacción que tiene este modelo dentro y fuera de la empresa. Adicionalmente, se deberá crear un equipo de trabajadores entrenados y capacitados para hacerse cargo de los procesos de desvinculación que se den a futuro.

- 6.2.3.** ANDINATEL S.A. debería implementar un modelo de Responsabilidad Social, que entre otras situaciones ayudaría a que en este proceso no existan ni ganadores ni perdedores en el momento de desvinculación de los trabajadores y que en última instancia la comunidad sea la beneficiaria de este proceso.

- 6.2.4.** Crear un plan de sucesión de trabajadores a corto y largo plazo, ya que dentro de 5 años el 46,68% de los trabajadores tendrán 25 años de antigüedad y estarían en condición de acogerse a las jubilaciones establecidas por la Ley. Asimismo, establecer programas de capacitación donde éstos trabajadores que están

en condiciones de dejar la empresa capaciten y entrenen a los trabajadores menos antiguos.

- 6.2.5.** Dar la misma importancia al proceso de selección como al proceso de desvinculación de los trabajadores ya que la responsabilidad de la empresa no termina en el momento de la salida del trabajador; de esta manera, desarrollar en forma completa la gestión de Recursos Humanos, lo cual completaría el ciclo desde que un trabajador es seleccionado hasta que es desvinculado e integrado nuevamente en la sociedad. Esto permitirá que, se considere a la desvinculación o despido como parte de un ciclo profesional dentro de la empresa.
- 6.2.6.** Contratar personal para las áreas operativas, ya que aproximadamente el 50% de los trabajadores que se acogerían a la Ley Especial tiene la edad y la antigüedad necesaria para jubilarse en el momento que la empresa consiga el presupuesto requerido. Adicionalmente, la empresa deberá modernizar la nómina de las dos empresas que se fusionarán y aprovechar la oportunidad que tienen para estructurar la CNT con el número de trabajadores necesarios para mantener el servicio y el rol del negocio.
- 6.2.7.** Implementar este modelo de desvinculación programada o asistida en el corto plazo para otorgar a los trabajadores este beneficio y con ello motivarles a que se animen a acogerse al

Plan de desvinculación voluntaria, a la par la empresa deberá establecer un programa de capacitación continua para los trabajadores desvinculados, para lo cual tendrán que realizar convenios con fundaciones y empresas de ayuda a la comunidad. Igualmente, se sugiere contratar capacitadores que tengan experiencia en andragogía.

- 6.2.8.** Realizar evaluaciones de satisfacción de los temas y contenidos de los cursos que conforman las mallas propuestas, en caso de ser necesario realizar mejoramiento en los cursos que se dictarán para incrementar la satisfacción del trabajador desvinculado. Además, no permitir que el trabajador pierda la confianza en el modelo de desvinculación, se deben realizar mejoras continuas de acuerdo a las evaluaciones y vivencias de la implementación del modelo. También, se sugiere que las capacitaciones sean orientadas a la creación de PYMES y a que los trabajadores sean sus propios jefes.

7. FUENTES DE INFORMACIÓN O REFERENCIAS:

7.1. BIBLIOGRAFÍA.

1. ANDINATEL S.A. Contrato Colectivo 2007 - 2008. ANDINATEL S.A. Ecuador.
2. ANDINATEL S.A. Manual del Empleado.
3. ANDINATEL S.A. Informe de labores (Vicepresidencia de Desarrollo Organizacional). 2005
4. ANDINATEL S.A. Ensayo sobre la historia de las telecomunicaciones en Ecuador. Latinweb S.A. 2006.
5. ANDINATEL S.A. Reglamento Interno de trabajadores.
6. ANDINATEL S.A. Revista ANTENATEL nos complace comunicarle. 2004.
7. BAQUERIZO, Julieta. INFORME ECUADOR 2005. Reunión de Gobiernos y Expertos sobre Envejecimiento de Países de América del Sur. 2005.
8. CABEZA V., Lucero. Más allá de la responsabilidad. Ecuador. Ekos economía y negocios N° 148. 2006.
9. CAZARES H., Laura. Et. Al. Técnicas actuales de investigación documental. Ed. Trillas, 1991.
10. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Colombia. Mc Graw Hill. 2003.

11. COOPER, Robert K. La Inteligencia Emocional Aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Colombia. Norma. 1998.
12. COVEY, Stephen R. El liderazgo centrado en principios. México. Paidós. 1997.
13. COVEY, Stephen R. 45 Effective ways to Hiring smart!, Ten Speed Press. 1998.
14. Código del Trabajo. Quito – Ecuador. Editorial Jurídica del Ecuador. 2004.
15. Constitución Política de la República del Ecuador, Corporación de Estudios y Publicaciones, 2008.
16. DÁVILA, Vicente. Ley reformativa al Código del Trabajo, mediante la cual se regula la actividad de intermediación laboral y la de Tercerización de servicios complementarios. Ecuador. Oficio N° 0000196. Quito, 16 de junio del 2006.
17. DELGADO Padial, Antonio. Las influencias de los sistemas de calidad en los objetivos de la Gestión de RR-HH en las Pymes. España. Editorial de la Universidad de Granada. 2005.
18. EDITORIAL JURIDICA DEL ECUADOR, Código del Trabajo, 2002
19. FERNÁNDEZ, Tania .Outplacement / Desvinculación asistida / OPC. Guatemala. Revista de Psicología de la universidad de Chile. Vol VI, 1997
20. HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la Investigación. México. Mc Graw Hill. 1999.

21. HERSEY, Paúl. Management of Organizational Behavior. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 07458.
22. MORNELL, Pierre. Seleccione ganadores. Colombia. Norma. 2000.
23. PEREDA MARÍN, Santiago. Gestión de Recursos Humanos por competencias. España. Centro de estudios Ramón Areces S. A. 2001.
24. QUIJANO, Carmen. ¿En qué consiste un proceso de Transición de Carrera?, Claves del Outplacement, Tengo 50 años y me despiden, ¿es el fin del mundo? Right Management Consultants. 2006.
25. FISHER ROGER and URY WILLIAM, Getting t oyes, negotiating agreement without living in, Houghton Mifflin Company, USA. 1991.
26. SWAN, William S. Como escoger el personal adecuado. Colombia. Norma. 1991.
27. WERTHER Jr, William. Administración de Personal y Recursos Humanos. México. Mc Graw Hill. 2003.

7.2. LINCOGRAFÍA.

1. BARRAGÁN, Jorge Psic. Francisco. OUTPLACEMENT. http://www.psicologia_cientifica.com/bv/psicologia-36-1-outplacement-un-adios-con-menos-dolor.html.
2. ESLAVA, Edgar, Outplacement: "Un adiós con menos dolor", ¿El Outplacement después del Downsizing? Revista de Recursos Humanos. Lima, Perú. 2004.
3. ESLAVA, Edgar. Despido laboral y depresión. <http://www.monografias.com/trabajos37/despido-laboral/despido-laboral4.shtml>. Lima – Perú. 2002.
4. GRADOS E, Jaime. Nuevas tendencias en la gestión de Capital Humano. www.jaimegrados.com. Conferencia. 2000.
5. RedTelework. 30 Respuestas sobre el Outplacement. http://www.redtelework.com/Actualidad.asp?Id_Nota=3103.
6. SOCORRO, Félix. El despido a la inversa. <http://www.arearh.com/psicología/outplacement.htm>.
7. VIGORENA, Fernando. Outplacement: una oportunidad para la reingeniería personal. Revista de Recursos Humanos Magazine (rrhhMagazine). 2006.
8. <http://www.redtelework.com/diccionario.asp?Letra=B> (Directorio RH).
9. <http://www.sipalonline.org/glosario.html#O>.
10. www.arearh.com/glosario/OP.htm.
11. www.wikipedia.com.

8. ANEXOS.

8.1. ANEXO N° 1: CONVENIO DE CONFIDENCIALIDAD.



Oficio No. BSL-341-2007
Quito, 14 de diciembre del 2007

Ingeniero
Claudio Sánchez Vargas
Presente.-

De mi consideración:

En atención a su pedido formulado mediante comunicación de 16 de noviembre del 2007, informo que el mismo ha sido aprobado, para el efecto remito el convenio de confidencialidad suscrito entre el señor Presidente Ejecutivo y usted, por lo que solicito de estricto cumplimiento al mismo.

Atentamente,



Dr. Ramiro Peña Castillo
JEFE DE BIENESTAR SOCIO LABORAL

CONVENIO DE CONFIDENCIALIDAD

PRIMERA.- COMPARECIENTES:

Comparecen a la celebración del presente Convenio de Confidencialidad, por una parte, el señor César Regalado Iglesias, Presidente Ejecutivo, en representación de ANDINATEL S.A.; y, por otra parte, el Ing. Claudio Vinicio Sánchez Vargas, con C.I. 171006008-6, a quien para efectos de este convenio, en adelante se le denominará CUSTODIO.

SEGUNDA.- ANTECEDENTES.-

- 2.1. Mediante oficio sin número de 16 de noviembre del 2007, el Ing. Wilson Abad, Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, solicita a petición del señor Claudio Sánchez, estudiante de la Maestría en Gerencia Empresarial en la Escuela Politécnica Nacional, facilitarle la información de acuerdo a las políticas de la empresa, para que pueda desarrollar su tesis de grado previo a la obtención del título de Magíster en Gerencia Empresarial, titulada MODELO DE DESVINCULACION PROGRAMADA O DESVINCULACION ASISTIDA (OUTPLACEMENT) PARA LOS TRABAJADORES DE ANDINATEL S.A.
- 2.2. Con oficio No. BSL-285-2007 de 26 de noviembre del 2007, el Dr. Ramiro Peña Castillo, Jefe de Bienestar Socio Laboral, solicita autorización al Sr. Francisco Delgado, Gerente de Servicios al Cliente Interno, para que el Sr. Claudio Sánchez Vargas, ejecute el proyecto conjuntamente con personal del área, considerando que está dentro del plan o proyecto estratégico de la Gerencia de Servicios al Cliente Interno.
- 2.3. El Sr. Francisco Delgado, Gerente de Servicios al Cliente Interno, mediante sumilla inserta en el oficio citado en el numeral 2.2., autoriza para que el Sr. Claudio Sánchez realice el proyecto denominado DESVINCULACION PROGRAMADA O DESVINCULACION ASISTIDA (OUTPLACEMENT) PARA LOS TRABAJADORES DE ANDINATEL S.A.

TERCERA.- OBJETO.-

- 3.1. Por medio del presente instrumento el CUSTODIO se obliga expresamente para con ANDINATEL S.A. a guardar confidencialidad



sobre el contenido de toda la información considerada como confidencial, a la que tenga acceso en virtud de los servicios o trabajos que realice y que le sea remitida de manera verbal, visual, por escrito o por cualquier otra forma tangible o intangible para el desarrollo del proyecto, y el resultado del proyecto será de uso exclusivo para la Empresa.

CUARTA.- OBLIGACIONES DEL CUSTODIO.-

El CUSTODIO deberá cumplir a cabalidad las siguientes obligaciones:

- 4.1. La información confidencial se mantendrá en absoluta reserva y, bajo ningún concepto, podrá ser divulgada a persona natural o jurídica alguna, ajena a ANDINATEL S.A., salvo autorización expresa de ésta última u orden de autoridad pública competente. En este último caso el CUSTODIO informará a ANDINATEL S.A. de la existencia de tal requerimiento en el plazo de un día hábil contado desde la fecha de recepción del mismo.
- 4.2. Las obligaciones estipuladas en esta Cláusula no alcanzan a aquella información confidencial que:
 - 4.2.1. Sea de dominio público o se convierta en información de dominio público, excepto que lo sea como resultado del incumplimiento a las obligaciones de este Convenio de Confidencialidad;
 - 4.2.2. El CUSTODIO haya tenido acceso o haya producido de modo independiente con anterioridad a este Convenio de Confidencialidad;
 - 4.2.3. Aquella que se torne disponible de modo no confidencial y que provenga de una fuente distinta a ANDINATEL S.A. y sus representantes; o,
 - 4.2.4. Que la información fuere desarrollada por el CUSTODIO o sus allegados, independientemente de o sin referencia a cualquier información confidencial de ANDINATEL S.A. En una situación así, el CUSTODIO deberá tener la carga de la prueba de tal desarrollo independiente.
- 4.3. El CUSTODIO empleará sus mejores esfuerzos para que la información confidencial de ANDINATEL S.A., que esté a su disposición, sea manejada con cautela y para los fines relacionados para los que le haya sido proporcionada dicha información;

- 4.4. El CUSTODIO se obliga a la custodia de la información confidencial, aplicando las mismas medidas utilizadas en la custodia de la información similar propia;
- 4.5. El CUSTODIO se obliga a utilizar la información objeto del presente convenio únicamente para los fines para los que le haya sido proporcionada dicha información; y,
- 4.6. Al darse cuenta de cualquier pérdida, uso no autorizado o revelación de la información confidencial de ANDINATEL S.A., el CUSTODIO acuerda adoptar las medidas necesarias para ayudar a ANDINATEL S.A. a remediar tal uso no autorizado o revelación de la información confidencial.

La aplicación de este principio no exime al CUSTODIO de responder judicial y extrajudicialmente respecto de los perjuicios causados a ANDINATEL S.A., a causa de la divulgación de información confidencial no autorizada.

- 4.7. El CUSTODIO expresamente declara que se obliga a no revelar, difundir o hacer uso en beneficio propio o de terceros, de la información confidencial de ANDINATEL S.A.

QUINTA.- MATERIALES

- 5.1. Todos los materiales incluyendo, sin estar limitada a: documentos, dibujos, modelos, aparatos, esquemas, diseños, listas y cualquier cuerpo tangible que contenga información confidencial de ANDINATEL S.A., a las que tenga acceso, el CUSTODIO, deberán ser devueltos a ANDINATEL S.A., de acuerdo con las instrucciones razonables de ésta o deberán ser destruidos, incluyendo sus copias, al momento de la terminación de este Convenio o ante el pedido por escrito de ANDINATEL S.A.

SEXTA.- ALCANCE DEL CONVENIO

- 6.1. A más de lo antes referido, se considerará como información confidencial al contenido de todo documento o medio que se haya entregado al CUSTODIO, bajo el presente convenio con la leyenda "CONFIDENCIAL". Igual condición tendrá la información que se divulgue en cualquier reunión llevada a cabo entre personal de ANDINATEL S.A. y el CUSTODIO.

SEPTIMA.- NO LICENCIA

Este convenio no confiere al CUSTODIO ninguna licencia para usar la información confidencial de ANDINATEL S.A.

OCTAVA.- PLAZO

El presente Convenio, se entiende vigente a partir de la fecha de su suscripción terminará en el momento en que ANDINATEL S.A. así lo decidiere y lo notificare al CUSTODIO ó a la culminación del proyecto, es decir a la presentación de la tesis para la obtención del título de Magíster en Gerencia Empresarial. Este Convenio terminará inmediatamente a la recepción de tal notificación, dejándose claramente establecido, que por el hecho de tal terminación, ninguna de las partes deberá a la otra, indemnización alguna, salvo los casos de responsabilidad en que haya incurrido el CUSTODIO.

Ante la terminación de este Convenio o cuando ANDINATEL S.A. lo estimare conveniente, el CUSTODIO cesará inmediatamente el uso de la información confidencial de ANDINATEL S.A. y cumplirá inmediatamente con lo dispuesto en la Cláusula Cuarta de este Convenio. Ante el pedido de ANDINATEL S.A., el CUSTODIO certificará que ha cumplido con sus obligaciones aquí estipuladas.

NOVENA.- DERECHO A INICIAR ACCIONES

En el evento de que se produzca el incumplimiento de lo estipulado en el presente Convenio, ANDINATEL S.A. tendrá el derecho a iniciar las acciones legales, civiles o penales, de las que se crea asistido, incluyendo la reclamación de daños y perjuicios.

DECIMA.- INDEMNIDAD

El CUSTODIO reconoce que la divulgación no autorizada de la información confidencial de ANDINATEL S.A., que pueda resultar en un perjuicio económico para ésta última, en cuyo caso ésta tendrá derecho al resarcimiento de daños y perjuicios que sea determinado por el Tribunal de Arbitraje o el juez de lo penal, según el caso.

ÚNDECIMA.- CESIÓN DE DERECHOS

El CUSTODIO no podrá ceder sus derechos según este convenio, sin el consentimiento previo y por escrito de ANDINATEL S.A., salvo el caso de disposición de autoridad competente.

DECIMA PRIMERA.- DISPOSICIONES GENERALES

- 12.1. El CUSTODIO reconoce que la solución para cualquier incumplimiento de los términos de este Convenio se realizará en conformidad con la Ley, y se tendrá especial atención a las disposiciones establecidas en la Ley de Propiedad Intelectual, el Código Penal y demás normativa civil y tratados internacionales ratificados por el Ecuador;
- 12.2. Las partes declaran que, en el evento de incumplimiento o amenaza de los términos de este convenio, ANDINATEL S.A. tendrá derecho a iniciar las acciones legales y administrativas que estime del caso y a reclamar por el pago de los correspondientes daños y perjuicios;
- 12.3. Este convenio podrá ser reformado o complementado consensuadamente y por escrito; y,
- 12.4. Si cualquiera estipulación de este Convenio se vuelve inválida o inejecutable, tal estipulación será adecuada por las partes para su ejecución, sin perjuicio de lo cual, el resto del Convenio será mantenido en ejecución total.

