

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**HABILIDADES GERENCIALES DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS
DE QUITO CON NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR CASO:
SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES.**

**DISERTACION DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

CARLA MELISSA YACELGA GARRIDO

DIRECTOR: ING. FABIOLA JARRÍN

QUITO, MAYO 2011

DIRECTORES E INFORMANTES

Directora: Ing. Fabiola Jarrín

Informantes: Ing. Jackeline Arellano

Ing. René Tola

DEDICATORIA

A mis padres Edgar y Martha porque fueron ellos quienes me enseñaron a fijar metas para mi vida y me dieron las herramientas y la voluntad para luchar por ellas.

Dedico a ellos todo mi esfuerzo, por el apoyo incondicional, el amor y la entrega, el tiempo y la dedicación que me han sabido dar siempre y en todo momento, sin importar las dificultades.

Dedico también a mis maestros que gracias a la dedicación y entrega que tienen para sus estudiantes, han sabido guiarme en el logro de mi mayor objetivo profesional. Gracias a su vocación por la docencia es que mi camino a culminado en esta institución y me llevo solo lo mejor, es decir sus enseñanzas, sus palabras de aliento, su constancia, su fortaleza, su disciplina y voluntad férrea.

AGRADECIMIENTOS

A la Ingeniera Fabiola Jarrín por su apoyo y dedicación hacia el proyecto y para con los estudiantes.

A mis informantes Rene Tola y Jackeline Arellano por su colaboración en la realización de este trabajo.

Al personal de la Superintendencia de Telecomunicaciones por su apoyo y su tiempo en la realización del proyecto.

A mis padres por ayudarme en todo momento por ser mi soporte y mi fortaleza, para continuar luchando cada día y esforzarme por superarme a mi misma.

A mis familiares y amigos que me dieron su apoyo y comprensión.

RESUMEN EJECUTIVO

Nuestro país ha atravesado alrededor de 10 años por un periodo de inestabilidad económica y política desde el año 1997 aproximadamente. Que fueron resultado de políticas que no responden a prioridades de consenso social ni a un proyecto de país con acuerdos de largo plazo.

Debido a los malos gobiernos y al aumento de la burocracia en las instituciones públicas, la labor del Estado como proveedor de servicios básicos a la ciudadanía, se volvió deficiente. Las instituciones públicas encargadas de su dotación y que ejercían funciones de control, regulación o administración de estos servicios presentaban un alto grado de desconfianza entre la ciudadanía, que por años se conformó con; la mala calidad de los servicios, mala atención al cliente y corrupción a todo nivel.

A partir del año 2007 con la aparición de la “Revolución Ciudadana” en la presidencia de Rafael Correa, se instauró el Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013 como instrumento del Gobierno Nacional para articular las políticas públicas con la gestión y la inversión pública. Buscando de esta manera un cambio estructural y funcional a las instituciones públicas. Buscando establecer un verdadero cambio estructural, de procesos y obtener una mejora sustancial de los resultados obtenidos por las instituciones públicas.

Este es el caso de la Superintendencia de Telecomunicaciones que adopto los objetivos y cambios realizados por la nueva constitución del 2008 y el Plan Nacional del Buen

Vivir para establecer su Plan Estratégico y Operativo Anual en base a estos lineamientos.

Esta institución constituye el organismo cuya misión es; vigilar, auditar, intervenir y controlar técnicamente la prestación de los servicios de telecomunicaciones, radiodifusión, televisión y el uso del espectro radioeléctrico, para que se proporcionen con eficiencia, responsabilidad, continuidad, calidad, transparencia y equidad; fomentando los derechos de los usuarios a través de la participación ciudadana.

La importancia de la Superintendencia de Telecomunicaciones como institución pública, despierta la atención de la comunidad universitaria para estudiar los cambios producidos en la institución en cuanto al capital humano respecta. De esta forma se ligaron las teorías establecidas por el psicólogo e investigador Edgar Schein con el análisis de habilidades gerenciales realizado por los estudiantes de la Universidad Católica en la Superintendencia de Telecomunicaciones.

Edgar Schein ha realizado una importante ayuda a los hombres en las empresas para que estos comprendan la compleja relación de este con el trabajo. Dentro de las publicaciones realizadas por este investigador se encuentran las Anclas de carrera que representan la motivación para trabajar. Es decir son todas las aptitudes, expectativas, necesidades, motivación y valores. Las anclas se clasifican en las siguientes: la técnica, gerencial, seguridad, autonomía, creativa, servicio, desafío puro, estilo de vida.

En base a esta y otras teorías Schein llegó a determinar que las habilidades gerenciales se derivan en cuatro que son; las analíticas que proporcionan la capacidad de

identificar, analizar y sintetizar problemas, la motivación y valores se refieren a las necesidades de logro y desarrollo profesional, la habilidad interpersonal dota a un directivo la capacidad de mantener una relación efectiva con los colaboradores e incentivar el trabajo en equipo, la habilidad emocional permite a un gerente adaptarse a diferentes situaciones.

De acuerdo al estudio realizado en la institución pública se pudo determinar que la presencia de habilidades gerenciales en la Superintendencia de Telecomunicaciones es vital para el desarrollo y mejora de los procesos y servicios que proporciona la institución. Se detectaron una mayor presencia de habilidades emocionales e interpersonales y aunque menor también hay presencia de habilidades analíticas y de motivación y valores. Sin embargo es importante que se estimule el desarrollo de todas las habilidades gerenciales por la importancia de estas en el buen funcionamiento de la institución.

INTRODUCCIÓN

Todos los seres humanos tienen necesidades que se encuentran asociadas a su vida en comunidad, estas necesidades son satisfechas por la dotación de servicios básicos, un rol que regularmente asume el Estado a través de sus empresas públicas o privadas bajo supervisión y control del Estado. De modo que las instituciones y organizaciones públicas tienen una responsabilidad social mucho mayor si las comparamos con las empresas privadas, ya que ellas trabajan con bienes básicos para la vida humana como; la electricidad, las telecomunicaciones, el agua y otros servicios sanitarios. La importancia de estos servicios justifica el hecho de que sean reguladas por el sector público y que los precios de bienes y servicios sean controlados.

En el Ecuador como en otros países de Latinoamérica se considera que los servicios básicos son importantes para la vida y el desarrollo de la población y su economía. Se entiende entonces que el Estado debería tener una participación activa y eficiente en el control y regulación de estos servicios, pese a esto la percepción que tenían los ciudadanos sobre la eficiencia de los servicios públicos era deficiente.

La inestabilidad política y económica vivida por el Ecuador durante años a causa de los malos gobiernos provocó que el manejo de las instituciones públicas fuera deficiente, lo que se traduce en ineficiencia, lentitud, negligencia y corrupción en la prestación y control de los servicios públicos.

El nepotismo reinante en los gobiernos hizo que las instituciones del Estado se llenaran de funcionarios que no contaban con la formación y los conocimientos necesarios para

desempeñar cargos públicos. Se crearon puestos de trabajo innecesarios, con personal vitalicio. Que a demás laboraba en condiciones difíciles, pues no contaban con capacitación en la atención a clientes, laboraban en establecimientos con una infraestructura inadecuada, tecnología primitiva y sin contar con suministros necesarios.

La suma de estos factores hizo que los ciudadanos tuvieran una mala percepción de los servicios que ofrecía el gobierno. Él autoestima y los derechos de los ciudadanos se veían pisoteados, a medida que aumentaba la resignación a las largas filas y a los malos. Convirtiendo en común en casi costumbre practicas delictivas como la coima y los denominados “tramitadores”, que no eran otra cosa sino personas que cobraban dinero ilegal por realizar un trámite, al que los ciudadanos teníamos derecho.

La burocracia dorada estancó el desarrollo de nuestro país por años y aún continúa haciéndolo en una medida muy inferior gracias a la llegada de la nueva constitución en el 2008 y al establecimiento del Plan Nacional del Buen Vivir del 2009 al 2013. Reformas que transformaron el antiguo modus operandi de las instituciones públicas convirtiéndolas en facilitadoras y reguladoras de servicios públicos.

La nueva estructura de las instituciones públicas, empezó por la eliminación de cargos innecesarios, la compra de renuncias, despidos y jubilación ciertos funcionarios. Con ello nuevos elementos se incorporaron al sector público, mediante procesos de selección exhaustivos. Que buscaban conseguir un capital humano que cuente con las habilidades humanas y los conocimientos técnicos que les permitan generar valor a la

institución. Con los cambios suscitados en este sector resulta tentativo realizar estudios que permitan conocer más a cerca de este proceso de transformación.

El capital humano en una organización ya sea pública o privada, es de suma importancia, pues representa el motor de la organización. Por años cientos de investigadores han hecho énfasis en el estudio de temas sobre la cultura y el comportamiento organizacional. Mediante el análisis de estas investigaciones, se pudo establecer que para hablar del personal de una organización, no se puede dejar de citar a Schein un psicólogo e investigador que realizó un gran aporte a la psicología organizacional a través de sus teorías.

El interés de la comunidad universitaria por tener una participación activa en el cambio del país, le lleva a asumir el reto de combinar la teoría sobre habilidades gerenciales establecidas por Edgar Schein e identificar su presencia entre los funcionarios que actualmente laboran en la Superintendencia de Telecomunicaciones.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	v-vii
INTRODUCCIÓN	vii-x
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	3
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.4.1 Objetivo General.....	4
1.4.2 Objetivos Específicos.....	4
1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.5.1 Impacto de la investigación en la Sociedad.....	6
1.5.2 Justificación Teórica.....	6
1.5.3 Justificación Práctica.....	7
1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
2. MARCO METODOLOGICO	
2.1 METODOLOGÍA	9
2.1.1 Métodos de Investigación.....	9
2.1.2 Método Estadístico.....	12
2.1.3 Fuentes de información.....	15
2.1.3.1 Fuentes Primarias.....	16
2.1.3.2 Fuentes Secundarias.....	17
2.1.3.3 Procesamiento de Datos.....	18
2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	18
3. NUEVA ESTRUCTURA DEL ESTADO ECUATORIANO VS LA ANTERIOR	
3.1 CAMBIO INSTITUCIONAL.....	19
3.1.1 Presupuesto general del Estado.....	26
3.1.2 Políticas y Legislación.....	29
3.1.3 Servicios.....	32
3.1.4 Migración.....	34
3.2 COSTOS ADICIONALES DEL CAMBIO.....	37
3.3 BENEFICIOS DERIBADOS DEL CAMBIO.....	39
4. EL SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES EN EL CONTEXTO ECONÓMICO SOCIAL Y POLITICO DEL PAIS.	
4.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	45
4.1.1 Plan estratégico institucional.....	49
4.1.2 Funcionarios públicos.....	56
4.1.2.1 Funcionario de nivel jerárquico superior.....	58
4.1.3.2 Otros funcionarios.....	61

4.1.3 Políticas Institucionales.....	62
4.1.4 Escala salarial.....	64
4.2 EFECTOS EN CRECIMIENTO Y DESARROLLO.....	71
4.2.1 Contexto Económico.....	71
4.2.2 Contexto Social.....	73
4.2.3 Contexto Político.....	76

5. HABILIDADES GERENCIALES

5.1 PROPUESTA DE EDGAR SCHEIN.....	78
5.2.1 Enfoque de Motivación y Valores.....	91
5.2.2 Enfoque de Habilidades Analíticas.....	97
5.2.3 Enfoque de Habilidades Interpersonales.....	100
5.2.4 Enfoque de Habilidades Emocionales.....	103
5.2 ENFOQUE DE MAX WEBER.....	110
5.3 ENFOQUE DE OTROS AUTORES SOBRE HABILIDADES GERENCIALES.....	115
5.4 DEL BUROCRATA AL FUNCIONARIO PÚBLICO INNOVADOR....	120

6. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN LOS FUNCIONARIOS DE LA SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES

6.1 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES.....	130
6.1.1 Motivación y Valores.....	131
6.1.2 Habilidades Analíticas.....	132
6.1.3 Habilidades Interpersonales.....	133
6.1.4 Habilidades Emocionales.....	134
6.2 LISTADO DE HABILIDADES PREDOMINANTES.....	135
6.3 COMBINACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES.....	139
6.3.1 Combinación de variables por nivel jerárquico.....	131
6.3.2 Combinación de variables por rango de edad.....	144
6.3.3 Combinación de habilidades por sexo.....	146
6.3.4 Combinación de habilidades por años de experiencia.....	147
6.3.5 Combinación de habilidades por formación académica.....	149
6.3.6 Combinación de habilidades por perfil profesional.....	150
6.3.7 Combinación de habilidades por años de antigüedad en la institución.....	152
6.4 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE MENOS APLICADAS.....	153

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES.....	158
7.2 RECOMENDACIONES.....	163

GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	168
BIBLIOGRAFÍA.....	172
ANEXOS.....	177

1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

1.1 Planteamiento del problema de investigación

El sector empresarial ecuatoriano comparte desde varios años una característica en común, el esfuerzo de las empresas por ser cada vez mejores y el afán de lograr su propósito recurren a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. En este contexto el papel que juega el factor humano dentro de la organización es primordial. Es por ello que, las compañías tratan de aprovechar al máximo el potencial humano, las empresas desarrollan complejos procesos de motivación y de selección de su personal, poniendo un énfasis especial en aquellos cargos de mayor jerarquía. Las organizaciones presentan un mayor grado de exposición y riesgo cuando la dirección se encuentra en manos de un mal jefe, aquel que con sus prácticas de liderazgo genera lo contrario a productividad, colaboración, mejora sistémica de estándares, innovación y un alto grado de compromiso con los colaboradores.

Podemos deducir entonces que:

Los individuos que no han sido entrenados como gerentes se encuentran a menudo en puestos de gerencia. Muchas personas que hoy se preparan para ser maestros, contadores, músicos, vendedores, médicos o abogados, algún día se ganarán la vida como gerentes, pues dirigirán universidades, despachos contables, orquestas, organizaciones de ventas, instituciones gubernamentales.³³

Siempre hay alguien en la organización que dependa de un gerente, pero nadie enseña a ser gerente. Existen una serie de competencias que debiese manejar un

³³ Donnell, GIBSON y IVANCEVICH. (1994). **Comportamiento Organizacional**, Printece Hall, 5ta Edición, p. 326-327.

gerente ya sea en su interacción laboral y/o personal, destacando que el desempeño que posee un miembro de la organización no sólo sea responsabilidad del sujeto, sino que esta responsabilidad sea compartida, tanto por este miembro como por las condiciones que ofrece la organización a través de procesos y líderes.

Un jefe se define como; aquella persona que se encuentra a la cabeza de una organización, ocupando un puesto superior de jerarquía y que tiene facultades necesarias para mandar a sus subordinados. A diferencia de esta definición un líder es aquella persona que actúa como un guía y de igual forma es un jefe a diferencia que éste tiene la facultad de influir en otros sujetos. Su conducta o sus palabras logran incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto por un objetivo en común.³⁴

En este sentido podemos diferenciar tres tipos de jefes:

- 1. Jefe Coercitivo:** Aquel que se orienta al logro, lo más importante para él son los resultados. Es enérgico y le encanta dirigir. Su lema es “haz lo que te digo”. Esta persona impone un ritmo de trabajo acelerado y exige obediencia inmediata y debe notar que se le proporciona resultados.
- 2. El jefe informativo:** Al igual que el coercitivo, se orienta al logro es muy exigente. Su lema es “haz las cosas como yo”. Crea un clima negativo y exige

³⁴ Cfr. WordPress. (2008-2009), **Definición de Jefe**, Disponible en: [<http://definicion.de/jefe/>]. Hora: 12.03pm.

a sus colaboradores que sigan al pie de la letra las pautas que marca, pero busca el consenso porque necesita creer que le apoyan.

- 3. El jefe orientativo:** Sus puntos fuertes son de confianza en sí mismo, la empatía y la capacidad para introducir cambios consiguiendo el apoyo de sus colaboradores. Su lema es “ven conmigo”. Motiva a las personas a trabajar por un objetivo, siguiendo pautas pues tiene muy claro hacia donde se dirige.³⁵

En este sentido se dice que un jefe orientativo, se considera un líder. Y para que un jefe pueda llegar a encajar en esta categoría debe desarrollar una serie de habilidades, más conocidas como; llamadas habilidades gerenciales.

1.2 Formulación del problema

¿En qué medida se manifiesta la presencia de habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein en funcionarios públicos de la Superintendencia de Telecomunicaciones y desempeñan cargos de nivel jerárquico superior?

1.3 Sistematización del problema

Para realizar esta investigación, fue necesario formularse las siguientes preguntas:

1. ¿Las disposiciones institucionales que establecen el ejercicio de los derechos del Buen Vivir son un eje primordial para determinar las políticas públicas aplicadas a los funcionarios de la Superintendencia de Telecomunicaciones?

³⁵ Cfr. Diario El Hoy, (2007). **Los tipos de jefes que hay en una empresa**, sección Actualidad, p. E17.

2. ¿Cuáles son las habilidades gerenciales motivacionales y de valores que poseen los gerentes de la Superintendencia de Telecomunicaciones?
3. ¿Cuáles son las habilidades gerenciales analíticas que poseen los gerentes de la Superintendencia de Telecomunicaciones?
4. ¿Cuáles son las habilidades gerenciales interpersonales que poseen los gerentes de la Superintendencia de Telecomunicaciones?
5. ¿Cuáles son las habilidades gerenciales emocionales que poseen los gerentes de la Superintendencia de Telecomunicaciones?

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

Identificar las habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein, en los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior en la Superintendencia de Telecomunicaciones.

1.4.1 Objetivos Específicos

- Identificar las habilidades analíticas, de motivación y valores, interpersonales y emocionales, que poseen los funcionarios públicos de la Superintendencia de Telecomunicaciones.

- Identificar las habilidades gerenciales, de mayor y menor presencia en los funcionarios de nivel jerárquico superior de la Superintendencia de Telecomunicaciones.
- Identificar las habilidades en relación con género, nivel jerárquico, formación académica y años de experiencia.

1.5 Justificación e importancia de la Investigación

De acuerdo a un estudio realizado de por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEN), sobre la calidad de los servicios públicos en el año 2008: “Los ecuatorianos consideran que los servicios públicos y entes de control regulados por el Estado, son de gran importancia de acuerdo a su nivel de utilización, para el desarrollo de los diferentes sectores del país”.

Sin embargo los resultados de la encuesta realizada a 3000 ciudadanos mostraron los siguientes resultados:

Con respecto a la eficacia, la puntuación media fue de 4.4: la gente considera que las instituciones públicas son más ineficaces que eficaces. En el mismo sentido, se otorga una puntuación media de 4.1 a la lentitud / rapidez para atender a los ciudadanos de donde las instituciones públicas resultan más lentas que rápidas. Siguiendo la tendencia, una puntuación de 4.3 la preocupación de las instituciones públicas por mejorar el servicio evidencia la percepción de que hay despreocupación en las instituciones por mejorar³⁶.

La investigación de las habilidades gerenciales en la Superintendencia de Telecomunicaciones se realizó con el propósito de conocer a nivel gerencial las

³⁶ SENPLADES, (2011), **Aproximación y Análisis: Calidad de los Servicios Públicos**, p. 13-16.
Disponibile en: [<http://www.planificacion.gob.ec/biblioteca>], Hora: 11.46 am.

habilidades y debilidades que tienen los gerentes dentro de la institución, comparando las mismas con las habilidades propuestas por Edgar Schein.

La investigación fue enfocada en descubrir las habilidades gerenciales de los funcionarios de nivel jerárquico superior. Y con la información obtenida se pudo establecer el perfil real de los funcionarios que ocupan cargos de dirección en esta institución y en base a su análisis pudimos medir como se encuentra dirigida la Superintendencia de Telecomunicaciones.

1.5.1 Impacto de la investigación en la Sociedad

El trabajo realizado contribuyó a fundamentar la percepción que tiene la población sobre los funcionarios públicos, puesto que mediante nuestro estudio se identificó, el grado de presencia y grado de desarrollo de las habilidades gerenciales necesarias para administrar y dirigir una institución de la magnitud e importancia de la Superintendencia e Telecomunicaciones.

De esta forma se abre la posibilidad de que futuras investigaciones se enfoquen en base a este estudio para plantear mejoras orientadas al capital humano de la institución, mediante motivación al personal, talleres de capacitación, etc.

1.5.2 Justificación teórica

La presente investigación es de gran importancia desde el punto de vista científico ya que permite la aplicación de teorías ya establecidas por algunos estudiosos

sobre el desarrollo de habilidades gerenciales como; Schein 1996, Mintzbert 1989, Allred, Snow y Miles 1996, entre otros.

Mediante estas teorías se llegó a establecer que las organizaciones se transforman dejando de tener estructuras organizacionales burocráticas y jerárquicas para pasar a otras más orgánicas y flexibles.

Las estructuras burocráticas tienden a poner énfasis en la motivación y los conocimientos y las habilidades técnicas para ejecutar un cargo, mientras que las segundas, tienden a dar importancia al dominio de habilidades interpersonales y motivacionales. Es por tanto de importancia conocer los resultados de esta investigación y determinar como estas teorías se aplican a la Superintendencia de Telecomunicaciones.

1.5.3 Justificación práctica

La Facultad de Ciencias Administrativas de la Pontifica Universidad Católica del Ecuador asumió el reto de formar un grupo de Docentes investigadores, que con ayuda directa de estudiantes universitarios, se creó un cambio en los procesos educativos puesto que ambos grupos tuvieron una interacción directa mediante la utilización de técnicas de investigación establecida en busca de un objetivo común.

La investigación fue un aporte tanto para la comunidad universitaria como para la sociedad en general, puesto que proporcionó información veraz sobre las capacidades actuales que poseen los funcionarios de las instituciones públicas.

Con certeza los resultados de esta investigación fueron y serán muy útiles para la comunidad universitaria, puesto que se considera importante el conocimiento de las habilidades que se requieren para ser gerente por varias disciplinas y ciencias dentro de la comunidad. Este estudio puede conducir en el futuro a un fortalecimiento de los programas de estudio.

1.6 Delimitación del proyecto

En esta investigación se determinó la presencia o no de las habilidades gerenciales y en que magnitud, se encuentran en aquellas personas sobre las que recae la responsabilidad de la dirección y control de la Superintendencia de Telecomunicaciones.

La institución ha venido operando en el Ecuador desde Agosto de 1992, se encuentra dirigida por Fabián Leonardo Jaramillo Palacios, quien desempeña el cargo de Superintendente.

Él y los demás directivos, deben cumplir ciertas características, requisitos y cualidades para ocupar los cargos que poseen. Nuestro afán en esta investigación fue precisamente conocer cuáles son estos elementos, cuáles se deben fomentar y mejorar.

El estudio se enfocó básicamente en cubrir una muestra significativa de funcionarios públicos que para el año 2011, se encuentran ocupando niveles

jerárquicos de alto nivel dentro de la Superintendencia de Telecomunicaciones y las dependencias que esta controla.

La investigación pone mucho énfasis en el trabajo de campo realizado. Mismo que proporcionó las pauta necesarias para desarrollar el análisis, conclusiones y recomendaciones que sugiere la investigación.

Dentro de este marco la investigación atravesó por varias limitaciones o restricciones como son:

- Una de las dificultades que encontró el investigador fue; el conseguir acceso a la información de la institución pública en cuestión. Puesto que las políticas de seguridad de la información en este tipo de instituciones son bastante estrictas.
- El investigador tuvo que afrontar la dificultad del tiempo. Puesto que el desarrollo del trabajo de campo no depende del investigador sino de las personas a quienes se va a realizar la encuesta. Son ellas quienes fijan el plazo que va a tomar realizar esta investigación.
- La investigación que se llevó a cabo debe convencer al funcionario público de su veracidad e importancia, ya que el verdadero sentido de este proyecto es su aplicabilidad. La importancia de los resultados que obtenidos son evidente, pues se les da la oportunidad a las instituciones públicas, de adquirir un plan de acción para capacitar de mejor manera a sus empleados

y del mismo modo motivarlos para estimular un eficiente desarrollo de sus funciones.

- El entendimiento del funcionario sobre el funcionamiento de la página para realizar el trabajo de campo, fue una limitación pues fue necesaria la intervención del investigador en todo momento para asesorar al funcionario.

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 METODOLOGÍA

2.1.1 Método de Investigación

En la elaboración de este estudio se empleó el método Inductivo-deductivo proyectando las habilidades gerenciales específicas identificadas en una muestra de los funcionarios de la Superintendencia de Telecomunicaciones.

El método usado fue de naturaleza inductiva-deductiva, con un procedimiento cualitativo. La inducción por si sola puede producir datos e información aislada, además de que muchos problemas no son susceptibles de resolución solo por medios inductivos, por lo tanto se requiere de la integración de la inducción con la deducción³⁷.

El método deductivo es aquel que parte de datos generales aceptados como valiosos para llegar a una conclusión de tipo particular, supone que, tras una primera etapa de observación, análisis y clasificación de los hechos, se deriva una hipótesis que soluciona el problema planteado, que en este caso es acerca de cuáles son las habilidades gerenciales que son aplicadas por los funcionarios de la Superintendencia de Telecomunicaciones.

El método inductivo consiste en establecer enunciados universales ciertos a partir de la experiencia, esto es, ascender lógicamente a través del conocimiento científico, desde la observación de los fenómenos o hechos de la realidad a la ley

³⁷ J. PHEBY. (1988), **Methodology and Economics**, Londres, Ed. MacMillan Press LTD, p. 14.

universal que los contiene. El pensamiento en este método va de lo particular a lo general³⁸.

El método de investigación se aplica a dos grupos que fueron previamente identificados; gerentes y colaboradores. Estos grupos se encuentran identificados como personas de Primer, segundo, tercer y cuarto nivel de acuerdo a los diferentes niveles jerárquicos que se pudieron identificar en la institución.

La información recopilada por el estudio de campo por los diferentes niveles jerárquicos dentro de la institución es de gran importancia para reducir en cierta medida el sesgo de la información y de este modo obtener los resultados que den mayor confiabilidad para el análisis y las conclusiones de esta investigación.

Finalmente la investigación de campo contribuyó a establecer una comparación entre los resultados de la misma y las teorías en la que se basó este estudio para llegar al verdadero entendimiento y solución del problema de investigación.

2.1.2 Método Estadístico

El método estadístico empleado permitió realizar el análisis y la interpretación de datos, para ayudar en la toma de decisiones o explicar condiciones regulares e irregulares del estudio realizado, es decir fue un vehículo que permitió llevar a cabo el proceso relacionado con la investigación científica.

En la investigación se empleó el uso de la encuesta on-line con un número previamente determinado de 40 preguntas relacionadas directamente con la

³⁸ ÍBIDEM p. 501.

detección de habilidades gerenciales entre los funcionarios encuestados. El trabajo de campo fue realizado por el grupo de docentes investigadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, que se basa en utilización de la denominada “Escala Likert”.

Los investigadores forman parte de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y realizaron el trabajo de campo en base a encuestas que fueron diseñadas por la Dirección de Informática de la misma institución.

Las denominadas “Escala de Likert” son:

Escala de medición con cinco categorías de respuesta que van desde: “muy en desacuerdo” a “muy de acuerdo”, lo que requiere que los encuestados indiquen un grado de acuerdo o desacuerdo con cada serie de enunciados que se relacionan con los objetivos del estímulo³⁹.

La “Escala de Likert” es muy usada para la realización de encuestas, debido a la facilidad de comprensión por parte de los encuestados, lo que permite realizarla por medio de entrevista personal, correo y vía telefónica. A pesar de que llenar las encuestas por este método puede llevar mayor tiempo en comparación con otras escalas, es fácil de construir, llenar y permite la evaluación de actitudes.

Los rangos de respuesta utilizados para la elaboración de encuestas según la “Escala de Likert” fue de:

³⁹ MALHOTRA. (1997). **Investigación de Mercados**, México. Pearson. P.258,259

- Nunca / Muy en desacuerdo (1)
- Rara vez/ En desacuerdo (2)
- Algunas veces/Indeciso (3)
- Casi siempre/De acuerdo (4)
- Siempre/Muy de acuerdo (5)

La ponderación de estas categorías fue sumada de acuerdo a la pregunta a la sub-habilidad y habilidad respectiva. Para que de este modo tener un dato global para determinar cuáles son las habilidades más y menos predominantes. Así como también cuales sub-habilidades dentro de cada habilidad tienen estas características.

Las habilidades que vamos a considerar son las cuatro principales establecidas por Edgar Schein; motivación y valores, habilidad analítica, interpersonal y emocional. Determinando cuales de estas se encuentran presentes y en que categorías de acuerdo con los datos estadísticos obtenidos por medio del trabajo de campo realizado a funcionarios de la Superintendencia de Telecomunicaciones.

Para determinar cual es el tamaño de la muestra que se va a encuestar dentro de la población se considero una población correspondiente únicamente a los funcionarios que trabajan en la Superintendencia de Telecomunicaciones en Quito. Para este cálculo se empleo las formulas de muestreo aleatorio simple ya que la muestra a considerar es pequeña.

El muestreo aleatorio “Es aquel en que cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado para integrar la muestra”. (C. Roberto Hernández, 1997, p. 505)

Para la muestra se consideraron los siguientes:

DATOS		FORMULAS	
N=	90		
(1+α)=	90%	n=	$\frac{Z^2 \cdot Pq}{e^2}$
z=	1,28		
e=	3%		
P=	0,5	n1=	$\frac{N}{1 + (n-1)/N}$
P+q=	1		
q=	0,5		

Elaborado por: Carla Yacelga

Fuente: C. Roberto. HERNÁNDEZ. (1997). **Metodología de la Investigación**, México, 5ta Edición, p.505.

La muestra obtenida mediante este análisis es $n1=75,28$. Que corresponde al número de encuestas a realizar para la investigación.

La información obtenida por la aplicación de las encuestas, fue recopilada por el Centro de Informática de la Universidad Católica. Para la tabulación y elaboración de gráficas descriptivas, la información fue procesada en Excel y se aplicaron varias herramientas de este programa tanto para el manejo de la información como para la elaboración de gráficos.

2.1.3 Fuentes de Información

Las fuentes de la información para nuestro análisis fueron todos aquellos documentos, libros revistas, instituciones o sistemas de información, que se utilizó y aportaron con material suficiente para realizar esta investigación.

Como fuentes documentales fueron un soporte, que proporcionó información tanto sobre la realidad del entorno, como de las teorías aplicadas a este estudio.

Dentro de las fuentes podemos identificar; documentos primarios y obras de referencia. Así como también otros documentos secundarios.

2.1.3.1 Fuentes Primarias

Las fuentes primarias ofrecen un punto de vista desde adentro del evento en particular o periodo de tiempo que se está estudiando. Los documentos originales, trabajos creativos, artefactos, diarios, novelas, artes visuales, son consideradas fuente de información primaria.

Como información de fuente primaria para la investigación podemos mencionar que una vez identificada la población de referencia se procedió a diseñar y examinar un cuestionario que permitió constatar las habilidades requeridas por los funcionarios de nivel jerárquico superior y demás información básica a ser analizada.

Para el desarrollo de nuestra investigación se llevó a cabo una serie de encuestas que van a ser elaboradas por el grupo de investigadores que corresponden a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Mediante los resultados obtenidos en las encuestas se procedió a establecer la intensidad de las respuestas empleando para esto la conocida escala de “Likert”. Y a continuación se procederá a calcular porcentajes y se observará relaciones entre las habilidades encontradas y las propuestas realizadas por Edgar Schein.

2.1.3.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias son; publicaciones, textos, artículos de revistas, etc. Que se basan en una fuente primaria. Son documentos que no son escritos contemporáneamente con los sucesos estudiados.

La obtención de este tipo de información fue través de bibliografía relacionada con Habilidades Gerenciales de varios autores, especialmente H. E. Schein, artículos, páginas de internet, información validada por organismos nacionales e internacionales como en el caso de estudios realizados sobre las teorías de Schein y Weber. A demás fue una fuente de consulta las publicaciones realizadas por la Superintendencia de Telecomunicaciones, así como su página web oficial.

Complementariamente a esta información, se consultó publicaciones sobre expertos en el área de la administración y el comportamiento organizacional. Y demás publicaciones que enriquecieron la elaboración de este estudio.

2.1.3.3 Procesamiento de Datos

Consiste en la manipulación de la información recopilada con el objeto de realizar un análisis y estudio sobre los datos que se obtuvieron y poder emitir un juicio, una conclusión sobre la misma.

La Dirección de Informática de la Pontificia Universidad, se encargó de entregar la base en Excel de los resultados obtenidos en las encuestas a cada uno de los estudiantes que conforman el semillero de investigadores.

Cada uno de ellos se encargó del procesamiento de la información mediante la elaboración una serie de cuadros y gráficos estadísticos dispuestos de tal forma que los usuarios de esta esta investigación puedan comprender el análisis de forma práctica y sencilla.

Para las encuestas se utilizó las “Escala de Likert” y para la tabulación y procesamiento de los datos fueron empleadas varias herramientas de Excel, como se explicó anteriormente, en la descripción del método.

2.2 HIPÓTESIS DEL TRABAJO

Las habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científico, son necesarias para desempeñar cargos de nivel jerárquico superior en el sector público de Quito, Superintendencia de Telecomunicaciones.

3. NUEVA ESTRUCTURA DEL ESTADO ECUATORIANO VS LA ANTERIOR

3.1 CAMBIO INSTITUCIONAL

La inestabilidad política y económica del Ecuador ha sido la tónica del devenir del país por aproximadamente 10 años, desde 1997 se ha tenido al menos siete jefes de estado, lo cual dificulta la gobernabilidad y la articulación de políticas de Estado⁴⁰.

El Estado Ecuatoriano regido por la anterior constitución se encontraba igualmente integrado por los tres poderes; Ejecutivo, Legislativo y Judicial, que normalmente guardaban independencia entre sí, pero que históricamente presentaban episodios de interferencia entre los mismos. Uno de los problemas más grandes que se presenta aún en la actualidad la democracia ecuatoriana es la corrupción, mal que se ha extendido en todos los espacios gubernamentales. Por tanto varios ex-presidentes, ex-ministros de estado y ex-funcionarios públicos se encuentran exiliados del país.

El Ecuador transitó los últimos años en un sendero oscuro en temas políticos y económicos. Que fueron resultado de políticas que no responden a prioridades de consenso social ni a un proyecto de país con acuerdos de largo plazo. En los últimos 15 años, se han dispersado esfuerzos sin que se alcancen los objetivos comunes de crecimiento sostenible, competitividad empresarial, creación sostenida de empleos, mejores ingresos, educación de calidad, salud universal o disminución de la pobreza.

⁴⁰ Cfr. Nidia. ARROBO, (2006). **Análisis del Encuentro Internacional**, Caracas-Venezuela, p. 520.

Según la constitución de 1998 hasta que estuvo rigiendo al Ecuador hasta mediados del año 2007. Es responsabilidad del Estado la provisión de servicios públicos de agua potable y de riego, saneamiento, fuerza eléctrica, telecomunicaciones, vialidad, facilidades portuarias y otros de naturaleza similar. Los mismos que se prestarán directamente o por delegación a empresas mixtas o privadas, mediante concesión, asociación, capitalización, traspaso de la propiedad accionaria o cualquier otra forma contractual.⁴¹

Con esta constitución el Estado garantizaba que los servicios que respondan a principio de eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, continuidad y calidad y velará para que los precios de los mismos sean equitativos.

Y de igual forma se cambio la estructura del Estado aumentando dos funciones en la organización del poder que son; Participación Ciudadana y Electoral. Y la organización territorial se ha organizado de forma descentralizada y desconcentrada.

En cuanto a los servidores públicos la ley establecerá las obligaciones de los servidores públicos, regulando su ingreso, estabilidad, evaluación, ascenso y cesación. Bajo el servicio civil y la carrera administrativa, mediante esta para los ascensos y los ingresos se hacen mediante concursos de méritos y de oposición.⁴²

⁴¹ Georgetown University. (1998), **Constitución Política del Ecuador**. Disponible en: <http://pdba.georgetown.edu/Constitutions/Ecuador/ecuador98.html>, Hora 4:30 pm

⁴² Cfr. IBÍDEM, p 340.

Pero muy por debajo de lo estipulado en la constitución de 1998, la realidad de la gobernabilidad y los resultados de los servicios públicos se encuentran muy por debajo de lo esperado.

