UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE HONDURAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POST GRADO, MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"ANÁLISIS ADMINISTRATIVO DE HONDUTEL"

SUSTENTADA POR: Lic. Nubia Suyapa Alfaro

PREVIO OPCION A GRADO DE: MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ESPECIALIDAD EN FINANZAS

Asesor de Tesis: MAE Wilfredo Irías

Tegucigalpa M. D. C. **Diciembre 2007**

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE HONDURAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

AUTORIDADES PRINCIPALES

Dr. Raúl Santos Maldonado
Rector de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras

Abog. Adalid Rodríguez Reyes
Secretario General

Lic. Irma Yolanda Herrera
Directora del Sistema de Estudio de Postgrado

MAE Belinda Flores de Mendoza
Decana de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

MAE Gustavo Rodríguez
Coordinador General de la Maestría de administración de Empresas

MAE Wilfredo Irías
Asesor de Tesis

Tegucigalpa M. D. C. **Diciembre 2007**

INDICE

CONTENIDO	PÁGINA
INTRODUCCION	**1**
CAPITULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION	**4**
1.1 Antecedentes	4
1.2 Planteamiento de la Investigación	6
1.3 Preguntas del Estudio	6
1.4 Objetivos del Estudio	7
1.4.1 Objetivo General	7
1.4.2 Objetivos específicos	7
1.5 Justificación del Estudio	7
1.5.1 Aporte y beneficios social del estudio	7
1.5.2 Aporte a otras áreas de estudio	7
1.5.3 Beneficio metodológico	8
1.6 Alcances y limites de investigación	8
CAPITULO II MARCO DE REFERENCIA	**9**
2.1 Marco Conceptual	9
2.1.1 Definiciones y conceptos más utilizados en el estudio	9
2.1.2 Teorías que sustentan la investigación	10
2.1.3 Metas Empresariales de HONDUTEL vigentes 2007	19
2.1.4 Indicadores de la Gestión Empresarial	30
2.1.5 Plan Estratégico 2006 formulado 2005	31

2.1.6 Estructura Organizativa Actual de HONDUTEL 41
2.1.7 Propuesta de la Ley de Fortalecimiento y Modernización de Hondutel 42
2.1.8 Características del Sector al 2002 51
2.1.9 Política de Telecomunicaciones 51
2.1.10 Lineamientos de Política 53

2.2 Marco Contextual 58

2.2.1 Estudio sobre el tema a nivel mundial, hallazgos principales 58
2.2.2 Estudio sobre el tema a nivel local, hallazgos principales 58

2.3 Las variables de estudio 58
2.3.1 Variable dependiente 59
2.3.2 Variables independientes 59
2.3.3 Relación entre las variables 59

2.4 Hipótesis del Estudio 60
2.4.1 Hipótesis general del estudio 60
2.4.2 Hipótesis de Investigación 60

CAPITULO III DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION 60

3.1 Definición del tipo de estudio 60
3.2 Determinación del universo y muestra del estudio 61
3.2.1 Técnicas de muestreo 61
3.2.2 Determinación cuantitativa y cualitativa de la muestra 61

3.3 Método para recopilar información 61

3.3.1 Elección del instrumento para recopilar información 62

3.3.2 Procedimiento para diseño el instrumento 62

3.3.2.1 Determinar la información requerida 63

3.3.2.2 Determinar el contenido de cada pregunta 63

3.3.2.3 Determinar la forma de respuesta de cada pregunta 63

3.3.2.4 Determinar la secuencia de las preguntas 64

3.3.2.5 Probar y evaluar el instrumento 64

CAPITULO IV EN ADELANTE ELABORACION DEL INFORME DE LA INVESTIGACION (TESIS) **64**

4.1 Descripción general de la información obtenida 64

4.2 Análisis de la información 65

4.3 Verificación empírica de la hipótesis 90

4.4 Pronostico (generación de escenarios) 93

4.4.1 Aportaciones de HONDUTEL al Gobierno Central 94

4.4.2 Crecimiento de la Capacidad Instalada de Telefonía básica de HONDUTEL 95

4.4.3 Generación de Ingresos Operacionales 96

CAPITULO V PROPUESTA A HONDUTEL COSIDERANDO LOS HALLAZGOS **97**

Situación Actual 97

5.1 Propuesta de la Filosofía Institucional 98

5.1.1 Visión al 2012 98

5.1.2 Misión 98

5.1.3 Objetivos Generales 99

5.1.4 Políticas 100
5.2 Estrategias 100
5.3 Propuesta del Plan Estratégico y Plan Operativo 101
5.3.1 Plan Estratégico 102
5.3.2 Plan Operativo 103
5.3.3 Desarrollo de Indicadores 105
5.4 Temas a Desarrollar al implementar un Programa Orientado a Fortalecer los aspectos de Orden Cultural y Organizacional. 108
CONCLUSIONES **109**

BIBLIOGRAFIA **111**

ANEXOS **112**
Anexo No.1 Metas Empresariales de Hondutel reportadas a la Presidencia De La República 113
Anexo No.2 Cuestionario sobre la Percepción de la Empresa 114
Anexo No.3 Escala de Motivaciones 117
Anexo No.4 Encuesta sobre Liderazgo 119
Anexo No.5 Comportamiento de Líneas Instaladas 124
Anexo No.6 Lineamientos Estratégicos de Hondutel 2000-2004 125
Anexo No.7 Ley de Fortalecimiento y Modernización de Hondutel 126
Anexo No.8 Estructura Organizacional de Hondutel 127

DEDICATORIA

AGRADEZCO:

A Dios, por la gran bendición de darme vida, salud y guiar mis estudios, por darme la fortaleza para poder cumplir con mis aspiraciones, por ser mí soporte en todos los actos de mi vida.

A mi esposo y mis hijos , por la comprensión apoyo que me brindaron para poder iniciar y culminar este post grado, sacrificando gran parte de nuestro tiempo para compartir y cumplir mi responsabilidad en la familia.

A mis Familiares, quienes estuvieron siempre al tanto de mi progreso en los estudios , por ser una gran familia con la que siempre puedo contar.

A mis Compañeros, cada uno de ellos con su esfuerzo, venciendo todo tipo de limitaciones y obstáculos para seguir adelante y culminar este objetivo fueron ejemplo importante para seguir y avanzar así como los conocimientos y experiencia de cada uno de ellos enriquecieron nuestra formación profesional.

A los Catedráticos, por sus conocimientos y experiencias fundamentales para nuestra formación.

A todos y cada uno de ellos, mas que agradecida.

INTRODUCCION

En los últimos años, el sector de telecomunicaciones a nivel mundial ha tenido cambios a ritmos vertiginosos, cambios tecnológicos, apertura y globalización de mercados, alianzas empresariales bajo un nuevo enfoque de negocios, nuestro país no ha sido la excepción y por lo tanto la empresa Hondureña de Telecomunicaciones "Hondutel" como la empresa más importante del Estado, es necesario no perder de vista los avances de la misma en el sector, conocer sus operaciones y sobre todo la gestión administrativa si la misma ha avanzado conforme lo demanda el sector bajo un nuevo enfoque de negocios.

En este sentido ha sido necesario realizar un análisis administrativo considerando la importancia de la administración en el establecimiento y logro de los objetivos trazados. A lo interno de las empresas son muchos los esfuerzos que se realizan pero no se valoran en forma sistemática obedeciendo a un proceso administrativo teniendo clara las funciones de Planeación, Organización, Dirección y Control y valorar los resultados en función de los objetivos trazados.

El presente trabajo tiene como objetivo primordial la elaboración de un Análisis Administrativo de la Empresa Hondureña de Telecomunicaciones "HONDUTEL" tratando de conocer como se lleva a cabo el proceso de planeación si se desarrolla bajo una estrecha coordinación y si el mismo responde a un enfoque negocios dado la apertura del sector mediante la perdida de exclusividad el 25 de diciembre 2005. Para llevar a cabo la presente investigación se aplicaron varias encuestas con el propósito de conocer por parte del personal como percibe Hondutel dentro de las diferentes etapas de la administración, así como la aplicación de encuestas relacionadas a los niveles de Motivación, Características y Liderazgo del Personal de la empresa a fin de poder vincularlos ya que uno de los mayores recursos de las empresas es su Capital Humano. Se ha realizado un diagnostico situacional de Hondutel en coordinación con personal de la empresa, para así desarrollar una propuesta que responda a los intereses de la institución.

Para tratar el tema antes indicado el documento se ha dividido en capítulos que se describen a continuación:

El capitulo I: se realiza el planteamiento de la investigación partiendo de lo general a lo específico y se justifica la investigación, haciendo énfasis en la falta de enfoque empresarial que ha imperado en la institución debido a su condición estatal y durante mucho tiempo única en el Sector de las Telecomunicaciones.

En el capitulo II: contiene el marco teórico, en donde se describe toda la información conceptual, de igual forma se exponen las variables objeto de estudio, su conceptualización y la forma en que se relacionan, se hace la presentación de las hipótesis de la investigación.

En el capitulo III se define el tipo de investigación seleccionada, la técnica utilizada para el cálculo de la muestra destacando que es una investigación con un enfoque descriptivo – cualitativo bajo características muy especificas del objeto de estudio, utilizando recolección de información acerca de evidenciar como se lleva a cabo el proceso administrativo de Hondutel, a fin de poder responder algunas interrogantes del proceso así como confirmar las hipótesis de la investigación.

En el capitulo IV se desarrolla un análisis de la información obtenida en base a las encuestas así como información documental obtenida, se plantea el análisis FODA desarrollado en forma conjunta con grupo de ejecutivos y dando como resultado la situación actual de Hondutel .

Para finalizar el capitulo V contiene la propuesta que contempla:

1.- La Filosofía Institucional

2.- Definición de las Estrategias a seguir.

3.- Propuesta del Plan Estratégico Y Plan operativo.

4.-Recomendaciones concretas sobre la aplicación del proceso administrativo y la propuesta de un Modelo de Calidad para el desarrollo de una nueva cultura de trabajo.

Lo anterior responde a la imperante la necesidad de mejorar la gestión administrativa de Hondutel la falta de enfoque integral administrativo limita el logro de objetivos que

realmente se constituyen en desafíos para la institución. Destacando que la planificación debe dejar de verse como un simple proceso para lograr acompañar y/o justificar un presupuesto que es necesario formular, ejecutar e informarán a los entes contralores del estado.

Finalmente parte del éxito de Hondutel dependerá de la ejecución de un plan estratégico, lo cual es el principal desafío que enfrenta la empresa, y requiere la superación de las barreras internas a nivel organizacional y de liderazgo que se han identificado.

CAPITULO I PLANTE AMIENTO DE LA INVESTIGACION

1.1 Antecedentes

El proceso de liberalización que ha enfrentado las Telecomunicaciones en Honduras ha sido de fuertes controversias y cuestionamientos ya que el mismo se ha dado en una forma lenta y con muchas reservas sobre todo como esto afectará a la estatal de telecomunicaciones (HONDUTEL) dado que ha sido el operador del estado que ha mantenido exclusividad en varios servicios de telecomunicaciones (Telefonía, Teléfonos Públicos y Servicios Portadores).

La Empresa Hondureña de Telecomunicaciones perdió la exclusividad de los servicios de telefonía internacional el 25 de diciembre 2005, esto dio paso a dinamizar y modernizar los servicios del sector y corregir en parte el rezago de las telecomunicaciones en el país ya que las mismas han sido cuestionadas por los recursos en materia de inversiones que el estado ha destinado para este sector, restricciones que forman parte de los programas de gobierno.

Como una respuesta surgió el "Programa Telefonía para Todos Modernidad para Honduras "el cual ha atendido la demanda insatisfecha de telefonía, mejorando la calidad de los servicios, nuevas ofertas de servicios, y sobre todo acelerar el crecimiento y la modernización del sector. Ante esta nueva realidad Hondutel y por consecuente el Estado ha debido plantearse el nuevo rumbo de la empresa dado que debe compartir el mercado reduciéndose en alguna medida su participación de un 67% en telefonía Fija (2004) a 43% (2006) de un total de 700,000 líneas fijas (Datos de la Gerencia de Estrategia Corporativa y Asuntos Regulatorios de Hondutel), situación que impacta directamente en los ingresos de la empresa y por ende en los resultados operacionales.

Las Telecomunicaciones se consideran factor de éxito para garantizar el desarrollo de la comunicación e información de las empresas y ante un mercado competitivo que rápidamente esta siendo liderado por el sector privado con la apertura del sector de Telecomunicaciones es imperante la necesidad de que el estado evalué el papel de la estatal de Telecomunicaciones (Hondutel) valorando las Nuevas Prácticas de Negocios, Estructura Organizacional, Resultados, Operaciones, Formas de

Apalancamiento Financiero, Eficiencia Administrativa, cuales son los nuevos retos y las limitantes a nivel de la Ley de Contratación del Estado.

Ante estas aristas es importante realizar un análisis administrativo que permita conocer la implementación de un proceso administrativo de la empresa hondureña de telecomunicaciones (Hondutel) y cual es la percepción del capital Humano ante la situación actual de la compañía.

SITUACIÓN DEL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES EN HONDURAS.

Hasta el año 2005 la Empresa Hondureña de Telecomunicaciones HONDUTEL, el operador del Estado, mantenía una exclusiva en varios servicios de telecomunicaciones (Telefonía, Teléfonos Públicos y Servicios Portadores).

El estado con el deseo de modernizar y expandir las telecomunicaciones, a través del poder ejecutivo promulgo un decreto[21] el cual permite la participación de la empresa privada de tal forma que Hondutel no pierda su exclusividad, se extienden los derechos adquiridos por Hondutel para la explotación de servicios ya sea utilizando una red publica de telecomunicaciones existente o a través de infraestructura propia.

Los cambios fundamentales en la regulación, las reglas del juego que tienen que regir, los aspectos técnicos que permitirán a otros puedan conectarse a la red de Hondutel, el como y su puesta en son los aspectos más discutidos de lo que ha sido esta apertura.

[21]Comisión Nacional de Telecomunicaciones. Decreto PCM-018-2003. Programa Telefonia para Todos. Honduras. 2003. Pagina 1.

1.2 Planteamiento de la Investigación

Hondutel, frente a la apertura de los servicios de Telecomunicaciones enfrenta una serie de oportunidades y retos a lo interno y externo de la institución. Situaciones que deben ser valoradas e identificadas sobre las cuales Hondutel pueda capitalizar y apalancar ante el nuevo entorno competitivo.

Considerando el dinamismo del sector y la oportuna detección de posibles brechas y barreras internas de tipo organizacional, comercial y administrativo es urgente que la empresa realice un análisis de tipo estratégico.

Debe valorar los resultados operacionales antes y después de la perdida de exclusividad y sobre todo el accionar administrativo dado que los niveles de respuesta a los clientes en términos de eficiencia y efectividad es lo que determina el crecimiento del negocio y paradójicamente la estatal de telecomunicaciones no ha sido la mejor, haciendo notaria la falta de enfoque de empresarial.

1.3 Preguntas del Estudio

1. ¿Esta definido claramente y adecuadamente la filosofía empresarial (la misión, visión, objetivos institucionales y políticas) de Hondutel?.
2. ¿Ha realizado Hondutel un análisis estratégico de la situación actual?
3. ¿Cuenta Hondutel con una Planificación Estratégica, Táctica y Operativa?
4. ¿El capital humano con que cuenta esta consciente de la situación de la Empresa, hay una inducción del mismo?.
5. ¿Requiere hondutel como institución un cambio de cultura organizacional?

1.4 Objetivos del Estudio

1.4.1 Objetivo General

a) Realizar un análisis del proceso administrativo de la Empresa Hondureña de Telecomunicaciones (HONDUTEL).

b) Objetivos específicos

a) Realizar un análisis administrativo de Hondutel identificando el cumplimiento de las diferentes funciones del proceso administrativo (Planificación, Organización, Dirección y Control).
b) Realizar un FODA para evaluar la situación actual de Hondutel.
c) Determinar la Percepción de los empleados ante la Cia.
d) Desarrollar una propuesta para fortalecer, estratégicamente a Hondutel.

1.5 Justificación del Estudio

1.5.1 Aporte y beneficios social del estudio

El presente estudio se justifica considerando la naturaleza de Hondutel como ente descentralizado y estratégico del Estado, es fundamental conocer los niveles de eficiencia administrativa con que se desempeña y en función de los resultados hacer una propuesta que pueda orientar a la administración y garantizar el uso efectivo de los recursos para el bien de toda la comunidad nacional.

1.5.2 Aporte a otras áreas de estudio

El área de conocimiento del estudio esta orientada a la administración, administración pública y la economía en función de evidenciar que la planificación se realiza de forma técnica y objetiva por lo cual plantea una dirección moderna y sana que pueda responder a la satisfacción de las demandas sociales.

1.5.3 Beneficio Metodológico

La presente investigación se centrará en la aplicación de conceptos y procedimientos metodológicos, establecidos en la investigación científica, la cual implica la definición de conceptos, hipótesis, variables y relación entre las diferentes variables de estudio.

Es un estudio descriptivo que busca conocer el manejo administrativo de Hondutel y resulta interesante, en vista de la importancia que representa esta empresa por sus contribuciones al Gobierno Central, la perdida de exclusividad y la apertura del sector.

1.6 Alcances y Limites de investigación

El estudio se centra en poder realizar un análisis administrativo en Hondutel partiendo de la percepción de sus empleados en niveles intermedios y operativos así como nivel ejecutivo, de igual forma analizaremos los planes de los últimos tres años (2005-2007), cobertura y/o expansión de los servicios. Se pretende poder realizar una propuesta técnica sobre la planificación conforme los hallazgos.

En lo relacionado a los limites de la investigación se puede ver limitada en la disponibilidad de la información a nivel de Planes, Indicadores o bien resultados operacionales cuantificables.

CAPITULO II MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco Conceptual

2.1.1 Definiciones y conceptos más utilizados en el estudio

Los conceptos utilizados en esta investigación son de lenguaje común con el propósito de lograr una fácil comprensión para cualquier persona que tenga acceso al mismo a fin poder ilustrar de la mejor manera.

Descentralización: es la práctica de la delegación de tareas entre las instituciones gubernamentales trasladando al máximo las competencias y responsabilidades políticas a los órganos del gobierno mas cercanos a la ciudadanía. En el modelo tradicional de estado significa prestación de servicios públicos, mediante el traspaso de activos (infraestructuras, etc.) recursos humanos, recursos financieros y políticas.

Finanzas: Conjunto de operaciones de compra-venta de bienes y/o servicios, cuyos prestatarios tienen derecho a percibir, en el futuro, una determinada cantidad monetaria.

Inversión: Aplicación de recursos financieros en los que se incurren para aumentar la riqueza futura y aumentar la capacidad operativa de la empresa o posibilitar el crecimiento de la economía del país.

Sector Público: Empresas e instituciones públicas, administraciones y organismos que dependen del Estado (Administración local y central) en una economía nacional.

Administración: Es la ciencia, técnica o arte que por medio de los recursos humanos, materiales, y técnicos, pretende el logro optimo de los objetivos mediante el menor uso de recursos y la aplicación del proceso administrativo.

Planificación: Es el proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción.

Política empresarial: Es un mandato o norma que dirige el accionar de la empresa a fin de que esta sirva como fundamento en las acciones de la empresa. **Tecnologías:** Conjunto de conocimientos relacionados con los oficios, procedimientos y técnicas artesanales o industriales, para fabricar objetos, aparatos y sistemas o modificar el entorno humano para satisfacer sus necesidades.

Gestión: Pretende poner al alcance de cada empleado la información que necesita en el momento preciso para que su actividad sea efectiva.

Producto Interno Bruto: Es el valor total de la producción de Bienes y servicios de un país en un determinado periodo, con independencia de la propiedad de los activos productivos.

Estrategia: Es un conjunto de acciones que se definen para lograr un determinado fin.

Control de la Gestión: Un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

Liderazgo: Arte al proceso de influir en el personal para el logro de una o varias metas.

SICO: Sistema de Comercialización de Hondutel sobre el cual se desarrolla los procesos de atención al cliente.

2.1.2 Teorías que sustentan la investigación

Entre las principales teorías relacionadas con este análisis administrativo podemos mencionar las siguientes:

Escuela Clásica de la Administración:

La Escuela Clásica de la administración, cuyo representante principal es Frederick Frederick W. Taylor con su Teoría Clásica. La preocupación básica era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización y de sus interrelaciones estructurales. De allí el énfasis en la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización. Fue una corriente eminentemente teórica y "administrativamente orientada". El énfasis en la estructura es su principal característica.

Teoría de la Administración Científica

La escuela de la administración científica fue iniciada en el comienzo de este siglo por el ingeniero mecánico americano Frederick W. Taylor, el énfasis es en las tareas. El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada

eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición.

Principios de la administración científica de Taylor. Para Taylor, la gerencia de una adecuada administración adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los principios siguientes:

1. División del Trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.

2. Autoridad: Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).

3. Disciplina: Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.

4. Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.

5. Unidad de Mando: Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.

6. Subordinación de interés individual al bien común: En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.

7. Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.

8. Centralización: Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de Centralización en cada caso.

9. Jerarquía: La línea e autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.

10. Orden: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.

11. Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.

12. Estabilidad del Personal: Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.

13. Iniciativa: Debe darse a los subalternos libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se cometan errores.

14. Espíritu de Corps: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Recomendaba por ejemplo el empleo de comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

La Teoría Conductista de la Administración con autores como Douglas McGregor, Abraham Maslow, Frederick Herzberg , para este análisis abordaremos la teoría de Douglas McGregor la cual establece :Douglas McGregor trabajo a fondo con dos teorías de administración (teoría X y teoría Y) que tienen implicaciones significativas sobre la manera como se maneja la organización y cómo responden los miembros de la misma a los estilos de dirección.

La Teoría X según McGregor, se concibe en la forma siguiente:

- La teoría X, como él la describe, enfatiza el control administrativo y la dirección de las actividades de la organización. Pone en la administración la responsabilidad principal para organizar y dirigir los recursos humanos, materiales y financieros de la organización en dirección a sus objetivos. Supone que la gente es pasiva y se resiste a las necesidades de la organización y debe, por tanto, ser persuadida,

recompensada o castigada, según el caso. La gente, de acuerdo con este punto de vista, carece de iniciativa, es egocéntrica y se opone al cambio.

- Los seres humanos promedio sienten un desagrado inherente (natural) hacia el trabajo y, si pueden, lo evitarán.

- Debido a su aversión natural por el trabajo, a la mayor parte de las personas hay que obligarlas, controlarlas, dirigirlas y amenazarlas con el castigo para lograr que pongan suficiente esfuerza en la obtención de los objetivos organizacionales.

- Los seres humanos normales (promedio) prefieren ser dirigidos, desean evitar responsabilidades, tienen relativamente pocas ambiciones y desean la seguridad ante todo.

La Teoría Y :

Tiene un enfoque más suave de la administración. Esta aún es la responsable de la dirección de las actividades de la organización pero tiene criterios diferentes sobre la manera de hacerlo. Considera que la gente no es necesariamente pasiva y opuesta al cambio, excepto cuando está condicionada en esa forma por experiencias previas en otras organizaciones. Las personas poseen una capacidad para crecer que se puede cultivar y utilizar para su propio bien así también como para el beneficio de la organización. Es responsabilidad de la organización establecer las condiciones con las cuales los trabajadores pueden alcanzar sus propias metas y dirigir sus propios esfuerzos para realizar sus objetivos mientras buscan la realización de los de los de la organización.

El desgaste del esfuerzo mental y físico en el trabajo es algo tan natural como el juego o el reposo. El ser humano normal no siente una aversión natural por el trabajo. Según las condiciones controlables, el trabajo puede ser fuente de satisfacción (y se efectuará de manera voluntaria) o de castigo (y se evitará en lo posible).

- El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de lograr que se trabaje por la obtención de los objetivos organizacionales. Las personas practicarán la autodirección y el control de sí mismas en vista de los objetivos que acepten.

- La adhesión a los objetivos depende de los premios que se concedan por su logro. El más importante de tales premios la satisfacción del ego y de las necesidades de autorrealización, por ejemplo, pueden ser producto directo del esfuerzo tendiente a la consecución de los objetivos de la organización.

- El ser humano promedio aprende, en las condiciones apropiadas, no sólo a aceptar la responsabilidad sino a buscarla.
- La capacidad de cultivar la imaginación en alto grado, lo mismo que el ingenio y la creatividad en la solución de los problemas organizacionales se hallan distribuida ampliamente en la población, no en una forma limitada.

- En las condiciones de vida industrial moderna, las capacidades intelectuales del ser humano normal no se aprovechan más que de modo parcial.

DIFERENCIAS ENTRE LAS TEORÍAS X y Y

Teoría X	Teoría Y
• **Las personas son perezosas e indolentes** • **Las personas rehúsan al trabajo.** • **Las personas evaden la responsabilidad, para sentirse más seguras.** • **Las personas necesitan ser controladas y dirigidas.** • **Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa.**	• **Las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas.** • **El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar.** • **Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.** • **Las personas pueden auto-motivarse y auto-dirigirse.** • **Las personas son creativas y competentes.**

El Control Total de Calidad

El desarrollo de la Calidad Total como un sistema de administración comenzó en EEUU a inicios del siglo pasado se perfeccionó por los japoneses entre 1960 y 1970 la Administración de la Calidad retorna a EEUU en 1980. Muchas personalidades como Walter A. Shewhart con su Control Estadístico, Joseph M. Juran con su trilogía de Planeación, Control y Mejora, Edwards Deming con su modelo de administración, Philip Crosby con el movimiento de Cero Defectos y su énfasis en los costos, Armand Feigenbaum y el Control Total de Calidad y Kaoru Ishikawa con los Círculos de Calidad, entre otros, han contribuido al desarrollo, implementación y diseminación de esta manera de administrar la organización muchas empresas mantienen estas teorías como parte de su forma de trabajo sin embargo mantenerla como parte de la cultura organizacional esta se vuelve difícil y sobre todo en las empresas estatales .

Teorías que presentan un enfoque de análisis integral de la organización en donde se propone la ideas de que todos dentro de la organización forman un binomio proveedor - cliente y donde la tarea principal es la búsqueda de la calidad en función de las exigencias del cliente y con ello por primera vez se propone la idea de mejoramiento continuo.

Teoría del Desarrollo Organizacional

Conocida a través de autores como Warren Bennis, Edgar H. Schein y William J. Reddin. Ambas teorías trajeron una nueva visión de la teoría administrativa basada en el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Bajo este enfoque se plantea la relativa dificultad encontrada al aplicar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, cada cual con un enfoque diferente y, muchas veces, en conflicto con los demás.

Teoría de Abraham Maslow

Abraham Harold Maslow nace el 13 de Abril de 1908 en Brooklyn, New York, El mayor de siete hermanos hijos de Inmigrantes Judíos de Rusia. Creo la ahora famosa

jerarquía de necesidades. Además de considerar las evidentes agua, aire, comida y sexo, amplió 5 grandes bloques: las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad y reaseguramiento, la necesidad de amor y pertenencia, necesidad de estima y la necesidad de actualizar el sí mismo (self); en este orden.