DÉCIMA TERCERA.- LEGISLACIÓN, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA

- 13.1. La Legislación aplicable a este Convenio de Confidencialidad es la ecuatoriana.
- 13.2. Las partes renuncian a utilizar la vía diplomática para todo reclamo relacionado con este Convenio.
- 13.3. Para el caso de controversias relacionadas con la aplicación o interpretación de este convenio, que no sean de carácter penal, los comparecientes renuncian fuero y/o domicilio y se sujetan a la Ley de Arbitraje y Mediación y, en particular, al pronunciamiento de los señores árbitros del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito, a cuyo efecto realizan, además, las siguientes precisiones:
- 13.4. El proceso se llevará en la ciudad de Quito, ante el Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito, conforme su reglamentación interna;
- 13.5. Los árbitros habrán de resolver en derecho;

8.2. ANEXO N° 2: OCONORCONSULTING.

Esta información se encuentra en la siguiente página Web:
http://oconorconsulting.com/frame2__.htm.

Esta empresa presta los siguientes servicios:

➡ OUTPLACEMENT Y CAREER MANAGEMENT APOYO 100% EFECTIVO (CORPORATIVOS)

Para encontrar alternativas de ocupación laboral coincidentes con las aspiraciones de sus ex colaboradores.

¿QUÉ ES OUTPLACEMENT? Es un acompañamiento sistemático (entre tres y cinco meses) para personas impactadas laboral y actitudinalmente por el término de su contrato con la empresa.

BENEFICIOS PARA LAS PERSONAS: Es un refugio y medio eficaz para alcanzar nuevamente estabilidad ocupacional.

BENEFICIOS PARA LAS EMPRESAS: Es una forma de hacer tangible su filosofía de interés por la gente, aún cuando se la despide. Además reafirma la lealtad de los que quedan. Afianza su imagen pública como empresa.

Hemos diseñado un programa de "tutoría" que dura entre tres y cuatro meses (esto es lo usual internacionalmente) y que además reúne dos conceptos: uno convencional de apoyo para localizar ocupaciones laborales (Outplacement), pero además otro de vanguardia, de efectiva dotación de nuevas competencias en los participantes (career management) que tendrán que enfrentar la próxima etapa de sus vidas como empresarios.

El temario será exclusivo para el "grupo objetivo" de su empresa e incluye una estructuración metodológica que cumple los más exigentes estándares internacionales de consultoría profesional. Así también cuenta con la garantía de más o menos 8 años de experiencia en el tema: 250 integrantes apoyados con un 98% de efectividad relativa (luego de un año de ser asesorados). Otro aspecto

destacable es naturalmente nuestro experimentado equipo de profesionales y la mística de calidad y confiabilidad que según nuestros clientes nos distingue.

Vale mencionar que O'CONOR CONSULTING ha apoyado exitosamente la reinserción laboral de ejecutivos, profesionales de niveles medios y otro personal de empresas como CIBA GEIGY, SANDOZ, NOVARTIS, NABISCO, MOBIL OIL, IMPSAT, CARE - ECUADOR.

OBJETIVOS

1. LOGRAR AUTO-ESTIMA EN CADA PERSONA: que pueda asimilar el impacto psico-social del retiro.

2. LOGRAR QUE CADA PERSONA RECONOZCA A PROFUNDIDAD SU REALIDAD: que aprecie lo más posible su entorno interno (fortalezas - características - motivaciones) y medio externo (oportunidades). Que se informe del contexto empresarial, laboral, negocios, mercado, etc.

3. LOGRAR QUE CADA PERSONA SE PROYECTE LO MAXIMO POSIBLE HASTA SU META Y SU VISIÓN: que, luego de dotarle de perspectivas, herramientas y destrezas, desarrolle la práctica de buscar su ocupación; que lo logre si es posible en el tiempo de 3 ó 4 meses planificado para el programa (especialmente al tratarse de trabajos en dependencia laboral) o que se encamine efectivamente a la operación de su negocio si escogió esa dirección.

Es oportuno precisar que el programa consiste en "impulsar" y "motivar" la búsqueda y colocación laboral o alternativamente, de implementación de iniciativas empresarias, en que la persona por si misma como es lógico deberá actuar sostenidamente. O'CONOR CONSULTING no se compromete a actuar por si misma, sin la colaboración activa y efectiva de los participantes.

ACCIONES DEL PROCESO

1. Asesoría preliminar a la empresa, cómo prepararse y manejar el proceso de despidos (optativo).

2. Talleres de motivación y sensibilización (sensitivity training).
3. Sesiones de diagnóstico y autodiagnóstico, en perspectiva de "360 grados" (métodos científicos de evaluación).
4. Que encontraremos en el contexto externo? Seminarios informativos.
5. Feed-back y counseling (consejería y orientación psico-laboral).
6. Definición del plan estratégico personal.
7. Asesoría en marketing personal o marketing para negocios (lo que sea del caso).
 - a) Programa de outplacement: búsqueda de opciones en dependencia laboral.
 - b) Programa career management: búsqueda de opciones empresariales

RESUMEN DEL EQUIPO INTERNO Y EXTERNO:

En este programa intervienen consultores de nuestra firma, de la especialidad Psicología industrial, en los capítulos concernientes a diagnósticos, evaluaciones, talleres de motivación, orientaciones de carrera y capacitación en destrezas para el marketing personal.

Para las acciones de asesoría y apoyo efectivo en la búsqueda de espacios laborales vacantes intervienen consultores (head hunters) que conocen exhaustivamente el medio empresarial, que discriminan las diferentes tendencias de demanda de profesionales y acreditan amplios contactos para el caso.

Para las definiciones estratégicas y orientaciones generales sobre la factibilidad de montar negocios o actividades empresariales, contamos con la colaboración de experimentados y exitosos empresarios, quienes de la manera más amena y práctica compartirán su visión y describirán las diversas opciones estratégicas, tendencias y perspectivas productivas del país, (y del mundo para pensar en exportación), así como sus recomendaciones sobre aspectos claves para mantener y hacer prospero un negocio. De otro lado, para la fase de instrumentación, conjuntamente con el INTITEC, se ha preparado talleres,

capacitación y asesoría para análisis de mercado, planeación administrativa y financiera e implementación del contexto operacional.

Incluiremos adicionalmente, si el caso lo amerita, la participación de conferencistas invitados especiales que compartirán sus iniciativas, proyectos y servicios competentes tales como: Agentes de comercio exterior, Brokers de negocios de importación, Asesores financieros, Funcionarios de carteras de Estado relacionadas con promoción de empresas, Técnicos de fundaciones para auspicio de nuevas iniciativas productivas, Brokers de franquicias del extranjero, etc.

➡ **OUTPLACEMENT Y CAREER MANAGEMENT APOYO 100% EFECTIVO (PARA PERSONAS).**

¿Qué es Outplacement?

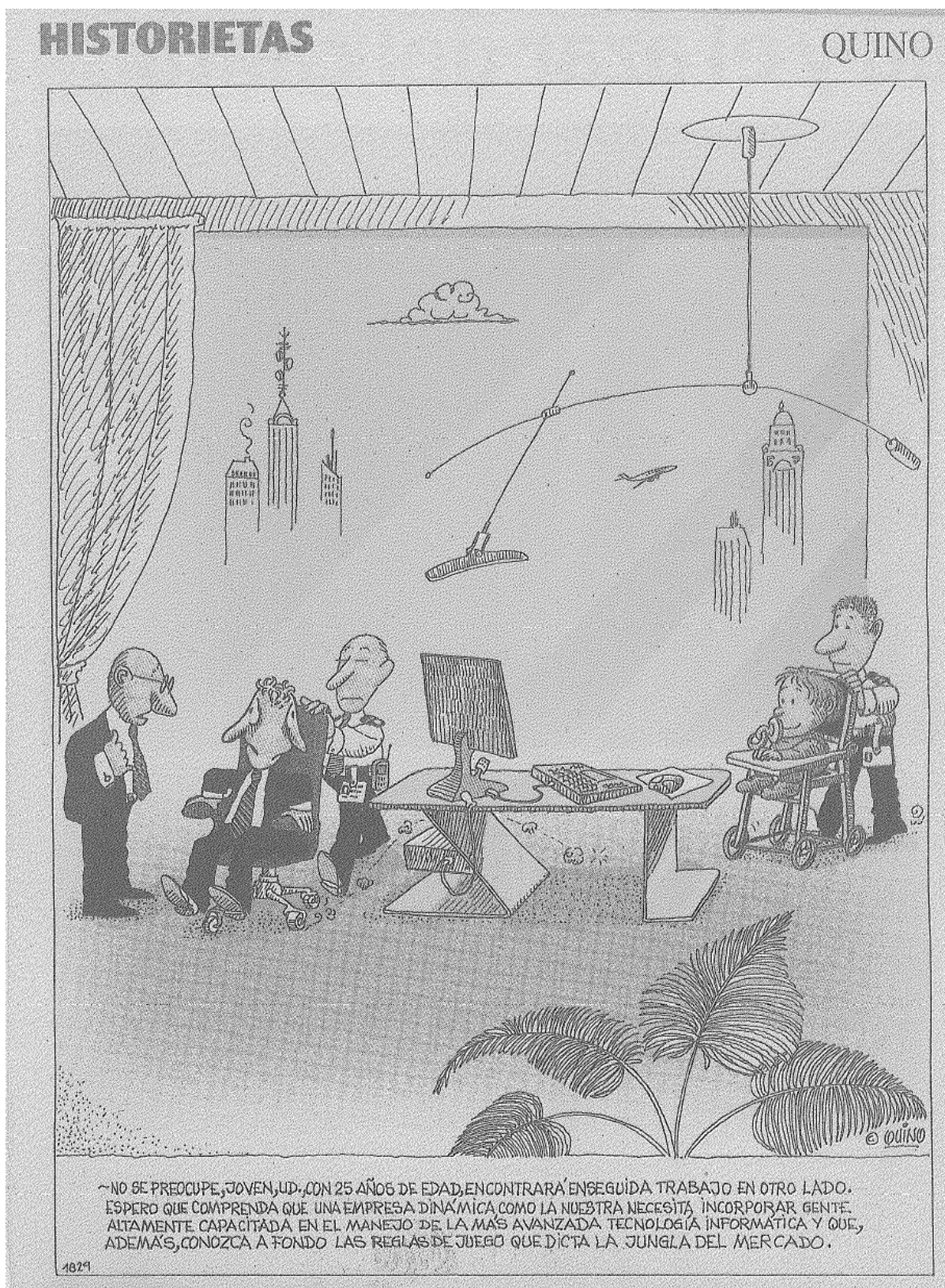
Es un "acompañamiento" sistemático de entrenamiento + asesoría + acciones, desarrollado conjuntamente con las personas que debe lograr recolocarse laboralmente. O proyectar actividades lucrativas particulares y negocios unipersonales Pero, también es "refugio motivante" contra el impacto actitudinal emocional y social por no tener trabajo.

DOS OPCIONES DEL SERVICIO

Asesoría Personal: O'CONOR le guía y acompaña durante dos o tres meses con acciones concretas para ubicar, en lo posible, opciones laborales para usted.

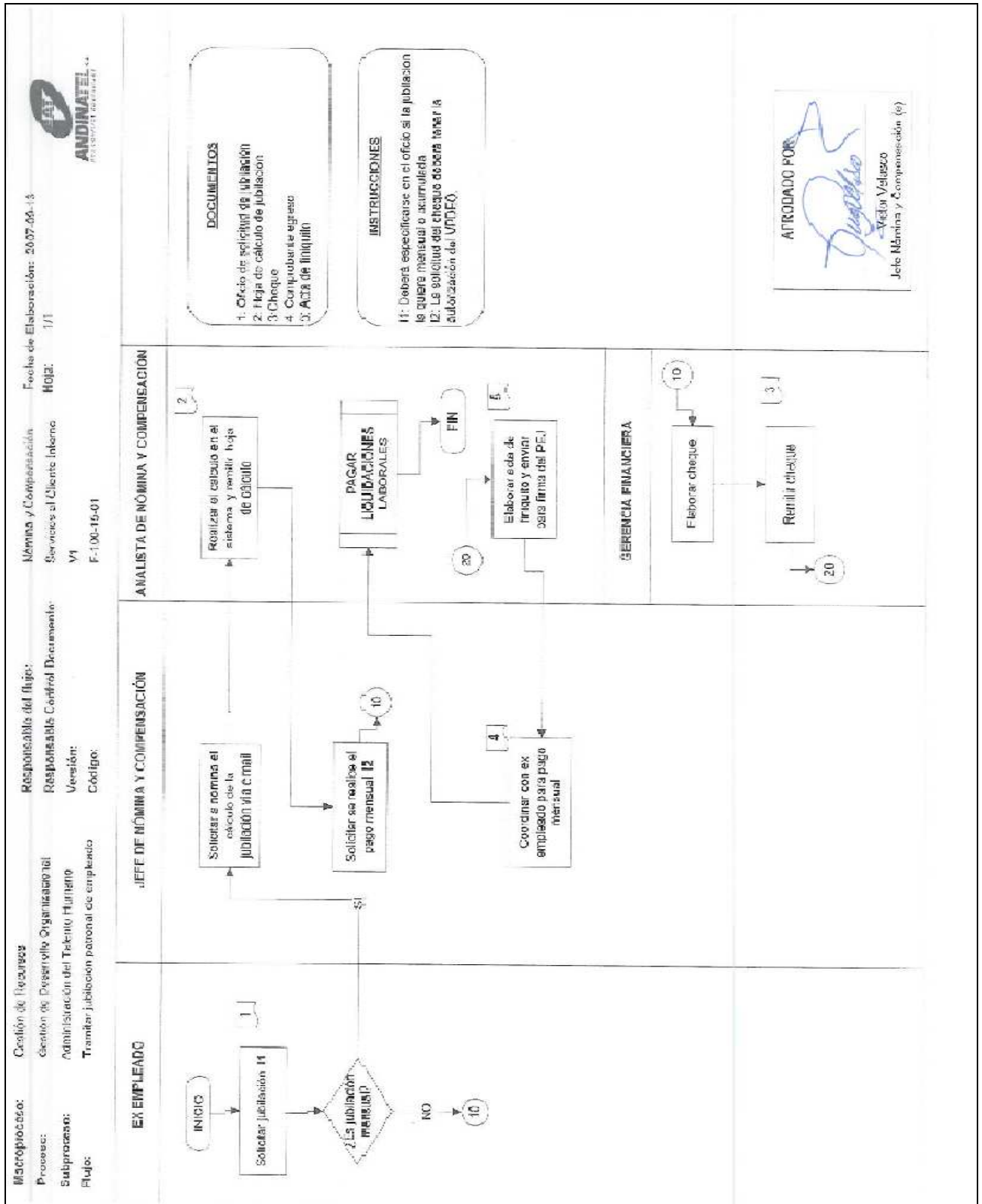
Seminario: Usted se integrará a otros ejecutivos, de características socio ejecutivas similares, el grupo recibirá de O'CONOR CONSULTING entrenamiento (taller de 20 horas) sobre tácticas efectivas para su plan de carrera y recolocación laboral. Luego por su cuenta usted desarrollará su proceso de Outplacement.

8.3. ANEXO N° 3: HISTORIETA DESVINCULACIÓN.



Fuente: El Comercio, domingo 28 de enero del 2007

8.4. ANEXO N° 4: TRAMITE JUBILACIÓN PATRONAL PARA EMPLEADOS DE ANDINATEL S.A.:



Fuente: ANDINATEL S.A.

8.5. ANEXO N° 5: CARICATURA:

Aunque usted no lo crea!

Finalmente después de mucho esfuerzo hemos logrado aparecer en Aunque usted no lo crea de Ripley's. Felicitaciones a todos por lograr esta gran hazaña de tener tantos presidentes como años.



Fuente: <http://www.cambiosecuador.com/2007/05/>

“Ojala que tanto dedicación y esfuerzo se traduzcan en datos menos curiosos, pero de mayor impacto para la población en general”.

8.6. ANEXO N° 6: PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL COMPOLÁN:

CONTENIDO:

1. Objetivo y Alcance.
2. Responsables.
3. Definición.
4. Metodología.
5. Formatos.

1. OBJETIVO Y ALCANCE.

Este procedimiento tiene como objetivo hacer conocer a Compolán los lineamientos que se tomarán en cuenta para cada proceso de selección manejado a través de ellos.

El presente está dirigido a todo el personal que sea contratado bajo la responsabilidad patronal de Compolán o cualquiera de sus filiales.