Según establece a mediados del año 2008 la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), los ecuatorianos se encuentran insatisfechos con la labor de las instituciones públicas en el país. El estudio realizado por esta institución muestra que los ecuatorianos están conscientes de la importancia del rol del Estado en la provisión de bienes y servicios. Pero que la calidad y el funcionamiento de las instituciones públicas que prestan estos bienes y servicios no responden a esa importancia.⁴³

A pesar del descontento de la población con el servicio de las instituciones públicas los resultados del estudio mostraron que los ciudadanos tienen una opinión más optimista sobre la dirección de estas instituciones por parte del Estado en los últimos 5 años.⁴⁴

A partir del año 2007, con el advenimiento de la “revolución ciudadana” durante el gobierno del Presidente de la Republica Rafael Correa se presentó a la ciudadanía el Plan Nacional de Desarrollo llamado también Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013, que es el instrumento del Gobierno Nacional para articular las políticas públicas con la gestión y la inversión pública.

⁴³ SENPLADES, (2011). **Op. Cit.** p. 18.

⁴⁴ Cfr. ÍBÍDEM, p 20.

El Plan Nacional del Buen Vivir se basa en 12 objetivos principales, en los cuales se presentan a continuación:

OBJETIVOS PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR 2009-2013
1. Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad.
2. Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.
3. Mejorar la calidad de vida de la población.
4. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.
5. Garantizar la soberanía y la paz, e impulsar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.
6. Garantizar el trabajo, estable, justo y digno en su diversidad de formas.
7. Construir y fortalecer espacios públicos, interculturales y de encuentro común.
8. Afirmar y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas la plurinacionalidad y la interculturalidad.
9. Garantizar la vigencia de los derechos y la justicia.
10. Garantizar el acceso a la participación pública y política.
11. Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.
12. Construir un estado democrático para el buen vivir.

Elaborado por: Carla Yacelga

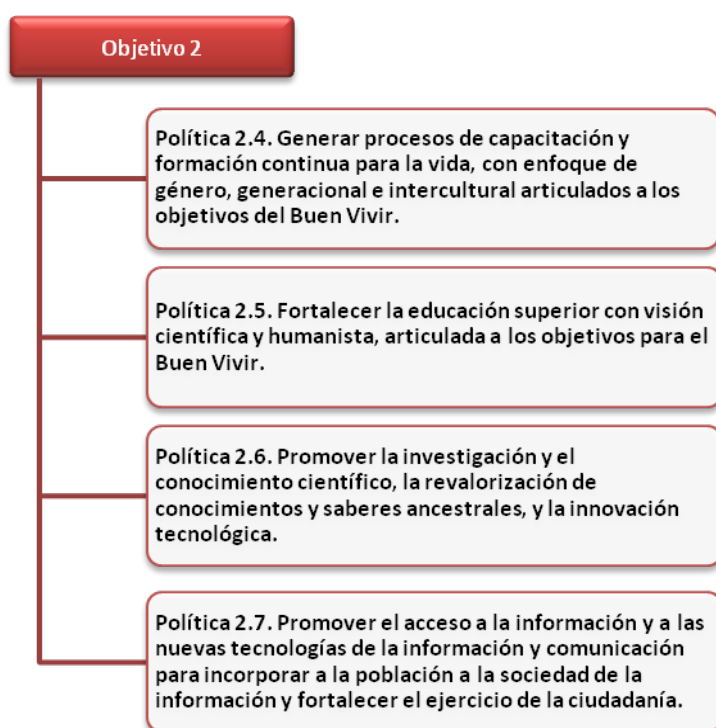
Fuente: SENPLADES. Plan Nacional de Desarrollo 2009-2013

Se establecen políticas detalladas para el cumplimiento de cada uno de los objetivos sin embargo, es de interés aquellas que tienen un impacto directo con el sector de las telecomunicaciones. En este ámbito se debe mencionar que los objetivos 2 y 11 se establecen políticas orientadas al desarrollo e innovación tecnológica y a la participación activa de la ciudadanía en este proceso.

A continuación se describen las sub-políticas del Plan Nacional de Desarrollo que según la Revista Institucional de la Superintendencia de Telecomunicaciones publicada en el año 2011, en la página 11. Tienen una incidencia directa con la institución y se han convertido en objetivos a cumplir para la institución y se encuentran contemplados en el plan estratégico de la SUPERTEL (2009-2012). Mediante la atención oportuna y de manera solvente, de los requerimientos de los

usuarios de los servicios de telecomunicaciones, radiodifusión y televisión. Además hay un especial interés en velar por el cumplimiento de los derechos de los usuarios de los servicios.⁴⁵

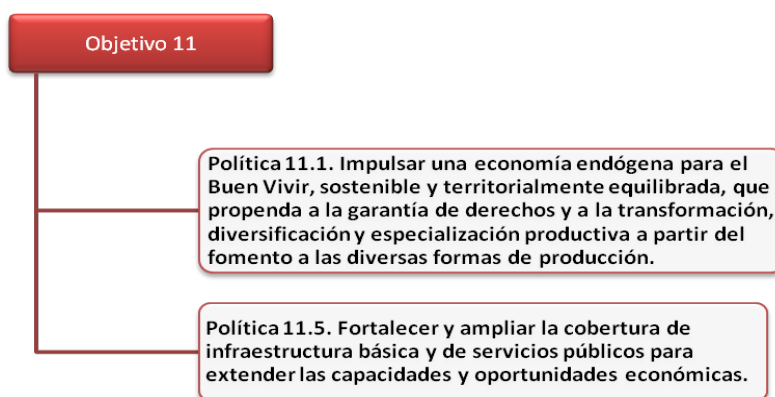
Las sub-políticas establecidas por el Plan Nacional del Buen Vivir que requieren especial consideración de la Superintendencia de Telecomunicaciones se describen a continuación:



Elaborado por: Carla Yacelga

Fuente: SENPLADES. Plan Nacional de Desarrollo 2009-2013

⁴⁵ Cfr. SUPERTEL (2011). **Alineación con el Plan Nacional de Desarrollo**, Revista Institucional (SUPERTEL) No.8, p 11.



Elaborado por: Carla Yacelga

Fuente: SENPLADES. Plan Nacional de Desarrollo 2009-2013

Detallando cada una de estas políticas se encuentran sub-políticas específicas que tienen incidencia sobre las instituciones públicas y en particular sobre la Superintendencia de Telecomunicaciones. A continuación se detallan algunas de estas de acuerdo al número de política a la que corresponden.

POLÍTICA	SUB- POLÍTICA
Política 2.4	d. Capacitar a la población en el uso de nuevas tecnologías de información y comunicación.
Política 2.5	g. Generar redes territoriales de investigación entre instituciones públicas y centros de educación superior para promover el Buen Vivir en los territorios.
Política 2.6	c. Apoyar a las organizaciones dedicadas a la producción de conocimiento científico e innovación tecnológica.
Política 2.7	a. Democratizar el acceso a las tecnologías de información y comunicación, especialmente a Internet, a través de la dotación planificada de infraestructura y servicios necesarios a los establecimientos educativos públicos de todos los niveles y la implantación de telecentros en las áreas rurales.
	b. Promover las capacidades generales de la población para el uso y fomento de plataformas, sistemas, bancos de información, aplicaciones y contenidos que posibiliten a todos y todas obtener provecho de las tecnologías de información y comunicación.
	c. Establecer mecanismos que faciliten la adquisición de ordenadores personales y programas de capacitación.
Política 11.1	b. Aplicar incentivos para el desarrollo de actividades generadoras de valor, especialmente aquellas de los sectores industrial y de servicios, con particular énfasis en el turismo, en el marco de su reconversión a líneas compatibles con el nuevo patrón productivo y energético, y considerando la generación de empleo local, la innovación tecnológica, la producción limpia y la diversificación productiva.
Política 11.5	a. Fortalecer la capacidad de provisión de servicios públicos de agua potable, riego, saneamiento, energía eléctrica, telecomunicaciones y vialidad para la producción, buscando mecanismos de co-financiamiento cuando sea necesario.

Elaborado por: Carla Yacelga

Fuente: SENPLADES. Plan Nacional de Desarrollo 2009-2013

Considerando los cambios efectuados por el gobierno del Economista Rafael Correa, la Superintendencia de Telecomunicaciones desarrolló un plan estratégico y operativo basándose en los preceptos establecidos tanto en la actual Constitución Política de la República 2008, como en el Plan Nacional del Buen Vivir (2009-2013).

De acuerdo a la Constitución de la República en el artículo 204 se dispone que: “el pueblo es el mandante y primer fiscalizador del poder público, en ejercicio de su derecho constitucional a la participación”. Y Del mismo modo dentro de las políticas del Plan Nacional de Desarrollo se pone especial énfasis en incrementar el poder y derecho de los ciudadanos para fiscalizar y velar por el buen funcionamiento de las instituciones públicas, de este modo mejorar la eficiencia en la entrega de bienes y servicios de mejor calidad para los ecuatorianos.

Entendiendo este concepto la Superintendencia de Telecomunicaciones incorporó en su plan operativo y estratégico desde el 2010, objetivo, políticas y lineamientos que están acordes con el Mandato Constitucional sobre vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas y ambientales de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas de servicio de telecomunicaciones; así como en la utilización del espectro radioeléctrico, el fomento en el desarrollo de las telecomunicaciones, la lucha frontal contra el fraude en las telecomunicaciones y la atención oportuna a sus usuarios.⁴⁶

⁴⁶ Cfr. SUPERTEL. (2010). **Plan Operativo 2010**. Disponible en: [http://www.supertel.gob.ec/pdf/informacion_publica/plan_operativo_2011.pdf], Hora: 13:13 pm.

Se puede considerar que por intervención del Estado las instituciones públicas y en este caso la Superintendencia de Telecomunicaciones han sufrido de un cambio estructural, con el objetivo de lograr dar un servicio de mayor calidad permitiendo la participación activa de la comunidad.

En base a los cambios establecidos por el actual gobierno las instituciones públicas han realizado una serie de cambios, en la calidad y el servicio que ofrecen estas instituciones. Según la revista Líderes: “318 entidades públicas ecuatorianas ofrecen sus servicios por internet y los resultados se traducen en transparencia, reducción de costos de trámites y prontitud en la atención del servicio requerido”.

La Superintendencia de Telecomunicaciones por su parte inició una campaña para la venta del servicio de internet domiciliaria en Manabí después de realizar una llamada los técnicos tardaban 24 horas en llegar para realizar la instalación y en 30 minutos ya estaba el servicios en funcionamiento.⁴⁷

A raíz de los cambios en materia legal que ha realizado el gobierno, las instituciones públicas han sufrido una transformación que en muchos de los casos se puede percibir por parte de la ciudadanía.

3.1.1 Presupuesto General del Estado

La serie de cambios que el actual Gobierno ha realizado en materia legal se extienden también a la asignación presupuestaria que se ha realizó para los cuatro

⁴⁷ El Diario. (2011). **El progreso de las entidades públicas**, sección de Opinión, p. 3

años de 2009 al 2013, donde se evidencia que el presupuesto para los diferentes sectores se apegan a los preceptos de la nueva constitución y el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV).

	LEGISLACIÓN ANTERIOR	Constitución, PNBV, COPYF
Función objetivo	Programa Macroeconómico (sujeción de la política al presupuesto)	Objetivos de desarrollo PNBV (sujeción sostenible del presupuesto a la política)
Variable Objetivo	Metas fiscales: gasto y pago de deuda	Gasto e inversión pública
Variable de ajuste	Gasto Público: la inversión pública especialmente la social	Resultado fiscal: - Requiere financiamiento Sostenible

Fuente: Publicación Anual 2011, **Asignación presupuestaria en el Sector Social para el periodo enero-diciembre 2011**, Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social.

Se produjo un cambio en la perspectiva de planificación presupuestaria, de igual manera se modifica la visión conceptual. Así como la función objetivo que se incluye en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPYF) y se orienta hacia los objetivos de desarrollo planteados en el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV), determinando que la variable objeto del presupuesto sea el gasto y la inversión pública como tales y la importancia de manejar estas de tal manera que los recursos puedan cumplir con las políticas nacionales.

Antes de ser aprobada la Constitución del 2008, el Presupuesto del Gobierno Central, estaba compuesto por 19 sectoriales: Gobierno Central (Tesoro Nacional); Legislativo; Jurisdiccional; Administrativo; Ambiente; Asuntos

internos; Defensa Nacional; Asuntos del Exterior; Finanzas; Educación; Bienestar Social; Trabajo; Salud; Agropecuario; Recursos Naturales; Comercio Exterior; Industrialización; Pesca y Competitividad; Turismo; Comunicaciones; Desarrollo Urbano y Vivienda y, otros Organismos del Estado.⁴⁸

A partir del año 2010 se cuenta con 20 sectoriales para la distribución del Presupuesto General del Estado.

CÓDIGO	SECTORIALES A PARTIR DE 2010
00	Tesoro Nacional
01	Legislativo
02	Jurisdiccional
03	Administrativo
04	Ambiente
05	Asuntos Internos
06	Defensa Nacional
07	Asuntos del Exterior
08	Finanzas
09	Educación
10	Bienestar Social
11	Trabajo
12	Salud
13	Agropecuario
14	Recursos Naturales
15	Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad
16	Turismo
17	Comunicaciones
18	Desarrollo Urbano y Vivienda
22	Electoral
23	Transparencia y Control Social

Fuente: Publicación Anual 2011, **Asignación presupuestaria en el Sector Social para el periodo enero-diciembre 2011**, Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social.

Si bien es cierto el gobierno ha realizado cambios estructurales importantes en el sector público se ha invertido en gasto público más que ningún otro. Entre el 2007 y el 2009, en todo el sector público, se gastaron \$60.000 millones, incluidos

⁴⁸ Cfr. Ministerio de Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social (2011). **Publicación Anual 2011, Asignación presupuestaria en el Sector Social para el periodo enero-diciembre 2011**. Disponible en: [http://www.unicef.org/ecuador/Asignacion_PGE_2011_web.pdf]. Hora: 2:00 pm

unos \$13.000 millones en subsidios, cifra superior al gasto de los siete años anteriores y aún mayor a los gastado en la deuda de los noventa.⁴⁹

De acuerdo al Plan Operativo 2011 de la (SUPERTEL): “El presupuesto con el que cuenta la Superintendencia de Telecomunicaciones es un rubro para el 2011 de \$13.079,026 que con respecto al 2010 decrece en un 7.48%”. Mientras que el gobierno en su presupuesto sectorial ha destinado un monto de 5´635,400.00 en el año 2011 y para el 2012 el presupuesto se redujo a 1´035,334.80⁵⁰.

A pesar de esto la inversión del actual gobierno es superior que en años anteriores, poniendo un especial énfasis en la infraestructura.

Según el diario El Comercio, (Opinión, 2006); “En el año 2006, aproximadamente unas 35.000 personas tenían conexión a internet, ahora el número asciende a 4.9 millones de personas”. Que si bien es cierto se debe no solo a la inversión pública, sino también a la inversión de las dos empresas de telefonía más grandes del Ecuador Claro y Movistar. Quienes han invertido fuertes cantidades de dinero en conectividad y mejora de tecnologías.

3.1.2 Políticas y Legislación

La Superintendencia de Telecomunicaciones, creada en agosto de 1992, basa su accionar de control técnico del sector en lo dispuesto por la Constitución de la

⁴⁹ Cfr. REVISTA GESTIÓN. (2010). **Presupuesto 2010 la agonía continúa**. Edición #187, p. 28.

⁵⁰ Ministerio de Finanzas del Ecuador. (2011). **Presupuesto General del Estado-Programa Anual de Inversiones**. Disponible en: [finanzas.gob.ec/.../10156/.../1_DIRECTRICES_PAI_2012_SENPLADES.PDF] Consejo Sectorial año 2012, p 2. Hora 4:42 pm

República del Ecuador, la Ley Especial de Telecomunicaciones y su reforma, la ley Especial de Radiodifusión y Televisión y su reforma, reglamentos y normas técnicas.⁵¹ La Superintendencia es integrante de la Función de Transparencia y Control Social (FTCS) y contribuye a controlar la gestión pública y privada en todos sus niveles: transparencia, eficiencia, equidad y lucha contra la corrupción.

La Superintendencia de Telecomunicaciones está regida por la Carta Fundamental de la República y es el organismo técnico de vigilancia, auditoría, intervención y control de los servicios de telecomunicaciones que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten a ordenamientos jurídicos y atiendan al interés general. La Superintendencia actúa de oficio o por requerimiento ciudadano. Las facultades específicas de la Superintendencia se determinarán de acuerdo con la ley.⁵²

La Superintendencia se encuentra dirigida y representada por un Superintendente, que es determinado de acuerdo a la ley mediante ciertos requisitos que deben cumplir los aspirantes. El Superintendente será nombrado por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social de una terna que enviará el Presidente de la República, conformada con criterios de especialidad y méritos y sujeta a escrutinio público y derecho de impugnación ciudadana.

De igual forma el Mandato Constitucional en su artículo 204; dispone que “la Superintendencia de Telecomunicaciones forma parte de la Función de

⁵¹ Cfr. SUPERTEL (2011). **Op. Cit**, p 12.

⁵² Cfr. Función Judicial de Manabí. (2008), **Constitución de la República del Ecuador 2008**, Ecuador, Editorial Campos. Art. 213, p 39.

Transparencia y Control Social y tiene autonomía administrativa, financiera, presupuestaria y organizativa”.

Por otra parte la Superintendencia de Telecomunicaciones se rige por lo establecido en la Ley Especial de Telecomunicaciones, Ley de Radiodifusión y Televisión, Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos y sus respectivos Reglamentos; Planes Técnicos, normas y resoluciones emitidas por el Organismo Técnico de Control y por el Organismo de Regulación.

La (SUPERTEL) a través de sus políticas se alinea a los preceptos establecidos por el Gobierno Nacional a través del Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013. Este establece entre sus políticas:

- “Promover el acceso a la información y a las nuevas tecnologías de la información y comunicación para incorporar a la población a la sociedad de la información y fortalecer el ejercicio de la ciudadanía;
- Fortalecer y ampliar la cobertura de infraestructura básica y de servicios públicos para extender las capacidades y oportunidades económicas”⁵³.

De esta manera, la Superintendencia busca establecer una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado. La (SUPERTEL), en su Plan Estratégico 2009-2012 aporta a la consecución de los objetivos dos y once del Plan Nacional del Buen Vivir.

⁵³ SUPERTEL, (2011). **Op. Cit.** P.12

3.1.3 Servicios

Las funciones de la Superintendencia de Telecomunicaciones se ven reflejadas en el control permanente en diversos servicios que tanto empresas públicas como privadas ofrecen a la población.

Los servicios sobre los cuales tiene jurisdicción la (SUPERTEL) son:



Elaborado por: Carla Yacelga

Fuente: SUPERTEL (2007). Publicaciones Institucionales, edición de aniversario, **Compendio histórico de las telecomunicaciones en Ecuador**.

La Superintendencia de Telecomunicaciones vela porque todos los servicios de telecomunicaciones deben ser prestados con continuidad y calidad. Para esto se ha llevado a cabo múltiples actividades de control tendientes a garantizar una óptima calidad de los servicios de telecomunicaciones.

Los servicios que ofrece la Superintendencia de Telecomunicaciones se pueden resumir en las labores de control en los siguientes aspectos⁵⁴:

- Calidad de servicios.
- Condiciones de la prestación de servicios.
- Protección de usuarios.
- Notificación de la potencia efectiva radiada a las estaciones de radiodifusión y televisión y autorización para la modificación de características técnicas.
- Verificación del cumplimiento de obligaciones contractuales.
- Principales avances regulatorios de los servicios de radiodifusión y televisión.
- Actividades realizadas por la Dirección Nacional Jurídica de radiocomunicaciones, radiodifusión y televisión.
- Resoluciones en procesos administrativos sancionatorios por la superintendencia de telecomunicaciones.

Según Diario EL HOY: “En cuestiones de telefonía Móvil existen actualmente tres operadoras a nivel nacional que prestan sus servicios teniendo como resultado 15’531,266 líneas activas, tanto en prepago como en pos-pago”.

En este caso la (SUPERTEL) vigila y controla el cumplimiento de las condiciones del servicio ofrecido por las operadoras a sus usuarios, referidos a

⁵⁴ SUPERTEL. (2011). **Funciones**. Disponible en: [http://www.supertel.gob.ec/index.php/Organizacion/Funciones.html], Hora 14:20 pm

atención, planes de expansión de las operadoras, servicio móvil avanzado, continuidad del servicio, cumplimiento de las obligaciones contractuales, etc.

La Superintendencia de Telecomunicaciones concentra sus servicios en la protección a los usuarios. Existen centros de atención a usuarios donde se realiza el monitoreo permanente de la implementación y operación de los Centros de Atención al Usuario.

Es decir que en la actualidad una de las principales funciones de la SUPERTEL es que la ciudadanía tenga una participación activa en el proceso de control y protección de los servicios.

3.1.4 Migración

La migración se ha convertido en los últimos años en el sustento de la economía ecuatoriana, ya que en la actualidad el rubro de las remesas constituye el segundo con mayor aporte a la Balanza de Pagos, superando únicamente a las exportaciones de petróleo.⁵⁵

En el año 2000 el número de personas que salió fue mayor que en años anteriores, las remesas van en una tasa decreciente, principalmente porque el 51,4% de los migrantes son jóvenes en edad laborable que corresponden a los hijos de los jefes de hogar, el 17,1% representan a sus esposas

⁵⁵ Cfr. Felipe THURDEKOOS, (2002). **El impacto del fenómeno migratorio de la economía ecuatoriana, 1997-2001**, Tesis de Economía, PUCE 2002. P. 120.

“Durante el año 2010 salieron del país 898.885 ecuatorianos que al comparar con los 663.601 que salieron en el año 2005 se evidencia un incremento del 35,5 por ciento en el período 2005-2010”⁵⁶.

Según investigaciones realizadas por el Instituto de Estadísticas y Censos (INEC, 2010): “la emigración ecuatoriana se caracteriza por estar formada preferentemente por una población joven mestiza, con un nivel de educación media y provenientes de familias de 3 a 5 miembros. Se estima que el 61% nació en la Sierra, el 32% en la Costa y el 6% en el Oriente y Galápagos”.

Los movimientos de entradas tanto de ecuatorianos como extranjeros en el Ecuador representan el 49,6 y 21,8 por ciento respectivamente. Se debe notar que en el 2010, los movimientos de personas en valores absolutos tanto para entradas como salidas de ecuatorianos y extranjeros ha ido en aumento significativamente en relación al 2009.⁵⁷ Estas cifras no indican otra cosa, sino que los emigrantes que mantienen el nivel de las remesas como un rubro importante para el país y que se puede decir mantienen la economía ecuatoriana, son aquellos que han emigrado en los últimos años, puesto que según investigaciones del Banco Central del Ecuador (BCE): “las remesas tienden a disminuir después de la primera o segunda generación, por lo que el flujo continuo de recursos está en función de los nuevos emigrantes.

Lo que es evidente es que las remesas que llegan a las manos de las familias de los emigrantes alivian la labor social del Gobierno, lo que ha permitido que el

⁵⁶ Revista Gestión. (2010). **Migración y sus impactos**, Edición N: 120. P.29.

⁵⁷ Cfr. INEN. (2011), **Entradas y salidas internacionales 2010**. Disponible en: [http://www.inec.gob.ec/web/guest/ecu_est/reg_adm/est_mig_int/not1_mig], p. 15, Hora. 20:30 pm

Gobierno se despreocupe de ciertas inversiones sociales. Ya que con la salida de ecuatorianos se da también una reducción de la demanda de servicios sociales estatales. Según un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID): “Las remesas en su mayoría 61% en el año 2003 son empleadas para cubrir las necesidades básicas de la familia como; alimentación, alquiler, luz, agua, etc.”. Lo que ha permitido una mejora del grado relativo de bienestar de las familias de los y las emigrantes y de mejora de sus niveles de consumo.



Elaborado por: Banco Interamericano de Desarrollo.

Fuente: BID-MIF (2003). **Emisores y receptores de remesas: Seguimiento de los canales transnacionales**, p. 23.

Por otro lado el Gobierno Nacional realizó esfuerzos en mejorar los medios de comunicación que facilitan a los migrantes y a sus familias el envío y la recepción de las remesas. Por medio de Coreos del Ecuador y en convenio con el Ministerio de Telecomunicaciones.

Este servicio evita que los migrantes paguen altas sumas de dinero para realizar transacciones y esperar hasta su efectivización, ahora los migrantes pueden acercarse a depositar su dinero en las sucursales de las oficinas del correo español y en un tiempo estimado de 15 minutos este se registrará en el correo ecuatoriano; más allá de la cantidad de minutos en la ejecución del proceso, se halla el esfuerzo de hombres y mujeres que desde la distancia mandan su amor, su empeño y sacrificio para sus seres queridos.⁵⁸

3.2 COSTOS ADICIONALES DEL CAMBIO

El Gobierno de la “Revolución Ciudadana”, como estrategia para la aplicación de las reformas que son necesarias en la adopción Plan Nacional del Buen Vivir, ha establecido la llamada “acumulación y re-distribución”.⁵⁹ Donde se establece que la economía siempre ha estado sustentada en la producción y exportación de bienes primarios, aplicando una estrategia agro-exportadora.

Otra fuente considerable de ingresos que tiene el Gobierno es la venta de petróleo, lo que vuelve a la economía ecuatoriana más extractivista. El cambio impulsado por el Gobierno del Presidente Rafael Correa intenta ratificar que la riqueza natural y biodiversidad del país son la mejora ventaja competitiva que posee el Ecuador si se sabe aprovechar. Por medio de la conservación y de la construcción de industrias propias relativas a la bio y nano tecnología.

El sector de las telecomunicaciones, según el primer mandatario; han sufrido una verdadera transformación. Según diario el Hoy: “Durante el enlace sábatino 196,

⁵⁸ Ministerio de Telecomunicaciones. (2011). **Correos del Ecuador inauguró servicio Correos Giros en Azuay y para beneficiar a los emigrantes**. Disponible en: [http://www.mintel.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1285&catid=47&Itemid=117]. Hora: 23:12pm.

⁵⁹ SENPLADES, (2011), **Op. Cit.** p. 25.

Correa recalcó que se ha dado un aumento en la capacidad de conectividad que se incrementó en 30 veces a diferencia de cómo se encontraba antes de la llegada del Gobierno de la Revolución Ciudadana, de igual manera, se ha duplicado la cantidad la cantidad de kilómetros en fibra óptica’.

A esto se suma que existen alrededor de 240.000 puertos de internet banda ancha y el costo bajo de \$80 a \$19. Esto debido a la inversión que ha realizado el Gobierno en cable submarino y a la renegociación con las telefónicas para mayor espacio.⁶⁰

De acuerdo al Plan Operativo 2011 de la SUPERTEL: “la inversión que se ha destinado en este años ha sido de alrededor US\$ 34.170,636”.

Mientras que el monto destinado para el sector de las telecomunicaciones en general en el 2011 es de 34% del Presupuesto General del Estado, mientras que en el año 2010 el sector de las comunicaciones tuvo una participación del 42% del total.⁶¹ Aún con una notable disminución en la asignación de recursos para el sector, la inversión que realiza el régimen actual, es mayor que en gobiernos anteriores.

⁶⁰ CONATEL. (2011). **Presidente resaltó importancia de la inversión en telecomunicaciones.** Disponible en: [http://www.conatel.gob.ec/site_conatel/index.php?view=article&catid=46%3Anoticias-articulos&id=1080%3Apresidente-resalto-importancia-de-la-inversion-en-telecomunicaciones&tmpl=component&print=1&page=&option=com_content&Itemid=184] Hora: 17:58pm.

⁶¹ ASAMBLEA NACIONAL (Mayo 2011), **La inversión social en el Presupuesto General del Estado.** [http://www.unicef.org/ecuador/Asignacion_PGE_2011_web.pdf]. Hora. 23:00 pm

3.3 BENEFICIOS DERIBADOS DEL CAMBIO

De este escenario surgió un nuevo texto constitucional presentado al país en julio 2008 y aprobado en septiembre con el 63 % de respaldo popular. La Carta Magna innova y contiene, el conjunto de demandas e intereses que emergieron de la idea de cambio propuesta por el gobierno de la “Revolución Ciudadana”.

El sector de las Telecomunicaciones antes de la implantación del Plan Nacional del Buen Vivir, presentaba las siguientes características⁶²:

- La ley de telecomunicaciones no respondía a los cambios tecnológicos actuales.
- Concentración de servicios de Telecomunicaciones en las grandes ciudades.
- Bajo acceso a la mayoría de la población a servicios de Telecomunicaciones.
- Trato no igualitario en los precios de los servicios de Telecomunicaciones
- Políticas de Planificación y desarrollo no acordes a la evolución de los mercados.
- Baja participación del Estado en las utilidades de los servicios de Telecomunicaciones.

De acuerdo a este análisis realizado a inicios del 2007, por el actual Gobierno, permitió tener una noción real de la situación que por la que atravesaba el sector de las telecomunicaciones en dicha época y establecía las bases para el establecimiento

⁶² SUPERTEL. (2007). **Compendio histórico de las telecomunicaciones en Ecuador**, Quito, Servicios Publicitarios, p. 38.

de los parámetros del Proceso Participativo 2007-2010 contemplado en la sección de Participación Ciudadana del PNBV. Donde se establecen las políticas y los programas que se deben desarrollar para cada uno de los puntos analizados.

De acuerdo a lo análisis realizado anteriormente se establece que las principales políticas que deben adoptarse son⁶³:

- Incrementar el acceso y servicio universal en la población rural y urbano marginal.
- Incrementar la participación y control del Estado en los negocios de telecomunicaciones.
- Dotar al sector de un marco legal y regulatorio que coadyuve al logro de los objetivos nacionales de desarrollo social, productivo y ambiental.
- Garantizar a la sociedad ecuatoriana que los servicios de telecomunicaciones sean eficientes, efectivos y competitivos orientados a lograr el bien común.
- Planificar el desarrollo de las telecomunicaciones en forma integrada con el uso de la tecnología de la información y Comunicación, de tal manera que se constituyan en una herramienta efectiva para lograr el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad ecuatoriana.

Por medio del Plan Estratégico 2009-2012 la Superintendencia de Telecomunicaciones, planteó la implementación del Programa de Calidad Total,

⁶³ SENPLADES. (2007). **Op. Cit**, p.24.

cuyo cumplimiento llevó a una re-estructuración de la institución. En cumplimiento del Objetivo 3, Alcanzar la Calidad Total, del Plan Nacional del Buen Vivir.

El objetivo primordial de este modelo organizativo era alcanzar la excelencia en el cumplimiento de las competencias y responsabilidades, establecidas en la normatividad vigente. Así como entregar productos y servicios de calidad a los ecuatorianos, garantizando transparencia, rendición de cuenta y control social.

Para fines del 2011, los ecuatorianos pueden percibir una mejoría en la eficiencia y rapidez de los trámites que se deben realizar en las instituciones públicas. Según El Comercio: “En el Ecuador cada vez más entidades públicas ofrecen sus servicios en línea”.

Alrededor de 318 instituciones manejan servicios en internet, esto principalmente por la mayor penetración a internet en el país, que en la actualidad supera el 30%, cuando hace 5 años bordeaba el 10%.⁶⁴

A pesar de los cambios evidentes que han tenido las instituciones públicas y en este caso en particular la Superintendencia de Telecomunicaciones, el sector público, tiene aún que librar muchos retos en pos de la mayor eficiencia y eficacia en la prestación de servicios, control y monitoreo de los servicios públicos que ofrecen las empresas privadas.

⁶⁴ Cfr. El Comercio. (2012). **Redacción de Negocios; Las instituciones públicas ofrecen más servicios en la Red**, p. N6.

4. LA SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES EN EL CONTEXTO ECONÓMICO SOCIAL Y POLÍTICO DEL PAÍS.

En el Ecuador las Telecomunicaciones iniciaron operaciones en el año de 1884, se transmitió por primera vez un mensaje a través de líneas telegráficas; se creó entonces la Dirección de Telégrafos como el primer organismo nacional encargado de regular las telecomunicaciones en el Ecuador.

Como órgano ejecutor de las políticas dictadas por este Consejo, se creó la Dirección General de Telecomunicaciones con tres funciones básicas: administración y control del espectro radioeléctrico; planificación de los servicios públicos de telecomunicaciones y el control de los mismos. En Agosto de 1992 se crea la Superintendencia de Telecomunicaciones con la finalidad de regular y controlar el espectro radioeléctrico y los servicios de telecomunicaciones.

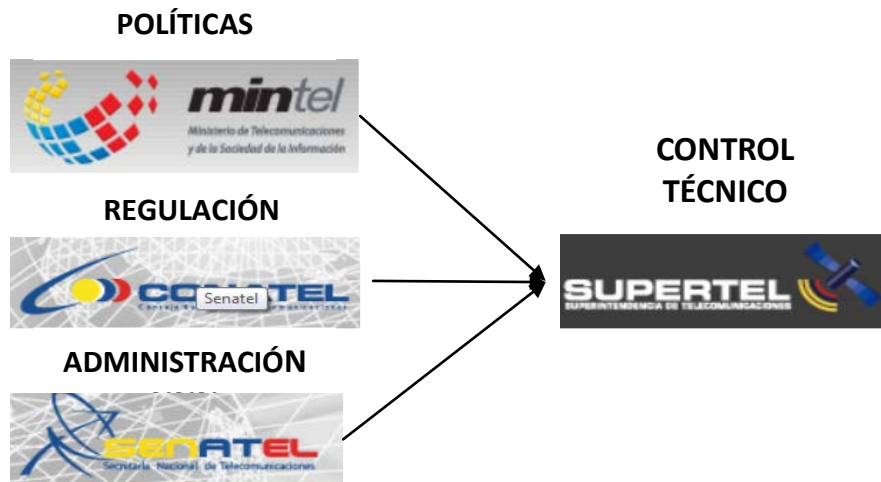
Por otra parte, creó el Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), como ente de administración y regulación de las telecomunicaciones en el país; a la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones (SENATEL) y redefinió las funciones de la Superintendencia de Telecomunicaciones, como ente de control de los operadores que explotan servicios de telecomunicaciones, y para el control y monitoreo del espectro radioeléctrico.

El 9 de mayo de 1995 que creó el Consejo Nacional de Radiodifusión y Televisión (CONARTEL), cuerpo colegiado encargado de otorgar frecuencias o canales para radiodifusión y televisión, y regular y autorizar estos servicios en todo el territorio

nacional; y, estableció que las funciones de administración y control de estos servicios ejerza la Superintendencia de Telecomunicaciones.

Después de los cambios establecidos por cinco años de mandato de la “Revolución Ciudadana”, el sector de las telecomunicaciones sufrió un cambio en la estructural, con el cambio de legislación, además de la creación de nuevas instituciones públicas y la redistribución de funciones para las entidades del sector.

Organización del Sector



Elaborado por: Carla Yacelga

Fuente: SUPERTEL. (2011). **Organización del Sector**. Revista Institucional N. 8, p 21.

Las funciones de las entidades son las siguientes⁶⁵:

1. Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información.

(MINTEL): Es ser el órgano rector del desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación en Ecuador. Su principal función es emitir

⁶⁵ Cfr. SUPERTEL. (2011). **Organización del Sector**. Revista Institucional N. 8, Quito, Imprimax, p 21.

políticas y planes generales y realizar el seguimiento y la evaluación de su implementación.

2. **Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL):** Dictar las normas correspondientes para impedir prácticas desleales de competencia y determinar las obligaciones que los operadores deben cumplir, en el marco que determina la ley y los reglamentos respectivos.

3. **Secretaría Nacional de Telecomunicaciones (SENATEL):** Promover el desarrollo armónico del sector de las telecomunicaciones, la radio, la televisión y las TIC (Tecnologías de la Información), mediante la administración y la regulación eficiente del espectro radioeléctrico y los servicios.

La Superintendencia de Telecomunicaciones creada en 1992, por su parte basa su accionar de control técnico del sector en lo dispuesto por la Constitución de la República del Ecuador, la ley Especial de Radiodifusión y Televisión. Su principal función es:

El control y monitoreo del espectro radioeléctrico, el control de los operadores que exploten servicios de telecomunicaciones, supervisar el cumplimiento de los contratos de concesión para los servicios de telecomunicaciones, controlar la correcta aplicación de los pliegos tarifarios aprobados por el CONATEL, juzgar a las personas naturales o jurídicas que incurran en las infracciones señaladas.⁶⁶

La estructura interna de la SUPERTEL está basada en la diferenciación de tareas técnicas, a través de las cuales se controla los servicios como; el de

⁶⁶ Ing. Fabián JARAMILLO. (2012). SUPERTEL; Resolución No: ST-2012-0002, Quito, p. 4.

radiocomunicación, radiodifusión, televisión, telefonía fija, telefonía móvil, internet, entre otras.

