

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LAS TIC EN LOS ESPACIOS  
ORGANIZACIONALES DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE  
TELEFONÍA MÓVIL EN EL PERIODO 2010-2014. CASO:  
CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES, CNT  
E.P.**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER  
EN GERENCIA EMPRESARIAL**

**GABRIELA ALEJANDRA ANDRADE SALAS**

[gaby\\_andrade20@hotmail.com](mailto:gaby_andrade20@hotmail.com)

**CLARA MONSERRATH VILLALVA CARRERA**

[cmvillalva@hotmail.com](mailto:cmvillalva@hotmail.com)

**Director: Ing. Javier Cuestas Caza, MPA**

[javier.cuestas@epn.edu.ec](mailto:javier.cuestas@epn.edu.ec)

**2015**



**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ORDEN DE ENCUADERNACIÓN**

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe de la tesis de grado presentado por Gabriela Alejandra Andrade Salas y Clara Monserrath Villalva Carrera.

Se emite la presente orden de empastado, con fecha noviembre 11 del 2015.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

<b>NOMBRE</b>	<b>FUNCIÓN</b>	<b>FIRMA</b>
Ing. Javier Cuestas	Director	
Ing. Xavier Unda	Examinador	
Ing. Juan Ibujes	Examinador	

---

Ing. Efraín Naranjo  
DECANO

## **DECLARACIÓN**

Yo, GABRIELA ALEJANDRA ANDRADE SALAS, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**GABRIELA ALEJANDRA ANDRADE SALAS**

## **DECLARACIÓN**

Yo, CLARA MONSERRATH VILLALVA CARRERA, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**CLARA MONSERRATH VILLALVA CARRERA**



## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Gabriela Alejandra Andrade SALAS y CLARA MONSERRATH VILLALVA CARRERA, bajo mi supervisión.

---

**Ing. Javier Cuestas Caza, MPA.**

**DIRECTOR**

## **AGRADECIMIENTOS**

“Por la gracia de Dios soy lo que soy, y su gracia para conmigo no resultó vana; pues he trabajado más que los demás; pero no yo, sino la gracia de Dios en mí”  
*Corintios 15:10.*

Un agradecimiento especial a nuestro Director de Tesis, Ing. Javier Cuestas Caza, MPA, quien es ejemplo de combinación de conocimientos y sobre todo un excelente ser humano. Javi, gracias por la confianza depositada en nosotras, por tus conocimientos, tu fe, tu apoyo incondicional, pero sobre todo por tu dedicación, solo queda decir mil gracias y que Dios te bendiga.

El mejor regalo de nuestras vidas sin duda han sido nuestros padres, gracias a ustedes porque con su amor incondicional nos enseñaron que la honestidad, el trabajo y el conocimiento son parte de nuestra existencia, enseñándonos a levantarnos ante las derrotas y volver a empezar de nuevo, pero siempre con la frente en alto y hacer de nosotras lo que hoy somos, personas de provecho, de grandes ideales y noble corazón. El poder y la persona misma desaparecerán, pero la virtud de unos grandes padres vivirá para siempre.

Finalmente, el presente trabajo fue posible gracias a los conocimientos impartidos por los docentes y autoridades de la Escuela Politécnica Nacional del Ecuador, y al apoyo de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

**Clarita y Gabby**

## **DEDICATORIA**

A ti mi Dios, por mostrarme día a día que con amor, paciencia y sabiduría todo es posible; y al recuerdo del amor más grande de mi vida, mi querida Bachita, tú que me enseñaste a ser quien soy y desde el cielo me sigues enseñando cómo enfrentar la vida sin ti.

**Gabby**

Dedico este trabajo a Dios, ya que sin él nada hubiera sido posible y a mi esposo quien con su amor y apoyo, me enseñó que paso a paso uno puede cumplir sus sueños, gracias por ser mi motor y fuerza....este triunfo también es tuyo.

**Clarita**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS .....	i
LISTA DE TABLAS .....	ii
LISTA DE ANEXOS .....	iii
RESUMEN .....	iv
ABSTRACT .....	v
<b>1 INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2 FORMACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1 FORMULACIÓN.....	3
1.2.2 SISTEMATIZACIÓN .....	3
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1.3.1 OBJETIVO GENERAL .....	3
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	3
1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	4
1.5 HIPÓTESIS .....	5
1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	5
<b>2 MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
2.1 TIC EN LAS EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES 2010-2014.....	9
2.1.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.....	10
2.1.2 IMPORTANCIA DE LAS TIC DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.....	12
2.1.3 LAS TELECOMUNICACIONES EN EL MUNDO .....	13
2.2 ESPACIOS ORGANIZACIONALES.....	15
2.2.1 ORGANIZACIÓN Y ESPACIO ORGANIZACIONAL .....	15
2.2.2 ESPACIO ORGANIZACIONAL .....	16
2.2.3 DIMENSIONES DEL ESPACIO ORGANIZACIONAL.....	17
2.2.3.1 Material (Física).....	18
2.2.3.2 Humana (Sus actores) .....	20
2.2.3.3 Tecnológica (Los procesos) .....	21

2.2.3.4	Política (Relacionada a las cuestiones de poder, jerarquización, decisión y control de la organización) .....	22
2.2.3.5	Simbólica o Cultural (De significación de los referentes de ese universo) .....	23
2.2.4	TRIÁNGULO BLT .....	24
2.2.5	VARIABLES DEL ESPACIO ORGANIZACIONAL .....	27
2.2.5.1	Tecnología.....	27
2.2.5.2	Origen e historia.....	28
2.2.5.3	Ubicación .....	28
2.2.5.4	Tamaño .....	29
2.2.5.5	Moral.....	29
2.2.5.6	Burocratización.....	29
2.2.5.7	División del trabajo.....	32
2.2.5.8	Profesionalización.....	32
2.2.5.9	Recursos Humanos.....	33
2.2.6	RELACIÓN DE LAS TIC CON LOS ESPACIOS ORGANIZACIONALES ...	33
2.3	PROPUESTA DE MEJORA.....	34
<b>3</b>	<b>RESULTADOS Y ANÁLISIS .....</b>	<b>37</b>
3.1	EVOLUCIÓN DE LAS TIC EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES MÓVILES DEL ECUADOR .....	37
3.1.1	BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LAS TIC EN LAS TELCOS DEL ECUADOR.....	37
3.1.2	LA SITUACIÓN DE LAS TIC EN LA ACTUALIDAD .....	40
3.1.2.1	Marco Legal para el sector de las TIC .....	40
3.1.2.2	Organismos que apoyan el desarrollo de las TIC en el Ecuador .....	41
3.1.2.3	Diagnóstico de las TIC en el desarrollo de las empresas ecuatorianas .....	43
3.1.2.4	Empresas de servicio móvil en el Ecuador .....	46
3.2	DIAGNÓSTICO DE LAS VARIABLES DE LOS ESPACIOS ORGANIZACIONALES DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES MÓVILES .....	52
3.2.1	VARIABLE INDEPENDIENTE .....	53
3.2.2	VARIABLES DEPENDIENTES .....	56
3.2.2.1	Origen e Historia.....	56
3.2.2.2	Ubicación .....	58

3.2.2.3	Tamaño .....	60
3.2.2.4	Moral.....	63
3.2.2.4.1	Entrevistas.....	63
3.2.2.4.2	Encuestas.....	65
3.2.2.5	Burocratización .....	79
3.2.2.6	División de Trabajo.....	84
3.2.2.7	Profesionalización.....	88
3.2.2.8	Recursos Humanos.....	90
3.3	RELACIÓN DE LAS TIC EN LOS ESPACIOS ORGANIZACIONALES DE LA CNT EP .....	92
3.3.1	RELACIÓN DE LAS TIC CON EL ORIGEN E HISTORIA .....	92
3.3.2	RELACIÓN DE LAS TIC CON LA UBICACIÓN.....	94
3.3.3	RELACIÓN DE LAS TIC CON EL TAMAÑO.....	95
3.3.4	RELACIÓN DE LAS TIC CON LA MORAL .....	97
3.3.5	RELACIÓN DE LAS TIC CON LA BUROCRATIZACIÓN.....	97
3.3.6	RELACIÓN DE LAS TIC CON LA DIVISIÓN DEL TRABAJO .....	98
3.3.7	RELACIÓN DE LAS TIC CON LA PROFESIONALIZACIÓN .....	100
3.3.8	RELACIÓN DE LAS TIC CON LA RECURSOS HUMANOS.....	105
3.4	PROPUESTAS DE MEJORA EN LOS ESPACIOS ORGANIZACIONALES DE LA CNT EP.....	107
<b>4</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>112</b>
4.1	CONCLUSIONES.....	112
4.2	RECOMENDACIONES .....	114
	REFERENCIAS .....	116
	ANEXOS.....	125

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1-Valores del IDT de Países desarrollados Vs. Países en desarrollo .....	14
Figura 2- Dimensiones del Espacio Organizacional .....	18
Figura 3- Triangulo BLT .....	24
Figura 4- Evolución de las TIC en el Ecuador .....	38
Figura 5- Evolución de los servicios telefonía fija, telefonía móvil, internet fijo, y número de computadoras en el periodo 2010-2013.....	39
Figura 6- Estructura Institucional en el Sector Público.....	42
Figura 7- Porcentaje de empresas de telecomunicaciones que utilizan las TIC.....	44
Figura 8- Uso de las TIC para la innovación y productividad en las empresas .....	44
Figura 9- Beneficio de las TIC para el mejoramiento de los resultados empresariales y procesamiento interno.....	45
Figura 10- Aporte de las TIC en distintos factores de la Empresa.....	46
Figura 11- Participación de mercado por producto .....	46
Figura 12- Elementos de la variable TIC.....	54
Figura 13- Comportamiento de las TIC CNT EP.....	55
Figura 14- Zona Andina y Zona Pacífico CNT EP 2010 .....	59
Figura 15- Regionales CNT EP .....	60
Figura 16- Composición de los CIS en los años 2010-2014 .....	62
Figura 17- Centros Integrados de Servicios (CIS) remodelados .....	62
Figura 18-Género de los colaboradores encuestados de la CNT EP .....	67
Figura 19-Porcentaje de encuestas por Agencias Regionales de la CNT EP .....	68
Figura 20- Resultado pregunta N°1 .....	69
Figura 21- Resultado pregunta N°2 .....	70
Figura 22- Resultado pregunta N°4.....	71
Figura 23- Resultado pregunta N°5 .....	71
Figura 24- Resultado pregunta N°6.....	72
Figura 25- Resultado pregunta N°7.....	73
Figura 26- Resultado pregunta N°8.....	74
Figura 27- Resultado pregunta N°9 .....	75
Figura 28- Resultado pregunta N°11 .....	76

Figura 29- Resultado pregunta N°13 .....	77
Figura 30- Ranking sectorial de las Empresas Públicas .....	79
Figura 31- Evolución Estructura CNT EP .....	80
Figura 32- Estructura Jerárquica CNT EP .....	82
Figura 33- Resultado pregunta N°3 .....	83
Figura 34- Resultado pregunta N°10 .....	84
Figura 35- Modelo e-TOM de la CNT EP.....	85
Figura 36- Resultado pregunta N°12 .....	87
Figura 37-Profesionalización del talento humano CNT EP .....	89
Figura 38-Género del talento humano CNT EP .....	91
Figura 39-Rangos de Edad del talento humano de la CNT EP .....	91
Figura 40- Semaforización del Impacto de las TIC en las Variables de los Espacios Organizacionales .....	92
Figura 41- Relación TIC-Origen, periodo 2010-2014.....	93
Figura 42- Relación TIC-Ubicación, periodo 2010-2014 .....	94
Figura 43- Relación TIC-Tamaño, periodo 2010-2014.....	96
Figura 44- Relación TIC-Burocratización, periodo 2010-2014 .....	97
Figura 45- Relación TIC- División del Trabajo, periodo 2010-2014.....	99
Figura 46- Relación TIC- Profesionalización Directivos Tercer Nivel 2010-2014 .....	101
Figura 47- Relación TIC- Profesionalización Directivos Cuarto Nivel 2010-2014.....	101
Figura 48- Relación TIC- Profesionalización Colaboradores Tercer Nivel 2010-2014....	103
Figura 49- Relación TIC- Profesionalización Colaboradores Cuarto Nivel 2010-2014 ...	104
Figura 50- Relación TIC-Recursos Humanos, periodo 2010-2014.....	106



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1- Variables de los Espacios Organizacionales .....	26
Tabla 2- Tipos de correlación lineal del Coeficiente de Pearson .....	34
Tabla 3- Metodología para implementar un plan de mejora .....	36
Tabla 4- Participación de mercado, Clientes y Crecimiento de Mercado - Movistar .....	48
Tabla 5- Participación de mercado, Clientes y Crecimiento de Mercado - Claro .....	49
Tabla 6- Participación de mercado, Clientes y Crecimiento de Mercado – CNT EP.....	50
Tabla 7- Enfoque metodológico y técnicas de investigación de las variables de los Espacios Organizacionales .....	53
Tabla 8- Estadísticas de las TIC en la CNT EP .....	54
Tabla 9- División de zonas de la CNT EP al año 2010 .....	58
Tabla 10- División de Regiones de la CNT EP al año 2011 .....	59
Tabla 11- Centros Integrados de Servicios por Regiones.....	61
Tabla 12- Tipo de género de los colaboradores encuestados de la CNT EP .....	66
Tabla 13- Resultado pregunta N°1 .....	68
Tabla 14- Resultado pregunta N°2 .....	69
Tabla 15- Resultado pregunta N°4 .....	70
Tabla 16- Resultado pregunta N°5 .....	71
Tabla 17- Resultado pregunta N°6 .....	72
Tabla 18- Resultado pregunta N°7 .....	73
Tabla 19- Resultado pregunta N°8 .....	73
Tabla 20- Resultado pregunta N°9 .....	74
Tabla 21- Resultado pregunta N°11 .....	75
Tabla 22- Resultado pregunta N°13 .....	76
Tabla 23- Promedio de resultados de encuesta realizada a colaboradores de la CNT EP...	77
Tabla 24- Resultado pregunta N°3 .....	83
Tabla 25- Resultado pregunta N°10 .....	83
Tabla 26- Lista Maestra de documentos CNT EP .....	86
Tabla 27- Resultado pregunta N°12 .....	87
Tabla 28- Nivel de profesionalización de la Alta Gerencia CNT EP .....	88
Tabla 29- Número de colaboradores de la CNT EP .....	90

Tabla 30- Relación TIC-Origen, periodo 2010-2014 .....	93
Tabla 31- Resultado TIC-Origen, periodo 2010-2014 .....	94
Tabla 32- Relación TIC-Tamaño, periodo 2010-2014 .....	95
Tabla 33- Resultado TIC-Tamaño, periodo 2010-2014 .....	96
Tabla 34- Relación TIC-Burocratización, periodo 2010-2014.....	97
Tabla 35- Resultado TIC-Burocratización, periodo 2010-2014.....	98
Tabla 36- Relación TIC-División del Trabajo, periodo 2010-2014 .....	99
Tabla 37- Resultado TIC-División del Trabajo, periodo 2010-2014 .....	99
Tabla 38- Relación TIC- Profesionalización Directivos Tercer Nivel 2010-2014.....	100
Tabla 39- Relación TIC- Profesionalización Directivos Cuarto Nivel 2010-2014 .....	100
Tabla 40- Resultado de TIC- Profesionalización Directivos Tercer Nivel 2010-2014 .....	102
Tabla 41- Resultado de TIC- Profesionalización Directivos Cuarto Nivel 2010-2014.....	102
Tabla 42- Relación TIC- Profesionalización Colaboradores Tercer Nivel 2010-2014.....	103
Tabla 43- Relación TIC- Profesionalización Colaboradores Cuarto Nivel 2010-2014.....	103
Tabla 44- Resultado TIC- Profesionalización Colaboradores Tercer Nivel 2010-2014 ...	104
Tabla 45- Resultado TIC- Profesionalización Colaboradores Cuarto Nivel 2010-2014...	105
Tabla 46- Relación TIC- Recursos Humanos, periodo 2010-2014 .....	105
Tabla 47- Resultado de TIC- Recursos Humanos, periodo 2010-2014.....	106
Tabla 48- Impacto de las TIC en los Espacios Organizacionales de la CNT EP .....	107
Tabla 49- Capacitación solicitada para Propuesta de Mejora.....	110

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO A- Competencias y Atribuciones de las Instituciones Públicas .....	126
ANEXO B- Instituciones que forman parte de Infodesarrollo .....	127
ANEXO C- Profesionalización Alta Gerencia CNT EP .....	128
ANEXO D- Entrevista a autoridades y colaboradores de la CNT EP .....	129
ANEXO E- Fotografías de la realización de entrevista.....	138
ANEXO F- Modelo de Encuesta.....	140
ANEXO G- Fotografías de la realización de encuestas .....	141

## RESUMEN

Las Tecnologías de la Información (TIC) han transformado el mundo, convirtiéndose en el medio más utilizado, por lo que las organizaciones han visto la necesidad de implementar las mismas, a fin de mejorar sus procedimientos mediante la utilización de herramientas tecnológicas. La presente investigación se focaliza en analizar la influencia y relación de las TIC en los espacios organizacionales de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP., en el periodo 2010-2014, para lo cual se utilizó coeficientes de correlación: positivo, negativo, neutro, en las variables elegidas. De las 5 dimensiones(material, humana, tecnológica, política y simbólica), se analizaron 9 variables: origen e historia, ubicación, tamaño, burocratización, división del trabajo, profesionalización, recursos humanos y moral. Y finalmente se propone a la Corporación mejoras del uso de las TIC en los espacios organizacionales que permitan mitigar posibles escenarios con la introducción de nuevas tecnologías.

Palabras clave: Espacios Organizacionales, Tecnologías de la Información TIC, Coeficientes de Correlación, Procedimientos, Dimensiones.

## **ABSTRACT**

The information technologies (IT) have transformed the world, becoming the most used technology, therefore organizations have seen the need to implement it, in order to improve its procedures through the use of technological tools. This research focuses on analyzing the influence and relationship of IT in the National Corporation of Telecommunications CNT EP. organizational spaces, in the period 2010-2014, for which we used correlation coefficients: positive, negative, neutral, in the chosen variables. The 5 dimensions (material, human, technological, political and symbolic), 9 variables were analyzed: origin and history, location, size, bureaucratization, division of work, professionalism, human resources and morale. And the Corporation finally proposes improvements in the use of IT in the organizational spaces that can mitigate possible scenarios with the introduction of new technologies.

Key words: organizational spaces, the ICT information technologies, correlation coefficients, procedures and dimensions.

# **1 INTRODUCCIÓN**

El presente capítulo abarca los lineamientos principales de la investigación que sirven de fundamento para el estudio del impacto de las TIC en los espacios organizacionales de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP; el mismo que incluye el planteamiento del problema, objetivos generales y específicos, justificación que respalda la importancia de esta investigación, hipótesis y aspectos metodológicos que enmarcan el enfoque, alcance, técnicas y herramientas que permitirán el desarrollo de la misma.

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Hoy en día es difícil pensar una vida sin telecomunicaciones, ya que este término forma parte del vocabulario, porque se considera como algo novedoso que se caracteriza por tener un crecimiento continuo y acelerado dentro del progreso de las tecnologías, es por esto que según el informe TalentMobility 2020, The next generation of international assignments (2010), indica que quien no sepa utilizar los medios tecnológicos no podrá permanecer en el tiempo, es por esto la importancia de las TIC en las empresas y humanidad razón por la cual el sector de las telecomunicaciones se ha transformado en el pionero en el uso de las TIC, contribuyendo a la creación de un mundo cada vez más competitivo e interconectado.

En este sentido, en la actualidad los países han optado por iniciativas innovadoras a fin acceder al uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). El Ecuador no se encuentra ajeno a este desarrollo tecnológico, y desde el Estado se ha diseñado una política pública que busca impulsar y fortalecer este avance tecnológico, a través del Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV). En el marco de la estrategia de acumulación, distribución y redistribución, el desarrollo de las fuerzas productivas el PNBV incluye herramientas respecto de la tecnología, innovación y conocimiento para fortalecer las bases de la sociedad de la información.

La CNT EP, única empresa pública dedicada a la oferta de productos y servicios de telecomunicaciones, compete en el país contra otras dos grandes compañías.

Claro y Telefónica. Sin embargo, CNT EP es la única obligada a alinearse a las políticas de desarrollo del Estado y en cumplimiento a dichas políticas, a través del uso de la tecnología, permite la inserción de la comunidad al uso de modernas herramientas de telecomunicaciones, contribuyendo al mejor desempeño de los procesos económicos, sociales, productivos, culturales y educativos.

La adaptación de las empresas a políticas establecidas por el gobierno y a una dinámica internacional hacia la expansión del uso de las TIC enfocadas en la mejora de operaciones internas, ocasiona que existan cambios relevantes dentro de sus espacios organizacionales; sin embargo, a pesar de su importancia existen escasos estudios sobre este tema, por lo que la presente investigación busca analizar esta influencia y relación de las TIC en cinco dimensiones: material, humana, tecnológica, política y simbólica, con las que Martins(2011) afirma se debe administrar una organización, mismas que serán consideradas como variables dependientes dentro de éste estudio y las TIC como la variable independiente.

En tal sentido, surgen varias interrogantes para la presente investigación ¿cuál es el impacto de las TIC en los espacios organizacionales de las empresas de servicios de telefonía móvil en el periodo 2010-2014, específicamente en CNT EP?

La forma de responder a esta interrogante es mediante la presente investigación de tipo mixta que mediante técnicas cuantitativas y cualitativas recolectará y analizará la relación entre las TIC y las cinco dimensiones del espacio organizacional de CNT EP. A fin de evidenciar una realidad dentro de las empresas de las telecomunicaciones poco estudiadas desde experiencias locales.

## **1.2 FORMACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 FORMULACIÓN**

¿Cuál es el impacto de las TIC en los espacios organizacionales de las empresas de servicios de telefonía móvil en el periodo 2010-2014. Caso: Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT E.P?

### **1.2.2 SISTEMATIZACIÓN**

1. ¿Cuál ha sido la evolución de las TIC en las empresas de servicios de telecomunicaciones móviles en el periodo 2010-2014?
2. ¿Cuál es el diagnóstico de las variables de los espacios organizacionales de las empresas de servicios de telecomunicaciones móviles?
3. ¿Cuál es la relación de las TIC en los espacios organizacionales de la CNT EP?
4. ¿Cuáles son las propuestas de mejora en el uso de las TIC en los espacios organizacionales de la CNT EP?

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar el impacto de las TIC en los espacios organizacionales de las empresas de servicios de telefonía móvil en el periodo 2010-2014. Caso: Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT E.P.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Presentar la evolución de las TIC en las empresas de servicios de telecomunicaciones móviles en el periodo 2010-2014.
2. Realizar un diagnóstico de las variables de los espacios organizacionales de las empresas de servicios de telecomunicaciones móviles.
3. Determinar la relación de las TIC en los espacios organizacionales de la CNT EP.
4. Proponer mejoras en el uso de las TIC en los espacios organizacionales de la CNT EP.



## 1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Debido al avasallador avance tecnológico, las empresas en la actualidad han tenido la necesidad de implementar las TIC. Según la Unión Internacional de Telecomunicaciones ITU(2013), definen a las TIC como medio de comunicación, que utilizan los individuos para mejorar su interacción con el entorno y las empresas a fin de mejorar sus productos y/o servicios a través de la implementación de herramientas tecnológicas. Su impacto en el recurso humano se operativiza en las nuevas habilidades que adquieren y que les permita ser más competitivos dentro de la organización.

Según Martins(2011)“la dinámica de las organizaciones está determinada por la historicidad de sus actos, lo que implica que la dinámica organizacional va cambiando a través del tiempo”, en tal sentido las organizaciones han optado por nuevas iniciativas innovadoras presentándose como una solución el uso de las TIC que permiten que a través de un simple clic se acorten las distancias entre las personas, mejore los tiempos de respuesta dentro de las organizaciones y facilite la búsqueda de información; convirtiéndose de esta manera en el principal eje de la comunicación interna y externa de las mismas, trayendo como consecuencia la transformación de la cultura organizacional.

Uno de los sectores que más empuje le han dado al desarrollo de las TIC han sido las empresas de telefonía móvil, debido a que los servicios y aplicaciones móviles cada vez son más utilizados por la ciudadanía. La penetración de teléfonos móviles inteligentes ha con llevado a que las empresas desarrollen y expandan su infraestructura promoviendo el avance de las TIC, beneficiando a todos los sectores de la economía ya que ha permitido mejorar la productividad de las empresas.

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT E.P., por su naturaleza de Empresa Pública, se alinea a las políticas de desarrollo del Estado y en cumplimiento de estas políticas, a través del uso de la tecnología permite, no solo el acceso de la sociedad servicios de telecomunicaciones de última generación, a precios accesibles, con trato igualitario e innovación de sus productos, sino

también que interioriza estos servicios dentro de su espacio organizacional, dando lugar a un conjunto de relaciones que no se observan a simple vista.

En tal sentido, el entregable de la presente investigación es un documento que visibilice el impacto que ha tenido la introducción de las TIC en los espacios organizacionales en este tipo de empresas, debido a que existe muy pocos estudios de este tipo a nivel nacional aportando de esta manera a la generación de conocimientos sobre un objeto de estudio poco explorado.

De este modo, existe una amplia evidencia para sustentar el interés por analizar los espacios organizacionales con la implementación de las TIC, ya que mundialmente éstas son consideradas como una herramienta para el crecimiento tecnológico de la sociedad, por lo que se prevé aportar a la generación del conocimiento que sirva de insumo para futuras discusiones desde la realidad Ecuatoriana y para la toma de decisiones que permita mejorar la relación de los espacios organizacionales y las TIC dentro de la Corporación.

## **1.5 HIPÓTESIS**

En el periodo 2010-2014 las TIC han generado una relación positiva en los espacios organizacionales de las empresas de servicios de telefonía móvil.

## **1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

La presente investigación según el enfoque será de tipo mixta. Según Hernández Sampieri y otros (2010) señalan que este método recolecta y analiza datos cuantitativos y cualitativos, para realizar deducciones de la información obtenida y alcanzar un conocimiento del objeto de estudio, debido a que haciendo uso de este método se logrará tener una visión holística e integral de la relación que tienen las TIC en los espacios organizacionales.

El alcance del presente documento será de tipo exploratorio descriptivo longitudinal. De acuerdo a Hernández Sampieri y otros (2010) los estudios exploratorios se efectúan cuando el objetivo es explorar un tema poco estudiado. Será descriptivo puesto que se caracteriza a personas, cosas, figuras, entre otros y resalta las características o particularidades visibles ante los demás (Bernal Torres, 2010). Además, que especificará a nivel nacional las variables

independientes del espacio organizacional (material, humana, tecnológica, política y simbólica) de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, en el periodo 2010-2014, en razón de que existen datos para este estudio actualizados a esa fecha.

La parte metodológica de la presente investigación, tendrá como inicio la recolección de información, la misma que se realizará a través de fuentes primarias que según Hurtado Galves (2013), son testimonios, objetos o documentos que facilitarán la indagación sin un intermediario. Las entrevistas se realizarán a la alta dirección, gerentes y para los funcionarios de la CNT EP; y fuentes secundarias que son las que se obtienen de fuentes como: libros, bibliografías, artículos, etc.; los textos bibliográficos mencionados nos servirán de base para conocer cómo se desenvuelve las TIC en los espacios organizacionales en la CNT EP, se usarán documentos institucionales, artículos académicos referentes al tema e informes de organismos internacionales.

En función de lo expuesto, las técnicas que se utilizarán para recolectar información primaria serán: la entrevista, encuesta y la observación directa participante (método etnográfico), en donde el espectador es parte de la situación que observa. Según Bernal (2010), una de las razones por la que el investigador considera esta técnica para extraer información, se debe a que se encuentra en el lugar de los hechos y puede obtener la información de forma directa y de esta manera seleccionar lo que considere útil para su investigación; en lo que respecta a la información secundaria será obtenida mediante la investigación documental que se la realiza mediante un análisis que permite obtener las diferencias y semejanzas respecto al objeto de estudio.

Para el análisis de la información recabada se hará uso de herramientas informáticas como Excel y SPSS para la tabulación y correlación de las variables; se utilizará también el análisis de contenido, que para López (2009) "es un conjunto de instrumentos metodológicos, aplicado a lo que él denomina como discursos (contenidos y continentes) extremadamente diversificados", permitiendo de esta manera que la información obtenida de las entrevistas se pueda organizar en categorías y determinar cómo se relacionan con la investigación.

Por otra parte, para el desarrollo de la presente investigación se hará uso de algunas definiciones estadísticas que se detallan a continuación:

- **Población**

Suárez Ibujes (2012), menciona que población es el conjunto de todos los elementos con especificaciones en común y puede ser finita o infinita.

- **Muestra**

Para Hernández Sampieri (2010), la muestra es un subgrupo representativo de la población que se encuentra en estudio delimitado con precisión, de los cuales el investigador busca recoger datos e información.

- **Tipos de Muestreo**

Según Gabín (2004), se puede clasificar en dos grandes grupos:

a) **Métodos probabilísticos:** Su característica es que se puede realizar el cálculo de la probabilidad de cada una de las muestras que pueden obtenerse de la población siendo posible medir el error muestral, y se clasifica de la siguiente manera:

- ✓ **Muestreoaleatorio simple:** Sirve de referencia para los demás tipos de muestreo y se fundamenta en fijar un número a cada elemento de la población y su selección es al azar.
- ✓ **Muestreoaleatorio sistemático:** La muestra se la obtiene en varias etapas, yendo de lo general hasta lo específico hasta llegar a la unidad muestral.
- ✓ **Muestreo estratificado:** La población se divide en subgrupos o estratos excluyentes entre sí.
- ✓ **Muestreo por áreas:** Los integrantes de una determinada área geográfica sirven para la formación de conglomerados.

b) **Métodos no probabilísticos:** Como característica no es posible determinar el error de la muestra ya que la selección de la misma se la realiza a criterio del investigador.

- ✓ **Muestreo de conveniencia:** La muestra se elige de acuerdo a la utilidad del investigador.

- ✓ **Muestreo por prorratio o por cuotas:** El investigador busca obtener una muestra con características similares.

- **Tamaño de la muestra:**

Para determinar el tamaño de la muestra según Suárez Ibujes(2012), puede utilizarse la siguiente fórmula.

$$n = \frac{N \times \sigma^2 \times Z^2}{(N - 1) \times e^2 + \sigma^2 \times Z^2}$$

En donde:

**N**=Tamaño de la población.

$\sigma^2$  = Desviación estándar de la población, habitualmente cuando se desconoce este valor recomienda utilizar un valor constante de 0,5.

**Z**= Nivel de confianza, valor que se elige en relación al porcentaje de confianza (1,15 nivel de confianza 75%; 1,28 nivel de confianza 80%; 1,44 nivel de confianza 85%; 1,65 nivel de confianza 90%, 1,96 nivel de confianza 95%; 2,24 nivel de confianza 97,5%; 2,58 nivel de confianza 99%).

**e** = Límite aceptable de error muestral, valor que varía entre 1% (0,01) y 9% (0,09).

Finalmente, luego del análisis se presentará una propuestas de mejora en el uso de las TIC en los espacios organizacionales de la CNT EP, así como también se presentaran los resultados a través de conclusiones y recomendaciones.

## **2 MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo, se pretende dar una breve revisión a la base conceptual sobre la cual se desarrollará la presente investigación, iniciando con la evolución de las TIC en las empresas de servicios de telecomunicaciones del Ecuador. Posteriormente se revisará sobre los espacios organizacionales y el papel que juega las TIC en los mismos. Finalmente se consolida la información para determinar propuestas de mejora que permitan que la Corporación alcance los objetivos planteados.

### **2.1 TIC EN LAS EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES 2010-2014**

Las TIC, son el conjunto de tecnologías que permiten guardar información para poder enviarla y recibirla de un lugar a otro, esta información es útil para poder obtener resultados de manera rápida y simplificar la elaboración de informes(BEIT, 2011).

Actualmente, se puede evidenciar como las TIC han evolucionado, produciendo cambios relevantes en las organizaciones; de esta manera aparecieron algunos servicios de las TIC como la banca y comercio electrónico, haciendo historia a cada minuto, es así que según la Corporación Andina de Fomento (2005) señala que hace 20 años el sector de las telecomunicaciones se conformaba generalmente por monopolios de propiedad o control estatal, y el principal servicio de estas compañías era el de telefonía fija, por lo que apenas era un rumor las tecnologías de la información TIC.

Diez años después este sector sufrió cambios profundos, ya que surgieron alternativas de gran impacto como: televisión por cable, tren rápido, cables de comunicación y el famoso internet, el mismo que con su llegada transformó al mundo de las comunicaciones, considerándolo de esta manera como un espectacular avance tecnológico que ha permitido eliminar fronteras, abrir las puertas a múltiples conocimientos y de esta manera ser el medio de comunicación más utilizado.

Un efecto de la revolución digital ha sido el cambio de la manera de relacionarse del ser humano, logrando reunir al mundo en un mismo lugar y con el mismo idioma; sin embargo, al mismo tiempo ha enfriado la comunicación interpersonal.

Debido al avasallador avance de las TIC, estas se han convertido en un medio de comunicación versátil y múltiple, llegando a ser la herramienta que ha influido en la economía productiva de los países, gobiernos, educación, cultura, etc. y en la cotidianidad de las personas.

En este sentido, los países en la actualidad han visto la necesidad de optar por nuevas iniciativas innovadoras a fin de lograr disminuir la brecha digital presentándose las TIC como una solución.

Finalmente, “Ni los guionistas más creativos de Hollywood hace 30 años fueron capaces de imaginar en sus películas de ciencia ficción lo que las TIC llegarían a permitirnos hacer” (AHCJET, 2013).

### **2.1.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN**

En la XIII Conferencia de la Unión Telegráfica Internacional realizada el 3 de septiembre de 1932 en Madrid, se definió al término telecomunicaciones. Cronológicamente las telecomunicaciones han evolucionado tal como lo señala Joskowicz(2013) a continuación:

- *Telégrafo eléctrico*: Es el primer medio de comunicación compuesto de letras y números, apareciendo en la mitad del siglo XIX.
- *Teléfono*: Es el primer equipo que logró mantener la comunicación a través de voz en 1876.
- *Revolución Inalámbrica*: Permitió que los sonidos se transmitan a través de ondas, sucediendo en 1886 aprox.
- *Teletipo*: Permitió enviar y recibir texto, surge a principio del siglo XX.
- *Modem*: Elemento revolucionario que permitió enviar datos entre computadoras, aparecen en los años 60.

- *Arpanet*: Inicios del internet apareciendo las primeras redes de computadoras en los 70.
- *Ordenadores personales*: Se convierten en populares en los años 80.
- *Internet*: Boom de la década de los 90.
- *Conexiones Inalámbricas*: Permitió interconectar a los ordenadores a principio del siglo 20.
- *Móviles*: Dispositivos que transmiten datos y voz

El término telecomunicaciones está compuesta por dos palabras que nos permitirán definir su significado: tecnología y comunicaciones, es decir, es el medio que comunica a las personas o empresas a través de datos, signos, imágenes, o señales mediante equipos o líneas físicas (Presidencia Constitucional de la República del Ecuador, 2011).

El sector de las telecomunicaciones se identifica por tener un avance continuo y acelerado dentro del progreso de las tecnologías. Esto ha favorecido a la evolución de una sociedad cada vez más dinámica e interconectada dando lugar a las llamadas tecnologías de la información TIC.

Las TIC no es un tema nuevo, debido a que en los años 60 tuvo sus inicios en Estados Unidos, cuando la tendencia se encontraba dirigida a una economía fundamentada sobre la información. Posteriormente en los años setenta surgen varias literaturas basadas en la relevancia de los sistemas de información. A partir de los años 80 la bibliografía es extensa basándose en su totalidad en anécdotas de casos y estudios teóricos, presentando pocos artículos empíricos en este tema.

En estos últimos treinta años, los avances tecnológicos han dado lugar a las TIC, las mismas que han crecido en la mayor parte de la sociedad y de los sectores económicos, originando significativos cambios en las organizaciones aportando de esta manera el crecimiento de los países. A continuación se tratará acerca de la importancia de las TIC en las organizaciones.



### **2.1.2 IMPORTANCIA DE LAS TIC DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES**

En lo que se refiere a las TIC, su acceso sigue ampliándose sobre la base de diversas plataformas que van desde la conexión vía telefónica hasta la satelital, permitiendo que tanto las empresas como los usuarios finales puedan mejorar sus habilidades y oportunidades de expansión en un mercado que se vuelve más competitivo; este crecimiento se explica principalmente por el progreso acelerado de las tecnologías que brinda la posibilidad de tener mejores niveles de vida, especialmente cuando se trata de romper las barreras de tiempo y espacio. Pero no todos los países viven al mismo ritmo incesante de evolución y uso de la tecnología, esta se encuentra desigualmente distribuida, ocasionando que la brecha digital se dispare como oportunidad para unos y amenaza para otros.

Las TIC han aportado con fuerza a las compañías, permitiendo disminuir sus costos, no solo en la parte económica sino también en el recurso humano y energético, es así que las TIC han transformado la forma de trabajar y es casi imposible que una empresa o un profesional desarrolle sus tareas sin las mismas, (Soto, 2012); por lo tanto las TIC están progresando en la manera de realizar negocios, es por esto que los especialistas coinciden que, si las empresas no optan por estas iniciativas, no les será posible permanecer a través del tiempo, desempeñando en la actualidad un papel clave en el funcionamiento de las instituciones, debido a que no sólo las hacen más eficaces sino también más eficientes.

Gracias a las TIC los datos que tienen las empresas se transforman en información, entonces es cuando la alta gerencia de las organizaciones puede tomar decisiones y evaluar si las mismas serán fructíferas o no, considerando criterios de competitividad, es por esto que según, The Brookings Institution (2009), tan sólo el quince por ciento del costo de mercado de una organización corresponde a sus activos tangibles, y el ochenta y cinco por ciento restante se ubica en sus activos intangibles, en donde la información abarca la gran mayoría.

A pesar de que las TIC llegaron para permanecer en el tiempo y nadie está aislado a los cambios que trae consigo, aún algunas empresas desconocen el potencial de las mismas, apartándose de esta manera del triunfo corporativo; sin

embargo, las TIC por una parte requieren de grandes inversiones y por otro lado ofrecen nuevas oportunidades de desarrollo y evolución de las compañías; es por esto que a continuación se tratará sobre las empresas de telecomunicaciones y su evolución a nivel mundial.