Las necesidades fisiológicas. Estas incluyen las necesidades que tenemos de oxígeno, agua, proteínas, sal, azúcar, calcio y otros minerales y vitaminas. También se incluye aquí la necesidad de mantener el equilibrio del PH (volverse demasiado ácido o básico nos mataría) y de la temperatura (36.7 ºC o cercano a él). Otras necesidades incluidas aquí son aquellas dirigidas a mantenernos activos, a dormir, a descansar, a eliminar desperdicios (CO_2, sudor, orina y heces), a evitar el dolor y a tener sexo.

Las necesidades de seguridad y reaseguramiento. Cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas, entran en juego estas necesidades. Se comienza a preocupar en hallar cuestiones que provean seguridad, protección y estabilidad.

Las necesidades de amor y de pertenencia. Cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad se completan, empiezan a entrar en escena las terceras necesidades. Se tienen necesidades de amistad, de pareja, de niños y relaciones afectivas en general, incluyendo la sensación general de comunidad. Del lado negativo, la persona se vuelve exageradamente susceptibles a la soledad y a las ansiedades sociales.

Las necesidades de estima. Posterior a las anteriores el ser humano se preocupa por algo de autoestima. Maslow describió dos versiones de necesidades de estima, una baja y otra alta. La baja es la del respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, apreciación, dignidad e incluso dominio. La alta comprende las necesidades de respeto por uno mismo, incluyendo sentimientos tales como confianza, competencia, logros, maestría, independencia y libertad. Obsérvese que esta es la forma “alta” porque, a diferencia del respeto de los demás, una vez que tenemos respeto por nosotros mismos, ¡es bastante más difícil perderlo! Maslow llama a todos estos cuatro niveles anteriores necesidades de déficit o Necesidades-D. Si no tenemos demasiado de algo (tenemos un déficit), sentimos la necesidad. Pero si logramos todo lo que necesitamos, ¡no sentimos nada! En otras palabras, dejan de ser motivantes.

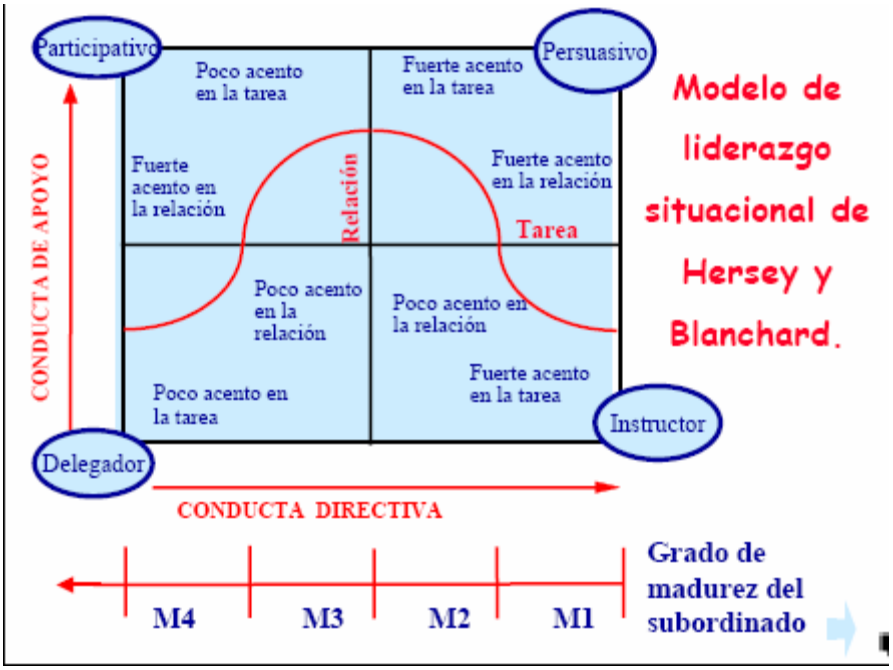
Maslow considera a todas estas necesidades como esencialmente vitales. Incluso el amor y la estima son necesarias para el mantenimiento de la salud. Afirma que todas estas necesidades están construidas genéticamente en todos nosotros, como los instintos. De hecho, les llama necesidades por instintos (casi instintivas).

Auto-realización El último nivel es un poco diferente. Maslow ha utilizado una gran variedad de términos para referirse al mismo: motivación de crecimiento (opuesto al déficit motivacional), necesidades de ser y auto-actualización.

Estas constituyen necesidades que no comprenden balance. Una vez logradas, continúan haciéndonos sentir su presencia. De hecho, ¡tienden a ser aún más insaciables a medida que les alimentamos! Comprenden aquellos continuos deseos de llenar potenciales, a "ser todo lo que pueda ser". Es una cuestión de ser el más completo; de estar "auto-actualizado".

La Teoría Situacional de Hersey - Blanchard

Paul Hersey y Ken Blanchard han desarrollado un modelo de liderazgo, que ha obtenido gran cantidad de partidarios entre los especialistas del desarrollo gerencial, llamado teoría del liderazgo situacional.



El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual, sostienen Hersey - Blanchard, es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores. El término disponibilidad, se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas determinadas.

El liderazgo situacional toma en cuenta las mismas dos dimensiones del liderazgo que Fiedler identificó: Comportamientos de tarea y de relaciones. Sin embargo, van un paso más adelante al considerar cada una ya sea como alta o baja, y combinarlas en cuatro comportamientos específicos de líder:

- El líder define los papeles y señala a la gente que, como, cuando y donde realizar las tareas. Enfatiza el comportamiento específicos de líder.
- El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de Apoyo.

El componente final de la teoría de Hersey y Blanchard es definir cuatro etapas de la disponibilidad del seguidor. Dichas etapas son:

R1. Los subordinados no pueden o no quieren llevar a cabo determinadas tareas. Por lo tanto no son competentes ni seguros.

R2. Los subordinados no se encuentran en posibilidad para realizar las tareas, pero están dispuestos a llevarla a cabo y poseen la seguridad de que son capaces.

R3. La gente es capaz pero no está dispuesta o es demasiado aprensiva para hacer lo que el líder quiere.

R4. La gente es capaz y está dispuesta a hacer lo que se le pide.

Si bien la teoría ha recibido poca atención por parte de los investigadores, pero con lo investigado a la fecha, las conclusiones deben ser reservadas.

2.1.3 Metas empresariales de Hondutel vigentes 2007

2.1.3.1 Reporte de 10 metas empresariales que son reportadas a la Secretaría de la Presidencia (Unidad de Análisis) de forma trimestral (ver anexo no.1)

2.1.3.2 Reporte del Plan Operativo Anual de la Empresa a la Secretaría de Finanzas y Entes Contralores del estado (Contaduría General de la República) y Congreso Nacional de la Republica al III trimestre año 2007.

A continuación se transcribe el informe que contiene la Ejecución Física del Plan Operativo Anual de la EMPRESA HONDUREÑA DE TELECOMUNICACIONES (HONDUTEL), realizado durante el Tercer Trimestre del 2007.

Cumpliendo lo establecido en el Artículo 3 de las Normas Generales de la Ejecución y Evaluación Presupuestaria del 2007.La fuente para la presentación de este informe se tomó de los reportes de Ejecución Física – Financiera y Matrices de Evaluación de Objetivos – Resultados remitidos por las Gerencias Operativas de la Empresa a la Gerencia de Planificación Control y Calidad.

Los Objetivos de HONDUTEL para el presente año, se determinaron en función de lo que establece el Plan de Gobierno, la Misión Empresarial 2007 y las funciones establecidas en la Ley Orgánica de la Empresa.

I.- MISION ACTUAL DE HONDUTEL

Ser una empresa competitiva de telecomunicaciones que satisface necesidades del mercado nacional, con excelente calidad de servicio y atención al cliente, a la vanguardia de nuevas tecnologías, liderazgo en precios finales y estructura de costos.

II.- CUMPLIMIENTO DE METAS FISICAS PROGRAMADAS

En base a los objetivos y resultados establecidos en el Plan Operativo Anual 2007 y su Categoría Programática, HONDUTEL presentó los siguientes avances de tercer trimestre:

OBJETIVO 01

MEJORAR LOS MARGENES DE RENTABILIDAD DEL NEGOCIO ACTUAL

Meta 01 Ampliación de la Red Intranet II

En el tercer trimestre se realizó el envío de nuevas especificaciones técnicas hacia el PNUD para someter a licitación nuevamente el proceso. Los costos totales asignados para el presente año de esta meta se ejecutaron mediante transferencia de fondos al PNUD en el primer trimestre.

Meta 02 Adquisición, Instalación y Mantenimiento de Impresoras de alta velocidad para facturación

En el tercer trimestre se completó la revisión de las especificaciones técnicas para someter a licitación nuevamente el proceso. Los costos totales asignados para el presente año de este resultado se ejecutaron mediante transferencia de fondos PNUD en el primer trimestre.

Comentario: En lo relacionado a las metas indicadas se evidencia poca correspondencia para el logro del objetivo donde se pretende incrementar la rentabilidad.

OBJETIVO 02 ALINEAR LOS PROCESOS INTERNOS CON LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE LA EMPRESA

Meta 01 Licenciamiento de Software: Adquisición de Nuevas Licencias

En el tercer trimestre se ejecutó en su totalidad físicamente esta meta. Los costos totales asignados para el año se ejecutaron mediante transferencia de fondos al PNUD en el primer trimestre.

Meta 02 Adquisición de una Solución Central Automatizada de Respaldo de Datos

En el tercer trimestre se inicio al proceso de modificación de bases de licitación de acuerdo a nuevas necesidades por parte de la Unidad Ejecutora. Es de mencionar que los costos de ejecución de esta meta se ejecutaron mediante transferencia de fondos al PNUD en el primer trimestre.

Meta 03 Renovación de Licencias Plataforma Intranet

Para el tercer trimestre la licitación se declaró fracasada por el alto costo en comparación a lo asignado, se realizó nueva fase de relanzamiento del proceso licitatorio. Los costos totales asignados para el presente año de esta meta se ejecutaron mediante transferencia de fondos PNUD en el primer trimestre.

Meta 04 Adquisición e Instalación de una Unidad de Aire Acondicionado de Precisión para el Centro de Cómputo

Esta meta para el tercer trimestre se encontró en espera del informe de la Comisión de Evaluación integrada por PNUD-Unidad Ejecutora. Es de mencionar que los costos totales asignados para el presente año se ejecutaron mediante transferencia de fondos al PNUD en el primer trimestre.

Meta 05 Adquisición, Instalación y Configuración de un Equipo de Respaldo de Energía para el Centro de Computo (UPS)

Esta meta para e tercer trimestre se encontró en el proceso de recepción de Bases de Licitación Final por parte del PNUD. Es de mencionar que los costos totales asignados para el presente año de este resultado se ejecutaron mediante transferencia de fondos al PNUD en el primer trimestre.

Meta 06 Adquisición, Instalación y Configuración de una Solución Total de Aseguramiento de la Plataforma de Correo Electrónico

En el tercer trimestre se ejecuto en su totalidad físicamente. Los costos totales asignados para el presente año de esta meta se ejecutaron mediante transferencia de fondos al PNUD en el primer trimestre.

Meta 07 Adquisición de Tecnologías (Licencias y Computadoras)

Esta meta para el tercer trimestre se encontró en proceso licitatorio en lo que corresponde la etapa de consultas y respuestas por parte de las empresas oferentes.

Los costos totales asignados para el presente año de esta meta se ejecutaron mediante transferencia de fondos al PNUD en el primer trimestre.

Meta 08 Instalación y Configuración de un Servidor IBM AS/400 system 520

Esta meta se ejecuto en un 100% el proceso tanto presupuestariamente como físicamente en el primer trimestre.

Meta 09 Contratos de Mantenimiento para Equipos IBM AS/400

Esta meta para el tercer trimestre se encontró en proceso de aprobación.

Meta 10 Contratos de Mantenimiento para Equipos Colectores de Datos

Para el tercer trimestre se realizó la etapa final, es decir el proceso de pago al proveedor.

Comentario: Las metas planteadas responden a la sustitución de equipos y actualizaciones de software y no a un planteamiento de los procesos internos vinculados a eficientar la gestión.

OBJETIVO 03 ESTABLECER PROCESOS Y ESTRUCTURAS EFICIENTES QUE GARANTICEN CALIDAD DE SERVICIO Y EXCELENTE ATENCION AL CLIENTE

Meta 01 Implementar el Servicio 7/24

En el tercer trimestre se implemento e servicio 7/24 (Atención de los 7 días de la semana y las 24 horas del día) en: Puerto Cortés, La Lima, El Progreso, acumulando 15 localidades atendidas a Septiembre del presente año, de las 19 establecidas. Se habilitó el número 800-550-7070 para la atención al cliente corporativo en la Región Nor-Occidental y Litoral Atlántico. Con un Costo de Ejecución en e tercer trimestre de 261,818.16 Lempiras y un acumulado de 1,393,484.60 Lempiras.

Comentario: Esta meta responde a mejorar los tiempos de respuesta a los clientes, misma que contribuye al logro del objetivo planteado.

OBJETIVO 04 DIVERSIFICAR E INCREMENTAR LOS INGRESOS

Meta 01 Construcción de 36,000 Pares Telefónicos. En el tercer trimestre se construyeron 995 pares en la región Nor-Occidental y Litoral Atlántico y 4,985 pares en la Región Centro, para un total de 5,980 pares telefónicos en el tercer trimestre y un acumulado de 19,549 pares, en los siguientes lugares: Los Molinos y diferentes barrios en SPS, en la Región Centro en lo que corresponde El Roble Oeste, Molinón, La Florida, La Cabaña y Valle de Ángeles, con un costo de 21,609,706.44 Lempiras y un acumulado de 8,581,455.07 Lempiras al tercer trimestre.

Meta 02 Construir 73 kilómetros de Fibra Óptica

En el tercer trimestre se construyeron 18 kilómetros y un acumulado de 67 kilómetros a dicho periodo, de Fibra Óptica para; Sulacel, Canal 6, Las Colinas en SPS, en la Región Centro: Aldea las 3 Rosas, Fuerza Aérea, enlace a La Paz, UNAH, COMTELCA, COPECO, CITIGROUP, Abriendo Brecha y Nacional de Ingenieros Coliseum. El costo de ejecución para el tercer trimestre fue de 1,181,765.00 Lempiras, acumulando a dicha fecha 4,354,963.26 Lempiras, beneficiando a 20,000 clientes comerciales, residenciales, corporativos, estatales, de servicios de telefonía fija, Internet y Telefonía Fija Inalámbrica y de forma acumulada 32.669 clientes de mención. Es decir que para el tercer trimestre se sobrepaso en un 103.6% la población objetivo establecida a beneficiar para el presente año (16,050 Clientes).

Meta 03 Realizar Instalaciones Telefónicas

En el tercer trimestre se realizaron 27,244 nuevas instalaciones y un acumulado de 64,959 instalaciones, con un Costo de Ejecución de 30,886,686.26 Lempiras y un acumulado de 71,749,985.32 Lempiras, realizadas en varias comunidades del país.

Comentario: Para poder determinar si se logra el objetivo de incrementar y diversificar los ingresos estas metas no serían las indicadas a medir , ya que estas responden a la ampliación de la infraestructura existente y no la diversificación de ingresos ya que no se esta incursionado en nuevos servicios.

OBJETIVO 05
SATISFACER LAS NECESIDADES DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES PARA PERSONAS NATURALES Y JURIDICAS

Meta 01 Compra de Tarjetas Telecard

En el tercer trimestre se selecciono el ganador de la licitación, para el cuarto trimestre queda pendiente concretar la compra, misma que debe ser aprobada por la Junta Directiva.

Meta 02 Oficinas de Atención al Cliente La apertura de las cinco oficinas de atención al cliente se realizó el 16 de Julio al presente año, como un costo de ejecución que ascendió en 1,300,000.00 Lempiras.

Comentario: Las metas planteadas responden a satisfacer los requerimientos de los clientes, el objetivo a nuestro criterio es muy limitado en su alcance.

OBJETIVO 06
MANTENER, OPERAR Y PLANIFICAR EL CRECIMIENTO DE LOS SISTEMAS DE TELECOMUNICACION A NIVEL INTERNACIONAL, ASI COMO COORDINAR LAS ACCIONES DE CORRESPONSALIA Y COMUNICACIONES CON OTRAS ADMINISTRACIONES INTERNACIONALES AFINES, GARANTIZANDO LOS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES ESPECIALIZADAS Y DE VALOR AGREGADO.

Meta 01 Segmento Satelital

Se atendieron 29 clientes de red es decir el 100% de lo programado al tercer trimestre, Ejecutando 4,803,660.18 Lempiras en dicho trimestre y acumulando 17,669,869.52 Lempiras. La población objetivo es la misma del primer trimestre, ya que se atienden los mismos clientes durante los cuatro trimestres que tiene el año, por lo cual no se pueden acumular.

Meta 02 Operación y Mantenimiento Cables Submarinos Los pagos son de acuerdo a la participación de HONDUTEL y a las fallas frecuentes de los sistemas. Esta meta presento en el tercer trimestre Ejecución de Costos por a cantidad de 1,198,341.52 Lempiras y un acumulado de 7,299,051.56 Lempiras, atendiendo a 35 clientes telefónicos en la red nacional, es decir un 25% de mas en comparación a lo estimado para la población objetivo, para HONDUTEL, Sub-Operadores y Móviles.

Meta 03 Interconexión a Back Bone Internacional de Internet

Los pagos de estas facilidades presentaron ejecución de costos en el tercer trimestre por la cantidad de 1,245,571.58 Lempiras y un acumulado de 3,878,8,06.65 Lempiras. En esta meta se atendieron los 79 clientes programados de Internet de Acceso Conmutado y Dedicado, Café Internet y Proveedores de Internet, mismos a atender durante los cuatro trimestres que posee el año.

Meta 04 Facilidades para Transporte de Sistemas Internacionales

En el tercer trimestre de esta meta presentó ejecución de costo por la cantidad de 578,514.15 Lempiras y un acumulado de 1,450,097.39 Lempiras. En cuanto a la población objetivo se atendió un 7.1% de más en comparación a lo programado a atender durante los cuatro trimestres que tiene el año (28 clientes).

Meta 05 Plataforma de Prepago

Esta meta tiene programada su ejecución para el cuarto trimestre del año.

Comentario: Estas metas reportan avances importantes en lo relacionado a atención al cliente en la prestación de servicio a nivel internacional y efectivamente tienen una relación directa en el logro del objetivo planteado.

OBJETIVO 07 PROMOVER Y POSICIONAR IMAGEN, PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA EMPRESA, CON EL FIN DE LOGRAR SU COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO DE LAS TELECOMUNICACIONES

Meta 01 Campañas de Promoción y Publicidad

En campañas en el tercer trimestre se presentó ejecución de costos por la cantidad de 6,848,221.06 Lempiras y un acumulado de 19,536,900.97 Lempiras, se a realizado el 70% las campañas programadas para el año, es decir 2 campañas publicitarias en el segundo trimestre, 1 campaña de publicidad en lo que corresponde el relanzamiento de OYE por zonas, 2 campañas de publicidad de introducción a Tegucel, 1 campaña publicitaria para explotar las ventajas del chip Tegucel y se realizó 1 campaña de promoción para ofrecer los teléfonos Tegucel a un precio mas bajo. La población objetivo es la misma del primer trimestre, ya que se beneficia la misma Gerencia de Ventas durante los cuatro trimestres que tiene el año, por lo cual no se puede acumular.

Meta 02 Eventos Publicitarios

Para el tercer trimestre la participación de la Feria de AGAFAM se reprogramó para el IV trimestre, ya que los organizadores del evento pospusieron la fecha de realización del mismo; La Feria Agostina se canceló debido a la alerta roja en se encontraba el país, sin embargo es de mencionar que el 15 de septiembre se contó con presencia de marca mediante las leyendas que portaba cada bloque de colegios. Adicionalmente se participó en 2 eventos, el Concierto de la Paz y el evento de Mi Honduras Poetiza Clementina Suárez.

Comentario: Las Metas antes enunciadas únicamente indican participación en eventos pero no se conoce el impacto de las mismas en los ingresos es ese sentido no podemos establecer si realmente se esta siendo competitivos o bien si tienen un efecto positivo.

III.- CUMPLIMIENTOS PROYECTOS DE INVERSION PROGRAMADOS

El avance en los Proyectos de Inversión de HONDUTEL en el tercer trimestre del 2007, es el siguiente:

PROYECTO 01 OBRAS CIVILES

En el tercer trimestre la ejecución de costos acumulado ascendió a 1,137,26.00 Lempiras, con la ejecución de 2 obras. La ejecución de las demás obras está programada para el resto del año.

PROYECTO 02 REDES RURALES

Para este proyecto se ha determinado no asignar fondos, ya que se dispondrán para cubrir la Ejecución del Proyecto Plan Expansión.

PROYECTO 03 AMPLIACION DE REDES DE DATOS

Al igual que el Proyecto de Redes Rurales, para este proyecto se ha determinado no asignar fondos, ya que se dispondrán para cubrir la Ejecución del proyecto Plan de Expansión.

PROYECTO 04 PLAN DE EXPANSION

04.01 Construcción de Redes externas por Operación y Mantenimiento (36,000 Pares) Presentó Ejecución de 3,703,534.00 Lempiras y un acumulado de 7,917,857.00 Lempiras. Los avances de este proyecto se pueden ver en éste informe en la página 3, Objetivo 4 y Meta 01 (Construcción de 36,000 pares telefónicos). Los costos de ejecución reflejados en este proyecto solo son parte de costo ejecución total para esta meta.

04.02 Instalación de 108,433 Líneas de Abonados En el tercer trimestre se ejecutó 1,211,381.00 Lempiras y un acumulado de 3,188,787.00 Lempiras. Los avances de esta actividad se pueden ver en este informe en la página Nº 4, Objetivo 4 y Meta 03 (Realizar Instalaciones Telefónicas).

04.03 Ampliación de la Central Telefónica SPS III para Sustituir la Central OKI D -70 SPS IV Los fondos asignados a este proyecto se priorizan para contar con disponibilidad en la ejecución de proyecto móvil.

04.04 Sustitución de Centrales OKI D-70 de El Progreso Es de mencionar que los fondos asignados a este proyecto se priorizan para contar con disponibilidad en la ejecución del proyecto móvil.

04.05 Proyecto Reubicación de Celdas GSM en Tegucigalpa. Este proyecto se incluyó debido al compromiso Gubernamental para que la Empresa ofrezca el servicio móvil en el presente año. Presentó ejecución en el tercer trimestre por la cantidad de 1,390,286.00 Lempiras y un acumulado de 4,003,531.00 Lempiras, en la cual se trabajó en a reubicación de 12 celdas para ampliar la capacidad de nuevas líneas inalámbricas en Tegucigalpa.

04.06 Proyecto de Telefonía inalámbrica – Fronterizo II (CS.100-2005) Al tercer trimestre presentó ejecución acumulada de Costo por la cantidad de 125,058.00 Lempiras. Se ha finalizado con la instalación de los equipos, sin embargo, se están haciendo ajustes en el funcionamiento de la red.

04.07 Materiales de Planta Externa Se elaboro el perfil del proyecto, estimando la firma del contrato antes de finalizar el año.

04.08 Ampliación de Troncales Centrales Telefónicas Región Centro Para este proyecto se ha determinado no asignar fondos, ya que se dispondrán para cubrir la Ejecución de otros proyectos.

04.09 Ampliación de Troncales Centrales Telefónicas Región Norte y Litoral Atlántico SPS V y CBA III Para este proyecto se ha determinado no asignar fondos, ya que se dispondrán para cubrir la Ejecución de otros proyectos.

04.10 Ampliación de Sistema GSM de Telefonía Inalámbrica fija En el tercer trimestre presentó ejecución de costo por la cantidad de 33,659,644.00 Lempiras, con ampliación de 11 celdas para incrementar la capacidad de nuevas líneas, con énfasis en la ciudad de San Pedro Sula.

04.11 Ampliación de Sistema GSM de Telefonía Inalámbrica Se esta negociando la oferta y de igual forma se están realizando los estudios de diseño en el campo.

04.12 Electrificación de repetidoras Capiro y Santo Domingo En vista de a demora en la aprobación del informe de evaluación y de la suscripción de respectivo contrato, la contratista presento reclamo de incremento de costos, lo cual se esta analizando legalmente.

04.13 Suministro de Motores Generadores de Energía Se elaboro el perfil del proyecto, estimando la forma de contrato antes de finalizar el año.

04.14 Aseguramiento de Ingresos

Se elaboro el perfil del proyecto, estimando la forma de contrato antes de finalizar el año.

04.15 Proyecto ERP (Enterprise Resource Planning) Es de mencionar que los fondos asignados a este proyecto se priorizan para contar con disponibilidad en la ejecución de otros proyectos.

04.16 Proyecto de Actualización de Red Para este proyecto se ha determinado no asignar fondos, ya que se dispondrán para cubrir la Ejecución de otros proyectos.

04.17 Ampliación de Intranet Para este proyecto se ha determinado no asignar fondos, ya que se dispondrán para cubrir la Ejecución de otros proyectos.

04.18 Proyecto Móvil Se incluyo este proyecto dado que el mismo es de carácter estratégico, conforme a los planes Gubernamentales y de proyección social. Actualmente se iniciara un proceso para la ejecución del componente de la red móvil.

04.19 Indirectos Pan de Expansión En el tercer trimestre se ejecuto la cantidad de 10,065,972.00 Lempiras y un, acumulado de 52,168,195.00 Lempiras, estos costos corresponden a gastos incurridos en la administración de todos los proyectos.

PROYECTO 05 CABLES SUBMARINOS Se elaboro el perfil del proyecto, estimando la firma de contrato antes de finalizar el año.

PROYECTO 06 ENLACE FIBRA OPTICA

Es de mencionar que los fondos asignados a este proyecto se priorizan para contar con disponibilidad en la ejecución presupuestaria de otros proyecto.

Comentario: De acuerdo a los avances a nivel de obra y ejecución financiera que reportan los proyectos es evidente el desfase, con que cerrarán en el 2007, situación que no favorece para la aprobación de recursos para el siguiente periodo, así como también la proyección de ingresos efectuada considerando las nuevas líneas que entrarían a operar en el presente año.

2.1.4 Indicadores de la Gestión Empresarial

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	CODIGO	2003	2004	2005	2006	*2007
a) Crecimiento en Capacidad Instalada	%	**CCI**	1.0	22.3	6.8	3.3	13.2
b) Crecimiento en Líneas Telefónicas en Servicio	%	**CLTS**	3.7	9.4	8.1	20.5	11.2
c) Incremento en Tráfico Telefónico (Minutos)	%	**TTm**	5.5	4.5	1.0	0.2	1.7
d) Incremento en la Inversión	%	**IV**	-6.1	44.0	-68.7	-20.3	-33.8
e) Crecimiento de Gastos de Mantenimiento	%	**CGM**	135.3	-14.1	-35.0	106.3	80.6
f) Incremento de Tráfico Telefónico Servicio 190 (Llamadas)	%	**TT190**	nd	-44.3	-54.7	-61.6	-63.1
g) Incremento de Tráfico Telefónico Servicio 190 (Minutos)	%	**TT190**	nd	-46.4	-51.9	-59.6	-58.6
h) Incremento de Ingreso Telefónico Servicio 190	%	**IT190**	nd	-52.2	-35.8	-57.5	-59.0

Fuente : Gerencia de Planificación de Hondutel * Datos a Septiembre 200

2.1.5 Plan Estratégico 2006 formulado 2005

Fue consultado a los niveles ejecutivos actuales a junio 2007 y nos encontramos que el mismo no ha sido socializado, sin embargo al revisarlo muchas de las metas que considera forman parte del Plan Operativo 2007 de la empresa.