Con alrededor de 400 empleados la superintendencia de Telecomunicaciones a Nivel Nacional se enfoca en el desarrollo de las telecomunicaciones mediante el control de la calidad del servicio, la verificación de las condiciones de la prestación de los diferentes servicios, tiempos y oportunidad.

4.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

La estructura organizacional de este Organismo Técnico de Control guarda armonía a lo establecido en la Constitución de la República del Ecuador y al Plan Estratégico Institucional 2009-2012.

Los productos y servicios que generan los procesos de la Superintendencia de Telecomunicaciones son procesos concentrados, responsabilidad de una Administración Central con sede en la ciudad de Quito, Se delegan como procesos desconcentrados, a través de oficinas en seis regiones administrativas en el territorio nacional.

Según el grado de contribución y valor agregado al cumplimiento de la misión institucional, los procesos de la SUPERTEL se clasifican en⁶⁷:

- a) Procesos gobernantes
- b) Procesos agregadores de valor

⁶⁷ SUPERTEL. (2010). **Rendición de Cuentas 2010**. Quito, Imprimax, p. 35

- c) Procesos habilitantes de asesoría
- d) Procesos desconcentrados

Gobernantes

- Superintendente de Telecom
- Superintendente de Telecomunicaciones,
- Intendente Nacional de Control Técnico,
- Intendente Nacional de Gestión,
- Procurador General

Agregadores de Valor

- Dirección Nacional de Control del Espectro y Homologación,
- Dirección Nacional de Control de Prestación de Servicios de Telecomunicaciones,
- Dirección Nacional de Control del Espectro y Homologación,
- Dirección Nacional de Gestión y Control de Radiodifusión y Televisión,
- Dirección Nacional de Investigación Especial en Telecomunicaciones,
- Dirección Nacional Jurídica de Telecomunicaciones
- Dirección Nacional Jurídica de Radiocomunicación, Radiodifusión y Televisión.
- Dirección Nacional de Información y Servicios Ciudadano.

Habilitantes de asesoría

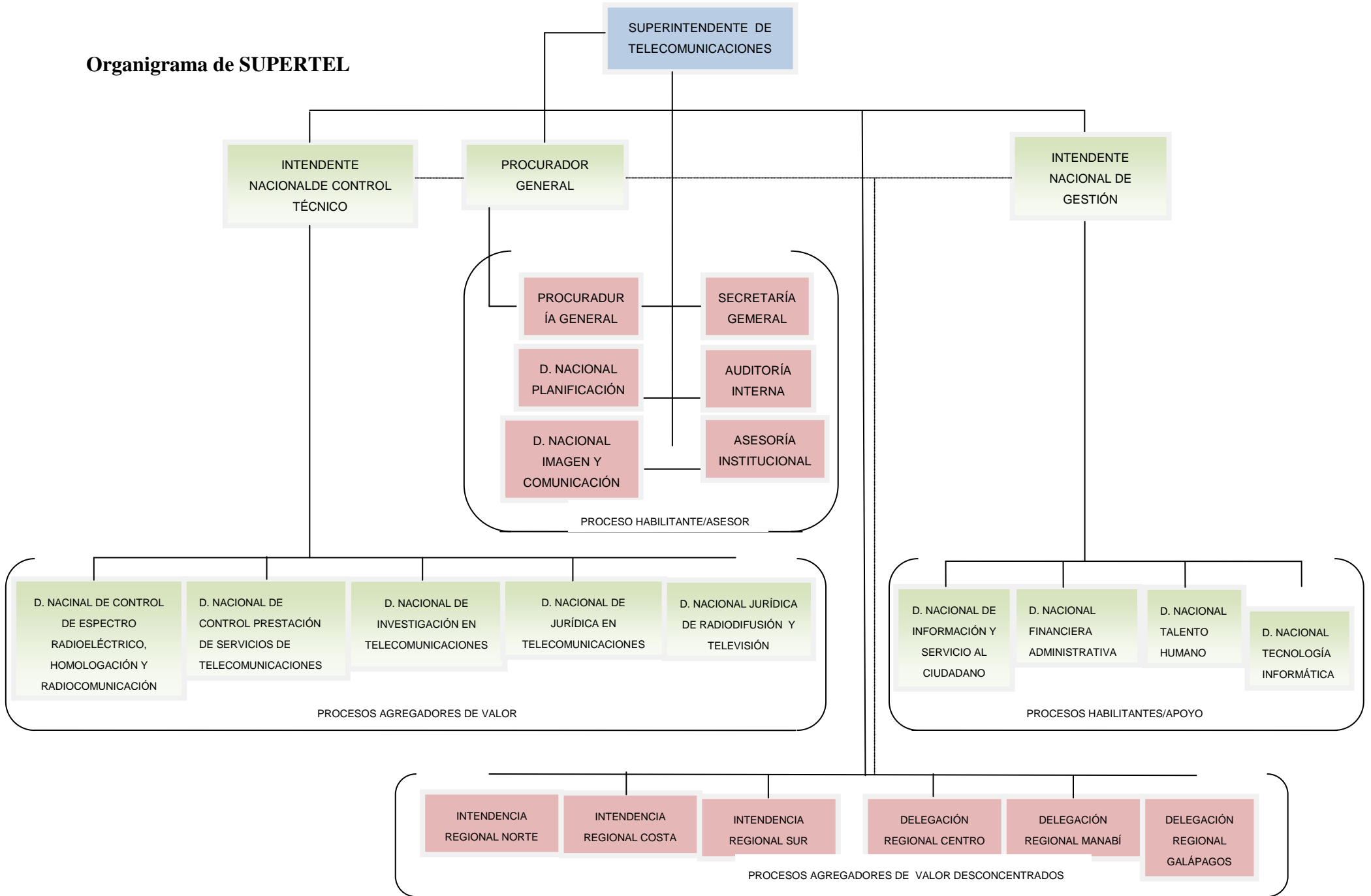
- Dirección Nacional Financiera Administrativa
- Dirección Nacional de Talento Humano
- Dirección Nacional de Imagen y Comunicación

Habilitantes desconcentradas

ADMINISTRACIÓN REGIONAL	JURISDICCIÓN POR PROVINCIAS	CIUDAD SEDE
Intendencia Regional Costa	Guayas, El Oro, los Ríos, Santa Elena.	Guayaquil
Intendencia Regional Norte	Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Napo, Sucumbios. Fscs de Orellana, Esmeraldas, Sto. Domingo de los Tsáchilas	Quito
Intendencia Regional Sur	Loja, Azuay, Zamora Chinchipe y Morona Santiago	Cuenca
Delegación Regional Centro	Tungurahua, Chimborazo, Bolívar y Pastaza	Riobamba
Delegación Insular Galápagos	Galápagos	Puerto Ayora
Delegación Regional Manabí	Manabí	Portoviejo

Fuente: SUPERTEL. (2011). **Revista Institucional NO: 8**, p. 19.

Organigrama de SUPERTEL



4.1.1 Plan Estratégico Institucional

Para dar inicio al proceso de planificación estratégica para el periodo 2009-2012, la Superintendencia de Telecomunicaciones luego de un análisis exhaustivo de las metodologías existentes y del Benchmarking realizado con otras instituciones afines, “decidió utilizar el Cuadro de Mando Integral (CMI), debido a que es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores ligados a planes de acción que permiten alinear el desarrollo de las funciones y actividades de los funcionarios y servidores que integran este Organismo Técnico de Control”.⁶⁸ La planificación y programación exige comprender a todas las unidades de la Administración Central y Regional, así como de sus funcionarios, a desarrollar sus planes anuales de trabajo, alineados con los objetivos estratégicos institucionales.

La filosofía organizacional se puede describir de la siguiente manera⁶⁹:

a) Filosofía Organizacional

- Liderazgo visionario
- Excelencia orientada al cliente
- Aprendizaje organizacional y personal:
- Valoración de funcionarios
- Agilidad
- Enfoque al futuro

⁶⁸ SUPERTEL. (2009). **MEMORANDO SGN 2009**, p.3.

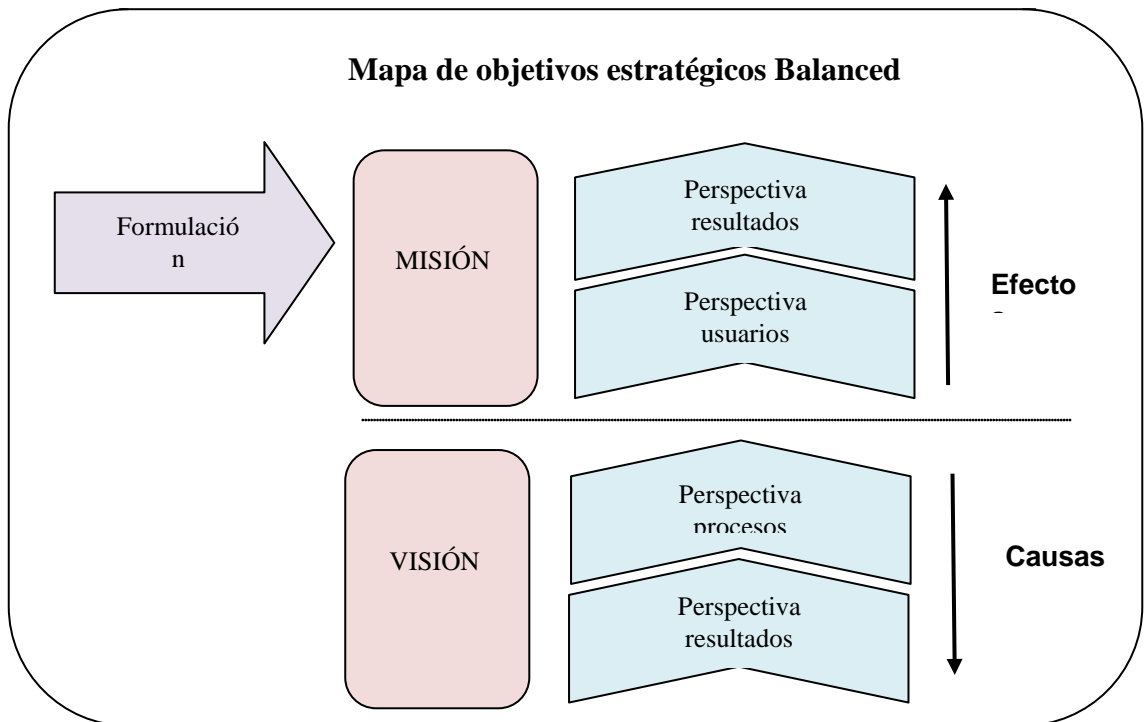
⁶⁹ SUPERTEL. (2011). **Op. Cit.** P.20-22.

- Gestión para la innovación
- Administración basada en hechos
- Responsabilidad pública y ciudadana
- Creación de valor y resultados
- Trabajo con honestidad y transparencia

b) Cuadro de Mando Integral (CMI)

El cuadro consiste en una herramienta donde se puede entender la relación causa-efecto, que nace de la perspectiva de la sociedad, continúa con la identificación de las causas en la Perspectiva de Procesos Internos y luego en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, necesarias para apoyar y consolidar las estrategias establecidas en la perspectiva de procesos internos.

El gráfico de la estructura del mapa demuestra las relaciones causa – efecto entre cada perspectiva. La lógica de este enfoque empieza en la parte inferior de la gráfica y sostiene que con el desarrollo del conocimiento, de las capacidades de aprendizaje de los miembros de una institución (causa), produce un significativo mejoramiento en todos los procesos internos, y a su vez esto genera el incremento de en la satisfacción de la sociedad – usuarios (Efecto – Perspectiva Resultados – Objetivos Nacionales). El mapa de objetivos estratégicos es utilizado para la evaluación de la eficiencia en la implementación de la estrategia institucional.



Elaborado por: Carla Yacelga

Fuente: SUPERTEL. (2011). **Plan Operativo 2011**, p 24.

c) Análisis FODA

Además de los lineamientos establecidos en la filosofía organizacional, y teniendo en cuenta que la tecnología y la globalización son factores que impactan sustancialmente en el cumplimiento de la misión de control de las telecomunicaciones, el análisis FODA consideró los siguientes aspectos⁷⁰:

Fortalezas

- “Ser un organismo de la función de Transparencia de Control Social.
- Organismo Técnico con personería jurídica, autonomía administrativa, presupuestaria y financiera, establecido en la Constitución de la República del Estado.

⁷⁰ Cfr. SENPLADES. (2011). **Op. Cit**, p 14.

- Ser el único organismo constitucional para la vigilancia, auditoría, intervención y control de las telecomunicaciones.
- Capacidad técnica para la detección y sanción de fraudes en telecomunicaciones en beneficio de la sociedad, los concesionarios, los operadores y los usuarios”.

Oportunidades

- “Participación en la Función de Transparencia y Control Social, de la cual la SUPERTEL es miembro por Mandato constitucional.
- Ejercicio de iniciativa legislativa a través de Fundación de Transparencia y Control Social.
- Evolución vertiginosa del sector, crecimiento de la oferta y la demanda de productos y servicios que demanda el fortalecimiento del Organismo de Control.
- Rápido desarrollo de la innovación tecnológica y sus aplicaciones en la sociedad”.

Debilidades

- “Se cuenta con equipamiento limitado para efectuar controles técnicos orientados a prevenir el fraude, y no acorde a las actuales tecnologías en telecomunicaciones.
- No se cuenta con sistemas integrados automáticos de comprobación técnica y mediciones de cobertura y calidad de los servicios de telecomunicaciones.

- Insuficiente presencia de la estructura administrativa de la Superintendencia en el país.
- No se dispone de un sistema informático integrado entre las áreas técnica, jurídica, administrativa, financiera y de talento humano”.

Amenazas

- “Impacto de la crisis financiera mundial en el sector de las telecomunicaciones.
- Hostilidad de los controlados a la gestión de control.
- Incertidumbre por la reestructuración del sector.
- Disminución de los recursos presupuestarios por agentes externos”.

d) Misión

Vigilar, auditar, intervenir y controlar técnicamente la prestación de los servicios de telecomunicaciones, radiodifusión, televisión y el uso del espectro radioeléctrico, para que se proporcionen con eficiencia, responsabilidad, continuidad, calidad, transparencia y equidad; fomentando los derechos de los usuarios a través de la participación ciudadana, de conformidad al ordenamiento jurídico e interés general⁷¹.

c) Visión

Ser el Organismo Técnico de Control referente del Ecuador, que actúe con transparencia, solvencia, excelencia y compromiso social, impulse la innovación tecnológica del sector, fomente el acceso universal, la calidad y continuidad de los servicios de telecomunicaciones para beneficio de los ciudadanos y desarrollo del País⁷².

⁷¹ SENPLADES. (2011). **Op. Cit.** P 38

⁷² ÍBIDEM. P 38.

d) Objetivos Institucionales

Los objetivos institucionales de la Superintendencia de Telecomunicaciones son los siguientes⁷³:

1. Velar por el cumplimiento de los derechos de los usuarios de los servicios de telecomunicaciones, radiodifusión y televisión.
2. Impulsar la migración a la televisión y radiodifusión digital.
3. Alcanzar la calidad total en la gestión institucional.
4. Coadyuvar al fortalecimiento del marco jurídico del sector de telecomunicaciones, de conformidad con la norma constitucional.
5. Atender de manera solvente los requerimientos de los usuarios de los servicios de telecomunicaciones, radiodifusión y televisión.
6. Posicionar a la SUPERTEL como el organismo técnico de vigilancia, auditoría, intervención y control de las telecomunicaciones.
7. Fortalecer la infraestructura tecnológica institucional
8. Elevar la productividad laboral con talento humano altamente calificado y comprometido con la SUPERTEL y la sociedad.

Fuente: Plan Operativo 2011, SUPERTEL.

e) Valores institucionales

Los valores institucionales se describen a continuación⁷⁴:

PROACTIVIDAD: Asumimos el pleno control de nuestro comportamiento de modo dinámico e innovador, adelantándonos a la toma de iniciativas en el

⁷³ Cfr. SUPERTEL. (2012). **Valores Institucionales**. Disponible en: [<http://www.supertel.gob.ec/index.php/Organizacion.html>]. Hora: 18:12pm

⁷⁴ Cfr. ÍBIDEM. **Políticas Institucionales**. Hora 20:00pm.

desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, incluso sobre las circunstancias adversas.

EXCELENCIA: Buscamos satisfacer con los más altos estándares de efectividad y calidad a todos los usuarios internos y externos, el éxito se medirá en función de los resultados que se alcance.

INTEGRIDAD: Somos honestos y transparentes en nuestra actuación pública y privada con sujeción a las normas morales y legales. Vivimos la integridad en la forma en que tratamos a nuestros usuarios y compañeros, y en las decisiones que tomamos día tras día.

COMPROMISO: Actuamos con lealtad y solidaridad, más allá de cumplir con una obligación, aplicando nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado.

RESPECTO: Aceptamos tal y como son las personas, confiando que es una habilidad esencial para vivir de manera satisfactoria y llena de significado para desenvolvernos armónicamente en la sociedad, valorando a los demás y a nosotros mismos, brindando un trato cordial y amistoso.

LIDERAZGO: Creamos una visión capaz de guiar y hacer que nosotros contribuyamos en la consecución de los resultados de la organización en busca del bien común

4.1.2 Funcionarios Públicos

Los funcionarios públicos de la Superintendencia de Telecomunicaciones al igual que los del resto de instituciones del Estado y en las entidades de derecho privado en las que haya participación mayoritaria de recursos públicos; presentan una diferenciación importante entre; “los funcionarios públicos que desarrollan actividades administrativas, de representación, directivas o profesionales se encuentran sujetos a las leyes que regula la Administración Pública es decir; Ley Orgánica de Servicios Civil y Carrera Administrativa (LOSCA) y por la Ley Orgánica de Servidores Públicos (LOSEP), etc. Mientras que los demás trabajadores que no entran en esta categorización estarán amparados por el Código de Trabajo”⁷⁵.

En cuanto a la definición de servidor público tenemos:

Servidores públicos son aquellos ciudadanos ecuatorianos que ejerzan funciones públicas remuneradas en las instituciones, entidades y organismos que correspondan a servicio civil. En esta definición se incluyen todos aquellos ciudadanos ecuatorianos que ejercen funciones en instituciones del Estado en concordancia con lo dispuesto en la Constitución Política del Ecuador.⁷⁶

Los funcionarios de SUPERTEL, gozan de los mismos derechos y obligaciones contemplados en la LOSCA, para los funcionarios en el Ecuador entre los cuales se encuentran:

⁷⁵ Cfr. Ministerio de Relaciones Laborales. (2010). **Ley Orgánica de Servidores Públicos (LOSEP)**, Publicación 2010, p. 234.

⁷⁶ SENRES. (2008) **Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa**, edición 2008, p. 39.

Obligaciones de los funcionarios públicos

Algunas de las obligaciones de los funcionarios públicos corresponden a⁷⁷:

- Desempeñar personalmente, las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia y con la diligencia que emplean generalmente en la administración de su propias actividades, cumpliendo las disposiciones reglamentarias de su dependencia
- Cumplir, de manera obligatoria, la semana de trabajo de cuarenta horas, con una jornada normal de ocho horas diarias y con descanso de los sábados y domingos. Todos los servidores públicos cumplirán este horario a tiempo completo, excepto casos calificados, de profesionales o asesores técnicos que deban prestar servicios en jornadas parciales.
- Observar en forma permanente, en sus relaciones con el público motivadas por el ejercicio del puesto, toda la consideración y cortesía debidas; y,
- Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos. Se negará por escrito a acatar órdenes superiores cuando éstas estén afectadas de ilegalidad o inmoralidad;

Derechos de los funcionarios públicos

Los derechos de los funcionarios públicos son⁷⁸:

- Gozar de estabilidad en su puesto, luego del período de prueba, salvo lo dispuesto en esta Ley.

⁷⁷ SENRES. (2008). *Ley Orgánica de Servicios Civil y Carrera Administrativa*, Quito, Edición 2008, p. 79.

⁷⁸ Cfr. ÍBIDEM. P 85.

- Percibir una remuneración justa que será proporcional a su función, eficiencia y responsabilidad. Los derechos que por este concepto correspondan al servidor, son imprescriptibles.
- Recibir indemnización por eliminación y/o supresión de puestos o partidas, por el monto que se fije de conformidad con esta Ley.
- Recibir un tratamiento preferente para reingresar en las mismas condiciones de empleo a la institución pública de la que hubiere renunciado para emigrar al exterior en busca de trabajo, en forma debidamente comprobada.

4.1.2.1 Funcionarios de Nivel Jerárquico Superior

Los SUPERTEL esta encabezada por el Superintendente que fue designado el 30 de diciembre de 2010 por el Pleno del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social (CPCCS), el Sr. Fabián Jaramillo Palacios.

“Como señala el Art 17 del Reglamento para la Designación de la Primera Autoridad de la Procuraduría General del Estado y de las Superintendencias, fue escogido por ternas propuestas por el Ejecutivo”.⁷⁹

La administración Superintendencia de Telecomunicaciones se encuentra conformada por los siguientes directivos:

⁷⁹ SENRES. (2008).**OP. CIT**, p. 69.

APELLIDOS Y NOMBRES	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DENOMINACIÓN PUESTO
JARAMILLO PALACIOS FABIÁN LEÓNARDO	DESPACHO DEL SUPERINTENDENTE	SUPERINTENDENTE DE TELECOMUNICACIONES
ROSAS CASTRO CLAUDIO TEODORO	INTENDENCIA NACIONAL DE CONTROL TÉCNICA	INTENDENTE NACIONAL DE CONTROL TÉCNICO
ZULOAGA ALVARÁDO PEDRO JOSÉ	INTENDENCIA NACIONAL DE GESTIÓN	INTENDENTE NACIONAL DE GESTIÓN
RAMÓN MONCAYO LUIS OSWALDO	PROCURADURÍA GENERAL	PROCURADOR GENERAL
ALTAMIRANO OSCAR WILLIAMS	ASESORÍA INSTITUCIONAL	ASESOR INSTITUCIONAL
GUEVARA PEREIRA LUIS EDUARDO	AUDITORÍA INTERNA	AUDITOR GENERAL INTERNO
HOLGUÍN OCHOA LUIS FERNANDO	SECRETARÍA GENERAL	SECRETARIO GENERAL
LUPERCIO NOVILLO LUIS GEOVANY	INTENDENCIA REGIONAL COSTA	INTENDENTE REGIONAL
ARÁUJO PACHECO ALCIDES FABIÁN	INTENDENCIA REGIONAL NORTE	INTENDENTE REGIONAL
BRITO MANCERO MILTON FABIÁN	INTENDENCIA REGIONAL SUR	INTENDENTE REGIONAL
YERÓVI ARIAS VERÓNICA ALEXANDRA	DIRECCIÓN NACIONAL DE CONTROL DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES	DIRECTOR NACIONAL
SANTILLAN RHOR FERNANDO RODRIGO	DIRECCIÓN NACIONAL DE CONTROL DEL ESPECTRO RADIOELÉCTRICO Y HOMOLOGACIÓN	DIRECTOR NACIONAL
ORNA PROAÑO ÁNGEL GUSTAVO	DIRECCIÓN NACIONAL DE GESTIÓN Y CONTROL DE RADIODIFUSIÓN Y TELEVISIÓN	DIRECTOR NACIONAL
JARRÍN NOBOA PATRICIO MODESTO	DIRECCIÓN NACIONAL DE IMAGEN Y COMUNICACIÓN	DIRECTOR NACIONAL
HIDALGO SÁNCHEZ JULIO CÉSAR	DIRECCIÓN NACIONAL DE INVESTIGACIÓN ESPECIAL EN TELECOMUNICACIONES	DIRECTOR NACIONAL
VILLAVICENCIO VALENCIA ALEZANDRA	DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN	DIRECTOR NACIONAL
VITERI REYES LOURDES PAULINA	DIRECCIÓN NACIONAL DE TALENTO HUMANO	DIRECTORA NACIONAL
CASTILLO SARÁUZ EDGAR BOLÍVAR	DIRECCIÓN NACIONAL DE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA	DIRECTOR NACIONAL
ANDRADE VALLEJO EFRAÍN RUPERTO	DIRECCIÓN NACIONAL FINANCIERA ADMINISTRATIVA	DIRECTOR NACIONAL

ORDÓÑEZ VÁZQUEZ GRACE LILIÁN	DIRECCIÓN NACIONAL JURÍDICA DE RADIOCOM. RADIODIFUSIÓN Y TELEVISIÓN	DIRECTOR NACIONAL (E.)
ORDÓÑEZ VÁZQUEZ GRACE LILIÁN	DIRECCIÓN NACIONAL JURÍDICA DE TELECOMUNICACIONES	DIRECTOR NACIONAL
VELASCO JARA ÁNGEL HERNÁN	DELEGACIÓN REGIONAL CENTRO	DELEGADO REGIONAL (E.)
AROCA GALLEGOS RONALD JOSÉ	DELEGACIÓN REGIONAL MANABÍ	DELEGADO REGIONAL
LOMBEIDA MANJARRÉZ SCHUBERT STALIN	DELEGACIÓN REGIONAL GALÁPAGOS	DELEGADO REGIONAL
VALDIVIESO CUEVA PABLO	PROCURADURÍA GENERAL	COORDINADOR GENERAL
UYAGUARI UYAGUARI ALVARO DANILO	DIRECCIÓN NACIONAL DE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA	COORDINADOR GENERAL
CORRAL CARRERA FABIÁN VINICIO	INTENDENCIA REGIONAL COSTA CON CAMBIO ADMINISTRATIVO A LA DIRECCIÓN NACIONAL DE INFORMACIÓN Y SERVICIO AL CIUDADANO	COORDINADOR GENERAL

Fuente: SUPERTEL. (2009). **plan estratégico 2009-2012.**

“El Superintendente es elegido por un período de cuatro años, de una terna enviada para el efecto, por el Presidente de la República. En caso de ausencia definitiva de este funcionario se designará un nuevo Superintendente, de conformidad con el procedimiento antes descrito”⁸⁰.

En caso de ausencia temporal o definitiva será subrogado por el funcionario de más alto rango de la Superintendencia.

El Superintendente juzgará las infracciones e impondrá las sanciones y multas previstas en la ley, de conformidad con los procedimientos establecidos.

⁸⁰ SUPERTEL. (2011). **Reglamento General A La Ley Especial De Telecomunicaciones Reformada**, artículo 113, Quito, p. 16.

Corresponde al Superintendente de Telecomunicaciones resolver las controversias que se susciten entre los usuarios y prestadores de servicios y entre prestadores de servicios en materia regulada por la Ley Especial de Telecomunicaciones y los reglamentos.

4.1.2.2 Otros Funcionarios

Además de los directivos que conforman la Superintendencia de Telecomunicaciones también existen un centenar de colaboradores que se encuentran regidos del mismo modo por la LOSCCA, exceptuando los obreros que trabajen para la SUPERTEL que se encuentran regidos por el Código de Trabajo.

La designación y contratación de personal de las empresas públicas se realiza a través de procesos de selección que atienden los requerimientos empresariales de cada cargo y conforme a los principios y políticas establecidas por la LOSCA y Código de Trabajo.

Según la Ley Orgánica de Empresas Públicas: “Por lo menos el cuatro por ciento del talento humano de las empresas públicas deberá ser personal con capacidades especiales acreditado por el Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS)”.

Los servidores públicos presentan las siguientes modalidades de designación y contratación de talento humano⁸¹:

- **Nombramiento para personal de libre designación y remoción:** quienes no tendrán relación laboral. Regidos por la Ley de Empresas Públicas.
- **Nombramiento para servidores públicos:** expedido al amparo de esta ley y de la normativa interna de la Empresa Pública.
- **Contrato individual de trabajo:** para los obreros, suscritos al amparo de las disposiciones y mecanismos establecidos en la Codificación del Código del Trabajo y en el contrato colectivo que se celebre.

4.1.3 Políticas Institucionales

Las políticas institucionales se dividen en; generales, de gestión y de comunicación⁸².

a) Políticas Generales

- Proteger los intereses generales de la nación, de la sociedad y de los usuarios de los servicios de telecomunicaciones.
- Proteger los derechos de la sociedad respecto a los servicios y productos de telecomunicaciones.
- Promover la reducción de la brecha tecnológica.
- Fomentar la investigación, innovación y transferencia tecnológica.

⁸¹ Cfr. Ministerio de Relaciones Laborales. (2010). **Op. Cit.** p. 236.

⁸² Cfr. SUPERTEL. (2012), **Resolución No. ST-2012-0240**, p.5.

- Fortalecer la erradicación del fraude en telecomunicaciones para garantizar el desarrollo transparente del sector en beneficio de la sociedad.
- Ejercer el control del espectro radioeléctrico, de las Tecnologías de Información y Comunicación.
- Ejercer el control a los usuarios y concesionarios que ocupan el segmento espacial de la órbita geoestacionaria.
- Ejercer el control de los servicios de telecomunicaciones, prevenir que se cometan infracciones y sancionarlas de conformidad a la Ley.

b) Políticas De Gestión

- Estructurar y organizar la Superintendencia de Telecomunicaciones sobre la base de los principios de la Calidad Total, mediante la expedición y aplicación de reglamentos, normas, procesos y procedimientos.
- Administrar el Talento Humano, propendiendo a elevar los niveles de productividad a través de la capacitación, estímulos constantes y especialización permanente en función de los intereses institucionales.
- Optimizar la utilización de los recursos económicos y materiales que dispone este Organismo.
- Utilizar el control como mecanismo de generación y reporte de información a los Organismos de Regulación y Legislación, para fomentar el desarrollo de las Telecomunicaciones del país.

c) Políticas de comunicación

Existen tres niveles de voceros institucionales:

- **Nivel I:** El superintendente de Telecomunicaciones, como vocero oficial y máxima autoridad.
- **Nivel II:** Los intendentes, El Procurador General, Delegados regionales y Directores Nacionales, previa autorización del vocero oficial.
- **Nivel III:** Los Comunicadores, previa autorización del vocero oficial.

4.1.4 Escala Salarial

De acuerdo a la Ley Orgánica de Servidores Públicos (LOSEP): “el Ministerio de Relaciones Laborales es el organismo encargado de ejercer la rectoría en materia de remuneraciones del sector público.” Así como también se encarga de realizar el presupuesto destinado para el pago de salarios de cada una de las instituciones públicas que se encuentran bajo su jurisdicción.

Las remuneraciones fueron establecidas en base de un sistema que garantice el principio de que la remuneración de las servidoras o servidores sea proporcional a sus funciones, eficiencia, responsabilidades y valorará la profesionalización, capacitación y experiencia, observando el principio de que a trabajo de igual valor corresponde a igual remuneración.

Los funcionarios perciben una remuneración básica unificada la misma que resulta de dividir para doce la suma de todos los ingresos anuales que las

dignatarias, dignatarios, autoridad, funcionaria, funcionario, servidora y servidor a que tenga derecho y que se encuentren presupuestados.

En esta remuneración mensual unificada no se sumarán aquellos ingresos que correspondan a los siguientes conceptos:

Décimo Tercer sueldo, Décimo Cuarto sueldo, viáticos, subsistencia, dietas, horas suplementarias y extraordinarias, el fondo de reserva, subrogaciones o encargos, honorarios por capacitación, remuneración variable por eficiencia, gastos de residencia, bonificaciones geográficas, subsistencias, dietas.⁸³

Los funcionarios tienen derecho a más de la remuneración básica unificada a una remuneración variable por eficiencia derivada de la productividad y del rendimiento en el desempeño del puesto, que se obtiene mediante evaluaciones de desempeño. A demás el empleado goza de una remuneración geográfica que se otorga por circunstancias de difícil acceso a sus lugares de trabajo.

Según la (LOSEP): “El resto de bonificaciones que se pagan corresponde a: el pago por horas suplementarias y extraordinarias, décimo tercero, décimo cuarto sueldos, fondos de reserva”.

Cabe recalcar que existe un diferenciación entre lo establecido en cuanto a la unificación de remuneraciones de servidores públicos que ocupan cargos de nivel jerárquico superior serán incorporados en los grados de valoración que le corresponda previo estudios según el Ministerio de Relaciones Laborales y el Ministerio de Finanzas.

⁸³ SENRES. (2008). **OP. CIT**, p. 72.

Así mismo las escalas salariales para los servidores y servidoras públicas serán aprobadas por resolución expedida por el Ministerio de Relaciones Laborales en base al dictamen presupuestario correspondiente, relacionadas con gastos de personal de las instituciones del Estado.

Las remuneraciones de los servidores públicos de la Superintendencia de Telecomunicaciones no pueden exceder los techos y no serán inferiores al piso establecido para la escala de remuneraciones mensuales unificadas. De igual forma según la (LOSEP. Art.58): “ninguna autoridad o servidor que se encuentre conformando la función Legislativa que está integrada por asambleístas podrá percibir una remuneración mensual unificada superior o igual a la del Presidente de la República”.

Escala de remuneración mensual unificada para las y los dignatarios, las autoridades y las y los funcionarios que ocupen puestos a tiempo completo, comprendidos en el Nivel Jerárquico Superior para el año 2010.

GRADO	REMUNERACIÓN MENSUAL UNIFICADA (USD.)
10	6000
9	5760
8	5280
7	4805
6	4320
5	3600
4	2880
3	2400
2	2190
1	1920

Elaborado por: Ministerio de Relaciones Laborales.

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales. (2010). **Acuerdo Ministerial No: 00010.**

A continuación se presenta el desglose de la remuneración mensual anual, aprobada por el Ministerio de Relaciones Laborales, que perciben los funcionarios de la Superintendencia de Telecomunicaciones.

SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES

INGRESOS MENSUALES POR PUESTO, INGRESOS ADICIONALES, SEGÚN DISPOSICIONES LEGALES A MARZO 2011

PARTIDA GENERAL: 20116840000000200000001A8161010600000100000000.								INGRESOS ADICIONALES		
Nº	PART. INDIV.	ORGANO ADMINISTRATIVO	DENOMINACIÓN PUESTO	RMU MENSUAL	RMU ANUAL	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	VIATICOS POR RESIDENCIA	ENCARGOS Y SUBROGACION	HORAS EXTRAS
1	005	Despacho del Superintendente	SUPERINTENDENTE DE TELECOMUNICACIONES	5.808,00	69.696,00	0,00	0,00	792,00	0,00	0,00
2	010	Despacho del Superintendente	ASISTENTE PROFESIONAL 2	1.842,00	22.104,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3	510	Despacho del Superintendente	ASISTENTE ADMINISTRATIVO 2	1.302,00	15.624,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4	015	Despacho del Superintendente	CONDUCTOR DE AUTOMOTOR 1	1.212,00	14.544,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5	570	Intendencia Nacional de Control Técnico	INTENDENTE NACIONAL DE CONTROL TÉCNICO	4.700,00	56.400,00	0,00	0,00	0,00	251,33	0,00
6	590	Intendencia Nacional de Control Técnico	ASISTENTE PROFESIONAL 2	1.842,00	22.104,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7	1600	Intendencia Nacional de Control Técnico	ASISTENTE ADMINISTRATIVO 1	1.212,00	14.544,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8	445	Intendencia Nacional de Control Técnico	CONDUCTOR DE AUTOMOTOR 1	1.212,00	14.544,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9	601	Intendencia Nacional de Control Técnico	AYUDANTE DE OFICINA	1.193,00	14.316,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10	790	Intendencia Nacional de Control Técnico	AYUDANTE DE OFICINA	1.193,00	14.316,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11	750	Dirección Nacional de Control del Espectro Radioeléctrico, Homologación	DIRECTOR NACIONAL	4.350,00	52.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
12	756	Dirección Nacional de Control del Espectro Radioeléctrico, Homologación	PROFESIONAL TÉCNICO 3	3.247,00	38.964,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
13	280	Dirección Nacional de Control del Espectro Radioeléctrico, Homologación	PROFESIONAL ADMINISTRADOR 3	3.247,00	38.964,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
14	765	Dirección Nacional de Control del Espectro Radioeléctrico, Homologación	PROFESIONAL TÉCNICO 2	2.551,00	30.612,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
15	960	Dirección Nacional de Control del Espectro Radioeléctrico, Homologación	PROFESIONAL TÉCNICO 2	2.551,00	30.612,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
16	795	Dirección Nacional de Control del Espectro Radioeléctrico, Homologación	PROFESIONAL TÉCNICO 2	2.551,00	30.612,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
17	1545	Dirección Nacional de Control del Espectro Radioeléctrico, Homologación	PROFESIONAL TÉCNICO 1	2.338,00	28.056,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
18	800	Dirección Nacional de Control del Espectro Radioeléctrico, Homologación	PROFESIONAL ADMINISTRADOR 1	2.338,00	28.056,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
19	780	Dirección Nacional de Control del Espectro Radioeléctrico, Homologación	ASISTENTE PROFESIONAL 1	1.600,00	19.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
20	785	Dirección Nacional de Control del Espectro Radioeléctrico, Homologación	ASISTENTE PROFESIONAL 1	1.600,00	19.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
21	685	Dirección Nacional de Control de Prestación de Servicios de Telecom.	DIRECTOR NACIONAL	4.350,00	52.200,00	0,00	0,00	0,00	151,67	0,00
22	695	Dirección Nacional de Control de Prestación de Servicios de Telecom.	PROFESIONAL TÉCNICO 4	3.796,00	45.552,00	0,00	0,00	0,00	240,07	0,00
23	696	Dirección Nacional de Control de Prestación de Servicios de Telecom.	PROFESIONAL TÉCNICO 3	3.247,00	38.964,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
24	700	Dirección Nacional de Control de Prestación de Servicios de Telecom.	PROFESIONAL TÉCNICO 2	2.551,00	30.612,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
25	705	Dirección Nacional de Control de Prestación de Servicios de Telecom.	PROFESIONAL TÉCNICO 2	2.551,00	30.612,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
26	575	Dirección Nacional de Control de Prestación de Servicios de Telecom.	PROFESIONAL TÉCNICO 2	2.551,00	30.612,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
27	710	Dirección Nacional de Control de Prestación de Servicios de Telecom.	PROFESIONAL TÉCNICO 1	2.338,00	28.056,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
28	711	Dirección Nacional de Control de Prestación de Servicios de Telecom.	PROFESIONAL TÉCNICO 1	2.338,00	28.056,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
29	715	Dirección Nacional de Control de Prestación de Servicios de Telecom.	PROFESIONAL TÉCNICO 1	2.338,00	28.056,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
30	716	Dirección Nacional de Control de Prestación de Servicios de Telecom.	PROFESIONAL TÉCNICO 1	2.338,00	28.056,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES										
INGRESOS MENSUALES POR PUESTO, INGRESOS ADICIONALES, SEGÚN DISPOSICIONES LEGALES A MARZO 2011										
PARTIDA GENERAL: 201168400000002000000001A8161010600000100000000.										
Nº	PART. INDIV.	ÓRGANO ADMINISTRATIVO	DENOMINACIÓN PUESTO	RMU MENSUAL	RMU ANUAL	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	INGRESOS ADICIONALES		
								VIATICOS POR RESIDENCIA	ENCARGOS Y SUBROGACION	HORAS EXTRAS
31	730	Dirección Nacional de Control de Prestación de Servicios de Telecom.	PROFESIONAL TÉCNICO 1	2.338,00	28.056,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
32	720	Dirección Nacional de Control de Prestación de Servicios de Telecom.	PROFESIONAL FINANCIERO 1	2.338,00	28.056,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
33	721	Dirección Nacional de Control de Prestación de Servicios de Telecom.	PROFESIONAL INFORMÁTICO 1	2.338,00	28.056,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
34	725	Dirección Nacional de Control de Prestación de Servicios de Telecom.	PROFESIONAL ADMINISTRADOR 1	2.338,00	28.056,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
35	735	Dirección Nacional de Control de Prestación de Servicios de Telecom.	ASISTENTE PROFESIONAL 1	1.600,00	19.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
36	740	Dirección Nacional de Control de Prestación de Servicios de Telecom.	ASISTENTE PROFESIONAL 1	1.600,00	19.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
37	745	Dirección Nacional de Control de Prestación de Servicios de Telecom.	ASISTENTE ADMINISTRATIVO 1	1.212,00	14.544,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
38	605	Dirección Nacional de Gestión y Control de Radiodifusión y Televisión	DIRECTOR NACIONAL	4.350,00	52.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
39	615	Dirección Nacional de Gestión y Control de Radiodifusión y Televisión	PROFESIONAL TÉCNICO 4	3.796,00	45.552,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
40	955	Dirección Nacional de Gestión y Control de Radiodifusión y Televisión	PROFESIONAL TÉCNICO 4	3.796,00	45.552,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
41	621	Dirección Nacional de Gestión y Control de Radiodifusión y Televisión	PROFESIONAL TÉCNICO 3	3.247,00	38.964,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
42	625	Dirección Nacional de Gestión y Control de Radiodifusión y Televisión	PROFESIONAL FINANCIERO 3	3.247,00	38.964,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
43	630	Dirección Nacional de Gestión y Control de Radiodifusión y Televisión	PROFESIONAL TÉCNICO 2	2.551,00	30.612,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
44	635	Dirección Nacional de Gestión y Control de Radiodifusión y Televisión	PROFESIONAL TÉCNICO 2	2.551,00	30.612,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
45	640	Dirección Nacional de Gestión y Control de Radiodifusión y Televisión	PROFESIONAL TÉCNICO 1	2.338,00	28.056,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
46	645	Dirección Nacional de Gestión y Control de Radiodifusión y Televisión	PROFESIONAL TÉCNICO 1	2.338,00	28.056,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
47	580	Dirección Nacional de Gestión y Control de Radiodifusión y Televisión	PROFESIONAL TÉCNICO 1	2.338,00	28.056,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
48	650	Dirección Nacional de Gestión y Control de Radiodifusión y Televisión	PROFESIONAL TÉCNICO 1	2.338,00	28.056,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
49	775	Dirección Nacional de Gestión y Control de Radiodifusión y Televisión	PROFESIONAL TÉCNICO 1	2.338,00	28.056,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
50	655	Dirección Nacional de Gestión y Control de Radiodifusión y Televisión	ASISTENTE PROFESIONAL 4	2.107,00	25.284,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
51	660	Dirección Nacional de Gestión y Control de Radiodifusión y Televisión	ASISTENTE PROFESIONAL 4	2.107,00	25.284,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
52	665	Dirección Nacional de Gestión y Control de Radiodifusión y Televisión	ASISTENTE PROFESIONAL 2	1.842,00	22.104,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
53	670	Dirección Nacional de Gestión y Control de Radiodifusión y Televisión	ASISTENTE PROFESIONAL 2	1.842,00	22.104,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
54	675	Dirección Nacional de Gestión y Control de Radiodifusión y Televisión	ASISTENTE PROFESIONAL 2	1.842,00	22.104,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
55	680	Dirección Nacional de Gestión y Control de Radiodifusión y Televisión	AYUDANTE DE OFICINA	1.193,00	14.316,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
56	805	Dirección Nacional de Investigación Especial en Telecomunicaciones	DIRECTOR NACIONAL	4.350,00	52.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES
INGRESOS MENSUALES POR PUESTO, INGRESOS ADICIONALES, SEGÚN DISPOSICIONES LEGALES A MARZO 2011

PARTIDA GENERAL: 201168400000002000000001A8161010600000100000000.								INGRESOS ADICIONALES		
NP	PART. INDIV.	ÓRGANO ADMINISTRATIVO	DENOMINACIÓN PUESTO	RMU MENSUAL	RMU ANUAL	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	VIATICOS POR RESIDENCIA	ENCARGOS Y SUBROGACION	HORAS EXTRAS
61	1400	Dirección Nacional de Investigación Espedal en Telecomunicaciones	PROFESIONAL TÉCNICO 1	2.338,00	28.056,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
62	825	Dirección Nacional de Investigación Espedal en Telecomunicaciones	ASISTENTE PROFESIONAL 3	1.945,00	23.340,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
63	090	Dirección Nacional de Investigación Espedal en Telecomunicaciones	ASISTENTE PROFESIONAL 3	1.945,00	23.340,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
64	830	Dirección Nacional de Investigación Espedal en Telecomunicaciones	ASISTENTE PROFESIONAL 1	1.600,00	19.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
65	865	Dirección Nacional Jurídica de Telecomunicaciones	DIRECTOR NACIONAL	4.350,00	52.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
66	870	Dirección Nacional Jurídica de Telecomunicaciones	PROFESIONAL JURÍDICO 2	2.551,00	30.612,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
67	875	Dirección Nacional Jurídica de Telecomunicaciones	PROFESIONAL JURÍDICO 2	2.551,00	30.612,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
68	876	Dirección Nacional Jurídica de Telecomunicaciones	PROFESIONAL JURÍDICO 1	2.338,00	28.056,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
69	880	Dirección Nacional Jurídica de Telecomunicaciones	ASISTENTE ADMINISTRATIVO 1	1.212,00	14.544,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
70	881	Dirección Nacional Jurídica de Telecomunicaciones	AYUDANTE DE OFICINA	1.193,00	14.316,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
71	840	Dirección Nacional Jurídica de Radiocom. Radiodifusión y Televisión	PROFESIONAL JURÍDICO 2	2.551,00	30.612,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
72	846	Dirección Nacional Jurídica de Radiocom. Radiodifusión y Televisión	PROFESIONAL JURÍDICO 1	2.338,00	28.056,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
73	1020	Dirección Nacional Jurídica de Radiocom. Radiodifusión y Televisión	ASISTENTE PROFESIONAL 4	2.107,00	25.284,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
74	850	Dirección Nacional Jurídica de Radiocom. Radiodifusión y Televisión	ASISTENTE PROFESIONAL 3	1.945,00	23.340,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
75	855	Dirección Nacional Jurídica de Radiocom. Radiodifusión y Televisión	ASISTENTE ADMINISTRATIVO 4	1.359,00	16.308,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
76	860	Dirección Nacional Jurídica de Radiocom. Radiodifusión y Televisión	ASISTENTE ADMINISTRATIVO 3	1.329,00	15.948,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
77	1560	Dirección Nacional Jurídica de Radiocom. Radiodifusión y Televisión	ASISTENTE ADMINISTRATIVO 3	1.329,00	15.948,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
78	150	Dirección Nacional de Información y Servicio al Ciudadano	ASISTENTE PROFESIONAL 3	1.945,00	23.340,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
79	095	Dirección Nacional de Información y Servicio al Ciudadano	ASISTENTE PROFESIONAL 2	1.842,00	22.104,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
80	155	Dirección Nacional de Información y Servicio al Ciudadano	ASISTENTE PROFESIONAL 1	1.600,00	19.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
81	100	Dirección Nacional de Información y Servicio al Ciudadano	ASISTENTE PROFESIONAL 1	1.600,00	19.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
82	165	Dirección Nacional de Información y Servicio al Ciudadano	ASISTENTE ADMINISTRATIVO 4	1.359,00	16.308,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
83	205	Procuraduría General	PROCURADOR GENERAL	4.700,00	56.400,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

4.2 EFECTOS EN CRECIMIENTO Y DESARROLLO

4.2.1 Contexto Económico

Las telecomunicaciones constituyen un sector de gran importancia para el desarrollo del país lo que se evidencia con el repentino crecimiento de los servicios de telecomunicaciones tanto a nivel nacional como internacional. Este fenómeno ha llevado a una evolución de las estrategias del mercado

El actual Gobierno ha realizado una fuerte inversión en el desarrollo de la infraestructura de Telecomunicaciones y por las cifras podemos notar que: “en el año 2007 se contabilizaban a nivel nacional 329 mil usuarios de Internet por banda ancha. Mientras tanto, existen en la actualidad aproximadamente 1,8 millones en todo el país. Así mismo unas 904 428 nuevas líneas de móviles se activaron en el Ecuador entre enero y septiembre de 2009, según la Superintendencia de Telecomunicaciones (Supertel)”⁵².

Según el INEC “la provincia con mayor número de personas que utilizan internet es Pichincha con un 44.5%, seguida de Azuay con el 36.9%, la que menos tiene es Santa Elena con un 18.8%.

⁵² Revista Gestión. (2010). **Las comunicaciones crecen en el país**, Pág: 15

Uso de Internet : Nacional				
	2008	2009	2010	2011
Pichincha	41,6%	42,8%	46,9%	44,5%
Azuay	36,0%	31,6%	37,5%	36,9%
Guayas	26,5%	28,9%	29,7%	34,8%
Tungurahua	25,9%	27,1%	29,2%	34,1%
Loja	24,3%	23,1%	25,3%	31,6%
Total Nacional	25,7%	24,6%	29,0%	31,4%
El Oro	22,8%	22,7%	30,3%	31,2%
Imbabura	23,8%	24,0%	29,1%	29,9%
Santo Domingo	-	-	25,5%	28,7%
Chimborazo	21,9%	21,5%	23,5%	26,7%
Cañar	21,3%	17,4%	21,2%	25,9%
Carchi	18,3%	19,7%	22,9%	24,9%
Esmeraldas	14,2%	16,6%	18,5%	23,9%
Cotopaxi	17,9%	16,7%	19,6%	22,8%
Amazonía	16,9%	15,6%	20,3%	21,3%
Manabí	12,3%	13,1%	18,1%	20,3%
Bolívar	13,0%	19,0%	19,0%	20,2%
Los Ríos	13,0%	11,5%	17,2%	20,1%
Santa Elena	-	-	15,6%	18,8%

Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Fuente: INEC (2011). **Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo**. ENEMDUR. p 5.

Es un claro reflejo del crecimiento del sector de las Telecomunicaciones en el país, según la Revista Gestión; “las ventas a nivel mundial crecen aceleradamente y el Ecuador no se queda atrás. Por ejemplo, la penetración del celular ya llega al 98% de la población y sigue creciendo, lo que significa que dentro de poco tiempo habrá un móvil activado por persona en el país”.

Así mismo pasa con la telefonía fija su expansión en los últimos años, ha sido evidente con un crecimiento de los abonados de telefonía fija local en el país, alcanza una cifra de 2.033,642 líneas hasta abril del 2010. Cabe resaltar que la

telefonía móvil se ha constituido en el despertar de las operadoras fijas, que ha traído consigo un relativo mejoramiento de la calidad del servicio⁵³.

Otro aspecto importante es que a la economía ecuatoriana aumenta su dinamismo, por la facilidad de comercialización de productos y servicios ofertados a través del internet. Se dice que en el “Ecuador se comercializa al menos 208 millones de dólares a través de ventas por internet, según cifras del Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico (ILCE)”⁵⁴.

Podemos argumentar que la inversión pública se puede evidenciar mediante las cifras, la mayor accesibilidad a las telecomunicaciones, que presentan en especial sectores rurales de la población. Sin embargo la inversión privada y extranjera no ha logrado el desarrollo suficiente, lo que impide la expansión de los mercados.

4.2.2 Contexto Social

Es evidente que los campos de actividad, para las telecomunicaciones, son innumerables e incluso podríamos decir, sin ningún riesgo a equivocarnos, que no existe campo en donde las tecnologías que nos ocupan no sean determinantes en la actividad. Esto representa, sin duda, mayor implantación de tecnologías.

La importancia de las telecomunicaciones como motor de la Sociedad de la Información es indiscutible. Las tecnologías de las telecomunicaciones tienen

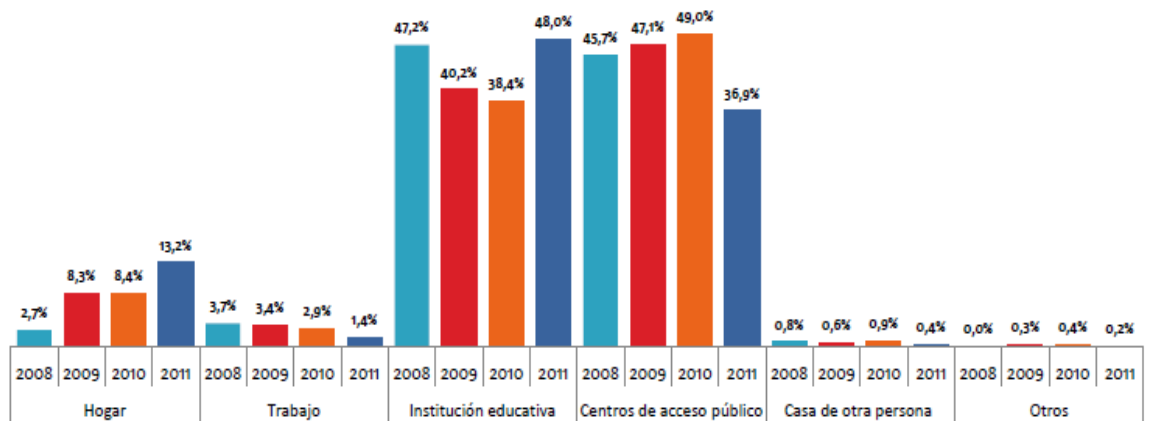
⁵³ Cfr. SUPERTEL. (2011). **Control Técnico de las telecomunicaciones en Ecuador**. Revista Institucional No:14. p No: 27.

⁵⁴ Cfr. Revista BITTIUM MAGAZINE. (2011). **La internet un nuevo mercado**. España, Reuters, p. 16.

implicaciones revolucionarias en las relaciones entre las empresas y en la vida cotidiana del ciudadano. Y ello con un ritmo de cambio nunca antes conocido. Todo esto multiplica la importancia de la investigación y el desarrollo en este sector.

En los últimos cinco años se puede evidenciar un incremento de la accesibilidad a telecomunicaciones y en especial existe un mayor uso del internet, por sectores pobres de la población.

Según el INEC: “el 48% de los pobres usan internet en las instituciones educativas, seguido del 36,9% que los usó en centros de acceso público”. (INEC, 2011, **Reportaje anual de estadísticas de la información y comunicación TIC’S**, Pág No: 21)



Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Fuente: INEC (2011). **Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo**. ENEMDUR. p 7.

La deficiencia de los servicios de telecomunicaciones en áreas rurales y urbano-marginales. Se debe a que las operadoras no invierten en estas áreas por considerarlas no rentables. Por esta razón el Gobierno Nacional decide crear el “Fondo de Desarrollo de las Telecomunicaciones en Áreas Rurales y Urbano Marginales (FODETEL), que fue creado mediante el artículo 58 de la Ley para a Transformación Económica del Ecuador, la que reformó el artículo 38 de la Ley Especial de Telecomunicaciones y estableció que el Consejo Nacional de Telecomunicaciones expida el reglamento pertinente para la creación del Fondo”⁵⁵.

Este Fondo maneja como eje central el Plan de Servicio Universal (PSU) que se centra en tres aspectos⁵⁶:

- **Servicios Universal:** La deficiencia de los servicios de telecomunicaciones en áreas rurales y urbano-marginales. Operadoras no invierten en estas áreas por considerarlas no rentables. Se crea para compensar esta deficiencia en los servicios, brindando un incentivo a las operadoras para que inviertan en las áreas marginadas social y económicamente.
- **Acceso Universal:** disponibilidad de los servicios de telecomunicaciones a una distancia aceptable con respecto a hogares o lugares de trabajo.
- **Áreas Rurales y Urbano Marginales:** con el fin de precisar el campo de acción del FODETEL se definió que las poblaciones menores o

⁵⁵ Cfr. CONATEL. (2001) **Resolución 236- 07-CONATEL**, p 1.

⁵⁶ Cfr. Ing Giovanni AGUILAR (2009) **Sánchez, Subdirector General de Gestión de Proyectos del FODETEL, Aspectos Técnico- Económicos del Acceso Universal**, p.13.

iguales a 17.000 habitantes concentrados son considerados como en áreas rurales y urbano- marginales.

Pese a la mayor accesibilidad a telecomunicaciones que tiene el país, es importante para el desarrollo del país que existan mayores y mejores servicios y control de los servicios de telecomunicaciones en el país.

4.2.3 Contexto Político

Muchos sobresaltos ha tenido que pasar la política ecuatoriana en menos de 10 años de Gobierno desfilaron un número importante de presidentes, hasta el año 2007 fecha en la que subió al poder el Presidente Rafael Correa, con quien se cumplieron ya 5 años de mandato ininterrumpido.

Esta inestabilidad política, nepotismo y corrupción que reinó por mucho tiempo en el país, produjeron que la calidad y el desarrollo de las entidades públicas fueran casi nulos.

En el caso el Plan Nacional del Buen Vivir y la llamada “Revolución Ciudadana” ha ido promoviendo la fiscalización y participación ciudadana en todos los ámbitos enfocados en la lucha contra la corrupción. Según (Constitución Política del Ecuador.2008. Art. 204) se dispone que: “El pueblo es el mandante y primer fiscalizador del poder público, en ejercicio de su derecho constitucional a la participación”.

La Superintendencia de Telecomunicaciones por su parte forma parte de las entidades del sector público que conforman la Función de Transparencia y Control Social que:

Se encuentra formada por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, la Defensoría del Pueblo, la Contraloría General del Estado y las Superintendencia de Bancos y Seguros, Compañías y Telecomunicaciones, así como las demás superintendencias que se creen⁵⁷.

Las principales funciones de Transparencia y Control Social son⁵⁸:

- Promover e impulsar el control de las entidades y organismos del sector público, y de las personas naturales o jurídicas del sector privado que presten servicios o actividades de interés público, para que las realicen con responsabilidad.
- Fomentar e incentivar la participación ciudadana.
- Prever y combatir la corrupción.

Al ser el combate a la corrupción un deber constitucional de esta Función, la instancia de Coordinación, espacio de máxima decisión de la (FTCS), aprobó la creación de varias comisiones técnicas; entre ellas, la Comisión de Construcción de la Política Pública de Rendición de Cuentas. De este modo los ciudadanos tenemos el conocimiento de los proyectos que se efectúan con fondos del Estado en pro de las telecomunicaciones y la facultad de exigir nuestros derechos y un servicio de calidad, mediante la línea 159 para realizar cualquier tipo de denuncias.

⁵⁷ SUPERTEL. (2011) **Op. Cit**, p 16.

⁵⁸ Cfr. SUPERTEL. (2010). **Op. Cit**, p.28.

5. HABILIDADES GERENCIALES

5.1 PROPUESTA DE EDGAR SCHEIN

Edgar Schein es un reconocido investigador Suizo, nacido en 1928. Emigró a los Estados Unidos en 1939.

Fue educado en la Universidad de Chicago. En 1949 obtuvo el Máster en Psicología por la Universidad de Stanford, y en 1952 el Doctorado en Psicología Social por la Universidad de Harvard y en 1968 entra como profesor en la Sloan School y es nombrado director del Grupo de Estudios de Organización el 1972, posición que ocuparía hasta el 1982⁵⁹.

Schein ha sido un investigador prolífico, escritor, profesor y consultor. A parte de los numerosos artículos en publicaciones profesionales, es autor de 14 libros, entre los cuales encontramos⁶⁰:

- Psicología Organizacional (1980).
- Dinámica de Carrera (1978).
- Cultura Organizacional y Liderazgo (1985, 1992).
- Consultoría de Procesos I y II (1969, 1987, 1988).
- Consultoría de Procesos Revisited (1999).
- Guía de Supervivencia de la Cultura Corporativa (1999).

⁵⁹ Cfr. K. Orrego (2000). **Cultura Organizacional; Biografía de Edgar Schein**, Chile; Disponible en: <http://managersmagazine.com/index.php/2010/06/biografia-de-edgar-schine-vida-y-obra/>, Pág: 2 4:30 pm.

⁶⁰ IBÍDEM.

Schein realizó investigaciones y escritos acerca de los factores que influyen en el desempeño individual y organizacional. Los temas principales que subyacen a su trabajo son la identificación de la cultura en la organización, la relación entre la cultura organizacional y los comportamientos individuales, y la importancia de la cultura organizacional para el aprendizaje.

A continuación se amplía un poco los conceptos más relevantes de las teorías propuestas por Edgar Schein a lo largo de su vida profesional; algunas de ellas son:

Cultura Organizacional:

Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas⁶¹.

De acuerdo Schein los modelos las organizaciones se han basado en estos modelos de motivación, que son:⁶²

- 1. El Modelo racional–económico:** que se basa en el supuesto que las personas se encuentran principalmente motivadas por un interés económico que es un recurso manejado por las empresas para obtener cumplimiento organizacional por parte de los distintos miembros.

⁶¹ EDGAR SCHEIN. (1985), **Cultura Organizacional y liderazgo**, Barcelona, editorial Sallenave, Pag: 12, 27.

⁶² Cfr. Miguel CANE (2011). **Cuatro Principales Teorías de Liderazgo**, Disponible en: <http://manuelgross.bligoo.com/2011/10/27-estas-son-las-cuatro-principales-teorias-del-liderazgo>. Pág 19,12:04 pm.

2. El Modelo Social: que surge a partir de las limitaciones del “Modelo racional – económico” y de las distintas evidencias que han mostrado la importancia de otras variables más allá de los componentes físicos en el trabajo. Se aprende que los estándares de producción ya no vienen de la cúspide de la empresa, ni de un líder, ni gerente o supervisor; más bien, las normas de productividad son establecidas por los mismos grupos de trabajo.

3. El Modelo de auto-realización: que encuentra su sustento en que las actividades desarrolladas en la empresa son cada vez de menor alcance y profundidad al dividirse las tareas en sub-tareas y los procesos en sub-procesos. La organización en su esfuerzo por maximizar utilidades “rutiniza todo lo que es posible rutinizar”. Las personas tienen que encontrar un significado en lo que hacen buscando la auto-realización de modo de alcanzar su potencial más alto.

Consultoría de Procesos:

De acuerdo a las teorías establecidas por Schein en la Consultoría de procesos se define a la misma como un conjunto de actividades del consultor que ayudan al cliente a percibir, a comprender y a actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente⁶³.

La consultoría de procesos por ende se enfoca en ayudar a los clientes a encontrar una solución por sí mismos, facilitándoles el proceso, incluso si ello implica reservarse lo que el consultor consideraría una solución evidente.

⁶³ Cfr Edgar. SCHEIN, (1969) .**Consultoría de procesos, su papel en el desarrollo organizacional**, editorial Adisson-Wesley, EEUU, P. 73

Existen tres modelos de consultoría según E. Schein los cuales son⁶⁴:

- 1. Modelo del Asesor experto:** La esencia de este modelo es que el cliente ha definido cuál es el problema, que tipo de ayuda requiere y a quién debe acudir para obtenerla. Las condiciones necesarias para aplicar este modelo exitosamente son, por parte del cliente;
- 2. El modelo médico paciente:** Como nos ocurre cuando tenemos un malestar y decidimos consultar a un médico, el cliente experimenta cierto malestar u observa síntomas patológicos, pero no sabe en realidad qué es lo que anda mal ni cómo arreglarlo. Entonces llama al consultor y le da la orden de descubrir lo que está mal y recomendar la manera de arreglarlo.
- 3. El modelo de consultoría de procesos:** La característica principal del modelo de la consultoría de procesos, reside en la manera en que el consultor estructura la relación, no en lo que el cliente hace.

Anclas de Carrera:

Schein ha realizado importantes aportes a la psicología laboral que han ayudado a los hombres de las empresas a comprender la compleja relación del hombre con el trabajo. Uno de sus más significativos y reconocidos conceptos son las anclas de carrera. Mediante esta analogía es posible identificar y comprender aquellos aspectos de la personalidad de un individuo que lo llevan hacia una determinada carrera que sea acorde a las necesidades y valores propios.

⁶⁴ Marcelo, ANOTORSI. (1991). **El oficio de consultor; conceptos, tipos, modalidades de trabajo y otras consideraciones sobre la actividad**, Italia, Vol 12, Pág: 10.

La organización influye sobre los individuos socializándolos y, a su vez, los individuos impactan sobre la organización mediante la innovación. Si existe concordancia de objetivos se establece el contrato psicológico, “que implica la comprensión y aceptación de las normas de la organización, el establecimiento de vínculos con los compañeros y las figuras de autoridad, y el aprendizaje del trabajo en sí”. (Edgar Schein, anclas de carrera, 1978).

El ancla de carrera se conoce como “la valoración del trabajo o la motivación para trabajar, sin embargo Schein menciona que muchos análisis de la elección ocupacional ponen énfasis exclusivamente en la motivación y los valores, sin tomar en cuenta el rol crítico de las capacidades y habilidades autopercebidas, basadas en la experiencia real del trabajo”⁶⁵.

Según Schein: “El ancla tiene que ver con las aptitudes, expectativas, necesidades, motivos y actitudes desarrolladas por cada una de las personas basada sobre experiencias que han sido interpretadas en una forma particular, vivenciadas durante sus primeros años en la empresa”. (Schein, Dinámica de Carrera, 1987)

No es posible que estas anclas sean determinadas mediante un test, el concepto pone énfasis en la evolución, el desarrollo y el descubrimiento a través de la experiencia real. Las anclas de carrera son claramente el resultado de la interacción entre el individuo y el ambiente de trabajo. Se hallan dentro de la

⁶⁵ E. SCHEIN, (1987). **Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs**, Addison-Wesley, Reading, MA, p. 239.

persona y funcionan como un conjunto de fuerzas impulsoras y restrictivas respecto de las decisiones y elecciones de carrera.

El ancla de carrera tiene tres componentes⁶⁶:

- Las capacidades y habilidades autopercebidas, con base en hechos reales en una variedad de ambientes de trabajo.
- Las motivaciones y las necesidades autopercebidas, con base en oportunidades para autoprobarse y autodiagnosticarse ante situaciones reales y en retroinformación procedente de otras personas.
- Las actitudes y los valores autopercebidos, con base en encuentros reales entre uno mismo y las normas y valores de la organización empleadora y el ambiente de trabajo.

Las anclas se amoldarán a las opciones de carrera disponibles: sólo es posible descubrir las anclas en la medida en que se atraviesan una variedad de situaciones de la vida real. En la vivencia de estas situaciones podremos descubrir si las habilidades, valores y motivaciones se amoldan a las carreras disponibles.

Identificar un área creciente de estabilidad dentro de la persona, ello no implica que la persona deje de cambiar o crecer. Puede muy bien suceder que las anclas de carrera sean la fuente de estabilidad que permiten el crecimiento y el cambio en otras áreas. También es posible que las anclas cambien.

⁶⁶ Cfr. ÍBIDEM., p. 240.

La teoría de Schein parte de la base que no somos iguales, biológicamente hablando nacemos con ciertas diferencias que nos llevan a comportamientos distintos, es decir, lo que define el carácter de una persona y aptitudes o habilidades diferentes.⁶⁷

Schein defiende “que cada persona a partir de sus características personales escoge su camino o en este caso, su carrera profesional, en torno a un “ancla” que es la que define y determina los objetivos de ésta persona. Para entendernos, imaginemos una cuerda atada a un ancla que nos hace dar vueltas sobre la misma, esa es la línea de nuestra carrera profesional”⁶⁸.

Schein llegó a definir 8 anclas en base a las cuales las personas se mueven, motivados por cada uno de esos objetivos:

Según Schein se tienen algunos tipos de anclas como los siguientes⁶⁹:

1. Técnico – Funcional
2. Gerencial
3. Seguridad – Estabilidad
4. Autonomía – Independencia
5. Creativa - Emprendedora
6. Servicio – Dedicación a una causa
7. Desafío puro

⁶⁷ Cfr. E. SHCEIN, (1987) **Op. Cit** Pág: 93.

⁶⁸ Cfr. Ruben. CANTÓN. (2009), **Las anclas de la motivación de Edgar Schein**. Disponible en: [<http://www.entrecodigos.com/2009/06/las-anclas-de-la-motivacion-de-edgar-schein.html>], hora: 15:27 pm.

⁶⁹ Cfr. ÍBIDEM., p 4-6.

8. Estilo de vida

A continuación se detallan las anclas de carrera establecidas por Schein⁷⁰:

- **Técnica o funcional:**

Este tipo de ancla se basa en que las personas realizan elecciones y decisiones de la carrera de acuerdo a los contenidos técnicos o funcionales de los trabajos que realizan, independientemente de que ese trabajo fuese ingeniería, análisis financiero, mercado, análisis de sistemas, planeación corporativa o alguna otra área relacionada con los negocios o la gerencia. La auto imagen de las personas de este grupo está ligada a su sentimiento de competencia en el área particular en que se encuentran y, consecuentemente, no están interesadas en la gerencia per se, aunque aceptarán responsabilidades gerenciales dentro de su área técnica o funcional de competencia. Las personas impulsadas por esta ancla consideran la gerencia general como una jungla, un campo de batallas políticas y un tipo de trabajo que no permite el ejercicio de lo que ellos consideran como sus habilidades. En estos casos es posible que en algún momento se encuentren en la disyuntiva entre sus deseos de continuar en el área que dominan o por la que tienen vocación y el desarrollo tradicional de la carrera que implicaría que la persona pase a una carrera general. Han encontrado lo que Driver (1998) denomina como: “carreras en estado estable donde el crecimiento principal, como

⁷⁰ Profesor MOSQUEIRA, (2007). **Anclas de Carrera- Catedra de Administración de personal III**, Disponible en: [www.catedras.fsoc.uba.ar/.../BBL%20PC%20Anclas%20Carrera.ht], hora: 14:00 pm.

en el trabajo de la artesanía, es aumentar la habilidad en área de la capacidad pero sin mucho ascenso jerárquico.

Para las personas que tienen este ancla, el éxito está determinado más por la retroinformación de que son expertos en sus áreas y por el trabajo cada vez más estimulante en estas áreas, que por la promoción en sí misma o las recompensas monetarias aunque, obviamente, éstas también son importantes, tanto en el plano simbólico como el económico.

- **Gerencial:**

A diferencia del grupo anterior, las personas en este segundo grupo tienen su meta final en la gerencia per se. Los puestos técnicos son considerados como etapas intermedias necesarias en el camino hacia los niveles más altos, de gerencia general. Ellos ven la necesidad de tornarse competentes en una o varias áreas funcionales pero sin sentirse capturado definitivamente por ninguna de ellas. Más bien, perciben que su éxito estará basado en la combinación de tres capacidades más generales:

Competencia analítica: la habilidad de identificar, analizar y resolver el problema bajo condiciones de información incompleta y de incertidumbre.

Competencia interpersonal: la habilidad de influir, supervisar, guiar, manipular y controlar personas en todos los niveles de la organización, hacia el logro más efectivo de las metas organizacionales.

Competencia emocional: la capacidad de ser estimulado por crisis emocionales e interpersonales, en vez de sentirse exhausto o debilitado por ellas; la capacidad de asumir niveles altos de responsabilidad sin sentirse paralizado; y la habilidad de ejercer poder sin culpa ni vergüenza.

Si bien en cada una de las anclas existen componentes emocionales, en el grupo de personas orientadas hacia la gerencia es posible observar que explícitamente dedicaron atención a los aspectos emocionales de su trabajo y consideraron que el proceso de percibir que podían manejar situaciones difíciles era parte de su propio desarrollo y condición necesaria para el buen desempeño en la función.

Desde esta perspectiva, el gerente más competente podrá ejercer la función sin padecer problemas psicosomáticos u otros problemas emocionales o de salud. El gerente menos competente es posible que aparezca calmado en la superficie, pero podría desarrollar úlceras o hipertensión, que pueden interferir en el trabajo y en su vida personal.

Una persona con una muy buena capacidad analítica puede desempeñar eficientemente el rol de staff en las organizaciones.

Si a esta capacidad le agrega talentos para las interrelaciones y le agrada trabajar con gente, es posible que pueda aspirar a altos roles gerenciales. Desde otro ángulo, alguien que tenga una buena capacidad de interrelacionarse pero menores posibilidades analíticas, quizás tenga más éxito trabajando en nivel de supervisión de primera o segunda línea.

- **Seguridad y estabilidad:**

Las personas ancladas en la seguridad tienden a hacer lo que sus patrones requieren de ellas para mantener la seguridad del trabajo, un ingreso decente y un futuro estable en la forma de un buen programa de retiro, prestaciones, etc. Si las personas están vinculadas a este tipo de ancla, pueden ascender a niveles de staff o a la gerencia funcional; pero si, debido a deficiencias de conformación psicológica la persona está atada a condiciones de seguridad, difícilmente podrá aspirar a una posición de Gerente General que requiere una marcada fortaleza de competencia emocional.