### **2.1.3 LAS TELECOMUNICACIONES EN EL MUNDO**

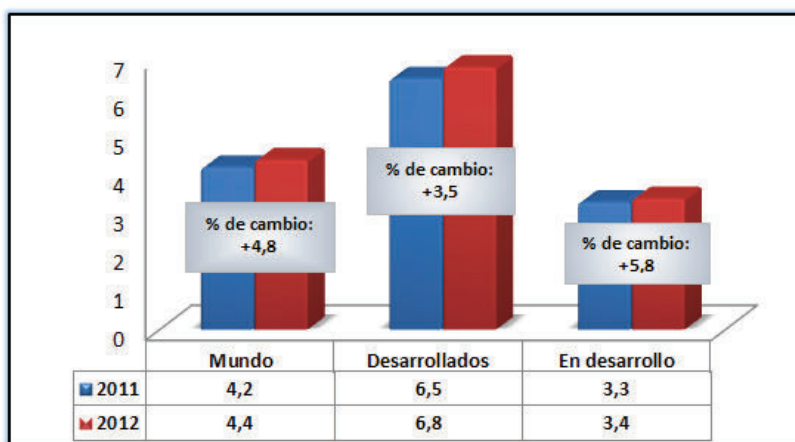
Es difícil pensar una vida sin telecomunicaciones, ya que en la actualidad este término forma parte de nuestro vocabulario, porque lo consideramos como algo novedoso que crece a pasos agigantados.

El avance tecnológico ha influido en el crecimiento económico mundial y en aspectos positivos y negativos en la vida del ser humano, transformando de esta manera las relaciones sociales y culturales, ya que ha permitido contar con herramientas disponibles como bibliotecas virtuales, banca en línea, redes sociales, buscadores, videos, medios de comunicación entre otros.

Al reconocer estos importantes avances, las TIC se han convertido en el motor social y económico, con un importante crecimiento; sin embargo se corre el riesgo de que a pesar de que el universo se convierta en una sociedad de la información fundamentada en enlaces de grandes velocidades, la disponibilidad de las TIC no sea equitativo para toda la población.

La disponibilidad de las TIC y la incorporación de su uso en la sociedad, se encuentra en constante evolución, ya que busca reorientar sus esfuerzos para llegar a los grupos vulnerables o marginados y luchar contra las causas fundamentales interrelacionadas con la pobreza, desigualdad, degradación del medio ambiente, con la finalidad de lograr mejores estándares de vida de la sociedad, es por esto, que existen Organismos que buscan mostrar el crecimiento de las TIC a nivel mundial.

En la Figura 1 se puede observar los resultados de la (Union Internacional de Telecomunicaciones (UIT), 2013), que evidencia que entre los años 2011 y 2012 los países en desarrollo tienen un mayor crecimiento que los países desarrollados, con valores de 5,8% y 3,5% respectivamente.



**Figura 1-**Valores del IDT de Países desarrollados Vs. Países en desarrollo  
(Union Internacional de Telecomunicaciones, 2013, pág. 10)

Los países en desarrollo han progresado debido al incremento de hogares que tienen acceso a las TIC y a la disponibilidad del Internet; a pesar de las acciones realizadas por los diferentes países, aún no ha sido posible reducir la brecha digital.

En virtud de lo antes mencionado, se podría decir que el disponer de acceso a las TIC otorga status social y permite a sus usuarios entrar en redes sociales de uso masificado. Por otro lado, aún persiste las divergencias entre los países desarrollados y en vías de desarrollo, por lo es evidente el atraso en América Latina, según el informe sobre las TIC que se presentó en el Foro Económico Mundial (FEM) el 4 de abril de 2012 en Nueva York.

Con la finalidad de evidenciar lo indicado en el párrafo anterior, el organismo especializado de las Naciones Unidas para la medición de las tecnologías de la información UIT(Unión Internacional de Telecomunicaciones), llevo a cabo en Ginebra en el año 2003 la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información, en donde se definió el primer indicador TIC a nivel mundial, índice de acceso digital (IAD), que para su análisis consideró ocho variables organizadas en cinco categorías que son: infraestructura, asequibilidad, conocimiento, calidad y utilización; abarcando un total de 178 países.

Posteriormente la UIT en marzo del 2009, realizó un análisis sobre la reducción de la brecha digital considerando el nuevo indicador, índice de desarrollo de las

TIC (IDT) que abarcó información a escala mundial, regional y nacional, de 154 países, lográndose disponer de indicadores claros, a fin de permitirles a sus gobiernos evaluar y tomar decisiones con un enfoque mundial.

Finalmente, en la Declaración de Panamá el 25 de Julio de 2013, se reunieron los gobiernos, empresas y asociaciones de telecomunicaciones de Iberoamérica en cual se comprometieron unir los esfuerzos para reducir la brecha digital para el año 2020 (Mundo Contact, 2013).

Considerando que las empresas, son parte de un camino cuyo objetivo es formar parte de una sociedad donde busca mejorar los estándares de vida de la sociedad y en consecuencia disminuir la brecha digital, la presente investigación se centrará en analizar el impacto de las TIC en los espacios organizacionales, el mismo que será tratado a continuación.

## **2.2 ESPACIOS ORGANIZACIONALES**

Teniendo en cuenta el rol que juegan las TIC en la era actual, resulta estratégico que las empresas las implementen en sus espacios organizacionales, considerando que el enfoque fundamental de la colectividad envuelve a los niveles de vida de la población, afectando la realidad social y económica de los habitantes (International Telecommunications Union, 2005).

Las TIC han generado impactos importantes en las actividades de las empresas alterando su propia estructura y logrando alcanzar varios resultados, dependiendo de la función que realicen dentro de la institución; es por esta razón que es fundamental conocer la definición de organización, la misma que se tratará a continuación.

### **2.2.1 ORGANIZACIÓN Y ESPACIO ORGANIZACIONAL**

Si hablamos de organización y TIC, se podría afirmar que hay una relación estrecha entre estos dos términos, debido a que la organización se encuentra expuesta a los efectos de los sistemas informáticos y que los mismos deben estar enfocados con los objetivos empresariales; existiendo varios factores que afectan directamente a la relación de las empresas y las TIC.

Según Restrepo (1999) existen diversos tipos de definiciones del término organización, sin embargo, al existir diferentes tipos de organizaciones, el factor común entre ellas es el manejo de procedimientos y políticas organizacionales,

Es necesario conocer en qué medida afectan los factores interrelacionados con el espacio organizacional en las empresas; por lo que se iniciará por puntualizar el término espacio organizacional.

### **2.2.2 ESPACIO ORGANIZACIONAL**

El espacio organizacional es la posición de las personas y el papel que desempeñan en cada línea de la organización, dentro de esta estructura se encuentran implícitos otros términos como reglas, autoridad, división del trabajo, normas o jerarquías mediante las cuales se especifican como debe comportarse el individuo en cada posición (Hall, 2005).

En función de lo expuesto, se podría decir que los espacios organizacionales se han visto afectados por la ingreso de las TIC en las empresas, ya que el recurso humano demanda más acceso inteligente a la información volviéndose las TIC de uso masivo y facilitando la toma de decisiones. Razón por la cual las organizaciones con el fin de impulsar el crecimiento de la productividad y competitividad en su organización, han tenido que implementar estrategias que permitan acceder de una manera eficiente a las TIC.

En las organizaciones la relación que existe entre las TIC y los espacios organizacionales es bidireccional. Por una parte los espacios deben alinearse a los objetivos organizacionales y por otro lado están sujetas a los impactos de las TIC, pudiendo ser estos notorios y profundos.

Otro impacto de las TIC en las organizaciones afecta directamente al recurso humano, la estructura organizacional y los procesos ya que conlleva a cambiar los patrones de negocio de la empresa y estrategias de relación con el cliente.

Según Martins (2011) el acto de administrar una organización está relacionado con la comprensión del "Espacio – Dinámica Organizacional" para que a partir de esta comprensión se planteen sus objetivos organizacionales. Esta dinámica del espacio organizacional corresponde a una relación multidimensional, con una

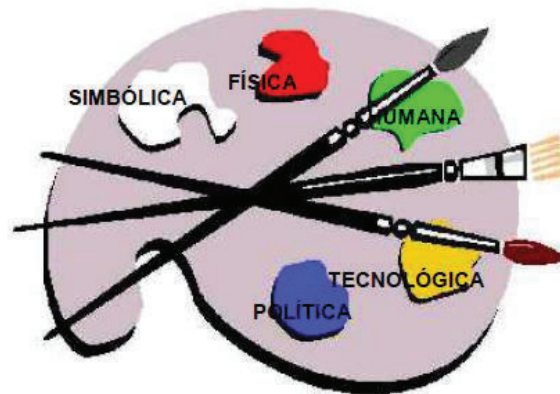
dimensión material (física), humana (sus actores), tecnológica (los procesos), política (relacionada a las cuestiones de poder, jerarquización, decisión y control de la organización) y, finalmente una quinta dimensión: la simbólica o cultural (de significación de los referentes de ese universo). Estas dimensiones serán tratadas a continuación.

### **2.2.3 DIMENSIONES DEL ESPACIO ORGANIZACIONAL**

Se vive en un mundo de alta tecnología, que se encuentra en el trabajo, en el hogar, en el entorno. El uso de la tecnología ha sido incorporado al estilo de vida de las personas para cumplir de mejor manera sus actividades. En la actualidad ¿quién no utiliza las TIC en su labor diaria, para realizar un trámite, realizar un pago, estudiar e incluso relacionarse con otras personas?, por lo que se puede decir que se vive en una era tecnológica la cual ha ocasionado un cambio radical tanto en las organizaciones como en la vida de los individuos.

Para que el proceso de cambio fluya, las empresas deben desarrollar una nueva estrategia alineada a los objetivos empresariales con la finalidad de que se visualicen los beneficios en todos los espacios organizacionales en donde la comprensión de este concepto debe ser realizada desde una perspectiva multidimensional, cuya dinámica depende de la interacción de cinco dimensiones (Martins, 2011).

Es importante señalar tal como indica Martins(2011), las 5 dimensiones mencionadas se relacionan directamente con los colores que un pintor necesitaría para realizar un retrato y que los mismos representan la estructura para el análisis organizacional como se observa en la Figura2.



**Figura 2-** Dimensiones del Espacio Organizacional  
(Martins, 2011)

En tal sentido los espacios organizacionales se desarrollan en las empresas con una dinámica que busca planificar, organizar y ejecutar medidas de acción, cuyo objetivo es la razón de ser de la empresa, por lo que se describirá a continuación cada una de las dimensiones que se encuentran en la figura anterior.

### 2.2.3.1 Material (Física) ●

Una de las dimensiones más relevantes es el espacio, entorno físico y la infraestructura ya que estos elementos tienen una fuerte influencia en las actividades diarias del recurso humano, debido que al contar con un lugar de trabajo cómodo los empleados lo consideran como un reconocimiento a la labor realizada.

Es así que según la Asesoría Organizacional Creativa (2012), la dimensión física es la encargada de otorgar los espacios físicos, los mismos que deben ser cómodos, disponer de herramientas óptimas con la finalidad de que el recurso humano se sienta tranquilo, cómodo y relajado para trabajar, serenando su mente para generar de manera más clara las ideas.

En tal sentido, esta dimensión está relacionada directamente con la conducta humana, con la percepción, señales e intercambio de mensajes. De esta manera la percepción produce estímulos y respuestas en el ser humano.

Existe una relación entre la máquina y el ser humano; desde que inicia el día al ser despertado por un reloj, para su desayuno necesita una cocina, para movilizarse a su lugar de trabajo necesita un auto y finalmente llega a

manejar con varios tipos de herramientas diseñadas de tal manera, que le permitan interactuar eficientemente con las mismas.

La naturaleza del ser humano es ser sociable, surgiendo de esta manera la comunicación, es decir, que para dar continuidad a este proceso, se requiere que los colaboradores contribuyan con ideas sobre las necesidades de su ambiente de trabajo, ya que en este pasan la mayor parte del tiempo, siendo un aporte para la implementación de las TIC.

Según Osborne (2010), el espacio es importante en la relación entre el hombre y el ambiente, ya que ofrece seguridad y comodidad a los seres humanos que realizan sus labores en un espacio determinado. Los diseñadores han olvidado este aspecto y han dado poca importancia a la influencia que ejercen sobre el ambiente social y el cumplimiento de su trabajo.

Para alcanzar que los colaboradores en una organización desarrollen sus aptitudes, actitudes y se encuentren dispuestos a innovar, es necesario tramitar la dimensión física con la finalidad de influenciar de manera efectiva en cada individuo, logrando procesos de aprendizaje a través de lugares apropiados y bosquejados correctamente para una mejor interacción interinstitucional.

Sin embargo, en algunas empresas han dejado de lado esta dimensión, ya que consideran que no es tan relevante, debido a que los catalogan como máquinas de los cuales pueden alcanzar el mayor beneficio, olvidando que son personas con capacidad analítica, dejando de lado el bienestar de sus colaboradores.

Un buen ambiente de trabajo se alcanza mediante objetivos y conceptos claros, pero sobre todo considerando la renovación de los diseños, con la finalidad de que todo su personal desarrolle su máximo potencial desde la perspectiva personal donde el individuo es dueño de su espacio, y compartiendo con el resto de personas que conforman la organización.

Cabe mencionar, que nos encontramos en la era informática, donde las organizaciones que se mantendrán son aquellas que busquen innovar rápidamente; es por esto que las empresas interesadas en permanecer en el mercado, deberán considerar todo el aprendizaje para cambiar su ideología y poder seguir siendo competentes de una manera eficaz y eficiente; contratando



recursos que tengan ideas innovadoras, y que identifiquen aquellos factores físicos que influyen a la hora de actuar.

Finalmente, se podría decir que la dimensión física es aquella que busca otorgar el espacio necesario que permita innovar; utilizando herramientas de trabajo óptimas para que los colaboradores se sientan en un ambiente cómodo y genere de una manera más clara las ideas; sin embargo, con esto no se indica que solo se requiere de esta dimensión sino también de otras que serán tratadas a continuación.

### 2.2.3.2 Humana (Sus actores):

Esta dimensión es un elemento determinante, ya que la misma se encuentra formada por grupos de individuos con intereses, necesidades, objetivos personales, motivaciones, y en donde sus relaciones intergrupales afectan la conducta y actitudes de los seres humanos. La dimensión humana es impulsada cuando el conocimiento es directamente proporcional al cumplimiento de los objetivos empresariales, ya que de éstos dependen el desarrollo y el progreso de las organizaciones.

En la actualidad existen organizaciones orientadas en el aspecto técnico, pero han invertido poco tiempo y recursos para ocuparse en el aspecto humano de la organización (Percade, 2004).

Hoy en día las empresas enfocan sus esfuerzos en implementar soluciones parciales, confiando solamente en sistemas técnicos sofisticados; debido a que no consideran las necesidades de sus recursos que deben diseñar, administrar y manejar dichos sistemas.

Los empresarios que han pretendido implementar cambios en sus organizaciones, argumentan que el mayor desafío de una organización es modificar los paradigmas y comportamientos de su personal para mantener los nuevos sistemas; es conocido que las personas y las organizaciones se enfrentan a problemas cada vez más complejos.

La dimensión humana representa a todos los aspectos de una compañía definidos por la conducta de las personas dentro de la organización. Según Bohlander (2013) el triunfo de una compañía depende del conocimiento, habilidades y destrezas de los colaboradores, por lo tanto se puede decir que la única manera de generar éxito sostenible en una organización es construir un ambiente de trabajo que haga posible el desarrollo de los colaboradores más talentosos de manera que alcancen su máximo potencial.

### **2.2.3.3 Tecnológica (Los procesos):**

Un papel importante ha desempeñado la ciencia y la tecnología en la industrialización y en el cambio de una colectividad tradicional a una moderna en la mayoría de los países avanzados. Existen varios estudios que indican que la mitad del crecimiento económico de esas naciones se originan de la innovación tecnológica (Grossman, 2010).

Según la Universidad Interamericana para el Desarrollo (2009), la tecnología, se refiere a las herramientas, técnicas y procesos que se utilizan para transformar la producción. El elemento denominado tecnología, es una ventaja competitiva para todas las empresas mientras la misma se evalúe, actualice e innove, debido a que sin estas características las compañías no estarían preparadas para la penetración de nuevas tecnologías.

El desarrollo industrial constituye el núcleo que genera los avances tecnológicos y que busca robustecer el mismo, a través del aprendizaje que permitirán obtener como resultado productos innovadores. La información y los sistemas que la procesan representan un pilar fundamental para el negocio de las compañías y en muchas de ellas se han convertido en recursos estratégicos que forman la base para alcanzar ventajas competitivas y facilitadores del negocio.

Con el pasar del tiempo las empresas se han interesado por la influencia de la tecnología sobre las mismas, ya que la decisión tecnológica también es una decisión organizacional siendo de interés tanto de la alta gerencia como de los grupos de trabajo.

En la actualidad las empresas consideran esta dimensión como una de las más importantes, ya que ayudan a la sistematización de sus procesos. El resultado ha agilizado sus actividades y por ende ha reducido los costos en mano de obra. Además, ha permitido que las organizaciones den un salto hacia la internacionalización a fin de abarcar nuevos mercados.

En la etapa de construcción y fortalecimiento de las TIC, las empresas juegan un papel decisivo al ser uno de los escenarios más importantes de los procesos de aprendizaje. Ellas, en su camino hacia la búsqueda de la competitividad, deben ser capaces de reconocer sus conocimientos y generar los cambios necesarios para avanzar. Al proceso dinámico de adquisición de capacidades tecnológicas a través del cual las empresas aprenden con el tiempo, acumulan conocimiento tecnológico y pueden progresivamente emprender nuevas actividades y adquirir nuevas capacidades, esto se llama aprendizaje tecnológico (Bell & Pavitt, 2008).

Finalmente, todas las empresas que enfatizan la importancia de las capacidades tecnológicas organizacionales deben basar su innovación en investigación y desarrollo (I+D) para impulsar el diseño de nuevos productos que permitan de manera efectiva introducir la nueva oferta comercial al mercado.

#### **2.2.3.4 Política (Relacionada a las cuestiones de poder, jerarquización, decisión y control de la organización):**

Según Enrique Neira (2006), la política es la organización social de la convivencia: los componentes de cualquier sociedad, aunque comparten intereses, creencias, valores, etc. tienen también intereses distintos, incluso contrapuestos, por lo que pueden surgir entre ellos tensiones, e incluso, a veces, enfrentamientos. De ahí que todas las sociedades necesiten organizarse y crear instituciones capaces de dar normas que permitan conciliar esos intereses divergentes sin que aparezcan conflictos destructores. Estas instituciones han sido muy diferentes a lo largo de la historia. En general, se puede afirmar que se han ido haciendo cada vez más complejas, por ser también más complejos los problemas a los que tenían que enfrentarse.

El ser humano ha sido catalogado como un individuo interesado en el poder y en el ejercicio del mismo, para fomentar su poder ha formado alianzas con personas con intereses similares, buscando alcanzar sus metas (Zaleznick, 2007).

Por lo tanto, se podría decir que las empresas son sistemas sociales formados por diversos intereses que intentan unirse para lograr los objetivos planteados, cualquiera que sea la naturaleza de las organizaciones se puede diferenciar dos niveles, los dominantes (quienes planifican, controlan y deciden) y por otro lado los subordinados.

Dentro de las organizaciones cuando se habla de poder se identifican dos componentes claros: el liderazgo y la cultura organizacional.

Finalmente, en las organizaciones el poder se los define como el resultado de las actitudes y aptitudes de las personas que son determinadas en un tiempo y lugar específico, entendiéndose como la capacidad de dominar, influir, en el resto de colaboradores; es por esto que Max Weber (2004), realiza una distinción entre poder y autoridad indicando que poder es la habilidad para someter a los individuos a obedecer sin considerar sus creencias, y autoridad es donde las órdenes las acatan voluntariamente quienes las reciben.

#### **2.2.3.5 Simbólica o Cultural (De significación de los referentes de ese universo):** ○

La humanidad a través del tiempo ha aprendido a vivir mediante estrategias de sobrevivencia, gestos, siendo la adaptación una de ellas, permitiendo hacer camino aún en los lugares más difíciles de habitar y sobrevivir de las formas más complejas posibles a través de señales o símbolos.

De acuerdo a lo que señala la Universidad Interamericana para el Desarrollo (2009), la cultura organizacionales la manera de actuar, pensar, creer, que tienen las personas y que las comparten dentro de una organización. Esta cultura se refleja en el comportamiento y la identidad corporativa de la empresa, a través de festejos, lenguaje, símbolos, creencias, entre otros.

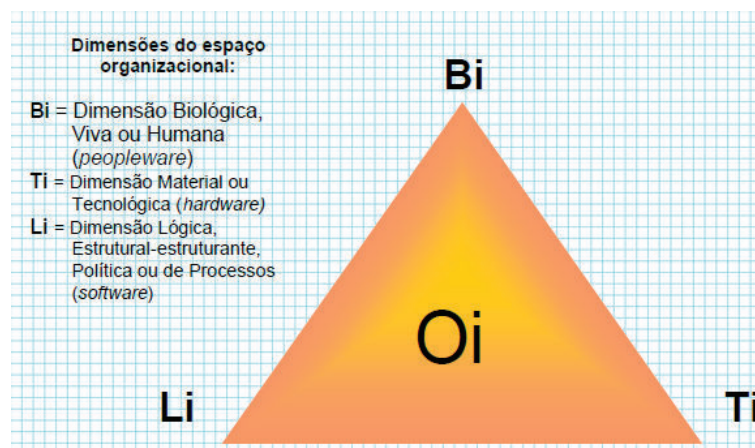
La dimensión simbólica dentro de las organizaciones abarca desde las creencias, concepciones ideológicas, rituales en donde el lenguaje es el más representativo de esta dimensión ya que a través de este, se ha logrado la comunicación

intercambiando símbolos, signos, ideas que ha permitido mejorar el medio de comunicarse dentro de las empresas.

#### 2.2.4 TRIÁNGULO BLT

Después de haber analizado cada una de las dimensiones en las que se desarrolla el espacio organizacional, es necesario considerar lo indicado por Emilio Matos Martins en su documento A Significação do Espaço Organizacional en el que reestructura las dimensiones antes mencionadas a cuatro: 1) material: edificios, máquinas, inventarios, etc.; 2) humana: conformada por seres motivados exclusivamente por compensaciones pecuniarias; 3) tecnológica: procesos, técnicas, sistemas operacionales, etc.; y 4) estructural – jerárquica: corresponde a la dimensión política del espacio, con la participación de la lógica de la división del poder en la organización, su departamentalización, la toma de decisiones, etc.

Considerando que las dimensiones tecnológica y estructural son de naturaleza lógico–formal, es posible representar al espacio así concebido con apenas tres dimensiones, agrupando la primera (material) con la parte física de la tercera (tecnológica) y renombrando la dimensión tecnológica (T) (“hardware”); denominando a la segunda (humana) como dimensión biológica (B) (“peopleware”); y finalmente, uniendo la cuarta (estructural jerárquica) con la parte no material de la tercera y se nombra como racional - lógica (L) (“software”) (Martins, 1999), como se muestra a continuación en la Figura 3:



**Figura 3-** Triângulo BLT

(Martins, Espaço-Dinâmica Organizacional’ em Perspectiva Histórica. Ponencia presentada al I Colóquio Internacional sobre o Brasil Holandês., 2011)

De esta manera es como se forma el triángulo BTL, en donde cada vértice es compuesto por las dimensiones señaladas en el párrafo anterior y, los lados del triángulo dan lugar a 30 variables descritas por Osmar Bertero; estas variables fueron obtenidas en el año 1975 después de 70 investigaciones realizadas en 129 organizaciones, aproximadamente 7000 hospitales, 400 instituciones públicas de Estados Unidos, 115 instituciones educativas, dando un total de alrededor de 7600 organizaciones investigadas, siendo este uno de los estudios más relevantes de aquel entonces.

Las variables que se obtuvieron de este estudio fueron las que se presenta en la Tabla 1:

**Tabla 1-** Variables de los Espacios Organizacionales

VARIABLE	DIMENSIONES ORGANIZACIONAL			SINERGIA DE DIMENSIONES			
	B	L	T	B - L	B - T	L - T	B - L - T
1 Jerarquía de autoridad				X			
2 La división del trabajo – Especialización				X			
3 Reglas y regulaciones		X					
4 Procedimientos		X					
5 La impersonalidad				X			
6 La diferenciación jerárquica – verticales		X					
7 Ubicación						X	
8 Formalización (Énfasis en la comunicación escrita)				X			
9 Autonomía organizativa		X					
10 Complejidad - la estructura de la tarea		X					
11 Diferenciación Horizontal		X					
12 Tamaño							X
13 La complejidad tecnológica						X	
14 Profesionalización				X			
15 La burocratización		X					
16 Efectividad Organizacional							X
17 Normalización		X					
18 Adaptación al medio ambiente - la flexibilidad							X
19 Formato Organizacional		X					
20 Descentralización - Delegación		X					
21 Centralización		X					
22 Propiedad y Control							X
23 Origen e historia							
24 Tecnología			X				
25 Recursos Organizacionales							X
26 Interdependencia - Autonomía-dependencia		X					
27 Rentabilidad							X
28 Productividad							X
29 Moral	X						
30 Posición en el mercado							X

Tomado de (Martins, 1999)

Cabe mencionar que la variable origen e historia, no se encuentra dentro del plano del triángulo ya que no corresponde a ninguna de las tres dimensiones, debido a que una organización en el tiempo no se repite, es decir son únicas.

Finalmente, se podría decir que los espacios organizacionales son importantes dentro de las empresas ya que con una buena administración de cada una de sus



dimensiones alcanzaran las metas y objetivos propuestos, dando como resultado la innovación de sus productos y servicios.

## 2.2.5 VARIABLES DEL ESPACIO ORGANIZACIONAL

Luego de señalar las variables del triángulo BTL establecido por Paulo Martins, se procede a describir brevemente las más importantes:

### 2.2.5.1 Tecnología

Dentro de nuestra vida diaria, la palabra tecnología se podría decir que se encuentra en todos los aspectos, esto se debe principalmente a la época en la que vivimos, ya que es calificada como la era tecnológica, llamada de esta manera por la influencia y la interacción que se tiene con la misma.

A raíz de los avances científicos dentro de la tecnología se ha desarrollado las TIC que permiten el acceso a información mostrada en distintos códigos como son las imágenes, sonidos, texto, entre otros.

Se podría decir que las TIC son parte de la cotidianidad de las personas y que en la actualidad sin tecnología sería imposible vivir, por lo que se detallará algunas de ellas a continuación.

- ✓ **Módems:** Según L.& M Data Communications S.A(2003) dispositivo mediante el cual se realiza comunicaciones digitales mediante medios físicos analógicos.
- ✓ **Computadoras:** Según L.& M Data Communications S.A(2003) dispositivo electrónico que permite procesar la información recibida, transformándola en resultados gracias a un lenguaje de programación.
- ✓ **Teléfonos:** Según la CNT EP(2011), dispositivo diseñado para transmitir señales acústicas.
- ✓ **Sistemas de Video Conferencia:** Según L.& M Data Communications S.A(2003) sistema mediante el cual los asistentes están comunicados a través de la televisión transmitiendo imágenes y sonidos.



- ✓ **Banda Ancha:**Según L.& M Data Communications S.A(2003)canales de transmisión mediante el cual se envía por un solo canal múltiples señales simultaneas.
- ✓ **Redes de Área Local (LAN):** Según Ruiz & Reina (2012), redes privadas que soportan varios kilómetros de extensión.
- ✓ **Redes de Área Amplia (WAN):**Según Ruiz & Reina (2012), redes que se encuentran a lo largo de una amplia área geográfica.
- ✓ **Correo Electrónico:**Según L.& M Data Communications S.A(2003) es el medio a través del cual se envían mensajes o adjuntos entre usuarios de red.

#### **2.2.5.2 Origen e historia**

Al hablar de origen e historia se viene a la mente de manera automática el principio de algo y su evolución, es por esto necesario definir estas dos palabras.

La historia según Santos (2005) “bajo la concepción del tiempo lineal tiene dirección y sentidos únicos y conocidos, que están formuladas de diversas maneras: desarrollo, progreso, modernización, globalización, revolución(p.160).

Por otro lado al término origen es difícil asociarlo con un concepto definido, sin embargo se podría decir que es el nacimiento, comienzo o la causa que da origen a una determinada situación o hecho; es por esto que cuando se habla de origen es sinónimo de principio.

En función de lo expuesto, si relacionamos los dos términos antes señalados, se podría indicar que el uno depende del otro ya que sin el paso el futuro que se espera no tiene significado, por lo que en todas las organizaciones existe un inicio (origen) y una evolución (historia) que buscan alcanzar el mismo objetivo, aplicando metodologías y técnicas de acuerdo a su core de negocios.

#### **2.2.5.3 Ubicación**

El termino ubicación proviene del latin ubi, que significa donde, es por esto que se puede decir que ubicación es el lugar donde está localizado algo estando asociado con un espacio geográfico.

Dentro de una empresa la ubicación es el factor primordial para el éxito de su negocio, ya que dependiendo de la localización geográfica, la misma puede favorecer o perjudicar a una organización.

#### **2.2.5.4 Tamaño**

Según Bueno, Cruz y Duran (2002), el elemento de interés para estudiar el tamaño de una empresa se origina en la influencia que puede tener este en los costos y por lo tanto en la rentabilidad de la misma. También señalan que otro factor para realizar este estudio se encuentra asociado al análisis de la competitividad, a través de la existencia de las economías de escala.

Por lo tanto, se podría decir que el tamaño dentro de una empresa es el indicador de la estructura y economía de la misma, que permitirá diferenciar el poder entre una empresa mayor y una empresa menor; debido a estos factores las empresas según su tamaño se pueden clasificar en grandes y pymes, compuestas las primeras por megas, muy grandes y grandes empresas, mientras que las segundas se dividen en medianas, pequeñas y artesanales muy pequeñas (Bueno Campos, Cruz Roche, & Durán Herrera, 2002).

#### **2.2.5.5 Moral**

Según De Zan (2008) la moral está formada de actitudes, costumbre y normas que encaminan y regulan las acciones de los seres humanos.

La moral es la conducta de las personas y de la sociedad catalogada como bueno o malo y de acuerdo a esto se determina como moral e inmoral. Por lo tanto la moral es la percepción de la conducta de la persona en la sociedad u organización que determina si es bueno o malo según su criterio.

Según Tugendhat (2009), la moral es el comportamiento de las personas que se fundamentan sobre la presión social, restringiendo la libertad de sus miembros dentro de la sociedad ya que creen que tienen que someterse a sus reglas o normas catalogándolos como buenas o malas personas.

#### **2.2.5.6 Burocratización**

Al analizar las diferentes teorías de la administración se puede evidenciar, que existen semejanzas entre las teorías de Fayol, Taylor y Weber, quienes se

preocuparon en especial por la división del trabajo; sin embargo, cada uno tuvo un enfoque diferente.

Taylor por su parte investigaba la forma de que las empresas industriales mejoraran el trabajo rutinario, siendo su mayor contribución la sistematización de la gerencia y el control de operaciones; Fayol dirigió sus estudios a las funciones de la dirección siendo esta una de sus mayores aportes, sentando las bases para mejorar la misma. Por último Weber se preocupó por las particularidades y resultados de la burocracia, considerando a la organización de forma conjunta, ya que analizó los patrones de comportamiento y estructuras de poder, siendo esta su mayor aportación.

Los términos organización y burocracia utilizados por estos autores son utilizados en la actualidad, por lo que es muy común escuchar en la sociedad el término burocracia, y más aún asociado a las instituciones públicas, es por esto que es necesario primero definir que es burocracia. Según Weber (1915) la burocracia es el instrumento mediante el cual se controla las relaciones de poder y el aparato burocrático.

El término burocracia proviene de bureaucratie y se encuentra derivadas del alemán büro que significa oficina y cratos que significa poder, por lo tanto Weber definió a la burocracia como una gran organización que opera y funciona con fundamentos racionales.

Una cualidad de la burocracia es que permite dentro de la empresa verificar que las reglas y normas estipuladas por la alta gerencia se realicen de acuerdo a lo determinado en los procesos y procedimientos de las empresas, disminuyendo de esta manera los errores del talento humano y buscando la transparencia en sus procesos.

Para Weber la definición de burocracia es la organización eficiente por excelencia, y para alcanzar la eficiencia en las organizaciones, la burocracia requiere las siguientes características:

- ✓ **División del Trabajo.-** Definir las actividades en tareas simples, asigna a cada puesto responsabilidades y autoridad.

- ✓ **Racionalidad.-** Todo el personal de las organizaciones son seleccionados en función a las competencias y méritos que les permite desempeñar el cargo de una manera eficiente.
- ✓ **Compromiso profesional.-** Cada empleado desempeña sus funciones por un salario fijo debido a que no son dueños de la empresa, buscando alcanzar la mayor calificación dentro de la organización.
- ✓ **Reglas y normas.-** La alta gerencia define reglas, normas, y controles para el cumplimiento de los deberes de los trabajadores, los mismos que normalizan el comportamiento de quienes ocupan cada cargo. Estas facilitan la evaluación de desempeño de cada funcionario.
- ✓ **Registros escritos.-** Con la finalidad de mantener los registros de la organización se elaboran registros que son como una legislación propia señalando la manera de cómo debe funcionar la empresa.
- ✓ **Impersonalidad.-** Son reglas y procedimientos aplicados a los colaboradores que desempeñan cargos y realizan funciones de una manera imparcial y uniforme.
- ✓ **Jerarquía de la Autoridad.-** Es la estructura de la organización, donde cada puesto jerárquico dispone de deberes, responsabilidades y privilegios, teniendo todos los cargos control y supervisión.

Al término autoridad Henry Fayol (1987) lo define como mandar y hacerse obedecer, distinguiéndole a un jefe por la autoridad que le otorga su función. Empero, se podría indicar que estos dos términos van de la mano, ya que el uno es complemento del otro teniendo que estar equilibrados entre sí; es así que Max Weber (2002) define a jerarquía de la autoridad como "facultades de regulación e inspección y con el derecho de queja o apelación ante las "autoridades" superiores por parte de las inferiores" (p.174).

Por lo mencionado en los párrafos precedentes se concluiría que la jerarquía es el nivel dentro del organigrama de la organización, en donde la posición que se encuentra más arriba tiene mayor poder y autoridad que los que se encuentran abajo, es decir, que a medida que desciende la posición en el organigrama, disminuye la autoridad.

Según lo señalado por María de los Ángeles Gil (2010) una estructura jerárquica o estructura lineal tiene como "principal característica que el nivel de autoridad va desde el más alto hasta el más bajo, es decir, que cada colaborador debe responder al jefe directo ya que el asigna las actividades a ser desarrolladas dentro de su ámbito de competencia, teniendo una línea directa de autoridad (p.248).

#### **2.2.5.7 División del trabajo**

Uno de los elementos básicos de la organización es la división del trabajo, ya que según menciona Eduardo Amorós (2007) este término se lo utiliza para detallar el nivel en el que se encuentra distribuidas las labores dentro de una organización. La división de trabajo es necesaria para distribuir de manera equitativa las tareas a cada uno de los colaboradores, con la finalidad de que cada trabajador se especialice en una tarea específica.

Basándose en el concepto expuesto, en la actualidad las compañías se encuentran inmersas en un entorno competitivo y globalizado, entonces los buenos resultados se consiguen implementando metodologías y herramientas para gestionar adecuadamente sus recursos, mismos que en una organización son limitados.

#### **2.2.5.8 Profesionalización**

De acuerdo a lo señalado por Weber (2004) al término profesión se entiende como los conocimientos que tiene una persona y que son la base que la genera ganancias para su sobrevivencia.

Por lo tanto Weber ve en el proceso de profesionalización el camino que tiene el personal de las organizaciones que va de un orden social tradicional a un orden social en el que el nivel de cada uno depende de las tareas que realiza, o que le son encargadas, de acuerdo a criterios de competencia y especialización.

En los últimos años se han registrado diversas transformaciones que han cambiado la manera de trabajar en una organización, factores como el avance tecnológico, la globalización, sociedad del conocimiento, entre otros han transformado no solo a los países sino también a las empresas.

Por lo indicado es importante dentro de una organización la profesionalización, ya que si sus empleados disponen del conocimiento específico y avalado por una institución educativa para desempeñar las funciones asignadas, su personal será más competitivo en el mercado y teniendo un efecto directo en su rentabilidad.

Finalmente como señala Weber la profesión es una vocación, no una herencia del destino, sino querida y aceptada como una tarea.

#### **2.2.5.9 Recursos Humanos**

De acuerdo a lo mencionado por Chiavenato (2005) la gestión del talento humano está formada por las personas y organizaciones, siendo un elemento fundamental la manera de cómo se trata a las personas ya que de las habilidades del recurso humano depende el crecimiento de la empresa.

El recurso humano dentro de las organizaciones es tratado como instrumentos productivos según la administración clásica; sin embargo el nuevo enfoque considera a las personas como seres que tienen inteligencia, habilidades, destrezas y aspiraciones que aportan con su conocimiento al crecimiento empresarial, constituyendo al recurso humano como capital intelectual siendo este un componente relevante para el éxito de la empresa.

#### **2.2.6 RELACIÓN DE LAS TIC CON LOS ESPACIOS ORGANIZACIONALES**

Para realizar el análisis entre las TIC y cada una de las variables antes mencionadas, es necesario correlacionarlas a fin de establecer el grado de variación conjunta o parecido existente entre las mismas, para lo cual se utilizará el coeficiente de Pearson.

De acuerdo a lo señalado por la Escuela Superior de Informática de Madrid (2012), el coeficiente de correlación de Pearson “es una medida de la asociación lineal entre dos variables. Los valores del coeficiente de correlación van de -1 a 1. El signo del coeficiente indica la dirección de la relación y su valor absoluto indica la fuerza. Los valores mayores indican que la relación es más estrecha” (p.3).

Por lo tanto se podría decir que el coeficiente de Pearson mide el grado o fuerza entre dos variables cuantitativas relacionadas linealmente, cuyas propiedades se detallan a continuación:

Según Cipriano & Zaragoza (2011), el coeficiente de correlación R de Pearson tiene las siguientes propiedades detalladas en la Tabla 2:

- El signo del coeficiente de correlación señala el tipo de relación entre las variables:
  - Si es positivo, la correlación es directa.
  - Si es negativo, la correlación es inversa.
- El coeficiente de correlación lineal es un número real comprendido entre  $-1$  y  $1$ , es decir:  $-1 \leq r \leq 1$ .