Presentación

Las autoridades de la Empresa Hondureña de Telecomunicaciones(HONDUTEL) ha formulado el presente **Plan Estratégico 2006**, como marco de referencia que sienta las bases y orienta su desarrollo e identidad institucional, sin obviar la disponibilidad de recursos y su potencial de crecimiento en una época de grandes retos, nuevas oportunidades y una evolución acelerada de las Telecomunicaciones.

El contenido de este documento ha considerado las tendencias del entorno tecnológico y competitivo en el cual se desarrollan las Telecomunicaciones.

La misión y la visión enunciados expresan la razón de ser de la Empresa y su horizonte, considerando al cliente como prioridad, asimismo se han fijado los objetivos estratégicos que constituyen propósitos sobre aspectos claves alrededor del giro principal de la Empresa tales como nuevos negocios, mercados y aliados, Eficiencia Operacional, Marco Regulatorio, y Aseguramiento de Mercado Actual por cuanto son factores que garantizan la permanencia de un ambiente de cambio.

Contenido

I. **Presentación**

II. **Marco Estratégico**

a. Visión
b. Misión
c. Valores y Actitudes
d. Ejes, Objetivos Estratégicos y Operativos

A. VISION AL 2010

Para el 2010, ser la empresa competitiva líder en servicios de telecomunicaciones en términos de: calidad de servicio, vanguardia tecnológica, posicionamiento de mercado, rentabilidad financiera, conservando su identidad con la sociedad hondureña y su responsabilidad social corporativa.

B. MISION

Ser una empresa competitiva de telecomunicaciones que satisface necesidades del mercado, con calidad de servicio y atención al cliente, a la vanguardia de nuevas tecnologías, liderazgo en precios finales, estructuras de costos, y responsabilidad social.

C. VALORES Y ACTITUDES

VALORES:

a. Lealtad
b. Honestidad
c. Puntualidad
d. Tolerancia
e. Veracidad
f. Sinceridad
g. Responsabilidad
h. Respeto

ACTITUDES

a. Pro-positiva.
b. Integración
c. Comunicación
d. Vocación de servicio
e. Empatía
f. Pro actividad

D. Ejes y Objetivos Estratégicos:

1) Nuevos negocios, nuevos mercados, nuevos aliados:

1.1 Desarrollar nuevos mercados en servicios de telecomunicaciones que le permitan a la empresa diversificar sus ingresos, aumentar su rentabilidad y desincentivar la competencia.

1.1.1. Ingresar al negocio de la telefonía móvil mediante la asociación de un inversionista estratégico. Se requiere preparar la capacitación del recurso humano y diseñar la red.

1.1.2. Implementar la red inalámbrica fija (GSM) con amplia cobertura (considerando el reemplazo WSS y DECT) y que incorpore servicios de acceso de datos, acceso de Internet, mensajitos (GPRS), rastreador de vehículos (GPS), push to talk, asimismo que la red permita comercializar números telefónicos (sim cards) a los operadores móviles.

1.1.3. Implementar la plataforma de servicios IP (Internet protocolo) de Banda ancha que incluya tecnologías y servicios: MPLS, XDSL, metro ethernet, televisión y video, WI-MAX, WI-FI, Hot spots, video conferencia, Internet prepagado y cualquier

otro. Se debe considerar la búsqueda de alianzas estratégicas como ser vigilancia por computadora, cableras etc. Para la comercialización de estos servicios y por otra parte entrar en nichos de mercado como ser universidades, colegios, escuelas, aeropuertos etc.

1.1.4. Proveer servicios como transporte (carrier) internacional obteniendo la Licencia 214, manteniendo una relación directa con operadores locales de USA. Se requiere efectuar las labores pertinentes de investigación y perfil.

1.1.5. Implementar el servicio de tarjetas de llamada internacional (VOIP), con el fin de captar el mercado de tráfico internacional por café-net.

1.1.6. Incorporar la empresa a la bolsa internacional de transacción de trafico (ARBINET), como medio para obtener mas ingresos.

1.1.7. Proveer servicios de "Carrier hotel", con el fin de ofrecer Servicios de interconexión entre operadores, tanto a nivel de trafico como de datos de Internet. Convertir a Hondutel en un puente de comunicaciones en Centroamérica.

1.1.8. Explotar los servicios de valor agregado y suplementarios utilizando el call center como un business center (telemercadeo), ofreciendo el servicio a Empresas y publico en general. Para ello se requiere obtener las licencias adicionales. Así mismo conviene considerar el cobro a las consultas de información (192). Mercadear el servicio 900 desarrollando el componente del Sistema de Comercialización de los servicios.

1.1.9. Establecer plan de conversión y acondicionamiento de los Locutorios y cabinas públicas hacia cyber cafés en los sitios turísticos: Copan, Ceiba, Tela, Puerto Cortes. y en lugares no turísticos y de baja rentabilidad establecer un reenfoque hacia centros comunitarios.

1.1.10 Prestar la infraestructura y facilidades esenciales para las interconexiones de los sub-operadores, esto incluye la desagregación de la red y servicios de co-ubicación entre otros, definiendo tarifas para estos servicios.

1.1.11 Establecer alianzas empresariales que faciliten la comercialización de los servicios y complementen la distribución de equipos como ser: Modems DSL, Modems para datos, PBX, terminales inalámbricos, equipo informático, tomando en cuenta la homologación de su funcionamiento.

1.1.12 Ofrecer empaquetamiento de servicios.

1.1.13 Ampliar la plataforma prepago.

1.1.14 Implementar una red de nueva generación (Next Generation Network).

2) Eficiencia operacional

2.1. Establecer procesos y estructuras eficientes que garanticen la calidad de servicio y excelente atención al cliente.

2.1.1 Mejorar los tiempos de instalación y reparación presentando servicio de atención al cliente los siete días de la semana las veinticuatro horas del día.

2.1.2 Implementar el outsourcing en las áreas de: Aire acondicionado, instalaciones eléctricas, mantenimiento de edificios, reparaciones e instalaciones de líneas telefónicas.

2.1.3 Orientar la estructura organizacional de la Empresa hacia los procesos, nombrando un administrador por cada uno de los mismos de acuerdo al grado de participación.

Así mismo, revisar los procesos actuales para crear estándares y sus manuales, utilizando programas informáticos en la intranet para facilitar su publicación, estandarización, supervisión y control, priorizando los procesos relacionados con el servicio al cliente como ser:

a) Instalación de líneas telefónicas a través de contratistas.
b) Liquidación de tráfico internacional.
c) Atención a clientes corporativos (7 X 24).
d) Centros comunitarios.
e) Servicios de Internet (7X24).
f) Reparación de Averías.
g) Administración de teléfonos públicos.
h) Proveeduría: simplificar tramites para agilizar adquisición de
i) equipos y servicios; planificación de compras, almacén,
j) centralizar compras, periodicidad para adquisición de
k) materiales.

2.1.4 Fortalecimiento de la unidad de tráfico a fin de facilitar y homologar la adquisición de equipos de medición, elaboración de estudios de

trafico y recomendaciones, mejorar el control de la ocupación de las rutas de trasmisión, propuestas para mejorar la complementación de llamadas etc.

2.1.5 Crear un centro de gestión (NOC); punto único de contacto para grandes clientes y los interconectantes (SLA's), conmutación, transmisión y energía.

2.1.6 Implementar medidas de seguridad principalmente en la red externa y acceso a las instalaciones técnicas de la empresa. Así mismo, mantener un ambiente de colaboración con las autoridades para la prevención del robo de cables.

2.1.7 Revisar la dependencia de la estructura organizacional de la Ceiba, si conviene que esta dependa directamente de la Gerencia General de la Gerencia de Operación y Mantenimiento Norte.

2.1.8 Implementar la función de normas técnicas y homologación de equipos dentro de la estructura organizacional de la empresa.

2.2 Implementar sistema de gestión humana empresarial de acuerdo a las tendencias modernas de negocios para que asegure la capacidad competitiva de la empresa.

2.2.1. Evaluación del desempeño basado en resultados como medio para lograr un ambiente de empresa competitiva.
2.2.2. Remuneración (bono) de acuerdo a resultados.
2.2.3. Estímulos no monetarios para el personal con buen rendimiento en sus funciones.
2.2.4. Escala salarial (estudio especializado) para mejorar el ambiente de equidad.
2.2.5. Controles digitales de asistencia para mejorar el control de puntualidad.
2.2.6. Mapeo de la ubicación del personal conforme al organigrama de la Empresa con el objetivo de tomar decisiones para redistribuir y reducir el personal de acuerdo a las necesidades de la Empresa.

2.2.7. Capacitación:

a. capacitación en atención al cliente para personal técnico que tiene contacto con los clientes.
b. Manual de inducción, capacitación inicial (valores).
c. Convenio de confidencialidad para asegurar la lealtad y el entendimiento empresa-empleado.
d. Capacitación continua, refrescamiento, actualización, educación continua de valores, reglas, procesos.
e. Capacitación en servicios puntuales de la empresa.
f. Capacitación en sistemas informáticos.
g. Capacitación en planta externa en las instalaciones del laboratorio para fomentar el incremento de mano de obra calificada.
h. Capacitación para entrar en el negocio de telefonía móvil.

2.2.8. Reclutamiento y Selección de personal de acuerdo a las exigencias competitivas.

2.3 Enfocar las operaciones de la empresa hacia la optimización de costos para asegurar la posición dominante del mercado.

2.3.1 Desarrollar, implementar y evaluar el proyecto de contabilidad de costos por servicio y costos por área (centros de costos/utilidad).

2.3.2 Establecer frecuencia de revisión de tarifas.

2.3.3 Continuar con la política de recuperación de mora de gobierno, descentralizar y responsabilizar a nivel de localidad el comportamiento y recuperación de la mora, considerando también la contratación de servicios
profesionales de recuperación.
Elaboración de estudios orientados a mejorar los ingresos y optimizar costos.

2.4 Implementar sistemas de monitoreo de información relacionado con las fuerzas de mercadeo que inciden en la empresa a efecto de tomar decisiones oportunamente.

2.4.1 Actualizar estudio de demanda localizada en servicio telefónico.

2.4.2 Diseñar encuestas y utilizar el Call Center para conocer el comportamiento del consumidor.

2.4.3 Creación de oficina de inteligencia de mercado a fin de conocer que hace la competencia en cuanto a tarifas, ejecutivos, etc.

2.4.4 Realizar pronósticos de capacidad según utilización de red y proyecciones de mercado.

2.4.5 Para lograr efectividad en el desarrollo de proyectos, deberán complementarse los aspectos regulatorios, capacidad tecnológica, desarrollo de productos, requerimientos de mercado, estudios de factibilidad, y productos de competencia.

2.5 Implementar moderno sistema de gestión gerencial que se oriente al control efectivo de los objetivos estratégicos.

2.5.1 Implementar el programa de inteligencia de negocios (balanced scorecard, sharepoint).

2.5.2 Mejorar la eficiencia en la operatividad de informática para que existan soluciones oportunas, considerando outsourcing como una opción para el desarrollo de aplicaciones, y requerimientos de recursos adicionales.

2.5.3 Presupuestar y desarrollar el cambio del sistema informático de la empresa.

3) Marco Regulatorio

3.1 Fortalecer relaciones con el ente regulador, fiscalía del consumidor, y otros operadores.

3.1.1 Integrar a regulación en los procesos de desarrollo de nuevos productos y aseguramiento de ingresos (tarifas, etc.)

3.1.2 Preparar propuestas regulatorias, como ser la OBI, a fin de adelantarnos al mercado.

3.1.3 Prevenir acciones que generen costos innecesarios y multas (servicios, reclamos).

3.1.4 Implementar dentro de la estructura organizacional de la empresa la función de administración del espectro (frecuencias).

3.1.5 Aprovechar marco regulatorio para revisar tarifas, que le permita aumentar ingresos.

3.1.6 Implementar el sistema anti-fraude.

3.1.7 Implementar opción de ofrecer factura detallada de llamadas locales, cobrando lo que corresponde (5 LPS).

3.1.8 Asegurar el almacenamiento de información critica para poder respaldar gestiones a futuro, entre la empresa y demás operadores.

3.1.9 Mantener comunicación estrecha con otros operadores y sub-operadores, a fin de conocer lo que piensa hacer, evitar conflicto, y mantener armonía.

4) Aseguramiento del mercado actual:

4.1 Sostener los productos actuales reforzando la inversión en proyectos de expansión y modernización de red.

4.1.1. Expansión

Obtener mayor capacidad de salida internacional para servicios de Internet.

4.1.2. Implementar extensión de red de fibra en la ruta Miraflores – Olancho – Ceiba- Tela – Progreso – Pto. Cortes – frontera Guatemala – frontera Nicaragua.

4.1.3. Modernización red externa de Ceiba y ampliación de 3000 líneas.

4.1.4. Construcción de redes de Concordia y Orica.

4.1.5. Construcción de redes en las centrales ampliadas por Lucent y aquellas que cuentan con capacidad ociosa.

4.1.2 Modernización

4.1.2.1. Proyectos

a. Preparar soluciones de acceso ultima milla, a través de
b. accesos complementarios de fibra y proyecto de red de acceso.
c. Sustitución radios PDH por SDH.
d. Construcción de edificios de la puerta (SPS) y Miraflores.
e. Implementar el servicio de video conferencia con los equipos actuales.
f. Implementar un nuevo sistema de facturación (Billing).

4.1.2.2 Tarifas

a) Revisar la estructura de precios que permita ofrecer el servicio portador para así mantener presencia y disuadir la competencia.

b) Realizar rebalanceo tarifario para antes del 26 de diciembre 2005.

2.1.6 Estructura Organizativa actual de Hondutel

Con el propósito de dar a conocer la estructura actual que posee Hondutel y poder establecer si la misma responde a las exigencias del nuevo entorno competitivo considerando los hallazgos en la investigación del marco de referencia observamos que la misma debe adaptarse a las estrategias formuladas, lo que evidentemente requiere modificar el organigrama, desarrollar habilidades y capacidades, tender mas a la descentralización de funciones dado que es una empresa con oficinas a nivel nacional no puede tener concretada las decisiones en el nivel central , siendo fundamental el cambio de estructura, la cual en Hondutel es altamente vertical, recomendándose una estructura plana y orientada al mercado. Se denota una alta dependencia de las otras áreas a nivel de las regiones de Nor-Occidental y Litoral Atlántico dependen de la instrucción o lineamiento de la Gerencia de Operaciones y

Ventas; gerencias que concentran la mayoría de las operaciones de atención al cliente como lo es desde la venta, instalación, reparación y cobro del servicio en Tegucigalpa .

En este sentido debe desarrollarse cambios en todos los niveles de la empresa Gerencias, Departamentos, Secciones cuyo éxito en parte se garantiza por el conocimiento y la experiencia en este tipo de cambios y la voluntad de lograr. (**Ver anexo Nº 8)** Para efectos del presente análisis únicamente destacamos la importancia de replantearse la estructura organizativa, ya que esto conlleva a un estudio amplio y puntual.

2.1.7 Propuesta de la Ley de Fortalecimiento y Modernización de Hondutel de acuerdo al Proyecto de Ley el cual en su Titulo VII Capitulo Numero 1 artículo No. 91 al 112 contempla los aspectos en que se fortalecerá y modernizara Hondutel.

El propósito de indicar los siguientes artículos de la Ley de Fortalecimiento y Modernización de Hondutel es para poder relacionarlas como algunas de las principales limitantes que enfrenta Hondutel y que se espera superar como la aprobación legislativa de la misma ya que únicamente esta aprobada a nivel de consejo de ministros, condicionando su aprobación a la nueva Ley del Sector de telecomunicaciones.

El Poder Ejecutivo, a través de la Comisión Presidencial de Modernización del Estado (CPME) dará seguimiento al Proceso de Fortalecimiento y Modernización de HONDUTEL, que será implementado por su Junta Directiva.

Artículo 93.- Régimen Especial. Con el objeto de lograr el efecto positivo de la agilización administrativa y comercial de los procesos propios de una empresa de telecomunicaciones en un mercado en competencia, se crea para HONDUTEL un régimen especial que considere prioritariamente lo siguiente:

4.2 Que HONDUTEL goce de flexibilidad administrativa para el establecimiento de precios y tarifas que le permita operar en un ambiente de libre competencia, pudiendo así presentar ante el público usuario tarifas atractivas y competitivas, así como programas y paquetes promociónales.

a) Que HONDUTEL, evalúe y reestructure su organización a efecto de adecuarla al entorno que exigen las condiciones del mercado para ser competitiva y lograr los propósitos de la presente ley.

b) Que se faculte a HONDUTEL el uso de los recursos económicos remanentes que se generen en cada ejercicio fiscal, a efecto de que los mismos sean utilizados para funcionar de forma autofinanciable, debiendo transferir al Estado única y exclusivamente aquellos valores, tasas, cánones e impuestos que por Ley le corresponde en su calidad de Operador. Asimismo continuará realizando las transferencias a favor del Estado cuando sus finanzas lo permitan.

Comentario: En este artículo se le otorgan amplias facultades a Hondutel para replantear su administración en función de los mejores intereses.

Artículo 94.- Prestación del Servicio de Telefonía Móvil. Para la prestación del Servicio de Telefonía Móvil, HONDUTEL podrá contar con un socio estratégico para que asegure la prestación de éste y los demás servicios afines, con plataformas de desarrollo de última tecnología que beneficien al usuario mediante la operatividad y funcionamiento eficiente.

El socio estratégico que se seleccione, deberá ser de reconocido prestigio internacional en materia de telecomunicaciones. Se autoriza a la Empresa Hondureña de Telecomunicaciones (HONDUTEL) para que la selección del socio estratégico se haga a través de los mecanismos que adopte su Junta Directiva, entendiéndose que en ningún momento habrá transferencias de activos por parte de HONDUTEL hacia el socio estratégico.

El proceso de selección deberá realizarse de manera transparente, mediante un proceso competitivo. Las bases y documentos de licitación, la adjudicación y el contrato serán aprobados por el Consejo de Ministros.

Comentario: En la legislación actual dado la naturaleza de Hondutel como institución descentralizada del estado no le permitía asociarse esta Ley la faculta para hacerlo a fin de dinamizar la gestión y competir en igualdad de condiciones que la competencia.

CAPITULO II DE LOS PROCEDIMIENTOS DE COMPRA

Artículo 95.- **Compras y Contrataciones.** Con el objeto de dar celeridad a las compras y contrataciones, se excluye a HONDUTEL del ámbito de aplicación de la Ley de Contratación del Estado y su Reglamento, en todo aquello que se oponga a este titulo. Las disposiciones de dicha ley serán aplicables a Hondutel de manera supletoria. El procedimiento para las compras y contrataciones estará definido en el Reglamento que emita su Junta Directiva para tal fin, debiendo ser aprobado por el Presidente de la Republica en Consejo de Ministros, regulándose entre otras, las contrataciones para: a) Proyectos de inversión llevados a cabo por administración; b) Construcción de obra pública; c) Arrendamiento de servicios o bienes muebles; d) Suministros de bienes y servicios; e) Consultoría; f) Asesoría; g) Arrendamientos con opción a compra (Leasing); h) Tercerización (Outsourcing); i) Alianzas estratégicas comerciales; j) Líneas de crédito; k) Ingresos y riesgos compartidos; l) Ejecutivos de ventas para comercializar productos residenciales y corporativos, mediante comisiones y bonificaciones por volúmenes de ventas; m) Asociación; n) Administración; ñ) Cotizaciones; o) Contrataciones directas.- Todas estas modalidades de contratación deberán ser aprobadas por la Junta Directiva de HONDUTEL, como Órgano de Administración Superior o por delegación que ésta haga en el Comité Ejecutivo de Compras, a través del Gerente General, dentro de los montos autorizados a dicho Comité.

Comentario: Considera la exclusión de Hondutel de la Ley de Contratación del Estado y sugiere otras practicas que no les estaban permitidas , lo que permite competir con celeridad y en igualdad de condiciones que la competencia.

Artículo 96.- Reglamento de Subastas, Donaciones Incineraciones y Destrucción de Bienes. HONDUTEL deberá revisar y modificar el Reglamento de Subastas Donaciones, Incineraciones y Destrucción de Bienes con el fin de garantizar la transparencia de los procesos, así como salvaguardar los intereses de la empresa y proteger los bienes del Estado; pudiendo además considerar otras prácticas o modalidades de canje, venta o aprovechamiento de los activos contablemente descargados.

Comentario: La actualización de este reglamento permite reorientar el uso que le brindaba a este tipo de acciones administrativas.

Artículo 97.- Aprobaciones y adjudicaciones de compras. A la Junta Directiva de HONDUTEL le corresponde aprobar y adjudicar las compras y contrataciones hasta por un monto de Un Millón de Dólares (US$ 1,000,000.00). Para las compras y contrataciones hasta un monto de Cien Mil Dólares (US$ 100,000.00) o su equivalente en Lempiras, la Junta Directiva, podrá delegar al Gerente General la decisión de contratar por medio del Comité Ejecutivo de Compras, respetando los procedimientos establecidos en la presente Ley y su Reglamento. Las compras y contrataciones superiores a Un Millón de Dólares (US$ 1,000,000.00) deberán ser aprobadas por el Presidente de la Republica en Consejo de Ministros, debiéndose acompañar las recomendaciones y documentación soporte correspondiente por parte de la Junta Directiva .

Comentario: Este articulo amplia considerablemente los techos de adquisiones pero no garantiza concretar de forma inmediata las adquisiciones ya que recae en la Presidencia de la República la aprobación de estos montos.

Artículo 98.- Comité Ejecutivo de Compras. Créase el Comité Ejecutivo de Compras, que será el encargado de solicitar ofertas, a través del Gerente General, evaluarlas y recomendar su adjudicación al Gerente General o a la Junta Directiva, según corresponda, cuando su monto supere los límites autorizados al Comité Ejecutivo de Compras.

Artículo 99.- Integración del Comité Ejecutivo de Compras El Comité Ejecutivo de Compras estará integrado por el Gerente General o Sub-Gerente General, quien lo presidirá, el Auditor Interno, el Gerente de Asuntos Legales, el Gerente de Finanzas, el Gerente del Área Solicitante, un representante del Sindicato de Trabajadores de Telecomunicaciones de Honduras (SITRATELH) y un representante Tribunal Superior de Cuentas**.**

Artículo 100.- Funciones del Comité Ejecutivo de Compras Son funciones del Comité Ejecutivo de Compras:

a) Solicitar a través del Gerente General, las cotizaciones u ofertas que deberán presentar los oferentes.

b) Recibir y evaluar las cotizaciones u ofertas presentadas.

c) Recomendar a la Junta Directiva el informe de las cotizaciones u ofertas recibidas, que superen los límites autorizados al Comité Ejecutivo de Compras.

c) Negociar las condiciones de los contratos que se suscriban, exigiendo las garantías correspondientes.

<u>Comentario:</u> Del artículo No.97 al 100 indica las funciones amplias otorgadas al Comité de Compras lo cual respalda las acciones de este, garantizando de esta forma las acciones.

Artículo 101.- Negociación de Contratos. El Comité Ejecutivo de Compras, podrá negociar los contratos y las condiciones que tenga por conveniente, siempre que estén en armonía con las disposiciones del presente Título y el Reglamento que la Junta Directiva apruebe para tal efecto y con los principios de una sana y buena administración. En la celebración, interpretación y ejecución de los contratos, se tendrá

siempre en cuenta el interés público. Los contratos mayores a US$1,000,000.00 deberán ser aprobadas por el Presidente de la Republica en Consejo de Ministros.

Comentario : Este articulo faculta al Presidente de la República para la aprobación de contratos por montos significativos, sin embargo es recomendable reglamentar estas negociaciones a fin de hacer más expedito el tramite de aprobación.

Artículo 102.- Principios y Objetivos de las Compras y Contrataciones. Las compras y contrataciones que HONDUTEL lleve a cabo, se ajustarán a los principios y objetivos siguientes:

a) Deberán tener su origen en una necesidad debidamente comprobada y plenamente justificada.

d) Deberán reunir las condiciones de calidad, requeridas en las especificaciones, considerando además el precio, el rendimiento, tiempo de entrega, garantía y servicios.

e) Deberán efectuarse con el mayor grado de agilización de tal manera, que no se entorpezca el normal desenvolvimiento de la Empresa.

f) Deberá promoverse la mayor participación de oferentes, que garanticen una mejor selección derivada de la competencia, estos oferentes deberán ser de reconocida seriedad y responsabilidad debidamente acreditada.

g) Deberá velarse por la estandarización de los bienes, servicios y materiales que se consuman.

g) Deberán realizarse con transparencia, rectitud y eficiencia.

h) En casos excepcionales y cuando no exista otra manera de obtener equipos, repuestos, materiales e insumos, se permitirá la compra de los mismos cuando sea reconstruidos o reacondicionados, a efecto de no interrumpir los Servicios de Telecomunicaciones, debiendo acreditar el Gerente del Área Solicitante la imposibilidad de adquirir bienes nuevos.

a) Por conveniencia estratégica y únicamente para fines promociónales, se permitirá la compra de equipos terminales reconstruidos o reacondicionados, a efecto de competir en igualdad de condiciones con otros Operadores.

Artículo 103.- Solicitudes de Compras y/o Servicios. Las solicitudes de compras y/o servicios deberán hacerse por escrito, ser generadas por el área solicitante y firmadas por el Gerente General, debiendo contarse con la Reserva Presupuestaria, en el rubro que afectará la adquisición o contratación. Las compras y/o servicios deberán cumplir con los requisitos de priorizacion técnica por parte de la Secretaria de la Presidencia y priorizacion financiera por parte de la Secretaria de Finanzas, conforma a las disposiciones generales del Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la Republica.

Artículo 104.- Evaluación de las Ofertas. El Comité Ejecutivo de Compras, celebrará las reuniones que sean necesarias con el fin de evaluar las ofertas recibidas y una vez calificadas, deberá recomendar su adjudicación a la Junta Directiva o el Consejo de Ministros cuando procediere, por razón de su cuantía. El informe que se elabore para tal fin, deberá contener la aprobación unánime de dicho Comité Ningún funcionario que intervenga en los procedimientos del Comité Ejecutivo de Compras podrá tener interés económico o de cualquier otro tipo, con los oferentes.

Artículo 105.- Número mínimo de oferentes. Si por falta de oferentes, no se pudiere llenar el número mínimo de ofertas requeridas, serán suficientes las que fuere posible obtener, circunstancia que deberá ser debidamente calificada y sustentada por el Comité Ejecutivo de Compras.