2. RESPONSABLES.

El Coordinador de Recursos Humanos de Compolán realiza los procesos de reclutamiento y contratación de personal con base en el presente procedimiento.

El Generalista de Recursos Humanos provee a Compolán toda la información requerida para la selección y contratación de los candidatos, selecciona y comunica el candidato a ser contratado.

3. DEFINICIONES.

3.1 Perfil.

Requisitos Técnicos y Administrativos para ocupar un cargo.

3.2 Posición.

Cargo que será ocupado con la persona seleccionada.

4. METODOLOGÍA.

4.1. Inicio del proceso.

Todo proceso de selección que inicie KFE y que sea manejado a través de Compolán, deberá ser comunicado por escrito (vía mail) por el / la Generalista de Recursos Humanos al Coordinador de Selección y Contratación de Compolán. Esta comunicación deberá realizarse al menos 1 semana antes de la fecha de incorporación, en el formato 001.

4.2. Selección.

Con base en el perfil definido para la posición, el Coordinador de Selección de Compolán evaluará las hojas de vida colectadas y preseleccionará a los candidatos que cumplan con los requisitos.

El Coordinador de Selección de Compolán realizará entrevistas individuales a los candidatos preseleccionados a fin de verificar el grado de cumplimiento del perfil definido para la posición. Las hojas de vida de los candidatos preseleccionados serán enviadas al Generalista de RRHH. Este se encargará de la coordinación de entrevistas en RRHH y el área involucrada.

4.3. Verificación de referencias laborales.

Una vez seleccionado el candidato finalista, el / la Generalista de RRHH comunicará al Coordinador de Recursos Humanos de Compolán quien deberá realizar una verificación de referencias laborales contactar telefónicamente al departamento de RRHH y Jefe inmediato de las tres últimas empresas en las que haya laborado el candidato finalista. El objetivo de esta llamada es verificar las fechas, tanto de ingreso como de salida, calidad del trabajo realizado y el motivo de salida del postulante en sus trabajos anteriores.

- Esta información se registra en el “Formato de Referencias Laborales” (formato #002)

Una copia de este documento deberá ser enviada al Coordinador de RRHH de KFE para archivo en el file personal del nuevo colaborador una vez concluido el proceso de selección.

4.4. Verificación de referencias Académicas.

Adicionalmente a la copia de los títulos académicos, se deberá confirmar la validez de los títulos académicos del postulante y contactar directamente a la institución emisora. Estas copias reposarán en el file personal de cada candidato contratado.

Esta información se registra en el “Formato de Referencias curriculares” (formato # 003).

4.5. Verificación de referencias Policiales.

Se deberá solicitar al candidato final un original del Récord Policial de manera que se confirme que no tiene ningún antecedente penal. El documento original reposará en el file personal del candidato en KFE.

4.6. Chequeo médico pre-ocupacional.

Antes de vincularse a una empresa alimenticia como KFE, cada postulante para trabajar en cualquiera de los centros de distribución de Quito o Guayaquil deberá realizarse un chequeo médico pre-ocupacional en el establecimiento previamente indicado por el Coordinador de Recursos Humanos de KFE.

Todo chequeo pre-ocupacional contiene:

Exámenes de laboratorio

Audiometría

Examen visual

Y en casos específicos, se depende de la posición que el candidato vaya a ocupar, se podrán pedir exámenes adicionales, como radiografía de tórax y columna.

4.7. Contratación.

Superada la fase de entrevistas, verificación de referencias laborales, académicas, policiales y una vez recibido el informe del chequeo pre-ocupacional, KFE procederá a confirmar la contratación del postulante.

Al candidato seleccionado se le entrega el documento "Requisitos para file personal" (Anexo # 004) para que los reúna y entregue el día de su ingreso a KFE.

5. FORMATOS

FORMATO # 001

REQUERIMIENTO DE PERSONAL

Nombre de la posición:

Área:

Centro de Costos:

Contrato: Fijo ____ Temporal ____

Ubicación Geográfica:

Sueldo Base:

Fecha aproximada para incorporación:

a) Conocimientos: educación, calificaciones, entrenamiento

- Edad:
- Nivel académico: primario ____ secundario ____ universitario ____
- Título universitario en:
- Idiomas:

b) Competencias

-
-

c) Experiencia

- # Años:
- Áreas:
- Sector:

d) Principales responsabilidades y funciones de la posición

FORMATO # 002

CHEQUEO DE REFERENCIAS LABORALES

Candidato:

Proceso al que aplica:

Nombre de quien da la referencia:

Cargo:

Relación con el candidato:

Fecha:

Teléfonos:

1. ¿Hace cuánto tiempo lo conoce?
2. ¿Cuáles considera son sus principales fortalezas o cualidades laborales?
3. ¿Existe algún aspecto laboral que deba mejorar?
4. ¿Mientras trabajaron juntos tuvo algún tipo de problema?
5. ¿Cómo fueron sus relaciones con superiores, colegas y subalternos?
6. ¿Si tuviera la oportunidad volvería a trabajar con él?
7. ¿Cuál fue el motivo de su salida?

Con RRHH

Fecha de ingreso:

Fecha de salida:

Posición que ocupó:

Motivo de su salida:

FORMATO # 003

CHEQUEO DE REFERENCIAS CURRICULARES

Candidato: Proceso al que aplica:

Nombre de quien da la referencia: Cargo:

Universidad: Facultad:

Fecha: Teléfono:

1. ¿Qué carrera estudió el candidato?

2. ¿En qué año culminó sus estudios?
3. ¿Se graduó en la institución?

FORMATO # 004

REQUISITOS PARA EL FILE PERSONAL

1. 1 foto tamaño carnet.
2. Copia de la HDV.
3. Copia de títulos académicos (colegio, universidad).
4. Copia cursos de capacitación recibidos.
5. Certificados de trabajos anteriores (al menos 2 últimos trabajos).
6. Copia de cédula y papeleta de votación.
7. Original del Record Policial.

8.7. ANEXO N° 7: ENTREVISTA DE SALIDA:

OBJET		ENTREVISTA DE SALIDA							
El presente documento es una encuesta de salida para proporcionar información a la Gerencia de Talento Humano de cuales son los motivos de su salida de la Empresa; sus respuestas serán tratadas de forma confidencial.									
FECHA	<table border="1"> <tr> <td>DA</td> <td>MES</td> <td>AÑO</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	DA	MES	AÑO				NOMBRE Y APELLIDO	
DA	MES	AÑO							
		PUESTO							
ÁREA		GERENCIA							
FECHA DE INGRESO		FECHA DE SALIDA							
		TIEMPO EN LA INSTITUCIÓN							
FORMA DE CONTRATACIÓN									
PRUEBA	<input type="checkbox"/>	OCASIONAL	<input type="checkbox"/>						
		PLAZO FIJO	<input type="checkbox"/>						
		HONORARIOS	<input type="checkbox"/>						
		PRÁCTICAS	<input type="checkbox"/>						
FUNCIONES DESEMPEÑADAS									
QUE ENCONTRO DE POSITIVO EN ANDINATEL		QUE ENCONTRO DE NEGATIVO EN ANDINATEL							
QUE ENCONTRO DE POSITIVO EN SU DPTO.		QUE ENCONTRO DE NEGATIVO EN SU DPTO.							
COMO CREE QUE ESTÁ ADMINISTRADA LA EMPRESA ANDINATEL S.A.									
Mal		Bien							
Muy Bien		Regular							
MOTIVO DE SALIDA									
Un trabajo mejor	<input type="checkbox"/>	Necesito un cambio	<input type="checkbox"/>						
Desmotivación	<input type="checkbox"/>	Conflicto de intereses	<input type="checkbox"/>						
Mejores Beneficios	<input type="checkbox"/>	Motivos Familiares	<input type="checkbox"/>						
		Sueldo	<input type="checkbox"/>						
		Cambio de residencia	<input type="checkbox"/>						
		Estudios	<input type="checkbox"/>						
		Estabilidad	<input type="checkbox"/>						
		Separación Voluntaria	<input type="checkbox"/>						
		Otros (Especifique)	<input type="checkbox"/>						
CUAL ES EL GRADO DE SATISFACCIÓN CON LOS SIGUIENTES ASPECTOS									
Aspectos	Completamente Satisfecho	Satisfactorio	Insatisfactorio						
Objetivos de la Empresa									
Trabajo Interesante									
Carga de Trabajo									
Relación con Superior Inmediato									
Formación y Capacitación									
Ambiente de Trabajo									
Reconocimiento de mi labor									
Beneficios Sociales									
Potencial de Promoción									
Relaciones con los compañeros									
Valores de la Empresa									
Salario									
Ambiente Laboral									
RECOMENDARÍA ANDINATEL S.A. A UN AMIGO PARA TRABAJAR									
SI (POR QUE)									
NO (POR QUE)									
CUAL ES SU OPINION DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO									
OBSERVACIONES:									
DIRECCION Y TELEFONO DONDE UBICARLE:									
ENTRE ENTREVISTA REALIZADA POR:		FIRMA :							

8.8. ANEXO N° 8: CLÁUSULAS RELACIONADAS CON EL ESTUDIO CONTRATO COLECTIVO PARA LOS TRABAJADORES DE ANDINATEL S.A.:

CLÁUSULA 8.- ESTABILIDAD Y GARANTÍA.-

ANDINATEL S.A., reconoce a los trabajadores amparados por el presente Contrato Colectivo, una estabilidad de treinta y seis (36) meses contada a partir de la vigencia de este instrumento.

ANDINATEL S.A. no podrá dar por terminada la relación laboral con ninguno de los trabajadores amparados por el presente Contrato Colectivo, con excepción de los casos previstos en el Código del Trabajo respecto al Visto Bueno. En este caso, el empleador deberá previamente hacer conocer al Comité Obrero Patronal, el hecho o los hechos imputados a él o los trabajadores, organismo este que hará conocer su resolución dentro del término máximo de ocho (8) días, transcurrido el cual, el empleador podrá hacer uso de su derecho a solicitar el Visto Bueno. Las partes acuerdan que el plazo de prescripción para el ejercicio de una acción de visto bueno por parte del patrono se contará a partir de la fecha de notificación de la resolución del Comité Obrero Patronal. Si no hay resolución y persiste el empate, en base al acta de reunión del comité, las partes aran uso de su derecho ante la respectiva autoridad administrativa.

Si ANDINATEL S.A., violando la estabilidad prevista en está cláusula, diere por terminada la relación laboral con uno o más trabajadores, pagará al afectado una indemnización equivalente al cien por ciento (100%) de las remuneraciones correspondientes que faltaren para completar el plazo de estabilidad pactado, cuyo cálculo se hará de conformidad con el Art. 35, numeral 14 de la Constitución Política del Estado y Art. 95 del Código del Trabajo, entendiéndose para el efecto los siguientes rubros: Sueldo Básico

Racionalizado, Subsidio de Antigüedad, Remanente de Componentes en Proceso de Racionalización, Horas Extras, Recargo Nocturno, Bonificación por Situación Geográfica, Reemplazos y la doceava parte de Bonificación de Mayo, Bonificación de Julio y Liquidación de Vacaciones. En ningún caso tal indemnización será inferior a veinte y cuatro (24) meses de remuneración, en cualquier tiempo en que se produzca el despido, más el 25% de su última remuneración mensual por cada año de servicio.

En forma complementaria, un trabajador que tenga más de ocho (8) años al servicio de ANDINATEL S.A. y las entidades que le precedieron, la indemnización se incrementara en una remuneración por cada año posterior al octavo, hasta un máximo de veinte (20) remuneraciones adicionales, por este concepto.

Luego de recibida por el trabajador la liquidación e indemnización previstas en esta cláusula y aún con Acta de Finiquito, en caso de tener cualquier reclamo adicional, por liquidación e indemnización que considere no pagadas, podrá acudir ante los jueces competentes.

Si ANDINATEL S.A., fuera de las causales del Art. 172 del Código del Trabajo, diere por terminada la relación de trabajo con uno o más dirigentes sindicales, miembros de la directiva del Comité de Empresas de los Trabajadores de ANDINATEL S.A., que representen a los trabajadores en la negociación del Contrato Colectivo, a más de la liquidación e indemnización indicada en esta cláusula, les pagará lo establecido en el Art. 187 del Código del Trabajo, en la forma y proporción allí señalados.

Las cláusulas precedentes en materia indemnizatoria es la que rige en ANDINATEL S.A. desde tiempo atrás y como consecuencia de la negociación ahora realizada, sólo añade que por imposición del Mandato Constituyente N°. 4 publicado en el registro oficial 273 del 14 de febrero del

2008, la indemnización por despido intempestivo en ningún caso podrá ser superior a trescientos salarios básicos unificados del trabajador privado.

CLÁUSULA 28.- BONIFICACIÓN POR SEPARACIÓN VOLUNTARIA.-

De conformidad a lo previsto en el Art. 185 del Código del Trabajo, en los casos de separación voluntaria de un trabajador, la compañía entregará inmediatamente la bonificación del 25% de la última remuneración por cada año de servicio en ANDINATEL S.A. y en las empresas que le precedieron. Igual pago hará la compañía, sin necesidad de trámite de desahucio previsto en el Código del Trabajo en los siguientes casos:

- a. Enfermedad terminal o fallecimiento del trabajador.
- b. Incapacidad permanente del trabajador o afección por accidente grave o caso fortuito que le impidiere seguir trabajando; y,
- c. Decisión de acogerse a la jubilación patronal.

CLÁUSULA 29.- JUBILACIÓN PATRONAL.-

ANDINATEL S.A., según lo previsto en los artículos 216 y siguientes del Código del Trabajo, por jubilación patronal entregará al trabajador que lo solicite, un fondo global del haber de la jubilación patronal, cuyo monto es de \$ 5.256,00 (CINCO MIL DOSCIENTOS CINCUENTA Y SEIS DOLARES AMERICANOS), para que el trabajador administre este capital por su cuenta, con lo cual se extingue definitivamente la obligación del empleador por este concepto.

El pago del fondo global se efectivizará en un plazo de 180 días, contados desde la fecha en que se produjo la separación o despido, previa acta suscrita ante Notario, autoridad administrativa o judicial.

CLÁUSULA 30.- PLAN DE RETIRO VOLUNTARIO POR RENUNCIA.-

En lugar de la bonificación por separación voluntaria que constaba en el literal d de la cláusula 29 del Contrato Colectivo anterior y por imposición del Mandato Constituyente N° 2 publicado en el registro oficial 261 del 28 de enero del 2008, se establece un plan de retiro voluntario consistente en que los trabajadores que manifiesten por escrito entregado directo al empleador, su voluntad de acogerse al mismo, y que previamente sean clasificados y aceptados por la empresa, perciban una compensación total y única equivalente a siete salarios mínimos básicos unificados del trabajador privado por cada año de servicio, hasta un monto máximo de doscientos diez salarios mínimos básicos unificados del trabajador privado, en total.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Se deroga la siguiente disposición transitoria el 26 de Junio del 2008

QUINTA.- PLAN DE SEPARACIÓN VOLUNTARIA E INCENTIVO A LA JUBILACIÓN PATRONAL.-

ANDINATEL S.A., en el plazo de 90 días después de suscrito el Contrato Colectivo, pondrá en vigencia un plan de separación voluntaria e incentivo a la Jubilación Patronal durante un mes, al cual podrá acceder por orden de prelación y de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria, todos los trabajadores de la compañía.

8.9. ANEXO N° 9: LA POLÍTICA DE DESVINCULACIÓN Y ELEMENTOS QUE LA DEBEN CONFORMAR:

La política de desvinculación

Para la aplicación del OPC se debe diseñar una política de desvinculación de Recursos Humanos que contribuya efectivamente a mantener la paz laboral en ANDINATEL S.A. basada en la necesidad que tiene la empresa por desvincular grupos de trabajadores que cumplen con los requisitos necesarios para desvincularse de la empresa o que la empresa decida por reestructuración que un trabajador salga. Es importante resaltar que la política se deberá basar en dos propósitos esenciales como requerimientos para mitigar, lo menos posible, las presiones usuales que produce una situación de desvinculación del trabajo: la primera es la necesidad del proceso de desvinculación y su inevitable vuelta atrás, y la segunda es la imparcialidad con la que se procederá la decisión de quienes se tienen que desvincular.

Elementos esenciales usados en una política de desvinculación:

- Amparar o ayudar con los medios económicos y nuevas técnicas o herramientas para la reinserción laboral de los trabajadores que abandonaran la empresa.
- Deberá estar destinada a eliminar situaciones de obstrucción laboral, par reducir el costo que le significa a la empresa postergar la decisión de la desvinculación de los trabajadores hasta que se convierte en un círculo vicioso.
- Tener el apoyo de las organizaciones gremiales de la empresa ya que ellos representar un actor principal al momento de evitar el deterioro del clima laboral y de la productividad.