**Tabla 2-** Tipos de correlación lineal del Coeficiente de Pearson

Correlación lineal		
Valores Cercanos a:	Correlación	Aproximación
-1	Fuerte e Inversa	Será más fuerte cuanto más se aproxime r a $-1$ .
1	Fuerte y Directa	Será más fuerte cuanto más se aproxime r a $1$ .
0	Débil	

(Cipriano & Zaragoza, 2011)

## 2.3 PROPUESTA DE MEJORA

A medida que transcurre el tiempo las empresas buscan ser modernas, eficientes y altamente competitivas, para lo cual trabajan día a día en el diseño, producción y oferta de servicios innovadores. Se adaptan a las exigencias del mercado interno, externo y adoptan decisiones agresivas para competir con estandarización de calidad en un mundo globalizado.

Es así, que las empresas buscan unir esfuerzos para afinar una serie de estrategias dirigidas al mejoramiento continuo concebido como el hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva, siempre existe posibilidades de realizar propuestas de mejora.

El concepto de Propuesta de Mejora proviene del término japonés Kaizen, que significa “hacer pequeñas cosas mejor” entendiéndose como ideas que al ponerse en ejecución se espera mejoren logrando beneficios tanto para el empleado como

para organización(Rodríguez Andara & Usategui Frías, 2010), razón por la cual se lo considera como un pilar fundamental sobre los que se asienta la calidad total.

Por lo expuesto, no solo es importante mejorar una área específica de la organización, hayunificar esfuerzos de toda la organización para tener una visión integrada e interdepartamental entre todos los miembros de la empresa, debido a que con el pasar del tiempo la exigencia de los usuarios es mayor, buscando alternativas de solución mediante planes de mejora para las empresas.

Un plan de acción es la materialización de los objetivos estratégicos a través de la identificación de proyectos, iniciativas y metas, designando responsables para cada objetivo estratégico, acciones y proyectos, para lo cual es necesario definir cronogramas, asignar presupuesto,establecer una metodología de control y seguimiento y criterios de priorización.

La base para administrar las soluciones en las organizaciones es identificar de manera correcta las oportunidades de mejora, las mismas que permitirán priorizar las actividades y acciones necesarias que buscan el éxito de la organización.

Una herramienta indispensable para que las organizaciones renueven sus procesos es el mejoramiento continuo, ya que integra nuevas tecnologías actualizándose de manera constante, lo que permite a las organizaciones aumentar sus fortalezas, ventajas competitivas logrando de esta mantenerse en el mercado.

Es importante identificar la metodología que permitirá realizar acciones preventivas o correctivas las mismas que serán tratadas a continuación.

Para la implementación de la propuesta de mejora, existen varias formas de realizarlo, es así que según el enfoque de Deming (1989), la administración de la calidad total es un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El ciclo PDCA Deming, es un método que se utiliza para solventar los inconvenientes operativos de la organización, transformándolas en oportunidades de mejora y adquiriendo lecciones aprendidas con resultados esperados(Fea, 1995).



Por su parte, James Evans y William Lindsay, plantean una metodología a fin de realizar un plan de mejora, donde enfatizan la necesidad no solamente de empezar definiendo el procedimiento y dando prioridad a los inconvenientes de calidad, sino también seleccionando y utilizando de manera adecuada herramientas para los pasos descritos en la Tabla 3:

**Tabla 3-** Metodología para implementar un plan de mejora

Nro.	Acciones a realizar	Herramientas que debe utilizar
1	Definir y priorizar un inconveniente de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diagrama de Pareto</li> <li>✓ Lluvia de ideas</li> </ul>
2	Analizar las causas que inician el inconveniente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diagrama de flujo</li> <li>✓ Diagrama de Ishikawa (causa – efecto)</li> </ul>
3	Identificar acciones de solución a los inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formato de acuerdo</li> <li>✓ Manuales de procedimientos y organización</li> </ul>
4	Verificar y controlar las acciones de solución implementadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Indicadores</li> <li>✓ Diagrama de control</li> </ul>

(Evans & Lindsay, 2000)

Finalmente, se puede decir que no existe un único método para implementar las propuestas de mejora dentro de una organización.

### **3 RESULTADOS Y ANÁLISIS**

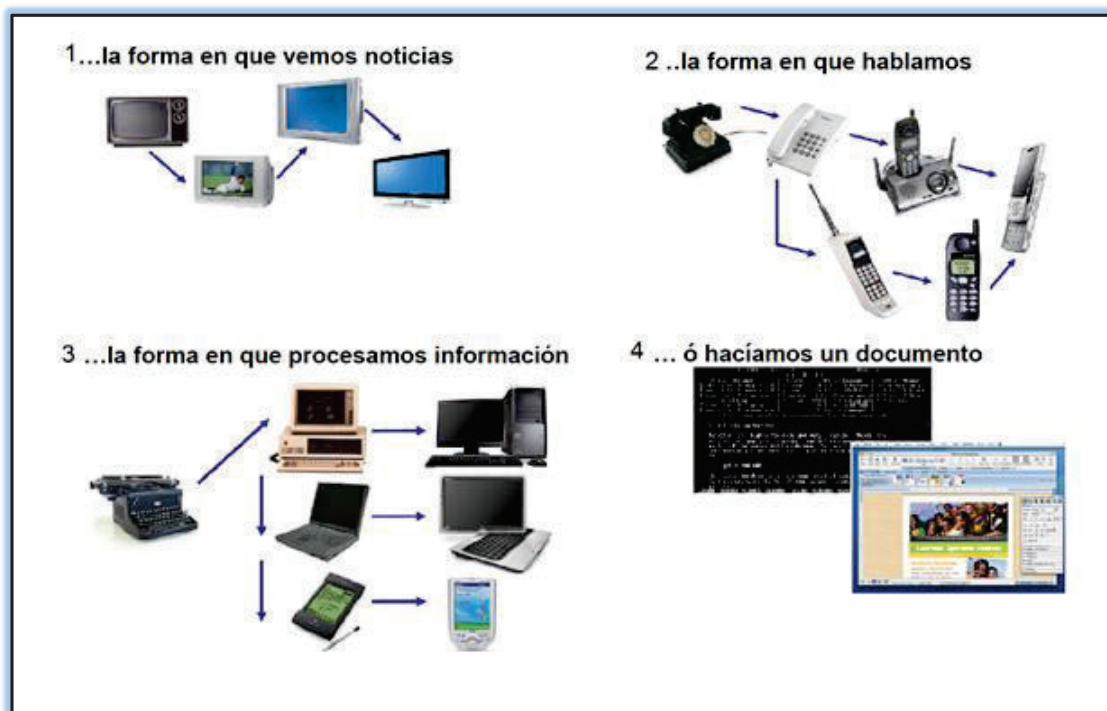
En el presente capítulo, se presentará una breve evolución de las TIC en las empresas de telecomunicaciones para luego realizar el diagnóstico de las variables de los espacios organizacionales en el estudio de caso CNT EP; y finalmente se expondrán propuestas de mejora en base a la relación que se determinen entre las TIC y las variables analizadas.

#### **3.1 EVOLUCIÓN DE LAS TIC EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES MÓVILES DEL ECUADOR**

Las telecomunicaciones en el Ecuador han presentado un importante desarrollo en los últimos 10 años, tanto como para los servicios de telefonía fija como para otras innovaciones tecnológicas como son las TIC, trayendo consigo cambios en las estructuras organizacionales, y en la reducción de tarifas internacionales, promoviendo de esta manera el crecimiento económico del Ecuador. A continuación se presentará una reseña histórica de las TIC en las Empresas de Telecomunicaciones (TELCOS) con énfasis en la situación actual.

##### **3.1.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LAS TIC EN LAS TELCOS DEL ECUADOR**

Las TIC en el Ecuador surgieron a partir de los años 90 con el acceso al internet y la conectividad, a pesar de que hubieron países que accedieron más tarde a la ola tecnológica; sin embargo, lograron alcanzar niveles de cobertura y velocidad más rápidos que en nuestro país, por lo que hasta mediados del mismo año no se veían grandes avances tecnológicos en este sector; a continuación en la Figura 4 se resume como fue la evolución de las TIC en el Ecuador.

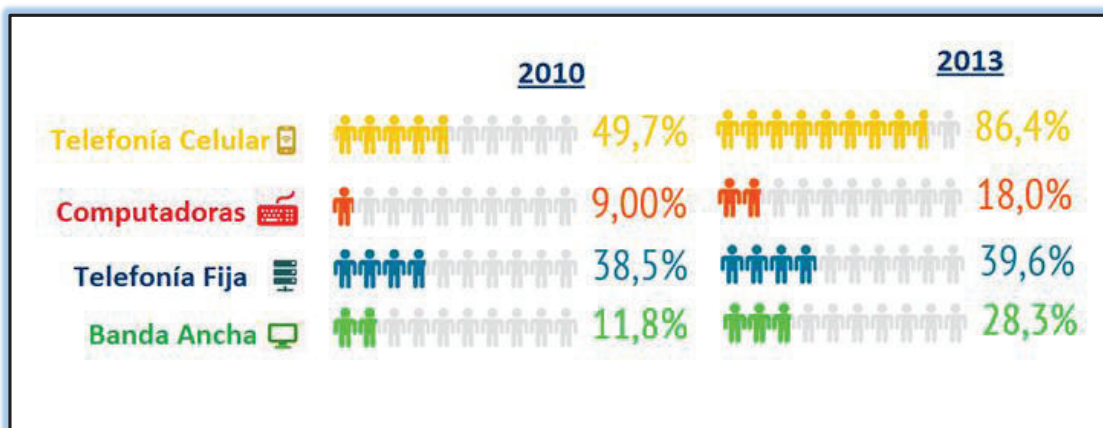


**Figura 4-** Evolución de las TIC en el Ecuador  
Elaboración propia

Por lo tanto, se podría decir que a pesar de que se ha evidenciado avances tecnológicos en el Ecuador, el mismo no sobrepasa aún los umbrales de los países desarrollados, es así, por ejemplo, que años atrás países vecinos como Chile ya contaba con la tecnología móvil LTE mientras que en nuestro país recién a final del 2014 se implementó esta tecnología.

Es importante mencionar que las TIC están compuestas por varios servicios, siendo los más destacados y los que son considerados por los organismos internacionales como indicadores de evaluación de las TIC, los siguientes: telefonía fija, telefonía celular, banda ancha, y número de computadoras.

A continuación en la Figura 5, se puede observar la evolución de estos servicios en el Ecuador en el periodo 2010-2013.



**Figura 5-** Evolución de los servicios telefonía fija, telefonía móvil, internet fijo, y número de computadoras en el periodo 2010-2013  
(Ecuador en Cifras, 2013)

En relación a la evolución de las TIC en el Ecuador y sus principales indicadores, Ecuador en cifras (2013) señala que para el año 2010 únicamente el 9% de los ecuatorianos contaba con una computadora, y para el año 2013 esta cifra se duplicó.

Para el año 2013 se evidencia que la telefonía celular ha crecido en 36,7 puntos más que lo registrado en el año 2010, es decir el 86,4% de los hogares ecuatorianos disponen de al menos un teléfono celular.

El acceso del servicio de banda ancha en el año 2010 era apenas del 11,80%, dada la importancia de este servicio y utilidad para la población ecuatoriana presenta un crecimiento del 16,5% más en relación al año de la referencia, es decir para el año 2013 el 28,3% de los hogares ecuatorianos hacen uso de este servicio(Ecuador en Cifras, 2013).

Finalmente, el servicio de telefonía fija ha sido uno de los indicadores que no presenta un crecimiento tan relevante como los servicios mencionados anteriormente, puesto que su tendencia es sostenida a la baja a nivel mundial, esto se debe principalmente al crecimiento del uso de telefonía e internet móvil constituyéndose el sustituto primordial de este servicio.

### **3.1.2 LA SITUACIÓN DE LAS TIC EN LA ACTUALIDAD**

Este apartado incluirá la revisión del marco legal, así como los organismos que apoyan al sector de las TIC, además se presentarán los resultados obtenidos por el MINTEL respecto al uso de las TIC en las empresas ecuatorianas.

#### **3.1.2.1 Marco Legal para el sector de las TIC**

Actualmente en el país existen pocas leyes que apoyen o fomenten la competencia de las organizaciones que basan su actividad en el uso de las TIC. Según Carrión (2013), en el Ecuador el entorno regulatorio vigente tiene que mejorar, ya que de éste depende qué tan eficiente es el marco legal del país para permitir la ampliación en el uso de nuevas tecnologías.

Para el sector de las TIC, la normativa actual solo contempla leyes que se centran en el marco regulatorio, cumpliendo con un rol mínimo y que buscan generalizar las TIC en la ciudadanía como las que se detallan a continuación:

- ✓ Ley de Comercio Electrónico.
- ✓ Ley Especial de Telecomunicaciones.
- ✓ Constitución Política del Ecuador.
- ✓ Plan Nacional de Conectividad
- ✓ Plan Nacional Para el Buen Vivir

Es así que en Ecuador se expidió en diciembre del 2010 el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (2010), que en el artículo 4 literal e, menciona textualmente lo siguiente:

“Art. 4.- la presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines:

e) Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; para contribuir a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores”

Esta base legal busca impulsar las relaciones productivas en el país, estimulando la democratización y el emprendimiento de los medios de producción. Los puntos más relevantes del Código de la Producción, Comercio e Inversiones en concordancia al desarrollo competitivo del uso de las TIC son:

- Creación del Consejo Sectorial de la Producción que establecerá políticas de fomento empresarial y canalizará recursos en programas de generación de capacidades en innovación, emprendimiento y productividad con el uso de la mejor tecnología disponible.
- Exoneración total de impuesto a la renta por cinco años a las inversiones nuevas en sectores económicos priorizados.
- Democratización productiva que incluya las políticas, mecanismos e instrumentos que generen la desconcentración de factores y recursos productivos, faciliten el acceso al financiamiento, capital y tecnología, orientados a la innovación de los procesos de producción.

### **3.1.2.2 Organismos que apoyan el desarrollo de las TIC en el Ecuador**

En la actualidad el desarrollo de las TIC tiene un papel importante en la vida de las personas, debido a que es fundamental para la sociedad actual contar con nuevas ideas en generación de tecnología. Adicionalmente es necesario que las TIC sean masificadas en la sociedad moderna a fin de que la brecha digital se reduzca con la implementación de políticas públicas que minimicen el acceso a la tecnología.

En nuestro país la tarea de apoyo al desarrollo de las TIC está basada en el aparato estatal, que ha establecido tres niveles en la planificación y ejecución de las políticas públicas orientadas a motivar al sector de las TIC, que son las siguientes:

- ✓ Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL).- Órgano que establece las políticas públicas de impulso al sector tecnológico y emite las normas de regulación en la industria (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2013).
- ✓ Secretaria Nacional de Telecomunicaciones (SENATEL).- Organismo encargado de la ejecución de las políticas establecidas en el nivel superior (Ministerio de Industrias y Productividad, 2014).
- ✓ Superintendencia de Telecomunicaciones (SUPERTEL).- Ente dedicado al control y supervisión de los actores que intervienen en la gestión de las TIC (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2013).

El diseño de la estructura institucional en el sector público que da impulso y desarrollo de las TIC, tiene una relación jerárquica, de acuerdo a la estructura detallada en la Figura 6:



**Figura 6-** Estructura Institucional en el Sector Público  
Elaboración Propia con base en la Ley de Telecomunicaciones (2014)

En el Anexo A y B se detallan las competencias y atribuciones que las instituciones públicas antes mencionadas tienen en el desarrollo de las TIC'S en el Ecuador.

Por otro lado, una de las iniciativas del sector privado para el apoyo al desarrollo de las TIC, se encuentra en la Red Ecuatoriana de Información y Comunicación para el Desarrollo conocida también como Infodesarrollo(2013), que es una organización conformada por 35 organizaciones de diversos sectores de la sociedad ecuatoriana. En términos generales su misión es promover el intercambio de información y conocimientos sobre las TIC, fomentando procesos y políticas públicas sobre este tema en el Ecuador.

Infodesarrollo obtuvo su personería jurídica en el año 2008 según Decreto Ejecutivo del Ministerio de Inclusión Económica y Social, y las instituciones que forman parte de la misma se detallan en el Anexo C de este documento.

Las instituciones privadas, como lo es Infodesarrollo, en conjunto con las empresas públicas, lideradas por el MINTEL; buscan promover el uso de las TIC en las acciones tanto de empresas como de personas, de esta manera tratan de

impulsar los trabajos emprendidos por los agentes económicos en favor del desarrollo de la sociedad ecuatoriana.

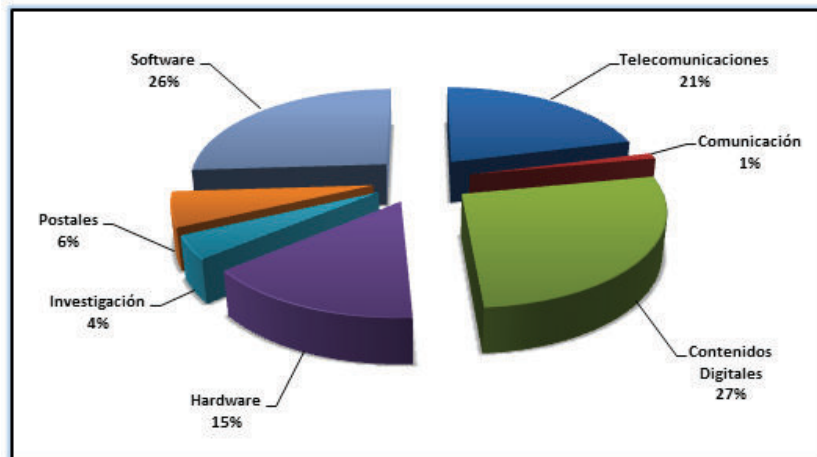
### **3.1.2.3 Diagnóstico de las TIC en el desarrollo de las empresas ecuatorianas**

Dentro de la economía ecuatoriana uno de los sectores más dinámicos ha sido sin duda el sector de las TELCOS, teniendo un desarrollo importante en los últimos años. Según un estudio realizado por el MINTEL (2014) a 9000 empresas del país de varios sectores, señala que la telefonía fija se ha estancado mientras que la telefonía móvil presenta un crecimiento importante tanto en la oferta como en la demanda; sin embargo, de acuerdo a estudios realizados en el mercado mundial, se indica que la telefonía fija puede crecer si hacen uso de las nuevas tecnologías, utilizando como estrategia la convergencia de los servicios. Por su parte, el internet se ha extendido a nivel nacional de acuerdo a las necesidades de la sociedad, permitiendo generalizar el acceso de las TIC como oficinas públicas y privadas, centros de educación públicos y privados, y en general todos los niveles de gobierno.

Las TIC son servicios de valor agregado que han sido comercializados en un contexto de libre competencia, por lo que han presentado mayor expansión en poco tiempo, evidenciándose en la última década el impacto en los niveles socio-económico tanto en nuestro país como a nivel mundial, teniendo efectos positivos que explican la evolución acelerada de las TIC.

En el Ecuador se puede evidenciar que la mayor distribución de las TIC, se encuentran en tres sectores: Software, Telecomunicaciones y Contenidos, con el 26%, 21% y 27%, respectivamente, tal como se observa en la Figura 7.

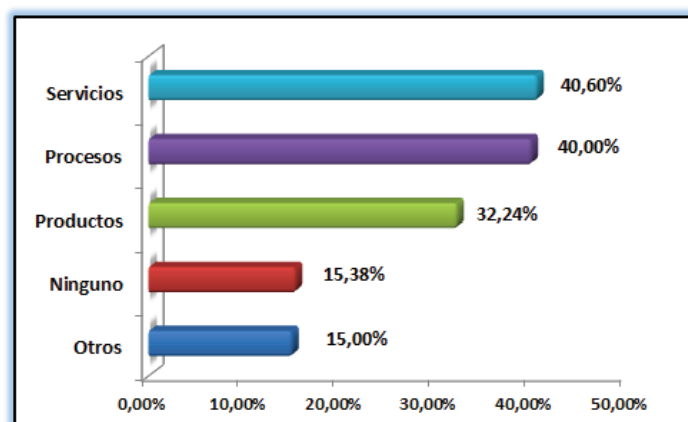




**Figura 7-** Porcentaje de empresas de telecomunicaciones que utilizan las TIC  
(Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2014)

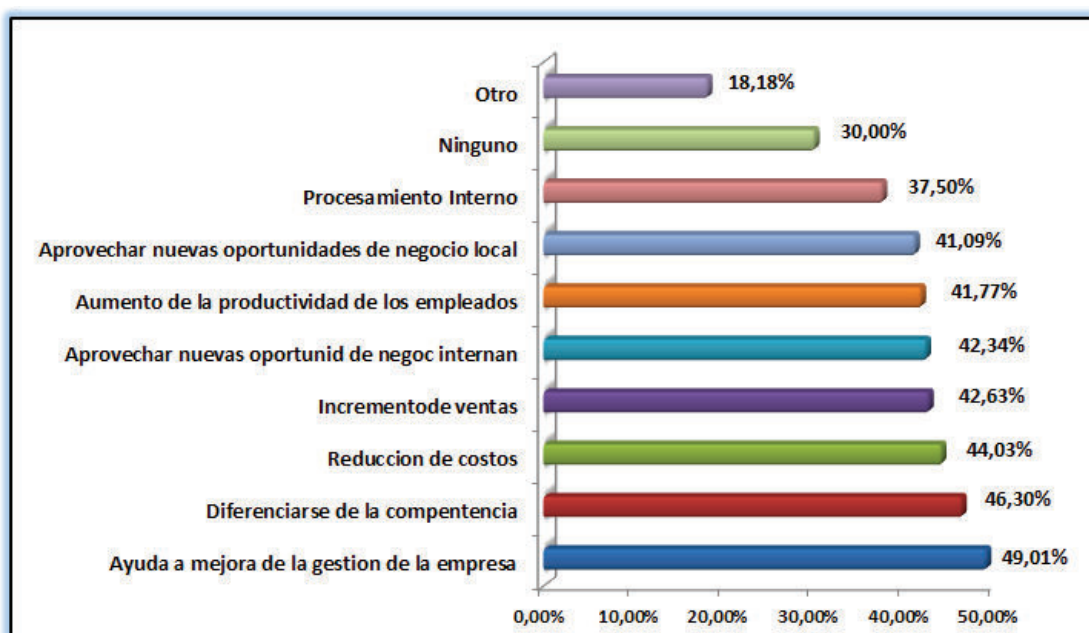
Uno de los impactos en el periodo 2010-2014 de las TIC en los países y especialmente en las organizaciones es el crecimiento de la productividad, fomentando la industria TIC y la implementación de las mismas en las empresas, es por esto que el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información MINTELe efectuó un estudio sobre el uso, beneficio, y aporte de las TIC en varias organizaciones del Ecuador como se muestra en la Figura 8.

Es así que el 41% del grupo de las empresas encuestadas por el MINTEL señala que utiliza la innovación tecnológica a través de las TIC en el Ecuador para aumentar la eficiencia de sus servicios, mientras que el 40% lo hace para mejorar sus procesos.



**Figura 8-** Uso de las TIC para la innovación y productividad en las empresas  
(Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2014)

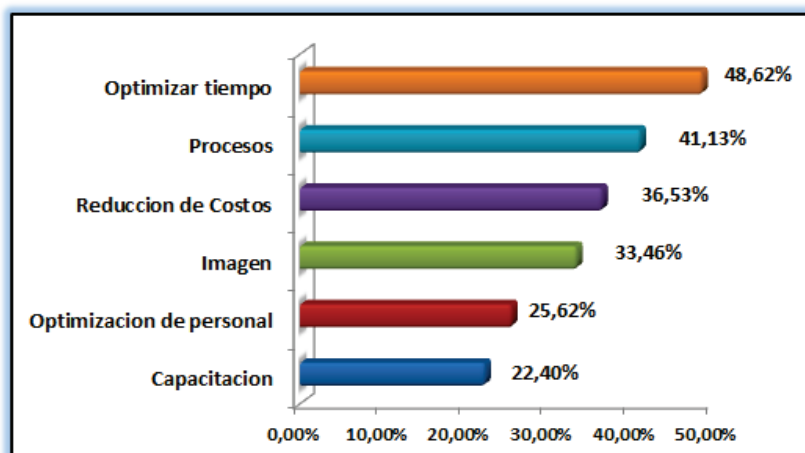
Por otro lado el MINTEL (2014), señala que al dar una valoración a los beneficios de las TIC para el mejoramiento de los resultados empresariales y procesamiento interno, obtuvieron que el 49,01% de las empresas encuestadas indican que el impacto es positivo debido a que ha permitido tener una gestión más eficiente, el 46,30% para marcar diferencias con la competencia, el 44,03% para reducir costos en la compañía y el 42,63% para incrementar las ventas, mientras que la valoración más baja con 37,50% indica que ha sido para mejorar el procesamiento interno, como se muestra en la Figura 9.



**Figura 9-** Beneficio de las TIC para el mejoramiento de los resultados empresariales y procesamiento interno

(Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2014)

En lo que se refiere a la apreciación de las empresas relacionado al aporte de las TIC en distintos factores de desempeño empresarial, el 49% indica que gracias a las TIC podrían optimizar el tiempo, el 41% señala que la contribución estaría enfocado a la mejora de sus procesos internos, y solo el 23% menciona que las TIC han aportado para optimizar la formación de sus colaboradores mediante capacitaciones, como se ilustra en la Figura 10.

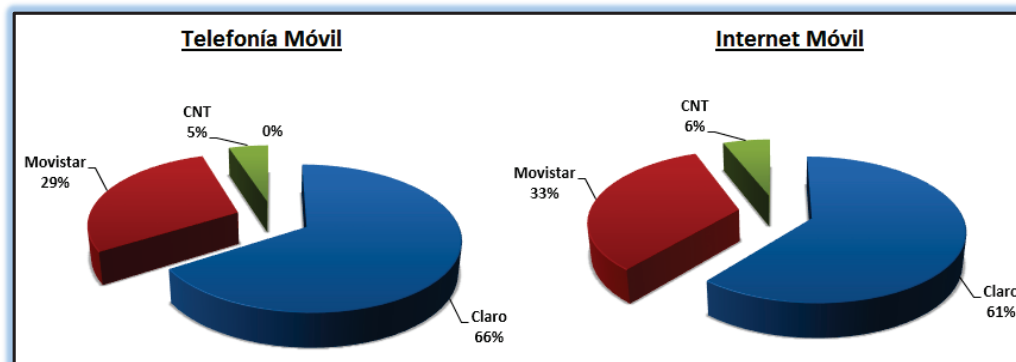


**Figura 10-** Aporte de las TIC en distintos factores de la Empresa  
(Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Informacion, 2014)

Finalmente, las TIC constituyen una herramienta tecnológica que contempla la realidad económica y social de las naciones, y que realiza un rol primordial en todas las actividades de los habitantes. El Ecuador ha tenido que evolucionar al ritmo incesante de las tecnologías, es por esto que según la encuesta realizada por el MINTEL (2014) el 92% consideran el uso de las TIC como muy significativo, por otro lado el 98% de las organizaciones encuestadas indican que las TIC presentan impactos positivos en el crecimiento de la productividad.

#### 3.1.2.4 Empresas de servicio móvil en el Ecuador

Al analizar los diferentes servicios móviles del sector de telecomunicaciones en el país en el periodo 2010 -2014(telefonía e internet), se ilustra en la Figura 11 como se encuentra compuesta la participación del mercado en el Ecuador.



**Figura 11-** Participación de mercado por producto  
(Memoria Empresarial, 2013, pág. 11)

El mercado de servicios móviles está encabezado por Claro con una participación del 66% en telefonía móvil y el 61% en internet móvil, seguida por Movistar y con una pequeña participación la empresa del Estado CNT EP.

Dentro de las proyecciones de expansión de la industria de las TELCOs en el Ecuador, Pyramid Research en su informe Country Intelligence Reports (2011), menciona que las previsiones de crecimiento del mercado Ecuatoriano respecto a las demás economías de América Latina en el periodo 2010-2015, bordeará el 5% anual y este crecimiento se relaciona con un PIB per cápita de alrededor de USD \$4000, lo que posiciona al Ecuador dentro de la media de crecimiento a nivel regional.

Al estudiar los servicios de telecomunicaciones móviles en el Ecuador se puede evidenciar que existen tres empresas que brindan este servicio, Otecel, Conecel y CNT EP, siendo las dos primeras empresas privadas y la tercera del Estado, las mismas que se detallan a continuación.

### **OTECEL (Movistar)**

De acuerdo a la información mencionada en la página web de la operadora, éste se encuentra en 24 países a nivel mundial y cuenta con aproximadamente 130.000 colaboradores.

En el Ecuador, ofrece su servicio en las 24 provincias del país, contando con aproximadamente 1.300 colaboradores, en donde el 4% son personas con discapacidad, beneficiando a más de 100.000 familias.

Según sus cifras, brinda servicios móviles innovadores a aproximadamente 5 millones de ecuatorianos, y sus ingresos representan casi el 1% del PIB nacional (movistar.com.ec, 2014).

Se detalla a continuación, en la Tabla 4 la evolución del comportamiento de los servicios de voz e internet móvil en el periodo 2010-2014.

**Tabla 4-** Participación de mercado, Clientes y Crecimiento de Mercado - Movistar

MOVISTAR						
Año	VOZ MÓVIL			INTERNET MÓVIL		
	Participación de mercado	Clientes	Crecimiento de mercado	Participación de mercado	Clientes	Crecimiento de mercado
2010	28%	4.219.817	13%	54%	181.646	62%
2011	28%	4.477.473	6%	22%	329.576	81%
2012	29%	4.972.826	11%	46%	1.296.340	293%
2013	29%	5.091.702	2%	36%	1.564.171	21%
2014	29%	5.002.512	-2%	33%	1.741.542	11%

Elaboración propia con base en (Secretaría Nacional de Telecomunicaciones, 2014)

Como se puede observar en la tabla anterior, la participación de mercado en el periodo analizado presenta un crecimiento de dos puntos porcentuales, esto se debe principalmente a que esta operadora ha pasado de 4 millones de abonados en el 2010 a 5 millones en el 2014, siendo la segunda empresa que lidera los servicios móviles en el Ecuador.

Si analizamos a los dos servicios que son parte de las TIC (voz e internet móvil), se puede observar que el crecimiento de mercado del internet móvil, ha presentado crecimientos significativos, especialmente del año 2011 al 2012 con rangos porcentuales de 81% al 293% respectivamente, este crecimiento se explica a la introducción del servicio de datos móviles en nuestro país.

### **CONECCEL (Claro)**

Conocida como Claro en el Ecuador, empezó sus operaciones en Ecuador en el año 1993 y a partir de año 2000 es subsidiaria del grupo mexicano América Móvil, proveedor que brinda servicios inalámbricos en América Latina.

Claro, sin lugar a duda es la compañía líder en telecomunicaciones móviles en el Ecuador, con el 96% de cobertura a nivel nacional, llegando a 1.300 ciudades, logrando tener una participación del mercado del 65%, según lo mencionado su página web (claro.com.ec, 2014).

**Tabla 5-**Participación de mercado, Clientes y Crecimiento de Mercado - Claro

CLARO						
Año	VOZ MÓVIL			INTERNET MÓVIL		
	Participación de mercado	Clientes	Crecimiento de mercado	Participación de mercado	Clientes	Crecimiento de mercado
2010	70%	10.441.461	13%	41%	139.661	55%
2011	70%	11.022.574	6%	73%	1.104.845	691%
2012	69%	11.722.904	6%	49%	1.389.429	26%
2013	69%	11.996.375	2%	58%	2.508.554	81%
2014	65%	11.739.628	-2%	61%	3.151.507	26%

Elaboración propia con base en (Secretaria Nacional de Telecomunicaciones, 2014)

Como se puede observar en la Tabla 5, sin lugar a duda esta empresa lidera el mercado de servicios móviles, manteniendo un número de clientes promedio desde el año 2010 de 11 millones, cuya participación de mercado ha fluctuado entre el 68 y 70%.

En el servicio de internet móvil, se puede observar que para el año 2011 este servicio presenta un crecimiento desmedido de 691% con respecto al año anterior, la causa principal de este efecto es que esta operadora fue la primera empresa en ofertar el servicio de datos a sus abonados y siendo la empresa que históricamente ha tenido la mayor participación de mercado fue más fácil introducir este servicio.

Siendo la CNT EP la única empresa pública en el Ecuador que brinda servicios fijos y móviles y al ser nuestro caso de estudio la misma será tratada a continuación:

### **Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP**



La CNT EP, es la empresa de los ecuatorianos, que brinda servicios de calidad a todas las zonas de nuestro país, teniendo cobertura nacional; como sociedad anónima, mantuvo su personería jurídica de derecho privado hasta el 25 de enero de 2010, fecha en la que se crea Corporación Nacional De Telecomunicaciones CNT EP como empresa pública, mediante Decreto Ejecutivo 218 de 14 de enero de 2010, resultado de la fusión de las empresas Andinatel S.A. y Pacifictel S.A (Dirección de Auditoría Interna CNT EP., 2013).

El 30 de Julio del año 2010 se produce la fusión por absorción de TELECSA EP empresa de servicios de telecomunicaciones móviles, uniéndose de esta forma todos los servicios de telecomunicaciones fijos y móviles(Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP., 2012).

La CNT EP en cumplimiento de las políticas sociales del Gobierno Nacional, a través del uso de la tecnología permite la inserción de la comunidad al uso de modernas herramientas de telecomunicaciones, contribuye al mejor desempeño de los procesos económicos, sociales, productivos, culturales y educativos.

Al ser un objetivo fundamental de la Corporación incluir en sus proyectos de expansión y crecimiento criterios de inclusión social para construir conjuntamente con el Estado un país solidario e inclusivo; para ello, busca entregar a la ciudadanía servicios de telecomunicaciones de última generación, a precios accesibles, con altos niveles de penetración, con trato igualitario e innovación de productos y servicios.

**Tabla 6-** Participación de mercado, Clientes y Crecimiento de Mercado– CNT EP

CNT EP						
Año	VOZ MÓVIL			INTERNET MÓVIL		
	Participación de mercado	Clientes	Crecimiento de mercado	Participación de mercado	Clientes	Crecimiento de mercado
2010	2%	301.576	-7%	5%	16.794	60%
2011	2%	263.165	-13%	5%	78.686	369%
2012	2%	258.242	-2%	5%	130.984	66%
2013	2%	403.621	56%	6%	251.726	92%
2014	5%	770.202	91%	6%	281.614	12%

Elaboración propia con base en (Secretaría Nacional de Telecomunicaciones, 2014)

Si analizamos el comportamiento de esta empresa en el periodo 2010–2014 se observa que la participación de mercado en el servicio de voz móvil se ha incrementado al 5%; sin embargo, el comportamiento del servicio de internet móvil presenta un crecimiento leve en este periodo de 5 a 6 puntos porcentuales como se muestra en la Tabla 6.

Por otro lado el comportamiento del número de clientes en el servicio de voz móvil presenta un crecimiento de aproximadamente de 400.000 usuarios pasando de 301.576 para el año 2010 a 770.202 en el año 2014. A su vez en lo que se

refiereal servicio de internet móvil ha tenido un crecimiento para el año 2014 de 15 veces más en relación al año 2010.

Por lo expuesto se puede decir, que en los servicios de voz móvil, la CNT EP es el menor participe del mercado con el 5%, mientras que Claro y Movistar se han convertido en un duopolio (65% y 30%, respectivamente); sin embargo, se evidencia que este mercado se encuentra en un proceso de transición de crecimiento ha madurez, donde la posición competitiva de CNT EP es muy débil y el grado de competitividad de los operadores Claro y Movistar es muy alto.

En los servicios de internet móvil, la CNT EP está creciendo en su participación de mercado con un 6%, mientras que Claro y Movistar han crecido significativamente (61% y 33%, respectivamente).

Es importante destacar que en cuanto a la distribución del mercado de las TELCOS en Ecuador, el operador dominante Conecel (65%) supera en 2,2 veces la participación de su inmediato seguidor Otecel (30%) y en 13 veces la participación en el mercado de la Operadora Estatal CNT EP (5 %). Es importante destacar que en cuanto al crecimiento absoluto, la empresa que más ha crecido desde el año 2010 al presente, es la CNT EP con el 93%, seguida de Otecel con el 34% y Conecel con el 29%. En la actualidad a nivel nacional, existe un total de 17, 5 millones de clientes de servicios móviles de los cuales el 78% son prepago y el 22% son pospago.

Finalmente, para el año 2014 las acciones más relevantes son los siguientes:

- **Voz Móvil:**
  - a) El efecto de sustitución ya no es solamente de la voz fija por la voz móvil.
  - b) Voz, mensajería, video conferencia están siendo provistas mediante otras soluciones tecnológicas, volviendo cada vez menos necesario los tradicionales planes de servicios de voz.
- **Internet Móvil:**
  - a) Se convierte en la plataforma de la sociedad futura.
  - b) El internet ya no es solo para el relacionamiento entre la gente y la información.



- c) Aparece el internet de las cosas conectando hasta lo imposible de ser conectado.
  - d) La convergencia de redes y la capacidad de las mismas, son motores generadores de experiencia y ubicación para la gente.
  - e) La mejor experiencia móvil percibida por los usuarios está basada en la velocidad consistente.
  - f) Los usuarios buscan y prefieren la conectividad inalámbrica (WIFI).
- **TIC:**
    - a) El 2014 es el año donde arranca la era de la nube inteligente.
    - b) Existe una gran oportunidad para las empresas, con el aprovechamiento de las capacidades internas de las TIC, más el desarrollo de procesos de consultoría ligados a este tema.

### **3.2 DIAGNÓSTICO DE LAS VARIABLES DE LOS ESPACIOS ORGANIZACIONALES DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES MÓVILES**

Tal como se indicó en el planteamiento del problema, la presente investigación pretende analizar la relación que existe entre las TIC (variable independiente) y las dimensiones de los espacios organizacionales (variable dependiente).

Para este estudio se han seleccionado las siguientes variables que conforman los lados o vértices del triángulo (BTL) presentados en el marco teórico:

1. Origen e historia
2. Ubicación
3. Tamaño
4. Moral
5. Burocratización
6. División del trabajo
7. Profesionalización
8. Recursos humanos
9. Tecnología

Considerando las variables seleccionadas y los aspectos metodológicos tratados anteriormente, en la Tabla 7 se detalla el enfoque y las técnicas de investigación que se utilizarán para el desarrollo del mismo.