Artículo 106.- Compras de Emergencia. Las compras de emergencia, serán autorizadas por el Gerente General cuando su monto sea inferior a veinte mil dólares (US$ 20,000.00) o su equivalente en Lempiras, para cantidades mayores será la Junta Directiva y hasta cien mil dólares (US$ 100,000.00) quien las apruebe, exigiéndose como requisito, en ambos casos, que la Gerencia del Área Solicitante adjunte a la solicitud respectiva, la justificaciones de merito correspondientes.

Las compras de emergencia superiores a cien mil dólares (US$ 100,000.00), deberán ser aprobadas por el consejo de Ministros. Se entiende por emergencia, aquellas

situaciones especiales que requieren atención inmediata y urgente, ocasionada por acontecimientos naturales o situaciones imprevistas y excepcionales que afecten la prestación oportuna y eficiente del servicio público de telecomunicaciones.

Artículo 107.- Compras de Equipo Técnico Especializado. Cuando se trate de la compra de equipo o artículos que requieren opinión técnica especializada, la Gerencia del Área solicitante, podrá requerir asesoramiento de personas o firmas independientes calificadas, al momento de preparar las especificaciones técnicas de las ofertas.

Artículo 108.- Acta de adjudicación. Las compras y contrataciones dentro de los parámetros establecidos por el Comité Ejecutivo de Compras sobre cada proceso, proyecto o cualquier otra necesidad de compra o de servicio, se consignarán en un documento titulado: "ACTA DE ADJUDICACIÓN", dicho documento contendrá lo siguiente: a) Nombre de la Empresa y valor de las ofertas presentadas; b) Motivación de la adjudicación; c) Desglose de cada partida o lote recomendado para la adjudicación, cuando proceda.

El Acta de Adjudicación, deberá ser firmada por todos los miembros del Comité Ejecutivo de Compras. La adjudicación se hará a una persona natural o jurídica cuya oferta reúna las especificaciones técnicas indicadas, tomando además en cuenta la relación costo/beneficio y la calidad. Las compras y contrataciones que se aprueben en el Consejo de Ministros deberán cumplir con los procedimientos establecidos por el mismo. Contra la Resolución emitida por la Gerencia General, se podrá interponer el Recurso de Apelación. Contra la Resolución emitida por la Junta Directiva, se podrá interponer Recurso de Reposición, dándose con éste, por agotada la Vía Administrativa. Contra los Decretos dictados en Consejo de Ministros no cabrá Recurso.

Artículo 109.- Garantías. El Comité Ejecutivo de Compras deberá exigir las garantías que se consideren necesarias, las que podrán ser en cheque certificado, bonos, garantías bancarias o fianzas extendidas por Compañías Aseguradoras Nacionales o

Extranjeras de reconocido prestigio y con Corresponsales de Primer Orden en el país y certificadas por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros. Para este efecto se establecen como garantías indispensables las siguientes: Garantía de Mantenimiento de Oferta, Garantía de Anticipo, Garantía de Cumplimiento del Contrato y Garantía de Calidad de Bienes y Servicios.

Artículo 110.- Proveedor Único. Cuando exista una única fuente de abasto, podrá hacerse la compra directamente a la empresa que fabrica, distribuye o representa, el producto o servicio con carácter de exclusividad, siempre y cuando quede justificada la misma por escrito en el expediente respectivo. Para acreditar la exclusividad de distribución de determinado producto o servicio por parte de una firma comercial, deberá presentar la certificación debidamente extendida por la Secretaría de Estado en los Despachos de Industria y Comercio y una Declaración Jurada, mediante la cual la Empresa contratada certifique ser la única empresa que puede proporcionar dichos bienes o servicios y responsabilizarse por acciones derivadas de terceros.

Artículo 111.- Información Confidencial. Los miembros del Comité Ejecutivo de Compras no podrán proporcionar información relacionada a terceras personas ajenas a la evaluación, selección, adjudicación y gestión de los procesos de compras y contrataciones. Quien contravenga la presente disposición será responsable penal, civil y administrativamente.

Artículo 112.- Inhabilidad de Contratación. No podrá formalizarse ninguna modalidad de contratación de las señaladas en el Artículo 5 de la presente Ley, con personas naturales o jurídicas en quienes concurra alguna de las circunstancias siguientes:

a) Los parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad de los miembros de la Junta Directiva y del Comité Ejecutivo de Compras.
b) Estar declarados insolventes como deudores de la Hacienda Pública.

c) Haber incumplido contratos celebrados con HONDUTEL u otra empresa o institución del Estado.
d) Estar privado por cualquier causa, del goce de sus derechos civiles.

Comentario: Del artículo No.102 al 112 indica las condiciones bajo las cuales se deben de dar las contrataciones, a fin de hacer la gestión más dinámica y transparente considerando la apertura que se le brinda a Hondutel con esta ley.

2.1.8 Características del Sector al 2002 [22]

- Sector desorganizado en materia de política sectorial.
- Servicios Finales de Telefonía (Telefonía Fija, Pública e Internacional), Servicios Portadores en Monopolio Estatal.
- Alta grado de obsolescencia tecnológica en el Operador Estatal.
- Un solo operador de Telefonía Móvil durante 6 años (Monopolio Privado).
- Bajo Nivel de penetración de los servicios de telecomunicaciones.
- Inversión del Sector limitada.
- Alta concentración de la prestación de servicios en las zonas urbanas.

2.1.9 Política de Telecomunicaciones[23]

Surgió la necesidad de dinamizar y modernizar el sector y corregir estas deficiencias e imperfecciones, el Gobierno ha dispuesto utilizar una estrategia de apertura para el desarrollo ordenado de la competencia en todos los segmentos del mercado de las telecomunicaciones complementada con la introducción de la participación privada en la gestión de HONDUTEL.

La política de telecomunicaciones se fundamente en cinco elementos fundamentales:

[22] Comisión Nacional de Telecomunicaciones. El Desarrollo del Sector de Telecomunicaciones en Honduras. Honduras. 2003. Pagina 25.

[23] Presidencia de la Republica de Honduras. Política para el Sector de Telecomunicaciones. Honduras. 2003. pagina 7

1. Promoción de Competencia en Telefonía Móvil.
2. Modernización de Hondutel.
3. Creación del Fondo Social de Telecomunicaciones.
4. Fortalecimiento Institucional de CONATEL.
5. Apertura del Sector Telecomunicaciones.

A continuación se presentan los objetivos, lineamientos de políticas y metas que el Gobierno estimó necesarios para el proceso de reforma del Sector de Telecomunicaciones.

Objetivo General

Extender los servicios de telecomunicaciones a todos los grupos de la sociedad hondureña de manera sostenible, promoviendo y facilitando el desarrollo y modernización de estos servicios con el propósito de aumentar el acceso de la sociedad a la comunicación básica, a la información y al conocimiento con niveles de calidad, precios y productividad que imperan en el ámbito internacional.

Objetivos Específicos

1. Asegurar una mayor cobertura y el acceso de la gran mayoría de los ciudadanos a los servicios de telecomunicaciones a precios asequibles en condiciones de continuidad, disponibilidad y calidad mediante la implementación de estrategias orientadas a las zonas urbanas, urbano marginales y rurales.

2. Facilitar la disponibilidad de una infraestructura de telecomunicaciones capaz de sustentar el uso del conocimiento y de las tecnologías de la información por parte de diferentes sectores de la sociedad, conducente a desarrollar habilidades, competencias, aplicaciones, servicios y contenidos que permitan la inserción de Honduras en el avance moderno de la economía y la sociedad digital de la información.

3. Estimular la participación del sector privado como principal proveedor de los servicios de telecomunicaciones en régimen de competencia, teniendo acceso a los recursos escasos en condiciones de equidad y competencia.

4. Promover el desarrollo de un mercado abierto y competitivo de los servicios de telecomunicaciones, introduciendo en forma ordenada un mayor grado de competencia en todos sus segmentos, que permita a los usuarios acceder a servicios modernos y eficientes bajo las mejores condiciones de precios, calidad y variedad.

5. Elevar la productividad y eficiencia en HONDUTEL a niveles internacionales, introduciendo la participación privada en la gestión y operación de la empresa, orientada a mejorar la prestación de los servicios.

2.1.10 Lineamientos de Política

Para alcanzar el corto y mediano plazo los objetivos planteados para el Sector de Telecomunicaciones, el Gobierno de la Republica se ha propuesto llevar a cabo las siguientes acciones:

1. <u>Fondo Social para el Desarrollo de las Telecomunicaciones</u>

Una medida indispensable para garantizar a la población el acceso a los servicios de telecomunicaciones es la creación e implementación de un Fondo Social para el Desarrollo de las Telecomunicaciones. Este Fondo será constituido principalmente con las aportaciones de todos los operadores de servicios públicos de telecomunicaciones.

El fondo será utilizado para promover inversiones adicionales de servicios de telecomunicaciones en áreas rurales, suburbanas y de interés social que el Gobierno determine como necesarios por razones de equidad social, desarrollo regional o combate a la pobreza y que por si solas no son comercialmente viables.

Se establecerá un mecanismo en el que los operadores y otros interesados competían por el uso de los recursos de Fondo, para lo cual se consideraran modelos que han sido exitosos en otros países de Latinoamérica.

2. Infraestructura para el uso de las Tecnologías de la Información

La infraestructura de telecomunicaciones es esencial para la ejecución de una amplia variedad de programas de utilización de las tecnologías de la información por parte de los sectores públicos y privados. El Gobierno examinara los diversos programas en preparación, así como las oportunidades en el plano nacional e internacional, y se asegurara que el desarrollo esperado de las telecomunicaciones proveerá la infraestructura necesaria para apoyar estas actividades.

3. Promoción de la Competencia

A. Competencia en los Servicios Móviles

Con el propósito de introducir competencia en el corto plazo, se otorgara una nueva concesión para servicios móviles a un operador privado, para que:

1. Preste los servicios móviles en todo el país, utilizando para ello tecnología digital en una de las bandas de frecuencias PCS ("Personal Communications Services" o "Servicios de Comunicación Personal").

2. Pueda construir su propia infraestructura portadora, de acuerdo con la normativa vigente y las condiciones de exclusividad de HONDUTEL.

3. Pueda proveer servicios fijos de telecomunicaciones nacionales e internacionales una vez que expire la exclusividad de HONDUTEL.

Esta concesión se adjudicara mediante una licitación pública internacional, que se regirá por el establecido en la Ley Marco del Sector de Telecomunicaciones
(Decreto 185-95 y sus reformas) y su Reglamento General (Acuerdo Ejecutivo 89-97 y sus reformas); y, las bases de licitación, asegurando la debida publicidad y transparencia en el proceso.
CONATEL contara con la asesoria de expertos internacionales con experiencia en este tipo de procesos.
Una vez adjudicada la licitación a un operador o consorcio calificado, el contrato de concesión será sometido a la aprobación del Congreso Nacional. Asimismo, se precederá a uniformar y adecuar la concesión de servicios móviles existente, para hacerla congruente con el nuevo marco reglamentario y asegurar un trato no discriminatorio en un contexto competitivo.

El Gobierno le reservara a HONDUTEL una banda de frecuencias (Banda B) para prestación de servicios móviles, respetando las condiciones de igualdad competitiva con los demás operadores. HONDUTEL comenzó a prestar este servicio a partir del segundo semestre el año 2007.

B. Competitividad del Hondutel

1. Actualmente HONDUTEL es el operador más importante en el sector y es un elemento clave dentro de la estrategia del Gobierno. Debido a esta razón en el corto y mediano plazo, se tomaran las siguientes medidas que permitirán mejorar los indicadores de productividad, calidad y cobertura de la empresa:

2. Mejorar los niveles de calidad y confiabilidad de los servicios que presta HONDUTEL. Para ello se ejecutara un programa de inversiones dirigido a remover restricciones en la trasmisión y conmutación de tráficos propios y de otros operadores, aprovechar mejor la capacidad instalada, sustituir redes obsoletas y dotar a la empresa de sistemas esenciales de comunicación y gestión.

3. Continuar el programa de rebalanceo tarifario que permita alcanzar niveles competitivos internacionalmente para las tarifas orientadas al costo de los servicios de telefonía local, de larga distancia nacional e internacional.

4. Establecer una estrategia de negocios y una estructura interna que permita, ofrecer servicios eficientes y atractivos a distintas categorías de usuarios.

5. Asegurar el uso racional de recurso humano de tal forma que pueda alcanzar niveles de eficiencia similares a otras empresas de telecomunicaciones en el ámbito internacional.

C. Apertura Total del Mercado

Con el propósito de avanzar en forma ordenada hacia la apertura total del mercado el Gobierno propone las siguientes acciones:

1. Continuar promoviendo la competencia y la entrada de nuevos operadores en los servicios que están en régimen de libre competencia, para lo cual CONATEL otorgara permisos y registros a todo aquel que los solicite de acuerdo con las normas legales vigentes.

2. Reconocer en la presencia de la Republica la función de definición y formulación de política del sector de acuerdo con las atribuciones que le confiere la Ley Marco del Sector de Telecomunicaciones.

3. Fortalecer y hacer más efectivo el papel regulador del Gobierno por medio de CONATEL. Para ello el Gobierno propondrá reformar la Ley Marco a fin de darle una mayor independencia administrativa, autonomía financiera y transparencia a la gestión de CONATEL.

4. Revisar el marco regulatorio, reformando las leyes y reglamentos respectivos a fin de simplificar los procesos regulatorios y administrativos, promover acceso universal de la sociedad hondureña, promover la inversión privada en la infraestructura de telecomunicaciones, estimular la innovación y responder a los continuos cambios tecnológicos y del mercado. Esto incluye pero no se limita a:

- Interconexión de redes.
- Portabilidad de número.
- Reglas para incentivar la competencia.
- Tarifas.
- Uso de recursos escasos.
- Protección de los derechos del usuario.
- Planes técnico fundamentales.

Esta nueva regulación se basara en los siguientes principios y lineamientos generales:

A. Congruencia con los objetivos de la política sectorial.
B. No discriminación, e igualdad de acceso al servicio.
C. Transparencia en la prestación de los servicios e información sobre los precios que los operadores ofrecen a los clientes.
D. Promoción de la competencia en la prestación y calidad de los servicios.
E. Libre competencia, haciendo énfasis en detectar y corregir las practicas anticompetitivas o ilegales, asegurando el acceso de los aperadores a la interconexión de las redes y la continuidad de los servicios.
F. Orientación a la desregulación de tarifas en los servicios en los que existan condiciones de competencia.
G. Neutralidad tecnológica en la regulación de los servicios.
H. Transparencia y claridad en los mecanismos, procedimientos regulatorios y actuaciones del ente regulador.

I. Cumplimiento y respecto a los compromisos contractuales en el marco de la legislación aplicable.

1. Con el propósito de lograr la competencia efectiva en los servicios Actualmente sujetos al régimen de exclusividad temporal de HONDUTEL y acelerar la satisfacción de la demanda, en el segundo Semestre del año 2003 se iniciara el proceso de automatización a nuevos comercializadores de servicios, a fin de que estos entren en operación mediante contratos no exclusivos otorgados por Hondutel a cuantas empresas este interesadas en brindar dichos servicios.

2.2 MARCO CONTEXTUAL

2.2.1 Estudio sobre el tema a nivel Mundial, hallazgos principales

No se encontraron estudios sobre análisis del área administrativa de empresas Estatal de telecomunicaciones.

2.2.2 Estudio sobre el tema a nivel Local, hallazgos principales

En la actualidad no existen estudios que analicen las áreas administrativas de los entes descentralizados que aportan ingresos significativos al Estado.

2.3 Las variables de estudio

Entre las variables de Estudio se encuentran las siguientes:

TABLA No.1

No.	NOMENCLATURA	VARIABLES DE ESTUDIO
1	X1	Planificación
2	X2	Organización
3	X3	Dirección
4	X4	Control
5	X5	Percepción
6	Y1	Situación Actual de Hondutel

2.3.1 Variable dependiente

TABLA No.2

No.	NOMENCLATURA	VARIABLES DEPENDIENTE
6	Y1	Situación Actual de Hondutel

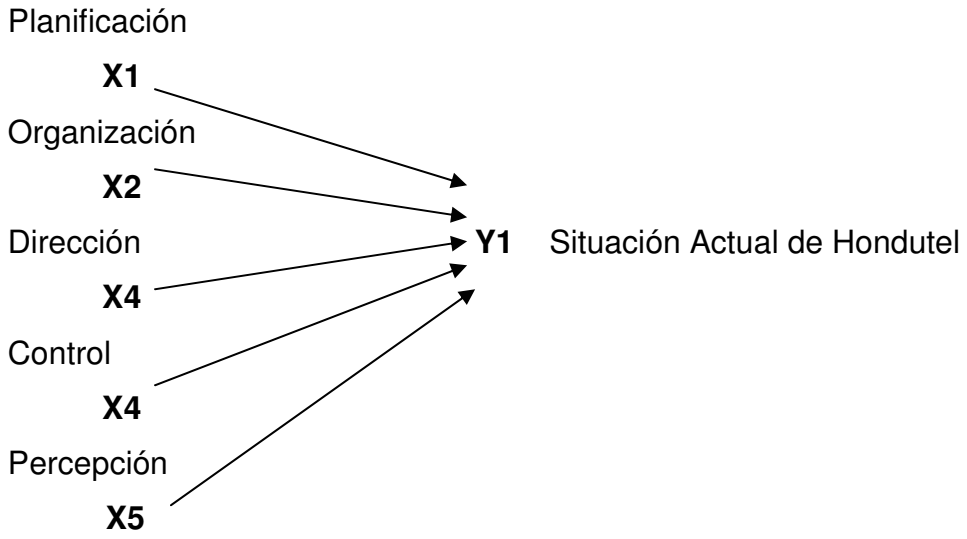
2.3.2 Variables independientes

TABLA No.3

No.	NOMENCLATURA	VARIABLES INDEPENDIENTE
1	X1	Planificación
2	X2	Organización
3	X3	Dirección
4	X4	Control
5	X5	Percepción

2.3.3 Esquematización de la Relación entre las variables

FIGURA 1:



En la figura anterior, se muestra como evaluar las diferentes etapas de planificación, organización, dirección y control procesos que inciden directamente para realizar un análisis administrativo de la gestión de una empresa, por lo que este depende directamente del estado o cumplimiento de las anteriores.

2.4 HIPOTESIS DEL ESTUDIO

Para la obtención de los objetivos es necesario la comprobación de una serie de Hipótesis, las cuales dependen de la verificación de cómo se perciben o realizan las diferentes etapas del proceso Administrativo analizando diferentes aspectos que permitan evaluarlas y de esta forma poder concluir con el cumplimiento de las mismas.

2.4.1 Hipótesis general del estudio

1. La Empresa Hondureña de Telecomunicaciones ha implementado un Proceso Administrativo en forma adecuada.

2.4.2 Hipótesis de Investigación

Hi1: El Proceso de Planificación de Hondutel es desarrollado e implementado en cada nivel institucional.

Hi2: El Proceso de Organización en Hondutel es funcional para el desarrollo de las actividades de la institución.

Hi3: El Proceso de Dirección en Hondutel ha logrado una eficaz interacción del talento humano.

Hi4: El Proceso de Control en Hondutel tiene indicadores propios y adecuados para la evaluación de resultados de la gestión o implementación de los planes establecidos.

Hi5: La Percepción de los colaboradores de la Empresa Hondureña de Telecomunicaciones es positiva con respecto a cambios institucionales.

CAPITULO III DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION

3.1 Definición del tipo de estudio

El tipo de estudio tiene un enfoque descriptivo – cuantitativo bajo características muy especificas del objeto de estudio , utilizando recolección de información acerca de evidenciar como se lleva a cabo el proceso administrativo de Hondutel , a fin de poder responder algunas interrogantes del proceso así como confirmar las hipótesis de la investigación.

3.2 Determinación del universo y muestra del estudio

3.2.1 Técnicas de muestreo

La técnica del muestreo utilizada es la no probabilística, seleccionado al personal de la empresa a nivel ejecutivo, mandos intermedios y operacionales a nivel de las dos principales regiones Centro Sur y Nor-Occidental donde se concentra aproximadamente el 90% de las operaciones de la empresa.

3.2.2 Determinación cuantitativa y cualitativa de la muestra

Considerando el tipo de investigación, para determinar la muestra se consideraron los siguientes aspectos:

a) Se seleccionaron una muestra representativa a nivel de cargos funcionales; ejecutivos, jefes de departamento y nivel operativo conforme funciones claves de la empresa (Ventas, Planificación, Proyectos, Operaciones, Finanzas y Servicios Generales).

b) Se selecciono el personal con mayor antigüedad a nivel de mandos intermedios y nivel operativo a fin de validar su percepción de la administración actual.

e) Se entrevisto a personal a nivel de asesoría gerencial.

3.3 Método para recopilar información

La recopilación de la información para desarrollar la presente investigación se ha llevado a cabo, a través de entrevistas estructuradas con preguntas abiertas y cerradas aplicadas al personal de cada una de las áreas seleccionadas para realizar la presente investigación. Anexo No 1. (Encuestas y Asistencia del personal).

De forma complementaria y fundamental se desarrollo un taller con grupos de trabajo a fin de poder realizar un FODA de Hondutel como requisito para plantear al menos los elementos mínimos de lo que sería el Plan Estratégico de Hondutel. En este punto se lograron formar diferentes grupos multidisciplinarios para poder determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución, establecer la misión, visión, valores y cuales serían los objetivos prioritarios considerando la situación actual de Hondutel. Sobre estas grandes líneas se desarrollará el trabajo grupal para elaborar la

propuesta de un Plan Estratégico de Hondutel, el cual se constituirá en el horizonte a seguir.

Adicionalmente se realizaron consultas a textos de administración, así como fuentes secundarías (Secretaría de Finanzas y Instituciones Descentralizadas) y Paginas Web. Relacionadas al temas las cuales se citan en la bibliografía.

3.3.1 Elección del instrumento para recopilar información

La elección se realizó de acuerdo el diseño de la investigación no experimental por lo que se consideró el cuestionario estructurado a fin de poder medir de una manera efectiva las variables de interés (de corte cualitativo) contenidas en las hipótesis y de esta forma garantizar la veracidad y confiabilidad de la información. Por otra parte se desarrollarán algunas entrevistas personales con personal clave de la empresa, asesores técnicos y gerentes de la empresa lo cual permite ampliar las percepciones de la información.

3.3.2 Procedimiento para diseñar el instrumento

Partiendo de los objetivos de la Investigación, en un primer punto se diseño una encuesta estructura con preguntas abiertas y cerradas, en función de completar la información requerida para la medición efectiva de las variables y confirmación o negación de las Hipótesis planteadas en el estudio. Se desarrollo el procedimiento siguiente:

1. Se reviso literatura de cuestionarios que ilustre sobre la formulación de cuestionarios para medir este tipo de variables objetos de estudio.
2. Se desarrollo un cuestionario, considerando las variables.
3. Se clasifico el orden de las preguntas del cuestionario considerando las etapas del proceso administrativo.
4. Se determino el nivel de medición y codificación de las preguntas
5. Fue elaborada el cuestionario como un primer borrador.
6. Fue consultado al coordinador del modulo de Tesis.
7. Se ajusto la encuesta conforme observaciones.
8. Se realizo una prueba piloto de la encuesta para validación.

9. Se elaboro de forma definitiva.
10. Aplicación del cuestionario.

Adicionalmente fueron aplicadas tres tipos de encuestas de investigación especializada relacionada con:

1.- Escala de motivaciones: a fin de determinar cual es la necesidad que más predomina en el recurso humano consultado de acuerdo a la Teoría de Abraham Maslow, si las necesidades; Fisiológicas, Seguridad, Afiliación, Estimación y Realización.

2.- Mis Suposiciones: Esta relacionado con la Teoría X y Y de Douglas Mc.Gregor establece la actitud de la personas ante la organización, conforme a sus actitudes ante el trabajo y la forma de enfrentarlo.

3.- Efectividad y Adaptabilidad del Líder : A fin de evaluar los estilos básicos de liderazgo.

Las encuestas anteriores permiten valorar el capital humano con que cuenta la institución y como estos se complementan el análisis administrativo debiendo armonizar los resultados.

3.3.2.1 Determinar la información requerida

La información que se ha requerido esta enfocada en identificar las variables objeto de estudio como lo es las diferentes etapas de la administración y de esta forma poder realizar un análisis y propuesta del esquema de planificación actual de Hondutel.

3.3.2.2 Determinar el contenido de cada pregunta

El contenido de cada pregunta esta orientado a medir las variables objeto de estudio y poder establecer niveles de conocimiento y manejo administrativo de la institución.

3.3.2.3 Determinar la forma de respuesta de cada pregunta

Las preguntas serán respondidas de forma escrita por parte del entrevistado ya sea afirmando o negando, algunas serán opiniones que permitirán fundamentar los hallazgos.

3.3.2.4 Determinar la secuencia de las preguntas

La secuencia de las preguntas esta determinada considerando las diferentes etapas de la administración a fin de llevar un orden científico del proceso administrativo. En el caso de las otras encuestas Motivación, Actitud y Liderazgo son encuestas predeterminadas conforme las teorías a validar.

3.3.2.5 Probar y evaluar el instrumento

Se realizó una prueba piloto a nivel de grupal, a fin de poder determinar el grado de confiabilidad de la encuesta, confirmando que las preguntas estaban enfocadas en medir las variables objetos de estudio.

En lo relacionado a la encuestas; Motivación, Actitud y Liderazgo se ensayo con un grupo de tres personas para darles las instrucciones y establecer si había claridad en las mismas y de esta forma garantizar los resultados.

CAPITULO IV ELABORACION DEL INFORME DE LA INVESTIGACION (TESIS)

4.1 Descripción general de la información obtenida

La información que se presenta a continuación se centra en los aspectos que corresponden a:

1. Cuál es la percepción de la Administración por parte de los empleados.
2. Como se encuentra el personal a nivel de motivación, de madurez ante el trabajo según la teoría de Douglas Mc Gregor.
3. Determinar una calificación sobre los niveles liderazgo que predominan conforme los resultados de la encuesta de PAUL HERSEY Y KENETH BLANCHARD .
4. Realizar un Análisis FODA como fundamento para la propuesta de un Plan Estratégico de la Empresa.

4.2 Análisis de la información

Se realizaron diferentes encuestas a fin de evaluar los aspectos antes Indicados :

1. En lo que corresponde al análisis administrativo fue aplicada la encuesta a un grupo de empleados de diferentes áreas a fin de conocer la percepción de la administración por parte de ellos siendo, tabuladas las respuestas y clasificadas considerando las diferentes funciones de la administración.

En lo relacionado a la función de Planificación: Considerando que en esta etapa es fundamental fijar el curso de acción que la empresa ha de seguir, el establecimiento de las políticas y principios sobre los cuales se llevaran a cabo las funciones, cuales son los objetivos de la organización, encontramos los resultados en las **Preguntas Nos.1,2,3,4,5 y 8** las que detallamos los a continuación :

En lo relacionado a la pregunta No. 1 ¿Esta definida la razón de ser de la Organización?. El 67% de la población encuestada confirma que si esta definida la razón de ser de HONDUTEL, lo cual permite establecer que si conocen en que negocios esta la empresa, propósito para la cual ha sido creada y su papel en la sociedad hondureña.