- Establecer como política de Recursos Humanos para que sea cumplida por toda la empresa.
- Debe ser clara, concisa y sobre todo debe ser difundida a la totalidad de los trabajadores de la empresa.
- Involucrar enérgicamente en el proceso a los mandos altos de la empresa.
- Preferiblemente se debe evitar la desvalorización del talento humano, hay que tomar en cuenta que le genera a la empresa el mantenerlo, y además deberá evitar recompensar inconscientemente la baja productividad.
- Aceptar la responsabilidad social de apoyar con medios económicos y técnicas o herramientas de reinserción laboral para los trabajadores que deben desvincularse de la empresa.
- De manera prioritaria, se debe enfocar el apoyo del OPC a los trabajadores con mayor dificultad de reinserción en el mercado laboral.
- La Desvinculación es una actividad que la empresa debe manejarla con profesionalidad, de naturaleza administrativa, que se centra a los trabajadores desvinculados en las fechas establecidas y del tipo de cargo o contrato que tenga.

8.10. ANEXO N° 10: ENCUESTA PARA IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMA DE DESVINCULACIÓN ASISTIDA PARA EMPLEADOS DE ANDINATEL S.A.:

Fecha:

Estimados (Equipo, compañeros, colaboradores) ANDINATEL S.A.

Gracias por su participación en la encuesta para implementación de programa de desvinculación asistida 2009. Estamos conscientes de que todos estamos muy ocupados, pero les invitamos a que inviertan parte de su tiempo en completar esta importante encuesta para que juntos podamos identificar temas que permitirán medir nuestras necesidades de capacitación al momento que decidamos retirarnos de ANDINATEL S.A.

Su opinión personal es de suma importancia para nosotros, ya que esta encuesta nos proporcionará nuevas ideas de como reforzar los beneficios que ANDINATEL S.A. entrega a sus colaboradores, al momento de su desvinculación

Agradecemos su participación en esta encuesta. Sus opiniones son estrictamente confidenciales y anónimas. La información proporcionada por ustedes permitirá generar un nuevo proyecto que repercutirá en su beneficio personal y de su grupo familiar.

Antes de empezar, por favor lea las instrucciones que le permitirán contestar las preguntas de la encuesta.

Como completar la encuesta:

Marque una "X" en la casilla o casillas de acuerdo a su respuesta para cada pregunta.

Coloque "SI" o "NO" en la casilla de acuerdo a su respuesta para cada pregunta.

Complete con la información que usted crea necesaria en los lugares donde se le indica "CUALES".

Si la encuesta no es llenada en formato electrónico, por favor utilice un lápiz de punta gruesa o esferográfico de tinta de negro o azul y si eligió una respuesta y desea cambiarla, bórrela completamente o, si ha utilizado esferográfico, tache completamente la respuesta incorrecta y coloque la que es correcta.

La fecha límite para enviar la encuesta es el dd/mm/aaaa

Por favor elija el cargo actual que usted desempeña (Por favor marque sólo una respuesta).

<input type="checkbox"/> 1	Analista experto	<input type="checkbox"/> 22	Profesional 1
<input type="checkbox"/> 2	Analista júnior	<input type="checkbox"/> 23	Profesional 2
<input type="checkbox"/> 3	Analista señor	<input type="checkbox"/> 24	Profesional jefe
<input type="checkbox"/> 4	Asistente administrativo	<input type="checkbox"/> 25	Recaudador
<input type="checkbox"/> 5	Asistente administrativo jefe	<input type="checkbox"/> 26	Recaudador jefe
<input type="checkbox"/> 6	Asistente de profesional	<input type="checkbox"/> 27	Secretaria ejecutiva 1
<input type="checkbox"/> 7	Asistente financiero	<input type="checkbox"/> 28	Secretaria ejecutiva 2
<input type="checkbox"/> 8	Auditor	<input type="checkbox"/> 29	Secretario general
<input type="checkbox"/> 9	Auxiliar de servicios	<input type="checkbox"/> 30	Técnico de centrales telefónicas
<input type="checkbox"/> 10	Chofer	<input type="checkbox"/> 31	Técnico de redes telefónicas
<input type="checkbox"/> 11	Especialista administrativo 1	<input type="checkbox"/> 32	Técnico de redes telefónicas jefe
<input type="checkbox"/> 12	Especialista administrativo 2	<input type="checkbox"/> 33	Técnico de transmisiones
<input type="checkbox"/> 13	Especialista técnico 1	<input type="checkbox"/> 34	Técnico de transmisiones jefe
<input type="checkbox"/> 14	Especialista técnico 2	<input type="checkbox"/> 35	Técnico integral
<input type="checkbox"/> 15	Gerente de área	<input type="checkbox"/> 36	Técnico supervisor
<input type="checkbox"/> 16	Gerente provincial	<input type="checkbox"/> 37	Tecnólogo
<input type="checkbox"/> 17	Jefe de agencia	<input type="checkbox"/> 38	Tecnólogo 2
<input type="checkbox"/> 18	Mensajero de telecomunicaciones	<input type="checkbox"/> 39	Tecnólogo supervisor
<input type="checkbox"/> 19	Operador de cabinas	<input type="checkbox"/> 40	Teleoperador
<input type="checkbox"/> 20	Operador de telefonía nacional	<input type="checkbox"/> 41	Vicepresidente
<input type="checkbox"/> 21	Operador telefonía internacional		

1) ¿Cuánto tiempo trabaja en ANDINATEL S.A.?

<input type="checkbox"/>	1	Menos de 2 años
<input type="checkbox"/>	2	2 pero menos de 5 años
<input type="checkbox"/>	3	5 pero menos de 10 años
<input type="checkbox"/>	4	10 pero menos de 15 años
<input type="checkbox"/>	5	15 pero menos de 20 años
<input type="checkbox"/>	6	20 pero menos de 25 años
<input type="checkbox"/>	7	25 pero menos de 30 años
<input type="checkbox"/>	8	30 o más años

2) ¿Cuál es su sexo?

<input type="checkbox"/>	1	Femenino	<input type="checkbox"/>	2	Masculino
--------------------------	---	----------	--------------------------	---	-----------

3) ¿Qué edad tiene?

<input type="checkbox"/>	1	Menos de 20 años
<input type="checkbox"/>	2	20 a 25 años
<input type="checkbox"/>	3	26 a 30 años
<input type="checkbox"/>	4	31 a 35 años
<input type="checkbox"/>	5	36 a 40 años
<input type="checkbox"/>	6	41 a 45 años
<input type="checkbox"/>	7	46 a 50 años
<input type="checkbox"/>	8	51 a 55 años
<input type="checkbox"/>	9	56 a 60 años
<input type="checkbox"/>	10	61 o mayor

4) ¿Qué nivel de estudios concluido tiene?

<input type="checkbox"/>	1	Primaria
<input type="checkbox"/>	2	Secundaria
<input type="checkbox"/>	3	Tecnológica
<input type="checkbox"/>	4	Superior
<input type="checkbox"/>	5	Diplomado
<input type="checkbox"/>	6	Doctorado
<input type="checkbox"/>	7	Masterado
<input type="checkbox"/>	8	Otro:

¿Cuál?.....

5) ¿En qué turno trabaja?

<input type="checkbox"/>	1	Primero
<input type="checkbox"/>	2	Segundo
<input type="checkbox"/>	3	Rotativo

¿Se encuentra preparado para su retiro de ANDINATEL S.A.?

Si No

¿De qué manera?

.....

.....

.....

6) ¿Tiene planificada alguna actividad luego de su retiro de la empresa cuando se cumpla?

Si No

7) ¿Cuál sería su expectativa si desearía retirarse de ANDINATEL S.A.?

1	Ponerme un negocio propio
2	Comprar una franquicia
3	Invertir en la bolsa de valores
4	Buscar un nuevo trabajo
5	Dedicarse a la familia
6	Otros:

¿Cuáles?.....

8) ¿Tiene usted conocimientos técnicos o la experiencia para emprender en la actividad que menciono anteriormente?

Si No

9) ¿Le gustaría que ANDINATEL S.A. realice cursos y talleres de capacitación que le permitan tener un mayor conocimiento sobre como emprender en una nueva actividad?

Si No

10) ¿De los siguientes cursos y talleres cuales de ellos cree usted que le servirían para reforzar su actividad fuera de la empresa?

- 1 Como crear una micro empresa
- 2 Como administrar mi capital de trabajo
- 3 Obligaciones o beneficios tributarios
- 4 Contabilidad básica
- 5 Computación
- 6 En que invertir mi dinero
- 7 Introducción a la bolsa de valores
- 8 Como puedo adquirir una franquicia
- 9 Introducción a la gerencia de sí mismo
- 10 Como hacer una hoja de vida
- 11 Como encontrar mis fortalezas
- 12 Economía familiar
- 13 Como planificar mi jubilación
- 14 Otros:

¿Cuáles?.....
.....
.....
.....
.....

11) ¿Que tipo de asesoría desearía usted que ANDINATEL S.A. le facilitaría al momento de su retiro?

- | | |
|---|---------------|
| 1 | Tramites IESS |
| 2 | Empresarial |
| 3 | Laboral |
| 4 | Otros: |

¿Cuáles?.....

12) ¿Cuál considera usted que debería ser el papel de ANDINATEL S.A. antes de que se retire de la empresa?

- | | |
|---|---|
| 1 | Asesoría en proyectos |
| 2 | Capacitación para fortalecer conocimientos |
| 3 | Proporcionar información sobre posibilidad de inversión |
| 4 | Concientizar el reto de lo que implica su retiro |
| 5 | Brindar beneficios adicionales |

¿Explique?

13) ¿Sabía usted que ANDINATEL S.A. apoya a sus colaboradores en el momento de su jubilación o salida de la empresa?

Si No

14) Si en algún momento usted decide retirarse de la empresa para jubilarse, de los beneficios actuales, cuál le gustaría recibir:

<input type="checkbox"/> 1	Seguro médico
<input type="checkbox"/> 2	Seguro de vida
<input type="checkbox"/> 3	FYBECA
<input type="checkbox"/> 4	SUPERMAXI
<input type="checkbox"/> 5	Otros

¿Cuáles?.....

15) Estaría dispuesto a realizar un aporte mensual por los beneficios que reciba después de su desvinculación.

Si No

16) En qué porcentaje estaría dispuesto a aportar por los beneficios adicionales que se le otorgue.

<input type="checkbox"/> 1	50% - 50%
<input type="checkbox"/> 2	60% - 40%
<input type="checkbox"/> 3	70% - 30%
<input type="checkbox"/> 4	80% - 20%

8.11. ANEXO N° 11: PREGUNTAS Y NORMAS PROPUESTAS PARA LA ENTREVISTA DE RETIRO:

➤ Lista de preguntas propuestas para la entrevista de retiro voluntario.

1. ¿Usted me podría explicarme los motivos de su retiro?
2. ¿Qué opinión tiene sobre nuestra empresa?
3. ¿Que opinión tiene del puesto que ocupaba en nuestra todo este tiempo ANDINATEL S.A.?
4. ¿Cómo era su relación laboral con su jefe directo?
5. ¿Qué opinión tiene acerca de las condiciones físicas del ambiente donde usted desarrollaba su trabajo?
6. ¿Tiene alguna sugerencia u oportunidad de mejora sobre los beneficios sociales otorgados por la ANDINATEL S.A.?
7. ¿Se sentía conforme con su salario?
8. ¿Considera que ANDINATEL S.A. le brindó las oportunidades necesarias para progresar?
9. ¿Considera que se le proveyeron los suficientes programas de capacitación y entrenamiento así como también acertados criterios de evaluación de desempeño?
10. ¿Qué opina sobre las relaciones humanas que existían en su área de trabajo y sobre la moral y actitudes de sus ex compañeros de trabajo?
11. ¿Piensa que encontrará otras oportunidades en el mercado laboral?

➤ Normas propuestas para la entrevista de retiro por decisión de la empresa.

Despedir a un trabajador es una tarea muy complicada a las que la gerencia y los trabajadores de Recursos Humanos se enfrentan. El trabajador despedido, aunque advertido en ocasiones anteriores, con mucha frecuencia reacciona con incredulidad o violencia. Por lo que se debe tomar en cuenta las siguientes normas propuestas:

- ✓ No retrasar el anuncio de la desvinculación, para evitar los chismes, es decir, que la entrevista deberá realizarse lo más rápido posible desde que se toma la decisión, para evitar que se filtre la información y el trabajador se entere de tal decisión, por rumores de sus compañeros de trabajo.
- ✓ Planear cuidadosamente la entrevista, esto quiere decir:
 1. Planificar la reunión durante los primeros días laborables de la semana.
 2. Asegurarse que el trabajador tenga agendado la hora de la cita y realizar la confirmación de la asistencia.
 3. Nunca dar información al trabajador vía telefónica.
 4. La notificación no debe ser mayor de diez minutos.
 5. Evitar los días viernes y los días previos a los feriados así como las vacaciones.
 6. Realizar la reunión en lugares neutrales, jamás su propia oficina.
 7. Tener disponible toda la información histórica del trabajador, la notificación y la liquidación e indemnización preparados previamente.
 8. No planificar actividades pendientes después de la notificación.
 9. Tener a la mano los números telefónicos para las emergencias médicas o de seguridad.
- ✓ No esté con rodeos sea directo, hable sobre cosas concretas. Tan pronto como el trabajador entre al lugar de la entrevista, concédale unos segundos para que se acomode y luego infórmele la decisión tomada por la empresa.
- ✓ Describa la situación rápidamente máximo en tres o cuatro declaraciones, explique por que el trabajador se tiene que ir pero no lo confronte personalmente.
- ✓ Además enfatice que la decisión es irrevocable, que varias posiciones internas fueron analizadas, se realizó consultó con todas las gerencias y se

consideraron todos los factores importantes como el desempeño, la carga de trabajo y otros. No se extienda más de 10 o 15 minutos la charla.

- ✓ Escuche con atención, es muy importante continuar la entrevista hasta que el trabajador hable libremente y con razonada calma sobre los motivos de su despido y el paquete de beneficios que recibirá. No sea polémico, escuche activamente y realice que el trabajador hable mediante el uso de preguntas abiertas y dirigidas. Emplee la " tabla de reacción conductual", para medir la reacción del trabajador y decidir como proceder de mejor manera.

Hostil y enojado, ofende -enojo -decepción –resignación, defensivo y negociador, culpa- temor- incertidumbre- incredulidad, formal y procesa, vengativo- reprimido- controlado, estoico- choque- incredulidad- aturdimiento, llora/ solloza- tristeza- aflicción- preocupación.

1. Resuma lo que ha escuchado preguntándole si es o no de esa manera: " me parece como si se siente bastante enojado por esto...".
2. Evite confrontar el enojo o ponerse a la defensiva.
3. Sea objetivo, hable con hechos reales y ofrezca al trabajador información útil.
4. Permita que el trabajador sepa que usted considera que es un momento difícil, tanto para él como para usted que le da la noticia.
5. No participe en discusiones negociadoras, cambie el tema y diríjalo al tema central.
6. Ofrezca seguridades para el futuro y ponerlo en contacto con los encargados del Modelo de desvinculación.
7. Permita que el trabajador le haga preguntas siempre y cuando sean referidas a su propio caso.

8. Trate de evitar temas horizontales o verticales y discutir motivaciones de "políticas".
 9. Conserve un tono de voz formal.
 10. Comunique al trabajador que está consciente de su choque y afirme que los detalles pueden manejarse posteriormente si él así lo prefiere.
 11. Pregunte si tiene el trabajador alguna duda específica por el momento. Si la respuesta es negativa, hágale de las personas que están a cargo del modelo de desvinculación y haga la presentación.
 12. Dé al trabajador la oportunidad de llorar si esto ocurre. Sólo ofrezca un pañuelo.
 13. Evite comentarios tontos como: "¿porque llora?, no es tan importante".
 14. Cuando recupere la compostura, insista en los hechos y explique el los beneficios del modelo de desvinculación.
- ✓ Realice un análisis del paquete de liquidación. Describa los pagos por liquidación, las prestaciones, el acceso al personal de apoyo de la oficina y cómo serán manejadas las recomendaciones. Sin embargo, bajo ninguna circunstancia debe incluir ninguna promesa o prestación además de las ya establecidas en el paquete de apoyo. No prometa "investigar" algo y hacer volver al subordinado en fecha posterior.
 - ✓ Se aconseja no terminar la relación laboral en ese momento sino otorgar un período de preaviso, que hará que el impacto sea menor ya que continuará por un tiempo en su ambiente de trabajo.
 - ✓ Es necesario transmitirle en esta entrevista los medios que la empresa está dispuesta a facilitarle para la búsqueda de empleo antes de su partida definitiva y sobre todo reasegurarle en cuanto al tiempo que podrá dedicar a sus trámites personales y chequeos médicos.