**Tabla 7-** Enfoque metodológico y técnicas de investigación de las variables de los Espacios Organizacionales

Nro.	Variable	Tipo de Variable	Enfoque Metodológico	Técnica
1	Origen e historia	Dependiente	Cualitativa	Investigación Documental
2	Ubicación	Dependiente	Cuantitativa	Investigación Documental
3	Tamaño	Dependiente	Cuantitativa	Investigación Documental
4	Moral	Dependiente	Cualitativa	Observación Participante y Encuesta
5	Burocratización	Dependiente	Cualitativa	Entrevista, Investigación Documental
6	División del trabajo	Dependiente	Cualitativa	Investigación Documental
7	Profesionalización	Dependiente	Cuantitativa	Encuesta, Entrevista, Investigación Documental
8	Recursos humanos	Dependiente	Cuantitativa	Investigación Documental
9	Tecnología	Independiente	Cuantitativa	Encuesta, Investigación Documental y Observación Participante

Elaboración propia con base en (Martins, 1999)

A continuación se iniciará con el análisis de la variable independiente (TIC).

### 3.2.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

Dentro de la presente investigación las TIC han sido consideradas como la variable independiente, empero el término TIC dentro de la CNT EP., abarca varios elementos como se presentan en la Figura 12:



**Figura 12-** Elementos de la variable TIC  
Elaboración propia

En el periodo analizado se puede evidenciar que las TIC dentro de la CNT EP, inician su evolución por teléfonos análogos, pasando por computadoras de escritorio y teniendo en la actualidad teléfonos lpy computadoras portátiles, como se muestra en la Tabla 8:

**Tabla 8-** Estadísticas de las TIC en la CNT EP

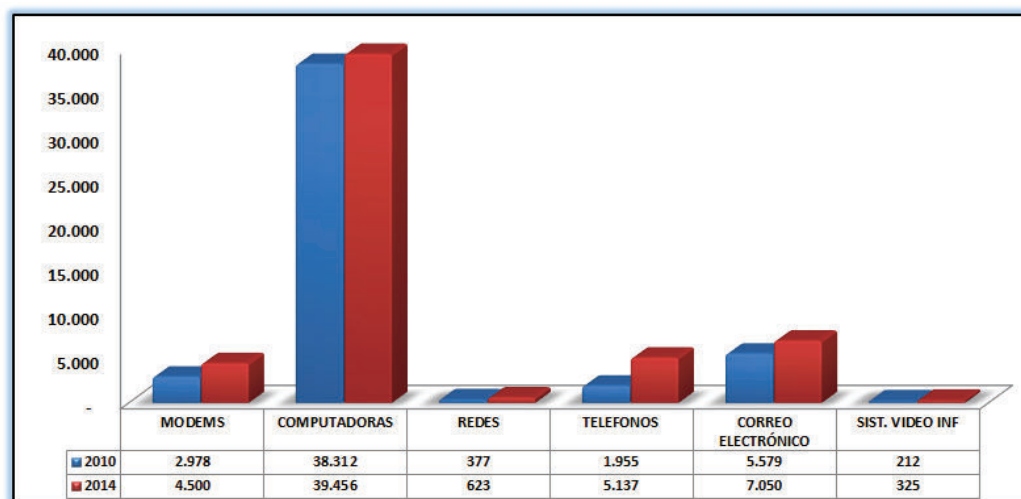
Nro.	ITEMS	2010	2011	2012	2013	2014	% Variación
1	<b>MODEMS</b>	<b>2.978</b>	<b>3.111</b>	<b>3.856</b>	<b>4.090</b>	<b>4.500</b>	<b>51%</b>
2	<b>COMPUTADORAS</b>	<b>38.312</b>	<b>38.914</b>	<b>38.897</b>	<b>38.176</b>	<b>39.456</b>	<b>3%</b>
2.1	PORTATIL	37.342	37.574	37.796	37.016	38.316	3%
2.2	ESCRITORIO	970	1.340	1.101	1.160	1.140	18%
4	<b>TELEFONOS</b>	<b>1.955</b>	<b>3.520</b>	<b>4.694</b>	<b>4.744</b>	<b>5.137</b>	<b>163%</b>
4.1	CELULARES	0	0	0	0	0	0%
4.2	IP	1.955	3.520	4.694	4.744	5.137	163%
4.3	ANALOGOS	0	0	0	0	0	0%
5	<b>SISTEMA DE VIDEO INFORMACION</b>	<b>212</b>	<b>223</b>	<b>274</b>	<b>301</b>	<b>325</b>	<b>53%</b>
6	<b>BANDA ANCHA</b>					<b>36103/44525</b>	
6.1	Download					36103 kbps	
6.2	Upload					44525 kbps	
7	<b>REDES</b>	<b>377</b>	<b>465</b>	<b>508</b>	<b>573</b>	<b>623</b>	<b>65%</b>
7.1	LAN	110	175	193	227	253	130%
7.2	WAN	267	290	315	346	370	39%
8	<b>CORREO ELECTRÓNICO</b>	<b>5.579</b>	<b>6.121</b>	<b>5.562</b>	<b>6.842</b>	<b>7.050</b>	<b>26%</b>

Elaboración propia

Al analizar lo ocurrido dentro de las TIC en el periodo 2010-2014, se puede observar que el teléfono presenta un comportamiento estable en el periodo 2010-2011 con un promedio de líneas de 2.737; sin embargo, para los años 2012, 2013 y 2014 se evidencia un crecimiento considerable con un promedio de 4.858 líneas es decir 2.120 aparatos en promedio más en relación al periodo 2010-2011.

Al continuar con el análisis de la Tabla 8 se evidencia que el ítem redes presenta el 65% de variación dentro del análisis de las TIC, localizándose en el segundo puesto. Es importante indicar que las redes se encuentran clasificadas en LAN y WAN, siendo la red LAN la que presenta el mayor porcentaje de incremento (130%) en el periodo 2010-2014, es decir aumentó de 110 redes en el 2010 a 253 redes en el 2014, por lo que presentó un crecimiento neto de 143 redes.

El sistema de video información es una combinación del teléfono y televisión, que ha permitido acortar las distancias y tiempo entre las diferentes áreas de la Corporación, si analizamos su comportamiento se puede evidenciar que en el año 2010 la CNT EP adquiere con fuerza este servicio (212) mientras que para el año 2011 su adquisición es menor en relación al año anterior, creciendo apenas en un 5%. La tasas porcentuales para el periodo 2012-2014 presentan un crecimiento del 14% evidenciando de esta manera que la CNT EP se mantuvo a la vanguardia de los países en desarrollo, adquiriendo tecnología de punta para que la empresa sea una organización tecnológica tanto interna como externa, como se ilustra en la Figura 13.



**Figura 13-** Comportamiento de las TIC CNT EP  
Elaboración propia

El modem al ser un equipo que permite comunicaciones digitales a través de medios físicos analógicos, ha logrado mantener en el periodo analizado una tendencia creciente con tasas porcentuales en promedio del 11% dentro de la CNT EP, es así que pasó de 2 mil aparatos en el 2010 a 4 mil módems para el año 2014, mostrando un crecimiento de 51% en este lapso de tiempo.

El correo electrónico al ser uno de los medios de comunicación formal dentro de la Corporación, ha ido cambiando en función al ingreso o egreso de personal a la CNT EP, debido a que todos los colaboradores deben disponer de este medio. Es así que este ítem presenta un crecimiento del 26% en el periodo 2010-2014.

Las computadoras constituyen el último elemento, presentando un crecimiento de 3% al analizar el año 2010 en relación al 2014; sin embargo, es importante destacar que este elemento se encuentra compuesto por: computadoras portátiles y computadoras de escritorio, que representan el 97% y 3% respectivamente

Finalmente, en lo que se refiere a Banda Ancha dentro de la CNT EP, la misma ha ido evolucionando de acuerdo a las necesidades que ha requerido. Actualmente la Corporación cuenta con un ancho de banda de bajada de 36103 kbps y de subida de 44525 kbps, es decir que cada colaborador se demora aproximadamente 12 segundo en descargar cualquier tipo de información.

### **3.2.2 VARIABLES DEPENDIENTES**

Como se mencionó anteriormente son ocho las variables dependiente que han sido determinadas para el presente análisis, y se iniciará con el estudio de Origen e Historia de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, posteriormente se analizará: Origen e Historia, Ubicación, Tamaño, Burocratización, División del Trabajo, Profesionalización, Recursos Humanos y la Moral.

#### **3.2.2.1 Origen e Historia**

En el año 2010 nace la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, como empresa pública, CNT EP presta todos los servicios de telecomunicaciones: finales<sup>1</sup> y portadores<sup>2</sup>, servicios de valor agregado, servicios de audio y video por

---

<sup>1</sup>Proporcionan la capacidad completa para la comunicación entre usuarios, incluidas las funciones del equipo terminal y que generalmente requieren elementos de conmutación.

suscripción, radiodifusión y demás servicios que se incluyan a futuro dentro de este sector estratégico, prestación que se desarrollará de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente.

La CNT EP, puede utilizar cualquier innovación tecnológica para proveer los servicios descritos, frente a un negocio de alta dinámica y competencia como son las telecomunicaciones. Adicionalmente, trabaja día a día en el diseño, producción y oferta de servicios innovadores, adaptados a las exigencias del mercado interno y externo y adopta decisiones agresivas para competir con estandarización de calidad, acordes a las exigencias de un mundo globalizado.

Es así que las ideas de innovación estratégica están dirigidas al mejoramiento del servicio al cliente y su fidelización, inversión para el desarrollo de servicios integrales, la transparencia de gestión y el perfeccionamiento continuo del recurso humano.

Las fechas e hitos de trascendencia para la CNT EP son los siguientes:

- 1884: Transmisión de primer mensaje telegráfico entre Quito y Guayaquil.
- 1949: Creación de la Empresa de Teléfonos de Quito (ETQ).
- 1952: Creación de la Empresa de Teléfonos de Guayaquil (ETG).
- 1972: Integración del sector mediante el Instituto Nacional de Telecomunicaciones (IETEL) y la inauguración de primera Estación Terrena (Quito), mismo que incorpora al país a los beneficios del servicio vía satélite.
- 1992: Gracias a la Ley Especial de Telecomunicaciones, se crea la Empresa Estatal de Telecomunicaciones (EMETEL).
- 1995: Mediante reforma a la Ley Especial de Telecomunicaciones, EMETEL se transforma en EMETEL S.A., sujeta a la Ley de Compañías.
- 1997: Mediante decisión de EMETEL S.A. y con estudios exhaustivos de consultoras internacionales, se crean las dos empresas Andinatel S.A y Pacifictel S.A.
- 2008: Se creó la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT S.A.

---

<sup>2</sup>Proporcionan la capacidad necesaria para la transmisión de señales entre puntos de terminación de red definidos.

- 2010: Se expidió la Ley Orgánica de Empresas Públicas y mediante decreto ejecutivo se creó la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, producto de la fusión por absorción de Telecsa EP.

En términos generales, la CNT EP sigue manteniendo hasta la presente fecha el mismo campo de acción acoplándose a los avances tecnológicos y ofreciendo tecnología de punta, acorde al resto de países para el beneficio de los ecuatorianos.

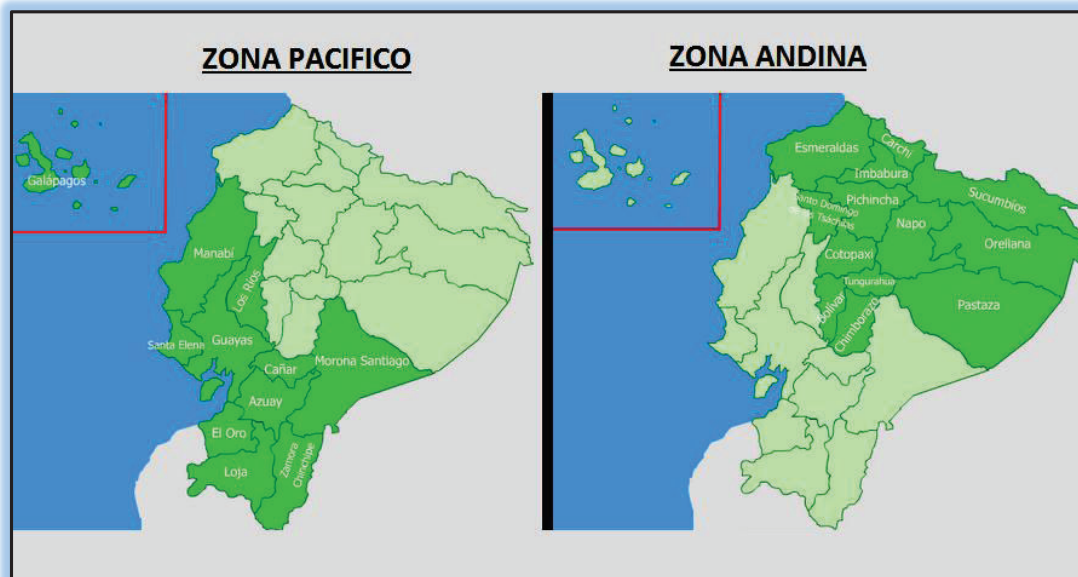
### 3.2.2.2 Ubicación

El proceso de fusión que se hace referencia en el punto anterior, ha significado como es lógico, que todas las acciones emprendidas se hayan enfocado en lograr efectivizar la fusión de la Corporación en la práctica, integrando todos los rincones a nivel nacional. Es así que en el año 2010 la CNT EP se encontraba dividida en dos zonas: Andina y Pacífico, las que se hallaban formadas como se muestra en la Tabla 9 y Figura 14:

**Tabla 9-** División de zonas de la CNT EP al año 2010

Zona	Provincias
Pacífico	Azuay, Cañar, El Oro, Galápagos, Guayas, Loja, Los Ríos, Manabí, Morona Santiago, Santa Elena y Zamora Chinchipe
Andina	Bolívar, Carchi, Chimborazo, Cotopaxi, Esmeraldas, Imbabura, Napo, Orellana, Pastaza, Pichincha, Santo Domingo, Sucumbíos y Tungurahua

(Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP., 2011)



**Figura 14-** Zona Andina y Zona Pacífico CNT EP 2010

Elaboración propia

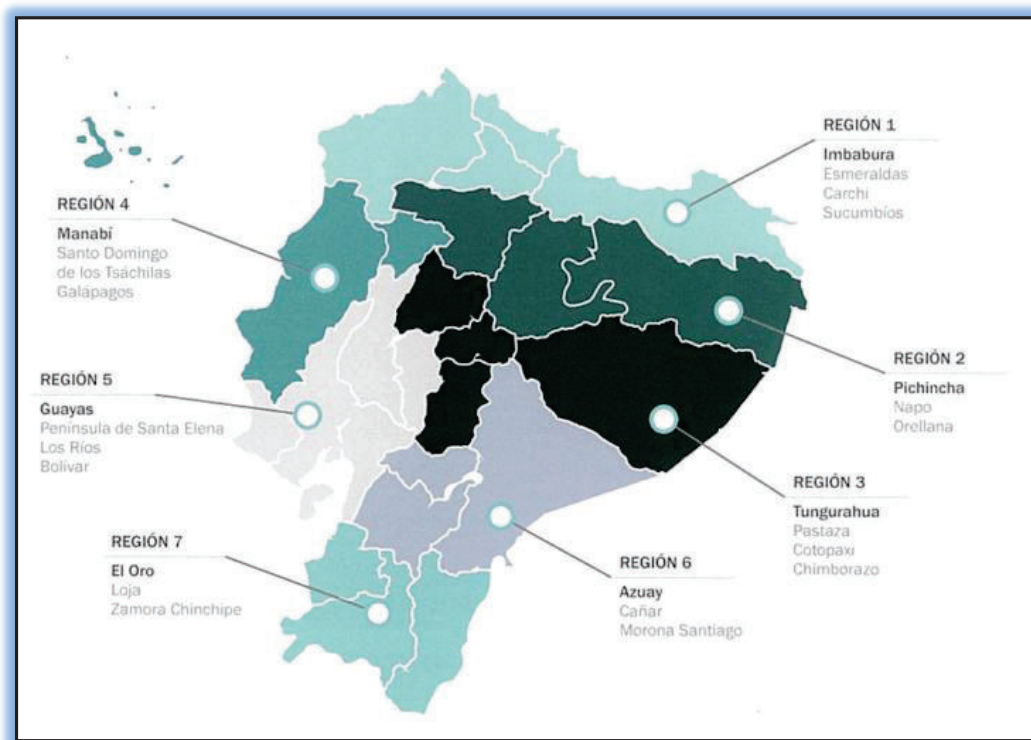
A partir del año 2011, la CNT EP con la finalidad de llegar a todos los rincones del Ecuador reestructuró su distribución geográfica, cambiando de dos zonas a 7 regiones a nivel nacional las mismas que se encuentran compuestas como se detalla en la Tabla 10 y Figura 15:

**Tabla 10-** División de Regiones de la CNT EP al año 2011

Región	Provincias
Región 1	Agencia Regional Uno (1) Imbabura, Agencia Provincial Carchi, Agencia Provincial Esmeraldas y Agencia Provincial Sucumbíos
Región 2	Agencia Regional Dos (2) Pichincha, Agencia Provincial Orellana y Agencia Provincial Napo
Región 3	Agencia Regional Tres (3) Tungurahua, Agencia Provincial Cotopaxi, Agencia Provincial Pastaza y Agencia Provincial Chimborazo
Región 4	Agencia Regional Cuatro (4) Manabí, Agencia Provincial Santo Domingo de los Tsáchilas y Agencia Provincial Galápagos
Región 5	Agencia Regional Cinco (5) Guayas, Agencia Provincial Santa Elena, Agencia Provincial Los Ríos y Agencia Provincial Bolívar
Región 6	Agencia Regional Seis Azuay, Agencia Provincial Cañar y Agencia Provincial Morona Santiago
Región 7	Agencia Regional Siete (7) El Oro, Agencia Provincial Loja y Agencia Provincial Zamora Chinchipe

(Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP., 2011)





**Figura 15- Regionales CNT EP**

Elaboración propia

Finalmente, cada una de las regiones tiene la responsabilidad de ejecutar los procesos de operación de la empresa de acuerdo a su jurisdicción y se encuentra conformado por los Administradores Regionales y Provinciales bajo la denominación de Gerentes, llegando de esta manera a sectores rurales con cobertura en las 24 provincias, y conectando en la mayoría de cantones de país a través de fibra óptica.

### 3.2.2.3 Tamaño

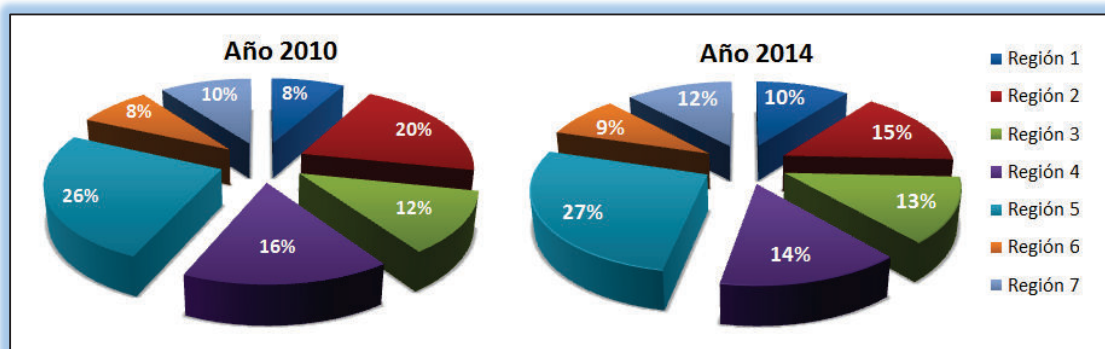
Por otro lado la CNT EP, no solo se preocupó por mantener una cobertura a nivel nacional, sino también en mejorar su servicio al cliente, para lo cual incrementó sus centros integrados de servicios (CIS) en todo el país; es así que para el año 2010 la CNT EP contaba con 99 CIS mientras que para el año 2014 fueron 202, es decir, tuvo un crecimiento del 104% en relación al inicio del periodo analizado. En la Tabla 11 se presenta el número de CIS por regiones y el porcentaje de crecimiento:

**Tabla 11-** Centros Integrados de Servicios por Regiones

<b>REGIONALES</b>	<b>2.010</b>	<b>2.014</b>	<b>% Crecimiento</b>
<b>REGIÓN 1</b>	<b>8</b>	<b>21</b>	<b>163%</b>
Carchi	1	4	300%
Esmeraldas	2	7	250%
Imbabura	4	7	75%
Sucumbíos	1	3	200%
<b>REGIÓN 2</b>	<b>20</b>	<b>31</b>	<b>55%</b>
Napo	1	2	100%
Orellana	1	4	300%
Pichincha	18	25	39%
<b>REGIÓN 3</b>	<b>12</b>	<b>26</b>	<b>117%</b>
Chimborazo	2	6	200%
Cotopaxi	4	9	125%
Pastaza	1	3	200%
Tungurahua	5	8	60%
<b>REGIÓN 4</b>	<b>16</b>	<b>29</b>	<b>81%</b>
Galápagos	1	3	200%
Manabí	14	23	64%
Santo Domingo	1	3	200%
<b>REGIÓN 5</b>	<b>25</b>	<b>54</b>	<b>116%</b>
Bolívar	1	4	300%
Guayas	18	36	100%
Los Ríos	5	11	120%
Santa Elena	1	3	200%
<b>REGIÓN 6</b>	<b>8</b>	<b>17</b>	<b>113%</b>
Azuay	4	7	75%
Cañar	2	5	150%
Morona Santiago	2	5	150%
<b>REGIÓN 7</b>	<b>10</b>	<b>24</b>	<b>140%</b>
El Oro	5	11	120%
Loja	4	10	150%
Zamora Chinchipe	1	3	200%
<b>TOTAL</b>	<b>99</b>	<b>202</b>	<b>104%</b>

Elaboración propia

Al analizar la evolución de los CIS en el periodo 2010-2014, se puede evidenciar que todas las regiones han presentado crecimientos importantes, fluctuando en rangos porcentuales que van desde el 39% hasta el 300% que corresponden a las provincias de Pichincha y Bolívar respectivamente; destacando a esta última provincia que a pesar de ser una de las más pequeñas ha crecido de 1 a 4 CIS en alrededor de 4 años, lo cual representa la implementación de un CIS por año.



**Figura 16-** Composición de los CIS en los años 2010-2014  
Elaboración propia

En la Figura 16, se puede evidenciar la composición de los CIS en cada una de las regionales, se puede observar que tanto en el año 2010 como en el 2014 la regional 5 es quien tiene la mayor participación de CIS, pasando de 26% a 27% respectivamente a nivel nacional; seguido de la regional 2 con una participación del 16% para el 2010 y del 14% en el 2014.



**Figura 17-** Centros Integrados de Servicios (CIS) remodelados  
Elaboración propia en base a la (CNT EP)

Es importante señalar, que como se puede observar en la Figura 17, hasta Diciembre de 2014 se han remodelado 108 Centros Integrados de Servicio con una inversión total de 9 millones beneficiando a cerca de 8,5 millones de ecuatorianos (soy.cnt.com.ec, 2015).

### 3.2.2.4 Moral

La moral dentro de una organización es una variable difícil de evaluar, puesto que se refiere a las normas y creencias que una persona tiene y lo relaciona con los valores institucionales, razón por la cual dentro de la presente investigación a esta variable se la analizó desde la perspectiva interna. Es decir; cómo la moral de los trabajadores forma parte de la moral de la empresa.

#### 3.2.2.4.1 Entrevistas

De acuerdo a lo señalado en el marco teórico, el tipo de muestro que se utilizó fue el de Conveniencia, para lo cual se entrevistó a las autoridades y colaboradores considerados como claves y que aportaron con su criterio para conocer la moral de la CNT EP.

Las personas seleccionadas para las entrevistas son las siguientes:

- ✓ Ing. César Regalo, Gerente General CNT EP.
- ✓ Arq. Reinaldo Torres, Gerente de Desarrollo Organizacional CNT EP.
- ✓ Ing. Francisco Martínez, Gerente de Aseguramiento de Ingresos CNT EP.
- ✓ Ing. Luis Estévez, Jefe de Prevención de Fraude CNT EP.
- ✓ Ing. Paola Ibáñez, Jefe de Aseguramiento de Ingresos CNT EP.
- ✓ Ing. Fernando Castro, Analista de la Regional 5 CNT EP.
- ✓ Econ. Darwin Guerrero, Analista de Gestión de Facturación.

A continuación, se resume los principales hallazgos de las entrevistas realizadas a los colaboradores antes mencionados, las mismas que se encuentran detalladas en el Anexo D y Anexo E.

En primer lugar, fue necesario conocer los puntos de vista del CEO de la institución, donde se evidencia que la cabeza de esta empresa tiene un principio de vida que lo pone en práctica tanto en su vida personal como profesional, e indica que para él hay una relación directa entre ser un buen padre y un buen gerente, ya que no concibe a un buen gerente sino tiene una buena familia(Regalado Iglesias, 2015).

Por otro lado, él está convencido que la pasión y convicción que cada persona pone en una actividad lo hace por liderazgo y que ese ejemplo hay que dar tanto

en el hogar como en el trabajo. Afirma que hay que ser un ejemplo para los hijos ya que si un padre tiene un buen comportamiento los hijos creerán en ellos.

El Arquitecto Torres, Gerente Nacional de Desarrollo Organizacional (DEO) de la CNT EP, por su parte señala que un pilar fundamental de la Corporación es la Responsabilidad Social Corporativa que se basa en el bienestar integral de sus empleados, para lo cual han trabajado en varios programas tales como: derechos humanos, cuidado del medio ambiente, pausas activas, equidad salarial entre otros.

Paralelamente han realizado procesos de comunicación e información y desarrollo-formación que ha permitido que sus colaboradores crezcan profesionalmente creando Escuelas de Formación en áreas como: comercial, técnica, de liderazgo de mandos medios y gestión del conocimiento especializado al puesto de trabajo.

El Gerente DEO (2015) indica respecto al ambiente laboral, “medimos continuamente el clima laboral como mecanismos para desarrollar planes de mejora continua. Las políticas de gestión salarial se diseñan basadas estrictamente en un marco justo y equitativo y en relación con el mercado laboral tanto privado como público”

Francisco Martínez, Gerente de Aseguramiento de Ingresos (2015) señala que se siente orgulloso de trabajar para la Corporación, con lo bueno y lo malo, porque además de contribuir a la sociedad ecuatoriana, también contribuye a todos los que forman parte de la Corporación.

Luis Estévez, Jefe de Prevención de Fraude (2015), indica que es fundamental que exista un buen ambiente de trabajo porque cuando las personas se sienten bien dan lo mejor de sí mismo y eso se contagia dentro de su lugar de trabajo.

Por otra parte Paola Ibáñez, Jefe de Aseguramiento de Ingresos (2015), menciona que muy pocos tienen un cariño innato y fuerte hacia la empresa como lo tiene ella, que ha trabajado puesta la camiseta.

Por su parte Fernando Castro, Analista de la Regional 5 (2015), señala que en términos generales existe una campaña muy fuerte para que exista un espíritu de

empatía; sin embargo, hay que recordar que todos somos seres humanos y existen criterios que no probablemente no se comparten, pero si podría decir que en un porcentaje muy elevado, la gente y todos los que conforman la CNT EP saben y tienen claro a donde se quiere llegar.

Finalmente, Darwin Guerrero Analista de Gestión de Facturación (2015). Indica que la CNT EP es una empresa que se encuentra a la vanguardia de la industria de Telecomunicaciones, lo que permite que los profesionales exploten sus aptitudes y desarrollen un aprendizaje diario de este negocio convergente.

#### 3.2.2.4.2 Encuestas

Con la finalidad de conocer la percepción que tienen los colaboradores de la Corporación sobre la moral de la misma, se remitió mediante correo electrónico una encuesta cuya finalidad fue identificar las oportunidades que permitan mejorar el ambiente y la moral en la CNT EP. El formato de la encuesta se adjunta en el Anexo F, así como la evidencia de la realización de las encuestas (Anexo G).

De acuerdo a lo mencionado en el marco teórico, para determinar el tamaño de la muestra se aplicó el muestro aleatorio simple, obteniendo como resultado una muestra de 364 colaboradores con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%.

$$n = \frac{N \times \sigma^2 \times Z^2}{(N - 1) \times e^2 + \sigma^2 \times Z^2}$$

**N** = 7050 (tamaño de la población)

$\sigma^2$  = 0,5 (desviación estándar de la población)

**Z** = 1,96 (nivel de confianza 95%)

**e** = 0,05 (límite aceptable de error muestral)

$$n = \frac{N \times \sigma^2 \times Z^2}{(N-1) \times e^2 + \sigma^2 \times Z^2}$$

$$n = \frac{7050 \times 0,5^2 \times 1,96^2}{(7050-1) \times 0,05^2 + 0,5^2 \times 1,96^2}$$

$$n = 364,4$$

A continuación se mostrarán los principales resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los colaboradores de la CNT EP, con la finalidad de conocer el ambiente de trabajo y la moral de la Corporación.

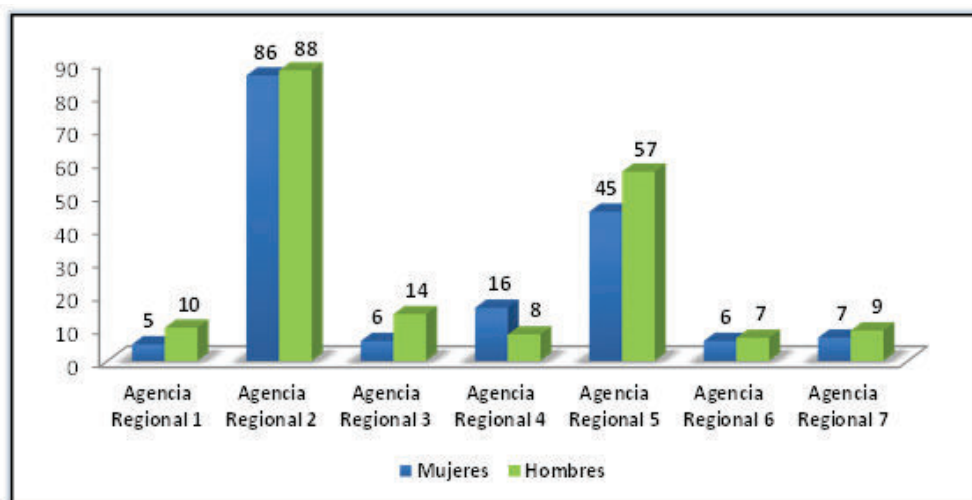
### Datos personales

#### ✓ Género y Región

**Tabla 12-** Tipo de género de los colaboradores encuestados de la CNT EP

Regional	Mujeres	% Mujeres	Hombres	% Hombres
Agencia Regional 1	5	3%	10	5%
<b>Agencia Regional 2</b>	86	50%	88	45%
Agencia Regional 3	6	4%	14	7%
Agencia Regional 4	16	9%	8	4%
<b>Agencia Regional 5</b>	45	26%	57	30%
Agencia Regional 6	6	4%	7	4%
Agencia Regional 7	7	4%	9	5%
<b>Total general</b>	<b>171</b>	<b>47%</b>	<b>193</b>	<b>53%</b>

Elaboración propia



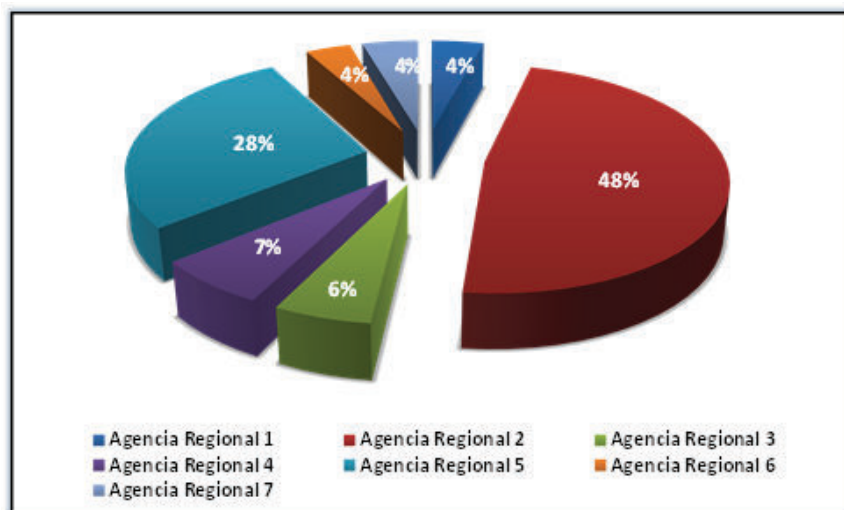
**Figura 18**-Género de los colaboradores encuestados de la CNT EP  
Elaboración propia

Del total de encuestados el 47% corresponde al género femenino y el 53% al género masculino. Cabe señalar que la Regional 2 y la Regional 5 son las dependencias que mayor número de personal disponen, razón la cual el número de encuestas es mayor que en el resto de regionales como se muestra en la Tabla 12 y Figura 18.

El 50% del personal femenino encuestado se encuentra en la Regional 2, seguido por la Regional 5 y 4 con el 26% y 9% respectivamente, mientras que las regionales 3, 6 y 7 tienen una participación del 4% y finalmente la Regional 1 con el 3%.

En lo que respecta al género masculino, el mayor número de encuestas se encuentra en la Regional 2 y 5 con el 45% y 30% respectivamente, seguidos por las Regionales 3, 1, 7, 4 y 6 en rangos porcentuales que varían de 7 a 4.





**Figura 19**-Porcentaje de encuestas por Agencias Regionales de la CNT EP  
Elaboración propia

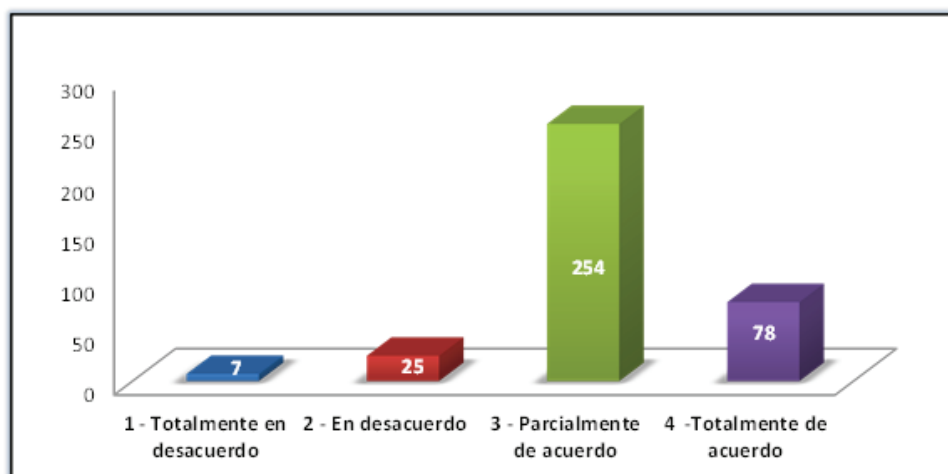
El 48% y 28% del total de colaboradores encuestados corresponden a la Regional 2 y 5 respectivamente, seguidos por las Regionales 4, 3, 1, 6 y 7 con 7%, 6% y 4% como se ilustra en la Figura 19.

✓ **Pregunta 1:** ¿Estoy satisfecho con mi ambiente de trabajo?

**Tabla 13**-Resultado pregunta N°1

Pregunta N° 1		
Escala	Frecuencia	%
1 - Totalmente en desacuerdo	7	2%
2 - En desacuerdo	25	7%
3 - Parcialmente de acuerdo	254	70%
4 - Totalmente de acuerdo	78	21%
<b>Total general</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia



**Figura 20-**Resultado pregunta N°1  
Elaboración propia

El 70% de los encuestados indican que están parcialmente de acuerdo con el ambiente de trabajo, el 18% totalmente de acuerdo, el 7% en desacuerdo y el 2% están totalmente en desacuerdo como se indica en la Tabla 13.

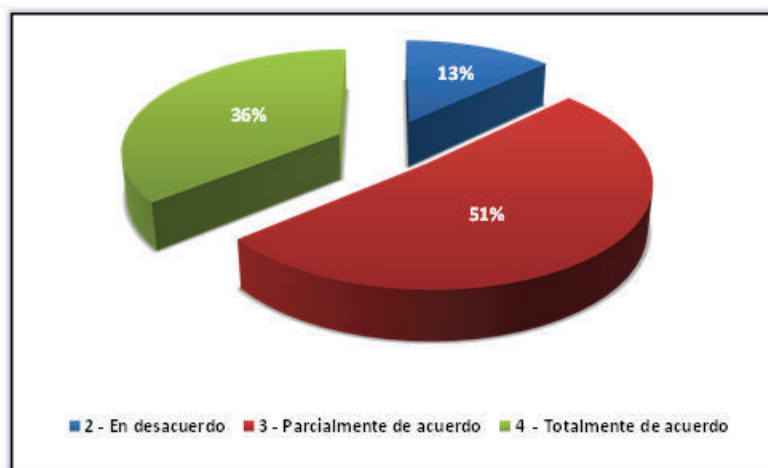
Se puede evidenciar en la Figura 20, que del total de empleados de la Corporación 620 colaboradores se encuentran en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con su ambiente de trabajo que corresponde al 7% y 2% respectivamente.

- ✓ **Pregunta 2:** ¿Su jefe presenta los objetivos de la Corporación de tal manera que crea un conocimiento común de misión e identidad entre sus colaboradores?

**Tabla 14-**Resultado pregunta N°2

Pregunta N° 2		
Escala	Frecuencia	%
1 - Totalmente en desacuerdo	0	0%
2 - En desacuerdo	47	13%
3 - Parcialmente de acuerdo	186	51%
4 - Totalmente de acuerdo	131	36%
<b>Total general</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia



**Figura 21-**Resultado pregunta N°2  
Elaboración propia

De los 364 encuestados, 186 colaboradores señalan que están parcialmente de acuerdo que: su jefe presenta los objetivos de la Corporación de tal manera que crea un conocimiento común de misión e identidad entre sus colaboradores, mientras 131 y 47 colaboradores están totalmente de acuerdo y en desacuerdo respectivamente, como se presenta en la Tabla 14 y Figura 21.

- ✓ **Pregunta 3:** En la Corporación ¿los funcionarios consideran los reglamentos internos vigentes antes de tomar acción?