Es importante destacar que esta es una percepción, que lleva implícita una serie de interrogantes que en la actualidad son fundamentales tales como; **No.2 ¿Esta definido su rumbo hacia donde se quiere dirigir la organización**

La respuesta en este sentido fue bastante cercana en los dos extremos el 48% manifestó no conoce la visión de la empresa y el 52% manifestó que si la conoce. Lo anterior denota que es fundamental difundir hacia donde quiere llegar la empresa en los próximos 5, 10 años. La visión es fundamental ya que incorpora la creencia que es posible influir y cambiar ciertos aspectos de las decisiones del presente para llegar a ese ideal.

Seguidamente **la pregunta No. 3 ¿La razón de ser y el rumbo son conocidos, aceptados y compartidos por todo el personal?** El 77% del personal encuestado manifestó que la razón de ser y el rumbo de la empresa no son conocidos, aceptados y compartidos por todo el personal, situación que no es favorables dentro del proceso administrativo ya que las funciones son desarrolladas sin visión, lo anterior denota la

carencia de un proceso sistemático de planificación que el personal conozca el rumbo de la empresa y los resultados de esta pregunta confirma los resultados de las dos preguntas anteriores.

En lo relacionado con los Objetivos de la empresa se formulo **las preguntas No.4 ¿Conoce los objetivos de la institución? No.5 ¿Logra la institución los objetivos que se propone?.** El 65% de los encuestados manifestaron conocer los objetivos de la empresa esta respuesta es muy favorable ya que es fundamental que el personal reconozca que resultados son los que se presenten alcanzar, no es menos importante que un 35% de los encuestados manifestaron no conocerlos.

En lo relacionado al logro de los objetivos el 88% respondió que medianamente son Logrados los objetivos de la empresa esto permite inferir que las metas establecidas no se están cumplimiento en su totalidad por lo que se enfrentan a algún tipo de limitantes o obstáculos lo cual incidirá en los resultados operacionales de la institución. Las preguntas anteriores se complementan **con la pregunta No.8 ¿Considera que se le da la oportunidad de contribuir en el logro de los objetivos?,** A fin de valorar los niveles de participación El 50% de los encuestados respondieron que MUY POCO, un 17% respondió que NO y un 33% que SI, se aprecia que el 50% siente que muy poco se le considera para lograr los objetivos, esta desvinculación de los esfuerzos al logro de los objetivos influye en el rendimiento adecuado de los recursos, o bien una falta de participación mas pro-activa del personal ya que consideran que no son tomados en cuenta lo suficiente.

Considerando los resultados de las preguntas anteriores observamos que no se Cumplen algunas condiciones fundamentales de la Planeación como ser:

1. La Planeación eficaz debe fijar objetivos de forma participativa y vinculante
2. La Planeación comienza definiendo el hoy y se proyecta hacia el futuro, Además, es dinámica y conlleva una serie de estrategias que únicamente se logran con un buen planteamiento de políticas que dirán el como hacerlo y es aquí donde ese fundamenta el accionar del personal.

En lo relacionado a la Organización:

Esta comprende precisar funciones de cada una de las áreas, definir líneas de mando y asesoría, establecer unidades operativas, describir funciones, recursos y delegar responsabilidades entre otras para ello se abordaron los siguientes preguntas que dieron los resultados siguientes:

Congruente con la función de delegar responsabilidades y la coordinación de las misma se planteo la **pregunta No. 16 ¿Considera que la institución es coordinada y eficiente?**.el 27% respondió que si y significativamente el 73% considera que la institución no es coordinada y eficiente lo que denota una percepción sin rumbo, situación que debe ser congruente con los resultados de dirección.

La pregunta No.17 Relacionada a los procedimientos de trabajo el 74% respondió que son engorrosos, el 13% que son expeditos y ágiles respectivamente, en función de organización denotan lentitud y burocracia, lo cual no es el nivel de respuesta que funciona en un ambiente altamente competitivo como lo es el sector de las telecomunicaciones.

Pregunta No.20 ¿Los Procedimientos están documentados? No.21 ¿Están definidas las tareas de para cada puesto?, en lo relacionado a los procedimientos el 54% manifestó que si están documentados y el 36% que no. Lo anterior es congruente dado que el 56% manifestó que las tareas están definidas para cada puesto y el 44% restante dijo que no, lo que no es congruente es como sabiendo las responsabilidades y teniendo claro los procedimientos estos son engorrosos y provocan tiempos de respuesta poco favorables a las operaciones de la institución; significa que hay un nivel de dificultad para poder realizar las funciones lo que amerita un análisis exhaustivo.

En lo relacionado a la pregunta No.22 ¿La organización facilita la eficiencia, la comunicación y la toma de decisiones? El 60% dejo claro que si y 40% dijo que no, respuestas que son congruentes con la pregunta **No.23 ¿Están definidas claramente las líneas de autoridad y comunicación?** donde el 73% dijo que si y 27% que no, es notable que la organización denota las líneas de autoridad y responsabilidad, sin embargo es necesario confirmar esta situación de manera puntual y para ello se formularon las

siguientes preguntas: **No.24 ¿La estructura permite reaccionar rápidamente?** El 54% respondió que si y el 36% que no y 10% medianamente adicionalmente la pregunta No.25 **¿Existe respeto a los canales de comunicación?** El 65% respondió que si y 35% que no.

Considerando las respuestas antes indicadas se puede concluir que a manera procedimientos, tareas o bien definición de la estructura organizacional no existe mayores dificultades ya que es notoria la líneas de autoridad, la forma en que se toman decisiones, lo que se evidencia es dificultad en el desarrollo de las funciones ya que los tramites internos resultan engorrosos, a pesar de estar claramente definidas las tareas, así como la percepción de que la institución no se maneja de forma coordinada y eficiente pregunta que tiene un alcance de tipo organizacional y de dirección.

En lo relacionado a la Dirección:

Consistente en dirigir esencialmente en emitir instrucciones a cada uno de los responsables para que las tareas y actividades individuales o grupales, se orienten a lograr los objetivos, dirigir las operaciones de la empresa lleva implico conceptos motivación y liderazgo que son algunos de los elementos que buscaremos en la encuesta, considerando los resultados, para evaluar la función de la dirección administrativa se formularon las **Preguntas No.9,10,11,12,13,14,15 y 23.**

Preguntas No.9 ¿Considera que su jefe es un líder querido y respetado? El 77% respondió que Si y el 23% No lo anterior denota buena percepción para el jefe, respuesta que va ligada a la **Pregunta No.10 ¿Existe claridad en la emisión de instrucciones por parte de los jefes?** El 75% respondió que Si y el 25% que No con estos resultados consideramos que el perfil de los jefes ayuda a la coordinación de los equipos de trabajo.

Relacionadas a la dirección de la empresa las **Preguntas No.11 ¿Existen políticas definidas claramente? ¿Se practican?** El 62% dijo que No y 38% que SI, repuestas congruentes con que el 73% estableció que no se practican y 27% que SI, al no existir claridad en las políticas se denota que el rumbo a seguir no es claro, por lo tanto esta respuesta es congruente cuando en la función se la planificación se considera que los objetivos de logran medianamente ya que no existe una forma clara de cómo se lograrán, cuales serán los medios ya que en esencia eso se constituye una política.

En lo relacionado a la toma de decisiones se planteo **preguntas; No.12 ¿Cómo califican el proceso de toma de decisiones? No.13 ¿Qué características asignaría usted a las decisiones de la institución?** El personal encuestado determino el 88% que el proceso es lento en la toma de decisiones y un 12% rápido, sin embargo las características que se les asigna a estas decisiones el 62% estableció que son positivas y un 38% negativas dado el entorno competitivo Hondutel debe lograr un mayor dinamismo en su gestión. Otra pregunta fundamental en los aspectos de dirección es **pregunta No.14 ¿El equipo de dirección constituye un verdadero equipo de trabajo? No.15 ¿Se muestra lealtad a la empresa o al jefe?.** El 54% considera que el equipo de dirección constituye un verdadero equipo de trabajo y el 46% considera que no lo es, esto representa una situación poco favorable ya que de esta percepción se desprenden una serie de inferencias relacionadas al nivel de credibilidad y asignaciones que el nivel directivo establece, lo cual tiene un impacto en los resultados operacionales, en la definición de políticas, en el trabajo en equipo, entre otras.

Congruente con la función de dirección se formulo la **pregunta No. 23 ¿Están definidas claramente las líneas de autoridad y comunicación?** El 73% manifestó que Si y 27% que No, esta situación es favorable para el desarrollo de una administración efectiva ya que el personal tiene claridad en las líneas de autoridad, sin embargo la carencia de políticas, tramites engorrosos y lentitud en las decisiones no favorece a la gestión.

En lo relacionado al Control: Considerando el Control una función administrativa en la cual la administración monitorea, controla y corrige las desviaciones de los resultados operacionales en fundamental conocer la percepción en tal sentido se formularon las preguntas siguientes: **No.6 ¿Se corrigen a tiempo los errores para lograr los objetivos?** La repuesta el 79% respondió que No se corrigen a tiempo los errores para lograr los objetivo y un 21% Si, lo anterior denota falta de monitoreo y control. Por otra parte se consulto sobre si **¿ Existe Un control eficaz para efectos de desarrollo de la institución? (pregunta No.7)** el 86% respondió que Muy poco, un 8% Si y un 6% No. Existe relación en las respuestas antes descritas por lo que se considera que el control podría estarse llevando a cierto nivel operacional.

Continuando con la función de Control se consulto: **Pregunta No.17 ¿Se cuenta con un sistema que proporcione información del ambiente interno y externo para la toma de decisiones?.** El 73% respondió que No, y el 27%,lo que evidencia una debilidad significativa a lo interno de la institución ya que la carencia de información interna y externa, hace que se improvisen las acciones para la toma de decisiones, adicionalmente en esta función se consultó **No.18 ¿La información es oportuna , clara y veraz?** La respuesta fue el 77% a veces, el 15% Si, el 8% No.
Se concluye debilidad del proceso de control que existe en la institución y la carencia del monitoreo de la información, la ausencia de indicadores institucionales establecidos para las diferentes áreas no responde a un control adecuado .

Con el propósito de tener una mayor percepción del personal acerca de la institución dado los últimos acontecimientos de la Aprobación de una Nueva Ley del Sector de Telecomunicaciones, La Ley del Fortalecimiento de Hondutel y la Reducción de la Tarifas de las llamadas internacionales, se formulo una pregunta relacionada a ¿Cómo califica la situación de Hondutel? El 79% respondió Delicada, el 13% Muy Buena y 4 % Excelente y Grave respectivamente. De igual forma se consulto respecto ¿Sobre que calificación asignaría a Hondutel como institución? El 63% respondió Buena, el 29% Muy Buena y 8% Mala.

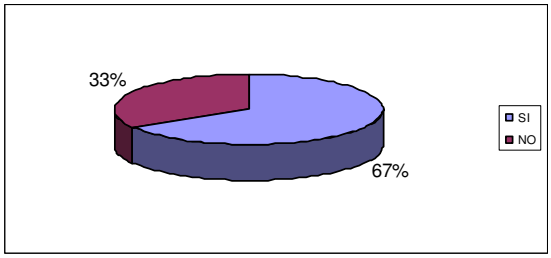
Lo anterior denota como se percibe la empresa a lo interno y externo, ya no es aquella empresa pujante, llena de retos y desafíos con una estabilidad laboral que la mayoría quería acogerse a la misma.

Se percibe incertidumbre y esto se confirma a lo interno con los empleados se consulto respecto Si le ofrecieran un trabajo en otra institución en las mismas condiciones de su trabajo actual se iría? El 54% manifestó que lo Pensaría a pesar de los beneficios que le ofrece la situación se percibe incierta .

1.-RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE LA PERCEPCIÓN (ADMINISTRATIVA) DE LA EMPRESA.

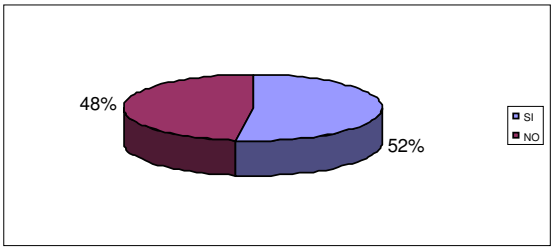
1, ¿Esta definida la razón de ser (la misión) de la organización?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	32	66.67
NO	16	33.33
TOTAL	48	100



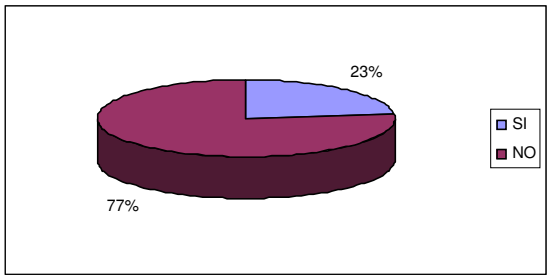
2. ¿Esta definido su rumbo, hacia donde se quiere dirigir (la visión)?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	52.08
NO	23	47.92
TOTAL	48	100



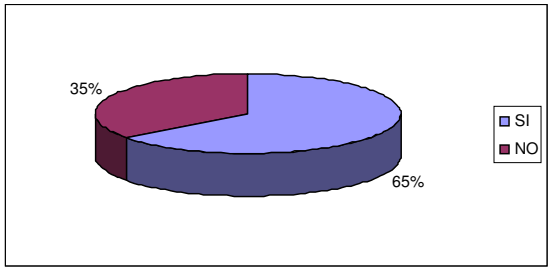
3, ¿La razón de ser y el rumbo son conocidos, aceptados y compartidos por todo el personal?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	22.92
NO	37	77.08
TOTAL	48	100



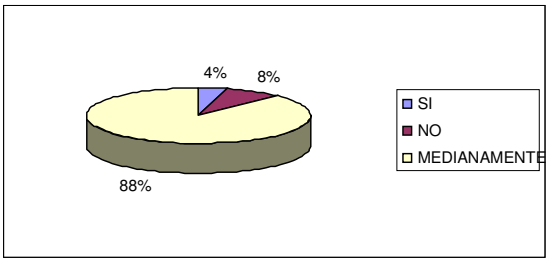
4. ¿Conoce los objetivos de la Institución?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	31	64.58
NO	17	35.42
TOTAL	48	100



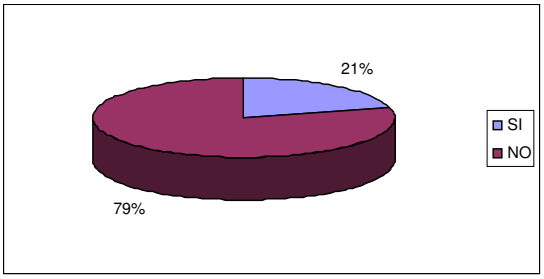
5, ¿Logra la institución los objetivos que se propone?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	4.17
NO	4	8.33
MEDIANAMENTE	42	87.50
TOTAL	48	100.00



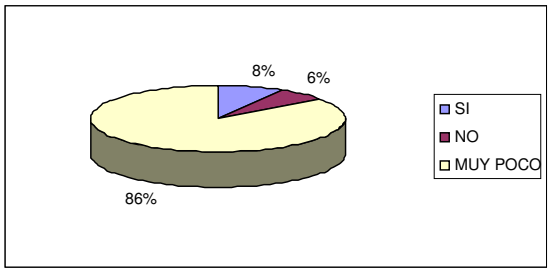
6, ¿Se corrigen a tiempo los errores para lograr los objetivos?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	20.83
NO	38	79.17
TOTAL	48	100



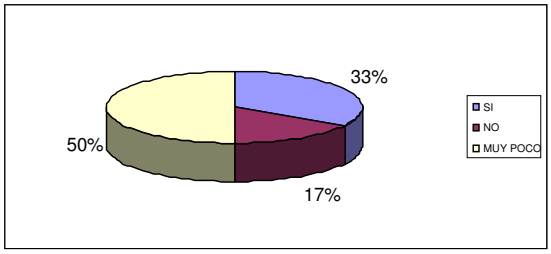
7, ¿Existe un control eficaz para efectos de desarrollo de la Institución?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	8.33
NO	3	6.25
MUY POCO	41	85.42
TOTAL	48	100.00



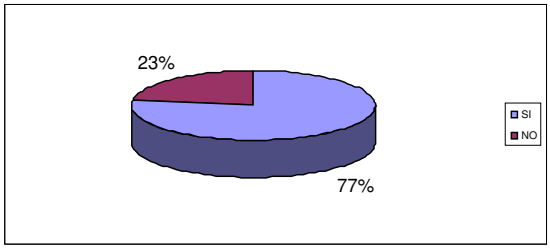
8. ¿Considera que participa o se le da la oportunidad de contribuir en el logro de los objetivos?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	33.33
NO	8	16.67
MUY POCO	24	50.00
TOTAL	48	100.00



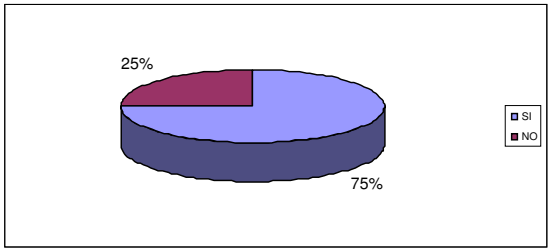
9, ¿Considera que su Jefe es un líder querido y respetado?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	37	77.08
NO	11	22.92
TOTAL	48	100



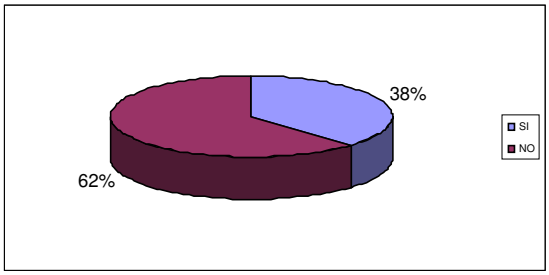
10. ¿Existe claridad en la emisión de instrucciones por parte de los Jefes?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	36	75.00
NO	12	25.00
TOTAL	48	100



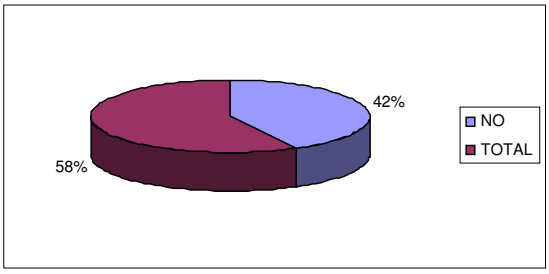
11. ¿Existen políticas definidas claramente?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	37.50
NO	30	62.50
TOTAL	48	100



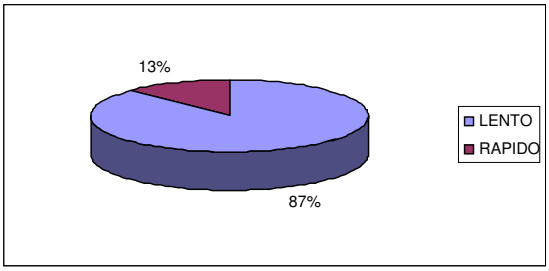
¿Se P8ractican?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	27.08
NO	35	72.92
TOTAL	48	100



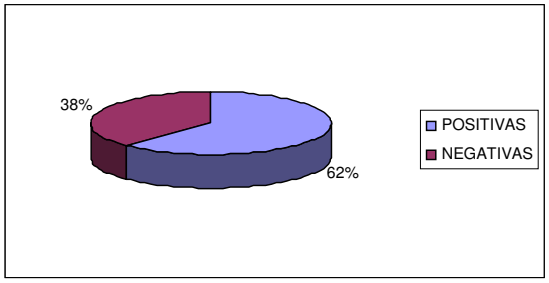
12. ¿Cómo califican el proceso de toma de decisiones?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
LENTO	42	87.50
RAPIDO	6	12.50
TOTAL	48	100



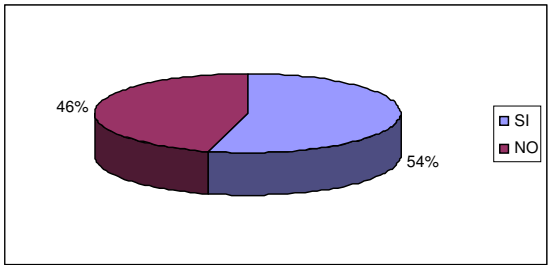
13. ¿Qué características asignaría usted a las decisiones dentro de la Institución?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
POSITIVAS	30	62.50
NEGATIVAS	18	37.50
TOTAL	48	100



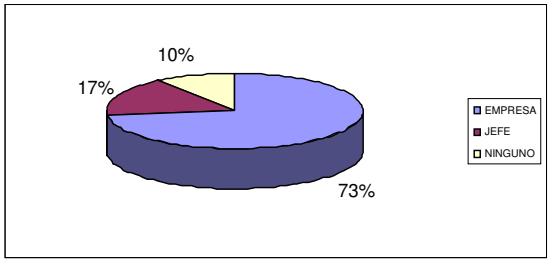
14. ¿El equipo de dirección constituye un verdadero equipo de trabajo?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	26	54.17
NO	22	45.83
TOTAL	48	100



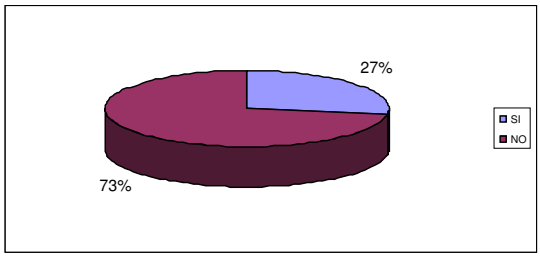
15. ¿Se muestra lealtad a la empresa o al jefe?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EMPRESA	35	72.92
JEFE	8	16.67
NINGUNO	5	10.42
TOTAL	48	100.00



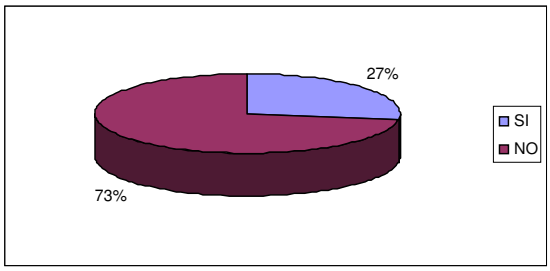
16. ¿Considera que la institución es coordinada y eficiente?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	27.08
NO	35	72.92
TOTAL	48	100



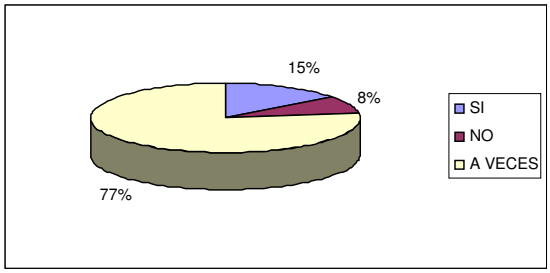
17. ¿Se cuenta con un sistema que proporcione información del ambiente interno y externo para la toma de decisiones?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	27.08
NO	35	72.92
TOTAL	48	100



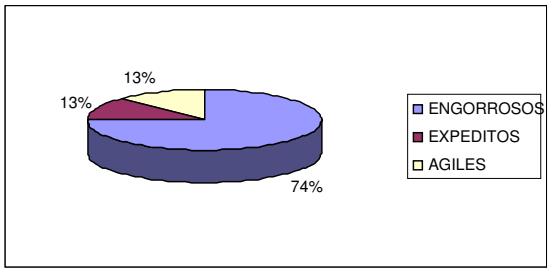
18. ¿La información es oportuna, clara y veraz?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	14.58
NO	4	8.33
A VECES	37	77.08
TOTAL	48	100.00



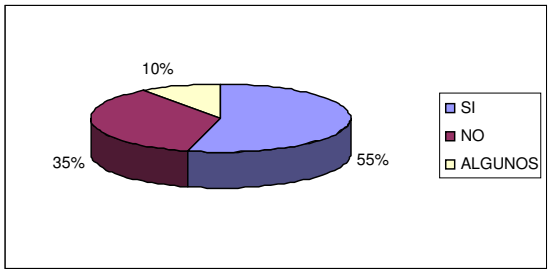
19. ¿Cuál es su opinión respecto a los procedimientos de trabajo en HONDUTEL?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ENGORROSOS	36	74.00
EXPEDITOS	6	13.00
AGILES	6	13.00
TOTAL	48	100.00



20. ¿Los procedimientos están documentados?

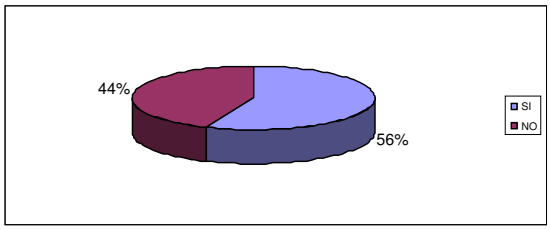
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	26	54.17
NO	17	35.42
ALGUNOS	5	10.42
TOTAL	48	100.00



.