- **Autonomía e independencia:**

Las personas ancladas en la “autonomía e independencia”, buscan y defienden su libertad en cuanto a cómo, cuándo e incluso en qué cuestión específica trabajar. Les interesa la flexibilidad, manejar sus propios horarios y huyen de las normas organizacionales y de las restricciones. Esto no significa, sin embargo, que deseen necesariamente

trabajar por cuenta propia. Pueden sentirse cómodos trabajando en relación de dependencia siempre que retengan para sí mismos un margen de autonomía, en especial, respecto de los aspectos intrínsecos del trabajo. Un ejemplo puede ser el del investigador científico que prefiere seguir trabajando en una Universidad, donde tiene libertad académica para decidir sobre qué áreas investigar y con qué objetivos, antes que hacerlo para el departamento de investigación y desarrollo de una empresa, donde esos puntos le serían impuestos por la organización.

- **Creativa – Emprendedora:**

Las personas que guían sus decisiones de carrera por un ancla creativa-emprendedora se caracterizan por su deseo constante y fervoroso de crear su propia empresa, basados en sus habilidades y capacidades para tomar riesgos y superar obstáculos. Pueden desempeñarse en organizaciones tradicionales como una primera etapa de aprendizaje, pero luego se aburrirán y buscarán nuevos desafíos creando nuevos negocios, productos o servicios, transformándose en los denominados entrepreneurs, aun sacrificando estabilidad y tiempo libre.

- **Servicio – Dedicación a una causa:**

Las personas ancladas en la “Dedicación a una Causa” están motivadas por valores que trascienden al trabajo. Se encuentran esencialmente motivadas a hacer un trabajo en el que logre algo de valor para los

demás, tal como hacer del mundo un lugar mejor para vivir, resolver problemas ecológicos, mejorar la armonía entre la gente, ayudar a otros, mejorar la seguridad de las personas , etc.

- **Desafío puro:**

Las personas que guían sus decisiones de carrera de acuerdo a este tipo de ancla buscan dedicarse a lograr soluciones a problemas complicados, vencer a los competidores o superar obstáculos. Una vez logrado el objetivo, la motivación desaparece y buscan otra fuente de desafío, sea o no en la misma empresa o, incluso, en la misma rama de actividad. La razón fundamental para aceptar un trabajo es que les permita “ganarle a lo imposible”.

- **Estilo de vida:**

Las personas ancladas en “Estilo de vida” buscan flexibilidad en su trabajo, privilegiando organizaciones que contemplen sus deseos personales (por ejemplo, trabajos part-time o en horarios convenientes para el empleado, teletrabajo, licencias extendidas). Desean conservar la armonía entre sus necesidades personales y familiares, y los requerimientos de su carrera. Intentan que todos los aspectos de su vida se desarrollen juntos hacia un todo integrado.

Schein (1978); considera centrales y necesarias para el buen desempeño laboral en cargos ejecutivos. Estas habilidades se categorizan en cuatro áreas: motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales. De acuerdo con Schein, los ejecutivos requieren del dominio de estas habilidades para poder analizar su entorno, tomar decisiones y relacionarse con otros actores internos y externos de la organización.

La organización en todo momento necesita gerentes que posean destrezas y habilidades que posibiliten a su equipo participar en un ambiente que estimula el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, oriente al funcionario hacia los resultados y por ende al rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos. El enriquecimiento del trabajo suele estar asociado al desempeño de un gerente, ya que es él quien está en la parte superior de la estructura organizacional; donde la supervivencia de la organización depende de su habilidad, teniendo que tomar constantemente decisiones sobre objetivos, acciones, recursos en busca de la mejora de la eficiencia en las tareas, como también de la satisfacción del personal como ser humano que es.

5.1.1 Enfoque de Motivación y Valores

Los diferentes conceptos pueden definirse como:

La motivación es el impulso que nos permite mantener una cierta continuidad en la acción que nos acerca a la consecución de un objetivo y que una vez logrado,

saciará una necesidad. La intensidad y duración de dicho impulso está condicionados por diversos factores⁷¹.

Los valores son: “Todo lo bueno y deseable, todo lo que favorece el desarrollo y la realización del hombre como persona, en una cualidad o calidad que percibimos en un objetivo o en una persona y que nos puede completar y perfeccionar y es algo digno de ser buscado por alguien.”⁷²

Para Edgar Schein un especialista en cambio organizacional, determinó el denominado “contrato psicológico” que se considera un factor fundamental que determina el nivel de motivación del personal. Se compone de todas aquellas expectativas los participantes de una organización tienen a cerca de su empresa. Existe así también un contrato psicológico a la luz del supervisor y de la organización.

Las organizaciones esperan lealtad de parte de su personal, que sean discretos y reservados con la información aspectos que impactan sobre los resultados económicos de la misma, entre otros. Para que el empleado sea productivo debe existir una correspondencia entre los contratos de ambos actores para que exista la fuerza motivadora necesaria.

De igual forma los valores son considerados como: “los principios sociales, filosofías, estándares y metas, los cuales tienen un valor intrínseco”. (Schein, Dinámica de Carrera, 1987).

⁷¹ José GISIFREDO. (2007), **Definición, características y elementos de la motivación**. Disponible en: [<http://www.monografias.com/trabajos11/moti.htm>], Pag: 8, 13:30 pm.

⁷² CHIAVENATO. (2002). **Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones**, Bogotá, DC MC Graw Hill Interamericanam Pag 123.

Las personas que ocupan niveles altos de jerarquía en una compañía constituyen el motor de la misma son las personas capaces de planear, organizar, dirigir y controlar la empresa u organización que esta a su cargo.

Es importante que la motivación y los valores se encuentren presentes como una habilidad en el comportamiento y características de un gerente o supervisor. Esta habilidad puede ser identificada a través de ciertas sub-habilidades como:

- Deseo de obtener logros en su trabajo:

Esta característica se relaciona con la búsqueda de resultados medibles que relacionen el nivel de esfuerzo, con el que una persona realiza en su trabajo y los resultados obtenidos de este.

Este tipo de gerente o jefe es una persona motivada o impulsada por los desafíos, por avanzar y crecer dentro de la organización. Busca rodearse de personas emprendedoras y competentes puesto que busca la manera de aprovechar su potencial en pos del equipo y de la consecución de objetivos.

El funcionario con esta característica lucha por obtener logros personales más que por recompensa al éxito, siente el deseo de hacer algo mejor y de manera más eficiente que lo realizado anteriormente. Encuentran mayor interés por puestos de trabajo que ofrecen responsabilidad personal para encontrar soluciones a problemas, en los que pueden recibir una rápida retroalimentación⁷³.

⁷³ Cfr. ROBBINS, SEPHEN y otros. (2005). **Administración**, México, Editorial Pearson-Prentice Hall, 8^{va} Edición, Pág 115.

Esta retroalimentación rápida y acertada sobre al funcionario permite tener un conocimiento de cual es el desempeño de su trabajo esta mejorando y en base a esto se puedan establecer objetivos moderadamente desafiantes.

- Orientación al crecimiento personal y al éxito.

Se puede mencionar que los funcionarios se motivan por una necesidad de auto-realización, les motiva realizar un trabajo de excelencia mostrando dominio del mismo y crecimiento profesional.

Estas personas una búsqueda activa del éxito basados en rendimientos reales; conductas emprendedoras, se responsabilizan por sus propios comportamientos; exponen interés por la información sobre su desempeño; búsqueda activa de nuevas formas de realizar las tareas que conduzcan al objetivo deseado; ejecución más eficaz en las tareas que les resulten desafiantes; mejor rendimiento ante tareas que suponen motivación intrínseca; preferencia por tareas de dificultad moderada; se evitan riesgos extremos, aunque asumiendo muchos riesgos calculados.

- Alentar a la participación y la colaboración (Liderazgo):

El gerente o jefe que esta a cargo de una empresa o de un departamento requiere de forma indispensable, esta persona debe tener la capacidad de liderar, es decir de manejar un grupo de personas y saber motivar al mismo para que cumplan eficazmente con el trabajo asignado y alcancen los objetivos propuestos.

Dentro de una organización los líderes deben ser capaces de adaptarse a los cambios, entender la historia, el entorno y la tecnología y sobre todo al capital humano de una compañía. Ya que las relaciones humanas son de gran importancia en las relaciones humanas que desempeñan los individuos para determinar el éxito o fracaso de una organización.

La autoestima del individuo y las relaciones de los subordinados son aspectos que se deben considerar para la toma de decisiones, ya que la explotación, la manipulación y la insensibilidad hacia las personas, no reflejan una gerencia orientada hacia las personas.

- Orientación a la supervisión y el control

Para que la operatividad de una organización o empresa continúe es necesario que la persona que se encuentra al mando, tenga la responsabilidad de conocer y hacer cumplir las normas, políticas y procedimientos que se encuentran establecidos dentro de la institución, de esta forma velar porque el desarrollo de las actividades y las relaciones sean llevaderos.

Es tarea del jefe de la organización proponer cambios y mejoras de los procesos o de exigir mejores resultados a sus subordinados, dando seguimiento continuo de los mismos.

- Compromiso con la organización

El compromiso se define como;

El grado de identificación el compromiso es el grado de identificación, de entrega y de participación de una persona en una organización, grupo,

proyecto o idea. Por lo tanto, el compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización⁷⁴.

El compromiso es una actitud hacia el trabajo que refleja el acuerdo del empleado con la misión y las metas de la empresa, su disposición a entregar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando en la institución.

Un gerente debe estar comprometido con su organización, para que a su vez pueda lograr que sus colaboradores se sientan identificados con la compañía y lograr una relación duradera entre el colaborador y el superior, por el bien de la compañía. Que puede estar dado en tres aspectos:

Puede ser afectivo por la persona se siente orgullosa de pertenecer al a organización y se identifica con las políticas. El Normativo cuando la persona siente la necesidad de retribuir lo que recibe de la organización.

De continuidad: vale la pena seguir en la empresa, por el futuro de la persona, la inversión de tiempo, esfuerzo y dinero. Marcharse implica la pérdida de todo.⁷⁵

- Pensamiento estratégico

Una gerencia basada en el pensamiento estratégico esta relacionada con el análisis de riesgo y con el conocimiento del gerente que es el encargado de desarrollar una estrategia con el deseo de reducir el riesgo de falla y para esto se requiere una estructura conceptual que soporte las decisiones.

⁷⁴ Tonitto. LILIANA. (2008), **Análisis sobre compromiso gerencial**, EEUU, Disponible en: [<http://www.forjainternacional.com/liliana-tonitto/sobre-el-compromiso-gerencial/>], 2:10 pm.

⁷⁵ ÍBIDEM. Pág: 9.

El riesgo es un atributo que pertenece a la organización y con el cual se debe convivir; este riesgo se busca administrar y minimizar pero no se puede eliminar del todo, por esta razón es importante el conocimiento del interior de la empresa y el desarrollo de técnicas para enfrentar.

5.1.2 Enfoque de Habilidades Analíticas

Son aquellas que permiten “tener la capacidad para identificar, analizar, sintetizar y resolver problemas bajo condiciones de información incompleta e incertidumbre”. (Edgar Schein, Dinámica de Carrera, 1978).

Las habilidades analíticas son el proceso mediante el cual se usa el conocimiento y la inteligencia para llegar, de forma efectiva, a la posición más razonable y justificada sobre un tema.

Es importante que un gerente tenga la capacidad de estar al tanto de todos lo que sucede dentro de un negocio, de conocer muy bien de la empresa y negocio

La presencia de esta habilidad puede ser detectada a través de la presencia de ciertas características:

- Aprendizaje continuo

Para poder examinar las posibilidades y tomar las decisiones adecuadas es necesario que exista un conocimiento de la industria, del mercado y de la propia empresa.

Una persona con habilidad analítica posee la capacidad de absorber la experiencia propia, de otros y del entorno, para buscar herramientas para sobrellevar las metas de cada día y encontrar las formas más convincentes de aplicar los conocimientos del puesto de trabajo e impartir a los subordinados. Esto es lo que se conoce como aprendizaje continuo que es la habilidad para buscar y compartir la información útil para la solución de problemas.

La habilidad analítica tiene su verdadero desarrollo en un proceso de toma de decisiones donde; se identifican problemas, se analizan las alternativas y se establecen planes de acción. Se puede determinar a este como el proceso de toma de decisiones.

- Toma de decisiones

Para que un gerente o en este caso un funcionario de nivel jerárquico superior tomen decisiones es importante que efectúe un análisis de las variables internas y externas que podrían afectar el desarrollo normal de las actividades.

El proceso de toma de decisiones se refiere:

A todas a todas las actividades necesarias desde identificar un problema hasta finalmente resolverlo poniendo en práctica la alternativa seleccionada; por lo tanto, está enmarcado en la solución de problemas donde se debe encontrar alternativas de solución⁷⁶.

⁷⁶ PARFIT. DERECK. (1984). **Reason and Person**, Oxford, Clarendon, Pág 203.

La detección de los problemas puede ser de diferente forma dependiendo de la persona q se encarga de la toma de decisiones, es necesario tener en cuenta los objetivos de la organización para definir los motivos que originaron el problema. Estos motivos deben ser analizados y estudiados detenidamente, para que se puedan establecer posibles soluciones y escoger de ellas la más acertada para la organización en vista de los objetivos.

Al final se aplica la estrategia de ejecución donde se trata de implementar y ejecutar la decisión delegando responsabilidades estableciendo planes para abordar las dificultades que se podrían encontrar en la implementación de la decisión, por eso es importante monitorear las actividades que se realizan.

Para la toma de decisiones es necesario que la persona disponga de la información que se requiere para solucionar el problema, o basarse en los datos disponibles. El conocimiento de una situación similar o pedir consejo a quienes tengan información, se puede basar la solución de un problema en la experiencia de un conocimiento previo de situaciones similares.

Finalmente para el establecimiento de posibles soluciones a un determinado problema del cual no se tiene un conocimiento previo, pero se tiene información, es necesario que el gerente aplique la creatividad y la innovación, para poder establecer una solución.

- Autoevaluación

Para finalizar un proceso de toma de decisiones. Se recopila toda la información que nos indique la forma como funciona una decisión, es decir, es un proceso de retroalimentación que puede ser positiva o negativa, tanto la decisión como la actuación del gerente. Si la retroalimentación es positiva, esto indica que se puede continuar con la ejecución de la decisión sin problemas y que incluso se podría aplicar la misma decisión a otras organizaciones u otras situaciones similares.

5.1.3 Enfoque de Habilidades Interpersonales

Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida.

La habilidad interpersonal se define como:

“Las habilidades sociales son las conductas o destrezas sociales específicas requeridas para ejecutar competentemente una tarea de índole interpersonal. Se tratan de un conjunto de comportamientos aprendidos que se ponen en juego en la interacción con otras personas”⁷⁷.

⁷⁷ MONJAS. CASARES. (1999), **Habilidades de interacción Social**, Argentina, Disponible en: [http://www.aristidesvara.net/pgnWeb/investigaciones/educacion/HABILIDADES_SOCIALES/habilidad_social_02.htm], Hora: 22:00 pm

Toda organización comienza siendo un pequeño grupo y en su evolución continúa funcionando alrededor de la interacción de otros pequeños grupos que se gestan posteriormente en su seno.

Según Schein; Los grupos pueden formarse sobre la base de la proximidad física, de un destino compartido, de una profesión común, de una experiencia común de trabajo, de una raíz étnica similar, o de un rango similar como trabajadores o directivos. Desde que un grupo tiene un pasado, tiene una cultura⁷⁸.

Sin embargo, un grupo puede entenderse también como la unión de dos o más personas entre las cuales ha habido interacción durante cierto tiempo, se ha creado un sentimiento de unidad y existen normas y metas comunes.

La persona que desempeña un cargo gerencial debe desarrollar destrezas de comunicación excelentes, capacidad para manejar a un grupo de personas, para motivarlas y tener éxito.

- Comunicación efectiva

Según el pensamiento de Schein, para lograr éxito en una organización se debe tener en cuenta lo siguiente: “Comunicación Eficaz, es decir capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva⁷⁹ .

Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.

⁷⁸ Cfr. Edgar. SCHEIN. (1985), **Cultura Organizacional y liderazgo**, Barcelona, editorial Sallenave, Págs: 12, 27.

⁷⁹ Cfr. IBÍDEM, p 45.48.

Según Gary Kreps (1995): “es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella”.

La comunicación organizacional es importante ya que se encuentra presente en toda organización y es además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados y fomenta el trabajo en equipo y el compañerismo entre aquellos directamente involucrados con la organización.

- Trabajo en Equipo

Básicamente es la unión de personas para lograr un objetivo común, en base a estrategias, técnicas y procedimientos.

Las buenas relaciones de los equipos de trabajo, fomentan la comunicación y la confianza dentro entre los empleados y entre los diferentes niveles jerárquicos. Mediante una buena relación se puede permitir al empleado fortalecer el vínculo que tiene con la compañía y comprometerse de manera más activa con la empresa.

El trabajar en equipo se vuelve indispensable para realizar tareas dentro de la organización que son complejas o que afecta a diferentes especialidades profesionales.

El equipo de trabajo debe ser monitoreado y evaluado constantemente, puesto las decisiones que se ejecuten en un grupo de trabajo van a llegar a afectar a toda la compañía. El líder del equipo, la persona que se encuentra al mando

debe probar al equipo para saber si es funcional o no lo es, pues las decisiones que tomen los miembros del equipo, afectarán a toda la compañía.

- **Relación con colaboradores**

Un gerente debe tener el juicio suficiente para determinar que personas deben formar parte de sus colaboradores, estos deben tener la preparación necesaria y experiencia suficiente que le permita enfrentarse a las condiciones de sus tareas diarias. Es de gran importancia que un jefe se rodee de personas competentes que hayan sido seleccionados a través de arduos procesos que examinen la capacidad conductual, intelectual, de la persona. Esto evitará que a futuro la compañía sea sujeto de errores u omisiones que puedan poner en riesgo su funcionamiento.

La actualización de los conocimientos debe convertirse en una meta para el jefe, puesto que es parte del proceso de desarrollo de los empleados, la compañía invierte en el desarrollo de las capacidades de los jefes y colaboradores con la finalidad de mejorar la productividad y la eficiencia. Es además un camino de dos vías puesto la capacitación continua estimula a los empleados como parte de su crecimiento profesional y a su vez los motiva y compromete con la organización.

5.1.4 Enfoque de Habilidades Emocionales

Es indispensable recordar, que ante todo las empresas se encuentran conformadas por seres humanos, que tienen necesidades y metas, las cuales algunas veces

aceptan, o no racionalmente. Una de las necesidades principales es llenar ese 'el vacío personal' de emociones, sentimientos y necesidades, ya que esto determina y organiza todos los procesos mentales y comportamiento total diseccionándolo con motivación al logro y beneficio de la organización.

En el marco de tales reflexiones, encaja con precisión la tesis de Schein (1988):

Que sostiene- que para darse los procesos de cambios en los seres humanos desde los niveles individuales hasta los institucionales, es necesario un liderazgo que tome en cuenta los aspectos cognoscitivos, emocionales y conductuales que conlleven a la organización a una verdadera transformación⁸⁰.

Conjuntamente el esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo, preocupándose tanto por la propia como por la de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización.

Cada habilidad se encuentra compuesta por ciertas sub-habilidades que se a continuación se enumeran y que se encuentran ampliadas en el Capítulo V y son las siguientes:

- Adaptación al cambio

Entre las principales cualidades necesarias en las personas que toman decisiones empresariales esta adaptación al entorno y al cambio, que es la capacidad de una persona para modificar inclusive su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades.

⁸⁰ Edgar SCHEIN. (1998), **Consultoría de Procesos**, Madrid, III Edición. Pág. No. 201.

Un gerente que presenta esta habilidad es capaz de adquirir nuevas pericias o habilidades y de incorporarse fácilmente a un nuevo equipo de trabajo. Permaneciendo abiertos a los nuevos datos y pueden renunciar a las antiguas creencias para adaptarse a los nuevos tiempos.

La adaptabilidad como una cualidad permite que un gerente sea capaz de enfrentar situaciones distintas a las que no está acostumbrado, asimilar con rapidez los nuevos conocimientos y utilizarlos para el trabajo diario, adecuarse a nuevas metodologías de trabajo.

- Responsabilidad Social

En los últimos años, el tema de la responsabilidad social ha tomado mucha fuerza puesto que por mucho tiempo las compañías realizaban sus operaciones sin ningún tipo de normativa o ley que controle las negativas repercusiones ambientales y sociales que causaban sus operaciones.

Sin embargo hoy en día se habla mucho sobre el concepto de responsabilidad social como: “La contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido”. (Bestratén Belloví, Manuel y Pujol Senovilla, 2004, p.1)

La responsabilidad social va más allá del simple cumplimiento de leyes y normas, las organizaciones deben concebirse como sistemas abiertos que tienen una relación directa con la sociedad y el medio ambiente.

Por consiguiente las decisiones que se tomen no se pueden centrar en intereses económicos individuales, sino que se debe cambiar la manera de pensar hacia una perspectiva de conservación de los recursos, velando por los intereses comunitarios y permitiendo una participación activa del gobierno como organismo de control⁸¹.

Los ejecutivos son quienes más deben tener arraigado el concepto de responsabilidad social ya que esta se ha convertido en una nueva forma de gestión, la forma de hacer negocios también cambió. Es necesario poner énfasis en este tema pues contamos con ejecutivos serios, exitosos, pero que no comprenden el rol social que deben cumplir. Mediante este concepto las empresas que retornen a la sociedad lo que esta les ha brindado.

- Capacidad para despedir personas

Es importante que exista un manejo adecuado del personal no solo para aprender a manejar las relaciones entre los compañeros sino también es preciso manejar situaciones de tensión con los empleados esto en el caso de que deba realizarse el despido de un empleado.

Existen varias razones por las cuales un conflicto puede desembocar en un despido como medida de solución. Una de estas puede ser el bajo rendimiento de un empleado, en cuyo caso es importante que la compañía agote todas las posibilidades que están a su alcance por persuadir al empleado

⁸¹ Cfr. KAST. (1987). **Administración de las organizaciones: Enfoque de sistemas y contingencias**, México: Mc Graw-Hill. Pág: 163.

y detectar si esta actitud corresponde a motivos personales u organizacionales.

Otro motivo para que se produzca un despido es por motivos organizativos, técnicos o económicos, es decir cuando la compañía presenta un nivel bajo de ingresos y se ve obligada a despedir al personal.

La habilidad de un directo frente al despido consiste en detectar acertadamente a la persona de a cual se debe o se puede prescindir para no perjudicar a la compañía, logrando siempre una buena relación del colaborador para con la empresa a pesar de que se de su separación.

- Tolerancia al riesgo

Los directivos de una organización deberían saber que toda decisión presenta cierto grado de riesgo, esto implica que se puedan presentar ciertos niveles de ansiedad frente a este tipo de situaciones, sin embargo es importante que estas se aprendan a manejar.

Un gerente debe aprender a correr riesgos calculados, no rehusar de los desafíos, pero tampoco ser un jugador. Evitar las situaciones en que el riesgo es muy pequeño, porque no se persigue ningún reto y no logrará gran cosa También sabe evitar las situaciones en que el riesgo es excesivo, porque lo que quiere es triunfar. Por lo tanto evalúa debe saber evaluar con realismo los riesgos que vale la pena correr.

Ser un jefe o un empresario significa correr riesgos, por lo que debe trabajar bajo la presión de la necesidad de asumir riesgos, debiendo comprender que la posibilidad de un fracaso siempre existe.

- Desarrollo de relaciones personales

Seguridad:

Es importante que un directivo muestre confianza y seguridad en sí mismo, pues esta brinda fuerzas para tomar decisiones difíciles o actuar con propias convicciones, pese a la oposición, el desacuerdo y hasta la desaprobación explícita de quienes detentan la autoridad.

La confianza es el principal objetivo que debe proponerse un gerente si desea ser un buen profesional. Para adquirir esta confianza se puede empezar por crear un equipo de trabajo y delegar autonomía y responsabilidades a cada uno de los miembros, teniendo presente la tarea de supervisión que tiene el encargado. Dejar que ellos creen y no imponer los criterios, aportar al grupo con los conocimientos y la experiencia lo que permita crear una mejor capacidad de respuesta a los miembros. De este modo el gerente estará más seguro de lograr los objetivos que se haya propuesto.

Modestia:

La vanidad es importante en un gerente puesto ayuda a crecer como persona. Porque te obligan a esforzarte. Si quieres recibir halagos y premios tienes que tener la ambición de proponerte metas cada vez mayores y aquí se les une la

firmeza que posea la persona para lograr estas ambiciones y alcanzar la meta mayor, o sea la vanidad de sentirte halagado y premiado⁸².

Sin embargo se vuelve negativo cuando la propia vanidad afecta a las personas que se encuentran a tu alrededor. Por ende saber actuar con humildad en las ocasiones que sea necesario es de gran importancia para fomentar las relaciones con los colaboradores.

Sociabilidad:

El ambiente de trabajo es primordial para que un equipo se sienta parte de una organización y se comprometa con la misma para trabajar en pos de un objetivo común.

La destreza de un gerente para ser locuaz, participativo y relacionarse fácilmente con las demás personas le permite crear un ambiente de confianza, de calidez que va más allá de influenciar a sus colaboradores, permite crear relaciones a diferentes niveles, es decir, con clientes e incluso con cabezas de otras organizaciones, lo que hace énfasis en la posibilidad de realizar negociaciones y ventas que traigan mucho beneficios.

La empatía es parte de esta capacidad para entablar lazos con las demás personas, es la habilidad cognitiva de una persona para comprender las emociones de otra. Es decir que en base a conocimientos e información que

⁸² Cfr. Julio. RODRIGUEZ. (2007), **Las mejores cualidades de un gerente; diez pasos para ser un buen profesional**, disponible en: [<http://elmejorgerente.blogspot.com/>], Hora 14:48 pm.

ha sido aprendida previamente por el gerente, él es capaz de entender los sentimientos de los demás y hacer que se sientan solos.

Por último se requiere que un gerente o un líder sea capaz de mostrar a los demás su capacidad para sobrellevar las dificultades y aprender de los errores, saber absorber lo mejor de estas situaciones para continuar con el cumplimiento de metas. De este modo hablamos de la resiliencia que se define como:

La capacidad de los sujetos para sobreponerse a períodos de dolor emocional y traumas. Cuando un sujeto o grupo es capaz de hacerlo, se dice que tiene una resiliencia adecuada, y puede sobreponerse a contratiempos o incluso resultar fortalecido por los mismos⁸³.

5.2 ENFOQUE DE HABILIDADES DE MAX WEBER

En cuanto a la vida de Maximilian Carl Emil Weber podemos mencionar que:

Nació en Múnich, Alemania el 21 de abril de 1864, fue un filósofo, economista, jurista, historiador, politólogo y sociólogo alemán, considerado uno de los fundadores del estudio moderno, antipositivista de la sociología y la administración pública⁸⁴.

111

Sus trabajos más importantes se relacionan con la sociología de la religión y el gobierno, pero también escribió mucho en el campo de la economía. Sus obras más reconocidas son⁸⁵:

⁸³ FORÉS, Anna y Jordi GRANÉ (2008), **La resiliencia. Crecer desde la adversidad**, Barcelona, Plataforma Editorial. Págs. 18-19

⁸⁴ Max WEBER (1997), **Economía y sociedad**, Fondo de cultura económica (FCE Colombia) pp. 306.

⁸⁵ Cfr. ÍBIDEM, pp. 306-308.

- El ensayo La ética protestante y el espíritu del capitalismo, que fue el inicio de un trabajo sobre la sociología de la religión.
- La ciencia como vocación
- La política como vocación

Para Weber el entrenamiento es absolutamente necesario. Resulta obvio bajo estas circunstancias que únicamente una persona dotada de entrenamiento técnico está en condiciones de ser un miembro organizacional, y por lo tanto solamente estas personas son candidatas a ocupar posiciones oficiales⁸⁶.

Teoría de la Burocracia: El sociólogo alemán Max Weber, pensando que toda organización estaba dirigida a alcanzar metas, y compuesta por miles de individuos, requería un estrecho control de sus actividades, desarrolló una teoría de la administración de burocracias que subrayaba la necesidad de una jerarquía definida en términos muy estrictos y regida por reglamentos y líneas de autoridad definidos con toda claridad.

Consideró que la organización ideal era una burocracia con actividades y objetivos establecidos mediante un razonamiento profundo y con una división del trabajo detallada explícitamente. Weber también pensaba que la competencia técnica tenía gran importancia y que la evaluación de los resultados debería estar totalmente fundamentada en los méritos⁸⁷.

La burocracia surge según Weber como “un sistema administrativo sustentado en una serie de presupuestos y causas, desde los cuales se asume la inevitabilidad histórica del sistema, principalmente en su rol de institución de administración de los asuntos públicos”. (Weber, ¿Qué es la Burocracia?, 1991)

⁸⁶ FORÉS, Anna y Jordi GRANÉ (2008). *Op. Cit*, pp.24.

⁸⁷ Max. WEBER. (1991) *¿Qué es la Burocracia?* Cádiz, Ed. Britannica, p.175.

Tipos de sociedad: Weber determina que existen tres tipos de sociedad, dentro de su teoría de la Burocracia, estos son⁸⁸:

- La sociedad tradicional, predominan características patriarcales y hereditarias. (familia)
- La sociedad carismática, predominan características místicas, arbitrarias y personalistas. (partidos políticos)
- La sociedad legal, racional o burocrática, predominan normas impersonales y una racionalidad en la escogencia de los medios y de los fines. (grandes empresas)

Tipos de autoridad: La autoridad significa la probabilidad de que una orden específica sea obedecida. Existen tres tipos establecidos por Weber⁸⁹.

- **Autoridad tradicional:** Cuando los subordinados consideran que las órdenes de los superiores son justificadas porque ésa fue siempre la manera como se hicieron las cosas. El dominio patriarcal del padre de familia, representa el tipo más puro de autoridad tradicional.
- **Autoridad carismática:** Los subordinados aceptan las órdenes del superior como justificadas, a causa de la influencia de la personalidad y del liderazgo del superior con el cual se identifican. Carisma: cualidad extraordinaria e indefinible en una persona. El poder carismático es un poder sin base racional, es inestable y adquiere características revolucionarias.

⁸⁸ Cfr. Max WEBER. (1919). **La ciencia como profesión y la política como vocación**, Buenos Aires. Centro editor de América latina, Pág. 96.

⁸⁹ Cfr. ÍBIDEM. P.233.

- **Autoridad legal, racional o burocrática:** Cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, porque están de acuerdo con un conjunto de preceptos o normas que consideran legítimos y de los cuales se deriva el poder de mando. Es el tipo de autoridad técnica, meritocrática y administrativa.

Habilidades Gerenciales: Dentro de la teoría del Burócrata, weber establece ciertos lineamientos que se encasillan perfectamente dentro de la descripción de habilidades gerenciales que un individuo requiere para desarrollar funciones de gerencia. Las siguientes son algunas de las características que presenta la burocracia y se enmarcan en el concepto de habilidades gerenciales requeridas para desempeñar las funciones públicas⁹⁰.

- **Competencia técnica y meritocracia:** La burocracia basa la selección de las personas en el mérito y la competencia técnica, y no en preferencias personales. La admisión, transferencia y promoción de funcionarios se fundamenta en criterios de evaluación y clasificación válidos para toda la organización, y no en méritos particulares y arbitrarios. De allí la necesidad de exámenes, concursos, pruebas y títulos para la admisión y el ascenso de funcionarios.
- **Especialización de la administración:** Con la burocracia surge el profesional que se especializa en dirigir la organización y se produce el retiro gradual del capitalista de la gestión de negocio, diversificando a cambio sus inversiones financieras. El funcionario no puede vender,

⁹⁰ Max WEBER. (1997), **Economía y sociedad**, Fondo de cultura económica. Colombia, Edición FCE, pp. 306.

comprar ni heredar su posición o su cargo, y estos no pueden ser de su propiedad ni formar parte de su patrimonio privado.

- **Completa previsión del funcionamiento:** La consecuencia deseada de la burocracia es la previsión del comportamiento de sus miembros. Todos los funcionarios deberán comportarse de acuerdo con las normas y reglamentos de la organización, con el fin de que ésta alcance la máxima eficiencia posible.

La burocracia parece sustentarse en una visión estandarizada del comportamiento humano. Weber no considera la organización informal. La organización informal aparece como un factor de imprevisión de las burocracias, pues el sistema social racional puro presupone que las relaciones y el comportamiento humano son previsibles, ya que todo está bajo el control de normas racionales y legales, escritas y exhaustivas. La organización informal surge como una derivación directa del sistema burocrático, como una consecuencia de la imposibilidad práctica de normalizar y estandarizar el comportamiento humano en las organizaciones.

Las habilidades gerenciales que podemos identificar de acuerdo a la teoría burocrática de Weber son⁹¹:

- **Habilidad Humanística:** La habilidad humanista es la destreza para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos, sea en forma individual o en grupos.
- **Habilidad Técnica:** La habilidad técnica es la destreza para usar los procedimientos, técnicas y conocimientos de un campo especializado. Los

⁹¹ Tomas. MEYER, (2009). **Niveles y Habilidades Administrativos**, Disponible en: [http://soloadministracionapuntos.blogspot.com/2009/02/niveles-y-habilidades-administrativos_04.html], Hora: 23:00 pm

cirujanos, los ingenieros, los músicos y los contadores tienen todas las capacidades técnicas de sus respectivos campos.

- **Habilidad Conceptual:** La habilidad conceptual es pericia para coordinar e integrar todas las actividades y los intereses de una organización. Esta implica comprender la organización como un todo, entender cómo una de sus partes depende de otras y anticipar cómo un cambio en alguna de las partes afectará al todo.

5.3 ENFOQUE DE OTROS AUTORES SOBRE HABILIDADES GERENCIALES.

Los aportes realizados por Edgar Schein sobre las habilidades son de gran relevancia, pues en ellos se basa esta investigación, así como también existe un aporte de Max Weber y su teoría de Burocracia. En ambas teorías se establecen los requisitos y habilidades que debe tener una persona de nivel jerárquico superior y un burócrata respectivamente. Sin embargo es relevante para nosotros conocer aportes de otros autores sobre las habilidades gerenciales que a pesar de no ser el centro de nuestro estudio pueden aportar información valiosa.

A continuación se presentan algunas teorías acerca de habilidades gerenciales:

- **Harold Koontz, Heinz Weihrich:**

Establecen que las habilidades son: “capacidades específicas que resultan del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud”.

Los funcionarios deben desempeñar ciertas funciones que son⁹²:

Interpersonal:

- Asegurar la representación de la empresa en el exterior.
- Dirigir a los subalternos.
- Asegurar el enlace entre los públicos

Informacional:

- Actuar como vocero.
- Controlar la implementación de la estrategia.

Decisional:

- Iniciar el cambio en la organización.
- Resolver los problemas cuando se presentan.
- Asignar los recursos de la empresa.
- Negociar con los públicos

Las habilidades gerenciales que un gerente debe poseer⁹³:

- **Habilidad Técnica:** Posesión de conocimientos y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos
- **Habilidad Humana:** Capacidad para trabajar con individuos, esfuerzo cooperativo, trabajo en equipo, la creación de condiciones donde las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones.

⁹² Harold KOONTZ, Heinz WEIHRICH. (1998). **Administración – Una perspectiva global**, 11ª Edición, Pág 29.

⁹³ Cfr. ÍBIDEM, p.30.

- **Habilidad de Conceptualización:** Capacidad para percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender las relaciones entre ellos.
- **Habilidad de diseño:** Capacidad para resolver problemas en beneficio de la empresa. Para ser eficaces y particularmente en los niveles organizacionales superiores, los administradores deben ser capaces de hacer mucho más que advertir un problema.

Cualidades personales para la toma de decisiones:

Todo administrador o gerente es un tomador de decisiones. Se pueden destacar cuatro cualidades⁹⁴:

- **Experiencia:** La habilidad de un mando para tomar decisiones crece con la experiencia. Ser veterano en una organización, aquellos individuos que tienen el mayor tiempo de servicio, se funda en el valor de la experiencia y por lo tanto reciben un mayor salario. La experiencia tiene un importantísimo papel en la toma de decisiones. Cuando un mando se enfrenta a un problema, recurre a su experiencia para poder resolverlo de una forma que sabe los solucionó con anterioridad.
- **Buen Juicio:** Es la habilidad de evaluar información de forma inteligente. Basado en la información disponible y en su propia experiencia anterior, el tomador de decisiones establece parámetros

⁹⁴ Cfr. ÍBIDEM, p 29-30.

conformados por los hechos, las opiniones y el conocimiento en general.