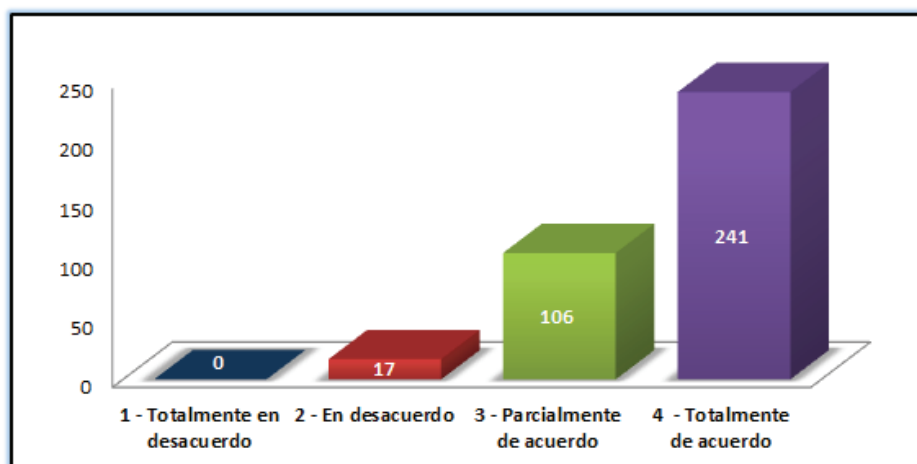
Esta pregunta fue utilizada en el análisis de la burocratización que se encuentra en el literal 3.2.2.5.

- ✓ **Pregunta 4:** Las herramientas y equipos asignados a usted ¿son conservados de manera adecuada?

**Tabla 15-**Resultado pregunta N°4

Pregunta N° 4		
Escala	Frecuencia	%
1 - Totalmente en desacuerdo	0	0%
2 - En desacuerdo	17	5%
3 - Parcialmente de acuerdo	106	29%
4 - Totalmente de acuerdo	241	66%
<b>Total general</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia



**Figura 22-**Resultado pregunta N°4  
Elaboración propia

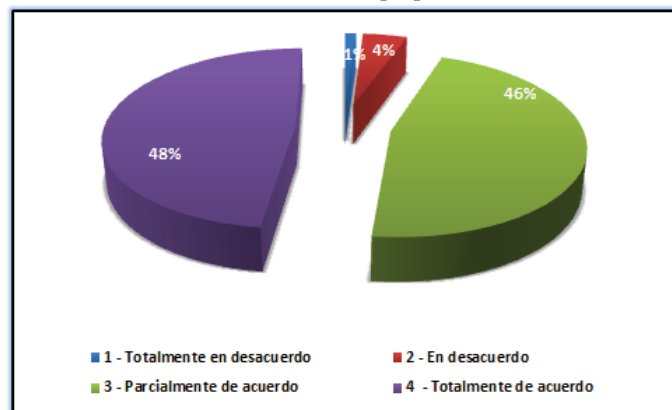
De los 364 colaboradores encuestados, 241 indican que las herramientas y equipos asignados son conservados de manera adecuada, 106 colaboradores están parcialmente de acuerdo y 17 se encuentran en desacuerdo, como se presenta en la Tabla 15 y Figura 22.

✓ **Pregunta 5:** ¿Los clientes internos reciben el servicio que requiere?

**Tabla 16-**Resultado pregunta N°5

Pregunta N° 5		
Escala	Frecuencia	%
1 - Totalmente en desacuerdo	4	1%
2 - En desacuerdo	16	4%
3 - Parcialmente de acuerdo	169	46%
4 - Totalmente de acuerdo	175	48%
<b>Total general</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia



**Figura 23-**Resultado pregunta N°5  
Elaboración propia

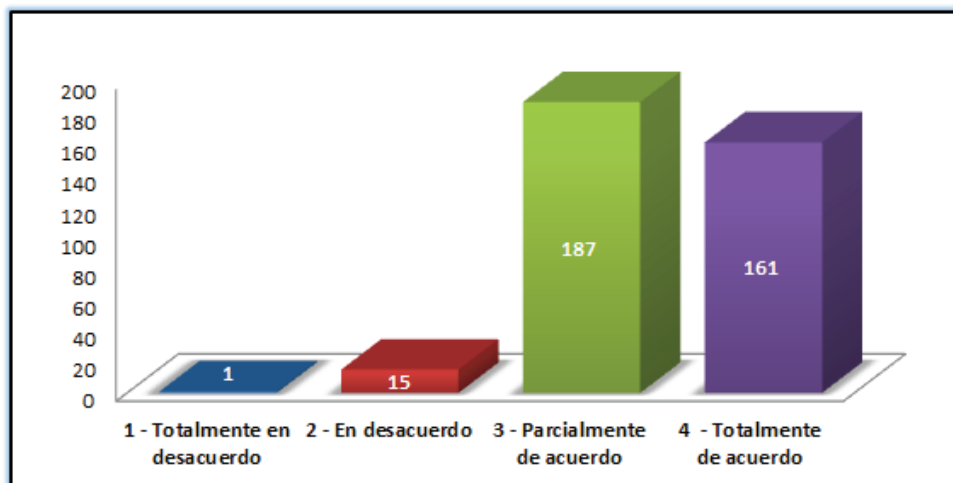
El 48% de los colaboradores encuestados expresaron que se encuentran totalmente de acuerdo que los clientes internos reciben de su parte el servicio que requiere, el 46%, 4% y 1% se encuentran parcialmente de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente , como se presenta en la Tabla 16 y Figura 23.

- ✓ **Pregunta 6:** En la CNT EP ¿valoran su trabajo y hacen que se sienta orgulloso de colaborar para esta empresa?

**Tabla 17-**Resultado pregunta N°6

Pregunta N° 6		
Escala	Frecuencia	%
1 - Totalmente en desacuerdo	1	0%
2 - En desacuerdo	15	4%
3 - Parcialmente de acuerdo	187	51%
4 - Totalmente de acuerdo	161	44%
<b>Total general</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia



**Figura 24-**Resultado pregunta N°6

Elaboración propia

187 colaboradores encuestados, manifestaron que están parcialmente de acuerdo que en la CNT EP valoran su trabajo y hacen que se sienta orgulloso de colaborar para esta empresa, 161 están totalmente de acuerdo, 15 en desacuerdo y 1 totalmente en desacuerdo, como se muestra en la Tabla 17 y Figura 24.

- ✓ **Pregunta 7:** En la CNT EP ¿existe un espíritu de empatía en que se sienta que “todos somos la Corporación”?

Tabla 18-Resultado pregunta N°7

Pregunta N° 7		
Escala	Frecuencia	%
1 - Totalmente en desacuerdo	22	6%
2 - En desacuerdo	58	16%
3 - Parcialmente de acuerdo	280	77%
4 - Totalmente de acuerdo	4	1%
<b>Total general</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia

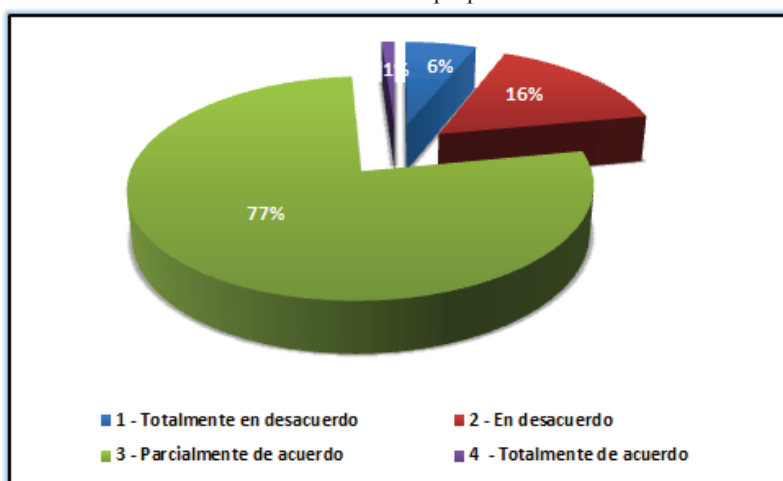


Figura 25-Resultado pregunta N°7

Elaboración propia

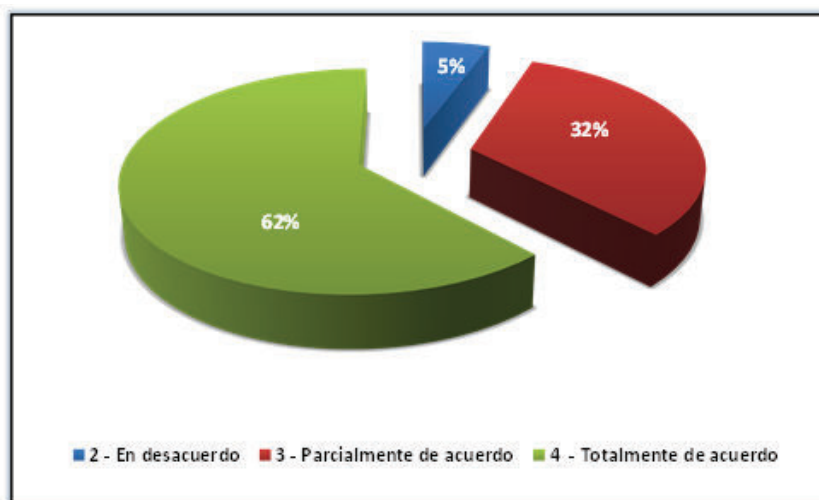
El 77% de los colaboradores señalan que están parcialmente de acuerdo que en la CNT exista un espíritu de empatía en que se sienta que “todos somos la Corporación”, mientras que el 16% están en desacuerdo y el 6% y 1% están totalmente en desacuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente, como se indica en la Tabla 18 y Figura 25.

✓ **Pregunta 8:** ¿El superior inmediato da un buen ejemplo?

Tabla 19-Resultado pregunta N°8

Pregunta N° 8		
Escala	Frecuencia	%
1 - Totalmente en desacuerdo	0	0%
2 - En desacuerdo	20	5%
3 - Parcialmente de acuerdo	118	32%
4 - Totalmente de acuerdo	226	62%
<b>Total general</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia



**Figura 26-**Resultado pregunta N°8  
Elaboración propia

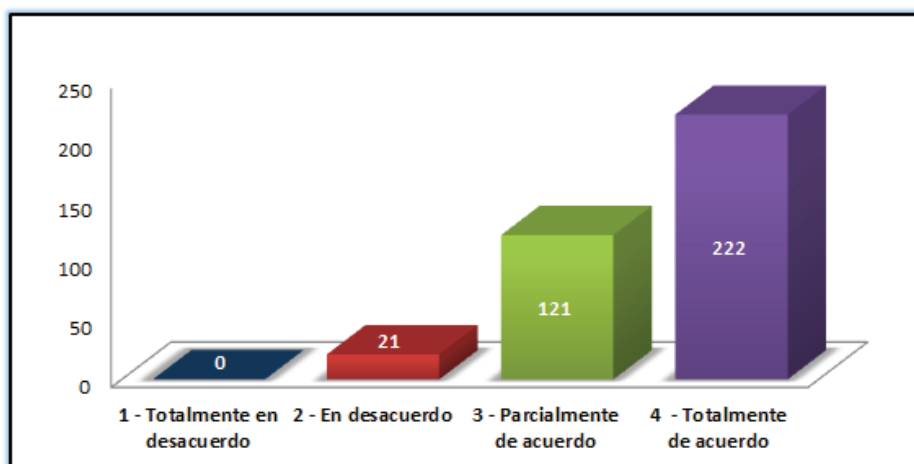
En lo que respecta a si el superior inmediato da un buen ejemplo, el 62% de los colaboradores encuestados señalaron que están totalmente de acuerdo, el 32% que están parcialmente de acuerdo y el 5% que están en desacuerdo, como se observa en la Tabla 19 y Figura 26.

- ✓ **Pregunta 9:** ¿El jefe inmediato tiene clara la misión, visión y objetivos de su grupo de colaboradores?

**Tabla 20-**Resultado pregunta N°9

Pregunta N° 9		
Escala	Frecuencia	%
1 - Totalmente en desacuerdo	0	0%
2 - En desacuerdo	21	6%
3 - Parcialmente de acuerdo	121	33%
4 - Totalmente de acuerdo	222	61%
<b>Total general</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia



**Figura 27-**Resultado pregunta N°9  
Elaboración propia

Del total de encuestados, 222 colaboradores expresaron que están totalmente de acuerdo que el jefe inmediato tiene clara la misión, visión y objetivos de su grupo de trabajo, 121 empleados está parcialmente de acuerdo y 21 están en desacuerdo, como se indica en la Tabla 20 y Figura 27.

- ✓ **Pregunta 10:** ¿Su jefe le comunica y da directrices claras sobre la política, reglas, reglamentos y procedimientos de la Corporación?

Esta pregunta fue utilizada en el análisis de la burocratización que se encuentra en el literal 3.2.2.5.

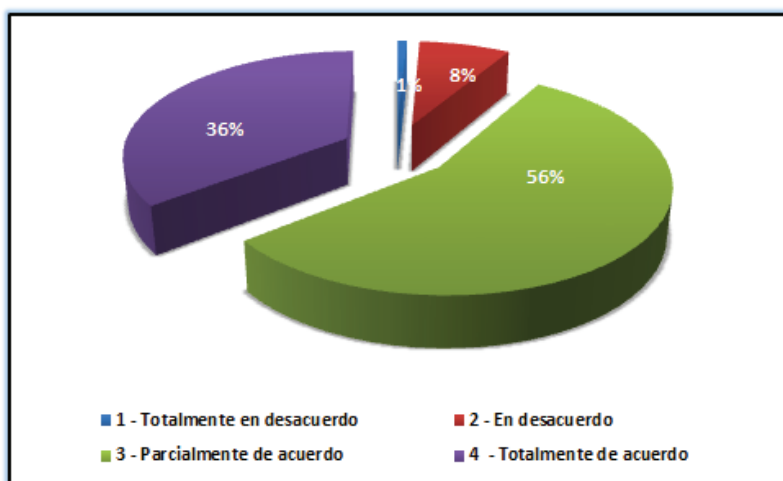
- ✓ **Pregunta 11:** ¿Considera que los canales de comunicación entre la alta gerencia y las áreas de la Corporación son buenas?

**Tabla 21-**Resultado pregunta N°11

Pregunta N° 11		
Escala	Frecuencia	%
1 - Totalmente en desacuerdo	3	1%
2 - En desacuerdo	29	8%
3 - Parcialmente de acuerdo	209	56%
4 - Totalmente de acuerdo	133	36%
<b>Total general</b>	<b>374</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia





**Figura 28-**Resultado pregunta N°11  
Elaboración propia

El 56% de los encuestados indican que, se encuentran parcialmente de acuerdo con los canales de comunicación entre la alta gerencia y las áreas de la Corporación son buenas, el 36% está totalmente de acuerdo, 8% en desacuerdo y 1% totalmente en desacuerdo, como se muestra en la Tabla 21 y Figura 28.

✓ **Pregunta 12:**¿Sabe dónde dirigirse cuando tenga un inconveniente en el trabajo?

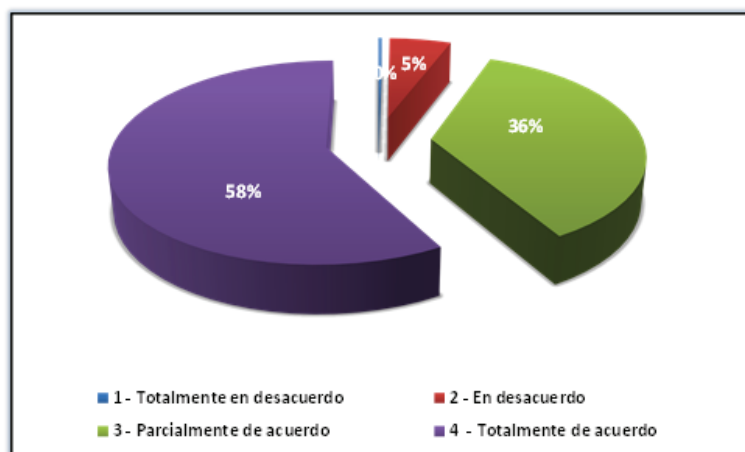
Esta pregunta fue utilizada en el análisis de la división de trabajo que se encuentra en el literal 3.2.2.6.

✓ **Pregunta 13:**¿La Alta Gerencia se preocupa por su futuro profesional y define plan de carrera para incentivar su desarrollo?

**Tabla 22-**Resultado pregunta N°13

Pregunta N° 13		
Escala	Frecuencia	%
1 - Totalmente en desacuerdo	1	0%
2 - En desacuerdo	20	5%
3 - Parcialmente de acuerdo	131	36%
4 - Totalmente de acuerdo	212	58%
<b>Total general</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia



**Figura 29-**Resultado pregunta N°13  
Elaboración propia

El 58% del total de los colaboradores encuestados indican que están totalmente de acuerdo con que la Alta Gerencia se preocupa por su futuro profesional y define plan de carrera para incentivar su desarrollo, mientras que el 36% y 5% están parcialmente de acuerdo y en desacuerdo respectivamente, como se presenta en la Tabla 22 y Figura 29.

Finalmente, los colaboradores de la CNT EP según la encuesta realizada indican que el ambiente laboral y la moral de la Corporación al poner en la escala del 1 al 4 el resultado es 4 en relación a la moda, como se muestra en la Tabla 23. Esto se evidencia en las áreas de Trabajo Social y de Relaciones Laborales, ya que en sus expediente no existe reclamos, denuncias o quejas que se relacionen con los factores antes mencionados, señalando que la CNT EP adopta buenas prácticas que buscan fomentar en sus empleados buen ambiente laboral, garantiza los derechos humanos, equidad, respeto, igual de género, consideración, etc., considerándola como una organización inclusiva.

**Tabla 23-**Promedio de resultados de encuesta realizada a colaboradores de la CNT EP

Nro.	PREGUNTAS	MODA
1	¿Estoy satisfecho con mi ambiente de trabajo?	3
2	¿Su jefe presenta los objetivos de la Corporación de tal manera que crea un conocimiento común de misión e identidad entre sus colaboradores?	3
3	En la Corporación ¿los funcionarios consideran los reglamentos internos vigentes antes de tomar acción?	4
4	Las herramientas y equipos asignados a usted ¿son conservados de manera adecuada?	4
5	¿Los clientes internos reciben el servicio que requiere?	3
6	En la CNT EP ¿valoran su trabajo y hacen que se sienta orgulloso de colaborar para esta empresa?	3
7	En la CNT EP ¿existe un espíritu de empatía en que se sienta que "todos somos la Corporación"?	2
8	¿El superior inmediato da un buen ejemplo?	4
9	¿El jefe inmediato tiene clara la misión, visión y objetivos de su grupo de colaboradores?	4
10	¿Su jefe le comunica y da directrices claras sobre la política, reglas, reglamentos y procedimientos de la Corporación?	4
11	¿Considera que los canales de comunicación entre la alta gerencia y las áreas de la Corporación son buenas?	3
12	¿Sabe dónde dirigirse cuando tenga un inconveniente en el trabajo?	4
13	¿La Alta Gerencia se preocupa por su futuro profesional y define plan de carrera para incentivar su desarrollo?	4
<b>RESULTADO</b>		<b>4</b>

Elaboración propia

Cabe señalar que los resultados presentados en la tabla anterior, muestra el promedio obtenido en cada una de las preguntas del total de colaboradores encuestados.

Gracias a la combinación de la visión, misión y objetivos de la Alta Gerencia, la Corporación ha logrado implementar una cultura corporativa en la cual el talento humano se encuentra comprometido con la institución, reflejando este compromiso en los estudios realizados por la empresa Employer Branding(2014), misma que evidencia que la CNT EP es la segunda institución pública más atractiva para trabajar.



**Figura 30-Ranking sectorial de las Empresas Públicas**  
(Employer Branding, 2014)

Employer Branding en su estudio realiza mediciones sobre el progreso de planes de acción para mejorar la propuesta de valor hacia el empleado y sobre el ambiente laboral en las empresas más prestigiosas del país; cabe mencionar que dicho estudio se basó en destacar las preferencias por elegir una empresa pública o privada para laborar en el futuro, como se muestra en la Figura 30.

Del estudio mencionado anteriormente a estudiantes universitarios y la población económicamente activa (PEA), se determinó que dentro del sector público la CNT EP es una de las empresas más cotizadas para trabajar, posicionándose de esta manera en el segundo lugar, seguido del IESS y del Ministerio de Salud Pública.

Por lo expuesto, se puede concluir que la moral de la CNT EP se evidencia en el alto nivel de compromiso de sus colaboradores hacia la organización, alineados al Reglamento Orgánico Funcional y su Plan Estratégico, reflejándose este compromiso al ser la única TELCO que brinda servicios de telecomunicaciones de manera convergente (móvil-fijo).

### 3.2.2.5 Burocratización

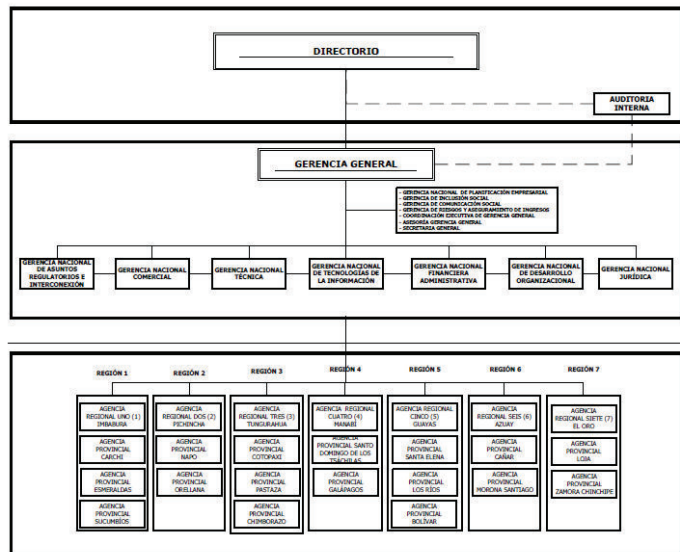
Conforme van creciendo las organizaciones, las decisiones de la alta gerencia no se toman con la misma rapidez que cuando éstas son pequeñas, ya que según el tamaño de la empresa se debe crear más departamentos, lo cual ocasiona que la mayoría de las empresas se vuelvan burocráticas.

Al ser la CNT EP el caso de estudio, se partirá por analizar la evolución de su estructura en el periodo 2010-2014, como se observa en la Figura 31:



## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CNT EP.

AÑO 2010



AÑO 2014

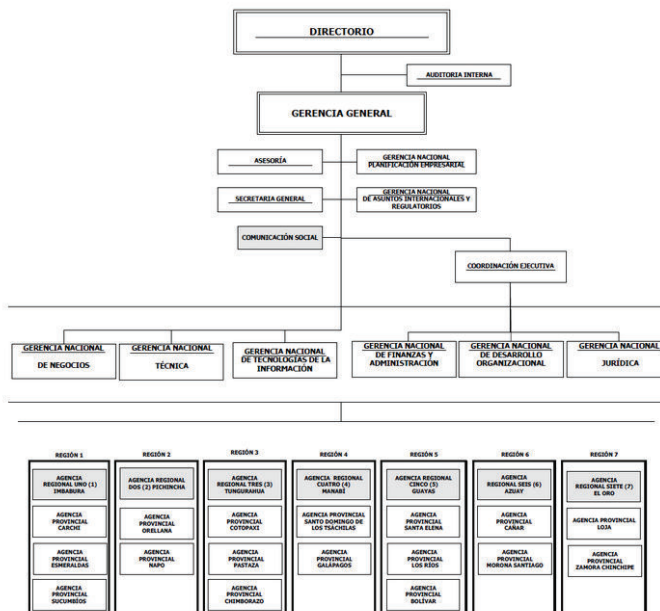


Figura 31-Evolución Estructura CNT EP

Elaboración propia basado en (Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP., 2015)

Los tipos de estructuras de las organizaciones varían de una a otra de acuerdo a la combinación de varios aspectos como: la historia, tipo de actividad, entre otros; es así que en CNT EP se puede evidenciar que en el periodo analizado la estructura sigue siendo de tipo jerárquica.

En el caso de la CNT EP la jerarquía rige desde el Directorio seguido por la Gerencia General, esta estructura se encuentra basada de acuerdo a lo estipulado en la Ley Orgánica de Empresas Públicas LOEP, en el TÍTULO III De la Dirección y Administración de las Empresas Públicas (2013), que indica textualmente lo siguiente:

"... Art. 6.- ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.- Son órganos de dirección y administración de las empresas públicas:

- 1) El Directorio; y,
- 2) La Gerencia General.

Las empresas contarán con las Unidades requeridas para su desarrollo y gestión".

Dentro del Art. 9 Atribuciones del Directorio en el literal 4 menciona " aprobar las políticas aplicables a los planes estratégicos, objetivos de gestión, presupuesto anual, **estructura organizacional** y responsabilidad corporativa" (Presidencia Constitucional de la República, 2013), el énfasis es de las autoras.

Considerando que a partir del 30 de octubre del 2008 nace la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT S.A, resultado de la fusión de las extintas Andinatel S.A. y Pacifictel S.A.; sin embargo, luego de un poco más de un año, el día 4 de febrero del 2010, la CNT S.A., se convierte en empresa pública, y pasa desde ese momento a ser la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

En el mes de marzo se oficializa la fusión de la CNT EP con ALEGRO, empresa de telefonía móvil, potenciando de esta manera la convergencia de tecnologías y empaquetamiento de servicios, cuya finalidad es ser la empresa líder en el mercado de las telecomunicaciones del Ecuador

En el periodo 2010-2014, la estructura orgánica de la CNT EP ha sido aprobada por el Directorio de acuerdo a la LOEP, siendo su última aprobación en julio de

2014 mediante la resolución DIR-CNT EP-095-2014-363 y quedando su estructura como se ilustra en la Figura 32:



**Figura 32-**Estructura Jerárquica CNT EP

Elaboración propia basado en(Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP., 2015)

La estructura jerárquica se encuentra dividida en tres niveles: 1) nivel de dirección (Directorio), 2) nivel de planificación, administración y operación nacional (Gerencia General y Gerencias Nacionales), y 3) nivel de operación local (Gerencias Regionales y Gerencias provinciales).

Las funciones, responsabilidades y atribuciones se encuentran estipuladas en la LOEP (2013) para el Directorio en los artículos 8 y 9, y para la Gerencia General en los artículos 10 y 11.

Para las Gerencias Nacionales, Regionales y Provinciales las funciones, ámbito de acción, autoridad y relaciones de dependencia se encuentran estipuladas en el Reglamento Orgánico Funcional de la CNT EP(2014).

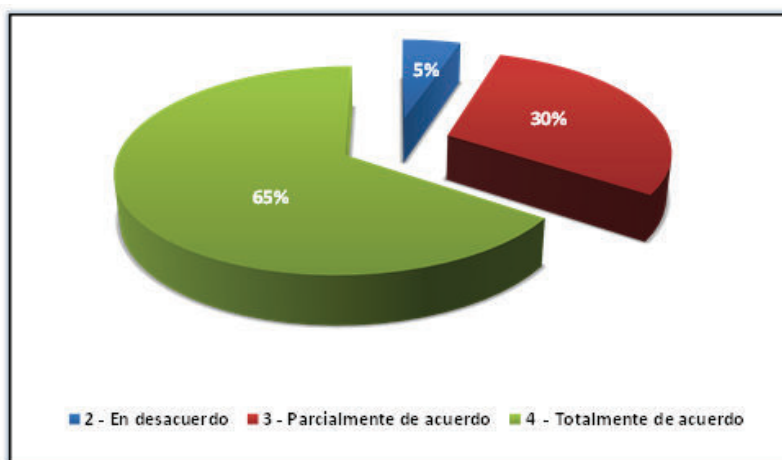
Finalmente, de la encuesta realizada para la moral se utilizó las preguntas 3 y 10 con la finalidad de conocer el criterio de los colaboradores de la CNT EP sobre la burocratización, cuyo análisis se encuentra detallado a continuación:

- ✓ **Pregunta 3:** En la Corporación ¿los funcionarios consideran los reglamentos internos vigentes antes de tomar acción?

**Tabla 24-**Resultado pregunta N°3

Pregunta N° 3		
Escala	Frecuencia	%
1 - Totalmente en desacuerdo	0	0%
2 - En desacuerdo	18	5%
3 - Parcialmente de acuerdo	108	30%
4 - Totalmente de acuerdo	238	65%
<b>Total general</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia



**Figura 33-**Resultado pregunta N°3

Elaboración propia

En la Corporación los funcionarios consideran los reglamentos internos vigentes antes de tomar acción, el 65% de los encuestados indican que están totalmente de acuerdo, el 30% parcialmente de acuerdo y el 5% en desacuerdo, como se presenta en la Tabla 24 y Figura 33.

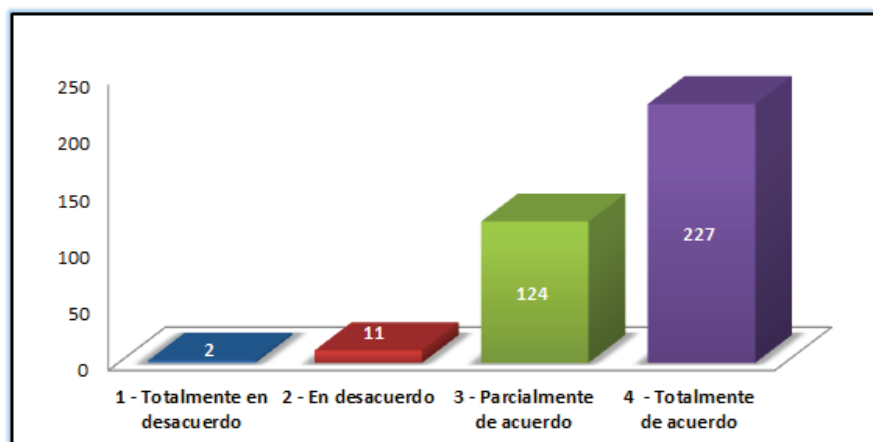
**Pregunta 10:** ¿Su jefe le comunica y da directrices claras sobre la política, reglas, reglamentos y procedimientos de la Corporación?

**Tabla 25-**Resultado pregunta N°10

Pregunta N° 10		
Escala	Frecuencia	%
1 - Totalmente en desacuerdo	2	1%
2 - En desacuerdo	11	3%
3 - Parcialmente de acuerdo	124	34%
4 - Totalmente de acuerdo	227	62%
<b>Total general</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia





**Figura 34-**Resultado pregunta N°10  
Elaboración propia

227 encuestados señalan que se encuentran totalmente de acuerdo que su jefe le comunica y da directrices claras sobre la política, reglas, reglamentos y procedimientos de la Corporación, mientras que 124, 11 y 2 colaboradores se encuentran parcialmente de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente, como se observa en la Tabla 25 y Figura 34.

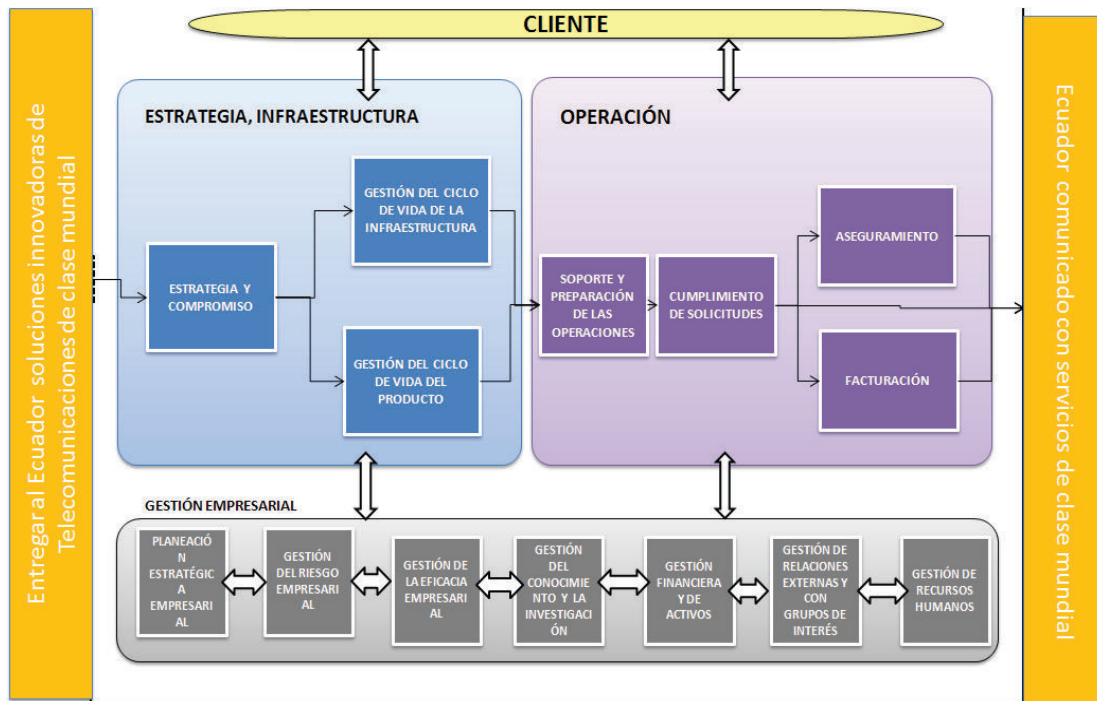
### 3.2.2.6 División de Trabajo

Los sistemas de gestión (calidad, seguridad de la información, riesgos, seguridad industrial, medio ambiente, etc.), ayudan a la implementación de las metodologías permitiendo a las organizaciones alcanzar los resultados deseados.

CNT EP mantiene una certificación ISO 9001 promoviendo el enfoque basado en procesos como uno de los principios del Sistema de Gestión de Calidad (2000), en donde se indica que "un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso" (p.vi), naciendo la necesidad de implementar la Gestión por Procesos en la Corporación, generando valor a los clientes e incrementando su satisfacción.

Al ser la CNT EP una empresa de telecomunicaciones y con el afán de adaptar estándares mundiales en su administración, ha considerado al marco e-TOM (mapa de operaciones de telecomunicaciones mejorado), como el modelo de Gestión por Procesos desarrollado por la organización Telemanagement Forum (TM Forum). Este modelo es empleado por los proveedores de servicio y sus abastecedores y socios en la industria de las telecomunicaciones. Describe todos

los procesos empresariales requeridos por un proveedor de servicio y los analiza a diferentes niveles de detalle de acuerdo con su relevancia y prioridad para el negocio, tal como se presenta en la Figura 35:



**Figura 35-**Modelo e-TOM de la CNT EP

Elaboración propia basado en (Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP., 2015)

El marco e-TOM se encuentra organizado en tres áreas de procesos:

- ✓ Estrategia e Infraestructura
- ✓ Operaciones,
- ✓ Gestión Empresarial,

Como se puede observar en la Figura 35, el cliente representa la entidad más importante dentro de la organización, al mismo que se busca atender con dos áreas de procesos denominados: Estrategia-Infraestructura, y Operación, con la finalidad de conseguir los recursos necesarios para su gestión.

Como se indicó en los párrafos anteriores, la CNT EP adoptó el marco de referencia e-TOM, ya que es un modelo específico para empresas de

telecomunicaciones, en donde es necesario contar con evidencia física y documental y siendo sustentada por documentos.

Si realizamos un comparativo de la lista maestra de documentos, se puede evidenciar que para el año 2010 existían 1.023 documentos y 16 registros, mientras que para el año 2014 existen 1.061 documentos y 17 registros, siendo los más importantes los detallados a continuación en la Tabla 26.

**Tabla 26-** Lista Maestra de documentos CNT EP

<b>DOCUMENTO</b>	<b>2010</b>	<b>2014</b>
Catalogo	1	1
Contrato	1	1
Estándar	9	9
Externo	6	7
Flujograma	574	600
Guía	4	5
Instructivo	41	42
Manual	16	16
Normativa	36	39
Otros	17	18
Plan	4	4
Política	31	33
Procedimiento	272	275
Reglamento	11	11
<b>Total</b>	<b>1023</b>	<b>1061</b>

Elaboración propia

Es importante indicar que los cambios en el período 2010-2014 se han realizado en: documentos externos de 6 a 7, flujogramas de 574 a 600, guía de 4 a 5, instructivo de 41 a 42, normativa de 36 a 39, política de 31 a 33 y procedimientos de 272 a 275.

Cabe señalar que la CNT EP, en el 2010 mantenía 150 procesos, para el año 2012, 2013 y 2014 presentó un incremento de 11, 13 y 14 procesos, respectivamente.

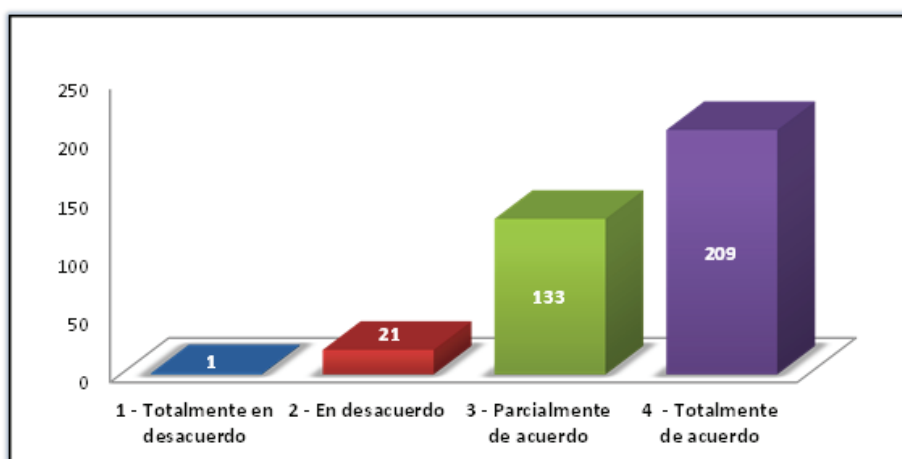
Finalmente, de la encuesta realizada para la moral se utilizó la pregunta 12 con la finalidad de conocer el criterio de los colaboradores de la CNT EP sobre la división de trabajo, cuyo análisis se encuentra detallado a continuación:

- ✓ **Pregunta 12:** ¿Sabe dónde dirigirse cuando tenga un inconveniente en el trabajo?