**8.12. ANEXO N° 12: INSTRUCTIVO CALIFICACIÓN DE
PROVEEDORES Y PROVEEDORES DE CAPACITACIÓN:**

	<p>DOCUMENTO:</p> <p>INSTRUCTIVO DE CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN</p>	<p>Fecha: 2008-04-04</p> <p>Página 1 de 25</p>
---	---	--




**INSTRUCTIVO DE CALIFICACIÓN DE
PROVEEDORES DE SERVICIOS DE
CAPACITACIÓN DE ANDINATEL S.A.**

MARZO 2008

	INSTRUMENTO INSTRUMENTO DE CALIFICACIÓN DE PROMISORIOS DE OPERACIONES DE CONSTRUCCIÓN	No. 0000017 Fecha 11/01/18
ANEXO 4		
FORMA DE PLANEO PROGRAMAS		
Nombre: _____ Nombre del programa: _____ Nombre para las cuentas corrientes: _____ Domicilio: _____ Correo electrónico (opcional): _____ Empresa (opcional): _____ Teléfono (opcional): _____ E-mail (opcional): _____ Firma (opcional): _____		
Declara que la información contenida en el presente escrito es verídica y adjunta a ANDEPRATEL S.A. para permitirle la realización de sus deberes contractuales.		


	INSTRUMENTO INSTRUMENTO DE CALIFICACIÓN DE PROMISORIOS DE OPERACIONES DE CONSTRUCCIÓN	No. 0000017 Fecha 11/01/18
ANEXO 4		
DESCRIPCIÓN DE FONDOS FINANCIEROS		
La siguiente es la descripción de los fondos financieros que tiene la empresa promisorio. En la parte inferior encontrará el ítem del componente financiero que es:		
1. Capital: Es la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo. 2. Administración: La capacidad de la empresa para cubrir la necesidad de efectivo. 3. Administración: Fondo que puede la empresa disponer del efectivo. 4. Administración: Fondo que puede la empresa disponer del efectivo. 5. Administración: Fondo que puede la empresa disponer del efectivo.		
Para el propósito de cuentas con los siguientes indicadores financieros:		
1. Capital: Los recursos de efectivo a corto plazo están en la capacidad de la empresa para pagar sus obligaciones financieras a corto plazo. En la medida en que una empresa tenga suficiente flujo de caja, podrá cubrir a tiempo todas las obligaciones financieras. Entre los principales indicadores de efectivo se encuentran la siguiente:		
1.1 Capital: más o menos en relación con el activo corriente para el pago corriente. Fórmula: $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ (Índice)		
2. Administración: Los recursos de efectivo a corto plazo están en la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones financieras a corto plazo.		
2.1 Administración: más o menos en relación con el activo corriente para el pago corriente. Fórmula: $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ (Índice)		

	INSTRUMENTO INSTRUMENTO DE CALIFICACIÓN DE PROMISORIOS DE OPERACIONES DE CONSTRUCCIÓN	No. 0000017 Fecha 11/01/18
El objeto de esta acción es definir la estructura de un instrumento de financiamiento. Si la acción es para el caso de un préstamo, se debe indicar que la empresa está sujeta a la obligación de pagar el préstamo por medio de depósitos en una cuenta corriente. Si la acción es para la empresa, se debe indicar que la empresa está sujeta a la obligación de pagar el préstamo por medio de depósitos en una cuenta corriente.		
22. Forma de la Cuenta: El objeto de esta acción es definir la estructura de un instrumento de financiamiento. Si la acción es para el caso de un préstamo, se debe indicar que la empresa está sujeta a la obligación de pagar el préstamo por medio de depósitos en una cuenta corriente. Si la acción es para la empresa, se debe indicar que la empresa está sujeta a la obligación de pagar el préstamo por medio de depósitos en una cuenta corriente.		
Fórmula: $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ (Índice)		
23. Forma de la Cuenta: El objeto de esta acción es definir la estructura de un instrumento de financiamiento. Si la acción es para el caso de un préstamo, se debe indicar que la empresa está sujeta a la obligación de pagar el préstamo por medio de depósitos en una cuenta corriente. Si la acción es para la empresa, se debe indicar que la empresa está sujeta a la obligación de pagar el préstamo por medio de depósitos en una cuenta corriente.		
Fórmula: $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ (Índice)		
La acción de esta cuenta es definir la estructura de un instrumento de financiamiento. Si la acción es para el caso de un préstamo, se debe indicar que la empresa está sujeta a la obligación de pagar el préstamo por medio de depósitos en una cuenta corriente. Si la acción es para la empresa, se debe indicar que la empresa está sujeta a la obligación de pagar el préstamo por medio de depósitos en una cuenta corriente.		
24. Forma de Pago: El objeto de esta acción es definir la estructura de un instrumento de financiamiento. Si la acción es para el caso de un préstamo, se debe indicar que la empresa está sujeta a la obligación de pagar el préstamo por medio de depósitos en una cuenta corriente. Si la acción es para la empresa, se debe indicar que la empresa está sujeta a la obligación de pagar el préstamo por medio de depósitos en una cuenta corriente.		
Fórmula: $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ (Índice)		
3. Administración:		
El administrador financiero es responsable de la administración que una empresa tiene de la financiación de sus operaciones de un negocio.		

	INSTRUMENTO INSTRUMENTO DE CALIFICACIÓN DE PROMISORIOS DE OPERACIONES DE CONSTRUCCIÓN	No. 0000017 Fecha 11/01/18
1. Forma de la Cuenta: El objeto de esta acción es definir la estructura de un instrumento de financiamiento. Si la acción es para el caso de un préstamo, se debe indicar que la empresa está sujeta a la obligación de pagar el préstamo por medio de depósitos en una cuenta corriente. Si la acción es para la empresa, se debe indicar que la empresa está sujeta a la obligación de pagar el préstamo por medio de depósitos en una cuenta corriente.		
Fórmula: $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ (Índice)		
2. Administración:		
2.1 Administración: más o menos en relación con el activo corriente para el pago corriente. Fórmula: $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ (Índice)		
2.2 Administración: más o menos en relación con el activo corriente para el pago corriente. Fórmula: $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ (Índice)		
3. Forma de Pago:		
3.1 Forma de Pago: El objeto de esta acción es definir la estructura de un instrumento de financiamiento. Si la acción es para el caso de un préstamo, se debe indicar que la empresa está sujeta a la obligación de pagar el préstamo por medio de depósitos en una cuenta corriente. Si la acción es para la empresa, se debe indicar que la empresa está sujeta a la obligación de pagar el préstamo por medio de depósitos en una cuenta corriente.		
Fórmula: $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ (Índice)		
3.2 Forma de Pago: El objeto de esta acción es definir la estructura de un instrumento de financiamiento. Si la acción es para el caso de un préstamo, se debe indicar que la empresa está sujeta a la obligación de pagar el préstamo por medio de depósitos en una cuenta corriente. Si la acción es para la empresa, se debe indicar que la empresa está sujeta a la obligación de pagar el préstamo por medio de depósitos en una cuenta corriente.		
Fórmula: $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ (Índice)		
3.3 Forma de Pago: El objeto de esta acción es definir la estructura de un instrumento de financiamiento. Si la acción es para el caso de un préstamo, se debe indicar que la empresa está sujeta a la obligación de pagar el préstamo por medio de depósitos en una cuenta corriente. Si la acción es para la empresa, se debe indicar que la empresa está sujeta a la obligación de pagar el préstamo por medio de depósitos en una cuenta corriente.		
Fórmula: $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ (Índice)		

ALGUNOS PROVEEDORES DE CAPACITACIÓN:

Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional (CNCF)



El CNCF es una entidad que costea del 80% al 95% del costo de los cursos de capacitación que una empresa haya adquirido en los centros de capacitación acreditados. El requisito que deben cumplir las empresas interesadas es aportar al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) ya que el rubro de aporte al Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP), corresponde al CNCF, este valor se recauda mensualmente por medio de las planillas de aportes al IESS. Cada empresa tiene un cupo anual de financiamiento no acumulable, el cual consiste en cinco veces el monto de aportación anual al SECAP. Es decir que si una empresa aporta \$300 USD mensuales al SECAP (reporte de planillas de aportes), estaría aportando \$3.600 USD anuales y le corresponde un cupo de financiamiento para capacitación de \$18.000 USD. Si la empresa no utiliza este cupo, el 31 de diciembre de cada año lo habrá perdido.

De esta manera si la empresa interesada acepta las propuestas del Centro de Capacitación Acreditado (CCA) por la CNCF, el Consejo podría financiar directamente hasta el 80% de todos los cursos técnicos relacionados con el desarrollo de la productividad que la empresa adquiera con el CCA y hasta el 75% de los no técnicos (administrativos). De esta manera la empresa podría cancelar únicamente la diferencia del costo de los cursos. El beneficio de la capacitación es para todos los trabajadores bajo dependencia que estén afiliados y al día con sus aportaciones al IESS.

Si la empresa no ha trabajado antes con el CNCF lo primero que debería hacer es solicitar una clave en el Consejo, para lo cual tiene que firmar un convenio sobre responsabilidad de los usos electrónicos. Para realizar este trámite el Consejo solicitará ciertos requisitos (se explican más adelante). Después de ocho días laborables de haber entregado los documentos requeridos, se le entregará a la empresa una clave. De ahí en adelante, cada vez que la empresa adquiera un curso de capacitación con el CCA, ellos realizarán el respectivo ingreso y

aprobación del financiamiento con el CNCF, para lo cual tendrán que adjuntar algunos requisitos que solicite el CCA.

El CNCF ha fijado en \$6 USD el valor hora por cada participante, precio establecido para cualquier curso de capacitación que solicite la empresa. A continuación se realiza un cálculo demostrativo como ejemplo: Si el curso que la empresa necesita tiene 10 horas de duración y hay 25 participantes, el valor total de este sería \$1.500 USD de los cuales, la empresa asume entre \$300 USD a \$350 USD depende del tipo de curso (técnico o no técnico). Este valor no considera sala de reuniones, refrigerios, otros. Es por ello que la empresa debe negociar con la CCA para acordar en un precio que le convenga a las dos partes.

**DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA LA SUSCRIPCIÓN DE CONVENIOS ENTRE EL
CNCF Y PERSONAS JURIDICAS SUJETAS AL CONTROL DE LA
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS**

1. Certificado de cumplimiento de obligaciones y existencia legal otorgado por la Superintendencia de Compañías (original o copia).
2. Copia del nombramiento del Representante Legal de la Persona Jurídica.
3. Copia de cédula y papeleta de votación del Representante Legal.
4. Copia del Acta de Constitución de la empresa.
5. Si la empresa es tercerizadora o de intermediación laboral, además de los documentos mencionados anteriormente, deberá presentar una copia certificada de la autorización para funcionar como tal otorgada por el Ministerio de Trabajo.
6. Convenio para uso de Claves Electrónicas y hoja de datos debidamente llenados y firmados por el Representante Legal.

OBSERVACIONES:

- Los documentos enumerados del 1 al 5 deben estar notariados.
- El Convenio para Uso de Claves Electrónicas y la hoja de datos deberán ser llenados y enviados por duplicado.
- Las empresas cuyo objeto social incluya la tercerización o intermediación laboral, a efecto de cumplir con disposiciones legales emitidas por el Ministerio de Trabajo y Empleo, deberán adjuntar además de los documentos requeridos una copia certificada de la autorización para funcionar como tal otorgada por la misma cartera de Estado.
- La clave será emitida por el CNCF ocho días hábiles después de la fecha de solicitud.
- Si la empresa no es regulada por la Ley de Compañías (fundaciones, consorcios, asociaciones, entre otras) deberá presentar un certificado que compruebe dicha particularidad, el mismo es emitido por la Superintendencia de Compañías.
- En cualquier caso, los certificados emitidos por la Superintendencia de Compañías (documento No. 1 o literal anterior) tienen validez de 30 días por lo que, se aconseja tramitarlos una vez listos el resto de requisitos.

DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA EL INGRESO DE CURSOS AL SISTEMA DEL CNCF

1. Copia del RUC de la empresa (ambos lados).
2. Copia del Acta de Constitución de la empresa.
3. Comprobante de pago, emitido por el IESS, correspondiente al mes anterior.
4. Copia de la verificación del pago de dicho comprobante. Ejemplo: si el pago es realizado en Servipagos, la verificación será el ticket emitido en ventanilla.
5. Planilla normal de aportes del IESS donde consten los nombres de **todos** los participantes del curso. (Consolidado Planillas de Aportes).
6. Listado de todos los participantes del curso con la siguiente información: nombre, apellido, número de cédula y cargo. Esta información debe ser presentada en hojas membretadas de la empresa.
7. Copia de cédula **legible** de todos los participantes del curso.
8. Hoja de datos del curso con la siguiente información: tema, fecha, horario, número de horas y lugar (indicar calle, número, intersección y referencias claras).

OBSERVACIONES:

- Los documentos enumerados del 1 al 6 requieren sello y firma del representante legal de la empresa en cada página.
- Los documentos 1 y 2 serán necesarios únicamente para ingresar el primer curso; es decir que serán enviados una sola vez.
- Para acogerse al beneficio del subsidio por parte del CNCF todos los participantes del curso deben aportar al IESS, por ende al IECE / SECAP.
- En el listado no debe constar el nombre del Representante Legal no siendo esto un impedimento para que participe como oyente en el seminario.
- Si alguno de los participantes del curso sufre de discapacidad, será necesario adjuntar una copia del carné del CONADIS (firmada y sellada).
- El ingreso de los cursos al sistema del CNCF debe hacerse máximo 8 días antes del inicio del seminario.
- Si su empresa es una PYME (hasta 70 empleados afiliados al IESS), el CNCF reconocerá el 90% del valor de la capacitación de todas las mujeres y personas discapacitadas que participen en el curso.

FICHA DE RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS PARA LA FIRMA DE CONVENIOS CON EL CNFC

NOMBRE DE LA EMPRESA

CONTACTO NOMBRE
CARGO
TELÉFONO DE CONTACTO

NO.	NOMBRE DEL DOCUMENTO	OBSERVACIÓN	ADJUNTO
1	Certificado de cumplimiento de obligaciones y existencia legal otorgado por la Superintendencia de Compañías (original o copia).	VIGENTE Y NOTARIADO	<input type="checkbox"/>
2	Copia del nombramiento del Representante Legal de la Persona Jurídica.	VIGENTE Y NOTARIADO	<input type="checkbox"/>
3	Copia de cédula y papeleta de votación del Representante Legal.	VIGENTE Y NOTARIADO	<input type="checkbox"/>
4	Copia del Acta de Constitución de la empresa.	VIGENTE Y NOTARIADO	<input type="checkbox"/>
5	PARA TERCERIZADORAS E INTERMEDIADORAS LABORALES: Autorización de funcionamiento emitida por el Ministerio de Trabajo.	VIGENTE Y NOTARIADO	<input type="checkbox"/>
6	Convenio para uso de Claves Electrónicas y hoja de datos debidamente llenados y firmados por el Representante Legal.	DOS COPIAS	<input type="checkbox"/>

POR FAVOR ADJUNTAR ESTA FICHA AL ENVÍO DE DOCUMENTOS.

FICHA DE RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS PARA EL INGRESO DE CURSOS

NOMBRE DE LA EMPRESA

CONTACTO NOMBRE
CARGO
TELÉFONO DE CONTACTO

NO.	NOMBRE DEL DOCUMENTO	OBSERVACIÓN	ADJUNTO
1	Copia del RUC de la empresa (ambos lados).	CON SELLO Y FIRMA	<input type="checkbox"/>
2	Copia del Acta de Constitución de la empresa.	CON SELLO Y FIRMA	<input type="checkbox"/>
3	Comprobante de pago del IESS correspondiente al mes anterior	CON SELLO Y FIRMA	<input type="checkbox"/>
4	Copia de la verificación del pago de dicho comprobante	CON SELLO Y FIRMA	<input type="checkbox"/>
5	Consolidado Planilla de aportes del IESS donde consten los nombres de todos los participantes del curso y sus montos de aportación al SECAP.	CON SELLO Y FIRMA	<input type="checkbox"/>
6	Listado de todos los participantes del curso con la siguiente información: nombre, apellido, número de cédula y cargo.	EN HOJA MEMBRETADA	<input type="checkbox"/>
7	Copia de cédula legible de todos los participantes del curso.	LEGIBLE	<input type="checkbox"/>
8	Hoja de datos del curso con la siguiente información: tema, fecha, horario, número de horas y lugar		<input type="checkbox"/>
9	Copia del carnet del Conadis si existe algún participante discapacitado.	CON SELLO Y FIRMA	<input type="checkbox"/>

POR FAVOR ADJUNTAR ESTA FICHA AL ENVÍO DE DOCUMENTOS.

La Agencia CONQUITO (<http://www.conquito.org.ec>):

La siguiente información es tomada de la página Web de CONQUITO:

La Agencia Municipal de Desarrollo Económico CONQUITO es una entidad pública - privada con misión social y sin fines de lucro, cuyo objetivo fundamental es la promoción del desarrollo socioeconómico del Distrito Metropolitano de Quito.

CONQUITO es una Agencia autónoma, auto-sustentable, que incide en la gobernabilidad del Distrito Metropolitano con propuestas de políticas públicas. Impulsa el desarrollo económico local sostenible al promover la generación de riqueza y empleo, la innovación tecnológica, los flujos comerciales regionales, el financiamiento y el fortalecimiento empresarial.