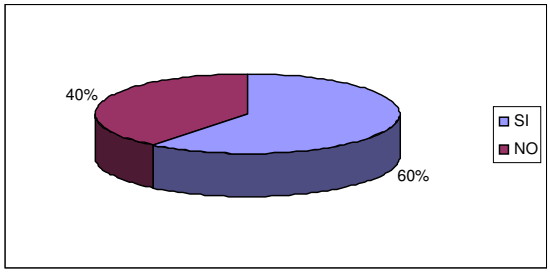
21.¿Están definidas las tareas para cada puesto?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	27	56.25
NO	21	43.75
TOTAL	48	100



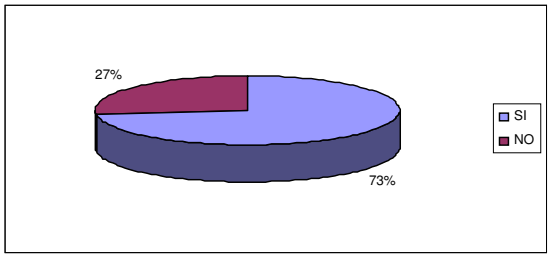
22.¿La organización facilita la eficiencia, la comunicación y la toma de decisiones?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	29	60.42
NO	19	39.58
TOTAL	48	100



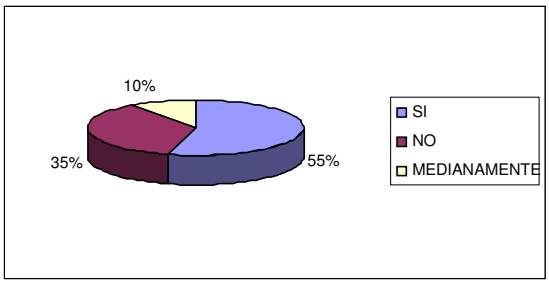
23. ¿Están definidas claramente las líneas de autoridad y comunicación?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	35	72.92
NO	13	27.08
TOTAL	48	100



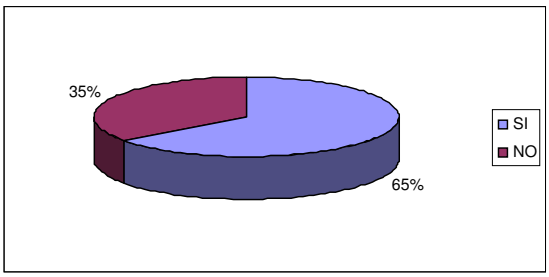
24. ¿La estructura permita reaccionar rápidamente?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	26	54.17
NO	17	35.42
MEDIANAMENTE	5	10.42
TOTAL	48	100.00



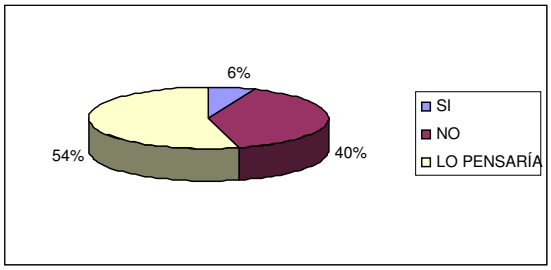
25. ¿Existe el respeto a los canales de comunicación (organización)?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	31	64.58
NO	17	35.42
TOTAL	48	100



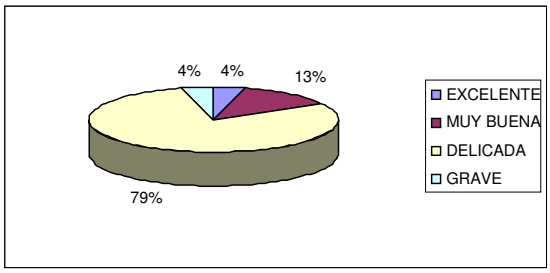
26, ¿Si le ofrecieran un trabajo en otra institución en las mismas condiciones de su trabajo actual se iría?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	6.25
NO	19	39.58
LO PENSARÍA	26	54.17
TOTAL	48	100.00



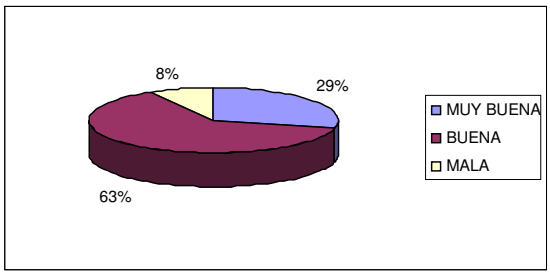
27. ¿Cómo califica la situación de HONDUTEL?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	2	4.17
MUY BUENA	6	12.50
DELICADA	38	79.17
GRAVE	2	4.17
TOTAL	48	100.00



28. ¿Qué calificación asigna usted a HONDUTEL como institución?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	14	29.17
BUENA	30	62.50
MALA	4	8.33
TOTAL	48	100.00



2.-RESULTADOS SOBRE LA ENCUESTA DE MOTIVACIONES BAJO LA TEORÍA DE ABRAHAM MASLOW

Con el propósito de conocer las necesidades que mas predominan en el personal dado las condiciones del entorno se aplico una encuesta a fin de evaluar las necesidades por departamento encontrando lo siguiente:

AREA APLICADA	NUMERO DE	ESCALA DE NECESIDADES				
	ENCUESTAS	A	B	C	D	E
DEPTO DE VENTAS	11		23		71	31
DEPTO.DE COBRANZAS	11				68	60
DEPTO.DE TESORERÍA	11		8		20	44
DEPTO.DE CONTABILIDAD	13		60		63	51
DEPTO. DE OPERACIONES	11		16	9	27	79
TOTAL	**57**					

TIPO DE NECESIDAD	INDICADOR DE LA ESCALA
FISIOLOGICAS	A
SEGURIDAD	B
AFILIACIÓN	C
ESTIMACIÓN	D
REALIZACION	E

- En el Departamento de Ventas la necesidad que mas predomina es la de seguridad, las personas perciben un ambiente de inseguridad, lo cual es congruente con los acontecimientos dado que en los últimos días los mayores despidos se han presentado en esa área.
- En el Departamento de Cobranzas se hace sentir la necesidad de autorrealización, considerando la teoría de Abraham Maslow y por las funciones que ellos desempeñan su deseo se hace sentir de llenar potenciales, a "ser todo lo que pueda ser". Es una cuestión de ser el más completo; de estar "auto-actualizado, el trabajo de este departamento es de hacer requerimientos Judiciales por Mora y la recuperación no es muy dinámica a lo que es la figura de un Abogado en tal sentido los resultados son congruentes.
- El Departamento de Tesorería muestra que la mayor necesidad es la de seguridad, el personal esta enfocado en hallar cuestiones que provean seguridad, protección y estabilidad y de manera extraoficial conocimos que este departamento en los últimos seis meses 2007 ha tenido dos jefes y 5 a 6 empleados han solicitado su traslado de un total aproximado de 15 empleados lo que representa el 30 % aproximadamente.

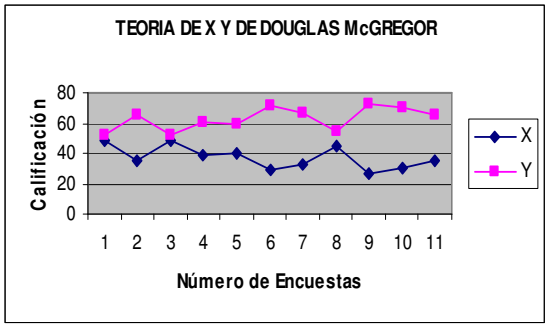
- El Departamento de Contabilidad de acuerdo a los resultados muestran que la necesidad que mas predomina es la de autorrealización necesidad de demostrar que pueden llegar a mas , las funciones del departamento son altamente operativas y rutinarias bajo un esquema operativo rutinario, por lo tanto es importante lograr superar esta situación , ya sea mediante un buen programa de capacitación o bien reubicación de personal .

- El Departamento de Operaciones refleja que la mayor necesidad que predomina es la de afiliación, conocida como necesidad de pertenencia, busaca desarrollar relaciones afectivas, esto se percibe ante la carencia de desarrollo de actividades institucionales que logren desarrollar cohesión y fuerza de pertenencia, muy cercana esta las necesidades de seguridad la de igual forma se hace sentir. nivel de disposición es fundamental sobre todo en el área de ventas que es el área que en alguna medida garantiza los ingresos presentes y futuros de la institución.

3.- MATRIZ DE RESULTADOS SOBRE LA ENCUESTA DE : MIS SUPOSICIONES BAJO LA TEORÍA DE DOUGLAS McGREGOR,

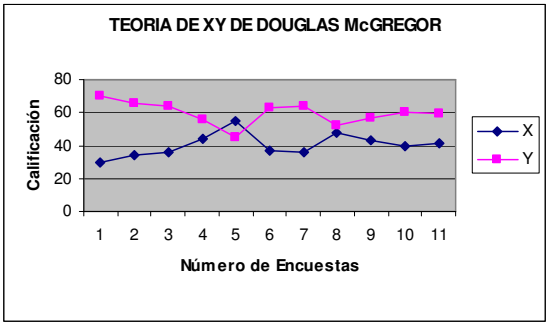
Para poder realizar el análisis se agruparon por área a fin de poder determinar que características predominan por departamento y como esta favorecen al logro de los objetivos de la institución.

AREA APLICADA : DEPARTAMENTO DE VENTAS		
No. De Encuesta	**X**	**Y**
1	48	52
2	35	65
3	48	52
4	39	61
5	40	60
6	29	71
7	33	67
8	45	55
9	27	73
10	30	70
11	35	65



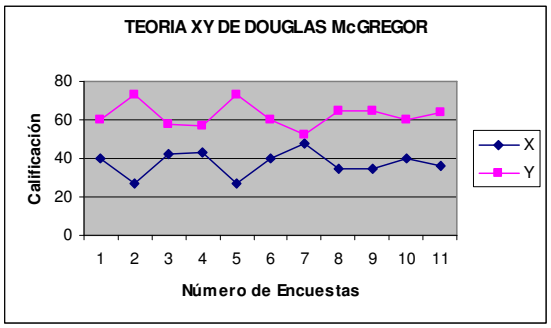
Considerando la Teoría de Douglas Mc.Gregor de acuerdo a los datos obtenidos se establece que predomina en el área de ventas más el personal con características Y, el cual tiene características de personal que buscan y aceptan desafíos, lo cual es fundamental para esta área de la empresa ya que es aquí donde se concentra los negocios de la institución el trabajo en base a metas.

AREA APLICADA : DEPARTAMENTO DE COBRANZAS		
No. De Encuesta	**X**	**Y**
1	30	70
2	34	66
3	36	64
4	44	56
5	55	45
6	37	63
7	36	64
8	48	52
9	43	57
10	40	60
11	41	59



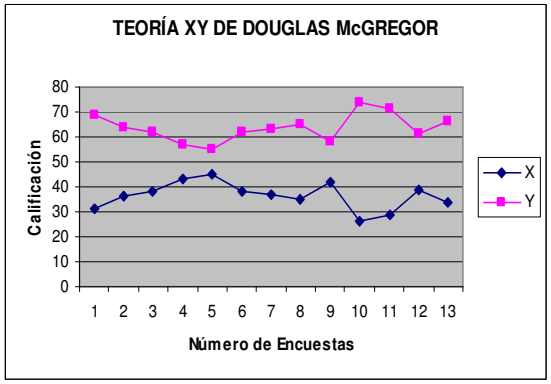
De acuerdo a los datos observados en el Departamento de Cobranzas alcanza mayores características de personal con calificación y se identifican situación que es favorable dado la naturaleza de las operaciones de este departamento que es la recuperación de las Cuentas por Cobrar, disminuir la mora, realizar propuesta de pagos a los clientes en base a su capacidad económica la cual requiere de una creatividad y un análisis efectivo de las condiciones del cliente.

AREA APLICADA : DEPARTAMENTO DE TESORERÍA		
No. De Encuesta	**X**	**Y**
1	40	60
2	27	73
3	42	58
4	43	57
5	27	73
6	40	60
7	48	52
8	35	65
9	35	65
10	40	60
11	36	64



De acuerdo a los resultados se puede establecer que las características del personal que mas predomina es del Tipo Y considerándose un personal que se esfuerza, que considera el trabajo como algo natural, que buscan y aceptan las responsabilidades y desafíos, tienen la capacidad de auto-motivarse y auto-dirigirse de acuerdo a la teoría de Douglas Mc.Gregor.

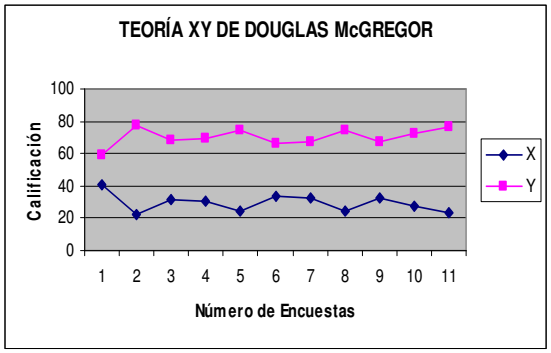
AREA APLICADA : DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD		
No.De Encuesta	**X**	**Y**
1	31	69
2	36	64
3	38	62
4	43	57
5	45	55
6	38	62
7	37	63
8	35	65
9	42	58
10	26	74
11	29	71
12	39	61
13	34	66



Se observa conforme a los resultados que predomina las características del personal bajo la teoría Y donde las personas poseen capacidad para crecer , y que pueden cultivarse para su propio bien, a pesar de ser un departamento meramente operativo es característicos de este tipo de trabajo que al personal le gusta estar ocupado.

Conociendo el área efectivamente el personal de contabilidad es un personal comprometido, busca realizar sus funciones fuera de horario si es necesario para los cierres contables y cuando se les requiere por alguna labor extraordinaria existe la mejor disposición.

AREA APLICADA : DEPARTAMENTO DE OPERACIONES		
No. De Encuesta	**X**	**Y**
1	41	59
2	22	78
3	32	68
4	31	69
5	25	75
6	34	66
7	33	67
8	25	75
9	33	67
10	28	72
11	23	77



De acuerdo a los resultados se puede establecer que las características del personal que mas predomina es del Tipo Y considerándose un personal que se esfuerza, que considera el trabajo como algo natural, que buscan y aceptan las responsabilidades y desafíos, tienen la capacidad de auto-motivarse y auto-dirigirse de acuerdo a la teoría de Douglas Mc.Gregor. En esta área de operaciones es fundamental contar con personal de este tipo ya que esta vinculada con el mantenimiento y operación de los sistemas de la empresa, por lo tanto tiene que existir un alto nivel de compromiso ya que el buen desempeño de los mismos se traduce en un alto rendimiento para la institución en función de obtener los objetivos organizacionales.

Los seres humanos normales (promedio) prefieren ser dirigidos, desean evitar responsabilidades, tienen relativamente pocas ambiciones y desean la seguridad ante todo esto es contrario a los resultados observados.

2.-MATRIZ DE RESULTADOS SOBRE LA ENCUESTA DE LIDERAZGO DE PAUL HERSEY Y KENETH BLANCHARD

AREA OPERACIONES

CUADRANTES	FRECUEN.	CALIF
PRIMERO	**4**	
(Autocrático)	1	11
	3	-1
SEGUNDO	**2**	
(Democrático)	1	1
	1	2
TERCER	**3**	
(Participativo)	1	8
	1	9
	1	2
TOTAL	**9**	

Con esta encuesta lo que se pretende es medir son los niveles de liderazgo y el nivel de madurez alcanzado por parte de los jefes y como este responde en la organización, de acuerdo a los resultados en el área de operaciones observamos que 4 o sea el 44% se ubican en el primer cuadrante el cual se califica como un jefe autocrático con poco acento en la relación, y un alto acento en las tareas, sin embargo su nivel de madurez lo ubica con -1 y para llegar a buenos niveles tendrá que ser de 12 lo que significa, que le hace falta madurez.

Seguido se encuentran el 33% los jefes se le ubican en el tercer cuadrante lo cual es muy saludable para la organización ya que es un jefe participativo con fuerte acento en la relación y poco acento en la tarea, al menos 2 reflejan calificación cercana a 12 por lo que

sus niveles de madurez son importantes para el buen desempeño de la empresa, las características de los Subalternos con este tipo de jefes es que siempre están dispuestos a hacer lo que se les pide y a colaborar ya que se les toma en cuenta.

En las áreas de operaciones es fundamental encontrar este tipo de liderazgo ya que se considera que forma una de las funciones fundamentales de la empresa, sino lo principal y es el mantenimiento y operación de los servicios. Cuidar el cliente actual.
teniendo características de acuerdo a la teoría jefes muestran

AREA VENTAS

CUADRANTES	FRECUEN.	CALIF
PRIMERO	**3**	
(Autocrático)	1	-1
	1	8
	1	9
SEGUNDO	**5**	
(Democrático)	1	11
	1	-3
	2	6
	1	10
TOTAL	**8**	

De acuerdo a los resultados obtenidos en el área de ventas podemos establecer que predomina el liderazgo con características democrático o persuasivo con 63% donde existe un acento fuerte en la tarea y un acento fuerte en la relación y la calificación a nivel de liderazgo son positivas, el líder define los papeles y señala a la gente que, como, cuando y donde realizar las tareas. Un aspecto importante es que el jefe puede liderar con subalternos con características de grado R1 y R2 los cuales conforme la teoría se definen:
R1. Los subordinados no pueden o no quieren llevar a cabo determinadas tareas. Por lo tanto no son competentes ni seguros.

R2. Los subordinados no se encuentran en posibilidad para realizar las tareas, pero están dispuestos a llevarla a cabo y poseen la seguridad de que son capaces.

Esta relación es altamente efectiva dentro de la organización y facilita el logro de los resultados.

AREA FINANZAS

CUADRANTES	FRECUEN.	CALIF
PRIMERO	**1**	
(Autocrático)	1	8
SEGUNDO	**4**	
(Democrático)	2	10
	1	9
	1	1
TERCER	**2**	
(Participativo)	1	7
	1	5
TOTAL	**7**	

En el área de Finanzas de acuerdo al número de jefes encuestados el 57% se encuentra ubicado en el segundo cuadrante donde la características que predomina
es fuerte acento en la tarea así como en las relaciones de trabajo califica al jefe como un jefe democrático, el cual puede liderar con características del personal subordinado que se deja guiar, que confía en el jefe, sin embargo no tiene confianza en si mismo, lo que amerita realizar mayores esfuerzos para llevarlos a otro nivel.

3.- Desarrollo del FODA

Se elaboró un Análisis Situacional FODA mediante la técnica de Grupos Focales, la cual consiste en una investigación de orden cualitativa en la que hay un grupo de informantes fomentando respuestas que permitirán ampliar los resultados de la investigación con el

propósito de poner en contexto la situación actual de Hondutel en ese sentido fue elegido un grupo de empleados de todos los niveles, los cuales fueron convocados por el Gerente de Estrategia Corporativa y Asuntos Regulatorios, quien fungió como parte de la coordinación de la técnica, lo primero fue determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa en las condiciones actuales constituyéndose en los principales desafíos de Hondutel se han logrado obtener conforme esta dinámica que se desprenden directamente de la dinámica de los equipos de trabajo multidisciplinarios que se conformaron para tal fin, de detectar e identificar lo antes descrito estas oportunidades y desafíos se pueden resumir de la siguiente manera:
lo anterior dio como resultado lo siguiente:

FORTALEZAS:

1. Talento humano calificado
2. Buena y estable infraestructura de la red de cobre existente
3. Licencia para Operar en cualquier ámbito de las Telecomunicaciones.
4. Buena Interacción con el Poder Ejecutivo.
5. Alta Calidad en los estándares Tecnológicos.
6. Rentabilidad del Negocio
7. Contrato Colectivo
8. Función Social de Comunicar
9. Presencia a Nivel nacional
10. Preferencia del Consumidor
11. Marca
12. Cobertura Nacional e Internacional
13. Mayor Participación en el Mercado de telefonía Fija
14. Fácil adaptación del recurso humano.

DEBILIDADES:

1. Obsolescencia Tecnológica
2. Falta de Visión de Negocios
3. Falta de un Proceso Institucional de Gestión Estratégica
4. Deficiencia en la Planeación Técnica y administración de Proyectos.

5. Marketing Inexistente
6. Deficientes tiempos de respuestas en los procesos Internos
7. Falta de compromiso con la empresa
8. Cultura Organizacional débil.
9. Falta de políticas claras de competitividad e innovación.
10. Deficiencias en la Planeación y Presupuestación.
11. Deficiencias en la Gestión de la Red
12. Falta de Autonomía en la toma de decisiones
13. Limites presupuestarios en la adquisiciones
14. Crecimiento desproporcionado del Recurso Humano
15. Deficiente Atención al Cliente
16. Vicios en la Recuperación de la Mora
17. Sistemas de Informática Limitados
18. Desmotivado Clima Laboral
19. Ausencia de la carrera administrativa.
20. Falta de un Programa de desarrollo de competencias.
21. No existe la rendición de cuentas.
22. Deficiencia en la Estructura Organizacional.
23. Carencia de equipos para la operación y mantenimiento de los sistemas.

OPORTUNIDADES

1. Alianzas Estratégicas con otros Operadores y Proveedores de Servicios
2. Incursionar al negocio de acceso de Internet de banda ancha
3. Evolucionar a Redes de nueva generación
4. Ingresar al mercado de las telecomunicaciones móviles
5. Contar con una ley de fortalecimiento institucional que proporciones una mayor agilidad en los procesos de contratación.
6. Proveer a los clientes servicios convergentes de red móvil y fija.
7. Mantener una buena relación con la organización sindical.
8. Existencia de una demanda insatisfecha de servicios
9. Contar con infraestructura que permita la fácil expansión de los servicios.

AMENAZAS

1. Falta de independencia del Ente Regulador
2. Competencia desleal
3. Ley de Contratación del Estado
4. Influencia de los Poderes políticos y económicos
5. Rápidos cambios tecnológicos
6. La competencia
7. Política Presupuestaria del gobierno
8. Cambios del Gobierno
9. Asimetría de Regularización con los países de C.A.
10. Inestabilidad de los Índices Macroeconómicos,

Después de obtener la información anterior la misma fue calificada considerando que tipo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas representan si son de sobre vivencia, eficiencia y eficacia y de acuerdo al orden de importancia y cuales van implícitas, lo cual vendrá a considerarse parte de la propuesta.

Es importante mencionar que establecer cada una de estas afirmaciones los grupos discutieron ampliamente, si realmente representan lo que se definió.

CLASIFICACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
SOBREVIVENCIA 1. Talento humano calificado 2. Buena y Estable infraestructura de la red de cobre existente. 3. Licencia para Operar en cualquier ámbito de las telecomunicaciones . 4. Buena Interacción con el Poder Ejecutivo. 5. Alta calidad en los estándares tecnológicos . 6. Rentabilidad del Negocio.	**SOBREVIVENCIA** 1. Alianzas estratégicas con otros operadores y proveedores 2. Incursionar en el negocio de acceso de Internet de banda ancha. 3. Evolucionar Redes de Nueva Generación. 4. Ingresar al Mercado de las telecomunicaciones móviles. 5. Contar con una ley de fortalecimiento institucional que permita una mayor agilidad en los procesos internos.

EFICACIA 1.Contrato Colectivo 2.Función Social de Comunicar 3. Presencia a nivel nacional 4.Preferencia del consumidor	**EFICACIA** 1. Proveer a los clientes servicios convergentes de Red Móvil. 2. Mantener una buena relación con la Organización sindical
EFICIENCIA 1. Marca 2.Cobertura Nacional e Internac. 3. Mayor participación en el mercado de telefonía fija. 4. Fácil adaptación del Recurso Humano	**EFICIENCIA** 1. Existencia de una demanda insatisfecha de servicios. 2. Contar con infraestructura que permita la fácil expansión de servicios.

CLASIFICACIÓN DE LAS DEBILIDADES Y AMENAZAS

DEBILIDADES	**AMENAZAS**
SOBREVIVENCIA 1.Obsolescencia tecnológica 2.Falta de Visión de Negocios 3.Falta de un proceso Institucional de gestión estratégica. 4. Deficiencia en la Planeación técnica y administrativa de los proyectos. 5. Marketing inexistente. 6. Falta de Compromiso con la empresa. 7. Cultura Organizacional débil. 8. Falta de una política clara de competitividad e innovación.	**SOBREVIVENCIA** 1. Falta de Independencia del Ente Regulador. 2. Competencia Desleal 3. Lentitud en los procesos de compras. 4. Influencias de poderes políticos y económicos. 5.Rápidos cambios tecnológicos 6. La competencia.
EFICACIA 1. Deficiencias en la Planeación. 2. Deficiencias en la Gestión de Red. 3. No hay Autonomía en la toma de decisiones.	**EFICACIA** 1. Política presupuestaria del Gobierno. 2. Liberalización de mercado en las comunicaciones actuales.

4.- Limites en los procesos de adquisición. 5.-Crecimiento desproporcional del RR.HH.	3. Cambios de Gobierno.
EFICIENCIA 1. Deficiente atención al cliente. 2. Vicios de recuperación de la mora. 3. Sistemas informáticos limitados. 4. Deficiencia en el apoyo logístico. 5. Desmotivado Clima Laboral. 6. Ausencia de la Carrera Administrativa. 7. Falta de un programa de desarrollo de competencias. 8.-Falta de un programa de rendición de cuentas. 9.Deficiente Estructura Organizacional. 10.Falta de equipos en Operación y Mant.	**EFICIENCIA** 1. Mala relación con la Organización Sindical. 2. Asimetría de Regulación con los países. 3. Inestabilidad de los Índices Macroeconómicos

4.3 Verificación empírica de la hipótesis

Considerando los resultados obtenidos ha sido fundamental validar la hipótesis formulada:

Hipótesis General del Estudio

1. La Empresa Hondureña de Telecomunicaciones ha implementado el Proceso Administrativo en forma adecuada.

Se rechaza la hipótesis: presenta deficiencias en el proceso administrativo ya que no existe claridad en las funciones administrativas existe desvinculación de los objetivos y planes institucionales, los resultados operacionales no pueden determinar el logro de los objetivos.

Hipótesis de investigación

Hi1: El Proceso de Planificación de Hondutel es desarrollado e implementado en cada nivel institucional.

Se rechaza la hipótesis: De acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada el 77% dijo no conocer el rumbo hacia donde va Hondutel, por otra parte el 50% respondió que es muy poca la participación que se les da en para contribuir en logro de los objetivos,

aduciendo que en el proceso de Planeación y Presupuestación no responde a los requerimientos y prioridades de la institución, sino que se realiza de forma aislada cada uno sin una visión institucional. Lo anterior se refleja la falta de una planificación estratégica, táctica y operativa.

No existe un Plan Estratégico validado por la administración actual, solo existen algunos documentos de administraciones anteriores que en parte indican cuales deberían de ser las prioridades de inversión para los próximos años, pero no existen políticas, estrategias, indicadores que se quiere lograr y conforme a ello evaluar resultados, por lo tanto solo se traducen en buenas intenciones.

Hi2: El Proceso de Organización en Hondutel es funcional para el desarrollo de las actividades de la institución.

Se rechaza la hipótesis : De acuerdo a la investigación existen los procedimientos, manual de funciones tareas y una estructura organizacional definida a nivel central y regional sin embargo se evidencia es dificultad en el desarrollo de las funciones ya que los tramites internos resultan engorrosos, a pesar de estar claramente definidas las tareas, así como el señalamiento que la institución no se maneja de forma coordinada y eficiente situación confirmada en la encuesta donde el 73% lo califico de esta manera, adicionalmente de acuerdo a nuestra investigación, la estructura de Hondutel es muy vertical y tiende a centralizar muchas funciones lo que dificulta las operaciones a nivel de otras regiones teniendo que depender de la gestión del nivel central para dar respuesta a los clientes de esas regiones. Hondutel en el 2006 creó una Gerencia de Mercadeo para darle mayor énfasis a la función Marketing empresarial, sin embargo esta función todavía no tiene la visión de negocio que requiere la empresa.

Hi3: El Proceso de Dirección en Hondutel ha logrado una eficaz interacción del talento humano.

Se acepta la hipótesis: A nivel de dirección se han encontrado una serie de elementos positivos ya que de acuerdo a las respuestas obtenidas podemos inferir que existe claridad en las líneas de autoridad y en los canales de comunicación, existe una relativa

aprobación al nivel directivo actual de la empresa, sin embargo la toma de decisiones la consideran que es lenta, pero en su mayoría positiva.

Hi4: El Proceso de Control en Hondutel tiene indicadores propios y adecuados para la evaluación de resultados de la gestión o implementación de los planes establecidos.

Se rechaza la hipótesis: En Hondutel el Proceso de Control no se ha establecido o institucionalizado, lo que existe es un seguimiento a metas de Ventas e Instalaciones de Líneas existen indicadores que no son los mas adecuados a los planes, por otra parte el seguimiento y control solo es para comparar pero no para corregir y desarrollar e implementar planes de acción que permitan corregir las desviaciones. Uno de los grandes obstáculos para la definición de indicadores la falta de sistemas de información veraz ya que existe diferente información en una misma área.