**Tabla 27-**Resultado pregunta N°12

Pregunta N° 12		
Escala	Frecuencia	%
1 - Totalmente en desacuerdo	1	0%
2 - En desacuerdo	21	6%
3 - Parcialmente de acuerdo	133	37%
4 - Totalmente de acuerdo	209	57%
<b>Total general</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia



**Figura 36-**Resultado pregunta N°12

Elaboración propia

En lo que se refiere a si los colaboradores saben a dónde dirigirse cuando tienen un inconveniente en el trabajo, 209 encuestados manifestaron que están totalmente de acuerdo, 133 parcialmente de acuerdo, 21 en desacuerdo y 1 totalmente en desacuerdo, como se ilustra en la Tabla 27.

Como se puede evidenciar en la Figura 36, del total de empleados de la Corporación 6.624 colaboradores saben a dónde dirigirse en el caso de tener un inconveniente en el trabajo, de los cuales el 57% está totalmente de acuerdo y 37% está parcialmente de acuerdo.

### 3.2.2.7 Profesionalización

La profesionalización dentro de las organizaciones es un factor determinante, ya que si las empresas disponen de talento humano capacitado, las oportunidades de crecimiento y expansión de la misma son mayores.

La profesionalización está relacionada con los títulos académicos o profesionales, que en nuestro país se encuentran avalados por la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación Senecyt. Esta es la institución encargada de promover la formación del talento humano avanzado y el desarrollo de la investigación, innovación y transferencia tecnológica (Senecyt, 2015). A continuación se detalla el nivel de profesionalización de la Alta Gerencia de la CNT EP:

**Tabla 28-** Nivel de profesionalización de la Alta Gerencia CNT EP

Año	Nro. Directivos	Tercer Nivel		Cuarto Nivel		Formación en Telecomunicaciones		Formación en Administración	
		Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
2010	15	15	100%	13	87%	6	40%	8	53%
2014	13	13	100%	12	92%	7	54%	6	46%

Elaboración propia

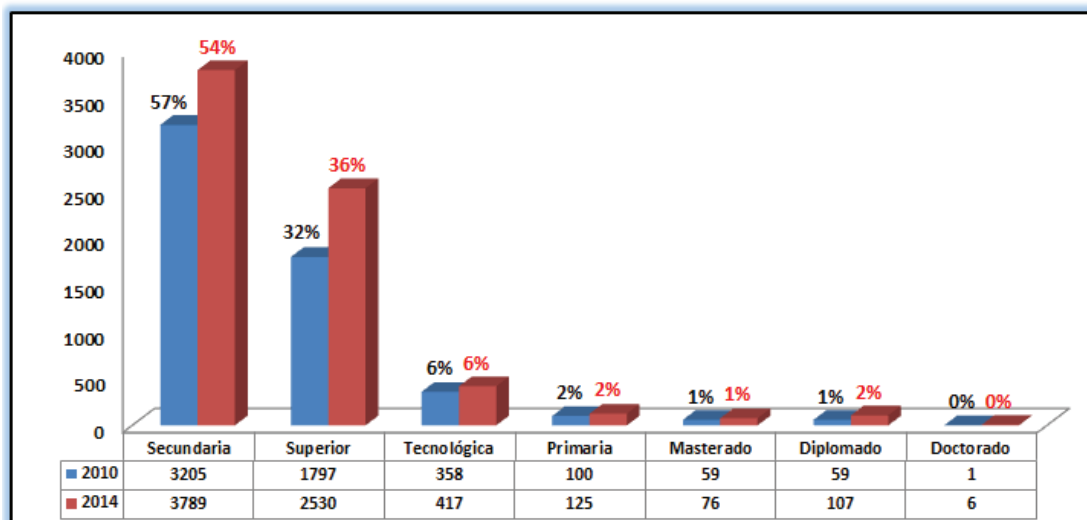
En la Tabla 28, se puede evidenciar que el recurso humano a nivel directivo ha disminuido de 15 a 13 miembros del 2010 al 2014, respectivamente. Para el año 2010 en lo que respecta al personal directivo, el 100% tiene un título de tercer nivel y el 87% cuenta con un título de cuarto nivel.

Para el año 2014 los títulos de cuarto nivel del personal directivo, presentan un incremento de 5 puntos porcentuales en relación al año de referencia. Es decir, que los directivos de la CNT EP mantiene un alto porcentaje de profesionalización que corresponde al 100% con títulos de tercer nivel y el 89% con títulos de cuarto nivel.

Cabe señalar, que el mayor porcentaje de miembros que forman parte de la Alta Gerencia de la CNT EP, cuentan con al menos 2 títulos de cuarto nivel en promedio, como se puede observar en el Anexo C. Por otro lado, el 40% del total del nivel directivo presenta una formación en telecomunicaciones y el 53% en formación en administración para el año 2010, mientras que para el año 2014 las

estadísticas cambian, distribuidas en 54% para formación en telecomunicaciones y 46% para formación en administración.

En lo que se refiere al género las estadísticas se han mantenido para los años 2010 y 2014, puesto que existen 3 personas de género femenino en cargos de la Alta Gerencia.



**Figura 37-**Profesionalización del talento humano CNT EP

Elaboración a partir de (Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP., 2015)

En términos agregados, se puede decir que para el año 2010 la CNT EP presentaba una composición de la profesionalización de su talento humano de la siguiente manera: 57% secundaria, 32% tercer nivel (superior) y 2% de cuarto nivel (masterado, diplomado y doctorado); en lo que se refiere al año 2014, el porcentaje de profesionalización estaba compuesto por 54% secundaria, 36% tercer nivel y 3% de cuarto nivel, como se indica en la Figura 37.

Es decir que el nivel de profesionalización para el año 2014 en la CNT EP creció en promedio dos puntos porcentuales en la profesionalización de tercer y cuarto nivel; mientras que, el nivel de secundaria disminuyó en 2% en relación al 2010, lo que quiere decir que la CNT EP ha mejorado la profesionalización a nivel de toda la Corporación.

### 3.2.2.8 Recursos Humanos

Para analizar esta variable se han considerado 3 perspectivas: Número total de empleados por región, Nómina por género y Número de empleados por rango de edad.

La CNT EP, es una de las empresas públicas que cuenta con la mayor cantidad de talento humano. Es así que para el año 2010, su recurso humano ascendía a 5.579 empleados, mientras que para el 2014 esta cifra incremento a 7.050, es decir, presento un crecimiento del 21%.

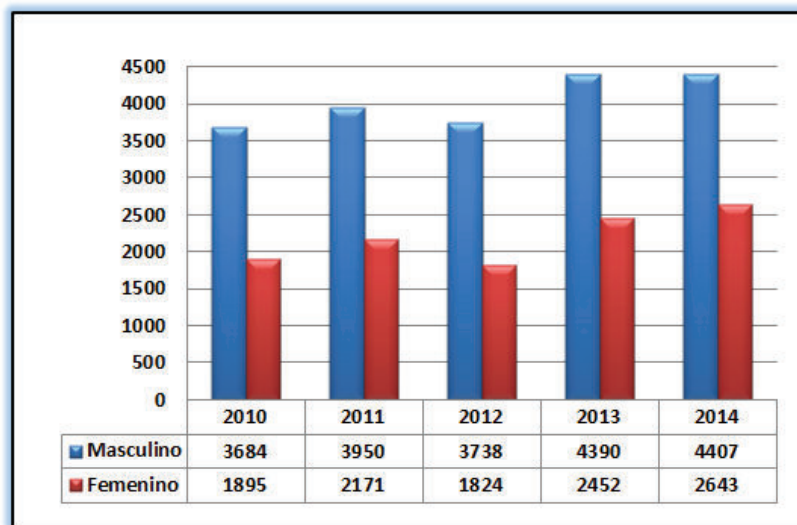
En el periodo analizado, se evidencia que la Regional 2 Pichincha es quien dispone del mayor número de colaboradores, presentando un comportamiento relativamente estable entre el año 2010 y 2012. Para el año 2013 su crecimiento es del 26% en relación a los años anteriores, esto se debe principalmente a que la Corporación inició el proceso de migración a un nuevo sistema transaccional, para lo cual requirió contratar nuevo personal.

**Tabla 29-** Número de colaboradores de la CNT EP

REGIÓN	2010	2011	2012	2013	2014
Agencia regional 1 Imbabura	183	209	240	305	296
Agencia regional 2 Pichincha	2169	2489	2494	3226	3361
Agencia regional 3 Tungurahua	235	253	272	423	389
Agencia regional 4 Manabí	447	483	408	465	464
Agencia regional 5 Guayas	2107	2219	1749	1863	1976
Agencia regional 6 Azuay	178	198	178	244	251
Agencia regional 7 El oro	260	270	221	316	313
<b>TOTAL</b>	<b>5579</b>	<b>6121</b>	<b>5562</b>	<b>6842</b>	<b>7050</b>

Elaboración propia

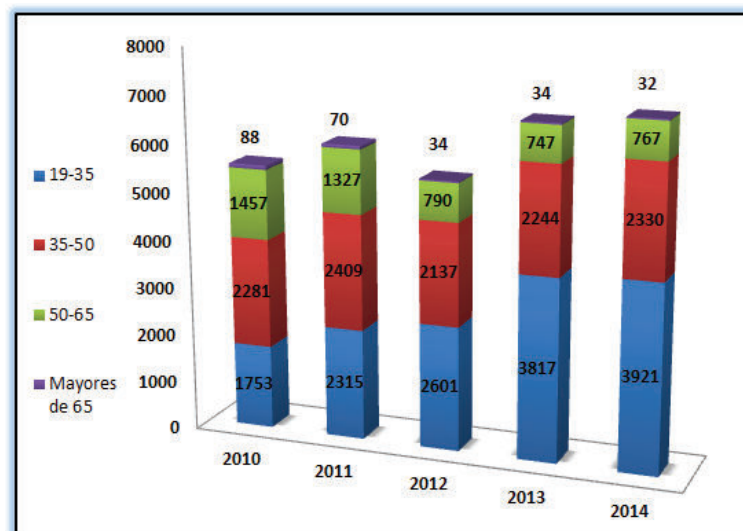
Por otro lado como se presenta en la Tabla 29 la Regional 5 Guayas, tiene un comportamiento opuesto al analizado en la Regional 2, ya que para el año 2010 contaba con una nómina de 2.107 personas y para finales del 2012 la misma nomina se redujo a 1.749 colaboradores, siendo la principal causa que la CNT EP realizó una campaña de Retiro Voluntario al mismo que se acogieron aproximadamente 500 empleados.



**Figura 38-**Género del talento humano CNT EP

Elaboración propia basado en (Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP., 2015)

La segunda perspectiva analizada, como se evidencia en la Figura 38, en el periodo 2010-2014 el género masculino es quien ocupa la mayor parte de la nómina de la Corporación, fluctuando de 3.684 empleados al inicio del 2010 y alcanzando los 4.407 colaboradores para finales del 2014. El género femenino también presenta un crecimiento importante de 28% si se comparan el año 2014 versus el año 2010.



**Figura 39-**Rangos de Edad del talento humano de la CNT EP

Elaboración propia basado en (Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP., 2015)



Al analizar la tercera perspectiva, se puede observar que la composición de los rangos de edad de la CNT EP, fluctúan en el rango de 19 a 35 años seguido por el grupo de 35 a 50 años, cuya composición es de 56% y 33% respectivamente, como se detalla en la Figura 39.

### 3.3 RELACIÓN DE LAS TIC EN LOS ESPACIOS ORGANIZACIONALES DE LA CNT EP

En el presente apartado se realizará la correlación entre la variable independiente (TIC) y las variables dependientes (origen, ubicación, tamaño, burocratización, división del trabajo, profesionalización, recursos humanos y moral); para lo cual se utilizará la siguiente semaforización, la misma que permitirá visualizar el impacto de las TIC en cada una de las variables, como se presenta en la Figura 40:



**Figura 40-**Semaforización del Impacto de las TIC en las Variables de los Espacios Organizacionales  
Elaboración propia

#### 3.3.1 RELACIÓN DE LAS TIC CON EL ORIGEN E HISTORIA

La CNT EP al ser una empresa que brinda el servicio de telecomunicaciones en el Ecuador, se encuentra acorde a la evolución de la tecnología, para lo cual ha tenido que implementar estos avances al interior de su organización.

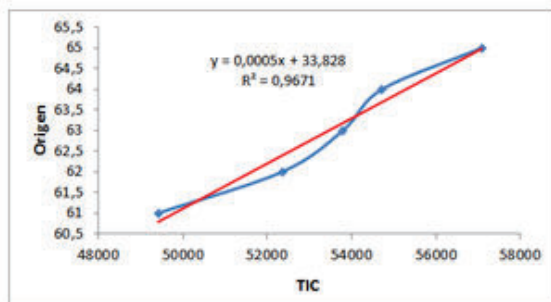
Para determinar el impacto de las TIC en el Origen, se realizó la correlación de estas variables mediante Pearson, obteniendo los siguientes resultados.

**Tabla 30**-Relación TIC-Origen, periodo 2010-2014

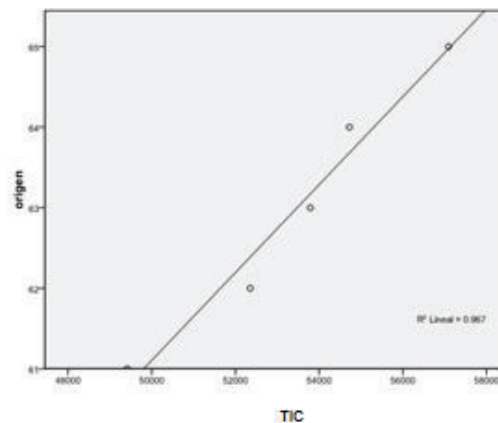
<b>Indicador: Número de años de funcionamiento de la CNT EP.</b>		
<b>Año</b>	<b>X Tecnología</b>	<b>Y Origen</b>
2010	49.413	61
2011	52.354	62
2012	53.791	63
2013	54.726	64
2014	57.091	65
<b>Coefficiente de correlación R de Pearson</b>		<b>0,983</b>

Elaboración propia

**Herramienta: Excel**



**Herramienta: SPSS**



**Figura 41**-Relación TIC-Origen, periodo 2010-2014

Elaboración propia

En el periodo analizado, se puede observar que el origen se encuentra directamente correlacionado en (0,983) en relación a la tecnología de acuerdo al coeficiente de Pearson; en el caso de la CNT EP al ser una empresa que está cambiando constantemente, debido a la rápida evolución que tiene la tecnología, se puede decir que siempre abra un origen y una historia que contar con la implementación de cada servicio, como se observa en la Tabla 30 y Figura 41.

**Tabla 31-**Resultado TIC-Origen, periodo 2010-2014



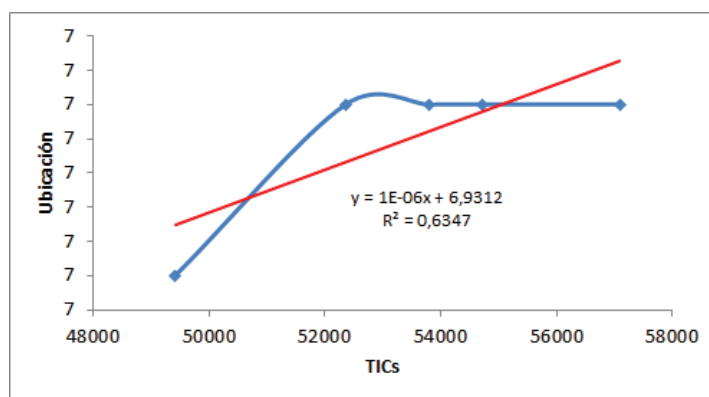
Elaboración propia

Por lo expuesto y de acuerdo al indicador establecido para el análisis de las variables, la correlación Pearson del origen con la tecnología es positiva, debido a que este coeficiente 0,983 se encuentra más cerca de 1, lo que confirma que los avances tecnológicos han impulsado el origen de la Corporación, así como su existencia y razón de ser a través de la historia, como se indica en la Tabla 31.

### 3.3.2 RELACIÓN DE LAS TIC CON LA UBICACIÓN

Al analizar el periodo 2010-2014, se evidenció que la variable ubicación no ha presentado variaciones, debido a que la Corporación ha mantenido la operación en las siete regionales.

Al no existir cambios de esta variable en el periodo analizado, no se realizó la correlación entre la ubicación y las TIC, como se presenta en la Figura 42:



**Figura 42-**Relación TIC-Ubicación, periodo 2010-2014

Elaboración propia

La CNT EP se encuentra en un ambiente competitivo y cambiante, esto debido a la misma dinámica de este sector y al crecimiento tecnológico, lo que le ha obligado a implementar procesos de innovación y transformación, pasando de ser

una empresa que brinda servicios fijos a una empresa que brinda servicios convergentes (móvil-fijo).

Gracias a la implementación de las TIC en la Corporación, la comunicación entre las 7 regionales y las Gerencias Nacionales que forman parte de la CNT EP ha mejorado y es más efectiva, acortando distancias y reduciendo costos, logrando de esta manera beneficios para la empresa.

Finalmente, las TIC han logrado que la comunicación mejore dentro de cada regional permitiendo implementar las mejores prácticas que han sido ejecutadas por Pichincha y Guayas que son las principales regionales de la CNT EP.

### 3.3.3 RELACIÓN DE LAS TIC CON EL TAMAÑO

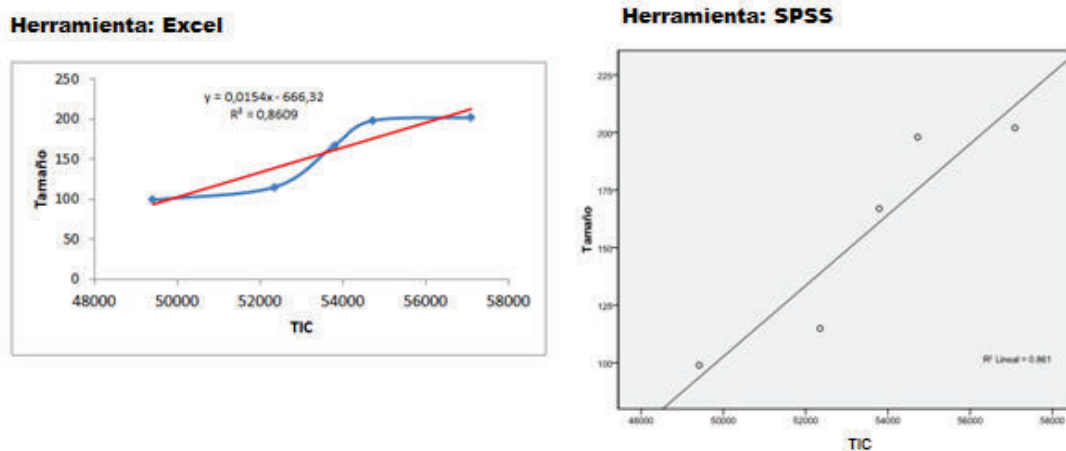
Debido a la cobertura de los servicios que brinda la CNT EP, se consideró necesario ampliar los centros integrados de servicios (CIS) con el objetivo de otorgar un mejor servicio; sin embargo, estos CIS no podrían estar intercomunicados entre ellos si no existiera la tecnología.

Para determinar el impacto de las TIC con el Tamaño, se realizó la correlación de estas variables mediante Pearson, obteniendo los siguientes resultados.

**Tabla 32-**Relación TIC-Tamaño, periodo 2010-2014

<b>Indicador:</b> Número centros integrados de servicios (CIS) a nivel nacional de la CNT EP.		
<b>Año</b>	<b>X Tecnología</b>	<b>Y Tamaño</b>
2010	49.413	99
2011	52.354	115
2012	53.791	167
2013	54.726	198
2014	57.091	202
<b>Coefficiente de correlación R de Pearson</b>		<b>0,928</b>

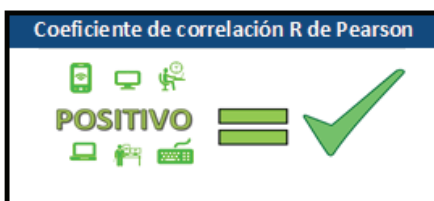
Elaboración propia



**Figura 43-**Relación TIC-Tamaño, periodo 2010-2014  
Elaboración propia

En el periodo analizado, el 0,928 de las variaciones del tamaño de CNT EP están directamente correlacionadas con la tecnología; existe una alta correlación positiva entre el tamaño y la tecnología, esto demuestra que la CNT EP no solo se preocupó por mantener una cobertura externa (nivel nacional), sino también interna que permite que sus colaboradores conozcan de la fuente los servicios que ofrece la Corporación, ocasionando el incremento de los centros integrados de servicios (CIS) en el Ecuador, como se muestra en la Tabla 32 y Figura 43.

**Tabla 33-**Resultado TIC-Tamaño, periodo 2010-2014



Elaboración propia

Por lo expuesto y de acuerdo al indicador establecido para el análisis de las variables la correlación de Pearson del tamaño con la tecnología es positiva, debido a que este coeficiente 0,928, se encuentra más cerca de 1, es decir, que gracias a la tecnología los CIS se encuentran conectados a nivel nacional facilitando la comunicación entre ellos, como se presenta en la Tabla 33.

### 3.3.4 RELACIÓN DE LAS TIC CON LA MORAL

Al analizar el periodo 2010-2014, se evidenció que la variable moral no cuenta con información necesaria para determinar la correlación, debido a que únicamente existen datos del año 2014 obtenidos mediante encuesta realizada a personal de la CNT EP, que se explicó en el literal 3.2.2.4.

### 3.3.5 RELACIÓN DE LAS TIC CON LA BUROCRATIZACIÓN

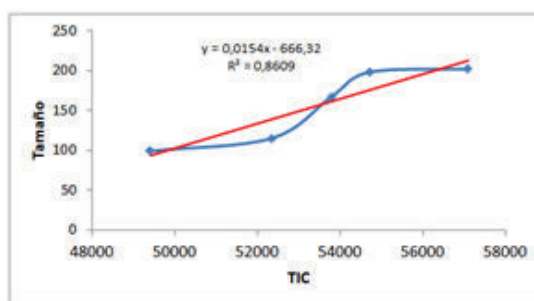
Para determinar el impacto de las TIC en la burocratización, se realizó la correlación de estas variables mediante Pearson, obteniendo los siguientes resultados.

**Tabla 34-**Relación TIC-Burocratización, periodo 2010-2014

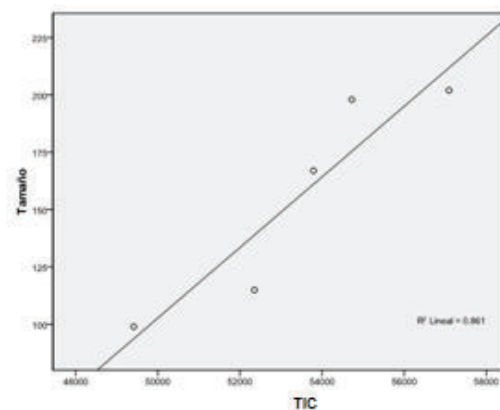
<b>Indicador:</b> Número de departamentos que se encuentran en la Estructura Organizacional de la CNT EP		
<b>Año</b>	<b>X Tecnología</b>	<b>Y Burocratización</b>
2010	49.413	41
2011	52.354	41
2012	53.791	41
2013	54.726	41
2014	57.091	39
<b>Coefficiente de correlación R de Pearson</b>		<b>-0,709</b>

Elaboración propia

**Herramienta: Excel**



**Herramienta: SPSS**



**Figura 44-**Relación TIC-Burocratización, periodo 2010-2014

Elaboración propia

Al realizar el análisis en el periodo 2010-2014, se obtuvo que el -0,709 de las variaciones de la burocracia están correlacionadas en forma inversa con la tecnología; se puede decir que existe una correlación negativa entre la burocracia y la tecnología en CNT EP, es decir, que a medida que incrementa la tecnología, la burocracia disminuye, como se observa en la Tabla 44 y Figura 44.

**Tabla 35**-Resultado TIC-Burocratización, periodo 2010-2014



Elaboración propia

Por lo expuesto y de acuerdo al indicador establecido para el análisis de las variables, la correlación Pearson de la burocratización con la tecnología es negativa, debido a que este coeficiente (-0,709) se encuentra cerca de -1, como se indica en la Tabla 35.

Sin embargo, en el caso de esta variable cuando el resultado se acerca a -1, es mejor, debido a que este indicador muestra que en la Corporación a medida que crece la tecnología la burocracia se reduce, esto se debe a la optimización de varios factores como tiempo, recursos, entre otros. Además las decisiones de la alta gerencia se toman de manera más eficiente apoyadas en los avances tecnológicos, lo que se confirma con la evolución de su estructura.

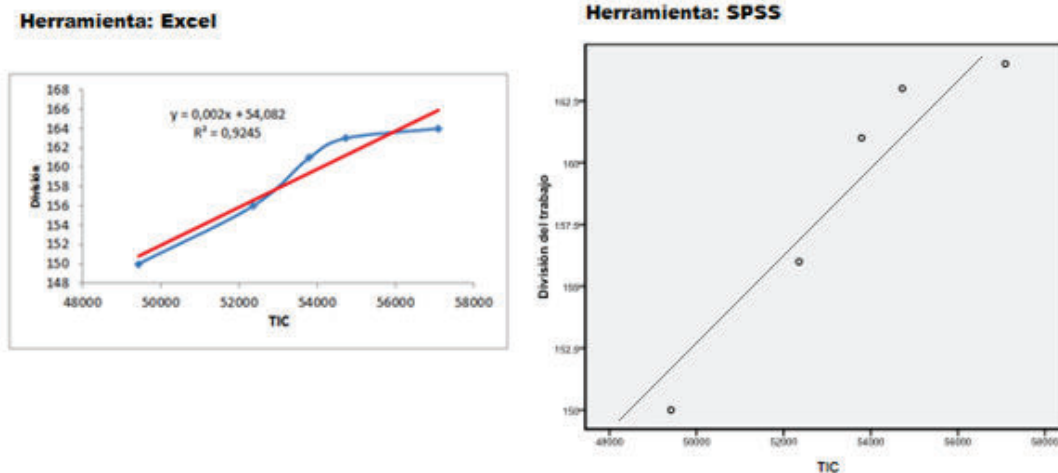
### 3.3.6 RELACIÓN DE LAS TIC CON LA DIVISIÓN DEL TRABAJO

Para determinar el impacto de las TIC con la división del trabajo, se realizó la correlación de estas variables mediante Pearson, obteniendo los siguientes resultados.

**Tabla 36-**Relación TIC-División del Trabajo, periodo 2010-2014

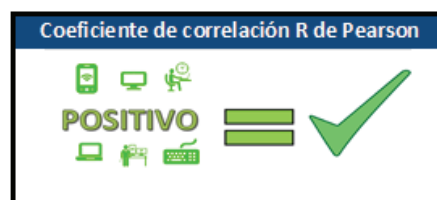
<b>Indicador: Número de procesos que tiene la CNT EP.</b>		
<b>Año</b>	<b>X Tecnología</b>	<b>Y División del Trabajo</b>
2010	49.413	150
2011	52.354	156
2012	53.791	161
2013	54.726	163
2014	57.091	164
<b>Coefficiente de correlación R de Pearson</b>		<b>0,961</b>

Elaboración propia

**Figura 45-**Relación TIC-División del Trabajo, periodo 2010-2014

Elaboración propia

En el periodo analizado, el 0,961 de las variaciones de la división del trabajo están correlacionadas directamente con la tecnología. Además, existe una correlación positiva entre la división del trabajo y la tecnología, lo que demuestra este indicador es que la tecnología impulsa la división del trabajo en la CNT E.P, promoviendo positivamente a un resultado más eficiente en el uso de los recursos y actividades de los procesos, como se muestra en la Tabla 36 y Figura 45.

**Tabla 37-**Resultado TIC-División del Trabajo, periodo 2010-2014

Elaboración propia



De acuerdo al indicador establecido para el análisis de las variables, la correlación Pearson de la división del trabajo con la tecnología es positiva, debido a que este coeficiente 0,961 se encuentran más cerca de 1, puesto que la tecnología ha permitido la automatización de las actividades y con la finalidad de que las mismas sean realizadas en los tiempos establecidos se han creado nuevos procesos alineándose a normas internacionales, como se presenta en la Tabla 37.

### 3.3.7 RELACIÓN DE LAS TIC CON LA PROFESIONALIZACIÓN

Para determinar el impacto de las TIC con la profesionalización, se realizó la correlación de las variables mediante Pearson, obteniendo los siguientes resultados.

#### Nivel Directivo

**Tabla 38-**Relación TIC- Profesionalización Directivos Tercer Nivel 2010-2014

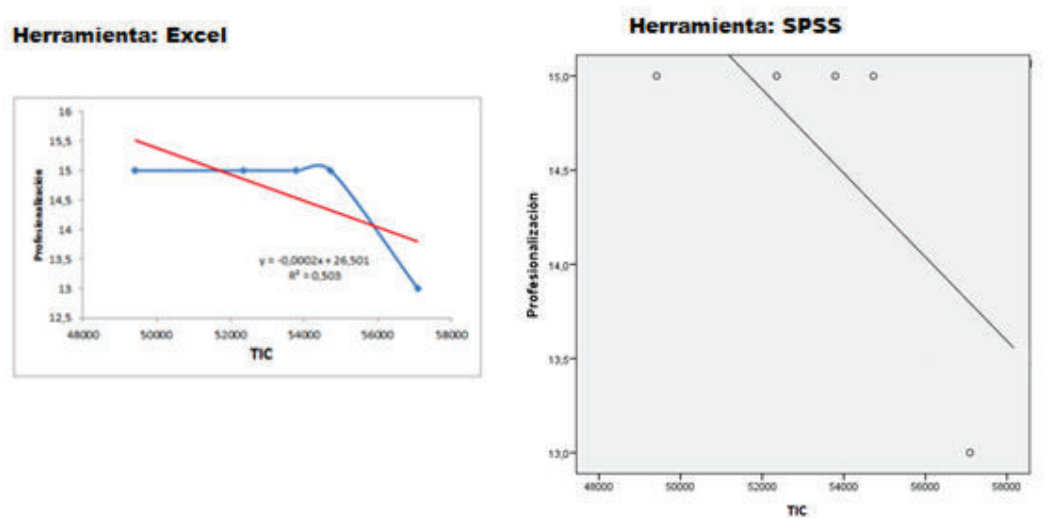
<b>Indicador:</b> Número de personas del nivel directivo que cuentan con título de Tercer Nivel		
<b>Año</b>	<b>X Tecnología</b>	<b>Y Profesionalización Nivel Directivos Tercer Nivel</b>
2010	49.413	15
2011	52.354	15
2012	53.791	15
2013	54.726	15
2014	57.091	13
<b>Coefficiente de correlación R de Pearson</b>		<b>-0,709</b>

Elaboración propia

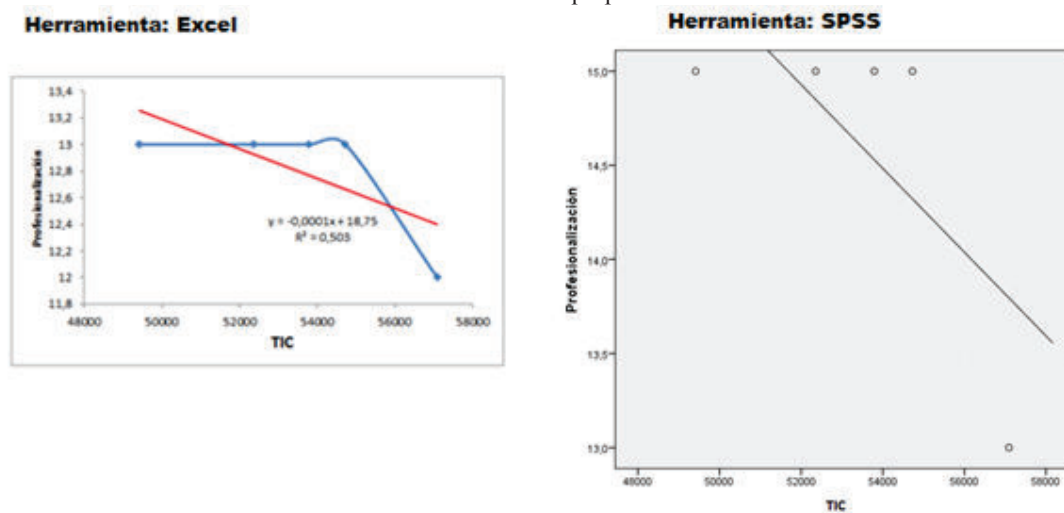
**Tabla 39-**Relación TIC- Profesionalización Directivos Cuarto Nivel 2010-2014

<b>Indicador:</b> Número de personas del nivel directivo que cuentan con título de Cuarto Nivel.		
<b>Año</b>	<b>X Tecnología</b>	<b>Y Profesionalización Nivel Directivos Cuarto Nivel</b>
2010	49.413	13
2011	52.354	13
2012	53.791	13
2013	54.726	13
2014	57.091	12
<b>Coefficiente de correlación R de Pearson</b>		<b>-0,709</b>

Elaboración propia



**Figura 46-**Relación TIC- Profesionalización Directivos Tercer Nivel 2010-2014  
Elaboración propia



**Figura 47-**Relación TIC- Profesionalización Directivos Cuarto Nivel 2010-2014  
Elaboración propia

Al realizar el análisis en el periodo 2010-2014, se obtuvo que el -0,709 de las variaciones de la profesionalización del nivel directivo tercer nivel y cuarto nivel están correlacionadas en forma inversa con la tecnología. Se puede decir que existe una correlación negativa entre la profesionalización del nivel directivo tercer nivel y cuarto nivel y la tecnología en CNT EP., es decir, que a medida que incrementa la tecnología, la profesionalización del nivel directivo disminuye, debido al rediseño de la estructura organizacional donde se evidenció la disminución del personal a nivel directivo que está dada en función de los procesos, como se presenta en las Tabla 38 y 39 y Figura 46 y 47.

Profesionalización Nivel Directivos Tercer Nivel

**Tabla 40-**Resultado de TIC- Profesionalización Directivos Tercer Nivel2010-2014



Elaboración propia

Profesionalización Nivel Directivos Cuarto Nivel

**Tabla 41-**Resultado de TIC- Profesionalización Directivos Cuarto Nivel2010-2014



Elaboración propia

Basándose en el indicador establecido para el análisis de las variables, la correlación de Pearson de la profesionalización con la tecnología es negativa, debido a que este coeficiente -0,709 se encuentra cerca de -1. En este caso, si bien es cierto el resultado es negativo, este indicador muestra que en la Corporación a medida que crece la tecnología la profesionalización se reduce, esto se explica porque el talento humano disminuye a medida que se automatizan los procesos al incorporar las TIC a la CNT EP, sin embargo cabe señalar, que el recurso humano de la Corporación tiene un alto grado de profesionalización, como se presenta en la Tabla 40 y Tabla 41.

### Total del personal

**Tabla 42-**Relación TIC- Profesionalización Colaboradores Tercer Nivel 2010-2014

<b>Indicador:</b> Número de colaboradores que cuentan con título de Tercer Nivel.		
<b>Año</b>	<b>X Tecnología</b>	<b>Y Profesionalización Total Colaboradores Tercer Nivel</b>
2010	49.413	1.797
2011	52.354	2.166
2012	53.791	2.142
2013	54.726	2.488
2014	57.091	2.530
<b>Coefficiente de correlación R de Pearson</b>		<b>0,944</b>

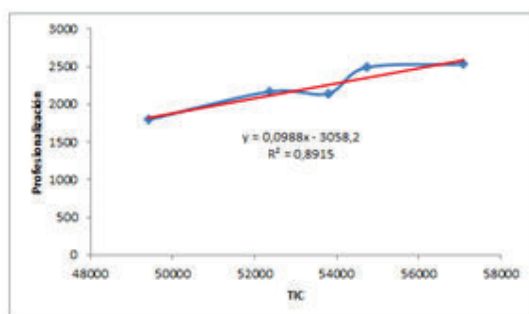
Elaboración propia

**Tabla 43-**Relación TIC- Profesionalización Colaboradores Cuarto Nivel 2010-2014

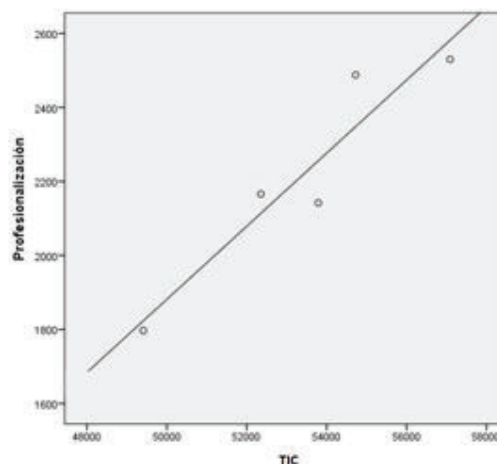
<b>Indicador:</b> Número de colaboradores que cuentan con título de Cuarto Nivel		
<b>Año</b>	<b>X Tecnología</b>	<b>Y Profesionalización Total Colaboradores Cuarto Nivel</b>
2010	49.413	60
2011	52.354	75
2012	53.791	60
2013	54.726	65
2014	57.091	82
<b>Coefficiente de correlación R de Pearson</b>		<b>0,620</b>

Elaboración propia

**Herramienta: Excel**

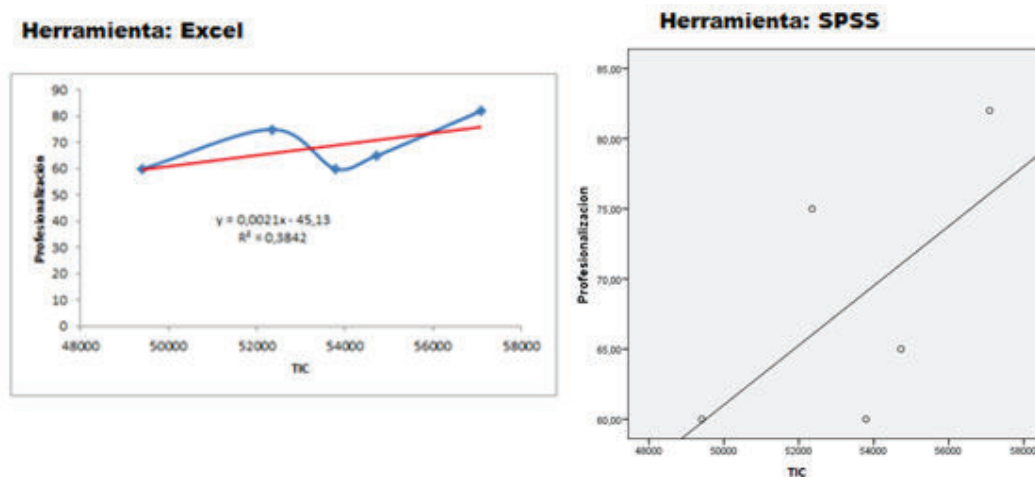


**Herramienta: SPSS**



**Figura 48-**Relación TIC- Profesionalización Colaboradores Tercer Nivel 2010-2014

Elaboración Propia



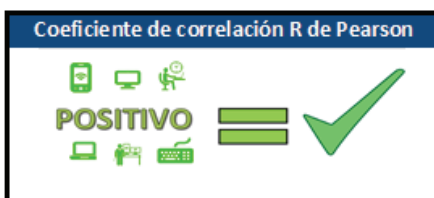
**Figura 49-**Relación TIC- Profesionalización Colaboradores Cuarto Nivel 2010-2014  
Elaboración propia

En el período analizado, el 0,944 de las variaciones del total de colaboradores con formación de tercer nivel están correlacionadas directamente con la tecnología total, se puede decir que existe una correlación positiva entre el total de los colaboradores que tienen profesionalización de tercer nivel y la tecnología; es decir, que la CNT EP cuenta con talento humano capacitado que favorece a las oportunidades de expansión y crecimiento de la Corporación, como se muestra en la Tabla 42 y 43 y Figura 48 y 49.