- **Creatividad:** Es la habilidad del tomador de decisiones para combinar o asociar ideas de manera única para lograr un resultado nuevo y útil. Es la capacidad de captar y entender el problema de manera más amplia, aún de ver la consecuencia que otros pasan por alto.
- **Habilidades cuantitativas:** Es la habilidad de emplear técnicas presentadas como métodos cuantitativos o investigación de operaciones, como pueden ser: la programación lineal, teoría de líneas de espera y modelos de inventarios. Pero es muy importante no olvidar que las habilidades cuantitativas no deben ni pueden reemplazar al buen juicio en el proceso de toma de decisiones.

Loreto Marchant Rodriguez:

Los líderes en las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a los cambios, entender la historia, el entorno, la tecnología y a los empleados de la empresa.

Las relaciones humanas desempeñan importante papel que los individuos, la dignidad humana, la autoestima del individuo y las relaciones son asuntos importantes que los gerentes eficaces deben tener en cuenta al tomar decisiones⁹⁵.

⁹⁵ Loreto MARCHANT, (2006). **Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional**, México. Edím. Pág No. 1200.

El concepto de competencia permite formular la siguiente agrupación de competencias gerenciales⁹⁶:

Gerenciamiento de la Motivación del Personal: Capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta autodirigida hacia las metas importantes

Conducción de Grupos de Trabajo: Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.

Liderazgo: Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer objetivos, darles adecuado seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de los otros.

Comunicación Eficaz: Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.

Dirección de Personas: Esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo, preocupándose tanto por la propia como por la de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización.

Gestión del Cambio y Desarrollo de la Organización: Habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo

⁹⁶ Cfr. ÍBIDEM. P. 1200.

plazo. Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

5.4 DEL BURÓCRATA AL FUNCIONARIO PÚBLICO INNOVADOR

Para tener un poco más claro debemos analizar la definición de burócrata misma que:

Lleva implícitos dos componentes lingüísticos: bureau: oficina y cratos: poder. Por lo tanto, la voz de marras apela a la idea del ejercicio del poder a través del escritorio de las oficinas públicas. Sin embargo, el término burocracia al decir de otros autores, fue acuñado por el propio Weber, quien lo hizo derivar del alemán büro, que también significa oficina. En este sentido, para Weber, una burocracia es una gran organización que opera y funciona con fundamentos racionales.⁹⁷

El término burocracia ha pasado a formar parte del lenguaje cotidiano, el propio Weber consideró a la burocracia como un tipo de poder y no como un sistema social. Un tipo de poder ejercido desde el Estado por medio de su clase en el poder, la clase dominante.

Aun cuando este término intenta solo explicar una estructura organizativa. En el Ecuador la burocracia es un término que ha adoptado una connotación negativa, puesto que parece ser que los empleados públicos en lugar de llegar a servir parecen llegar a servirse de los recursos del Estado.

Como cualquier otro individuo, el burócrata intenta maximizar sus utilidades. La diferencia entre un trabajador en el sector privado y el burócrata es que el segundo

⁹⁷ Cfr. WEBER. (1991). Op. Cit., p. 98.

para lograrlo tiene que aumentar el tamaño de su ministerio, secretaría u oficina, es decir, gastar más ya que con cada aumento mejora su remuneración real.

Es este precisamente el escenario que viven las instituciones públicas en el país, “la burocracia dorada como se conoce a los latisueldos que reciben funcionarios del sector público y que son completamente exagerados para los trabajos y los servicios que prestan al país” (Roberto Rivadeneira, 1999, **Opinión**, Diario El Hoy,)

En muchos años de inestabilidad política que ha vivido nuestro país, con varios presidentes que han desfilado por el poder; la percepción que tuvo la ciudadanía siempre fue que: las instituciones públicas estaban repletas de burócratas ineficientes y que el nivel de corrupción y nepotismo estaba latente dentro del sector público.

Un caso puntual es el del Ex Presidente Lucio Gutiérrez, en cuyo periodo “se incrementaron más de 8 mil plazas públicas en menos de dos años, produciendo un alza del gasto público. Eso a pesar de los cuatro decretos de austeridad fiscal que se habían firmado por el exmandatario”⁹⁸.

Según una encuesta realizada por la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo:

“Los ciudadanos tienen una percepción de la corrupción, con una puntuación media de 3.96, en una escala de 0 a 10 (donde 0 es ineficaz y 10 es eficaz), es decir los

⁹⁸ Ecuador inmediato. (2004). **Presidente Gutiérrez infla más la burocracia en Ecuador**, Disponible en: [http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=1091&umt=presidente_gutierrez_infla_mas_burocracia_en_ecuador], hora: 9:50 am.

ecuatorianos consideran las instituciones públicas son bastante más corruptas que transparentes”⁹⁹.

Con respecto a la eficiencia, la puntuación media fue 4.4; la gente considera que las instituciones públicas son más ineficientes que eficientes. En el mismo sentido, se otorga una puntuación 4.1 a la rapidez para atender a los ciudadanos, donde las instituciones parecen más lentas que rápidas.¹⁰⁰

En síntesis, no había ninguna característica que brinde a las instituciones públicas una imagen positiva y deseable.

En cinco años de gobierno de la llamada “Revolución Ciudadana” y el establecimiento del Plan Nacional del Buen Vivir como base para establecer los cambios requeridos en la organización y funcionamiento del Estado.

Se pone énfasis en era indispensable la recuperación y renovación de las instituciones públicas para aplicar políticas que reviertan las negativas tendencias de empobrecimiento de las mayorías; de sobre explotación del trabajo y de la naturaleza; de inserción subalterna y sin soberanía en el concierto mundial.¹⁰¹

La creación de la Ley Orgánica de Servicios Público es un gran avance para el actual gobierno, donde se dan avances en temas de contratación colectiva, remuneración variable de acuerdo al rendimiento y eficiencia de los empleados.

“Debido al proceso de reestructuración de las instituciones públicas, el gobierno ofrece 5 salarios mínimos por año, desde el primer año, con un máximo de 175

⁹⁹ SENPLADES. (2009) **Aproximación y Análisis- Calidad de los servicios públicos**, p 23, 24, 25.

¹⁰⁰ Cfr. IBÍDEM. P. 27.

¹⁰¹ Juan Pablo MUÑOZ. (2012). **Radicalidad o Pragmatismo, ¿Dilema de los gobiernos de izquierda?**, Revista Corriente Alterna, Editora Susana Segovia, Pág 8, 9.

salarios mínimos. Para los servidores que deberán salir de las instituciones públicas”¹⁰².

Esto con el afán de disminuir el gasto público, causado por cargos innecesarios que por años han sido ocupados en las instituciones públicas, no haciendo más que entorpecer los procesos y debilitar la calidad de los servicios que brindan las instituciones.

El cambio en el funcionamiento y estructuración de las instituciones públicas era por más necesario, transparentar los procesos y trámites públicos, eliminar el nepotismo existente desde tiempos muy anteriores a este gobierno. Con el PNBV se intenta lograr la inclusión a todo nivel de diferentes sectores de la población. Por primera vez en la historia las instituciones públicas hacen énfasis por incurrir en mecanismos de selección para contar con los colaboradores más eficientes capacitados, eso por el lado profesional. Sin embargo en tan poco tiempo se ha realizado una gran obra de inclusión social al convocar a indígenas y discapacitados para que formen parte de las instituciones públicas.

Esto permite que la concepción de funcionarios públicos que teníamos los ciudadanos cambie sustancialmente. Es evidente la mejoría en la calidad y rapidez de los servicios públicos. Y más aún se puede percibir que el antiguo estigma de que los funcionarios públicos son; personas poco preparadas, con cargos vitalicios, rudos a la hora de atender al público, impacientes, incapaces de demostrar amabilidad y compasión, por fin esta acabando.

¹⁰² Manuel SANCHEZ, (2010). **El nuevo empresario, enlace ciudadano 186**. Disponible en: [http://www.elnuevoempresario.com/noticias_25970_rafael-correa-anuncio-reestructuracion-en-las-instituciones-publicas-del-ecuador.php], Hora 11:00 am.

Se han renovado muchos puestos de trabajo, se han eliminado cargos innecesarios, se ha tenido un énfasis por capacitar al personal. Para despertar en el funcionarios su deseo de servir, el compromiso con la gente para atender y resolver las inquietudes y necesidades. Despertar la cortesía y humanidad el momento de trabajar con el público y el deseo de constante desarrollo, mejoramiento de las propias capacidades y permitirles estar abiertos al aprendizaje de nuevos conocimientos que le permitan dar un mejor servicio.

A pesar de que son a penas algunos años de la restructuración propuesta por el Gobierno ha tenido ya un gran éxito en la transformación de las instituciones, es lamentable que se sigan dando casos de corrupción y robo. Es preciso tener un mejor control y seguimiento de cada caso para lograr erradicar totalmente y así conseguir un mejor y más eficiente país.

6. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN LOS FUNCIONARIOS DE LA SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES

En el presente capítulo se analizaron datos reales obtenidos en el trabajo de campo los mismos que reflejan cuáles son las habilidades que están presentes en los funcionarios públicos de la Superintendencia de Telecomunicaciones.

El análisis se realizó tomando en cuenta datos de género, edad, años de experiencia, formación académica y perfil profesional. Además del nivel jerárquico de los encuestados con el fin de llevar nuestro estudio a un nivel más completo.

Se pudo identificar que algunas habilidades están más desarrolladas que otras dentro de la institución. Así como también se pudo determinar que algunas sub-habilidades son más predominantes dentro de cada habilidad.

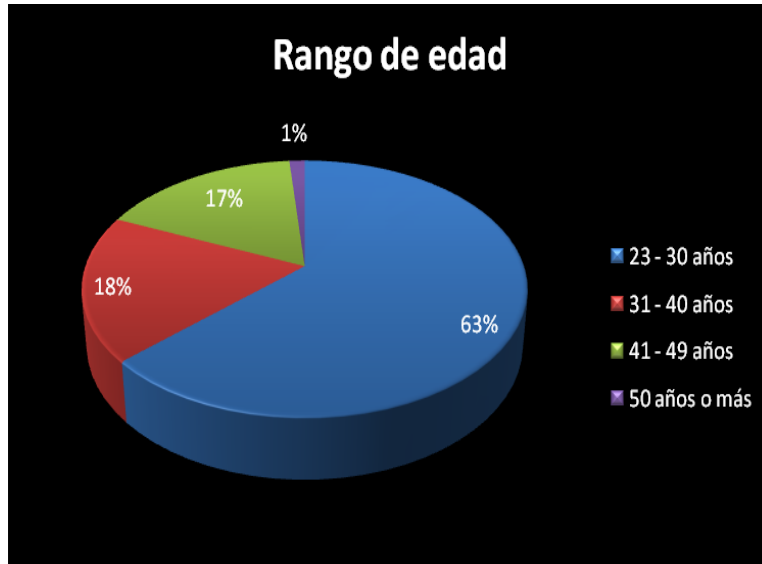
Se llevó a cabo un análisis comparativo de las diferentes variables para validar los datos con diferentes niveles de información.

Como datos generales podemos identificar los siguientes:

- **Rango de edad de los participantes de las encuestas**

Por rango de edad podemos observar que la mayoría de los encuestados corresponden a un grupo de 23 a 30 años. Con el 63% del total de los funcionarios. Es importante recalcar que el hecho de que no haya personas de más de 50 años

significa, que se prefiere no contratar a este grupo de personas o que existe mucha rotación de empleados.



Elaborado por: Carla Yacelga

Fuente: Universidad Católica del Ecuador. (2011). **Encuesta sobre habilidades gerenciales SUPERTEL.**

- **Sexo de los participantes**

En cuanto al género el 70% de los encuestados son del sexo masculino, lo cual evidencia de que los cargos directivos tienen una fuerte presencia masculina.



Elaborado por: Carla Yacelga

Fuente: Universidad Católica del Ecuador. (2011). **Encuesta sobre habilidades gerenciales SUPERTEL.**

- **Años de experiencia en el cargo**

Según el análisis podemos ver que la mayor parte de los funcionarios encuestados se encuentran entre los 4 y 7 años de experiencia en el cargo de trabajo.

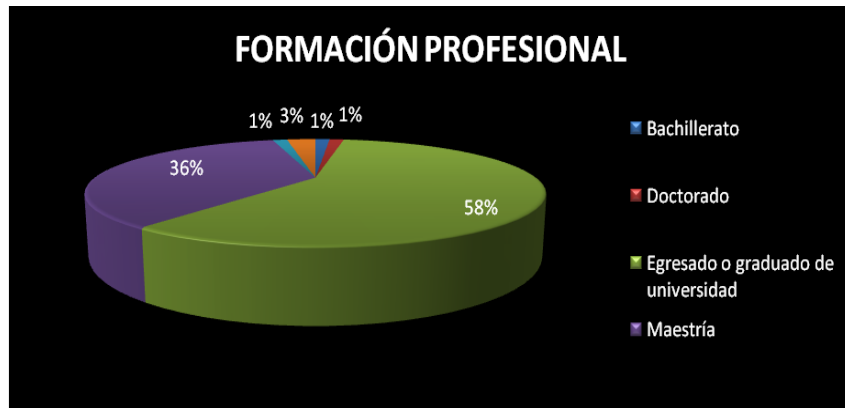


Elaborado por: Carla Yacelga

Fuente: Universidad Católica del Ecuador. (2011). **Encuesta sobre habilidades gerenciales SUPERTEL.**

- **Formación profesional de los encuestados**

Según nuestro análisis podemos ver que la mayor cantidad de funcionarios se encuentra entre un rango de personas con un nivel profesional de egresado o graduado de la universidad esto debido a que la mayor parte de funcionarios corresponden a jóvenes de 23 a 30 años que desempeñan cargos de jefatura en un Nivel jerárquico 2. Gráficos que veremos más adelante.

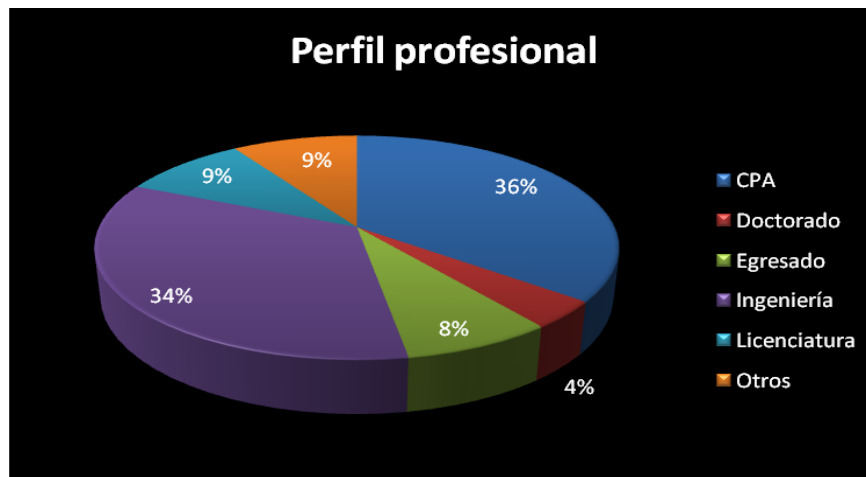


Elaborado por: Carla Yacelga

Fuente: Universidad Católica del Ecuador. (2011). **Encuesta sobre habilidades gerenciales SUPERTEL.**

- **Perfil profesional del cargo que ocupan**

Las áreas de mayor apoyo para la elaboración de nuestro trabajo de campo corresponde al área contable, técnica por esta razón los datos son más tendientes a la cantidad de funcionarios con carreras contables y de ingenierías en telecomunicaciones.

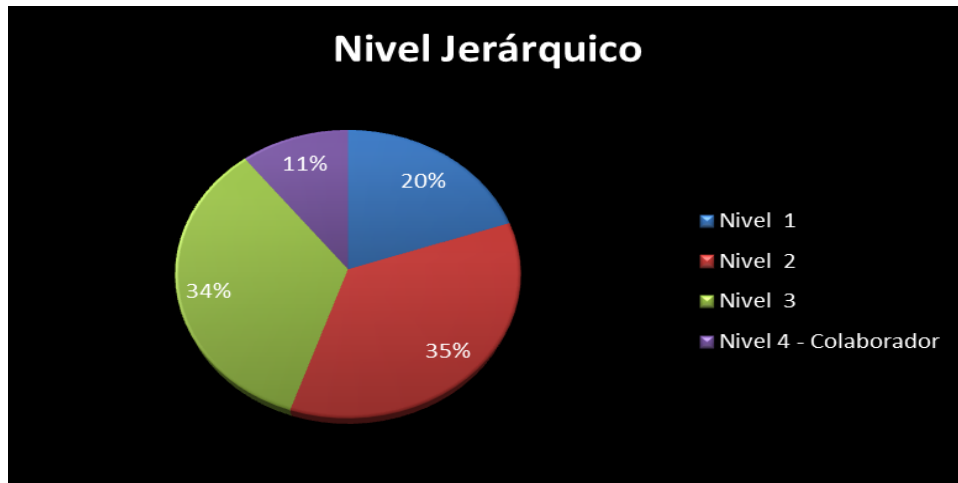


Elaborado por: Carla Yacelga

Fuente: Universidad Católica del Ecuador. (2011). **Encuesta sobre habilidades gerenciales SUPERTEL.**

- **Nivel jerárquico de los encuestados**

De acuerdo a nuestro análisis la mayor cantidad de funcionarios encuestados corresponden a jóvenes que ocupan cargos de Nivel Jerárquico 2. Es decir son jefes de área o directores, con un 35% del total de encuestados.

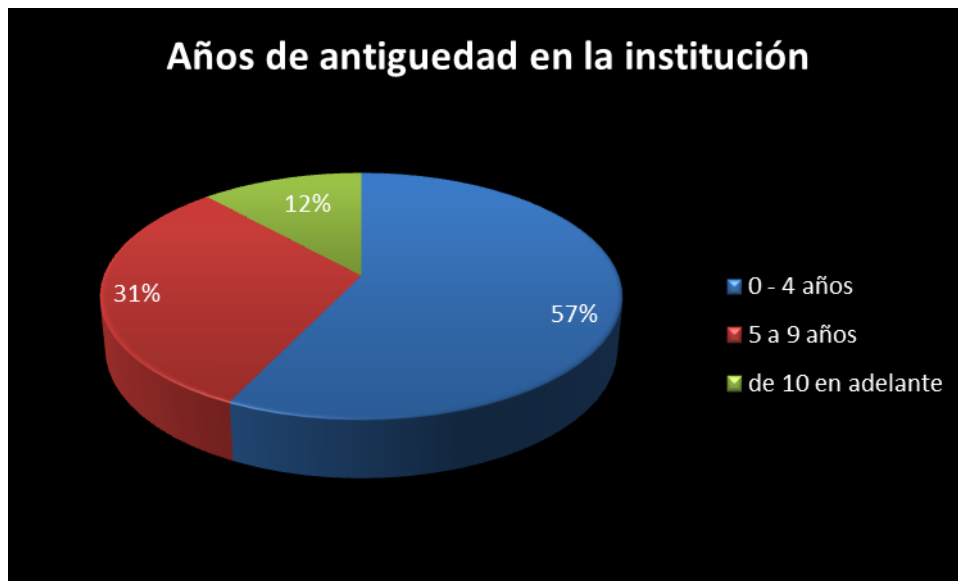


Elaborado por: Carla Yacelga

Fuente: Universidad Católica del Ecuador. (2011). **Encuesta sobre habilidades gerenciales SUPERTEL.**

- **Años de antigüedad en la institución**

Podemos ver que los funcionarios, son relativamente nuevos en la institución, esto puede reflejar que ha habido en los últimos años una renovación del personal producto de los cambios propuestos por el Gobierno, o que no existe buena estabilidad para los empleados dentro de la institución.



Elaborado por: Carla Yacelga

Fuente: Universidad Católica del Ecuador. (2011). **Encuesta sobre habilidades gerenciales SUPERTEL.**

6.1 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES

A continuación se describe el análisis de los datos que fueron obtenidos en la investigación de campo.

Para la interpretación de los gráficos debe tenerse en cuenta que las respuestas de los participantes fueron ponderadas de la siguiente manera:

Los colores utilizados en las gráficas para representar cada una de las habilidades van de acuerdo al siguiente detalle:

1. Habilidad Analítica: color verde
2. Habilidad Emocional: color anaranjado
3. Habilidad Interpersonal: color rosado

4. Habilidad de motivación y valores: color azul.

6.1.1 Motivación y Valores

La habilidad de motivación y valores es aquella que menos presencia presenta una presencia menor en los funcionarios encuestados, sin embargo en porcentaje es muy pareja con la presencia de las demás habilidades. Motivación y valores se encuentra presente entre los funcionarios con un 24.90% de presencia, versus 25.10% que presenta la habilidad con mayor presencia que es la emocional.

Esto implica que los funcionarios de la Superintendencia no se encuentran totalmente comprometidos y enfocados a cumplir con los objetivos organizacionales.

La denota también una ausencia de las subhabilidades que conforman esta habilidad las cuales son:

A pesar de ser una habilidad con menor presencia dentro de la institución, a continuación se presenta la sub-habilidad más representativa para esta habilidad.



Elaborado por: Carla Yacelga

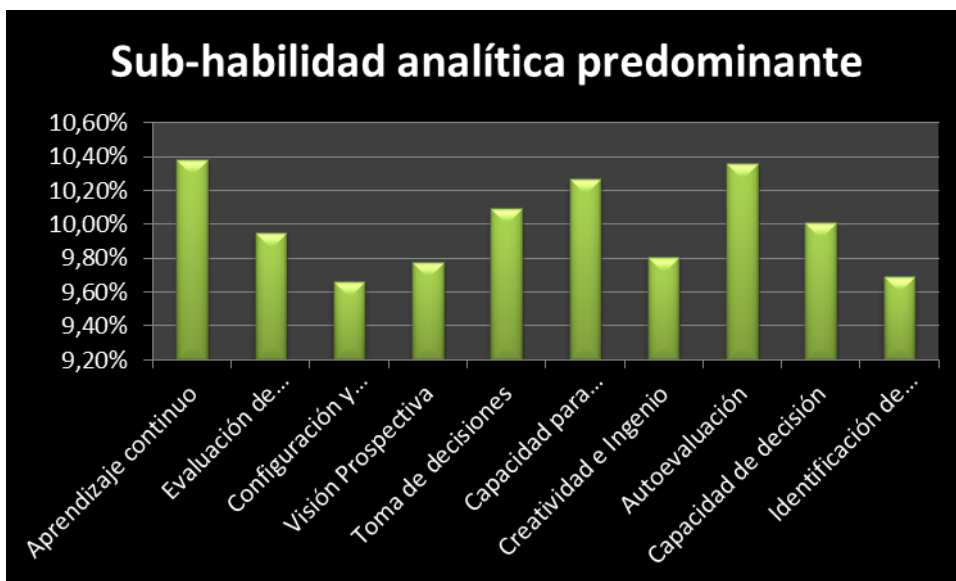
Fuente: Universidad Católica del Ecuador. (2011). **Encuesta sobre habilidades gerenciales SUPERTEL.**

Respuesta que según la escala de opciones fue con mayor frecuencia de 5, para convertirse en la sub- habilidad más predominante.

6.1.2 Habilidades Analíticas

Las habilidades analíticas se encuentran terceras dentro del ranking de habilidades gerenciales, su presencia en la Superintendencia de Telecomunicaciones es moderada. Presenta un 24,95% de presencia en la institución, versus 25,10% que presenta la habilidad gerencial con mayor predominancia que es la habilidad emocional.

Esto significa que la habilidad analítica no tiene una fuerte presencia en la institución así como no la hay de las sub-habilidades relacionadas con esta habilidad. De estas podemos ver a continuación que las más predominantes son:



Elaborado por: Carla Yacelga

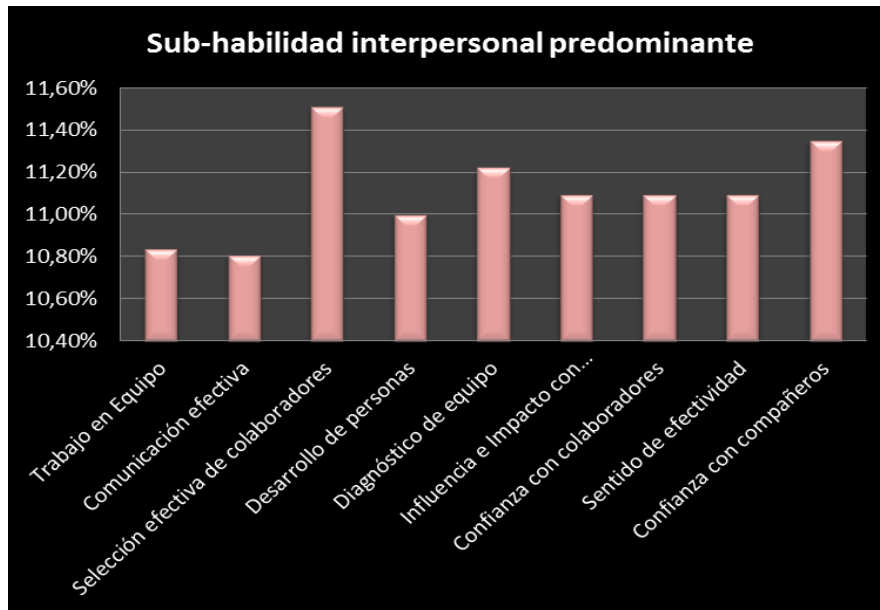
Fuente: Universidad Católica del Ecuador. (2011). **Encuesta sobre habilidades gerenciales SUPERTEL.**

Como se evidencia en el siguiente gráfico la sub-habilidad que más se destaca dentro de esta habilidad es; Aprendizaje continuo.

6.1.3 Habilidades Interpersonales

La habilidad interpersonal se encuentra segunda dentro del ranking de habilidades gerenciales. Tiene una predominancia de aproximadamente el 25.05%, frente a la más predominante que es la habilidad emocional con un 25.10% de presencia en la institución pública objeto de estudio,

Esto implica que para los funcionarios de la Superintendencia de Telecomunicaciones, tiene un buen nivel de habilidades interpersonales, lo que implica que hay una buena comunicación en la organización, un buen trabajo en equipo y confianza, lo que se traduce en un buen ambiente de trabajo.



Elaborado por: Carla Yacelga

Fuente: Universidad Católica del Ecuador. (2011). **Encuesta sobre habilidades gerenciales SUPERTEL.**

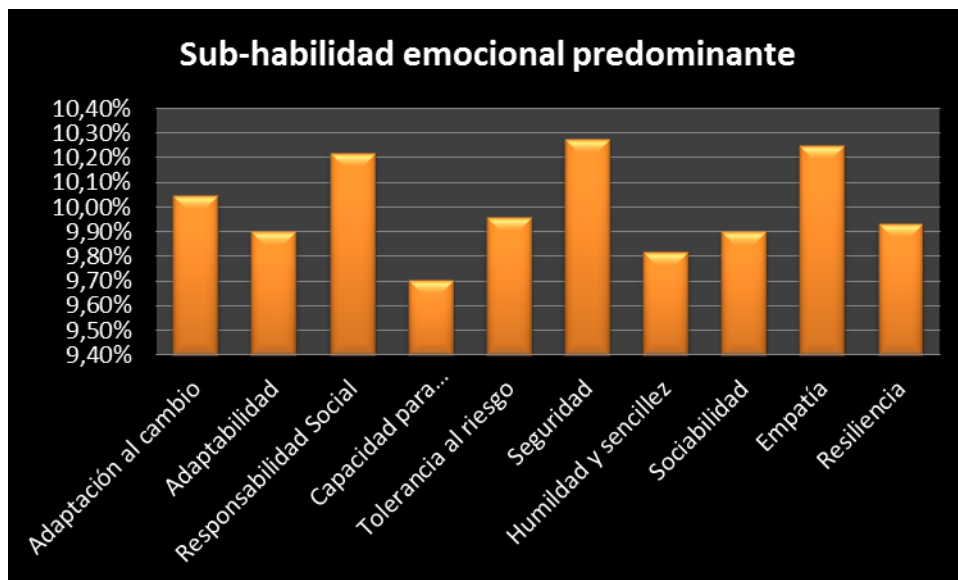
Como se evidencia en el siguiente gráfico la sub-habilidad que más se destaca dentro de esta habilidad es; Selección efectiva de colaboradores.

6.1.4 Habilidades Emocionales

Las habilidades emocionales se encuentran en el número uno dentro del ranking de habilidades gerenciales. Presenta una predominancia del 25.10% de los 76 funcionarios encuestados en la Superintendencia de Telecomunicaciones

Esto significa que la SUPERTEL cuenta con funcionarios con un alto nivel de adaptabilidad a los cambios, con tolerancia hacia sus compañeros, con un alto nivel de sociabilización, que permite tener un avance en la comunicación interna de la institución.

De estas sub- habilidades la que más predomina en esta habilidad es:



Elaborado por: Carla Yacelga

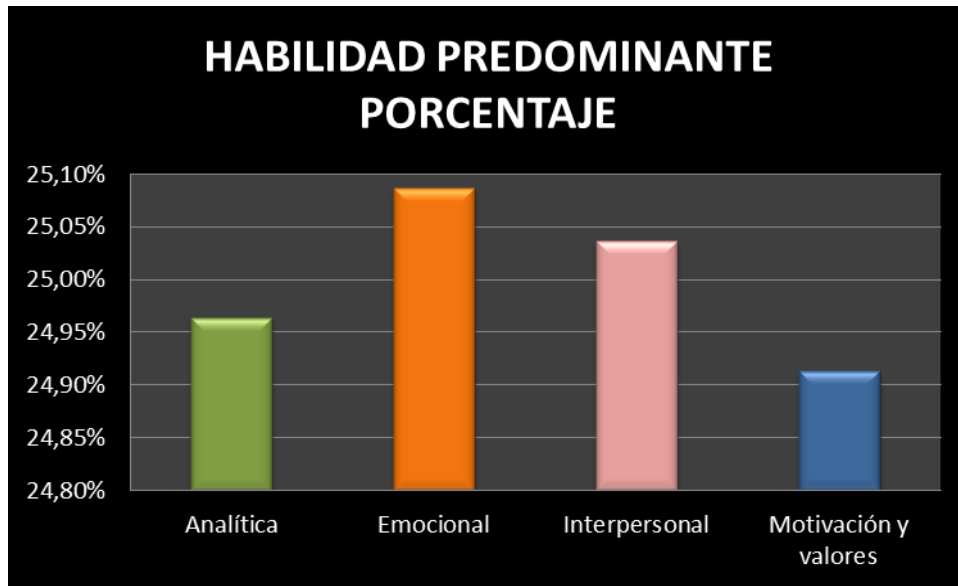
Fuente: Universidad Católica del Ecuador. (2011). **Encuesta sobre habilidades gerenciales SUPERTEL.**

Como se evidencia en el siguiente gráfico la sub-habilidad que más se destaca dentro de esta habilidad es; Seguridad. Seguida por la sub-habilidad de Empatía.

Podemos observar que la tendencia al campo 5 (Siempre/muy de acuerdo). Se mantiene también para esta habilidad.

6.2 LISTADO DE HABILIDADES PREDOMINANTES

Podemos ver que las habilidades tienen un diferente nivel de presencia en los funcionarios que han sido encuestados.

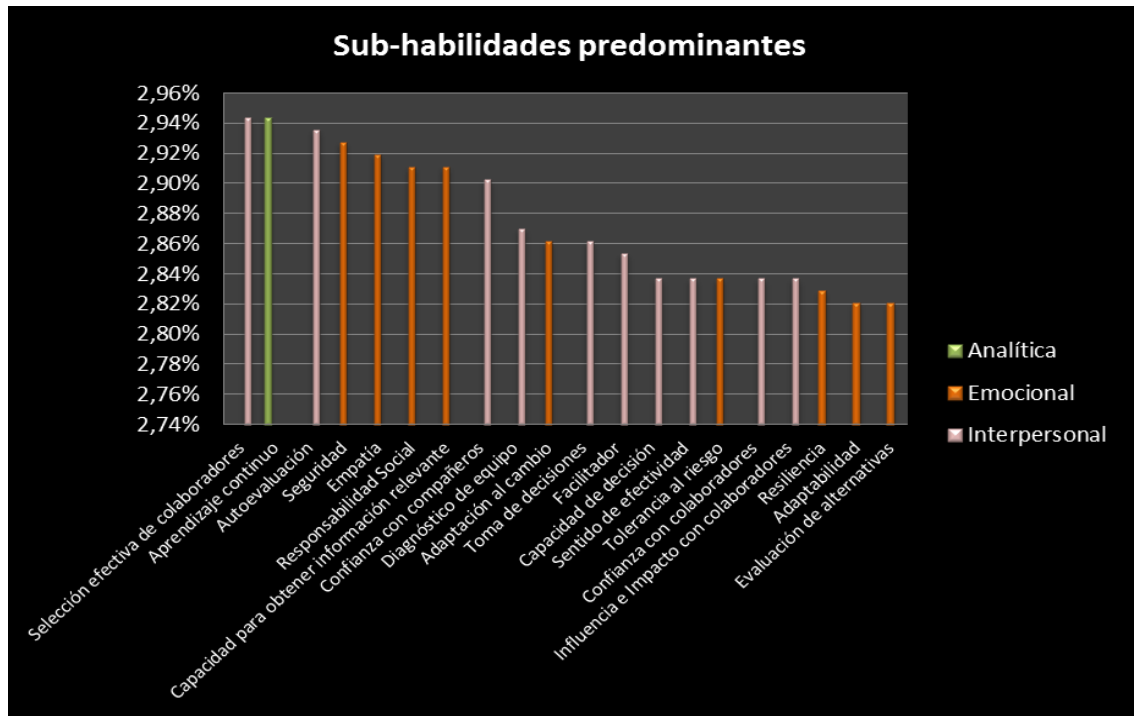


Elaborado por: Carla Yacelga

Fuente: Universidad Católica del Ecuador. (2011). **Encuesta sobre habilidades gerenciales SUPERTEL.**

Como habíamos visto anteriormente la habilidad gerencial que más predomina entre los encuestados corresponde a la habilidad emocional. Que supera con un 25.10% de predominancia a las demás habilidades gerenciales.

En el caso de las sub-habilidades este gráfico nos indica cual es la sub-habilidad predominante por cada una de las habilidades, asu vez podemos ver cuales son las sub-habilidades más importantes en orden por cada habilidad.