Visión de futuro.

Quito Metropolitano constituido como un entorno productivo favorable para el desarrollo empresarial, la promoción del empleo digno y solidario; la prosperidad y el desarrollo humano de sus habitantes.

Origen.

CONQUITO nace en el Municipio del Distrito Metropolitano y se constituyó legalmente el 27 de octubre de 2003 por el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad, con Acuerdo Ministerial N° 03528. Fue creada para el cumplimiento del eje económico del Plan Equinoccio 21, cuya visión es "Quito como un territorio emprendedor, sustentable, nodo tecnológico y de servicios que potencia sus capacidades productivas, genera empleo y distribuye la riqueza con equidad en un entorno de seguridad jurídica".

Nace de la visión estratégica del Distrito Metropolitano de Quito como una capital productiva y competitiva, establecida en los planes de gobierno del Municipio de la ciudad: Plan Equinoccio Siglo 21 (al 2025) y Plan Bicentenario (2005-2009).

Los esfuerzos de la Agencia están fundamentalmente orientados hacia la Población Económicamente Activa (PEA) del Distrito (1'085.816 personas),

empresas radicadas en Quito (especialmente MiPYMES), cesantes (72.750 personas) y el tejido empresarial y organizativo, lo que corresponde a una cobertura territorial de 422.802 hectáreas.

Nuestros servicios.

Apoyo a la Competitividad

Como una estrategia para lograr el desarrollo endógeno del DMQ, CONQUITO busca generar las condiciones idóneas, para atraer la inversión e incentivar el incremento de la productividad y competitividad del tejido económico del territorio. Para lograrlo, se promueven las potencialidades del sector productivo, mediante procesos de asociatividad, transferencia tecnológica, generación de cadenas de valor, y aplicación de las tecnologías de información y comunicación.

Componentes.

Observatorio económico.

Para facilitar la toma de decisiones tanto públicas como privadas, se implementó un sistema de información que permite determinar el nivel de desarrollo del DMQ, mediante la provisión centralizada de indicadores económicos, sociales y de infraestructura. Más información en: <http://www.conquito.org.ec/observatorio>.

Agenda de competitividad de la región Quito – Pichincha.

El consenso entre los diferentes sectores sobre los objetivos estratégicos de la región es el primer paso para aumentar la competitividad de su sector productivo. De esta manera, en un esfuerzo conjunto, diversos actores sociales liderados por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, el Gobierno de la Provincia de Pichincha, el Consejo de Cámaras y Asociaciones de la Producción articulan su accionar en una agenda única que catalice el desarrollo productivo de la ciudad - región.

Cadenas de valor.

Una vez determinados los sectores dinámicos de la economía de la región se debe articular las cadenas productivas y transformarlas en cadenas de valor. Con este propósito CONQUITO promueve la asociatividad en los subsectores, mediante la metodología alemana PACA, como una forma de contribuir a la relación más eficiente entre sus eslabones o etapas productivas.

Parques industriales.

En la búsqueda de generar el entorno más apropiado para el mejoramiento productivo y convivencia urbana, CONQUITO, en conjunto con las dependencias municipales y el sector privado, desarrolló los estudios de prefactibilidad para la dotación de parques industriales en el DMQ. Con el apoyo de las diferentes entidades participantes se elaboró el proyecto de Ordenanza Parque Industrial de Turubamba (PIT), el mismo que fue dictado como Ordenanza Municipal N° 245, en el Registro Oficial de marzo de 2008. Está normativa da vía libre para la consolidación del PIT como una apuesta de la ciudad a un desarrollo industrial competitivo. Además, supone una garantía jurídica por un período de 99 años ya que no habrán cambios en el uso de suelo.

De esta manera, se busca generar condiciones de economías de escala, transferencia tecnológica, encadenamiento productivo, entre otras, para contribuir a la competitividad industrial de la región.

Requisitos.

Los interesados deben presentar una solicitud de instalación en la cual manifiesten su interés y motivación de formar parte de la Incubadora de Empresas. Adicionalmente, para participar en la selección de proyectos que quieran ubicarse en el Centro de Servicios de Desarrollo Empresarial, se deberá presentar obligatoriamente la siguiente documentación:

Proyectos de nueva creación:

- ◆ Fotocopia de la cédula de identidad del solicitante

► Plan de negocios

1. Datos de identificación de la empresa y actividad que se va a desarrollar
2. Datos del representante o promotor/es (formación, experiencia profesional y empresarial)
3. Descripción del mercado, clientes y competidores. (Segmento en que va a iniciarse la empresa, oportunidades de negocio y análisis del mercado potencial)
4. Plan de Recursos Humanos donde se detalle el número necesario de personas para poner en marcha el proyecto y perspectivas de generación de empleo.
5. Plan económico-financiero con previsión de al menos un año, donde se explicará la financiación de las inversiones y el flujo de caja.
6. Cualquier otro documento que se considere relevante de cara a la evaluación del proyecto. Por ejemplo: ser calificado, haber realizado cursos de formación.

Empresas ya creadas:

► Fotocopia del RUC

► Plan de Negocios

1. Datos de identificación de la empresa y actividad que se va a desarrollar
2. Datos del representante o promotor/es (formación, experiencia profesional y empresarial)
3. Descripción del mercado, clientes y competidores. (Segmento en que va a iniciarse la empresa, oportunidades de negocio y análisis del mercado potencial)
4. Plan de Recursos Humanos donde se detalle el número necesario de personas para poner en marcha el proyecto y perspectivas de generación de empleo.

5. Plan económico-financiero con previsión de al menos un año, donde se explicará la financiación de las inversiones y el flujo de caja.
6. Cualquier otro documento que se considere relevante de cara a la evaluación del proyecto. Por ejemplo: ser calificado, haber realizado cursos de formación.
7. Fotocopia de la inscripción de la escritura pública de constitución en el Registro Mercantil, gremios, ministerios según el tipo de empresa.
8. Certificados que demuestren estar al corriente de sus obligaciones de registro, fiscales, tributarias y de seguridad social, tanto de la sociedad como de los socios.

Toda la documentación solicitada que no sea original se acompañará, al momento de la entrega, de los documentos originales o copias certificadas, a fin de comprobar su autenticidad.

Un formato de plan de negocios se pondrá a disposición de los interesados en los Centros de Servicios de Desarrollo Empresarial.

Esta documentación será tratada de manera confidencial a todos los efectos.

FACTORÍA DEL CONOCIMIENTO

NOMBRE DE LA EMPRESA	REPRESENTANTE	Contacto Pagina WEB/Email	Actividad que realiza la empresa
NANNYS HOME	Carolina Saa	www.nannysecuador.com	Niñeras y servicio doméstico
PROCESAR	Sergio Cevallos	procesarintelligent@gmail.com	Estudios de Mercado
ANCE DESIGN	Edison Celi	www.ancedesign.tk	Diseño gráfico y publicidad
CONCRETOS CELULARES	Gonzalo Pachano	gpachano@gmail.com	Desarrollar e implementar concretos celulares
ENOVACTION	Javier Lizarzaburu	www.xymyx.com	Juegos para diferentes plataformas, producto XYMYX
DUETTO	Andrés Quirola	www.duetto-design.com	Diseño industrial
KOMUNIKARTE	Hugo Pineda	komunikarte_info@yahoo.es	Comunicación Digital
STRATEGIC THINKING	Ernesto Muñoz	strategicth@incubaconquito.org.ec	Consultoría empresarial

Fuente: CONQUITO.

La Factoría del Conocimiento es un espacio especializado para el fomento del emprendimiento, la incubación de empresas y la divulgación digital.

Para ampliar el conjunto de servicios de desarrollo económico, la Alcaldía construyó la sede principal de la Agencia Municipal CONQUITO, en un complejo arquitectónico denominado Factoría del Conocimiento, que en cinco mil metros cuadrados alberga la nueva incubadora de empresas, espacios para el conocimiento de nuevos oficios, aulas de capacitación, cibernario y un conjunto de servicios enfocados al uso intensivo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación. En su sede CONQUITO ampliará su gestión a más de 20.000 personas, con servicios certificados bajo las normas de calidad ISO 9001-2000, lo que garantiza un trato excelente a los usuarios.

Contemporaneidad, navegación, tecnología, usabilidad son parte de los principales conceptos que han sido la base del sistema de mobiliario diseñado para la Factoría del Conocimiento; un equipamiento que permite al usuario acceder a todos sus servicios.

CONQUITO además de lo mencionado ofrece asesoría legal gratuita en derecho societario y laboral:

Este servicio es para todos los emprendedores del Distrito

La Agencia Municipal de Desarrollo Económico - CONQUITO, con el objetivo de fortalecer las iniciativas emprendedoras y dar servicios integrales, pone a disposición de la comunidad un nuevo servicio de "Asesoría Legal"

La asesoría será gratuita y las personas interesadas pueden acercarse a la Factoría del Conocimiento, ubicada en la Av. Maldonado Oe1-172 y Cardenal de la Torre, en el siguiente horario: de lunes a viernes de 8H30 a 13H00.

Los temas que se ofrecen se detallan a continuación:

➡ **Derecho societario:**

Asesoría legal en constitución de Compañías Anónimas, Limitadas, en Nombre Colectivo, de Economía Mixta, en Comandita Simple y Dividida por Acciones y Sociedades de Hecho.

Domiciliación, disolución, liquidación, fusión, reformas estatutarias.

Elaboración, preparación, actualización y mantenimiento de Libros Sociales de Compañías, Nombramientos, Patentes, RUC; Fusión, Escisión, Disolución, Reactivación, Liquidación y Cancelación de Compañías.

Además, los permisos que necesita para abrir su pequeño negocio.

➡ **Derecho laboral:**

Tipos de Contratos:

Como se regula los deberes y derechos tanto de los empleados como de los trabajadores.

Norma todo lo referente a salario, horas de trabajo, despidos justificado y no justificados, contratos individuales.

Regula los conflictos de la relación jurídico-laboral.

8.13. ANEXO N° 13: CURSOS DE CAPACITACIÓN

8.13.1. PSICOLÓGICA:

8.13.1.1. MODULO 1: Crecimiento personal.

8.13.1.1.1. Auto-estima:

- **Objetivo General:**

Aumentar o desarrollar la seguridad y el amor propio en los participantes, por medio de la valoración de sí mismo.
- **Objetivos Específicos:**
 1. Corregir pensamientos que originan baja auto-estima en el participante.
 2. Dotar al participante de técnicas para fortalecer y estimular su auto-estima.
- **Tiempo estimado de capacitación:** 3 horas.
- **Modalidad:** presencial con apoyo de tutorías en horario establecido por el facilitador. Al finalizar el curso se entregara diplomas de participación.
- **Lugar:** el que la empresa determine.
- **Horario:** se sugiere desde las 09:00 hasta las 17:00.
- **Dirigido:** a los trabajadores desvinculados.
- **Contenido:**
 1. El valor de la auto-estima.
 2. Cuestionario para medir la auto-estima.
 3. Como se desarrolla la auto-estima.
 4. Principales manifestaciones de la auto-estima.
 5. Auto-aceptación.
 6. Tu imagen habla mucho de ti.
 7. Como me ven los demás me tratan.
 8. Auto-evaluación.
 9. El auto-respeto.
 10. Auto-confianza y auto-eficacia.
 11. La auto-valoración.
 12. Como desarrollar mí conocimiento.

13. Barreras de una adecuada auto-estima.
14. La auto-estima en los adultos.
15. La sanación y mejora de su auto-estima.
16. El perdonarme.

8.13.1.1.2. Claves y pasos para el éxito:

➡ Objetivo General:

Ofrecer al participante herramientas que le permitan tener éxito y descubrir, de forma clara cómo lograr sus objetivos y planes, de manera que pueda encaminarse hacia la excelencia.

➡ Objetivos Específicos:

1. Explicar qué significa y cómo se puede tener éxito en la vida.
2. Demostrar como la actitud personal, la preparación y el esfuerzo personal se relacionan.

➡ Tiempo estimado de capacitación: 4 horas.

➡ Modalidad: presencial con apoyo de tutorías en horario establecido por el facilitador. Al finalizar el curso se entregara diplomas de participación.

➡ Lugar: el que la empresa determine.

➡ Horario: se sugiere desde las 09:00 hasta las 17:00.

➡ Dirigido: a los trabajadores desvinculados.

➡ Contenido:

1. Tú siempre puedes elegir cambiar tu vida.
2. ¿Por dónde comenzar?
3. La mejor manera de tener éxito: hacer lo que le gusta.
4. Clave primera.
5. Clave segunda y tercera.
6. La rueda de la vida.
7. ¿Hoy es tiempo de soñar?
8. ¿Qué es más importante?
9. Apuntar alto.

10. Claves de la séptima a la décima.
11. Tú entrenador o ejemplo.
12. ¿El fracaso existe?
13. La historia de un fracasado de mucho éxito.
14. Usted tiene demasiada edad para emprender el camino al éxito.
15. El primer paso ...
16. El hombre y la máquina
17. El segundo paso hasta el octavo paso ...
18. Solo vencéndote vencerás.
19. El noveno paso ...
20. A un metro del oro.
21. Todo lo que brilla no siempre es oro.
22. El décimo paso ...
23. Todo empieza y es producido por FE.
24. Una idea... ¿puede cambiar toda su vida?

8.13.1.1.3. **Imagen y desarrollo personal:**

- ➡ **Objetivo General:**

Conocer lo importante que es cuidar la imagen y desarrollo personal, para presentarse y desenvolverse de acuerdo a la ocasión.
- ➡ **Objetivos Específicos:**
 1. Comprender la importancia de la imagen personal definida.
 2. Conocer los lineamientos para tener una conducta propia y aprender a regular el estado de ánimo.
- ➡ **Tiempo estimado de capacitación:** 3 horas.
- ➡ **Modalidad:** presencial con apoyo de tutorías en horario establecido por el facilitador. Al finalizar el curso se entregara diplomas de participación.
- ➡ **Lugar:** el que la empresa determine.

- ➡ Horario: se sugiere desde las 09:00 hasta las 17:00.
- ➡ Dirigido: A los trabajadores desvinculados.
- ➡ Contenido:
 1. La imagen su mejor carta de presentación.
 2. Identificadores de la imagen.
 3. Proyección de la imagen - personalidad.
 4. Los 4 elementos para una vida de calidad.
 5. Las 4 eses de éxito (salud, servicio, soluciones y sonrisa).
 6. Los sentidos y emociones.
 7. El lenguaje corporal.
 8. El poder del tono de voz.
 9. El arte del buen vestir.
 10. Comportamiento y buenos modales.
 11. Como potencializar mi vida.

8.13.1.2. MODULO 2: En el tiempo de la vejez y los cabellos blancos.

8.13.1.2.1. Consejos para la jubilación:

- ➡ Objetivo General:

Dar a conocer varios consejos para planificar y mantener cuidadosamente el estado físico saludable y estar financieramente seguro.
- ➡ Objetivos Específicos:
 1. Desarrollar un nuevo estilo de vida.
 2. Técnicas para realizar ejercicios y mantenerse saludable.
- ➡ Tiempo estimado de capacitación: 2 horas.
- ➡ Modalidad: presencial con apoyo de tutorías en horario establecido por el facilitador. Al finalizar el curso se entregara diplomas de participación.
- ➡ Lugar: el que la empresa determine.
- ➡ Horario: se sugiere desde las 09:00 hasta las 17:00.
- ➡ Dirigido: a los trabajadores desvinculados.

**Contenido:**

1. Consejos para una Jubilación Sana.
2. Planificación financiera.
3. ¿Cómo lograr una buena salud?
4. Conozca su cuerpo. (índice de colesterol, masa corporal aconsejable, nivel de azúcar en la sangre, peso vs. estatura, etc.)
5. Enfermedades más frecuentes y como vivir con ellas.
6. El estilo de vida.
7. Los vicios.
8. Comidas saludables.
9. Formas de calentamiento antes de realizar ejercicio.
10. Como hacer ejercicio.
11. Formas de relajación.
12. Participar en actividades para mantener y mejorar la salud.

8.13.1.2.2. Liderazgo:**Objetivo General:**

Mejorar la forma de influir sobre los demás, mediante la toma de decisiones e implementar el pensamiento analítico, innovador y racional.

**Objetivos Específicos:**

1. Identificar los rasgos de liderazgo en cada individuo por medio de prácticas grupales.
2. Definir principios y valores, roles y dones de cada individuo, que permitan aflorar el mayor beneficio de sus competencias.



Tiempo estimado de capacitación: 4 horas.

- Modalidad: presencial con apoyo de tutorías en horario establecido por el facilitador. Al finalizar el curso se entregara diplomas de participación.
- Lugar: el que la empresa determine.
- Horario: se sugiere desde las 09:00 hasta las 17:00.
- Dirigido: a los trabajadores desvinculados.
- Contenido:
 1. Liderazgo: energía que produce movimiento.
 2. Autenticidad: requerimientos para sobresalir.
 3. Los escenarios del futuro.
 4. Las organizaciones del siglo XXI.
 5. Confiar en los demás.
 6. El líder del futuro es capaz de hacer realidad sus sueños.
 7. Capacidad directiva.
 8. ¿Cómo auto-motivarse?
 9. Permanencia de los líderes.
 10. Los líderes de la próxima generación.
 11. El líder del siglo XXI.