Por otro lado, en el periodo 2010-2014, el 0,620 de las variaciones del total de colaboradores de cuarto nivel de CNT EP están directamente correlacionadas con la tecnología. Existe una correlación positiva entre la variable colaboradores de cuarto nivel y la tecnología, esto demuestra que la CNT EP se ha preocupado que su recurso humano esté capacitado y siga elevando su nivel de profesionalización y por otro lado contratar personal que se encuentre acorde a los perfiles de profesionalización establecidos por la Corporación.

#### Profesionalización Total Colaboradores Tercer Nivel

**Tabla 44-**Resultado TIC- Profesionalización Colaboradores Tercer Nivel 2010-2014



Elaboración propia

### Profesionalización Total Colaboradores Cuarto Nivel

**Tabla 45-**Resultado TIC- Profesionalización Colaboradores Cuarto Nivel 2010-2014



Elaboración propia

En referencia al indicador establecido para el análisis de las variables, la correlación Pearson de la profesionalización del total de colaboradores tercer y cuarto nivel con la tecnología es positivo, debido a que estos coeficientes 0,944y 0,891 respectivamente, se encuentran cerca de 1, esto se debe a que gracias a la introducción de nuevas tecnologías el personal ha buscado especializarse en temas relacionados con su actividad, como se presenta en la Tabla 44 y Tabla 45.

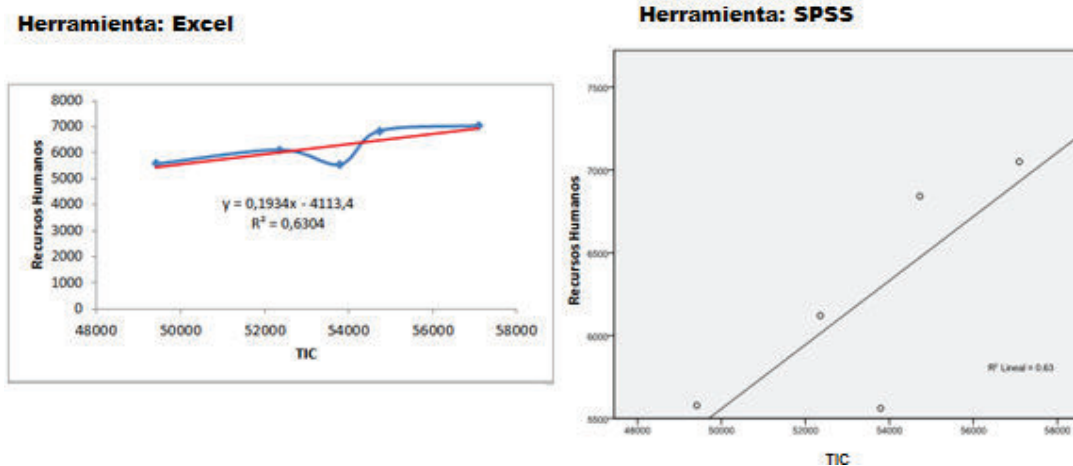
### 3.3.8 RELACIÓN DE LAS TIC CON LA RECURSOS HUMANOS

Para determinar el impacto de las TIC con el recurso humano, se realizó la correlación de estas variables mediante Pearson, obteniendo los siguientes resultados.

**Tabla 46-**Relación TIC-Recursos Humanos, periodo 2010-2014

<b>Indicador: Número de colaboradores de la CNT EP</b>		
<b>Año</b>	<b>X Tecnología</b>	<b>Y Recursos Humanos</b>
2010	49.413	5.579
2011	52.354	6.121
2012	53.791	5.562
2013	54.726	6.842
2014	57.091	7.050
<b>Coeficiente de correlación R de Pearson</b>		<b>0,794</b>

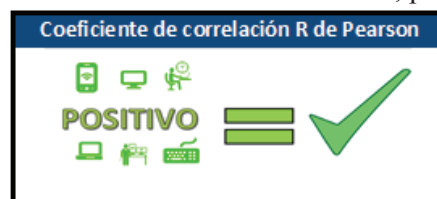
Elaboración propia



**Figura 50-**Relación TIC-Recursos Humanos, periodo 2010-2014  
Elaboración propia

En el periodo analizado, el 0,794 de las variaciones en los recursos humanos están correlacionadas directamente con la tecnología; existe una correlación positiva entre los recursos humanos y la tecnología, esto implica que a medida que la tecnología se incrementa, también los recursos humanos requeridos para administrar dicha tecnología aumenta, como se observa en la Tabla 46 y Figura 50.

**Tabla 47-**Resultado de TIC-Recursos Humanos, periodo 2010-2014



Elaboración propia

A partir del indicador establecido para el análisis de las variables, la correlación Pearson del recurso humano con la tecnología es positiva, debido a que este coeficiente 0,794 se encuentran más cerca de 1. A medida que evoluciona la tecnología y que la misma es incorporada dentro de la empresa, es necesario contratar personal con el expertis requerido con la finalidad de implementar estas tecnologías y de socializar con el recurso humano de la CNT EP, como se indica en la Tabla 47.

Por último, a continuación se detalla en la Tabla 48 un cuadro resumen de la correlación existente entre las TIC y cada una de las variables:

Tabla 48- Impacto de las TIC en los Espacios Organizacionales de la CNT EP

Variable	Coefficiente de Pearson	Resultado
<i>Origen e historia</i>	0,983	POSITIVO = ✓
<i>Ubicación</i>	N/A	N/A
<i>Tamaño</i>	0,928	POSITIVO = ✓
<i>Burocratización</i>	-0,709	NEGATIVO = ✗
<i>División del trabajo</i>	0,709	POSITIVO = ✓
<i>Profesionalización Nivel Directivo Tercer Nivel</i>	-0,709	NEGATIVO = ✗
<i>Profesionalización Nivel Directivo Cuarto Nivel</i>	-0,709	NEGATIVO = ✗
<i>Profesionalización Total Personal Tercer Nivel</i>	0,944	POSITIVO = ✓
<i>Profesionalización Total Personal Cuarto Nivel</i>	0,620	POSITIVO = ✓
<i>Recursos humanos</i>	0,794	POSITIVO = ✓
<i>Moral</i>	N/A	N/A

Elaboración propia

### 3.4 PROPUESTAS DE MEJORA EN LOS ESPACIOS ORGANIZACIONALES DE LA CNT EP

Considerando que la tecnología cambia de manera constante y que esta variable de acuerdo al análisis realizado afecta directamente a los espacios organizacionales de la CNT EP, el siguiente apartado tiene como finalidad presentar propuestas de mejora que permitan a la empresa implementar planes de acción a efectos de reparar la relación actual entre estas variables y mitigar posibles escenarios con la introducción de nuevas tecnologías.



**P1.- Proceso de mejora en implementación de las TIC**

Con la finalidad de mejorar la comunicación dentro de la Corporación y debido a que el principal medio de comunicación es el correo electrónico, es necesario efectuar un proceso que optimice los tiempos de respuesta en la implementación de las TIC, dando mayor valor a la empresa tanto interna como externa. Para lo cual se implementará un sistema de monitoreo y gestión que a través de indicadores permita a la Corporación tener alertas tempranas sobre la demora en la implementación de las TIC y de esta manera mejorar el proceso establecido, con la finalidad de reducir los tiempos de respuesta.

**P2.- Grupo elite de I+D**

Considerando que las nuevas tecnologías sufren cambios constantes y que la Corporación debe estar a la vanguardia de las mismas, es necesario, crear dentro de la estructura organizacional un grupo de trabajo que realicen las funciones de I+D que vaya desde la investigación en campo, experimentación, creación y desarrollo de nuevas tecnologías que apoyen al crecimiento de la CNT EP.

El perfil requerido para los profesionales que se integrarán al grupo élite de I+D deben tener conocimientos técnicos y habilidades previas, precisamente para que su producción sea inmediata y se disminuya significativamente la curva de aprendizaje. Los requisitos mínimos para ocupar estas posiciones serían las siguientes:

**Instrucción Formal:**

Profesional 5 años.- Administrativas, Financieras, Comercial, Industrial, Telecomunicaciones, Sistemas.

**Experiencia:**

4 – 5 años en puestos similares.

**Conocimientos técnicos previos requeridos:**

- ✓ Sistema de Gestión de Base de Datos Oracle.
- ✓ Conocimientos de telecomunicaciones.

**Habilidades previas requeridas:**

- ✓ Analizar y elaborar programas de alta y mediana complejidad.
- ✓ Recolectar información del usuario sobre sus necesidades.
- ✓ Documentar los trabajos realizados.
- ✓ Participar en reuniones técnicas.

**Destrezas personales:**

- ✓ Capacidad de liderazgo
- ✓ Proactivo
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Trabajo orientado hacia resultados u objetivos
- ✓ Facilidad de adaptarse a trabajos bajo presión
- ✓ Poder de decisión en el trabajo
- ✓ Planificación de tareas
- ✓ Trabajo minucioso
- ✓ Identificación de problemas mediante análisis
- ✓ Facilidad para investigar

**Funciones del Grupo Élite de I+D**

Su responsabilidad es la de direccionar el proceso de investigación y desarrollo, evaluar e investigar las tecnologías utilizadas y emergentes, respectivamente, a fin de determinar potenciales nuevos negocios, mercados, productos y servicios; y, realizar las recomendaciones pertinentes para orientar la dirección estratégica del negocio.

Las funciones que corresponden a esta área son:

- a) Implantar la metodología, políticas y procedimientos del proceso de Inteligencia de la Industria.
- b) Consolidar la información de las investigaciones y estudios de la industria; y, realizar informes que contengan conclusiones y recomendaciones necesarias para orientar la dirección estratégica del negocio.
- c) Alertar y recomendar sobre amenazas y oportunidades referentes a tecnologías, productos y mercados emergentes que requieran acciones inmediatas de la empresa.

- d) Investigar y evaluar las TIC emergentes que puedan ser utilizadas por la empresa para orientar la dirección estratégica del negocio.
- e) Investigar y evaluar los nuevos negocios, mercados, productos y servicios para orientar la dirección estratégica del negocio.
- f) Determinar la conveniencia y oportunidad de modificar la tecnología existente para incursionar con nuevos productos y servicios.
- g) Definir características de referencia para la incorporación de nuevas Tecnologías.

### **P3.- Capacitación al recurso humano de la CNT EP**

Capacitar a los colaboradores de la CNT EP para el buen uso de las TIC, enfocados al aprovechamiento de todos los recursos tecnológicos que poseen la Corporación permitiendo implementar y ejecutar controles internos para monitorear el aprovisionamiento y funcionamiento de las TIC.

La capacitación fortalecerá el perfil profesional y el liderazgo del recurso humano de la Corporación y de esta manera se facilitará la implementación de las nuevas tecnologías; considerando que las mismas sufren cambios constantes se propone el siguiente plan de capacitación como se muestra en la Tabla 49:

**Tabla 49-** Capacitación solicitada para Propuesta de Mejora

<b>Nro.</b>	<b>Capacitación Solicitada</b>
1	Redes móviles (3G, HSPA+, LTE)
2	Red y terminales GPON
3	Cloud computing
4	OSS/BSS Aplicativo (Ingresos, Aprovisionamiento, Consultas)
5	OSS/BSS (Tablas, interfaces, procesos)

Elaboración propia

### **P4.- Plataforma de Formación E-Learning**

Potenciar la plataforma de Formación E-Learning con la finalidad de promover el autodesarrollo y responsabilidades de cada uno de los colaboradores, realizando actividades donde los empleados sean los protagonistas en la interacción con las TIC que les permita conocer de mejor manera el mundo tecnológico, como por ejemplo: IMS, LCMS, Com8s, Edmodo, Udemy, Edu 2.0, Claroline entre otras.

**P5.-Gestión del cambio para la integración de las TIC**

Incentivar a los colaboradores de la CNT EP hacia el cambio y la integración de las TIC en su dinámica de trabajo, con la finalidad de fortalecer y de minimizar el impacto de las mismas en todas las unidades de negocio. Considerando que la implementación de nuevas tecnologías impacta a todo el personal será necesario romper paradigmas incentivando al personal a través de campañas vía correo electrónica, pancartas, hacia donde queremos ir y la necesidad de dicho cambio. Por otro lado se deberá realizar una capacitación a los mandos medios a fin de que transmitan al personal operativo las necesidades y expectativas de la Alta Gerencia.

## 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 CONCLUSIONES

- ✓ La evolución de las TIC en las organizaciones de servicios de telecomunicaciones móviles en el Ecuador durante el periodo 2010-2014, presentó un crecimiento de 36.7% en el servicio de telefonía móvil, 16,50% en banda ancha y mientras que la telefonía fija apenas muestra un crecimiento de 1,10%; es decir, el servicio que presenta mayor crecimiento en el periodo analizado es la telefonía móvil, debiéndose principalmente a que este servicio es el mayor sustituto de la telefonía e internet fijo, no solo en el Ecuador, sino en el mundo entero, de acuerdo a los estándares mostrados por los organismos internacionales.
- ✓ En el Ecuador existe un cuerpo legal vinculado a la regulación y control de las telecomunicaciones, y en lo que se refiere a las TIC la regulación es mínima, razón por la cual el gobierno actual implementó políticas públicas establecidas en la Constitución Política del Ecuador, Plan Nacional para el Buen Vivir, Plan Nacional de Conectividad, Ley de Comercio Electrónico y Ley Especial de Telecomunicaciones enfocadas en las tecnologías de la información y comunicación buscando masificar la utilización de las mismas en la sociedad, a fin de disminuir la brecha digital y procurando ampliar la base de usuarios digitales con las menores barreras de acceso a la tecnología.
- ✓ La penetración de las TIC en las empresas ha tenido una relación bidireccional con los espacios organizacionales, ya que por un lado ha mejorado los procesos internos de las empresas facilitando la toma de decisiones, pero por otro lado está sujeto a los impactos de las TIC, ya que el desarrollo de las mismas tiene un rol preponderante en el desarrollo de los espacios organizacionales, siendo una posición estratégica para la empresa el contar con un desarrollo importante en el campo de la generación de tecnología.
- ✓ Para el diagnóstico de las variables dependientes e independiente de la CNT EP, se utilizó el triángulo BTL (Bi, Ti, Li) que se encuentra conformado por lados o vértices que dan lugar a 30 variables, de los cuales se utilizó 9

variables que aplican al caso de estudio, obteniendo las siguientes conclusiones:

*Variable Independiente:*

- Los teléfonos presentan un crecimiento de 163% en el 2014 en relación al 2010, seguido por el sistema de video información con 53%, y módems con 51%, manteniéndose la Corporación como una empresa que adquiere tecnología de punta manteniéndose a la vanguardia tanto internamente como externamente.

*Variables Dependientes:*

- Al ser la CNT EP una empresa que brinda servicios de telecomunicaciones ha permanecido en esta línea de negocio desde su origen, ofreciendo sus servicios a través de CIS en las 24 provincias del país, con un crecimiento del 104% en el periodo analizado.
  - En el periodo analizado la CNT EP ha mantenido la gestión por procesos bajo el modelo e-TOM, mismo que se encuentra acorde a los estándares mundiales dentro de la industria de las TELCOS, es así que para el año 2010 contó con 150 procesos y para el año 2014 mantuvo 164 procesos.
  - La totalidad de las personas que conforman el nivel directivo de la CNT EP cuentan con título de cuarto nivel y en lo que respecta al total de personal el 36% cuenta con título de tercer nivel y el 3% con título de cuarto nivel.
  - La moral de la CNT EP para el año 2014 de acuerdo a la encuesta realizada fue de moda 4 en la escala del 1 al 4, es decir que los colaboradores de la Corporación están totalmente de acuerdo con la moral de la empresa.
- ✓ La relación de las TIC con los espacios organizacionales de la CNT EP son positivas en todas la variables, excepto con la burocratización que es negativa; siendo un caso especial ya que a medida que crece las TIC la burocratización disminuye, indicando que se ha optimizado varios factores como el tiempo, recursos humanos, etc., y que ha hecho que la Alta Dirección tome decisiones eficientes apoyadas en los avances tecnológicos.

- ✓ Implementar las propuestas de mejora desarrolladas en la presente investigación con la finalidad de optimizar la relación de las TIC con los espacios organizacionales de la Corporación.
- ✓ Las TIC se encuentran estrechamente ligadas al desarrollo de las actividades de CNT EP, que cuenta actualmente con una madurez tecnológica para implementar nuevas soluciones acorde a las mejores prácticas mundiales.
- ✓ Finalmente, en el periodo 2010-2014 las TIC han generado una relación positiva en los espacios organizacionales de las empresas de servicios de telefonía móvil.

## **4.2 RECOMENDACIONES**

- ✓ Realizar de manera periódica encuestas a todos los colaboradores de la CNT EP, que midan el nivel en el que se encuentra la moral con la finalidad de identificar cambios que puedan alterar el clima organizacional y ambiente de trabajo, permitiendo a la Alta Gerencia realizar acciones enfocadas para el mejoramiento del mismo.
- ✓ Diseñar una campaña institucional cuyo objetivo principal sea crear una cultura de empatía dentro de la Corporación, no solo entre sus colaboradores sino a nivel de áreas, jefaturas y gerencias logrando como resultado que todos los funcionarios creen y proyecten que “todos somos la Corporación”.
- ✓ Implementar las propuestas de mejora descritas en el punto 3.4 de este documento, que le permitirá a la Corporación mejorar la relación de las TIC con los espacios organizacionales y adicionalmente incorporar las lecciones aprendidas durante esta implementación para alcanzar los objetivos estratégicos planteados y lograr un éxito sostenido.
- ✓ Realizar un plan de capacitación a todos los colaboradores de la CNT EP enfocados al buen uso de las TIC para mejorar e implementar las herramientas tecnológicas disponibles y de esta manera disminuir el impacto de las TIC en los espacios organizacionales de la Corporación.

- ✓ Realizar en otras instituciones públicas del Ecuador, estudios similares a la presente investigación, a fin de conocer y evaluar el comportamiento de las TIC en los espacios organizacionales en empresas del Estado.



## REFERENCIAS

- AHCIET. (2013). *30 años Telecomunicaciones en Latinoamérica*. América Móvil. (2005). *americamovil.com*. Retrieved from <http://www.americamovil.com/amx/es/cm/reports/Y/2005.pdf>
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Perú: USAT.
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito.
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito: Registro Oficial.
- Asesoría Organizacional Creativa. (2012). *aoc*. Retrieved from <http://www.asesoriaorganizacionale creativa.com/creatividad-e-innovacion/191-dimension-fisica-como-motivar-a-los-colaboradores-por-medio-del-uso-de-la-ergonomia-y-la-psicologia-ambiental>
- ASETA. (2012). *El Sector de las Telecomunicaciones*.
- BEIT. (2011). *Servicios TIC by BEIT*. Retrieved from <http://www.serviciostic.com/>
- Bell, M., & Pavitt, K. (2008). *Technology, and International Competitiveness*. Washington, D.C: World Bank.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Bharadwaj, A. (2000). *A Resource-Based Perspective on Information Technology*. MIS Quarterly.
- BNAmericas. (2013). *Forecast de Productos BNAmericas 2013*. Retrieved from <http://www.bnamericas.com/index.jsp?idioma=E&tipoContenido=resultado&accion=BUSCAR&txtBuscador=productos>
- Bohlander, G. W. (2013). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Thomson.
- Bueno Campos, E., Cruz Roche, I., & Durán Herrera, J. (2002). *Economía de la Empresa. Análisis de las decisiones empresariales*. Madrid: Pirámide.
- Bustamante & Bustamante . (2013). *Análisis del Plan Nacional del Buen Vivir para el período 2013-2014*. Retrieved from [Bustamante & Bustamante : http://www.bustamanteybustamante.com.ec/articulos-de-interes/220-analisis-del-plan-nacional-del-buen-vivir-para-el-periodo-2013-2014](http://www.bustamanteybustamante.com.ec/articulos-de-interes/220-analisis-del-plan-nacional-del-buen-vivir-para-el-periodo-2013-2014)

- Cabero Almenara, J. (1998). *Impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones educativas formales y no formales*. Granada: Grupo Editorial Universitario.
- Cárdenas, L. (2005). Diagnóstico de calidad y productividad en las empresas del sector metalmeccánica de la provincia de Valdivia.
- Carrión, H. (2013). Retrieved from <http://www.infodesarrollo.ec/analisis/legislacion/671-regulacion-telecomunicaciones-en-ecuador-no-promueve-la-inversi.html>
- Castro, F. (2015, Febrero). La Moral en la CNT EP. (C. Villalva, & G. Andrade, Interviewers)
- Chiavenato, I. (2005). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGraw Hill.
- Cipriano, A., & Zaragoza, S. (2011). *Resumen de Matemáticas Aplicadas a las Ciencias Sociales con Notas Históricas*. (V. Libros, Ed.) Madrid: Visión Libros.
- Clafin, B. (2000, Octubre 13). El ABC y D de la brecha digital. *Diario Reforma*. claro.com.ec. (2014). *Claro Ecuador*. Retrieved Enero 2015, from [http://www.claro.com.ec/wps/portal/ec/sc/personas/institucional#info\\_01](http://www.claro.com.ec/wps/portal/ec/sc/personas/institucional#info_01)
- Cobo Romani, J. (2009, Septiembre). El concepto de tecnologías de la información. Benchmarking sobre las definiciones de las TIC. Mexico.
- Congreso Nacional. (1992). *Ley Especial de Telecomunicaciones Reformada*. Quito.
- Corporación Andina de Fomento. (2005). *Ecuador Análisis del Sector Telecomunicaciones*. Corporación Andina de Fomento.
- Corporación Nacional de Telecomunicaciones. (2011, Julio). Instructivo para la provisión y uso de servicios de telecomunicaciones en CNT EP. Quito.
- Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP. (2010, Julio). Resolución DIR-CNT-010-2010-027. *Resolución DIR-CNT-010-2010-027*. Quito.
- Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP. (2011). Reporte de Responsabilidad Corporativa. *Reporte de Responsabilidad Corporativa*, 13.
- Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP. (2012). *Reglamento Orgánico Funcional de CNT EP.*, 6.
- Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP. (2012). *Memoria Empresarial*, 3.
- Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP. (2014, Agosto). Reglamento Orgánico Funcional de CNT EP. Quito.

- Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP. (2015). *Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP*. Retrieved Febrero 2015, from [http://corporativo.cnt.gob.ec/wp-content/uploads/2014/11/a\\_Estructura\\_Organizacional\\_CNT\\_EP-2014.pdf](http://corporativo.cnt.gob.ec/wp-content/uploads/2014/11/a_Estructura_Organizacional_CNT_EP-2014.pdf)
- De Zan, J. (2008). *Conceptos de ética y moral*. Retrieved from <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/5/2228/4.pdf>
- Deming, W. (1989). *Calidad Productividad y Competitividad*. Madrid: Díaz de Santos .
- Dirección de Auditoría Interna CNT EP. (2013). *Informe General DAI CNT EP-0001-2013*. Quito.
- Dos Santos, B. (1993). *The impact of Information Technology Investment Announcements on the Market Value of the Firm*. EE.UU: Information System Research.
- Ecuador en Cifras. (2013). *Ecuador en Cifras*. Retrieved 2015, from [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/Resultados\\_principales\\_140515.Tic.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf)
- El pleno de la Comisión Legislativa y Fiscalización. (2009). *Ley Orgánica de Empresas Públicas*. Quito.
- Employer Branding . (2014). La importancia de Ser y Parecer. *EKOS NEGOCIOS*, 24.
- Escuela Superior de Informática. (2012). *Correlaciones con SPSS*. Madrid.
- Estévez, L. (2015, Marzo). La Moral en la CNT EP. (G. Andrade, & C. Villalva, Interviewers)
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2000). *Administración y Control de la Calidad*. México: Internacional Thomson Editores.
- Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General*. República de Argentina: El Ateneo.
- Fea, U. (1995). *Competitividad es Calidad Total*. México D.F.: Alfa Omega Grupo Editor.
- Gabín, M. A. (2004). *Administración y Finanzas - Gestión Comercial y Servicio de Atención al Cliente*. Madrid: THOMSON PARANINFO.
- Gaynor, G. (1996). *Management of Technology: description, scope, and implications*. New York: McGraw-Hill.
- Gil Estallo, M. d. (2010). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC.
- Grossman, G. M. (2010). *Innovation and Growth in the Global Economy*. Cambridge: MIT Press.

- Guerrero, D. (2015, Marzo). La Moral en la CNT EP. (C. Villalva, & G. Andrade, Interviewers)
- Hall, R. (2005). *Organizaciones, estructura y proceso*. Colombia: Carvajal S.A.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Educación.
- Hitt, L. (1996). *Productivity, Profit and Consumer Welfare: Three*. MIS Quarterly.
- Hofacker, A. (2008). *Rapid lean construction - quality rating model*. Manchester: s.n.
- Hurtado Galves, J. (2013). Fuentes primarias y secundarias en la construcción del conocimiento histórico. Querétaro.
- Ibáñez, P. (2015, Febrero). La Moral en la CNT EP. (C. Villalva , & G. Andrade, Interviewers)
- Infodesarrollo. (2013, diciembre 30). *Quienes somos: Infodesarrollo*. Retrieved from Infodesarrollo web site: <http://www.infodesarrollo.ec/infodesarrollo/quienes-somos.html>
- Infodesarrollo. (2015). *Infodesarrollo Ecuador en Red*. Retrieved Febrero 2015, from <http://www.infodesarrollo.ec/>
- International Telecommunication Union ITU. (2014). *Measuring the Information Society Report* . Retrieved from [http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/mis2014/MIS2014\\_without\\_Annex\\_4.pdf](http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/mis2014/MIS2014_without_Annex_4.pdf)
- International Telecommunications Union. (2005). From de Digital Divide to the Digital Oportunity. Orbicom.
- ISO. (2000). Norma Internacional ISO 9000 Sistemas de Gestión de la Calidad - Conceptos y Vocabulario. Ginebra: ISO copyright office.
- ITU International Telecommunication Union. (2014). *ICT FACTS AND FIGURES*. Retrieved Febrero 2015, from <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures2014-e.pdf>
- Jaramillo Rivas, M. (2011). Enfoque neoclásico de la administración. Caracas, Venezuela.
- Joskowicz, J. (2013, Febrero). *Breve Historia de las Telecomunicaciones*. Retrieved from Historia de las Telecomunicaciones: [https://eva.fing.edu.uy/pluginfile.php/67081/mod\\_resource/content/1/Historia\\_de\\_1as\\_Telecomunicaciones.pdf](https://eva.fing.edu.uy/pluginfile.php/67081/mod_resource/content/1/Historia_de_1as_Telecomunicaciones.pdf)
- Jurado, R. (2010). *Diagnostico de las politicas de TIC en el Ecuador*. Quito: Flacso.

- Kelada, & Kelada, J. (1999). *Reingeniería y Calidad Total*. Madrid: AENOR (Asociación Española).
- Kim, L. (2009). *Entry into the Computer Industry and its Acquisition of Technology Capability*. Korea: Technovation.
- Koskela, L. (1992). *Application of the new production philosophy to construction*. Finland: VTT Building Technology.
- L.& M Data Communications S.A. (2003). *Diccionario Enciclopedico de Terminos y Acrónimos de Comunicación de Datos*. L.& M Data Communications S.A.
- Lopez Noguera, F. (2009). Análisis de contenido como método de investigación. Huelva.
- Lugo González, A. (2004). Las dimensiones organizacionales.
- Luhmann, N. (1996). *Introducción a la teoría de sistemas*. Mexico: Universidad Iberoamericana.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. México: PEARSON EDUCACION.
- Martinez, F. (2015, Febrero). La Moral de la CNT EP. (G. Andrade , & C. Villalva , Interviewers)
- Martins, P. (1999). A Significação do Espaço Organizacional.
- Martins, P. (2011, Noviembre 16 - 19). Espaço-Dinâmica Organizacional' em Perspectiva Histórica. Ponencia presentada al I Colóquio Internacional sobre o Brasil Holandês.
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2014, febrero 1). *www.mipro.gob.ec*. Retrieved from Ministerio de Industrias y Productividad: [www.mipro.gob.ec](http://www.mipro.gob.ec)
- Ministerio de Telecomunicaciones MINTEL. (n.d.). *Ministerio de Telecomunicaciones MINTEL*. Retrieved from Ministerio de Telecomunicaciones MINTEL: <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/el-ministerio/>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2012). *Plan Nacional de Frecuencias*. Quito.
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2014, Enero). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones para el Desarrollo*. Quito.
- Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. (2013, diciembre 29). *www.telecomunicaciones.gob.ec*. Retrieved from [www.telecomunicaciones.gob.ec](http://www.telecomunicaciones.gob.ec): <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/objetivos/>
- movistar.com.ec. (2014). *Movistar*. Retrieved Enero 2015, from [http://www.telefonica.com/es/about\\_telefonica/html/in\\_brief/quienessomos.shtml](http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/in_brief/quienessomos.shtml)

- Munch Galindo, L. (2006). *Fundamentos de Administracion*. Mexico: Trillas.
- Mundo Contact. (2013, Julio). *Mundo Contact*. Retrieved from Mundo Contact: <http://mundocontact.com/acuerdan-gobiernos-y-empresas-reducir-brecha-digital-en-al/>
- Neira, E. (2006). *Filosofia y Ciudadania*. Caracas.
- Oborne, D. (2010). *Ergonomia en accion*. Guanajuato: Trillas.
- Observatorio TIC. (2013, Enero 21). *Comparativo Indicador IDI*. Retrieved abril 2014, 29, from Observatorio TIC: <http://www.observatoriotic.mintel.gob.ec/index.php/men-indicadortic/men-informeidi>
- Organización de las Naciones Unidas. (2000). <http://www.un.org/es/millenniumgoals/poverty.shtml>. Retrieved from <http://www.un.org/es/millenniumgoals/poverty.shtml>: <http://www.un.org/es/millenniumgoals/>
- Percade. (2004). *Síntesis XVI Simposio Internacional. Puntos de Encuentro: Personas, Empresa y Trabajo*. Santiago, Chile. Santiago de Chile.
- Presidencia Constitucional de la República. (2010, Enero 14). Decreto Ejecutivo No.218. *Decreto Ejecutivo No.218*. Quito.
- Presidencia Constitucional de la República. (2013, Octubre 14). *Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP*. Quito, Ecuador.
- Presidencia Constitucional de la República del Ecuador. (2001, Agosto). *Reglamento General a la Ley Especial de Telecomunicaciones Reformada*. Quito.
- Presidencia Constitucional de la República del Ecuador. (2011, Agosto). *Reglamento General a la Ley Especial de Telecomunicaciones Reformada*. Quito.
- PricewaterhouseCoopers (PwC). (2010). *Talent Mobility 2020, The next generation of international assignments*. India.
- Pyramid Research . (2011). *Country Intelligence Reports - February 2011*. Indonesia.
- Regalado Iglesias, C. (2015, Marzo). *La Moral de la CNT EP*. (C. Villalva , & G. Andrade, Interviewers)
- Restrepo Rivas, L. G. (1999). *Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la Empresa*. Medellin.
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Educación de México.

- Rodríguez Andara, A., & Usategui Frías, U. (2010, Septiembre). Implantación de un “Sistema de Gestión de Propuestas de Mejora”. Leganes.
- Rodriguez, A. (2012, Junio). Poder y politicas en las organizaciones. Granada.
- Rogers, E. M. (2001). *The Digital Divide*. Convergence: The International Journal of Reserch into New Media Technologies.
- Ruiz Rivas, J. A., & Reina Toranzo, F. (2012). Redes de area local.
- Santos, B. (2005). *El milenio huérfano: ensayos para una nueva cultura política*. Madrid: Trotta.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2009). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013: Versión Resumida*. Quito: SENPLADES.
- Secretaria Nacional de Telecomunicaciones. (2014). *Biblioteca de la Secretaria Nacional de Telecomunicaciones*. Retrieved Febrero 2015, from <http://www.regulaciontelecomunicaciones.gob.ec/biblioteca/>
- Secretaría Nacional de Telecomunicaciones SENATEL. (2012). *La Secretaria*. Retrieved from La Secretaria: <http://www.regulaciontelecomunicaciones.gob.ec/objetivos/>
- Senecyt. (2015, Marzo). *Secretaria Nacional de Educación Superior, ciencia, Tecnología e Innovación Senecyt*. Retrieved from <http://www.educacionsuperior.gob.ec/la-secretaria/>
- Soto, J. (2012). La importancia de las TIC en el mundo empresarial. *La importancia de las TIC en el mundo empresarial*. Santiago de Chile.
- soy.cnt.com.ec. (2015). Retrieved from <http://soy.cnt.com.ec/>
- Suárez Ibijes, M. (2012). Interaprendizaje de Probabilidades y Estadística Inferencial. Ibarra.
- Superintendencia de Telecomunicaciones. (2013, Junio). *SUPERTEL* . Retrieved from [http://www.supertel.gob.ec/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=21:servicios-de-telecomunicaciones&Itemid=90](http://www.supertel.gob.ec/index.php?option=com_k2&view=item&id=21:servicios-de-telecomunicaciones&Itemid=90)
- Telecsa EP. (2010, Julio). Resolución DIR-TELECSA-001-2010. *Resolución DIR-TELECSA-001-2010*. Quito.
- The Brookings Institution. (2009). El papel de las TIC en las empresas. Washington D.C.
- Tm Forum. (n.d.). *Tm Forum Business Process Frameword (eTom)*. Retrieved from Tm Forum Business Process Frameword (eTom): <http://www.tmforum.org/BusinessProcessFramework/1647/home.html>



- Torres Jaramillo, R. (2015, Marzo). La Moral en la CNT EP. (C. Villalva, & G. Andrade, Interviewers)
- Trelles Araujo, G. (2006). *Burocracia*.
- Tugendhat, E. (2009). Cómo debemos entender la moral?
- TyN Latinoamérica. (2013). *2.400 millones de usuarios de Internet de todo el mundo*. Retrieved from <http://www.tynmagazine.com/>
- Union Intern. (2013). Informe Anual. In UIT, *UIT* (p. 10). Ginebra: Pepito.
- Union Internacional de Telecomunicaciones (UIT). (2013). *Medición de la Sociedad de la Información*. Ginebra: Place des Nations.
- Union Internacional de Telecomunicaciones (UIT). (2013). *Medición de la Sociedad de la Información*. Ginebra: Place des Nations.
- Union Internacional de Telecomunicaciones. (2003 ). *Union Internacional de Telecomunicaciones UIT*. Retrieved from Union Internacional de Telecomunicaciones UIT: <http://www.itu.int/itu-news/manager/display.asp?lang=es&year=2003&issue=10&ipage=digitalAccess&ext=html>
- Unión Internacional de Telecomunicaciones. (2005). *Unión Internacional de Telecomunicaciones*. Retrieved from Unión Internacional de Telecomunicaciones: [http://www.itu.int/newsroom/press\\_releases/about\\_the\\_telemanagement\\_forum-es.html](http://www.itu.int/newsroom/press_releases/about_the_telemanagement_forum-es.html)
- Unión Internacional de Telecomunicaciones ITU. (2013, Octubre). *La UIT publica las cifras técnicas y clasificaciones mundiales más recientes*. Retrieved from [http://www.itu.int/net/pressoffice/press\\_releases/2013/41-es.aspx](http://www.itu.int/net/pressoffice/press_releases/2013/41-es.aspx)
- Unión Internacional de Telecomunicaciones. (n.d.). *ITU Comprometida para conectar al mundo*. Retrieved from ITU: <http://www.itu.int/es/about/Pages/default.aspx>
- Universidad Interamericana para el Desarrollo. (2009). *Diseño Organizacional*.
- Weber, M. (1915). *Qué es la Burocracia*. Libros Tauro.
- Weber, M. (2002). *Economía y Sociedad*. Mexico D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Weber, M. (2004). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Wireless Intelligence. (2013). *GSMA Mobile Economy*. Retrieved from <http://www.gsmapobileeconomy.com/GSMA%20Mobile%20Economy%202013.pdf>



Zaleznick, A. (2007, Mayo). Poder and Politics in organizational life.

Zúñiga Castillo, M. (2012). La propuesta de mejora, una alternativa de solución para las pequeñas y medianas empresas.