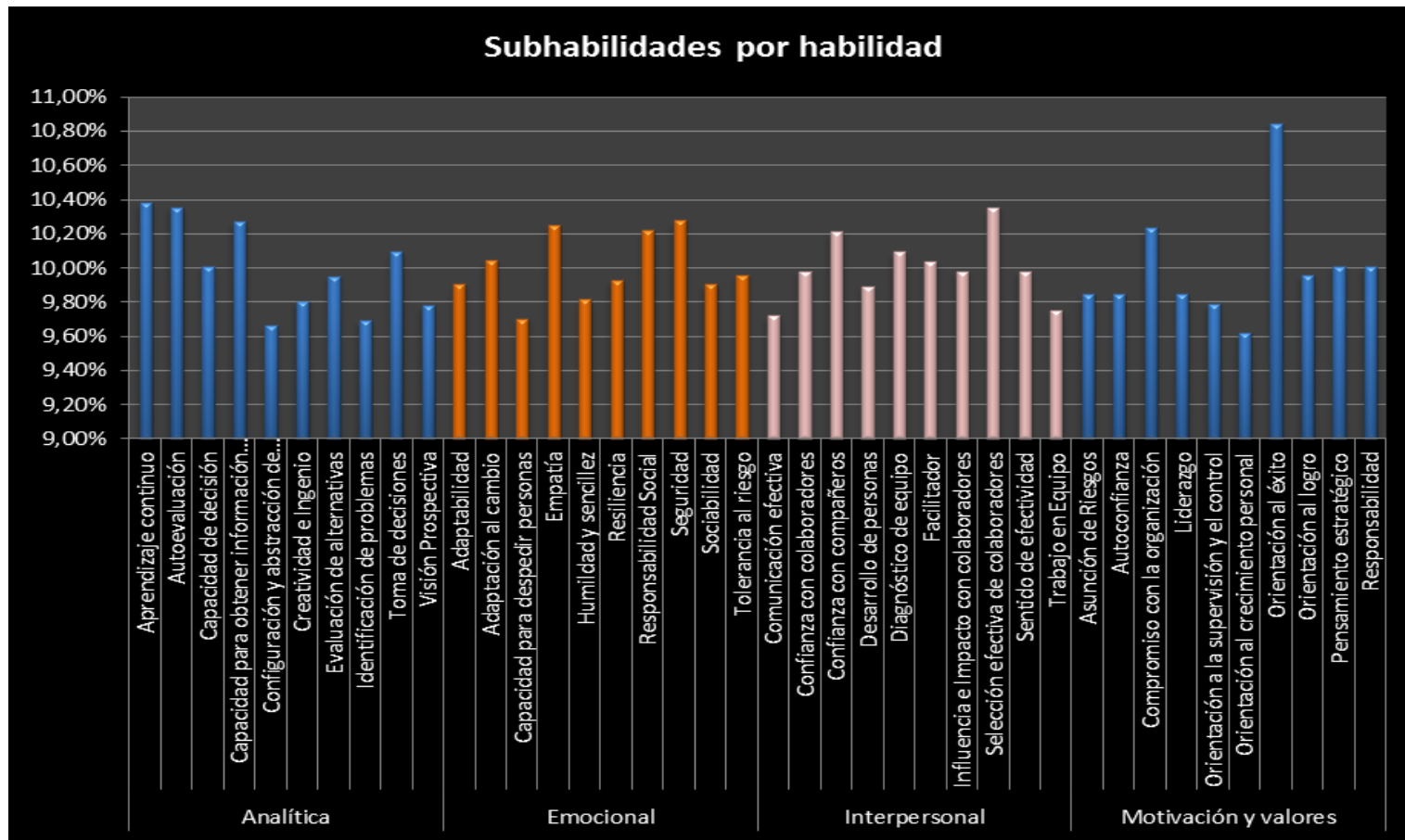
Elaborado por: Carla Yacelga

Fuente: Universidad Católica del Ecuador. (2011). **Encuesta sobre habilidades gerenciales SUPERTEL.**

HABILIDAD	SUB-HABILIDAD	PORCENTAJE
Analítica	Aprendizaje continuo	2,94%
Interpersonal	Selección efectiva de colaboradores	2,94%
Interpersonal	Autoevaluación	2,94%
Emocional	Seguridad	2,93%
Emocional	Empatía	2,92%
Emocional	Capacidad para obtener información relevante	2,91%
Emocional	Responsabilidad Social	2,91%
Interpersonal	Confianza con compañeros	2,90%
Interpersonal	Diagnóstico de equipo	2,87%
Interpersonal	Toma de decisiones	2,86%
Emocional	Adaptación al cambio	2,86%
Interpersonal	Facilitador	2,85%
Interpersonal	Capacidad de decisión	2,84%
Emocional	Tolerancia al riesgo	2,84%
Interpersonal	Confianza con colaboradores	2,84%
Interpersonal	Influencia e Impacto con colaboradores	2,84%
Interpersonal	Sentido de efectividad	2,84%
Emocional	Resiliencia	2,83%
Emocional	Evaluación de alternativas	2,82%
Emocional	Adaptabilidad	2,82%

Elaborado por: Carla Yacelga

Fuente: Universidad Católica del Ecuador. (2011). **Encuesta sobre habilidades gerenciales SUPERTEL.**



Elaborado por: Carla Yacelga

Fuente: Universidad Católica del Ecuador. (2011). **Encuesta sobre habilidades gerenciales SUPERTEL.**

En este gráfico nosotros podemos detectar cuales son las sub- habilidades que predominan dentro de cada habilidad, por ejemplo, se puede ver que en cada respectivamente en cada habilidad predomina:

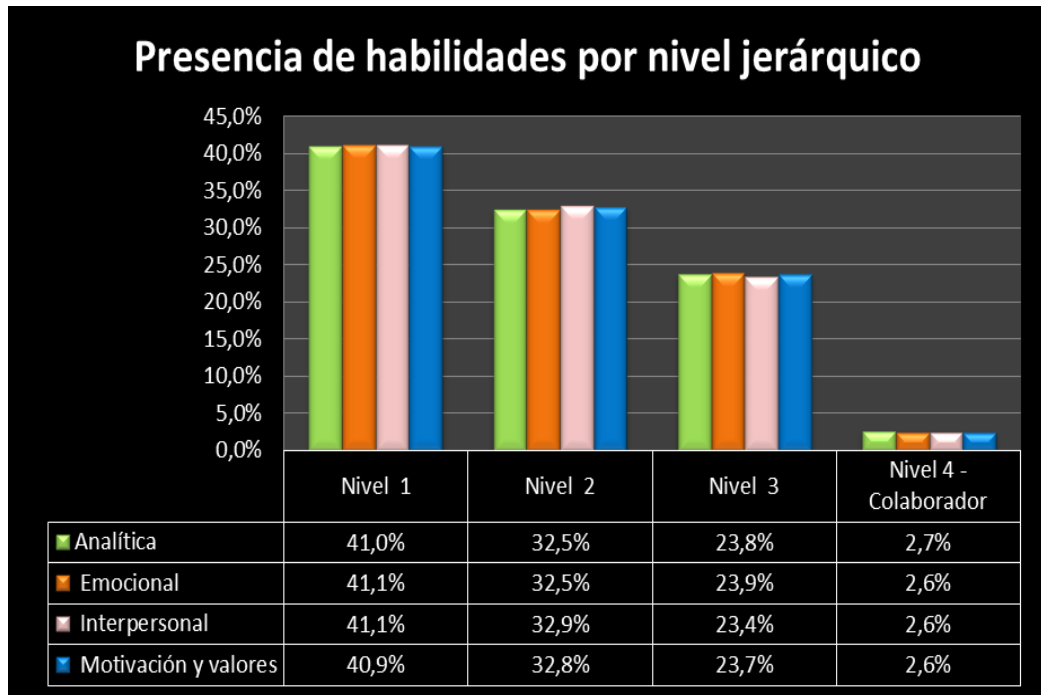
- En la habilidad analítica predomina la sub-habilidad de aprendizaje continuo
- En la habilidad emocional predomina la seguridad como sub-habilidad.
- En la habilidad interpersonal predomina la selección efectiva de colaboradores como sub-habilidad.
- Y en la habilidad motivación y valores, predomina el compromiso con la organización.

6.3 COMBINACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES

6.3.1 Combinación de habilidades por nivel jerárquico

El siguiente gráfico indica la presencia de habilidades que están presentes dentro de los diferentes niveles jerárquicos.

En el gráfico a continuación podemos determinar Como podemos ver en el gráfico las habilidades analíticas que presenta cada uno de los niveles jerárquicos. Siendo estos niveles: Nivel 1, Nivel 2, Nivel 3, Nivel 4.



Elaborado por: Carla Yacelga

Fuente: Universidad Católica del Ecuador. (2011). **Encuesta sobre habilidades gerenciales SUPERTEL.**

Estos niveles se identificaron de la siguiente manera:

Nivel 1: Superintendente, intendentes, directores, coordinadores.

Nivel 2: Jefes de área, Delegados, profesionales 1.

Nivel 3: Profesionales 2, 3, 4, técnicos, personal administrativo.

Nivel 4: Colaboradores, ayudantes de oficina, asistentes, conductores,

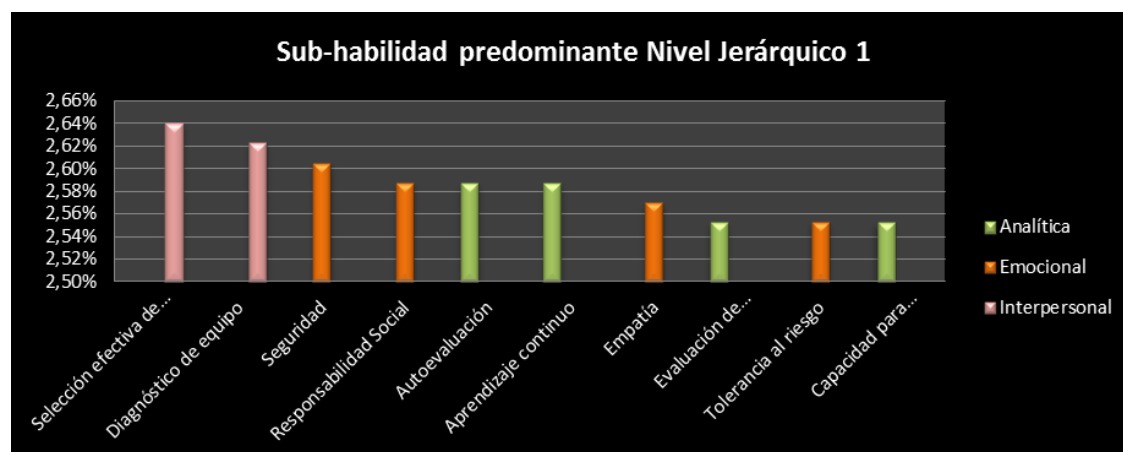
Podemos ver que el nivel jerárquico 1 predomina la habilidad emocional, seguida por la interpersonal.

En el nivel jerárquico 2 predomina la habilidad interpersonal y en segundo lugar la motivación y valores.

En el nivel jerárquico 3 se puede observar que las habilidades emocionales son las que predominan, en segundo lugar predominan las habilidades analíticas.

En el nivel jerárquico 4 predomina la habilidad analítica y en segundo lugar se encuentran dos habilidades la emocional y la interpersonal.

A continuación se presenta la combinación de sub-habilidades por nivel jerárquico



Elaborado por: Carla Yacelga

Fuente: Universidad Católica del Ecuador. (2011). **Encuesta sobre habilidades gerenciales SUPERTEL.**

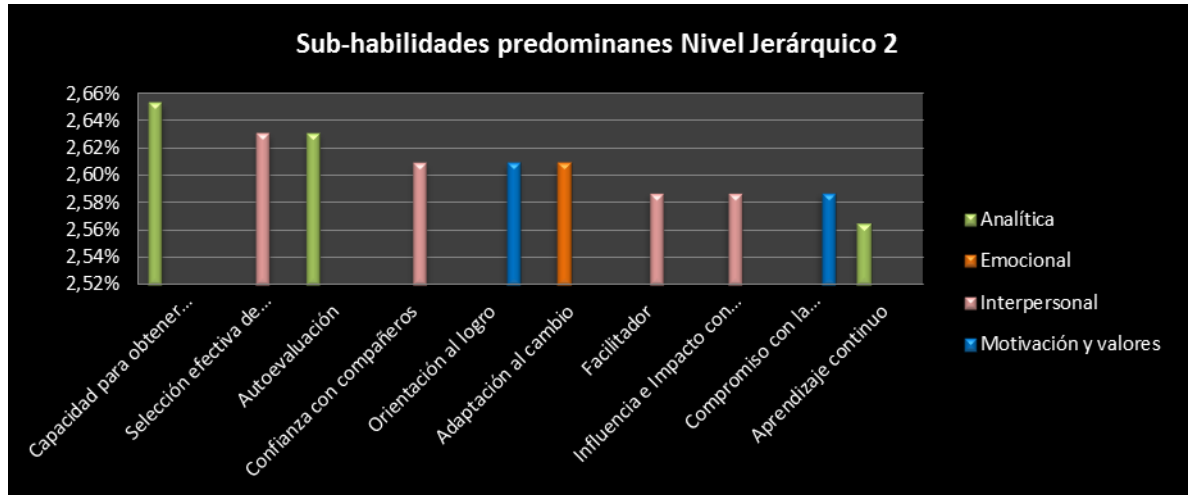
Sub-habilidades	Habilidades	Nivel 1
Selección efectiva de colaboradores	Interpersonal	2,64%
Diagnóstico de equipo	Interpersonal	2,62%
Seguridad	Emocional	2,61%
Aprendizaje continuo	Analítica	2,59%
Autoevaluación	Analítica	2,59%
Responsabilidad Social	Emocional	2,59%
Empatía	Emocional	2,57%
Capacidad para obtener información relevante	Analítica	2,55%
Evaluación de alternativas	Analítica	2,55%
Tolerancia al riesgo	Emocional	2,55%

Elaborado por: Carla Yacelga

Fuente: Universidad Católica del Ecuador. (2011). **Encuesta sobre habilidades gerenciales SUPERTEL.**

Podemos ver que la sub-habilidad predominante en el nivel jerárquico 1 es la selección efectiva de colaboradores esto significa que los directivos de la

organización se encuentran muy preocupados por encontrar personas idóneas para los cargos y para desempeñar las funciones que se requieren.



Elaborado por: Carla Yacelga

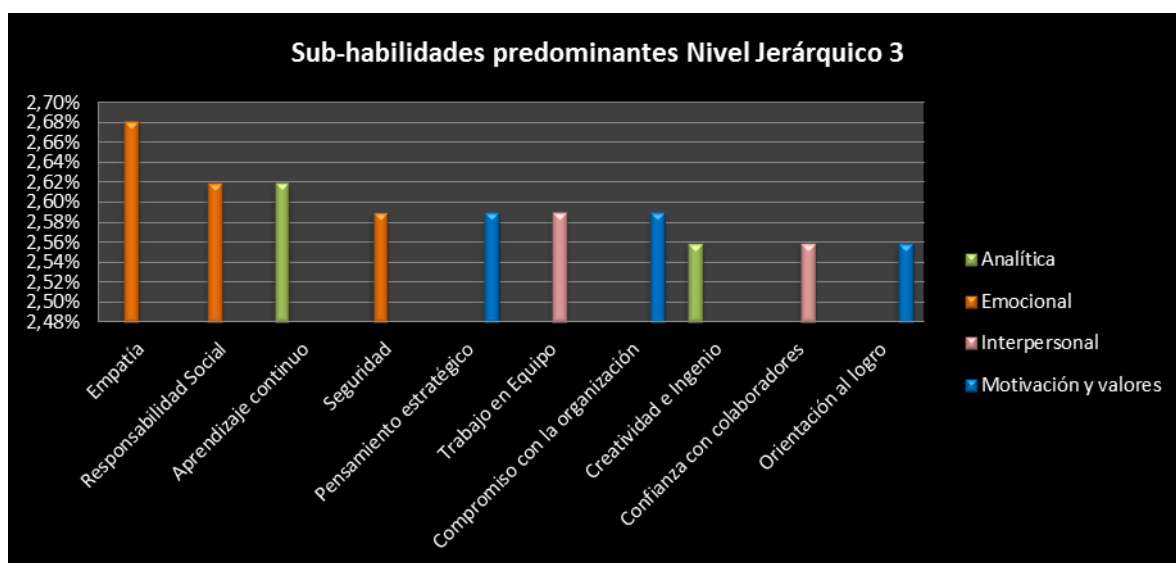
Fuente: Universidad Católica del Ecuador. (2011). **Encuesta sobre habilidades gerenciales SUPERTEL.**

Sub-habilidades	Habilidades	Nivel 2
Capacidad para obtener información relevante	Analítica	2,65%
Selección efectiva de colaboradores	Interpersonal	2,63%
Autoevaluación	Analítica	2,63%
Confianza con compañeros	Interpersonal	2,61%
Adaptación al cambio	Emocional	2,61%
Orientación al logro	Motivación y valores	2,61%
Influencia e Impacto con colaboradores	Interpersonal	2,59%
Compromiso con la organización	Motivación y valores	2,59%
Facilitador	Interpersonal	2,59%
Aprendizaje continuo	Analítica	2,56%

Elaborado por: Carla Yacelga

Fuente: Universidad Católica del Ecuador. (2011). **Encuesta sobre habilidades gerenciales SUPERTEL.**

Así mismo en el nivel jerárquico 2 la sub- habilidad que más predomina de manera general



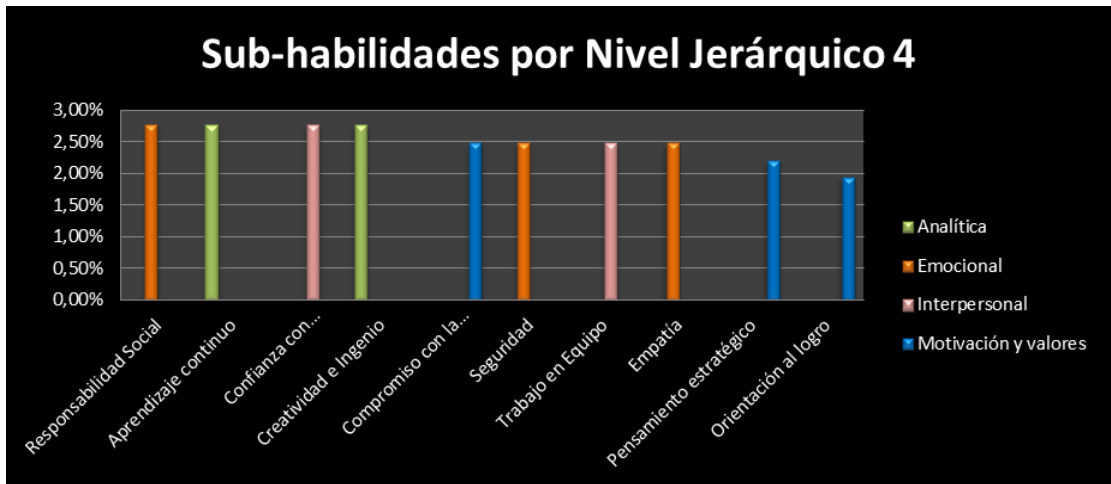
Elaborado por: Carla Yacelga

Fuente: Universidad Católica del Ecuador. (2011). **Encuesta sobre habilidades gerenciales SUPERTEL.**

Sub-habilidades	Habilidades	Nivel 3
Empatía	Emocional	2,68%
Aprendizaje continuo	Analítica	2,62%
Responsabilidad Social	Emocional	2,62%
Compromiso con la organización	Motivación y valores	2,59%
Pensamiento estratégico	Motivación y valores	2,59%
Seguridad	Emocional	2,59%
Trabajo en Equipo	Interpersonal	2,59%
Orientación al logro	Motivación y valores	2,56%
Creatividad e ingenio	Analítica	2,56%
Confianza con colaboradores	Interpersonal	2,56%

Elaborado por: Carla Yacelga

Fuente: Universidad Católica del Ecuador. (2011). **Encuesta sobre habilidades gerenciales SUPERTEL.**



Elaborado por: Carla Yacelga

Fuente: Universidad Católica del Ecuador. (2011). **Encuesta sobre habilidades gerenciales SUPERTEL.**

Sub-habilidades	Habilidades	Nivel 4 - Colaborador
Empatía	Emocional	2,49%
Aprendizaje continuo	Analítica	2,77%
Responsabilidad Social	Emocional	2,77%
Compromiso con la organización	Motivación y valores	2,49%
Pensamiento estratégico	Motivación y valores	2,22%
Seguridad	Emocional	2,49%
Trabajo en Equipo	Interpersonal	2,49%
Orientación al logro	Motivación y valores	1,94%
Creatividad e Ingenio	Analítica	2,77%
Confianza con colaboradores	Interpersonal	2,77%

Elaborado por: Carla Yacelga

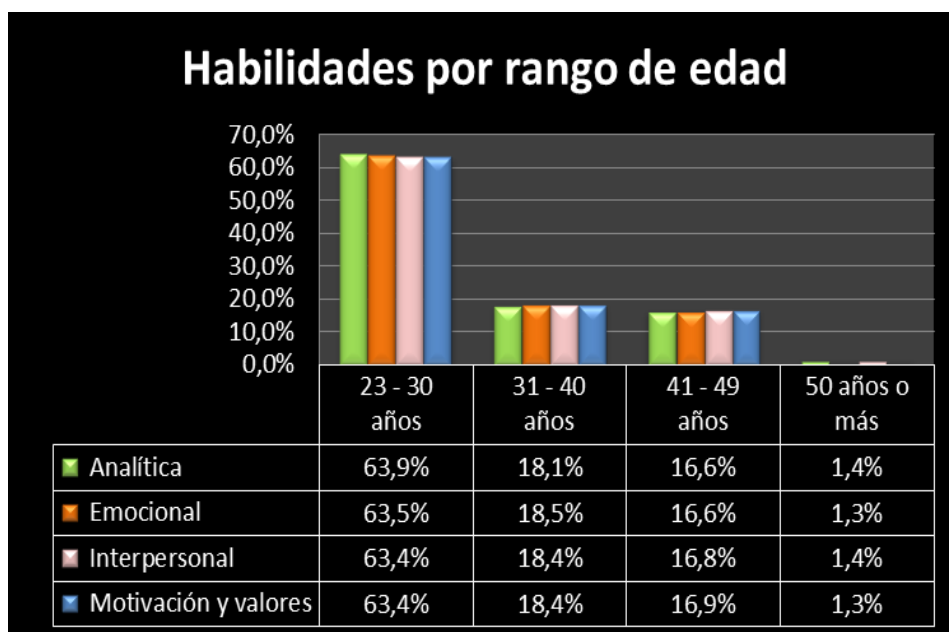
Fuente: Universidad Católica del Ecuador. (2011). **Encuesta sobre habilidades gerenciales SUPERTEL.**

6.3.2 Combinación de habilidades por rango de edad

El siguiente gráfico indica la presencia de habilidades que están presentes dentro de los diferentes por rango de edad de los funcionarios que fueron encuestados en la institución.

Siendo estos rangos los siguientes:

- 23 - 30 años
- 31 - 40 años
- 41 - 49 años
- 50 años o más



Elaborado por: Carla Yacelga

Fuente: Universidad Católica del Ecuador. (2011). **Encuesta sobre habilidades gerenciales SUPERTEL.**



Elaborado por: Carla Yacelga

Fuente: Universidad Católica del Ecuador. (2011). **Encuesta sobre habilidades gerenciales SUPERTEL.**

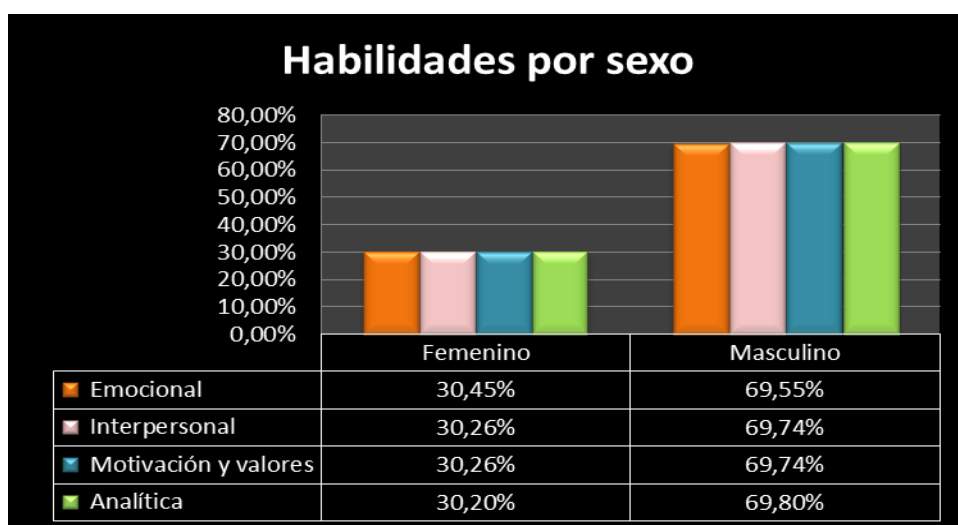
Como podemos ver en el gráfico la mayoría de encuestados se encuentra en se encuentra en el rango de 23 a 30 años, tienen mayor presencia de habilidades gerenciales. Seguidos por el grupo que pertenece de 31 a 40 años.

Los niveles mayores en edad son los que menor cantidad de habilidades gerenciales presentan.

Se evidencia que el rango de edad es muy joven para las personas del Nivel Jerárquico Superior que va en un rango de 23 a 30 años en casi un 30%. Considerando que el mayor número de encuestados corresponde a este nivel.

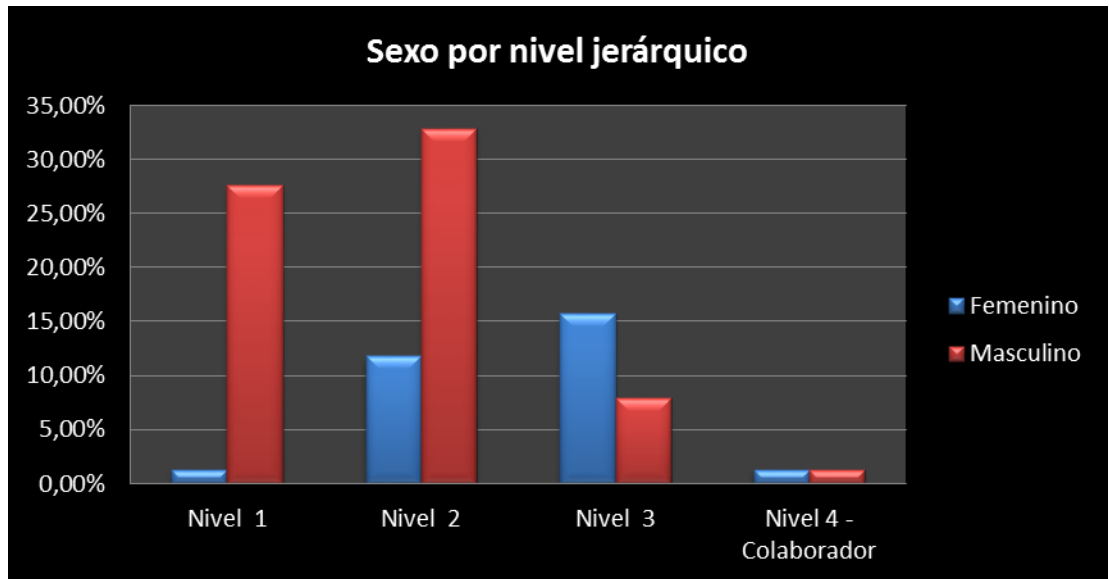
6.3.3 Combinación de habilidades por sexo

A continuación podemos ver el gráfico comparativo de las habilidades gerenciales presentes por sexo; femenino y masculino dentro de los funcionarios encuestados en la Superintendencia de Telecomunicaciones.



Elaborado por: Carla Yacelga

Fuente: Universidad Católica del Ecuador. (2011). **Encuesta sobre habilidades gerenciales SUPERTEL.**



Elaborado por: Carla Yacelga

Fuente: Universidad Católica del Ecuador. (2011). **Encuesta sobre habilidades gerenciales SUPERTEL.**

En el gráfico se indica que el sexo masculino predomina en la muestra que se utilizó para la elaboración del trabajo de campo. Esto se debe a que el 70% de las personas encuestadas fueron hombres, caso contrario tendríamos bastante similitud entre estas cifras.

La habilidad que predomina entre las mujeres entrevistadas es la emocional y para los hombres que fueron entrevistados en nuestro trabajo de campo la habilidad que predomina es la interpersonal.

El sexo masculino es predominante también en los Niveles Jerárquicos superiores

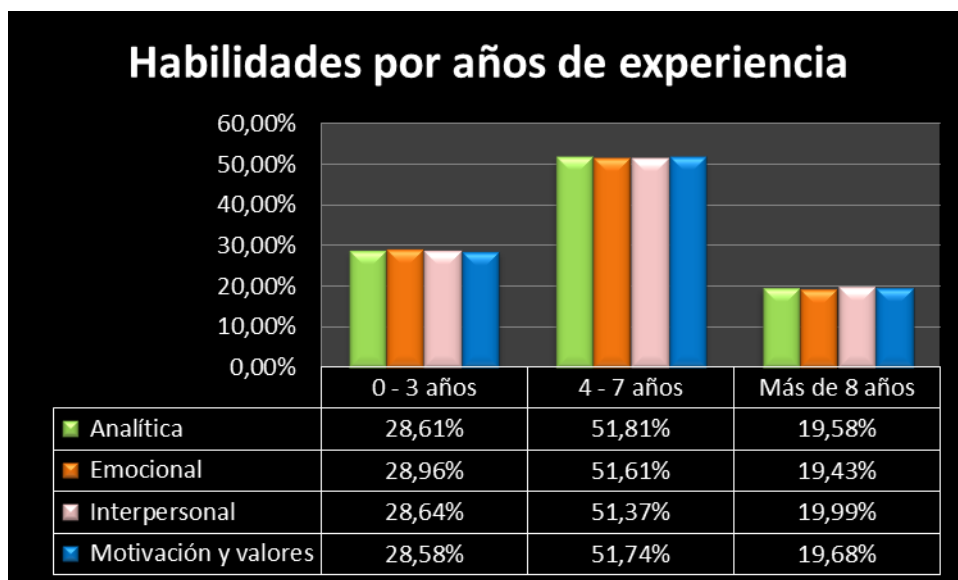
6.3.4 Combinación de habilidades por años de experiencia.

A continuación tenemos un análisis de las habilidades que se encuentran presentes en la Superintendencia de acuerdo a los años de experiencia que tienen los entrevistados dentro de la institución.

Los rangos a ser evaluados son los siguientes:

- De 0 a 3 años
- De 4 a 7 años
- Más de 8 años.

A continuación vemos el gráfico que relaciona las habilidades con los años de experiencia.



Elaborado por: Carla Yacelga

Fuente: Universidad Católica del Ecuador. (2011). **Encuesta sobre habilidades gerenciales SUPERTEL.**

En el gráfico se puede ver que de los encuestados la mayoría se encuentra en el rango de 0 a 3 años de experiencia. Por esta razón existe una tendencia a que los encuestados de este rango presenten mayor cantidad de habilidades gerenciales cuando lo lógico debería ser que las presenten en mayor cantidad, el personal más experimentado.

En el rango se puede ver que predomina la habilidad emocional. En este rango de años de experiencia en el cargo predomina de igual manera la habilidad emocional. Mientras que en los entrevistados que van en el cargo por más de 8 años, predomina la habilidad interpersonal.

6.3.5 Combinación de habilidades por formación académica más alta.

A continuación presentamos el gráfico que describe la relación que presentan las variables de habilidades gerenciales y formación académica, de los funcionarios de la Superintendencia de Telecomunicaciones.



Elaborado por: Carla Yacelga

Fuente: Universidad Católica del Ecuador. (2011). **Encuesta sobre habilidades gerenciales SUPERTEL.**

En el siguiente gráfico podemos ver claramente que predominan en la formación académica las personas egresadas y graduadas de una universidad. Así como también las personas que han cruzado una maestría.

Podemos ver que en este nivel de preparación la habilidad que predomina es la analítica seguida por la emocional. Y la habilidad interpersonal es la que se encuentra menos representada.

Doctorado: En este nivel podemos darnos cuenta que la habilidad interpersonal y analítica son las más representativas.

Otros: En este nivel de educación la habilidad que predomina es la analítica y la motivación y valores.

Tecnología: En el nivel de maestría podemos ver que la habilidad emocional es la que predominará y de igual forma la habilidad motivación y valores.

Bachillerato: En este nivel se puede evidenciar que la habilidad analítica y la habilidad de motivación.

Maestría: Predominan las habilidades interpersonal y emocional respectivamente.

Egresados o graduados de la universidad: Predominan las habilidades emocional y motivación y valores.

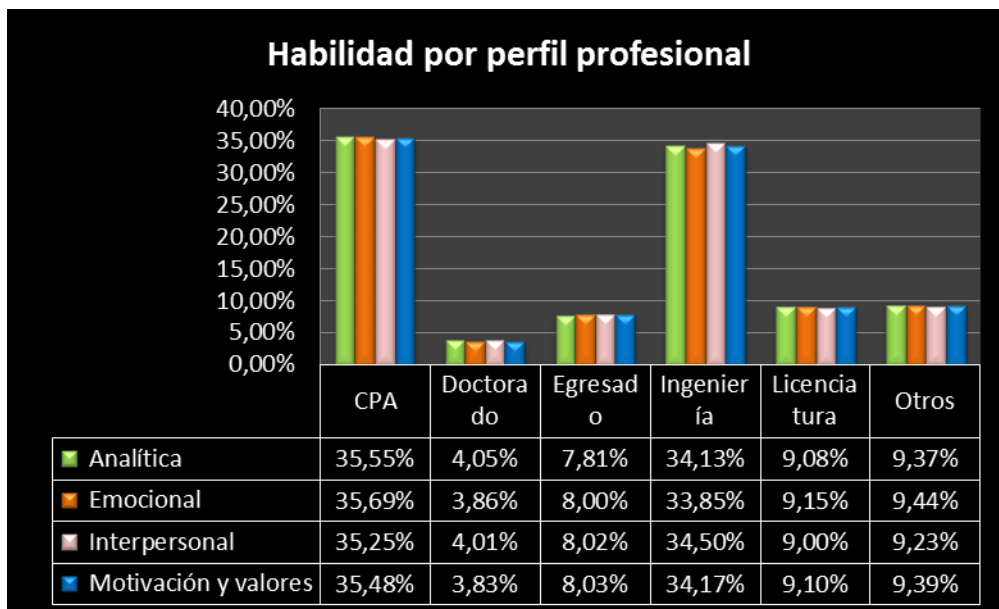
6.3.5 Combinación de habilidades por perfil profesional.

A continuación se establece el gráfico de relación entre las habilidades gerenciales y el perfil profesional de los funcionarios de SUPERTEL.

Dentro de las categorías de perfil profesional tenemos:

- Contador Público Autorizado
- Doctorados
- Egresado carrera

- Ingeniería
- Licenciatura
- Otros.



Elaborado por: Carla Yacelga

Fuente: Universidad Católica del Ecuador. (2011). **Encuesta sobre habilidades gerenciales SUPERTEL.**

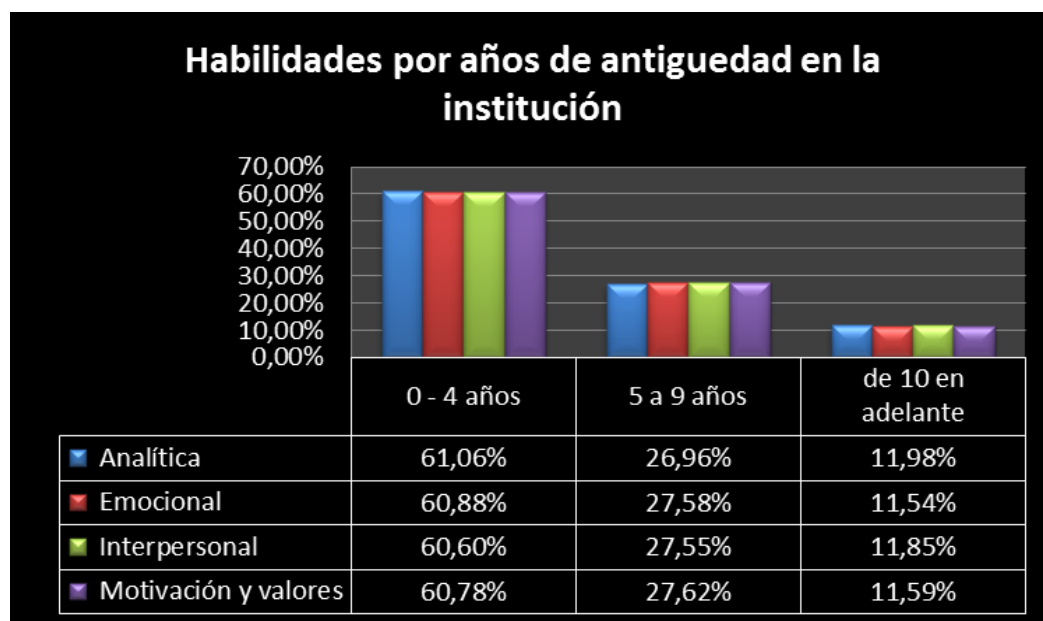
En el gráfico podemos ver que la mayoría de encuestados se encuentran en el perfil profesional de contadores e ingeniería.

En el análisis realizado en base a perfil profesional podemos determinar que la habilidad emocional es más predominante en el nivel egresado, doctorado, licenciatura.

La habilidad analítica predomina en el nivel profesional de doctorado. Y la habilidad interpersonal es más representativa en los niveles de doctorado, ingeniería y egresados de la universidad.

6.3.5 Combinación de habilidades por años de antigüedad en la institución.

A continuación presentamos la relación entre las habilidades gerenciales y los años de antigüedad en la institución.



Elaborado por: Carla Yacelga

Fuente: Universidad Católica del Ecuador. (2011). **Encuesta sobre habilidades gerenciales SUPERTEL.**

En este gráfico se puede ver que la mayoría de los encuestados llevan menos de 4 años en la institución. Por ende el mayor porcentaje de habilidades gerenciales aparece en este rango,

La habilidad emocional es predominante esta presente en los rangos de 5 a 9 años y de 0 a 4 años mientras que de 10 en adelante predomina la habilidad analítica.