8.13.1.2.3. **Negociación:**

- **Objetivo General:**

Negociar con efectividad aprender, desarrollar y poner en práctica todos los conocimientos, habilidades, destrezas, técnicas y capacidades para encaminar con éxito situaciones de interés.
- **Objetivos Específicos:**
 1. Conocer las diferentes posiciones en el proceso de negociación.
 2. Establecer una metodología de negociación y los pasos a seguir.
- **Tiempo estimado de capacitación: 3 horas.**

- ➡ Modalidad: presencial con apoyo de tutorías en horario establecido por el facilitador. Al finalizar el curso se entregara diplomas de participación.
- ➡ Lugar: el que la empresa determine.
- ➡ Horario: se sugiere desde las 09:00 hasta las 17:00.
- ➡ Dirigido: a los trabajadores desvinculados.
- ➡ Contenido:
 1. ¿Es una estrategia la negociación?
 2. Recuerde que los negociadores también son personas.
 3. Intereses del negociador.
 4. Características de un negociador.
 5. Errores fatales en la negociación.
 6. Negociaciones valiosas.
 7. Etapas de una negociación.
 8. Como anticiparse a un quiero o un necesito.
 9. Negociar con múltiples partes.
 10. Invente opciones que les beneficien a las dos partes.
 11. Caso practico de negociación.
 12. Que hacer cuando ellos son más poderosos.
 13. Analizar la fuerza de la negociación.
 14. Negociar cuando lo más importante es mantener la relación.
 15. Cambiando la forma de una negociación.
 16. Reconocer cuando juegan sucio.
 17. Algunos trucos sucios y tácticas engañosas.
 18. Los 7 hábitos del Dr. Stephen Covey.
 19. Conclusiones.

8.13.2. ADMINISTRACIÓN DE SÍ MISMO.

8.13.2.1. MODULO 3: Potencialidad personal

8.13.2.1.1. Plan de Metas Personales:

➤ **Objetivo General:**

Esclarecer la dirección hacia las metas personales o de negocio del participante, mediante el desarrollo de metas personales a corto, mediano y largo plazo. Se guiará al participante por los pasos hasta que vea el camino de forma clara y precisa de lo que desea alcanzar.

➤ **Objetivos Específicos:**

1. Reconocer la importancia de tener un propósito, estar motivado y poseer hábitos para el logro de metas personales.
2. Reconocer las oportunidades de superación personal que tiene el participante mediante la aplicación de herramientas para la definición y logro de metas personales.

➤ **Tiempo estimado de capacitación:** 5 horas.

➤ **Modalidad:** presencial con apoyo de tutorías en horario establecido por el facilitador. Al finalizar el curso se entregará diplomas de participación.

➤ **Lugar:** el que la empresa determine.

➤ **Horario:** se sugiere desde las 09:00 hasta las 17:00.

➤ **Dirigido:** a los trabajadores desvinculados.

➤ **Contenido:**

1. Breve introducción al tema.
2. ¿Qué nos lleva a fracasar?
3. Comenzar el plan de metas: formato de trabajo uno.
4. Una idea el primer paso ...
5. Seguir con el Plan de metas: formato de trabajo dos.
6. Desarrollo del plan de metas: formato de trabajo dos.
7. Compromisos para lograr el éxito en mi vida pasos segundo y tercero.

8. Prioridades en mi vida para lograr el éxito en todas las áreas.
9. Cuidado con los que te roban los sueños...
10. Secretos del éxito...

8.13.2.1.2. **Administración del tiempo:**

➡ **Objetivos Generales:**

Detectar y conocer cómo mejorar deficiencias en la administración del tiempo en diversos ambientes. Así como, conocer diferentes herramientas para la evaluación y medición de la administración del tiempo para alcanzar eficazmente los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo, en el menor tiempo posible.

➡ **Objetivos Específicos:**

1. Aplicar instrumentos de administración de tiempo.
2. Identificar los desperdicios más frecuentes de tiempo y la manera de evitarlos y controlarlos.

➡ **Tiempo estimado de capacitación: 5 horas.**

➡ **Modalidad:** presencial con apoyo de tutorías en horario establecido por el facilitador. Al finalizar el curso se entregará diplomas de participación.

➡ **Lugar:** el que la empresa determine.

➡ **Horario:** se sugiere desde las 09:00 hasta las 17:00.

➡ **Dirigido:** a los trabajadores desvinculados.

➡ **Contenido:**

1. El tiempo vs. a donde quiero ir.
2. Tipos de actividades.
3. Cómo administrar las diferentes actividades.
4. Diferencias entre un planificador y tener una agenda.
5. Mejoramiento de actividades y delegación de actividades.
6. Buscar potencializar el desempeño de las actividades entre sí.

7. Utilizar la tecnología para optimizar el tiempo que se desperdicia.
8. Los desperdicios más frecuentes.
9. Reflexiones finales.

8.13.2.2. MODULO 4: Emprendedor.

8.13.2.2.1. Organización y control comercial:

➡ **Objetivo General:**

Conocer el desarrollo y conformación del departamento de marketing, las formas más comunes y adecuadas de organizarlo, los tipos de control comercial que se establecen tales como el control de eficacia y el estratégico.

➡ **Objetivos Específicos:**

1. Brindar los conocimientos básicos para realizar un estudio de mercado.
2. Dar una guía de como está conformado el departamento de marketing y como se lo debe controlar.

➡ **Tiempo estimado de capacitación: 5 horas.**

➡ **Modalidad:** presencial con apoyo de tutorías en horario establecido por el facilitador. Al finalizar el curso se entregara diplomas de participación.

➡ **Lugar:** el que la empresa determine.

➡ **Horario:** se sugiere desde las 09:00 hasta las 17:00.

➡ **Dirigido:** a los trabajadores desvinculados.

➡ **Contenido:**

1. Desarrollo organizacional del área de marketing primera parte.
2. Desarrollo de la organización del área de marketing segunda parte.
3. Formas de organizar el área de marketing.
4. Organización funcional.
5. Organización por productos.
6. Organización por mercados.

7. Organización geográfica.
8. La distribución.
9. Tipos de control.
10. Cómo buscar la actitud de los clientes.
11. Control de eficiencia.
12. Control estratégico.

8.13.2.2.2. Como invertir en la bolsa de valores:

➡ Objetivo General:

Dar a conocer con un lenguaje sencillo los términos utilizados en el mundo de la bolsa de valores, así como, enseñar desde cómo abrir una cuenta con una casa corredora de valores, qué estrategias utilizar para diferentes tipos de inversiones y dónde se podrá dar cuenta con facilidad el participante, que con muy poco capital se puede llegar a tener una gran fortuna en corto tiempo.

➡ Objetivos Específicos:

1. Conocer los términos más frecuentes en el mundo de la bolsa de valores.
2. Generar estrategias propias para invertir dinero.

➡ Tiempo estimado de capacitación: 5 horas.

➡ Modalidad: presencial con apoyo de tutorías en horario establecido por el facilitador. Al finalizar el curso se entregara diplomas de participación.

➡ Lugar: el que la empresa determine.

➡ Horario: se sugiere desde las 09:00 hasta las 17:00.

➡ Dirigido: a los trabajadores desvinculados.

➡ Contenido:

1. Introducción a la bolsa de valores.
2. Bolsas de valores nacionales e internacionales.
3. Fijar objetivos.
4. ¿Cómo cuantificar sus objetivos?
5. ¿Cómo establecer sus metas?

6. ¿Cómo hacer sus metas flexibles?
7. ¿Cómo elegir sus medios?
8. Acciones que pagan altos dividendos.
9. Acciones especulativas.
10. Establecer su nivel aceptable de riesgo.
11. El conocimiento reduce el riesgo.
12. El riesgo de inflación y de mercado.
13. Recapitulación.

8.13.2.2.3. El mercado financiero:

➡ **Objetivo General:**

Conocer los organismos que integran el Sistema Financiero Ecuatoriano, cuál es su funcionamiento, sus responsabilidades; qué tipo de documentos emiten; cómo está integrado con el resto de mercados financieros del mundo.

➡ **Objetivos Específicos:**

1. Conocer las diferentes entidades que conforman el Sistema Financiero Ecuatoriano.
2. Conocer como se relaciona el Sistema Financiero Ecuatoriano con el resto del mundo.

➡ **Tiempo estimado de capacitación: 5 horas.**

➡ **Modalidad:** presencial con apoyo de tutorías en horario establecido por el facilitador. Al finalizar el curso se entregara diplomas de participación.

➡ **Lugar:** el que la empresa determine.

➡ **Horario:** se sugiere desde las 09:00 hasta las 17:00.

➡ **Dirigido:** a los trabajadores desvinculados.

➡ **Contenido:**

1. Ley de seguridad financiera.
2. Entidades que conforman el Sistema Financiero Nacional.
3. ¿Qué son los mercados financieros?

4. Elementos de los mercados financieros.
5. Tipos de mercados financieros.
6. Los mercados monetarios.
7. Tipos de mercados monetarios.
8. Mercados de títulos valores.
9. Los mercados de capitales.
10. Los mercados de capitales-renta fija.
11. Mercados primarios y mercados secundarios.
12. Mercados de renta fija y de renta variable.
13. Mercados nacionales y de divisas.
14. La globalización de los mercados financieros.
15. Los mercados financieros internacionales.
16. Los mercados internacionales financieros (más importantes).
17. Los mercados sectoriales.
18. Los mercados de países emergentes.
19. Recapitulación.
20. Ejercicios prácticos.

8.13.2.2.4. **Como comprar una franquicia:**

- ➡ **Objetivo General:**
Facilitar información sobre las principales formas para integrarse en el mercado de franquicias con el conocimiento adecuado que le pueda garantizar el éxito en la elección que realice el participante.
- ➡ **Objetivos Específicos:**
 1. Facilitar los conocimientos básicos para emprender en el mundo de las franquicias.
 2. Brindar consejos claves para tomar la elección apropiada al invertir en una franquicia.
- ➡ **Tiempo estimado de capacitación: 5 horas.**

- ➡ Modalidad: presencial con apoyo de tutorías en horario establecido por el facilitador. Al finalizar el curso se entregara diplomas de participación.
- ➡ Lugar: el que la empresa determine.
- ➡ Horario: se sugiere desde las 09:00 hasta las 17:00.
- ➡ Dirigido: a los trabajadores desvinculados.
- ➡ Contenido:
 1. Las ventajas y responsabilidades de adquirir una franquicia.
 2. Las franquicias más importantes del mundo.
 3. Requisitos para poder invertir en una franquicia.
 4. Análisis antes de seleccionar un tipo de franquicia.
 5. Seleccionar una franquicia.
 6. Las exposiciones de franquicias.
 7. Como investigar ofertas de franquicias.
 8. Varias fuentes adicionales de información.
 9. Caso práctico.

8.13.2.2.5. Pasos para vender una empresa:

- ➡ Objetivo General:

Facilitar los conocimientos necesarios para valorar el costo real de la empresa y asegurar el mejor resultado.
- ➡ Objetivos Específicos:
 1. Tener el conocimiento para tomar la decisión de vender su empresa al mejor precio.
 2. Poder identificar los potenciales compradores.
- ➡ Tiempo estimado de capacitación: 5 horas.
- ➡ Modalidad: presencial con apoyo de tutorías en horario establecido por el facilitador. Al finalizar el curso se entregara diplomas de participación.
- ➡ Lugar: el que la empresa determine.
- ➡ Horario: se sugiere desde las 09:00 hasta las 17:00.
- ➡ Dirigido: a los trabajadores desvinculados.

- ➡ Contenido:
 1. Introducción a la venta de empresas o negocio.
 2. Los pasos de la venta de empresas.
 3. El perfil del futuro comprador.
 4. ¿Qué debe hacer antes de poner la empresa en venta?
 5. Cuestiones y dudas finales acerca de la venta de la empresa.
 6. Ejemplo práctico.

8.13.2.2.6. Economía doméstica:

- ➡ Objetivo General:

Dar pautas y formas de cómo administrar adecuadamente el dinero y los bienes familiares, para de esta manera dar un buen uso a los recursos del hogar.
- ➡ Objetivos Específicos:
 1. Administrar adecuadamente los bienes con los que cuenta un individuo para satisfacer sus necesidades.
 2. Dar prioridad a las necesidades básicas y pasar después a los gastos no imprescindibles.
- ➡ Tiempo estimado de capacitación: 5 horas.
- ➡ Modalidad: presencial con apoyo de tutorías en horario establecido por el facilitador. Al finalizar el curso se entregará diplomas de participación.
- ➡ Lugar: el que la empresa determine.
- ➡ Horario: se sugiere desde las 09:00 hasta las 17:00.
- ➡ Dirigido: a los trabajadores desvinculados.
- ➡ Contenido:
 1. Como debo analizar mis ingresos y gastos.
 2. Explicación de tus gastos.
 3. Separación de gastos.
 4. Ejemplos varios.
 5. No te alcanza con lo que ganas.
 6. Dar prioridades.

7. Te alcanza con lo que ganas.
8. Caso práctico.
9. Reflexiones finales.

8.13.2.2.7. Contabilidad para no contadores:

➡ Objetivo General:

Dar a conocer a las personas participantes conocimientos básicos sobre el sistema contable y economía financiera.

➡ Objetivos Específicos:

1. Comprender de una manera simple, como se registran los asientos contables, como se acumulan y como se realizan balances.
2. Brindar información sobre las cuentas contables que intervienen en la contabilidad y su interpretación.

➡ Tiempo estimado de capacitación: 5 horas.

➡ Modalidad: presencial con apoyo de tutorías en horario establecido por el facilitador. Al finalizar el curso se entregara diplomas de participación.

➡ Lugar: el que la empresa determine.

➡ Horario: se sugiere desde las 09:00 hasta las 17:00.

➡ Dirigido: a los trabajadores desvinculados.

➡ Contenido:

1. Conceptos generales.
2. La cuenta.
3. La lógica contable.
4. Principios de contabilidad generalmente aceptados.
5. Planificación de los actos contables.
6. Caso práctico asientos contables.
7. Obtención de resultados.
8. Libros contables.
9. El flujo de la información contable.
10. Caso práctico: emplear los libros.
11. Cierre de operaciones.

8.13.2.2.8. Cálculos comerciales y finanzas básicas:

➡ Objetivo General:

Proporcionar a los participantes los conocimientos necesarios, las habilidades y herramientas básicas suficientes para comprender el alcance de la información económico-financiera que puede utilizar en su día a día.

➡ Objetivos Específicos:

1. Conocer los conceptos y términos económico-financiero más frecuentes.
2. Analizar la mejor alternativa de comercialización para el cliente y la empresa.

➡ Tiempo estimado de capacitación: 5 horas.

➡ Modalidad: presencial con apoyo de tutorías en horario establecido por el facilitador. Al finalizar el curso se entregara diplomas de participación.

➡ Lugar: el que la empresa determine.

➡ Horario: se sugiere desde las 09:00 hasta las 17:00.

➡ Dirigido: a los trabajadores desvinculados.

➡ Contenido:

1. La inflación y el valor del dinero en el tiempo.
2. Liquidez, ventas y gestión de cobros.
3. Análisis de costo, volumen y utilidad.
4. Cómo lograr rentabilidad para los clientes y para la empresa.
5. Cómo medir la rotación de un producto por medio de inventarios.
6. Aspectos a considerar al fijar los precios.
7. El precio y su justificación.
8. Cómo medir el resultado de una oferta o promociones.
9. El costo y la contribución marginal.
10. Análisis de la rentabilidad.
11. Indicadores comerciales.
12. Cómo negociar el pago al contado y a crédito.

13. Caso práctico.

8.13.2.2.9. **Administración de Crisis:**

➤ **Objetivo General:**

Brindar al participante los conocimientos a seguir para recuperar el normal funcionamiento de las operaciones propias del negocio, con el fin de asegurar la continuidad de las actividades, resguardar el patrimonio, la imagen corporativa y reputación de la organización.

➤ **Objetivos Específicos:**

1. Identificar y entender las causas por las que se origina una crisis.
2. Conocer los pasos a seguir en una crisis y las decisiones a tomar.

➤ **Tiempo estimado de capacitación: 5 horas.**

➤ **Modalidad:** presencial con apoyo de tutorías en horario establecido por el facilitador. Al finalizar el curso se entregara diplomas de participación.

➤ **Lugar:** el que la empresa determine.

➤ **Horario:** se sugiere desde las 09:00 hasta las 17:00.

➤ **Dirigido:** a los trabajadores desvinculados.