**ANEXOS**

## ANEXO A-Competencias y Atribuciones de las Instituciones Públicas

	COMPETENCIAS	ATRIBUCIONES
CONATEL	Dictar políticas de Estado con relación a las TIC'S	Regular la prestación del servicio de telecomunicaciones y espectro radioeléctrico
	Aprobar el Plan Nacional de Desarrollo de las TIC'S	Dictar medidas para que los servicios de telecomunicaciones sean de calidad y eficiencia
	Establecer términos, condiciones y plazos para la explotación de las telecomunicaciones	Fijar los estándares necesarios para asegurar el adecuado funcionamiento e interoperabilidad entre redes de telecomunicaciones
	Aprobar la gestión operativa, administrativa y financiera de la SENATEL Y SUPERTEL	Fijar los criterios y porcentajes anuales de la distribución de los recursos provenientes de la prestación de servicios de telecomunicaciones
	Promover la investigación científica en el campo de las TIC'S	Dictar las políticas y normas que promoverán, protegerán y regularán la libre competencia entre prestados de servicios de telecomunicaciones
SENATEL	Cumplir y hacer cumplir las resoluciones del CONATEL	Aprobar los acuerdos de conexión e interconexión entre los prestadores de servicios de TIC'S
	Ejercer la gestión y administración del espectro radioeléctrico	
	Elaborar el Plan Nacional de Desarrollo de las TIC'S	Proponer al CONATEL los estándares para asegurar el adecuado funcionamiento de las TIC'S
	Suscribir contratos de concesión para la explotación de servicios ligados a las telecomunicaciones	Recaudar los dineros provenientes por los derechos de uso de frecuencias
Promover la investigación científica en el campo de las TIC'S		
SUPERTEL	Cumplir y hacer cumplir las resoluciones del CONATEL	Aplicar las normas de protección y estímulo a la libre competencia
	Controlar la correcta aplicación de los pliegos tarifarios aprobados por el CONATEL	Controlar las actividades técnicas de los prestadores de servicios de telecomunicaciones
	Controlar que el mercado de las telecomunicaciones se desarrolle en el marco de la libre competencia	

Elaboración propia con base en la Ley Especial de Telecomunicaciones (2011)

**ANEXO B-**Instituciones que forman parte de Infodesarrollo

INSTITUCIÓN	
Asociación de Mujeres de las Juntas Parroquiales Rurales del Ecuador	FyB Sistemas
Asociación América España Solidaridad y Cooperación AESCO Ecuador	Fundación Ayuda por Internet
Acción Ecológica	Fundación Unidad Virtual Iberoamericana
Acción creativa	Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas
Asociación solidaria y acción.	Fundación Tierra Azul
Coordinadora Ecuatoriana de Agroecología	Fundación Jatun Sacha
Centro Ecuatoriano de Transferencias y Desarrollo de Tecnologías en Informática y Derecho	Centro de Investigación para la Sociedad de la Información
CONLINUX	Instituto Superior JatunYachayWasi
CLASEXTRA	Fundación Maquita Cushunchic
Comité para la Democratización de la Informática	NUEVARED.org Internet Estratégico
Fundación E-dúcate	Telecomunicación y Tecnología de Información para el Desarrollo
Escuela de Formación Empresarial Monseñor Cándido Rada.	Movimiento Ciudadano por la Democracia
Eqaula	Participación Ciudadana / Ciudadanía Informada
Escuelas Populares Radiofónicas del Ecuador	Telefónica Movistar
Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO	Universidad Estatal de Bolívar
Fondo Ecuatoriano PopulorumProgressio	Universidad Politécnica Salesiana

Elaboración propia con base en Infodesarrollo(2015)

Las principales actividades del Infodesarrollo son: Participación en el Observatorio Ecuatoriano de Políticas Públicas de TIC; investigaciones, publicaciones y sistematizaciones; foros electrónicos; talleres, seminarios, foros y conversatorios; información multimedia sobre las TIC.

## ANEXO C- Profesionalización Alta Gerencia CNT EP

2010		2014	
ESTRUCTURA	NOMBRE	TITULO	NIVEL
DIRECTORIO	Rodrigo Francisco López Espinoza	Licenciado en Ciencias Públicas y Sociales	Tercer Nivel
DIRECTORIO	Rodrigo Francisco López Espinoza	Doctor en Jurisprudencia y Abogado de los Tribunales y Juzgados de la Republica	Cuarto Nivel
DIRECTORIO	Rodrigo Francisco López Espinoza	Magister en Derecho Económico	Cuarto Nivel
DIRECTORIO	Carlos Francisco Cevallos Zambrano	Ingeniero en Electrónica y Telecomunicaciones	Tercer Nivel
DIRECTORIO	Carlos Francisco Cevallos Zambrano	Maestría en Seguridad y Desarrollo	Cuarto Nivel
DIRECTORIO	Juan Carlos Parra Fonseca	Economista con mención en Gestión Empresarial Especialización Finanzas	Tercer Nivel
DIRECTORIO	Juan Carlos Parra Fonseca	Maestro en Políticas Públicas	Cuarto Nivel
GERENCIA GENERAL	Cesar Alfredo Regalado Iglesias	Tecnólogo en Computación e Informática	Tecnológico Superior
GERENCIA GENERAL	Cesar Alfredo Regalado Iglesias	Licencie en Informática	Tercer Nivel
GERENCIA GENERAL	Cesar Alfredo Regalado Iglesias	Licenciado en Administración	Tercer Nivel
GERENCIA GENERAL	Cesar Alfredo Regalado Iglesias	Diploma Superior en Implantación y Gestión de la Calidad con Normas ISO	Cuarto Nivel
GERENCIAS NACIONALES	Carolina del Valle Turin Ortiz	Abogado	Tercer Nivel
GERENCIAS NACIONALES	Carolina del Valle Turin Ortiz	Especialista en Derecho Administrativo	Cuarto Nivel
GERENCIA DE STAFF	Daniilo Xavier Peñaherrera Toledo	Ingeniero en Electrónica y Telecomunicaciones	Tercer Nivel
GERENCIA DE STAFF	Daniilo Xavier Peñaherrera Toledo	Magister en Administración de Empresas MBA Programa Integral de Habilidades Múltiples	Cuarto Nivel
GERENCIA DE STAFF	Daniilo Xavier Peñaherrera Toledo	Especialista Superior en Derecho y Gestión de las Telecomunicaciones	Cuarto Nivel
GERENCIA DE STAFF	Boris Geovanni Piedra Iglesias	Ingeniero Electrico	Tercer Nivel
GERENCIA DE STAFF	Diego Paul Carrera Haro	Master Of Science	Cuarto Nivel
GERENCIA DE STAFF	Diego Paul Carrera Haro	Licenciado en Comunicación Social	Tercer Nivel
GERENCIA DE STAFF	Diego Paul Carrera Haro	Especialista Superior en Comunicación mención Comunicación para la Empresa	Cuarto Nivel
GERENCIA DE STAFF	Diego Paul Carrera Haro	Magister en Comunicación	Tercer Nivel
GERENCIA DE STAFF	Francisco Xavier Martínez Rofrío	Ingeniero Financiero	Tercer Nivel
GERENCIAS NACIONALES	Diego Patricio Torres Contreras	Licenciado en Administración	Tercer Nivel
GERENCIAS NACIONALES	Diego Patricio Torres Contreras	Magister en Administración de Empresas con mención en Negocios Internacionales	Cuarto Nivel
GERENCIAS NACIONALES	Marcelo Antonio Avelandajo Mora	Ingeniero Electrónico	Tercer Nivel
GERENCIAS NACIONALES	Elena del Rocío Espinosa Díaz	Tecnólogo Analista de Aplicaciones	Tecnológico Superior
GERENCIAS NACIONALES	Elena del Rocío Espinosa Díaz	Ingeniero en Computación y Ciencias de la Informática	Tercer Nivel
GERENCIAS NACIONALES	Elena del Rocío Espinosa Díaz	Diplomado Superior en Gerencia del Negocio de Telecomunicaciones	Cuarto Nivel
GERENCIAS NACIONALES	Elena del Rocío Espinosa Díaz	Diplomado Superior en Regulación Económica de Servicio Públicos y su Aplicación sectorial en Telecomunicaciones	Cuarto Nivel
GERENCIAS NACIONALES	Elena del Rocío Espinosa Díaz	Magister Administración Estratégica de las Telecomunicaciones	Cuarto Nivel
GERENCIAS NACIONALES	Elena del Rocío Espinosa Díaz	Especialista Superior en Derecho y Gestión de las Telecomunicaciones	Cuarto Nivel
GERENCIAS NACIONALES	Elena del Rocío Espinosa Díaz	Economista	Tercer Nivel
GERENCIAS NACIONALES	Glady's Palán Tamayo	Master en Administración de Empresas Especialización Finanzas	Cuarto Nivel
GERENCIAS NACIONALES	Glady's Palán Tamayo	Arquitecto	Tercer Nivel
GERENCIAS NACIONALES	Reynaldo Isacc Torres Jaramillo	Diploma en Seguridad Nacional y Desarrollo	Cuarto Nivel
GERENCIAS NACIONALES	Ivan Agustín Cevallos Zambrano	Especialista Superior en Tributación	Cuarto Nivel
GERENCIAS NACIONALES	Ivan Agustín Cevallos Zambrano	Doctor en Jurisprudencia y Abogado de los Tribunales y Juzgados de la Republica	Cuarto Nivel
GERENCIAS NACIONALES	Ivan Agustín Cevallos Zambrano	Especialista Superior en Derecho Processal	Cuarto Nivel
GERENCIAS NACIONALES	Ivan Agustín Cevallos Zambrano	Magister en Derecho Processal	Cuarto Nivel
DIRECTORIO	Rodrigo Francisco López Espinoza	Licenciado en Ciencias Públicas y Sociales	Tercer Nivel
DIRECTORIO	Rodrigo Francisco López Espinoza	Doctor en Jurisprudencia y Abogado de los Tribunales y Juzgados de la Republica	Cuarto Nivel
DIRECTORIO	Rodrigo Francisco López Espinoza	Magister en Derecho Económico	Cuarto Nivel
DIRECTORIO	Carlos Francisco Cevallos Zambrano	Ingeniero en Electrónica y Telecomunicaciones	Tercer Nivel
DIRECTORIO	Carlos Francisco Cevallos Zambrano	Maestría en Seguridad y Desarrollo	Cuarto Nivel
DIRECTORIO	Juan Carlos Parra Fonseca	Economista con mención en Gestión Empresarial Especialización Finanzas	Tercer Nivel
DIRECTORIO	Juan Carlos Parra Fonseca	Maestro en Políticas Públicas	Cuarto Nivel
GERENCIA GENERAL	Cesar Alfredo Regalado Iglesias	Tecnólogo en Computación e Informática	Tecnológico Superior
GERENCIA GENERAL	Cesar Alfredo Regalado Iglesias	Licencie en Informática	Tercer Nivel
GERENCIA GENERAL	Cesar Alfredo Regalado Iglesias	Licenciado en Administración	Tercer Nivel
GERENCIA GENERAL	Cesar Alfredo Regalado Iglesias	Diploma Superior en Implantación y Gestión de la Calidad con Normas ISO	Cuarto Nivel
GERENCIAS NACIONALES	Carolina del Valle Turin Ortiz	Abogado	Tercer Nivel
GERENCIAS NACIONALES	Carolina del Valle Turin Ortiz	Especialista Superior en Derecho y Gestión de las Telecomunicaciones	Cuarto Nivel
GERENCIA DE STAFF	Daniilo Xavier Peñaherrera Toledo	Ingeniero en Electrónica y Telecomunicaciones	Tercer Nivel
GERENCIA DE STAFF	Daniilo Xavier Peñaherrera Toledo	Magister en Administración de Empresas MBA Programa Integral de Habilidades Múltiples	Cuarto Nivel
GERENCIA DE STAFF	Daniilo Xavier Peñaherrera Toledo	Especialista Superior en Derecho y Gestión de las Telecomunicaciones	Cuarto Nivel
GERENCIA DE STAFF	Diego Paul Carrera Haro	Licenciado en Comunicación Social	Tercer Nivel
GERENCIA DE STAFF	Diego Paul Carrera Haro	Especialista Superior en Comunicación mención Comunicación para la Empresa	Cuarto Nivel
GERENCIA DE STAFF	Diego Paul Carrera Haro	Magister en Comunicación	Tercer Nivel
GERENCIA DE STAFF	Francisco Xavier Martínez Rofrío	Ingeniero Financiero	Tercer Nivel
GERENCIAS NACIONALES	Diego Patricio Torres Contreras	Licenciado en Administración	Tercer Nivel
GERENCIAS NACIONALES	Diego Patricio Torres Contreras	Magister en Administración de Empresas con mención en Negocios Internacionales	Cuarto Nivel
GERENCIAS NACIONALES	Marcelo Antonio Avelandajo Mora	Ingeniero Electrónico	Tercer Nivel
GERENCIAS NACIONALES	Elena del Rocío Espinosa Díaz	Tecnólogo Analista de Aplicaciones	Tecnológico Superior
GERENCIAS NACIONALES	Elena del Rocío Espinosa Díaz	Ingeniero en Computación y Ciencias de la Informática	Tercer Nivel
GERENCIAS NACIONALES	Elena del Rocío Espinosa Díaz	Diplomado Superior en Gerencia del Negocio de Servicio Públicos y su Aplicación sectorial en Telecomunicaciones	Cuarto Nivel
GERENCIAS NACIONALES	Elena del Rocío Espinosa Díaz	Diplomado Superior en Regulación Económica de las Telecomunicaciones	Cuarto Nivel
GERENCIAS NACIONALES	Elena del Rocío Espinosa Díaz	Magister Administración Estratégica de las Telecomunicaciones	Cuarto Nivel
GERENCIAS NACIONALES	Elena del Rocío Espinosa Díaz	Especialista Superior en Derecho y Gestión de las Telecomunicaciones	Cuarto Nivel
GERENCIAS NACIONALES	Elena del Rocío Espinosa Díaz	Economista	Tercer Nivel
GERENCIAS NACIONALES	Glady's Palán Tamayo	Master en Administración de Empresas Especialización Finanzas	Cuarto Nivel
GERENCIAS NACIONALES	Glady's Palán Tamayo	Arquitecto	Tercer Nivel
GERENCIAS NACIONALES	Reynaldo Isacc Torres Jaramillo	Diploma en Seguridad Nacional y Desarrollo	Cuarto Nivel
GERENCIAS NACIONALES	Ivan Agustín Cevallos Zambrano	Especialista Superior en Tributación	Cuarto Nivel
GERENCIAS NACIONALES	Ivan Agustín Cevallos Zambrano	Doctor en Jurisprudencia y Abogado de los Tribunales y Juzgados de la Republica	Cuarto Nivel
GERENCIAS NACIONALES	Ivan Agustín Cevallos Zambrano	Especialista Superior en Derecho Processal	Cuarto Nivel
GERENCIAS NACIONALES	Ivan Agustín Cevallos Zambrano	Magister en Derecho Processal	Cuarto Nivel



**ANEXO D-** Entrevista a autoridades y colaboradores de la CNT EP.

**ENTREVISTA GERENTE GENERAL DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP**

**1. ¿Cree usted que va de la mano su moral personal con la moral de CNT EP?**

Considero que primero debo ser un ser humano consecuente de mi rol y luego que ser un alto ejecutivo, como lo he dicho en varias ocasiones para mí hay una relación directa entre ser un buen padre y un buen gerente, ya que no concibo a un buen gerente sino tiene una buena familia.

**2. ¿Cómo ha demostrado usted la moral en la Corporación?**

Hay que dar un buen ejemplo iniciando por el hogar y por supuesto aún más en el trabajo, puesto que la convicción y la pasión que uno pone en cada una cosas, lo debe hacer por liderazgo, señala también que uno como padre debe dar un buen ejemplo a los hijos, para que ellos crean y sigan sus pasos.

**3. ¿Cómo considera era la moral antes de que usted sea el Gerente General de la Corporación?**

Es importante resaltar lo que ras la telecomunicaciones antes del gobierno del presidente Correa y lo que son las telecomunicaciones ahora, en el 2007 usted recuerda lo que era Andinatel, Pacifictel y Telecsa sinónimos de corrupción y de falta de inversión, con la unificación con las empresas primero con Andinatel en el 2008 y luego con Telecsa en el 2010 hemos consolidado una empresa fuerte a nivel nacional y eso ha nos permitido hacer inversiones que han transformado las telecomunicaciones en el país.

**4. ¿Qué mecanismos propondría usted para mejorar el ambiente de trabajo y la moral en la Corporación?**

La responsabilidad corporativa de esta empresa es un eje primordial para ejecución de acciones y planes estratégicos de la planificación empresarial, creando valores enfocados a mantener el bienestar de toda la Corporación, a nivel operativo, mandos medios y alta gerencia.

**5. ¿Si tendría que volver a elegir un lugar de trabajo volvería a escoger a la CNT EP y porque?**

Si la volvería a elegir, no solo porque es una empresa que muchos de los ecuatorianos les gustaría trabajar, sino también porque se encuentra en constante innovación, con tecnología de punta llegando a ser la única empresa pública que brinda servicios convergentes.

**ENTREVISTA GERENTE NACIONAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP**

**1. ¿Cree usted que va de la mano su moral personal con la moral de CNT EP?**

Sin lugar a duda, claro que la moral personal va de la mano con la moral de la empresa donde uno trabaje. En la Corporación entre los principales ejes de la

organización es el modelo de Responsabilidad Social Corporativa, la misma que se encuentra alineada al bienestar integral de nuestros funcionarios, es así que se ha desarrollado varios programas como: igualdad de salarios, pausas activas (Ponte ON), condiciones ergonómicas adecuadas de trabajo y entorno, derechos humanos, igualdad de género, cuidado del medio ambiente, etc.

**2. ¿Qué mecanismos propondría usted para mejorar el ambiente de trabajo y la moral en la Corporación?**

Ya se han implementado al interior de la Corporación varios mecanismos que han permitido que tanto el ambiente de trabajo como la moral de los trabajadores se encuentren en un nivel aceptable, estimulando tanto la integridad como la transparencia en cada una de las gestiones y fomentando el crecimiento personal y profesional de cada uno de los colaboradores, para lo cual se han formado escuelas comerciales, técnicas, mandos medios, entre otros.

**3. ¿Qué considera usted que es fundamental en una empresa para elevar la moral en la misma?**

En el mundo actual la responsabilidad social empresarial es un sistema de gestión parte de un sistema integral de una empresa, se está constituyendo en el elemento fundamental a través del valor agregado más importante de una empresa en función de esto de su supervivencia e historia, esto se llama simplemente reputación empresarial.

**4. ¿Cuál es el plan de acción que usted realiza para elevar la moral de sus empleados?**

Considero que este es un aspecto muy importante para la Corporación, por lo cual la primera acción que se ha realizado es medir de manera permanente el clima laboral, adicionalmente inculcamos el valor hacia el medio ambiente, implementamos planes de acción para la mejora continua y adicionalmente se han considerado varias políticas en función de los salarios de los colaboradores enfocados en un marco justo y equitativo, comprándoles un mercado público y privado.

**5. ¿Si tendría que volver a elegir un lugar de trabajo volvería a escoger a la CNT EP y porque?**

Por supuesto, sin lugar a duda escogería a esta empresa, ya que cuenta con un grupo de colaboradores con altos niveles de compromiso, convirtiendo a la Corporación en un lugar atractivo para trabajar, no solo para el personal que ya labora aquí sino también para el mercado externo, posicionándola como la compañía líder en la industria de telecomunicaciones del país.

**ENTREVISTA GERENTE DE ASEGURAMIENTO DE INGRESOS DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP**

**1. ¿Considera usted que la CNT EP valora su trabajo y hace que se sienta orgulloso de trabajar para esta empresa?**

Si me siento orgulloso de trabajar aquí, con lo bueno y lo malo, porque además de contribuir a la sociedad ecuatoriana, también contribuimos a todos los que formamos la Corporación. Además se ve que la CNT EP hace las cosas bien y

eso hace que todas las personas nos sintamos orgullosas de trabajar aquí. Por otro lado esta empresa es una de las mejor remuneradas en el país y esto hace que sea mucho mejor trabajar en la CNT EP.

**2. ¿Cree usted que en la CNT EP existe un espíritu de empatía en que se sienta que “todos somos la Corporación”?**

El hecho de ser una empresa pública hace que no tengamos empatía, ya que por su misma naturaleza de “pública” hace que todos protejan su trabajo. En particular en nuestra Gerencia por nuestra naturaleza de trabajo como “auditoría” nos obliga a entender a las otras Gerencias porque se hace o no las cosas, pero también nos hace que tengamos juicio de valor para poder defender o no su trabajo.

**3. ¿Considera usted que los canales de comunicación entre la alta gerencia y las diferentes áreas de la Corporación son buenas?**

Depende de la Gerencia y el estilo gerencial que cada uno maneja, el mismo hecho que no tenga empatía hace que no llegue el mensaje correcto y esto ocasiona que se tomen decisiones muy segadas y las mismas no son transversales.

**4. ¿Cómo sabe usted que colaboradores se encuentra trabajando a gusto en su área?**

Se entiende que existe encuestas de clima laboral para medir si se encuentra a gusto o no en el trabajo, gracias a Dios no existe este mal aquí, ya que puedo mirar cómo los colaboradores se molestan, bromean, existe camaradería que es un indicativo que existe un buen clima laboral, y adicional veo cómo se cumplen las metas que nos hemos planteado como Gerencia, ese todo indica que todo va por buen camino.

**5. ¿Si tendría que volver a elegir un lugar de trabajo volvería a escoger a la CNT EP y porque?**

Lo pensaría mucho, más allá de que la CNT EP es una empresa grande, lastimosamente no existe un marco legal para las telcos para que puedan funcionar y trabajar, es muy complejo, y esto hace que entre contraloría y temas de auditoría que hacen que nos volvamos empáticos, ya que debemos cuidar nuestro trabajo y llenarnos de papeles que a veces no ayuda al crecimiento tan rápido como quisiéramos de la empresa.

**6. ¿Cuál es el plan de acción que usted realiza para elevar la moral de sus empleados?**

Trato de ver lo que hacen cada uno de los colaboradores, por eso me ven dándome la vuelta por cada uno de los puestos de trabajo, para que sientan que estoy ahí que me preocupo por cada uno de ellos no solo en el trabajo sino también en lo personal, obviamente, no somos moneditas de oro para agradar a todo el mundo pero creo que por lo menos en esta Gerencia hemos logrado tener un buen ambiente de trabajo, compañerismo que ha logrado mejorar la calidad de sus empleados.



**ENTREVISTA JEFE DE ASEGURAMIENTO DE INGRESOS DE LA  
CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP**

**1. ¿Considera usted que la CNT EP valora su trabajo y hace que se sienta orgulloso de trabajar para esta empresa?**

Yo me siento orgullosa de trabajar para esta empresa, yo quiero a esta empresa, pero lastimosamente puedo que la empresa valore pero no valora durante todo el tiempo, ya que yo tengo una glosa por un trabajo que hice, el problema es que la empresa cuando se supone que tiene que valorarte y apoyar mi trabajo me dice que me defienda como pueda, entonces tu no vas a trabajar en las mismas condiciones después de que te ocurre eso a lo que hacías antes con la entrega al 100%, entonces la empresa te exige y no te retribuye cuando tiene que estar y tiene que apoyarte te dejan solo, entonces donde está la valoración hacia el funcionario.

**2. ¿Cree usted que en la CNT EP existe un espíritu de empatía en que se sienta que “todos somos la Corporación”?**

No, muy pocos creo yo tenemos un cariño innato y fuerte hacia esta empresa, trabajando puesto la camiseta, hay gente que no le importa, y no se dan cuenta que si esta empresa se cae todos nos caemos atrás, ya que es la empresa que nos da de comer, mi familia vive de mi trabajo.

**3. ¿Considera usted que los canales de comunicación entre la alta gerencia y las diferentes áreas de la Corporación son buenas?**

No, puesto que muchas veces los gerentes se reúnen, se ponen de acuerdo y después a uno le dicen tienes que hacer esto y rápido y resulta que a veces simulamos hacer magia pero no hacemos magia, otras veces se ponen de acuerdo entre ellos y a los analistas nunca les hacen conocer, entonces en ese sentido los canales de información no fluye tanto y ese es uno de los problemas de la empresa.

**4. ¿Cómo sabe usted que colaboradores se encuentra trabajando a gusto en su área?**

Primero porque yo creo que tienen la libertad de hacer su trabajo sin presión, ellos trabajan porque saben que lo tienen que hacer porque están convencidos que su trabajo es importante, yo creo que la gente está tranquila, cuando un equipo de trabajo está bien las cosas marchan solas y no necesitan que el jefe esté presente, y yo creo que esta área no necesitan que el jefe esté presente para que las cosas marchen, porque esto yo considero que hay un buen ambiente de trabajo.

**5. ¿Por qué considera que es importante que exista un buen ambiente de trabajo?**

Porque ya existió el mal ambiente, el ambiente fue pesado, eso lo percibes, o solamente lo percibe el jefe si no que lo perciben los analistas y el resto de personas esto sucedió cuando fue la fusión de CNT con Alegro, aquí todos hacen su trabajo tranquilos, a tiempo más que nada los chicos saben que pueden contar con el resto del equipo de trabajo, yo creo que no hay egoísmo, se ayudan entre ellos.

**6. ¿Si tendría que volver a elegir un lugar de trabajo volvería a escoger a la CNT EP y porque?**

Sí, yo trabajé para Porta y Movistar, y realmente CNT es una buena empresa, lastimosamente tenemos el tema política al ser una empresa pública, y eso no nos deja ir al ritmo que deberíamos ir y al ser un tema de empresa pública la gente tiene que cuidarse mucho en el tema de la Contraloría, la sumilla de la sumilla, los procesos no son muy ágiles, ese es el problema de la CNT, a pesar de todos los temas políticos, burocráticos, es una empresa que genera utilidades al país y da trabajo a miles de personas, a pesar de las utilidades no regresaría a Porta o Movistar.

**7. ¿Cuál es el plan de acción que usted realiza para elevar la moral de sus empleados?**

Yo creo que tu responsabilidad de que las personas que están bajo a tu cargo crezcan no solo profesionalmente, sino como personas, el que tu aportes en algo como jefe en el crecimiento de tus analistas significa que hiciste un buen trabajo, tienes que aplicar muchas técnicas, tienes que enseñar, tienes que dirigir, tienes que involucrarte, compartir con ellos, yo creo que en aseguramiento de ingresos si hacemos ese proceso, hay muchos analistas no todos, cuando ellos entraron era otra mirada, otra postura que la que tiene ahora y eso significa que han madurado profesionalmente y creo yo que también lo hicieron como persona, algunos colaboradores cuando entraron eran muy tímidos ahora ya dirige equipos de trabajo, se desenvuelve sola, el nivel de madurez ha cambiado.

**ENTREVISTA JEFE PREVENCIÓN DE FRAUDE DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP**

**1. ¿Considera usted que la CNT EP valora su trabajo y hace que se sienta orgulloso de trabajar para esta empresa?**

Yo considero que si efectivamente la Corporación valora nuestro trabajo, creo que se ha hecho algo importante como empresa respecto a que nos sentamos orgullosos de trabajar en esta empresa, y creo que se debería seguir fomentado eso por parte de la Corporación porque eso genera un buen ambiente de trabajo aquí dentro de la compañía.

**2. ¿Cree usted que en la CNT EP existe un espíritu de empatía en que se sienta que “todos somos la Corporación”?**

Yo creo que debemos seguir trabajando en eso, la mayoría de gente que hoy sigue mucho los medios de comunicación de la Corporación es decir todo lo que tiene que ver con las comunicaciones internas, el tema de las trivias, campañas de comunicación que emprende la CNT EP, yo creo que si ha creado esa empatía, sin embargo creo que si se debe seguir fortaleciendo eso ya que no es un tema de una día para otro.

**3. ¿Considera usted que los canales de comunicación entre la alta gerencia y las diferentes áreas de la Corporación son buenas?**

Yo creo que todo está susceptible de mejoras, la verdad es que yo creo que la alta gerencia ha tomado decisiones acertadas pero muchas veces la gente que

está en el día a día no entiende qué tipo de acciones y porque la Corporación decidió hacer eso, entonces yo creo que si debemos mejorar en esa parte porque yo creo que la misma dirección que ha tenido nos ha permitido posicionarnos hoy por hoy dentro del país como una de las principales empresas de telecomunicaciones y no se duda respecto a las decisiones que ha tomado la Alta Gerencia, pero si es importante que las personas que están en el día a día esté al tanto de los objetivos y la visión que tiene la compañía, entonces sí creo que se deben mejorar esos canales de comunicación.

**4. ¿Cómo sabe usted que colaboradores se encuentra trabajando a gusto en su área?**

Yo creo que depende mucho del conocimiento que se tiene de las personas que se tiene dentro del área, es decir que mucho depender de que somos humanos y tenemos problemas y muchas veces es difícil desagregar la parte sentimental e la parte profesional entonces uno cuando saluda con esa persona, cuando ve su actitud en el día a día se puede dar cuenta si es que la persona está o no trabajando a gusto y creo yo que el acercamiento a cada trabajador le permite a uno saber en qué le puede aportar o en que le puede ayudar a esa persona para conseguir sus objetivos personales y por ende a los de la Jefatura.

**5. ¿Por qué considera que es importante que exista un buen ambiente de trabajo?**

Yo creo que es fundamental que exista un buen ambiente de trabajo porque cuando uno se siente bien da lo mejor de sí mismo, cuando uno hace y se siente a gusto con lo que hace en el trabajo uno lo transmite y eso se contagia dentro de la gente por eso creo que este tema es muy importante y debemos cuidar en cada una de las Jefaturas.

**6. ¿Si tendría que volver a elegir un lugar de trabajo volvería a escoger a la CNT EP y porque?**

Si volvería a escoger a la CNT EP porque me ha permitido desarrollarme como profesional desde el punto de vista personal, pero más allá de eso porque es un lugar donde tenemos retos todos los días y es más retador aún porque al ser una empresa pública y al ser de dedicada a una industria tan cambiante como las telecomunicaciones es doblemente retador el hecho de que estemos a la par de los desarrollos tecnológicos y también cumpliendo con varias de las normativas que son obligatorias para las empresas públicas, entonces si volvería a escoger a la CNT sin lugar a duda.

**7. ¿Cuál es el plan de acción que usted realiza para elevar la moral de sus empleados?**

Yo primero agradezco a Dios por tener un trabajo, segundo valorar lo que hacemos saber que nuestro trabajo de día a día se ve reflejado en ser una mejor empresa y finalmente porque entiende el empleado que al apoyar a la empresa, al desarrollarme profesionalmente también se construye algo personal para el empleador, por lo que creo que sola se construye la moral con estos ejes.

**ENTREVISTA ANALISTA DE LA REGIONAL 5 DE LA CORPORACIÓN  
NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP**

- 1. ¿Considera usted que la CNT EP valora su trabajo y hace que se sienta orgulloso de trabajar para esta empresa?**

Dentro de los procesos que tiene la CNT ha contemplado precisamente que cada uno de los empleados esté en sus funciones de acuerdo a sus capacidades y profesionalismo y por ende si considero que todas las actividades que están enmarcadas en mi aspecto y en lo que me compete me aportan y aprendo día a día.

- 2. ¿Cree usted que en la CNT EP existe un espíritu de empatía en que se sienta que “todos somos la Corporación”?**

En términos generales existe una campaña muy fuerte para que todos apuntemos hacia eso, sin embargo recordemos que todos somos seres humanos y existen criterios que no probablemente no se comparten, pero si podría decir que en un porcentaje muy elevado, la gente y todos los que conformamos la CNT EP sabemos y tenemos claro a donde queremos llegar.

- 3. ¿Considera usted que los canales de comunicación entre la alta gerencia y las diferentes áreas de la Corporación son buenas?**

Yo creo que sí y justamente parte del éxito de CNT en el crecimiento es ese, los canales de comunicación han mejorado significativamente desde que se fusionaron las tres empresas a la actualidad parte de su fortaleza es la comunicación.

- 4. ¿Cómo sabe usted que colaboradores se encuentra trabajando a gusto en su área?**

Yo creo que esto se puede medir en función de sus resultados, hoy en día todos los empleados trabajamos en función de resultados, si bien es cierto tenemos nuestras funciones, tenemos nuestras cargas operativas diarias, pero cada una de ella genera un resultado que al final es medido con nuestros indicadores mensuales, y trimestrales que nuestros superiores nos miden.

- 5. ¿Por qué considera que es importante que exista un buen ambiente de trabajo?**

Obviamente el ambiente de trabajo es la parte básica y primordial para que el colaborador se sienta a gusto, cómodo y con las herramientas para poder desarrollarse y sobre todo dentro de un ambiente bastante ergonómico que le permita sustentar la comunicación que hace rato dijimos.

- 6. ¿Si tendría que volver a elegir un lugar de trabajo volvería a escoger a la CNT EP y porque?**

En lo personal yo tengo 14 años trabajando para esta compañía y hago una comparación desde los primeros años a la actualidad y puedo decir que CNT en la actualidad es una empresa de muy alta competitividad y no le pide ningún favor a ninguna empresa inclusive las privadas, las cuales CNT ha crecido mucho, su ambiente es diferente, la actitud y aptitud de las personas es diferente y los trabajos son desarrollados con profesionalismo.

**7. ¿Cuál es el plan de acción que usted realiza para elevar la moral de sus empleados?**

Si bien es cierto se trabaja con planificaciones y cronogramas de trabajo que permiten entregar resultados en corto, mediano y largo plazo sin embargo existen trabajos que se van día a día puntualizando y que te permiten marcar que vas alcanzando las metas, yo pienso que esas medidas son la forma de indicar que se está avanzando.

**ENTREVISTA ANALISTA DE GESTIÓN DE FACTURACIÓN DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP**

**1. ¿Considera usted que la CNT EP valora su trabajo y hace que se sienta orgulloso de trabajar para esta empresa?**

Considero que en un contexto general, la Organización trata de valorar el trabajo de los funcionarios a través de políticas de incentivo, sin embargo existen funcionarios (líderes) que Administran el Talento Humano, que no tienen una visión clara y completa de las funciones y la importancia de todas las Gerencias que componen la Operadora y utilizan de manera incorrecta los incentivos de la Empresa, enfocándose exclusiva y repetitivamente en ciertas áreas, donde el costo beneficio es decreciente.

**2. ¿Cree usted que en la CNT EP existe un espíritu de empatía en que se sienta que “todos somos la Corporación”?**

Como se indicó en el punto anterior, es claro el esfuerzo por generar empatía, espíritu de compañerismo, sin embargo malos funcionarios, hacen de las campañas de promoción interna de la Operadora, fuente de regalos y/o recuerdos empresariales únicamente para sus amigos o allegados, relegando a la mayoría del personal y rompiendo la empatía y el sentimiento de pertenencia hacia la Empresa.

**3. ¿Considera usted que los canales de comunicación entre la alta gerencia y las diferentes áreas de la Corporación son buenas?**

Si, considero que existen buenos canales de comunicación con las distintas áreas de la Empresa, llevando a que las decisiones coyunturales de la Operadora, sean analizadas, consultadas y resueltas en ambientes multidisciplinarios con la participación de los responsables de los procesos en toda la Organización.

**4. ¿Cómo sabe usted que colaboradores se encuentra trabajando a gusto en su área?**

Por el ánimo y el optimismo con el que desempeñan su trabajo.

**5. ¿Por qué considera que es importante que exista un buen ambiente de trabajo?**

Por qué en un buen ambiente de trabajo, las personas desarrollan de mejor manera sus aptitudes y conciben los posibles problemas que puedan presentarse como retos y objetivos que tienen que ser superadas en equipo.

**6. ¿Si tendría que volver a elegir un lugar de trabajo volvería a escoger a la CNT EP y porque?**

Sí. Porque es una empresa, que se encuentra a la vanguardia de la industria de Telecomunicaciones, lo que permite que los profesionales exploten sus aptitudes y desarrollen un aprendizaje diario de este negocio convergente.

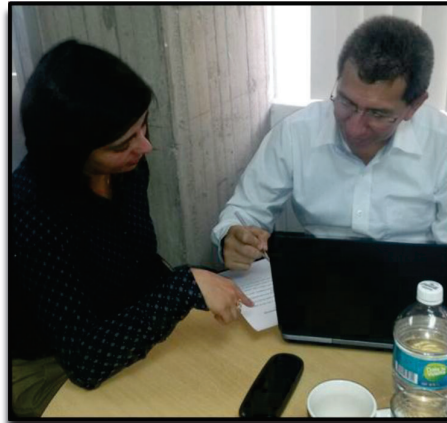
**7. ¿Cuál es el plan de acción que usted realiza para elevar la moral de sus empleados?**

No desarrollo ningún plan para elevar la moral de los empleados, debido a que no tengo personal a mi cargo y no se encuentra dentro de las funciones asignadas, sin embargo de manera personal, procuro mantener un buen ambiente de trabajo de manera personal e irradiar buena actitud a mis compañeros.



ANEXO E-Fotografías de la realización de entrevista







## ANEXO F- Modelo de Encuesta.

## ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL



MODELO DE ENCUESTA PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN QUE LLEVA POR NOMBRE: "ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LAS TIC EN LOS ESPACIOS ORGANIZACIONALES DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE TELEFONÍA MÓVIL EN EL PERIODO 2010-2014. CASO: CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES, CNT E.P."

**OBJETIVO:** El propósito de esta encuesta es identificar las oportunidades que nos permitan MEJORAR EL AMBIENTE Y LA MORAL en la institución. La información será utilizada con fines académicos para la tesis de Maestría en Gerencia Empresarial.

**INSTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una **X** en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa tu opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.

Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en TU experiencia de trabajo, por lo tanto NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS. La escala utilizada es del 1 (totalmente de acuerdo) al 4 (Totalmente en desacuerdo).

1 Totalmente en desacuerdo

3 Parcialmente de acuerdo

2 En desacuerdo

4 Totalmente de acuerdo

Sexo: \_\_\_\_\_

Regional: \_\_\_\_\_

Nro.	PREGUNTAS	1	2	3	4
1	¿Estoy satisfecho con mi ambiente de trabajo?				
2	¿Su jefe presenta los objetivos de la Corporación de tal manera que crea un conocimiento común de misión e identidad entre sus colaboradores?				
3	En la Corporación ¿los funcionarios consideran los reglamentos internos vigentes antes de tomar acción?				
4	Las herramientas y equipos asignados a usted ¿son conservados de manera adecuada?				
5	¿Los clientes internos reciben el servicio que requiere?				
6	En la CNT EP ¿valoran su trabajo y hacen que se sienta orgulloso de colaborar para esta empresa?				
7	En la CNT EP ¿existe un espíritu de empatía en que se sienta que "todos somos la Corporación"?				
8	¿El superior inmediato da un buen ejemplo?				
9	¿El jefe inmediato tiene clara la misión, visión y objetivos de su grupo de colaboradores?				
10	¿Su jefe le comunica y da directrices claras sobre la política, reglas, reglamentos y procedimientos de la Corporación?				
11	¿Considera que los canales de comunicación entre la alta gerencia y las áreas de la Corporación son buenas?				
12	¿Sabe dónde dirigirse cuando tenga un inconveniente en el trabajo?				
13	¿La Alta Gerencia se preocupa por su futuro profesional y define plan de carrera para incentivar su desarrollo?				

ANEXO G- Fotografías de la realización de encuestas