Por otra parte se solicito el plan empresarial y obtuvimos metas poco congruentes con el Plan de Inversión 2007, y los planes operativos de muchas áreas consideraban metas que las mismas fueron planteadas en años anteriores tales como el 2001, 2004 y que las mismas se siguen reflejando en el año 2007 como ser: Lograr un 55% de completacion de llamadas locales, a lo interno de la empresa fue consultada esta meta y la empresa no cuenta con medios para estar monitoreando la completación en el 2007 y no se pudo establecer en base a que se define el 55% el cual data desde el año de 2000 y continua para el año 2007 el mismo, con ello se evidencia que se quiere justificar un presupuesto y metas del área de operaciones. De igual forma encontramos un documento de "Lineamientos Estratégicos 2000-2004" el cual al 2007 no presenta ninguna actualización, y desaparecido la figura de Comité de Planeamiento Empresarial (CPE), el cual estaba conformado por la Gerencia General, Directores, Jefes de División para definir las grandes líneas de la administración.

Hi5: La Percepción de los colaboradores de la Empresa Hondureña de Telecomunicaciones es positiva con respecto a cambios institucionales.

Se acepta la Hipótesis: Los empleados todavía mantienen una actitud positiva pese a las múltiples limitantes que enfrenta Hondutel para competir ante la apertura del Sector, se tiene alta expectativa en la nueva Ley de Fortalecimiento de Hondutel al excluirla de la Ley de Contratación del Estado permitiéndole realizar Alianzas, Modernizar sus sistemas entre otros, para lo cual ha hecho cambios en su estructura organizacional.

4.4 Pronostico (generación de escenarios)

Considerando los resultados obtenidos podemos inferir que si hondutel sigue igual en el corto plazo será una empresa que de manera evidente se seguirá reduciendo su participación en el mercado en los últimos años de acuerdo a las cifras brindadas por la Gerencia de Estrategia Corporativa su participación de un 67% de Telefonía Fija en el año 2005 al año 2007 esta se ha reducido en 47%. Lo que significa que ha perdido un 20% ante la apertura del sector, dado que no ha enfrentado sus debilidades ni capitalizado sus oportunidades. Ante la posibilidad de la aprobación de una Ley de Fortalecimiento Institucional de Hondutel, la misma ya debe contar con una propuesta de Reestructuración para volverla eficiente ante el nuevo entorno, situación que no se evidencia dado que no existe una estrategia institucional ante la situación que enfrenta tanto a nivel Institucional, como de Gobierno muestra de ello el cambio de administración de tres gerentes en los últimos 20 meses de administración del 2006-2007 .

De acuerdo al análisis situacional hemos considerado oportuno clasificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en términos de sobre vivencia, eficiencia y eficacia y de esta manera poder:

1. Determinar las posibilidades reales que tiene Hondutel para enfrentar su entorno en el logro de sus objetivos.
2. La institución debe conocer los obstáculos que debe enfrentar.
3. La empresa debe identificar las oportunidades, sobre las cuales pueda capitalizar y apalancar ante ese nuevo posible entorno competitivo, y la oportuna detección de posibles brechas y barreras internas de tipo organizacional y desarrollo estratégico –comercial, es imperativo para la empresa.

A continuación se realiza una proyección de ingresos de continuar Hondutel con los mismos resultados operacionales en caso de no enfrentar la situación encontrada

4.4.1. Aportaciones de Hondutel al Gobierno Central (2001-2007)

Es importante realizar un análisis de las aportaciones que ha efectuado Hondutel en los últimos siete años a Gobierno Central considerando que es la empresa que más ingresos le genera al estado por diferentes conceptos: Transferencias en efectivo (Corrientes), de Capital (afectando las Utilidades Acumuladas), Impuesto Sobre la Renta (por concepto de pago de impuestos por ventas de servicios y utilidad operacional) y Canones (Pagos a CONATEL por uso de Numeración y Tasa de Supervisión y otros servicios que establece dicho ente).

CONCEPTO	AÑOS							TOTAL
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	abr-07	
CORRIENTES	525.0	800.0	1,196.6	1,500.0	1,340.9	601.1	110.4	6,074.0
CAPITAL		2,485.6	1,292.0	518.5				4,296.1
IMPUESTO S/R						417.9	387.3	805.3
CANONES						223.7	30.1	253.8
TOTAL	**525.0**	**3,285.6**	**2,488.6**	**2,018.5**	**1,340.9**	**1,242.7**	**527.9**	**11,429.1**

Observamos que las aportaciones de Hondutel del 2001 al 2002 crecieron significativamente en un 626%, situación que se debió a la necesidad de obtener recursos el estado para palear las secuelas del Huracán Mitch, Pagos de Deuda y avanzar a nivel de cobertura en los sectores como Salud y Educación. Las transferencias se mantienen en montos similares arriba de los dos mil millones de Lempiras hasta el año 2004, no así en el año 2005, año en que se da la perdida de exclusividad de Hondutel en Telefonía, debiendo la empresa conservar fondos para desarrollar inversiones significativas y enfrentar de esta forma la apertura del sector.

El deterioro de las transferencias de Hondutel al Estado es notorio para el año 2007 se estima que Hondutel entregará alrededor de Lps.900.0 millones en total valor que incluye pago de Impuesto Sobre la Renta el cual esta relacionado a la Venta de Servicios y Resultados Operacionales, el que comparado con el año 2006 (ventas 2005) se muestra una reducción del 23% lo que significa que los ingresos por este concepto (ventas 2006) han sido menores , igual situación se estima para el año 2007, ya que la tendencia es que el mercado de la telefonía fija tiende a deteriorarse por lo que es imperante que Hondutel

avance en otro tipo de servicios de telecomunicaciones tal como lo ha indicado el análisis situacional.

Lo anterior se evidencia con la preocupación de los Organismos Internacionales como el Fondo Monetario Internacional en que sean Evaluadas con condiciones Internas en que operan las Instituciones del Estado caso Hondutel y ENEE

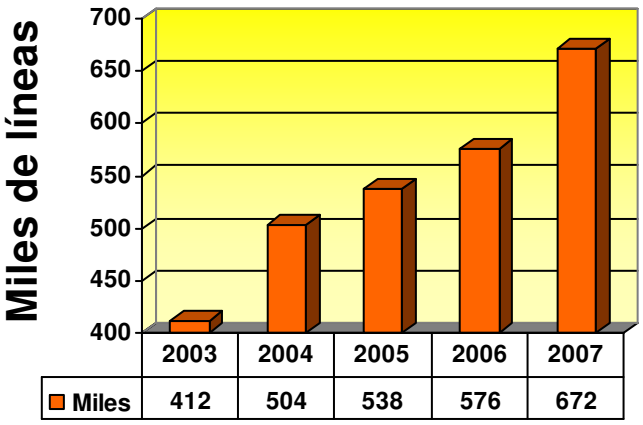
El fortalecimiento o debilitamiento de Hondutel incide directamente en su contribución al país.

4.4.2 Crecimiento de la Capacidad Instalada de Telefonía Básica de Hondutel 2003-2007.

La capacidad instalada se define como la capacidad de líneas a operar y que cuentan con un sistema completo de telefonía.

Años	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**
Miles de Líneas Totales	412	504	538	576	672
Variación de Líneas		92	34	38	96
Variación Porcentual		22	6.7	7	17

CAPACIDAD INSTALADA DE TELEFONIA BASICA



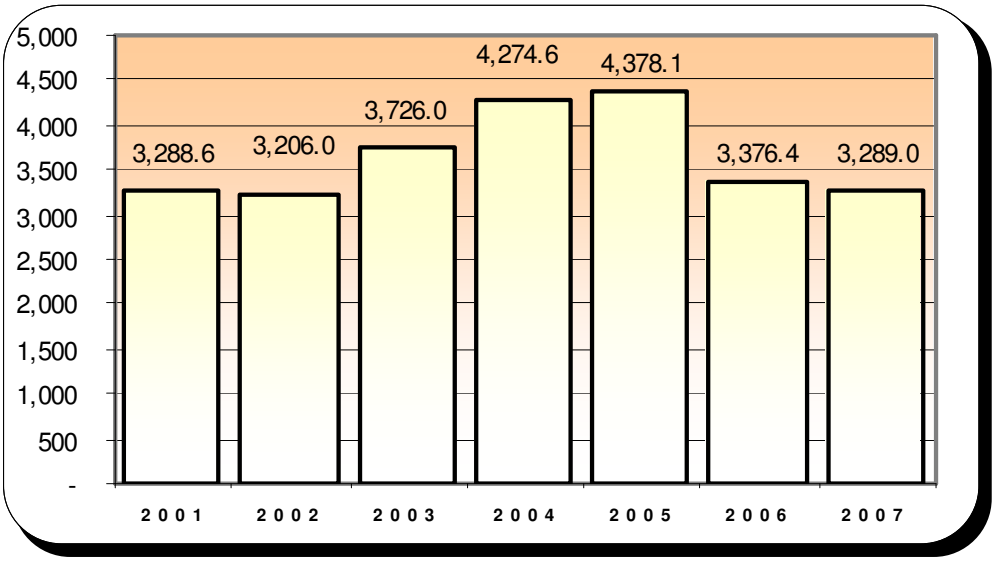
De acuerdo a los datos antes indicados el crecimiento de la capacidad instalada fue significativo en el 2004 en relación al 2003 no así en los años siguientes donde se muestra un crecimiento del 7% aproximadamente para 2005-2006 este dato refleja la poca

inversión alcanzada en estos mismos periodos lo cual fue confirmado por la Gerencia de Planificación, sin embargo para el año 2007 se espera alcanzar un 17% cifra que mejoraría notablemente la capacidad considerando los resultados de años anteriores, las cuales pueden estar operando en su totalidad.

4.4.3 Generación de Ingresos Operacionales

VENTAS OPERACIONALES

(VALORES EN MILLONES DE LPS)



*2007 Datos proyectados

La gráfica anterior confirma que es notorio el deterioro de los ingresos operacionales y sobre todo en los ingresos por telefonía Internacional, lo cual ha sido tema de discusión en los últimos mese 2007, la perdida de exclusividad del 2005 se traduce efectivamente en aproximadamente mil millones de lempiras para Hondutel. Dinamizar su administración, romper las barreras a nivel de la Ley de Contratación del Estado, incursionar en nuevos negocios, revisión de tarifas, la reinvención de la estatal de telecomunicaciones y la

Aprobación de la Ley del Fortalecimiento de la misma son algunas de las prioridades que debe enfrentar el gobierno en su plan del sector.

CAPITULO V PROPUESTA A HONDUTEL CONSIDERANDO LOS HALLAZGOS

La importancia de fortalecer el proceso de planeación estratégica y operativa de Hondutel partiendo de la identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas considerando el nuevo entorno de la empresa y sobre todo ante la aprobación de una Nueva Ley del Sector y la Ley del Fortalecimiento de Hondutel para desafiar el mercado resulta muy vital.

Hondutel, de cara a la apertura de los servicios de Telecomunicaciones enfrenta una serie de oportunidades y desafíos de orden interno y externo. La identificación de esas oportunidades, sobre las cuales Hondutel pueda capitalizar y apalancar ante ese nuevo entorno competitivo, y la oportuna detección de posibles brechas y barreras internas de tipo organizacional y estratégico –comercial, requieren que la empresa operacionalice acciones para enfrentar estos desafíos.

SITUACIÓN ACTUAL

- HONDUTEL y los Sub-operadores compiten en la oferta de servicios de telecomunicaciones.
- HONDUTEL brinda servicios básicamente orientados a la telefonía
- Múltiples redes para los servicios existentes, con problemas de capacidad y gestión.
- Demanda pendiente en servicios telefónicos fijos y móviles, Internet y servicios empresariales, entre otros.
- Ausencia de un proceso integrado para el aseguramiento de ingresos.
- Ausencia de un programa formal para el desarrollo de competencias.
- Inexistencia de Sistema de Gestión Integral.

5.1 PROPUESTA DE LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL VISION, MISION, OBJETIVOS GENERALES Y POLITICAS

5.1.1 Visión al 2012 :

HONDUTEL al 2012 seguirá siendo la empresa estatal de Telecomunicaciones con tecnologías de comunicación e información de avanzadas, altamente competitiva y socialmente responsable, generadora de valor para sus clientes, empleados, gobierno y la sociedad en general.

HONDUTEL se convertirá en la empresa líder en el transporte de telecomunicaciones, la interconexión y las redes de nueva generación así como en la provisión del servicio de telefonía fija, HONDUTEL ofrecerá servicios innovadores que satisfagan las necesidades de sus clientes, servicios sustentados en redes de paquetes IP y tecnologías con capacidades de gran ancho de banda.

Al 2012 logrará una mayor expansión del mercado y mayor competitividad del país por el uso masivo de servicios. HONDUTEL competirá con los servicios móviles de tercera generación, con precios bajos y amplia cobertura.

5.1.2 Misión :

La Empresa Hondureña de Telecomunicaciones Hondutel fue creada mediante Decreto Ley No.431 del 07 de Mayo de 1977, considerando que las telecomunicaciones constituyen un servicio público de vital importancia, para el desarrollo social y económico del país. El Decreto aduce la finalidad de la modernización y expansión de los sistemas de telecomunicaciones en Honduras, lograr una mayor eficacia en la dirección y administración y alcanzar niveles de rentabilidad acorde a la prestación de los servicios.

Hondutel contribuye al bienestar de la sociedad hondureña mediante la provisión, eficiente y oportuna, de servicios de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información, a precios y calidad competitivos, cumpliendo con las políticas sectoriales establecidas por el Estado de Honduras.

Para cumplir con su misión hondutel será administrada de manera estratégica cumpliendo fielmente con su filosofía institucional y fundamentada en los valores de

Honestidad, Desarrollo Solidario, Trabajo en Equipo, Excelencia en el servicio, Lealtad, Sinceridad, Espíritu de Compromiso, Transparencia, Diligencia y Calidad

Como empresa estatal buscará en forma permanente satisfacer los intereses de sus clientes, del personal y del estado.

5.1.3 Objetivos Generales

5.1.3.1 Expandir los Servicios de Telecomunicaciones a nivel de cobertura y tecnología a fin de lograr mayores niveles de Competitividad.

5.1.3.2 Alcanzar un mejor aprovechamiento de las convergencias tecnológicas para ofrecer nuevos y mejores servicios.

5.1.3.3 Operar Servicios de Telecomunicaciones en la Región Centroamericana considerando la posición estratégica del país.

5.1.3.4 Desarrollar una estructura organizacional plana y orientada a la satisfacción del cliente.

5.1.3.5 Desarrollar equipos gerenciales de Alto Rendimiento.

5.1.3.6 Alcanzar una alta participación en el mercado de las telecomunicaciones.

5.1.3.7 Lograr apalancamiento financiero de la empresa accediendo a diversas fuentes de financiamiento y nuevas prácticas de negocios.

5.1.3.8 Institucionalizar el desarrollo de indicadores en las diferentes áreas claves de la empresa, a fin de darles seguimiento para la toma de decisiones.

5.1.3.9 Lograr el desarrollo de los canales de distribución de los productos y servicios que ofrece la empresa.

5.1.3.10 Contar con sistemas de Información de permitan evaluar y controlar la gestión de la empresa para la toma de decisiones.

5.1.3.11 Trabajar bajo una cultura de transparencia y de valores.

5.1.3.12 Desarrollar e institucionalizar la carrera administrativa.

Políticas

En Hondutel se desarrollaran esfuerzos permanentes orientados al desarrollo institucional en todas sus áreas.

Respecto al personal Hondutel mantendrá programas que permitan en forma contundente, el desarrollo de su grupo gerencial y del personal en general.

La Empresa Hondureña de Telecomunicaciones adopta como base fundamental para su desarrollo los "Principios de Calidad Total".

Hondutel para poder cumplir con su cometido en beneficio de la nación se mantendrá alejada de la intervención de carácter político vernáculo.

En la institución se antepondrá el interés general de Hondutel ante el interés particular, promoviendo de esta forma el trabajo en equipo.

En Hondutel se actuará dentro de los parámetros de la legítima y leal competencia.

Hondutel Priorizará sus inversiones en función de los mejores niveles de rentabilidad.

En Hondutel cada empleado debe convertirse en un gestor de mercadeo.

Tercerizar los servicios en función de lograr mejores rendimientos operacionales.

Institucionalizar la rendición de cuentas a nivel de todas las áreas en función de lograr un administración transparente, eficiente y efectiva.

En Hondutel promoverá alianzas estratégicas con clientes, proveedores y empresas nacionales e internacionales del sector de telecomunicaciones.

Hondutel cumplirá con los objetivos del Gobierno de la Republica en materia de Telecomunicaciones y Tratados Internacionales.

Estrategias

Se sugiere que HONDUTEL debe adoptar una serie de estrategias las cuales definen el que hacer; son acciones planeadas en el mediano y largo plazo las cuales van acompañadas de una táctica (as) y esta se define como acciones a corto plazo, en tal sentido la estrategia es un patrón de comportamiento continuo. Considerando el análisis efectuado se recomienda:

5.2.1 Tercerizar los servicios que no van directamente con el giro de la empresa darlos en Outsourcing esto le permitirá reducir los costos operacionales, reducir su estructura y eficientar los servicios.

5.2.2 Diversificar y ampliar los servicios que actualmente brinda, identificando las oportunidades de negocios a nivel de los servicios de Internet así como la telefonía Internacional considerando nuevas prácticas de negocios teniendo presencia a nivel de la región e internacional, a fin de incrementar su participación en el mercado.

5.2.3 Lograr el desarrollo institucional el cual conlleva aspectos: Cambios de Cultura Organizacional , desarrollo tecnológico, desarrollo gerencial y potenciar las capacidades del personal.

La no adopción de estas estrategias impide a Hondutel crecer, diversificarse y rentabilizar sus operaciones, es como no hacer nada lo que prácticamente la sentencia a enfrentar un deterioro empresarial y con muchas probabilidades de pasar de ser una empresa rentable a una empresa deficitaria y obsoleta.

Considerando lo anterior Hondutel debe considerar los aspectos siguientes:

1. Cultura y Liderazgo Organizacional
2. Formación del Recurso Humano
3. Responsabilidades de la Gestión Gerencial
4.-Enfoque de Negocios
5.- Lograr conciencia del entorno Interno y externo de la empresa.

5.3 PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN OPERATIVO

Considerando el análisis situacional y habiendo planteado las estrategias que se basan en la posibilidad de prever las condiciones mas probables y de mayor impacto en la empresa por lo que es posible recomendar un plan estratégico a Hondutel y plantear escenarios en función de los objetivos conforme las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas que se han identificado. A continuación la propuesta de largo plazo:

5.3.1 PLAN ESTRATÉGICO

5.3.1.1 En un término de dos años haber desarrollado la formación del personal de la institución en base a conceptos de calidad.

5.3.1.2 Elaborar y desarrollar un programa para explotar en forma total todos los ámbitos de las telecomunicaciones en un Plazo máximo de tres años.

5.3.1.3 Introducir en el término de tres años la Cultura de Calidad previa opción a la Certificación Internacional.

5.3.1.4 Desarrollar Alianzas Estratégicas en término de dos años para la prestación de servicios con tecnología de punta.

5.3.1.5 Lograr en un término de dos años tener presencia en los 298 municipios del país.

5.3.1.6 Llevar a cabo durante dos años campañas publicitarias tendientes a fortalecer el posicionamiento de la marca.

5.3.1.7 En un plazo máximo de tres años determinar y llevar a la práctica medidas conducentes para recuperar la rentabilidad de la institución.

5.3.1.8 Desarrollar e implementar en el término de tres años un programa de sustitución de centrales (infraestructura) para ampliar la cobertura y rentabilizar las operaciones.

5.3.1.9 Desarrollar, implementar y lograr en un término de dos años un Cambio de Cultura Organizacional de una empresa Monopólica a una empresa Competitiva.

5.3.1.10 Participar en el desarrollo del Plan de Gobierno en el Sector de Telecomunicaciones a fin de orientar sobre la prioridad e importancia de las inversiones de la empresa para alcanzar los niveles de cobertura y rentabilidad de las operaciones.

5.3.1.11 Sustituir en el término de dos años los Sistemas Informáticos que sustentan las operaciones de la empresa datan de los años 80.

5.3.1.12 Desarrollar e implementar un programa de rendición de cuentas en un término de dos años.

5.3.1.13 Crear e implementar en términos de dos años programas de Reducción de Costos.

5.3.1.14 Completar en el término de dos años el proceso de reingeniería de la institución.

5.3.2 PLAN OPERATIVO A UN AÑO

El plan operativo permite operativizar o aplicar los planes estratégicos en el corto plazo ambos están vinculados a una meta general que busca lograr la empresa.

5.3.2.1 Iniciar en el 2008 la implementación de un proceso de Desarrollo Organizacional.

5.3.2.2 Desarrollar en el 2008 programas de fortalecimiento del recurso humano sobre el nuevo enfoque de mercado de la empresa, bajo el cambio de cultura organizacional que se persigue a largo plazo.

5.3.2.3 Institucionalizar en el año 2008 la carrera administrativa.

5.3.2.4 Efectuar en el 2008 una presentación al Poder Ejecutivo sobre la Estrategia de Desarrollo Institucional aprobada por la institución.

5.3.2.5 Realizar en el 2008 una evaluación y control de los proyectos de inversión que ha desarrollado la empresa a fin de evaluar la rentabilidad de los mismos.

5.3.2.6 Realizar en el 2008 un análisis de rentabilidad a los servicios de apoyo de la empresa como ser: Limpieza, Vigilancia, Entrega de Factura y Fotocopiado y Reproducción de Documentos.

5.3.2.7 Revisar y proponer en el 2008 nuevas tarifas de los servicios que brinda Hondutel, así como los cargos por acceso que comparte con otros operadores del sector.

5.3.2.8 Lograr en el 2008 ampliar la cobertura del servicio de Telefonía Móvil en las principales ciudades del país.

5.3.2.9 Lograr en el 2008 ampliar la participación en el mercado de telefonía fija en al menos 100,000 líneas.

5.3.2.10 Desarrollar Alianzas Estratégicas en el 2008 con proveedores de equipos de Servicios de Datos para eficientar los tiempos de respuestas a nuestros clientes.

5.3.2.11 Desarrollar y proponer en el 2008 programas de Mercadeo que permitan afianzar la preferencia de nuestros los clientes residenciales como empresariales.

5.3.2.12 laborar y lograr la aprobación en el 2008 del Reglamento de la Ley de Modernización y Fortalecimiento de Hondutel.

5.3.2.13 levar a cabo en las 2008 jornadas de socialización de logros de los objetivos institucionales con la organización sindical a fin de desarrollar un compromiso.

5.3.2.14 Realizar en el 2008 un diagnostico sobre la situación actual de las centrales telefónicas.

5.3.2.15 Realizar en el 2008 Planes de Negocios en función de los servicios actuales y futuros.

5.3.2.16 Implementar en el 2008 La Administración Estratégica, institucionalizando el proceso y normando el accionar de las áreas.

5.3.2.17 Dinamizar en el 2008 el proceso administrativo de compras y procesos claves de atención al cliente bajo un nuevo enfoque de competitividad.

5.3.2.18 Crear y proponer el Marco Jurídico Legal en el 2008 para liberar a Hondutel de las ingerencias políticas.

5.3.2.19 Lograr incorporar en el 2008 en las Disposiciones Generales del Presupuesto la obligatoriedad de las empresas del estado, entes autónomos, centralizados y descentralizados a honrar deuda pública de los servicios de telecomunicaciones que tienen con Hondutel.

5.3.2.20 Sustituir en el 2008 el Sistema Financiero Contable con que opera la Gerencia de Finanzas.

5.3.2.21 Desarrollar un programa de Información en el 2008 que asegure la disponibilidad y veracidad de la información corporativa para la toma de decisiones.

5.3.3 DESARROLLO DE INDICADORES

El establecer indicadores permitirá evaluar los resultados conforme a los objetivos estratégicos trazados los cuales se acompañarán de los operacionales y las metas correspondientes para lograr los mismos.

Perspectiva de Resultados

OBJETIVOS	INDICADORES
Incrementar la Rentabilidad (CP)	• % Incremento de ingresos. • % de Utilidades
Mejorar el nivel de Competitividad (LP)	• Índice de Productividad
Promover el Servicio de Telefonía Fija	• % de Penetración de los servicios • % de Cobertura (Comunidades y Hogares) • % de Centros Comunitarios de Desarrollo de TICS

Estos indicadores pretenden medir los resultados operacionales de la empresa que representan los niveles alcanzados, si se traducen en eficiencia operativa, a nivel de rentabilidad penetración, cobertura y crecimiento en brindar los servicios.

Perspectiva de los Clientes

OBJETIVOS	INDICADORES
Fidelizar los Clientes	• % de reclamos mensuales • % de satisfacción de los clientes y del personal • Índice de Calidad de Servicio
Incrementar Numero de Clientes	• No. De nuevos clientes
Ingresar en Nuevos Mercados	• No. de Nuevas Comunidades Atendidas • No. Nuevos Servicios Introducidos
Incrementar la Participación en los Mercados	• % de Participación en el mercado

En lo relacionado a la perspectiva de Clientes se requiere evaluar los logros a nivel de crecimiento con los clientes.

Perspectivas de Servicios

OBJETIVOS	INDICADORES
Comercializar Nuevos Negocios	• No. de Nuevos Negocios
Desarrollar Nuevos Servicios	• No. de Nuevos Servicios
Ampliar la Cobertura de los Servicios	• No. de Nuevas Áreas Atendidas

Evaluar la diversificación de los servicios es reflejo de crecimiento y concretización de nuevos proyectos y desarrollo de nuevas tecnologías. El ampliar el portafolio de servicios significa avanzar en nuevas soluciones a los clientes.

Perspectivas Procesos

OBJETIVOS	INDICADORES
Optimizar la Gestión de Proyectos	• % de cumplimiento del Portafolio de Proyectos
Mejorar las Actividades de I + D	• % de Nuevos Productos Aprobados • Nivel de Inversión en Inversión y Desarrollo
Mejorar la Gestión de Recursos Comerciales	• % de reducción de fuga de ingresos • Tiempo medio de Atención al Cliente
Mejorar la Gestión de Servicios de Apoyo Operacional	• Grado de Satisfacción del Cliente Interno
Mejorar la Gestión Empresarial	• % de Cumplimiento de las Metas Institucionales

En la perspectiva de procesos Hondutel debe contar con indicadores que garanticen avanzar con eficiencia en las operaciones internas de la institución que van orientadas a atender al cliente Interno y Externo, a buscar la eficiencia operativa a lograr organizaciones de alto rendimiento.