➤ **Contenido:**

1. ¿Qué es una crisis?
2. Tipos de crisis.
3. La crisis circunstancial tiene cinco características.
4. Los polos de las crisis.
5. Etapas y reacciones frente a una crisis.
6. Crisis evolutivas.
7. Crisis primera etapa.
8. Crisis segunda y tercera etapa.
9. La identidad y el rol de la crisis.
10. Crisis en desarrollo.
11. Trabajo.

12. Crisis en la cuarta etapa.
13. Crisis: creatividad vs. estancamiento.
14. Crisis en la quinta etapa.
15. Crisis circunstanciales.
16. Caso práctico.

8.13.2.2.10. **Cómo hacer un presupuesto de inversión:**

- ➡ **Objetivo General:**

Conocer las herramientas que le ayudará al participante a planear su situación financiera y así poder identificar cuáles son los gastos innecesarios, aprenda a realizar compras inteligentes y poder realizar los pagos presupuestados de acuerdo a los objetivos establecidos.
- ➡ **Objetivos Específicos:**
 1. Conocer los rubros que conforman un presupuesto.
 2. Conocer los requerimientos de dinero a futuro para el cumplimiento de los objetivos.
- ➡ **Tiempo estimado de capacitación:** 5 horas.
- ➡ **Modalidad:** presencial con apoyo de tutorías en horario establecido por el facilitador. Al finalizar el curso se entregará diplomas de participación.
- ➡ **Lugar:** el que la empresa determine.
- ➡ **Horario:** se sugiere desde las 09:00 hasta las 17:00.
- ➡ **Dirigido:** a los trabajadores desvinculados.
- ➡ **Contenido:**
 1. Introducción.
 2. Objetivos del presupuesto.
 3. Requisitos para un presupuesto.
 4. Clasificación del presupuesto.
 5. Ventajas del presupuesto.
 6. Desventajas y limitaciones del presupuesto.
 7. Presupuesto flexible, público y privado.
 8. Presupuesto operativo tradicional.

9. Varias técnicas del cálculo.
10. Presupuesto de ingresos.
11. Presupuesto para producción.
12. Presupuesto financiero.
13. Determinación y estudio de las variaciones o desviaciones.
14. Estados financieros presupuestados.
15. Caso práctico.

8.13.2.3. MODULO 5: Reinserción laboral.

8.13.2.3.1. Secretos y pautas para crear una hoja de vida:

➡ **Objetivo General:**

Dar a conocer a los participantes los aspectos a considerar para elaborar su hoja de vida en formato tradicional y como se organiza esta, diseñar una hoja de vida en formato de página Web. Al finalizar la actividad, la hoja de vida resultante se almacenará y entregará al facilitador para ser revisada y evaluada.

➡ **Objetivos Específicos:**

1. Organizar la información que debe contener una hoja de vida.
2. Resaltar lo mejor de los candidatos en las hojas de vida.

➡ **Tiempo estimado de capacitación: 5 horas.**

➡ **Modalidad:** presencial con apoyo de tutorías en horario establecido por el facilitador. Al finalizar el curso se entregara diplomas de participación.

➡ **Lugar:** el que la empresa determine.

➡ **Horario:** se sugiere desde las 09:00 hasta las 17:00.

➡ **Dirigido:** a los trabajadores desvinculados.

➡ **Contenido:**

1. Ejemplos de hojas de vida.
2. Que debe hacer para escribir su hoja de vida.

3. Ordenar la información.
4. Errores frecuentes en la hoja de vida.
5. A la hora de escribir su currículum (qué hable por ti).
6. No se trabaja para construir una hoja de vida.
7. Se centran en resaltar los cargos y no los logros.
8. Perfiles profesionales muy genéricos.
9. Incongruencia entre el perfil y la experiencia.
10. Los cursillos de idiomas, relaciones personales y otros no aportan valor.
11. Excesiva información en otros estudios.
12. Las referencias.
13. Los jefes anteriores.
14. Incluir datos discriminatorios.
15. Recomendación clave (foto, encabezado, perfil, experiencia laboral, formación académica, idiomas, manejo de programas, referencias y la carta de presentación).
16. Puntos clave.
17. Modelos prácticos.

8.13.2.3.2. Test psicológicos más usados:

- ➡ **Objetivo General:**
Permitirá a los participantes conocer aspectos teóricos y metodológicos de los test más usados para la selección de personal.
- ➡ **Objetivos Específicos:**
 1. Conocer los diferentes tipos de test que se utilizan para proceso de selección.
 2. Conocer las etapas y como comportarse al realizar los test.
- ➡ **Tiempo estimado de capacitación:** 3 horas.

- ➡ Modalidad: presencial con apoyo de tutorías en horario establecido por el facilitador. Al finalizar el curso se entregara diplomas de participación.
- ➡ Lugar: el que la empresa determine.
- ➡ Horario: se sugiere desde las 09:00 hasta las 17:00.
- ➡ Dirigido: a los trabajadores desvinculados.
- ➡ Contenido:
 1. Test psicológicos.
 2. Ventajas y desventajas.
 3. Tipos de test.
 4. Test lúdicos.
 5. Test verbales.
 6. No verbales (escribir, describir, contar, responder).
 7. Test gráficos (dibujar, copiar, etc.).
 8. Otros test.
 9. Test de personalidad.
 10. Test de inteligencia emocional.
 11. Como prepararse para los test.
 12. Caso práctico

8.13.2.3.3. **Consejos para superar una entrevista de trabajo:**

- ➡ **Objetivo General:**

Brindar al participante los lineamientos necesarios para enfrentar una entrevista de trabajo, cómo deberá estar presentado y las preguntas más frecuentes.
- ➡ **Objetivos Específicos:**
 1. Preparar al participante para una futura entrevista.
 2. Conocer los datos de su hoja de vida y sus competencias frente a la vacante. Poder describirse a si mismo.
- ➡ **Tiempo estimado de capacitación: 2 horas.**

- ➡ Modalidad: presencial con apoyo de tutorías en horario establecido por el facilitador. Al finalizar el curso se entregara diplomas de participación.
- ➡ Lugar: el que la empresa determine.
- ➡ Horario: se sugiere desde las 09:00 hasta las 17:00.
- ➡ Dirigido: a los trabajadores desvinculados.
- ➡ Contenido:
 1. Tipos de entrevistas.
 2. Varios consejos prácticos antes de la entrevista de trabajo.
 3. Concejos durante la entrevista de trabajo.
 4. Cinco concejos después de la entrevista de trabajo.
 5. Posibles preguntas.
 6. Caso practico.

8.14. ANEXO N° 14: COMUNICADO FORMAL INTERNO DEL PLAN DE DESVINCULACIÓN VOLUNTARIA:



Plan de desvinculación Voluntaria



● PLANIFICACIÓN CON VISIÓN DE FUTURO

El futuro podemos construirlo hoy y está en nuestras manos asegurarlo, mirando el porvenir con optimismo, abiertos a nuevos desafíos, asegurando nuestro bienestar y el de todos nuestros seres amados.

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A., consecuente con el legítimo anhelo de aquellos trabajadores que buscan planificar con visión de futuro, presenta el 'Plan de Desvinculación Voluntaria', de acuerdo a los siguientes lineamientos:

1.- BENEFICIARIOS

- Personal con más de 25 años de servicio continuo o interrumpido para la CNT S.A. y/o sus antecesoras; en este caso aplica únicamente la jubilación patronal.
- Personal con 65 años de edad, sin importar el tiempo de servicio.
- Personal con 60 años de edad y 360 imposiciones en el IESS.
- Personal que pueda acogerse a la Jubilación por incapacidad (sin importar el tiempo de servicio).

2.- REQUISITOS Y ENTREGA DE PETICIONES

Carta dirigida al Gerente General, indicando que desea acogerse a la Desvinculación Voluntaria, *se adjunto formato de solicitud.*

Las peticiones deberán ser entregadas, hasta el viernes 27 de febrero, en:

Quito: Gerencia de Servicios al Personal
Provincias: Responsables Administrativos - Financieros

3.- INDEMNIZACIONES

Las indemnizaciones están previstas de acuerdo a la contratación colectiva vigente, de acuerdo a la siguiente cláusula:

CLÁUSULA 30: PLAN DE RETIRO VOLUNTARIO POR RENUNCIA.-

En lugar de la bonificación por separación voluntaria que constaba en el literal d) de la cláusula 29 del contrato colectivo anterior y por aplicación del Mandato Constituyente No. 2, publicado en el Registro Oficial 261 de 28 de Enero del 2008, se establece un plan de retiro voluntario consistente en que los trabajadores que manifiesten por escrito entregado directamente al Empleador, su voluntad de acogerse al mismo, y que previamente sean calificados y aceptados por la empresa, perciban una compensación total y única equivalente a siete salarios mínimos básicos unificados del trabajador privado por cada año de servicio, hasta un monto máximo de doscientos diez salarios mínimos básicos unificados del trabajador privado, en total.

4.- BENEFICIOS ADICIONALES

- Vigencia de tarjetas Supermaxi y Fybeca hasta su caducidad, sin derecho a crédito.
- Servicio odontológico por un año calendario para el colaborador y su grupo familiar, en los establecimientos que la empresa tiene para este fin.
- La Empresa coordinará programas de capacitación con enfoque en microempresa para todos quienes se acojan al plan.

La Administración se reserva el derecho de aprobar las peticiones presentadas en base a los análisis del caso.

Mayor información en los siguientes contactos:

Oswaldo Peña: 2977 191 (Jefatura Bienestar Socio-laboral)
Gabriela Robalino: 2977 150 (Jefatura Bienestar Socio-laboral)

GERENCIA GENERAL

8.15. ANEXO N° 15: LA TERCERA EDAD CREA NUEVAS EMPRESAS:

Por Doris Olmos Pacheco, El Comercio
Ecuador, 4 de septiembre del 2007



En los hogares de ancianos existe personal especializado que vigila su salud y les ayuda en terapias ocupacionales.

Antes quien tenía más de 65 años se quedaba en su casa y nada más. Lo cuidaban sus hijos, sus nueras, sus nietos... Ahora todo ha cambiado, los centros de cuidado del adulto mayor aumentan y hasta existen guarderías para ancianos, en donde pasan la mañana y sus familiares los retiran a las 17:00. Allí comen, realizan ejercicios...

En el Ministerio de Inclusión Económica y Social están registradas cerca de 300 organizaciones vinculadas con la tercera edad, entre fundaciones, centros gerontológicos, asociaciones de jubilados, hogares de ancianos... Pero el número de centros existentes es mayor, puesto que algunos no están registrados.

Toda esta tendencia obedece a que la estructura de las edades está en constante cambio. En 1985, los adultos mayores representaban el cuatro por

ciento de toda la población del Ecuador y en el 2005 subió al 5,70, según la Comisión Económica para América Latina (CEPAL).

Para el 2030 se calcula que la población de adultos mayores corresponda a la mitad de todos los niños y adolescentes y que en el 2050 haya igual número de niños y adolescentes que personas de la tercera edad, dice Reynaldo Cervantes, Coordinador del Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador (Siise).

Por eso, los hogares de ancianos son cada vez más necesarios. En el país existen de diversos estilos y precios. Al sur de la ciudad de Quito hay uno que se llama Plenitud. Tiene capacidad para 193 personas, pero actualmente se encuentran 130 personas.

Banda Piana, directora de este centro, cuenta que allí el sistema funciona mediante subvenciones. Es decir, reciben donaciones de empresas privadas y también hay ancianos que subsidian al resto con sus mensualidades.

Allí hay áreas en las que las personas pagan 210 dólares al mes y otras que cancelan 800, obviamente ellos están ubicados en mejores sitios. Los cuartos son amplios y están decorados de acuerdo con el gusto de los propios pacientes y de sus familiares, tienen su comedor y atención personalizada.

En toda el área existe hidromasaje, lavandería, odontología, camas hospitalarias, enfermeras las 24 horas del día, red de oxígeno, área de ejercicios...

En el mismo sector también funciona la Casa de Luisita. Sus dueños lo crearon porque querían dejar a su madre en un hogar, pero ninguno los convenció, así que convirtieron su propia casa en un asilo. La señora falleció, pero el área sigue funcionando y sus internos pagan entre 300 y 350 dólares por la

estadía, esto incluye la alimentación, los cuidados, las terapias y la atención primaria de salud.

En todo este rubro no se incluyen los cuidados adicionales. Es decir un familiar también debe solventar los gastos de medicinas para enfermedades como diabetes, hipertensión u otras.

Gisela Andrade, directora de la Casa de los Abuelos, en el Valle de los Chillos, dice que por lo menos estas enfermedades necesitan entre 30 y 100 dólares mensuales adicionales para medicinas.

Por ejemplo, en la Casa de Luisita, hay un interno que sufre de escaras en las piernas. Necesita tres tipos de medicinas y adicionalmente gasas, agua oxigenada, cremas. En su caso, la pensión y los gastos médicos corren por cuenta de sus 13 hijos, quienes aportan con mensualidades de 25 ó 35 dólares cada uno.

En realidad, la tercera edad se ha convertido en un buen negocio para el sector de la salud, pues son quienes más se enferman de problemas cardiovasculares, pulmonares, Alzheimer, demencia senil, según Fernando Orbe, director del hospital de atención integral del adulto mayor, un ente público.

Una de las enfermedades más caras en la tercera edad es precisamente el Alzheimer. La psiquiatra Elsa Vaca precisa que la dosis más baja consiste en una pastilla al día, la cual cuesta 1,70 dólares. Es decir, un paciente con este padecimiento necesita por lo menos 51 dólares al mes para afrontar la enfermedad. Generalmente quienes padecen de este mal cambian su personalidad, se vuelven más irritables y hasta pueden ser agresivos. Conforme avanza la enfermedad pueden olvidarse de cómo realizar su aseo personal, cómo usar el servicio higiénico, cómo comer o hasta cómo caminar.

Por eso no solo se mueven servicios en torno al anciano sino también bienes. Por ejemplo: los pañales, cuando algunos sufren de incontinencia urinaria. Beatriz Paredes, administradora de la Casa de Luisita, cuenta que por lo general los adultos mayores que ella atiende utilizan tres pañales en el día y dos en la noche. Entonces un paquete de 60 unidades dura de 10 a 20 días y cuesta 25 dólares, pero esos son aquellos que vienen con fallas, los otros son más caros.

Para aquellos adultos mayores que no cuentan con muchas posibilidades también hay centros regentados por comunidades religiosas. Algunos no cobran nada pero el interno no debe tener familiares. Adicionalmente no debe estar inválido, no sufrir de trastornos mentales y no tener infecciones contagiosas.

Quienes asumen los gastos de las personas de la tercera edad son los familiares, en la mayoría de casos, porque en el Ecuador solo 165.829 personas cuentan con una jubilación y 81.274 son beneficiarios de Montepío, pero no todos son de la tercera edad.

El promedio de las pensiones son 268 dólares. La mínima es de 27 y la máxima de 810 dólares, explica Ramiro Rosero, director de Pensiones del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

El número de personas de la tercera edad en el Ecuador asciende a 813 624 y alrededor de un 40 por ciento de ellos ya no tiene un ingreso propio, según el Siise, y su ingreso promedio es de 195 dólares. La mayoría tiene negocios por cuenta propia, es agricultor o se dedica al comercio.

En fin, la nueva pirámide poblacional ha traído más centros gerontológicos. Pero Cervantes cree que en el futuro no solo se incrementarán éstos negocios, sino también otras áreas, porque ahora la esperanza de vida evolucionó de 48,40 entre 1950 y 1955 a 74,20 del 2000 al 2005. Y en todo este rango, las mujeres viven por lo menos seis años más que los hombres.

La tercera edad Una radiografía del sector en indicadores.

La población de la tercera edad en el Ecuador tiene muy pocos logros en cuanto a educación. Un estudio del Siise revela que solo el 54,90 por ciento de los adultos mayores ha completado el ciclo primario y básico en todo el país.

Según el Censo del INEC, el 21 por ciento de la población de la tercera edad tiene algún tipo de discapacidad y está es mayor en las zonas urbanas antes que en las rurales, pero el número de afectados en realidad puede ser mayor. Las principales deficiencias están relacionadas con la incapacidad para ver, para mover el cuerpo, para oír. También sufren de retardo mental. Y sus principales causas de fallecimiento son enfermedades crónico-degenerativas.

Tenga en cuenta el índice de envejecimiento En 1950 existían alrededor de 13,40 adultos mayores por cada 100 personas menores de 15 años, relación que aumentó a 17,60 en el 2005 y se prevé que hacia el 2050 haya 88,10 personas mayores por cada 100 niños de 0 a 14 años, según un estudio del SIISE.

La vivienda El 80 por ciento de los adultos mayores se declara propietario de su vivienda, aunque no todas están en excelente estado.

Los aportes El Ministerio de Bienestar Social subvencionan 74 centros gerontológicos. Según datos del Presupuesto aprobado para el 2007, las ayudas van desde \$3.000 hasta \$58.000 USD.

Los beneficios En la Ley del Anciano, las personas de la tercera edad tienen ciertas rebajas en los pagos de servicios básicos.