Perspectivas Infraestructura, Organización y Competencias

OBJETIVOS	INDICADORES
Desarrollar y Optimizar Redes	• % de Ampliación de Redes Existentes • Capacidad Instalada en Nuevas Redes
Desarrollar Competencias	• No. de Eventos de Desarrollo de Competencias • No. de Horas-Hombre de

	Formación
Fortalecer la Inteligencia Empresarial	• No. de Documentos Elaborados

Una empresa debe optimizar sus recursos, desarrollar y aprovechar sus potencialidades, estar acorde con la realidad y transformarse para enfrentarse a los desafíos del entorno.

5.4 Temas a Desarrollar al Implementar un programa orientado a fortalecer los aspectos de orden "cultural y organizacional :

- Dirección y liderazgo ante el cambio: Acción versus temor y/o indiferencia
- Cambio mental hacia el "cliente", el "mercado", "la competencia"
- Principios – y falacias – en temas como Servicio al Cliente, Mercadeo y Análisis Competitivo.
- Importancia de fortalecer a HONDUTEL en las funciones: Finanzas, Mercadeo, Tecnología y Cultura Organizacional buscando tercerización, apalancar operaciones con recursos propios o alianzas estratégicas.
- Importancia de formular estrategia competitiva de Hondutel de cara a la apertura.
- Hondutel debe Formular un Plan de Acción inmediata para el monitoreo y control de los objetivos y metas para el periodo 2008-2010.
- Debe hacer uso de herramientas gerenciales como los "Mapas Estratégicos" y el "Cuadro de Mando" integral, que permitan "monitorear", los niveles de progreso y ejecución del plan estratégico.
- Armonizar los objetivos, metas y planes de acción como parte de la estrategia integral que Hondutel debe ejecutar para fortalecer su competitividad sostenible de largo plazo.

Finalmente parte del éxito de Hondutel dependerá de la ejecución de un plan estratégico, lo cual es el principal desafío que enfrenta la empresa, y requiere la superación de las barreras internas a nivel organizacional y de gestión que se han identificado.

CONCLUSIONES:

1. De acuerdo a los resultados obtenidos en el presente estudio podemos establecer que es imperante mejorar la gestión administrativa de Hondutel la falta de enfoque integral administrativo limita el logro de objetivos que realmente se constituyan en desafíos para la institución considerando el nuevo entorno competitivo de la institución.
2. La planificación debe dejar de verse como un simple proceso para acompañar y/o justificar un presupuesto que es necesario formular, ejecutar e informar a los entes contralores del estado lo anterior se denota en los informes de cumplimiento de Plan Operativo el cual no responde a los objetivos trazados, más a una ejecución presupuestaria de actividades rutinarias.
3. El Capital Humano es el activo más valioso que posee la institución lo que se percibe a través de las encuestas debiendo capitalizar Hondutel esta fortaleza.
4. Hondutel actualmente no muestra una situación financiera de crecimiento debido a la apertura del mercado así como la liberalización de algunos servicios específicamente el de larga distancia internacional, debiendo tomar las estrategias mercado-lógicas que soporten esta situación.
5. Se constató la falta de una planificación estratégica y sistemática a nivel corporativo. La infraestructura que posee Hondutel es valiosa y debe optimizarse, en ese sentido no se evidencian acciones concretan para aprovechar todo ese potencial.
6. El plan de inversiones no refleja la búsqueda de un posicionamiento o liderar un servicio de telecomunicaciones específico, las readecuaciones que estos fondos sufren para el periodo fiscal, evidencian la falta de visión. Esta percepción es vital para el cuerpo ejecutivo para tomar las decisiones adecuadas considerando el entorno que vive la empresa y en cuanto a las políticas de gobierno para el sector.
7. No existe una evaluación económica y social de los logros o beneficios que obtiene la empresa en función de rendimientos, por lo tanto esta función no se evidencia, teniendo que verse Hondutel como una empresa privada que mide el rendimiento de sus proyectos una vez estos se ejecutan al igual que el beneficio para la

sociedad en términos de densidad, penetración, cobertura y crecimiento de ingreso promedio por línea.

8. Se evidencia la no existencia de estudios de demanda previo al lanzamiento de proyectos, estos se continúan formulando y ejecutando por puro instinto u olfato, a pesar que se habla de nuevos servicios de telecomunicaciones que son desafiados y enfrentados por la competencia como ser: Telefonía Móvil, Servicios de Transmisión de Datos y Acceso a Internet considerándose que aquí se concentra el negocio para los próximos 5 años.
9. No existe conciencia que el monitoreo y control de la gestión va mas allá de observar o tabular resultados operacionales, sino que es necesario evaluar costos y gastos de las operaciones y crecimiento institucional, monitoreo de las tarifas eficientes y competitivas que garanticen la presencia en el mercado.
10. La falta de realizar análisis situacional de la empresa hace total desconocimiento de temas claves para el éxito de la empresa como ser: Los temas "Estratégico-Comerciales" y de "Desarrollo Cultural y Organizacional".
11. El deterioro Financiero de Hondutel pone en riesgo las Finanzas del Estado ya que sus contribuciones son importantes a fin de enfrentar el déficit de la balanza comercial que año con año crece producto de la reducción de los niveles de producción del país. Las Transferencias de la estatal año a año se van reduciendo como producto de la perdida de exclusividad del servicio de telefonía, así como la carencia de un desarrollo institucional como visión de negocio.

BIBLIOGRAFIA

1. Dirección Estratégica, Victor Daniel Aceves Ramos, Editorial Mc Graw Hill. 2005.
2. Metodología de la Investigación, Cesar Augusto Bernal ,segunda edición Pearson, Prentice Hall. 2006.
3. Octavo Hábito de la Efectividad a la Grandeza de Stephen R. Covey Editorial Paidós 2005.
4. La elaboración del Plan Estratégico y su Implementación a través del cuadro de Mando Integral, Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutierrez, Editorial Diaz De Santos 2005.
5. Chiavenato Idalberto.
   Administración de Recursos Humanos. Editorial. Mc Graw Hill. 1996.
6. Chiavenato Idalberto.
   Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw Hill. 1997.
7. Davis Keith.
   Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional. Editorial Mc Graw Hill. 1997.
8. DAVIS, Keith & NEWSTROM John.
   Comportamiento Humano en las Organizaciones, Comportamiento Organizacional Editorial McGraw Hill. 1997.
9. Hill Charles & Gareth Jones.
   Administración Estratégica Un Enfoque Integrado. Editorial Mc Graw Hill. 1996.
10. MANGANELLI Raymond & KLEIN Mark.
    Como hacer Reingeniería. Editorial Norma. 1996.
11. Revista Rumbo.
    Edición Especial de José Leñero, "Organizaciones Inteligentes". Noviembre 1998.
12. Blanchard Kenneth & O´Connor Michael.
    Administración por Valores. Editorial Norma. 1997.

ANEXOS

Anexo No.1

METAS EMPRESARIALES DE HONDUTEL REPORTADAS A LA PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA

Nº	Tipo	Metas	Indicador	Situación				Medición	Avance
				Situacion en Dic 2005	Esperada a Dic. 2006	Esperada a Dic. 2007	Esperada Dic. 2008	Realizada al 30/11/05	% de avance al 30/11
Empresa Hondureña de Telecomunicaciones – HONDUTEL									
1	Producto	Incrementar la instalacion de lineas alambricas fijas a nivel nacional	Nº de lineas alambricas fijas intaladas a nivel nacional	395.316	470.316	530.316	603.997	456.599	89.10%
2	Producto	Instalar nuevas lineas inalambricas	Nº de lineas inalambricas instaladas	500	15.000	32.000	36.500	8.349	50.70%
3	Producto	Instalar servicios de atencion y Supervicion de averias e instalaciones 7x24 en telematica	servicio de atencion y supervision de averias e instalaciones 7x24 en telematica instalado	0%	100%	100%	100%	100%	109.10%
4	Producto	Ampliar la cobertura de servicios de internet de banda ancha, residencias y PYME	Nº de clientes con internet de banda ancha	2.175	2.300	12.175	32.000	2.394	19.66%
5	Producto	Reducir el tiempo de instalacion de lineas telefonicas	Días de instalacion promedio	179	119	60	23	54.30	90.50%
6	Producto	Reducir el tiempo de Reparacion de lineas telefonicas	Días de Reparacion promedio	12	8	5	3	6.50	112.80%
7	Producto	Aumento de los ingresos totales por concepto de facturacion	Millones de Lempiras de ingresos anuales en concepto de facturacion	4.753	3.382	3,978.90	5,340.00	2,913.70	94.00%
8	Producto	Reducir el gasto corriente total	Millones de Lempiras de gastos anuales de gastos corrientes reducidos	3.249	2.779	3.573	1.588	2.267	89.00%
9	Producto	Negocio de telefonia movil implementado	Nº de lineas de telefonia movil	Bases de Licitacion		160.000	490.000		

Porcentaje de avance respecto a la meta anual distribuida entre el numero de meses transcurridos

Anexo#2

EMPRESA HONDUREÑA DE TELECOMUNICACIONES
HONDUTEL

CUESTIONARIO SOBRE LA PERCEPCIÓN DE LA EMPRESA

Introducción: Con el propósito de conocer cual es la percepción de los empleados de la empresa se presentan una serie de preguntas que permitirán realizar un análisis interno de la misma el responderlas No significa ninguna responsabilidad para el empleado.

1.- ¿Está definida la razón de ser (la misión) de la Organización?
R= Si____ No____

2.- ¿Está definido su rumbo, hacia dónde se quiere dirigir (la visión)?
R= Si____ No____

3.- ¿La razón de ser y el rumbo son conocidos, aceptados y compartidos por todo el personal?
R= Si____ No____

4.- ¿Conoce los objetivos de la Institución?
R= Si____ No____

5.- ¿Logra la institución los objetivos que se propone?
R= Si____ No____ Medianamente_____

6.- ¿Se corrigen a tiempo los errores para lograr los objetivos?
R= Si____ No____

7.- ¿Existe un control eficaz para efectos de desarrollo de la Institución?
R= Si____ No____ Muy Poco _____

8.- ¿Considera que participa o se le da la oportunidad de contribuir en el logro de los objetivos?
R= Si____ No_____ Muy Poco _____

9- ¿Considera que su Jefe es un líder querido y respetado?
R= Si____ No____

10.- ¿Existe claridad en la emisión de instrucciones por parte de los Jefes?
R= Si____ No____

11.- ¿Existen políticas definidas claramente?
R= Si__ No__ ¿Se practican? Si___ No___

12.- ¿Cómo califican el proceso de toma de decisiones?
R= Es lento____ Es rápido_____

13.- ¿Qué características asignaría usted a las decisiones dentro de la Institución?
R= Positivas ___ Negativas____

14.- ¿El equipo de dirección constituye un verdadero equipo de trabajo?
R= Si___ No___

15.- ¿Se muestra lealtad a la empresa o al jefe?
R= Empresa____ Jefe____ Ninguno____

16.- ¿Considera que la institución es coordinada y eficiente?
R= Si____ No____

17.- ¿Se cuenta con un sistema que proporcione información del ambiente interno y externo para la toma de decisiones?
R= SI____ NO____

18.- ¿La información es oportuna, clara y veraz?
R= SI____ NO____ A veces____

19.- ¿Cuál es su opinión respecto a los Procedimientos de Trabajo en HONDUTEL?
R= Engorrosos____ Expeditos____ Ágiles____

20.- ¿Los procedimientos están documentados?
R= Si ___ No____

21.- ¿Están definidas las tareas para cada puesto?
R= Si ___ No____

22.- ¿La Organización facilita la eficiencia, la comunicación y la toma de decisiones?
R= Si ___ No____

23.- ¿Están definidas claramente las líneas de autoridad y comunicación?
R= Si ___ No____

24.- ¿La estructura permite reaccionar rápidamente?
R= Si ___ No____ Medianamente_____

25.- ¿Existe el respeto a los canales de comunicación (organización)?
R= SI____ NO____

26.- ¿Si le ofrecieran un trabajo en otra institución en las mismas condiciones de su trabajo actual se iría?
R= SI____ NO____ Lo Pensaría____

27.- ¿Como califica la situación de HONDUTEL?
R= Excelente____ Muy Buena____ Delicada____ Grave____

28.- ¿Qué calificación asigna usted a HONDUTEL como institución?
R= Muy Buena_____ Buena_____ Mala_____

29.- ¿Le gustaría sugerir algo a las altas autoridades de la Institución?
R=_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Anexo #3

ESCALA DE MOTIVACIONES

Clasifique los CINCO ITEMS de cada grupo de acuerdo con la importancia que usted, les de, poniendo un numero 1 en el mas importante y así sucesivamente, hasta poner 5 en aquel que considere de menor importancia en cada grupo.

I

1.- _____ QUE AUMENTEN EL SALARIO.
2.- _____ TENER OPORTUNIDAD DE DESARROLLAR ACTIVIDADES QUE APLIQUEN CREACTIVIDAD.
3.- _____ QUE LA EMPRESA TENGA BUENOS PLANES DE RETIRO Y JUBILACION.
4.- _____ SENTIRME ACEPTADO POR MIS COMPAÑEROS.
5.- _____ TENER OPORTUNIDAD DE DEMOSTRAR MIS HABILIDADES.

II

6.- _____ ESTAR BIEN PROTEGIDO ECONOMICAMENTE, TANTO YO, COMO MI FAMILIA.
7.- _____ QUE RECONOZCAN Y VALOREN BIEN MI TRABAJO.
8.- _____ TENER LO NECESARIO PARA SUBSISTIR.
9.- _____ TENER OPORTUNIDAD DE DEDICARME A LO QUE ME GUSTA.
10.- _____ TENER BUENOS AMIGOS.

III

11.- _____ TRABAJAR EN EQUIPO.
12.- _____ TENER CONDICIONES ADECUADAS DE TRABAJO.
13.- _____ TENER BUEN SEGURO DE VIDA.
14.- _____ TENER OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN LAS DECISIONES.
15.- _____ TENER OPORTUNIDAD DE ASCENSOS.

IV

16.- _____ QUE HAYA UN AMBIENTE QUE PERMITA ESTABLECER BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES.
17.- _____ QUE LA EMPRESA TENGA ESTABLECIDO UN BUEN PROGRAMA DE PRESTACIONES.
18.- _____ QUE RECONOZCAN MI CAPACIDAD PARA ORGANIZAR.
19.- _____ QUE LA EMPRESA DE OPORTUNIDAD PARA MI DESARROLLO PERSONAL.
20.- _____ QUE EL TRABAJO NO EXIJA DEMACIADO ESFUERZO FISICO.

V

21.- _____ QUE MI AMBIENTE PERMITA MI EXPRESION PERSONAL.
22.- _____ TENER SUFICIENTE TIEMPO LIBRE.
23.- _____ QUE SE VALORE ADECUADAMENTE LA ANTIGÜEDAD EN EL TRABAJO.
24.- _____ QUE EL LUGAR DE TRABAJO ESTE CERCANO A MI CASA.
25.- _____ QUE RECONOZCAN MIS MERITOS.

VI

26.- _____ GOZAR DE BUENA SALUD.
27.- _____ QUE MI TRABAJO SEA SEGURO Y PERMANENTE.
28.- _____ QUE MI TRABAJO SEA UN RETO QUE ME ESTIMULE A SUPERARLO.
29.- _____ ESTAR RODEADO DE COMPAÑEROS CORDIALES Y AMIGABLES.
30.- _____ QUE EL TRABAJO Y EL AMBIENTE DE TRABAJO IMPLIQUE RESPETO A MI PERSONA.

A=
B=
C=
D=
E=
_____

Anexo #4

ENCUESTA SOBRE LIDERAZGO

Diseñado por:
PAUL HERSEY Y KENNETH BLANCHARD, TRADUCCION Y ADAPTACIÓN DEL DR. CARLOS H. GARCIA

DESCRIPCION DE LA EFECTIVIDAD Y ADAPTABILIDAD DEL LIDER
Para responderlo no cambiar de marco de referencia.

1. Sus subordinados que antes si respondían al trato amistoso, que usted les daba y a su obvio interés por su bienestar, no están respondiendo más y lo que es peor los resultados del grupo están disminuyendo rápidamente.
   a. Enfatizar el uso de procedimientos uniformes y la necesidad de lograr los objetivos.
   b. Estar disponible para la discusión del problema pero no presionar en busca de participación.
   c. Hablar primero con los subordinados y luego restablecer los objetivos a lograr.
   d. No intervenir intencionalmente.
2. Los resultados de su grupo se han estado incrementado en forma continua. Usted se ha estado asegurando de que todos los miembros estén interesados de que sus responsabilidades y de los estándares que se esperan de su actuación.
   a. Se involucraría en una interacción amistosa pero continuaría asegurándose de que todos los miembros son concientes de sus responsabilidades y de los estándares esperados.
   b. No tomaría ninguna acción definida.
   c. Haría lo mejor posible para que el grupo se sintiera importante e involucrado.
   d. Enfatizar la importancia de las tareas y de los estándares y límites de tiempo que tiene que cumplir.
3. Los miembros de su grupo se sienten incapaces para resolver por si mismos un determinado problema. Normalmente usted los deja solos.
   a. Trabajaría con el grupo y juntos trataríamos de resolver el problema.
   b. Dejaría que el grupo trabajara por su cuenta.
   c. Actuaria rápido y firmemente para corregir esa situación y redirigir las acciones.
   d. Animaría al grupo a trabajar en el problema y apoyaría su esfuerzo.
4. Se esta considerando la posibilidad de realizar un cambio importante. Sus subordinados poseen un buen record en sus logros y están consientes de la necesidad del cambio que se planea.
   a. Permitiría que el grupo se involucrara en la planeación e implementación del cambio, pero conservaría usted parcialmente la dirección de las acciones.
   b. Anunciaría el cambio y lo implementaría ejerciendo una supervisión muy directa.
   c. Permitiría al grupo que planeara e implementara el cambio por su propia cuenta.
   d. Les plantearía el problema, aceptaría las recomendaciones del grupo, pero conservaría usted la total dirección de las acciones.

5. Los resultados del trabajo de su grupo han estado disminuyendo durante los últimos meses, los miembros del grupo no parecen interesarse en el logro de los objetivos. En acciones anteriores ha dado buenos resultados el redefinirles los roles y las responsabilidades. De hecho hay que estarles recordando constantemente lo que tiene que hacer y cuando debe estar terminado.
   a. Permitiría al grupo establecer sus propias líneas de acción y que se auto dirigieran.
   b. Dialogar con el grupo y pedirles que recomendaran lo que debe hacer y como hacerlo, aceptar sus recomendaciones pero controlar que los objetivos sean logrados.
   c. Redefiniría los roles y las responsabilidades por mi cuenta y supervisaría cuidadosamente.
   d. Permitiría que el grupo se involucrara en la redefinición de roles y responsabilidades, pero conservaría en parte, las decisiones y dirección.

6. Usted acaba de ingresar en una organización que, de acuerdo con la información había sido manejada eficientemente. El administrador anterior mantenía un estrecho control: pero a usted le gustaría mantener el alto nivel de producción y al mismo tiempo comenzar a humanizar el ambiente.
   a. Haría lo máximo posible para que el grupo se sintiera importante e involucrado.
   b. Enfatizaría la importancia de las tareas, de los estándares y de los límites que tienen que cumplir.
   c. Dejaría las cosas como están intencionalmente.
   d. Involucraría al grupo en la toma de decisiones, pero seguiría controlando el logro de los objetivos.

7. Se esta previendo la posibilidad de cambiar hacia una nueva estructura del grupo. Los mismos miembros han sugerido la necesidad del cambio. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.
   a. Definiría personalmente el cambio y supervisaría cuidadosamente su implementación.
   b. Participaría con el grupo en la planeación del cambio, pero permitiría que los subordinados lo implementaran solos.
   c. Solicitaría recomendaciones de los subordinados, y las aceptaría: pero conservaría el control de la implementación.
   d. Evitaría confrontaciones y dejaría que las cosas sintieran su desarrollo natural, sin intervenir personalmente.

8. La situación y las relaciones interpersonales del grupo son buenas, si embargo usted se siente inseguro y considera que debe intervenir más en la dirección del grupo.
   a. Dejaría solo al grupo.
   b. Discutiría esta situación con el grupo e iniciaría los cambios necesarios.
   c. Daría los pasos necesarios para dirigir a los subordinados hacia formas bien definidas de acción.

d. Discutiría la situación con el grupo y daría mi apoyo, pero no trataría de influir, ni de iniciar las acciones.

9. Su jefe le ha recomendado la dirección de un grupo al que se ha tratado insistentemente de controlar, sin lograrlo. Ese grupo no tiene clara sus metas, la asistencia a las juntas ha sido pobre, y con frecuencia las juntas de trabajo se convierten en reuniones sociales. Potencialmente tienen el talento para colaborar.
   a. Dejaría al grupo que manejara sus problemas.
   b. Pediría al grupo recomendaciones de acción y las aceptaría pero controlaría personalmente el logro de los objetivos.
   c. Redefiniría las metas y supervisaría cuidadosamente los logros.
   d. Permitiría al grupo que se involucrara en el establecimiento de metas, pero no lo presionaría.

10. Los subordinados, usualmente capaces para tomar sus responsabilidades no están respondiendo a los recientes cambios y no aceptaría una redefinición de estándares.
    a. Permitiría al grupo que participara en la redefinición de los estándares y que ellos mismos controlaran su implementación.
    b. Redefiniría yo los estándares y supervisaría cuidadosamente su cumplimiento.
    c. Dejaría que la situación se resolviera sola. No aplicaría presión para evitar confrontaciones.
    d. Pediría sugerencias al grupo y las implementaría, pero controlaría que los nuevos estándares sean satisfechos.
11. Se ha promovido a usted a una nueva posición, la persona que ocupaba antes su puesto nunca se involucraba en los asuntos del grupo.
    Este grupo ha manejado siempre, en forma adecuada, la dirección y el cumplimiento de sus tareas. Las relaciones internacionales en el grupo, también son buenas.
    a. Daría los pasos necesarios para conducir al grupo a que trabaje de una manera bien definida.
    b. Involucraría al grupo en la toma de decisiones y reforzaría las buenas contribuciones.
    c. Discutiría con el grupo la situación que había antes de que llegara y sus resultados, y examinaría la necesidad de establecer nuevas practicas.
    d. Continuaría dejando solo al grupo.

12. El grupo ha alcanzado un notable record en cumplimiento y los miembros del grupo han sostenido con efectividad metas de largo alcance. Todos los miembros del grupo están bien calificados para la tarea que realizan y han trabajado armoniosamente desde hace tiempo. Sin embargo, informaciones recientes indican que han surgido algunas dificultades internas entre ellos.
    a. Intentaría solucionar las dificultades internas y examinaría la necesidad de establecer nuevas prácticas.
    b. Dejaría que los miembros del grupo resolvieran solos sus dificultades.

c. Actuaria rápida y firmemente para corregir el problema y redirigir las acciones.
d. Participaría en la discusión del problema y apoyaría las soluciones que se propusieran.

ALTERNATIVE ACTIONS					
SITUATIONS	1	A	C	B	D
	2	D	A	C	B
	3	C	A	D	B
	4	B	D	A	C
	5	C	B	D	A
	6	B	D	A	C
	7	A	C	B	D
	8	C	B	D	A
	9	C	B	D	A
	10	B	D	A	C
	11	A	C	B	D
	12	C	A	D	B
QUADRRANT		-1	-2	-3	-4
QUADRANT SCORES					

ESTILOS BASICOS DE LIDERAZGO

3ER. CUADRANTE Relaciones Altas	2DO. CUADRANTE Relaciones y Tareas Altas
4TO. CUADRANTE Relaciones y Tareas	1ER. CUADRANTE Tareas Altas

		A	B	C	D
SITUATIONS	1	+2	-1	+1	-2
	2	+2	-2	+1	-1
	3	+1	-1	-2	+2
	4	+1	-2	+2	-1
	5	-2	+1	+2	-1
	6	-1	+1	-2	+2
	7	-2	+2	-1	+1
	8	+2	-1	-2	+1
	9	-2	+1	+2	-1
	10	+1	-2	-1	+2
	11	-2	+2	-1	+1
	12	-1	+2	-2	+1

☐ + ☐ + ☐ + ☐

☐

Muchas Gracias

Anexo#5

COMPARATIVO DE LINEAS TELEFONICAS INSTALADAS SEPTIEMBRE 2006- SEPTIEMBRE 2007

REGIÓN	ACUMULADO (LINEAS) AL 30-09-06	I SEMESTRE ENE - JUN 07	III TRIMESTRE JUL - SEP 07	ACUMULADO (LINEAS) AL 30-09-07	DIFERENCIAS A SEPTIEMBRE 2006-2007	
					ABSOLUTA	RELATIVA
Metropolitana D.C.	16,603	9,114	14,356	23,47	6,867	41,40%
Central	9,803	2,209	1,13	3,339	-6,464	-65,90%
Sur	3,615	3,515	1,796	5,311	1,696	46,90%
Centro Oriente	10,491	4,807	1,157	5,964	-4,527	-43,20%
Sub Total Región Centro	**40,512**	**19,645**	**18,439**	**38,084**	**-2,428**	**-6,00%**
Metropolitana S.P.S.	10,307	5,964	2,913	8,877	-1,43	-13,90%
Técnica Noroccidental	2,879	1,901	682	2,583	-296	-10,30%
Occidente	2,965	3,946	705	4,651	1,686	56,90%
Litoral Atlántico	7,27	6,259	4,505	10,764	3,494	48,10%
Sub Total Región Norte	**23,421**	**18,07**	**8,805**	**26,875**	**3,454**	**14,70%**
TOTAL	**63,933**	**37,715**	**27,244**	**64,959**	**1,026**	**1,60%**

INCREMENTO DE LINEAS EN SERVICIO A SEPTIEMBRE 2007

REGIÓN	ACUMULADO (LINEAS) AL 31-12-06			ACUMULADO (LINEAS) AL 30-09-07			DIFERENCIAS	
	POST PAGO	PREPAGO	TOTAL	POST PAGO	PREPAGO	TOTAL	Absoluta	Relativa
Metropolitana D.C.	173,15	2,352	175,502	181,802	13,281	195,083	19,581	11,20%
Central	35,99	907	36,897	38,363	975	39,338	2,441	6,60%
Sur	24,292	366	24,658	28,513	711	29,224	4,566	18,50%
Centro Oriente	42,183	442	42,625	46,415	1,018	47,433	4,808	11,30%
Sub Total Región Centro	**275,615**	**4,067**	**279,682**	**295,093**	**15,985**	**311,078**	**31,396**	**11,20%**
Metropolitana S.P.S.	105,516	1,306	106,822	111,966	1,318	113,284	6,462	6,00%
Técnica Noroccidental	26,358	136	26,494	28,449	141	28,59	2,096	7,90%
Occidente	17,209	1,064	18,273	21,026	1,296	22,322	4,049	22,20%
Litoral Atlántico	43,046	2,197	45,243	51,707	2,687	54,394	9,151	20,20%
Sub Total Región Norte	**192,129**	**4,703**	**196,832**	**213,148**	**5,442**	**218,59**	**21,758**	**11,10%**
TOTAL	**467,744**	**8,77**	**476,514**	**508,241**	**21,427**	**529,668**	**53,154**	**11,20%**

ANEXO No.6

ANEXO No.7

ANEXO No.8