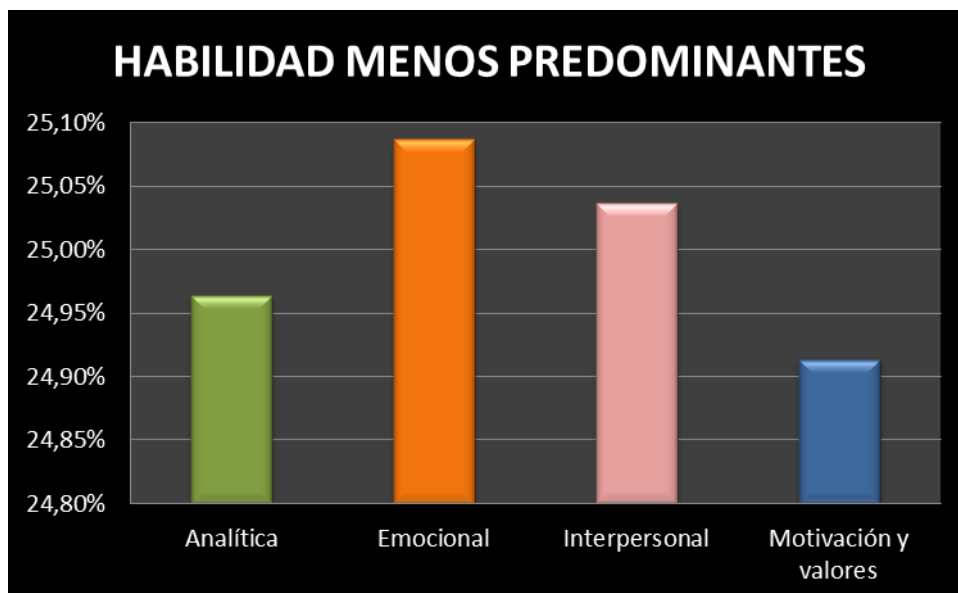
Otro aspecto que se puede mencionar es que la habilidad emocional predomina en los dos primeros rangos mientras que en el de 10 años en adelante predomina la habilidad analítica.

6.4 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE MENOS APLICADAS

A pesar de que las habilidades dentro del total de total de nuestra ponderación soy muy cercanas.

Se puede observar con gran facilidad que las habilidades que menos se presentan en los funcionarios públicos son las siguientes:

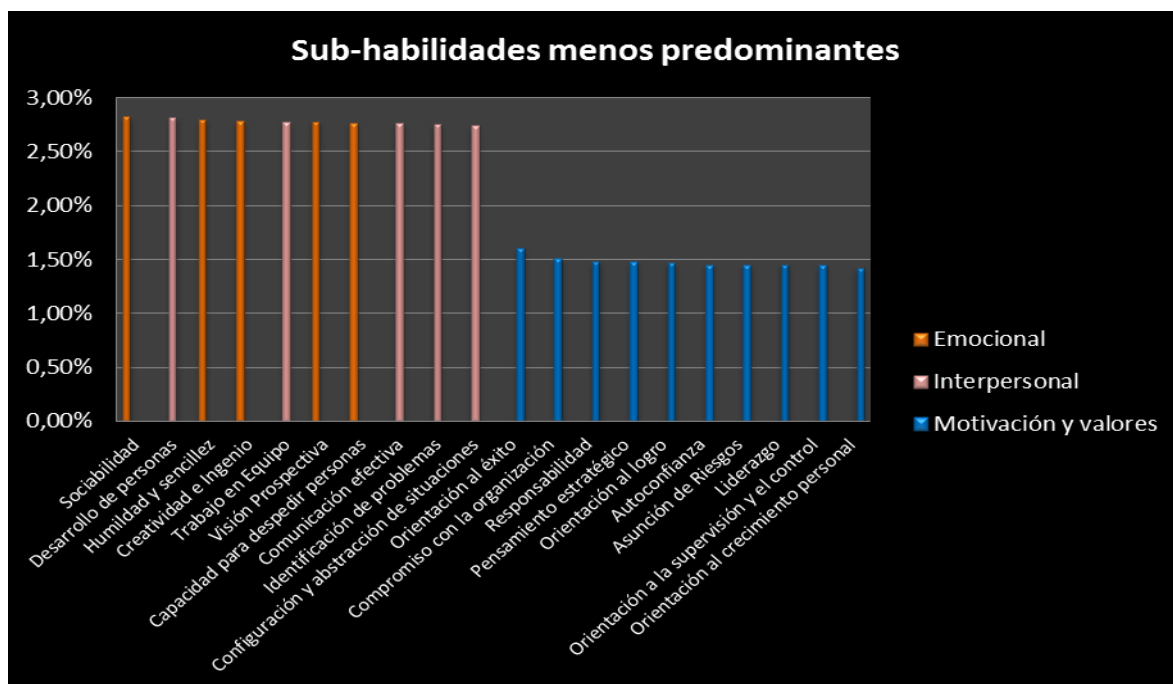
Motivación y valores; con un 24.90% y la habilidad analítica con un 24.95%



Elaborado por: Carla Yacelga

Fuente: Universidad Católica del Ecuador. (2011). **Encuesta sobre habilidades gerenciales SUPERTEL.**

En general la motivación y valores constituyen la habilidad, que los funcionarios públicos de la Superintendencia de Telecomunicaciones consideran menos importante, y que menos se practica.



Elaborado por: Carla Yacelga

Fuente: Universidad Católica del Ecuador. (2011). **Encuesta sobre habilidades gerenciales SUPERTEL.**

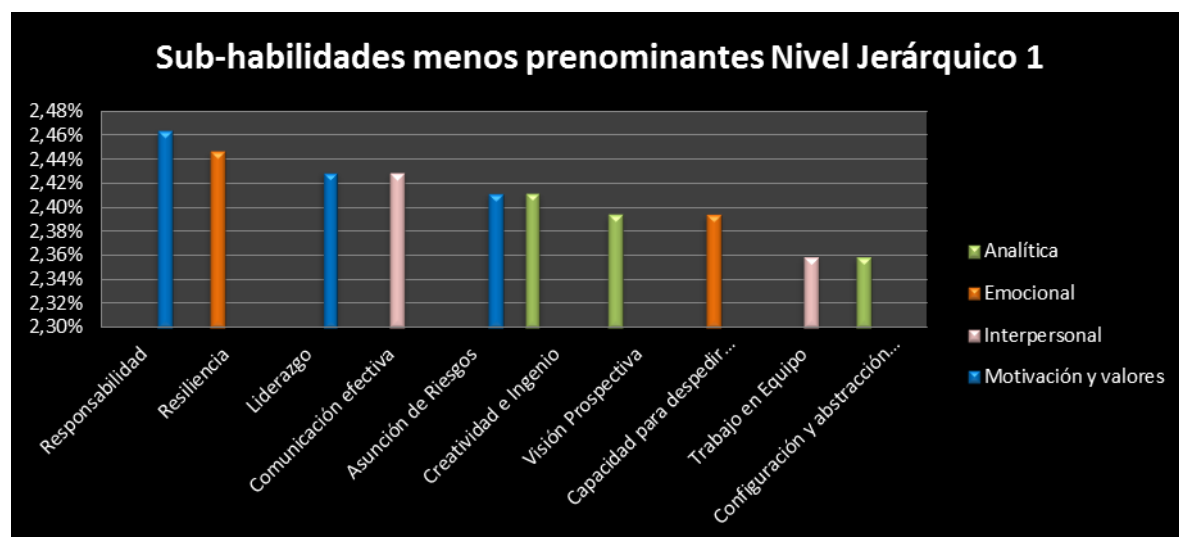
Podemos notar que las sub-habilidades motivacionales son las que tienen una menor predominancia dentro de la institución. Esto quiere decir que los empleados no se sienten comprometidos con la organización y con los objetivos que desea alcanzar la misma. No se encuentran motivados dentro de la organización, puede deberse a un sentimiento de estancamiento dentro de su puesto de trabajo, o debido a la falta de estabilidad que perciben dentro de la organización.

HABILIDAD	SUB-HABILIDAD	PORCENTAJE
Emocional	Sociabilidad	2,82%
Interpersonal	Desarrollo de personas	2,81%
Emocional	Humildad y sencillez	2,80%
Emocional	Creatividad e Ingenio	2,78%
Emocional	Visión Prospectiva	2,77%
Interpersonal	Trabajo en Equipo	2,77%
Emocional	Capacidad para despedir personas	2,76%
Interpersonal	Comunicación efectiva	2,76%
Interpersonal	Identificación de problemas	2,75%
Interpersonal	Configuración y abstracción de situaciones	2,74%
Motivación y valores	Orientación al éxito	1,60%
Motivación y valores	Compromiso con la organización	1,51%
Motivación y valores	Pensamiento estratégico	1,48%
Motivación y valores	Responsabilidad	1,48%
Motivación y valores	Orientación al logro	1,47%
Motivación y valores	Asunción de Riesgos	1,45%
Motivación y valores	Autoconfianza	1,45%
Motivación y valores	Liderazgo	1,45%
Motivación y valores	Orientación a la supervisión y el control	1,44%
Motivación y valores	Orientación al crecimiento personal	1,42%

Elaborado por: Carla Yacelga

Fuente: Universidad Católica del Ecuador. (2011). **Encuesta sobre habilidades gerenciales SUPERTEL.**

Las sub- habilidades menos predominantes en el nivel Jerárquico 1.



Elaborado por: Carla Yacelga

Fuente: Universidad Católica del Ecuador. (2011). **Encuesta sobre habilidades gerenciales SUPERTEL.**

Sub-habilidades	Habilidades	Nivel 1
Responsabilidad	Motivación y valores	2,46%
Resiliencia	Emocional	2,45%
Liderazgo	Motivación y valores	2,43%
Comunicación efectiva	Interpersonal	2,43%
Creatividad e Ingenio	Analítica	2,41%
Asunción de Riesgos	Motivación y valores	2,41%
Capacidad para despedir personas	Emocional	2,39%
Visión Prospectiva	Analítica	2,39%
Trabajo en Equipo	Interpersonal	2,36%
Configuración y abstracción de situaciones	Analítica	2,36%

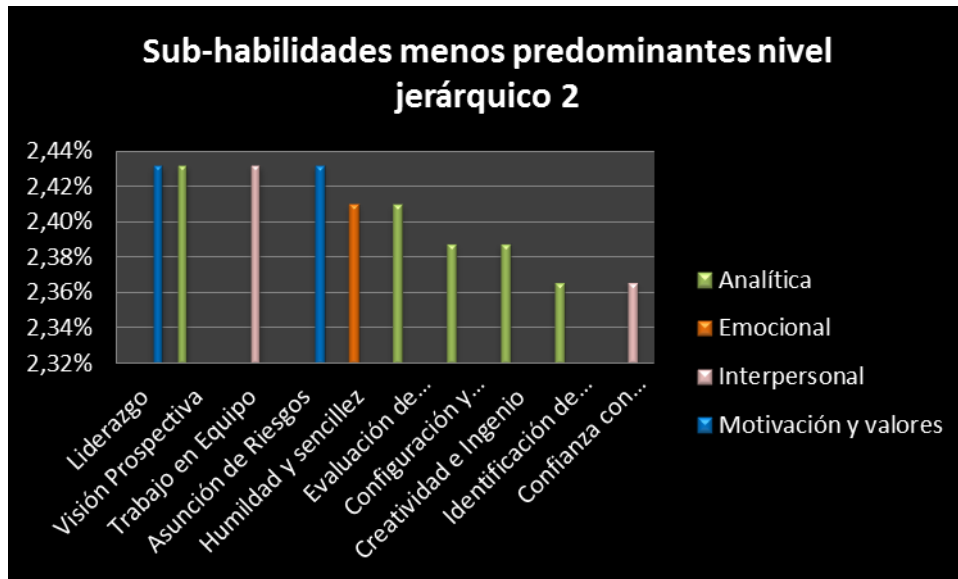
Elaborado por: Carla Yacelga

Fuente: Universidad Católica del Ecuador. (2011). **Encuesta sobre habilidades gerenciales SUPERTEL.**

Como podemos ver en el gráfico se determino que a los funcionarios de primer nivel se les dificulta mucho concentrarse, enfocarse en los objetivos propuestos cuando se presentan situaciones difíciles. Para que con los elementos que tienen en ese momento a su disposición puedan establecer una salida o solución.

Los directivos consideran que es muy complejo trabajar en equipo y hacer respetar sus decisiones seguramente porque la mayoría de directivos son jóvenes.

A continuación se presentan las sub-habilidades menos predominantes en el nivel jerárquico 2. Mismos que presentan ciertas dificultades en la identificación de problemas de manera oportuna y presentan cierta desconfianza con sus colaboradores. Este rango de jerarquía se encuentra conformado por gente bastante joven y se puede pensar que la desconfianza radica en la falta de experiencia en la delegación de responsabilidades y funciones a sus colaboradores.



Elaborado por: Carla Yacelga

Fuente: Universidad Católica del Ecuador. (2011). **Encuesta sobre habilidades gerenciales SUPERTEL.**

Sub-habilidades	Habilidades	Nivel 2
Liderazgo	Motivación y valores	2,43%
Asunción de Riesgos	Motivación y valores	2,43%
Visión Prospectiva	Analítica	2,43%
Trabajo en Equipo	Interpersonal	2,43%
Evaluación de alternativas	Analítica	2,41%
Humildad y sencillez	Emocional	2,41%
Creatividad e Ingenio	Analítica	2,39%
Configuración y abstracción de situaciones	Analítica	2,39%
Confianza con colaboradores	Interpersonal	2,37%
Identificación de problemas	Analítica	2,37%

Elaborado por: Carla Yacelga

Fuente: Universidad Católica del Ecuador. (2011). **Encuesta sobre habilidades gerenciales SUPERTEL.**

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

Esta investigación contribuyó de manera significativa para identificar las principales características y habilidades gerenciales de los funcionarios que ocupan niveles jerárquicos superiores en la Superintendencia de Telecomunicaciones.

En base a las investigaciones realizadas por Edgar Schein referentes a habilidades gerenciales se ha establecido cuatro habilidades principales: Analíticas, motivación y valores, interpersonales y emocionales. Que poseen los funcionarios que desempeñen cargos de nivel jerárquico superior de la SUPERTEL.

En el Ecuador las instituciones públicas antes del establecimiento del “Plan Nacional del Buen Vivir”, presentaban un alto grado de desconfianza entre la ciudadanía debido a la inestabilidad política que vivió el país por años, que produjo una serie de malas administraciones en diferentes organismos y sectores públicos de la economía. La mala calidad de los servicios, la lentitud en los trámites, las coimas y la corrupción eran aspectos característicos de las instituciones públicas. Sumado al nepotismo de los gobiernos que llenaba a las instituciones de funcionarios públicos con cargos vitalicios y sin ningún tipo de preparación para desempeñar sus funciones de manera eficiente.

La costumbre y resignación a este tipo de situaciones impidió que se de una mejora en la calidad de los servicios y un buen trato por parte de los funcionarios. Se recurrió a la corrupción para poder obtener bienes y servicios públicos que por derecho pertenecen a todos los ecuatorianos.

Por esto la necesidad imperante de realizar una depuración de los procesos, de políticas públicas y de la estructura del Estado en sí. Cambios que se lograron en gran medida con la Constitución de la República del 2008 y con el establecimiento del Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV), que es el instrumento del Gobierno para establecer políticas públicas, con gestión e inversión de recursos.

Debido a este cambio las instituciones públicas se encuentran sujetas a cumplir con los objetivos expuestos en el PNBV, a demás de hondar en la calidad de los servicios a través de la inclusión de la población como un fiscalizador de las operaciones. A través de rendiciones de cuentas, canales de denuncias, e inclusión laboral de diferentes grupos sociales tanto; étnicos como discapacitados.

Esta investigación permitió conocer sobre la situación del capital humano de la SUPERTEL una vez que los cambios a nivel de instituciones públicas han sido instaurados. Se detectó la presencia de mucha de las habilidades que de acuerdo a los estudios de Edgar Schein, deberían estar presentes en los funcionarios que se desempeñan en niveles jerárquicos de alto nivel.

Es evidente que no únicamente es necesario tener los conocimientos específicos que requiere un área para que una persona se ponga al frente de la misma es de vital importancia que se evalúen todo tipo de habilidades y competencias con el fin de tener al frente a personas más íntegras e idóneas en las organizaciones, que sean capaces de adaptarse a las diferentes necesidades y perfiles que la institución requiere.

Según Edgar Schein se pueden decir que; la habilidad analítica proporcionan la capacidad de identificar, analizar y sintetizar problemas, la motivación y valores se refieren a las necesidades de logro y desarrollo profesional, la habilidad interpersonal dota a un directivo la capacidad de mantener una relación efectiva con los colaboradores e incentivar el trabajo en equipo, la habilidad emocional permite a un gerente adaptarse a diferentes situaciones.

Estas habilidades se encuentran presentes en las personas pero en diferente medida, la importancia de su estudio radica en determinar cuales de estas son necesarias para un área determinada de la institución y potenciar las mismas entre los colaboradores para lograr un desarrollo eficaz de la institución en su conjunto.

Para realizar la investigación se entrevistó a 76 personas que trabajan actualmente en la Superintendencia de Telecomunicaciones con el objetivo de identificar la presencia de las habilidades expuestas por Schein en los diferentes niveles jerárquicos que se identificaron dentro de la institución.

Mediante este análisis se pudo determinar que la habilidad más predominante en esta institución pública es la emocional a nivel general, es decir que las cualidades que pertenecen al grupo de las emocionales se encuentran con mayor frecuencia entre los funcionarios de la Superintendencia de Telecomunicaciones que fueron encuestados. Para los funcionarios el factor de seguridad es de suma importancia, mostrar confianza en sus decisiones y convicciones les permite sobrellevar la desaprobación de ciertos colaboradores. También este aspecto se orienta al hecho de que los gerentes se ven rodeados de grupos de trabajo bastante homogéneos sienten que sus colaboradores son

capaces de desarrollar conocimientos y destrezas por si solos y se sienten confianza de poder lograr los objetivos propuestos.

Las encuestas realizadas a la mayor cantidad de funcionarios públicos corresponden al Nivel Jerárquico 2 y 1 respectivamente, llegando a formar el 55% del total de las encuestas realizadas en la institución pública. De estos se pudo determinar que la mayoría de funcionarios que ocupan cargos de niveles jerárquicos superiores son hombres. Únicamente en el Nivel 3 se puede ver una mayor presencia de mujeres ocupando el cargo.

Las organizaciones tanto públicas como privadas actualmente adoptan modelos de alta competencia laboral, en este sentido se analizan las habilidades y competencias con el fin de contratar personas más íntegras e idóneas a las instituciones, de esta manera formar un capital humano de alto rendimiento. Según esta investigación la selección efectiva de colaboradores es indispensable para los funcionarios de primer nivel, quienes según este análisis ponen especial énfasis en la búsqueda de los integrantes para los diferentes equipos de trabajo. Así como el diagnóstico del equipo esto permite aseverar que para los funcionarios de alto nivel jerárquico es de suma importancia la calidad técnica y humana de las personas con las que trabajan. Son conscientes de que los objetivos y las metas se pueden conseguir únicamente gracias a un capital humano orientado hacia el logro, por ende la búsqueda de personas aptas para cumplir con los objetivos, sumado a la evaluación y seguimiento de la labor y los resultados obtenidos por este mismo grupo. Lo que permite la buena marcha de la institución y la mejoría de su eficiencia y eficacia.

El aprendizaje continuo junto con la autoevaluación y la seguridad son sub-habilidades que tienen una presencia importante a nivel general dentro de los funcionarios de la Superintendencia de Telecomunicaciones. Es decir que los funcionarios muestran interés por un aprendizaje y conocimiento más profundo de los diferentes procesos y metodología propia de la institución, se preocupan por realizar un proceso de retroalimentación tras la toma de decisiones. Además tienen confianza en sí mismos y en las capacidades de sus colaboradores.

Es relevante también el hecho de que se hay muchos jóvenes ocupando cargos de nivel jerárquico 2. Lo que implica que las habilidades gerenciales se encuentran presentes en gran potencia en los funcionarios con un rango de edad de 23 a 30 años que presentan desde muy temprano habilidades para desempeñar cargos de nivel superior.

En el nivel jerárquico 2, los funcionarios tienen más desarrollada la capacidad de obtener información importante y la selección efectiva de colaboradores. Lo que indica que al ser este un grupo joven tienen la estrategia de rodearse de gente que conoce mucho de la institución y que domina su trabajo, así mismo tratan de aprender de ellos para desarrollarse bien al estar a cargo de un área.

Las habilidades gerenciales se encuentran mayoritariamente en los funcionarios que tienen una experiencia de 4 a 7 años mínimo en cargos similares en diferentes instituciones, sin embargo podemos ver que el 57% de los funcionarios se encuentran de 0 a 4 años dentro de la Superintendencia de Telecomunicaciones, lo que significa que a pesar de que exista una fuerte presencia de habilidades gerenciales en los

funcionarios debido a su experiencia, el personal no tiene un profundo conocimiento del funcionamiento de la institución, pues la rotación del personal es alta.

Finalmente se pudo evidenciar que la Superintendencia de Telecomunicaciones esta conformada por funcionarios que a nivel general, gozan de una buena formación académica, con un alto nivel de adaptabilidad, buen relacionamiento con colaboradores, capaces de sobrellevar los fracasos y que mantienen en claro los objetivos de la organización.

7.2 RECOMENDACIONES

A través de este estudio se identificaron, las habilidades que los funcionarios de la Superintendencia de Telecomunicaciones que desempeñan cargos de nivel jerárquico superior poseen. Habilidades que deben fomentarse y fortalecerse cada día para que, la institución pueda contar con empleados capacitados a todo nivel. Y De este modo se encuentren facultados para alcanzar los objetivos de la institución, algunos de ellos ligados con alcanzar la calidad en la gestión, ampliar la dotación de servicios, con el fortalecimiento de la infraestructura y el aumento en el nivel de productividad.

El propósito de la SUPERTEL como institución es; Vigilar, auditar, intervenir y controlar técnicamente la prestación de los servicios. En este sentido es evidente que el desarrollo de los conocimientos y procesos técnicos y de conocimientos son fundamentales y es recomendable que la SUPERTEL fomente el desarrollo de habilidades analíticas por medio de las cuales se puede llegar a mejorar la eficiencia y eficacia en el logro de metas.

La Superintendencia de Telecomunicaciones tiene como visión ser un organismo de control que a futuro continúe actuando con transparencia, solvencia, excelencia y compromiso social e impulsando la innovación tecnológica del sector. Para que esto se pueda alcanzar, el desempeño del capital humano es primordial, mediante el establecimiento de un perfil idóneo para cada puesto de trabajo, los directivos de la institución pueden concentrarse en incorporar gente que se ajuste al perfil requerido, o sea el caso facilitar el desarrollo de ciertos conocimientos y habilidades gerenciales que los funcionarios que al momento ocupan estos cargos no han podido desarrollar por si mismos.

Con el afán de lograr que se brinde un servicio eficiente, de calidad y oportuno a la ciudadanía, por medio de procesos que tengan transparencia y equidad. Es importante que los directivos y jefes de la institución, se preocupen además de cumplir con los objetivos en el campo técnico, por resaltar la importancia que representa el capital humano de la institución pues al final son los funcionarios quienes por medio de sus propias capacidades, su trabajo y esfuerzo y las habilidades gerenciales mostradas en el día a día, lo que harán posible que los objetivos, metas, valores, la misión y visión de la institución se cumplan.

La Superintendencia debería analizar los resultados obtenidos en esta investigación, con el fin de determinar que establecer un perfil idóneo para cada cargo dentro de la institución, considerando todas las habilidades tanto técnicas, como humanas, que se requieren para que una persona se desempeñe de manera satisfactoria en los diferentes cargos. Más aún la SUPERTEL debe definir estas habilidades gerenciales y competencias técnicas específicas de acuerdo con las políticas de la institución, de

acuerdo a su cultura y objetivos organizacionales. De modo que el perfil y del desempeño de los empleados vaya de la mano con la consecución de metas y objetivos.

Es importante que los funcionarios a pesar de las diferentes combinaciones de habilidades que poseen, estén conscientes y abiertos a la posibilidad de aprender más sobre destrezas y habilidades gerenciales. Deben ser conscientes de que la aplicación de habilidades gerenciales como una herramienta organizacional para llevar a la institución más lejos en cuanto a sus logros dentro de un sector. Y que a su vez cada individuo como tal sea capaz de satisfacer sus propias necesidades y objetivos personales, que sea capaz de combinarlos con los objetivos de sus compañeros y de toda la institución, solo de este modo habrá una verdadera motivación a conquistar logros comunes.

La Superintendencia de Telecomunicaciones debería realizar su análisis de las habilidades gerenciales, no solo en base a las políticas de la Organización en pos del cumplimiento de sus objetivos, sino también de acuerdo a la nueva Constitución de la República y a los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, que buscan la eficiencia y calidad de los servicios públicos y la inclusión social en todo sentido. Con el fomento habilidades gerenciales en los funcionarios podría mejorar los procesos organizacionales para agilizar trámites y lograr mayor atención y cobertura en telecomunicaciones a nivel nacional.

Conocer las habilidades gerenciales de la Superintendencia permite entender que el sector público es un campo muy amplio, atractivo que debe ser conquistado por los estudiantes universitarios de la Pontificia Universidad Católica, que cada año

abandonan las aulas para iniciarse en su vida laboral. Es un sector donde se requieren diversidad de disciplinas, conocimientos y destrezas que día a día se inculcan a los estudiantes, pero es preciso hacer un énfasis en las necesidades que tienen los diferentes sectores de la economía, que demandan las empresas y de igual importancia las instituciones públicas de sus profesionales para que este conocimiento sea compartido con los estudiantes y desarrollado durante los años de preparación de estos.

El sector público constituye una parte muy importante en la economía de los ecuatorianos. Es importante que se permita a las siguientes generaciones de estudiantes aprender más a cerca del funcionamiento, manejo y dirección de las instituciones públicas y permitir que nuevos profesionales, sean parte del cambio que se inició con la llegada de la “Revolución Ciudadana” y la instauración del PNBV. Para lograr un cambio en la estructura estatal, de manera que esta sea más eficiente y para ello es necesario contar con servidores públicos competentes, cuyo trabajo este anclado en el mérito profesional.

Papel que los estudiantes de la Pontificia Universidad Católica están en plena capacidad de desempeñar. Ya que cuentan con los conocimientos, las habilidades y destrezas que se perfilan en los cargos públicos. Es importante promover en los programas de estudio de las diferentes carreras y específicamente en nuestra facultad, el estudio de materias que tengan aplicación al sector público. De este modo la universidad permite que los estudiantes amplíen su campo de trabajo y desarrollen destrezas que les permitan conquistar nuevas y mejores posiciones laborales en el sector público, que es un mercado muy atractivo para los nuevos profesionales.

Del mismo modo es importante que los estudiantes que forman parte la comunidad universitaria, estén en constante capacitación y fortalecimiento de las habilidades y competencias gerenciales, sin olvidar las habilidades humanas, que son las que hoy en día demanden las organizaciones tanto públicas como privadas.

Finalmente, se ha comprobado que estudio de las habilidades gerenciales es de gran importancia para todos los empleados de cualquier nivel y de empresas públicas y privadas puestos que permite conocer las herramientas para relacionarse de mejor manera, para aplicar los conocimientos técnicos y las capacidades de cada individuo para lograr un objetivos ya sea este personal o común en bien de la organización.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Escala de Likert: Escalas de medición con cinco categorías de respuesta que van desde: “muy en desacuerdo” a “muy de acuerdo”, lo que requiere que los encuestados indiquen un grado de acuerdo o desacuerdo con cada serie de enunciados que se relacionan con los objetivos del estímulo

Jefe Coercitivo: Aquel que se orienta al logro, lo más importante para él son los resultados. Es una persona impone un ritmo de trabajo acelerado y exige obediencia inmediata y debe notar que se le proporciona resultados.

Jefe Orientativo: Es aquel que motiva a las personas a trabajar por un objetivo, siguiendo pautas pues tiene muy claro hacia donde se dirige

Jefe Informativo: Es aquel que crea un clima negativo y exige a sus colaboradores que sigan al pie de la letra las pautas que marca, pero busca el consenso porque necesita creer que le apoyan.

Alianza País: Oficialmente Movimiento Alianza PAIS - Patria Altiva y Soberana es el nombre del movimiento político ecuatoriano que sirve como plataforma política a la Revolución Ciudadana impulsada por el presidente Rafael Correa. El movimiento político fue lanzado formalmente en Quito el 19 de febrero de 2006 con un "festival cívico" que sus organizadores definieron como el "semillero de la nueva patria.

Revolución Ciudadana: es un proyecto impulsado por una coalición de movimientos políticos y sociales que junto con el presidente Rafael Correa y su movimiento Alianza PAIS busca la implementación del socialismo del siglo XXI en Ecuador.

Habilidades: Cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza. Una habilidad es la capacidad de transformar conocimiento en acción que resulta en un desempeño esperado.

Habilidades Gerenciales: Son destrezas innatas o aprendidas que permiten a un profesional desempeñar con mayor certeza su cargo garantizando los mejores resultados.

Nivel Jerárquico: Dentro de una organización el concepto hace referencia a la distribución escalonada en niveles de autoridad, responsabilidad y deberes, hasta llegar a formar una pirámide, en cuyo vértice está la autoridad máxima, y en la base, aquellos empleados que sólo tienen responsabilidad por el cumplimiento de los deberes de su cargo y no cuentan con autoridad formal, por no tener sobre quienes ejercerla.

Colaborador: Persona que participa con otros en la consecución de un trabajo o logro.

Plan Nacional de Desarrollo: Conocido también como plan Nacional del Buen Vivir. Es el instrumento del Gobierno de Rafael Correa para articular políticas públicas mediante la gestión y la inversión pública.

Cuadro de mando integral: Es una herramienta de gestión que permite "monitorizar" mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos.

Análisis FODA: Es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos a la empresa y por tanto controlables, tales como fortaleza y debilidades, además de factores externos a la misma y por tanto no controlables, tales como oportunidad y amenazas.

Misión: La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general

Visión: Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

Funcionario público: Es una persona que brinda un servicio de utilidad social. Esto quiere decir que aquello que realiza beneficia a otras personas y no genera ganancias privadas más, allá del salario que pueda percibir el sujeto por este trabajo.

Escala Salarial: En principio, las escalas salariales están diseñadas para facilitar la administración salarial en las organizaciones, asegurar la equidad salarial interna y mantenerla competitiva con respecto al mercado. Podemos definirlo como el arreglo

sistemático de los salarios de los diversos cargos de una empresa, teniendo en cuenta la complejidad de los mismos y líneas de reporte.

Cultura organizacional: Es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en toda organización.

Anclas de Carrera: Patrones distintivos de talentos y habilidades, motivos y necesidades percibidas por uno mismo, y actitudes y valores que orientan y estabilizan la carrera de una persona después de varios años de experiencia y retroalimentación con el mundo real.

Burocracia: Es el conjunto de los servidores públicos, aunque el término tiene una connotación negativa: se entiende por burocracia a la administración ineficiente por el papeleo y las formalidades, y a la influencia excesiva de los funcionarios en los asuntos públicos.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

1. AGUILAR GIOVANNI. (2009) **Sánchez, Subdirector General de Gestión de Proyectos del FODETEL, Aspectos Técnico- Económicos del Acceso Universal**, p.13.
2. ANOTORSI MARCELO. (1991). **El oficio de consultor; conceptos, tipos, modalidades de trabajo y otras consideraciones sobre la actividad**, Italia, Vol 12, Pág: 10.
3. ARROBO NIDIA. (2006). **Análisis del Encuentro Internacional**, Caracas Venezuela, p. 520.
4. BESTRATÉN BELLOVÍ, PUJOL MANUEL, SENOVILLA LUIS. (2008) **Responsabilidad Social De Las Empresas: Tipos De Responsabilidades Y Plan De Actuación**, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, Pág. 1.
5. BID-MIF (2003). **Emisores y receptores de remesas: Seguimiento de los canales transnacionales**, p. 23.
6. CONATEL. (2001) **Resolución 236- 07-CONATEL**, p 1.
7. CHIAVENATO. (2002). **Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones**, Bogotá, DC MC Graw Hill Interamericanam Pag 123.
8. DONNELL, GIBSON y IVANCEVICH. (1994). **Comportamiento Organizacional**, Printece Hall, 5ta Edición, p. 326-327.
9. DRIVER, R. (1988). **Un enfoque constructivista para el desarrollo del currículo de ciencias**. Enseñanza de las Ciencias, 6, pp.109-120.
10. FORÉS, ANNA y JORDI GRANÉ. (2008), **La resiliencia. Crecer desde la adversidad**, Barcelona, Plataforma Editorial. Págs. 18-19
11. FUNCIÓN JUDICIAL DE MANABÍ. (2008), **Constitución de la República del Ecuador 2008**, Ecuador, Editorial Campos. Art. 213, p 39.
12. HERNÁNDEZ C. ROBERTO. (1997). **Metodología de la Investigación**, México, 5ta Edición, p.505.
13. INEC (2011).**Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo**. ENEMDUR. p 7.
14. JARAMILLO FABIÁN. (2012). **SUPERTEL; Resolución No: ST-2012-0002**, Quito, p. 4.
15. KAST. (1987). **Administación de las organizaciones: Enfoque de sistemas y contingencias**, México: Mc Graw-Hill. Pág: 163.
16. KOONTZ HAROLD, WEHRICH HEINZ (1998). **Administración – Una perspectiva global**, 11ª Edición, Pág 29.
17. KREPS GARY (1995). **La comunicación en las organizaciones**. Delaware. USA. Edit. Addison-Wesley iberoamericana, p 56.
18. MALHOTRA. (1997). **Investigación de Mercados**, México. Pearson. P.258,259
19. MARCHANT LORETO. (2006). **Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional**, México. Edím. Pág No. 1200.

20. MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES. (2010). **Ley Orgánica de Servidores Públicos (LOSEP)**, Publicación 2010, p. 234.
21. MUÑOZ JUAN PABLO. (2012). **Radicalidad o Pragmatismo, ¿Dilema de los gobiernos de izquierda?**, Revista Corriente Alterna, Editora Susana Segovia, Pág 8, 9.
22. PHEBY JHON. (1988), **Methodology and Economics**, Londres, Ed. MacMillan Press LTD, p. 14.
23. PARFIT. DERECK. (1984). **Reason and Person**, Oxford, Clarendon, Pág 203.
24. SCHEIN EDGAR. (1985), **Cultura Organizacional y liderazgo**, Barcelona, editorial Sallenave, Pag: 12, 27.
25. SCHEIN EDGAR. (1969) .**Consultoría de procesos, su papel en el desarrollo organizacional**, editorial Adisson-Wesley, EEUU, P. 73
26. SCHEIN EDGAR. (1987). **Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs**, Addison-Wesley, Reading, MA, p. 239.
27. SCHEIN EDGAR. (1985), **Cultura Organizacional y liderazgo**, Barcelona, editorial Sallenave, Págs: 12, 27.
28. SCHEIN EDGAR. (1998), **Consultoría de Procesos**, Madrid, III Edición. Pág. No. 201.
29. SENPLADES. (2009) **Aproximación y Análisis- Calidad de los servicios públicos**, p 23, 24, 25.
30. SENRES. (2008) **Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa**, edición 2008, p. 39.
31. SENRES. (2008). **Ley Orgánica de Servicios Civil y Carrera Administrativa**, Quito, Edición 2008, p. 79.
32. SEPHEN ROBBINS, y otros. (2005). **Administración**, México, Editorial Pearson-Prentice Hall, 8^{va} Edición, Pág 115.
33. SUPERTEL. (2012), **Resolución No. ST-2012-0240**, p.5.
34. SUPERTEL. (2009). **MEMORANDO SGN 2009**, p.3.
35. THURDEKOOS FELIPE. (2002). **El impacto del fenómeno migratorio de la economía ecuatorinana, 1997-2001**, Tesis de Economía, PUCE 2002. P. 120.
36. WEBER MAX. (1991) **¿Qué es la Burocracia?** Cádiz, Ed. Britannica, p.175.
37. WEBER MAX. (1919). **La ciencia como profesión y la política como vocación**, Buenos Aires. Centro editor de América latina, Pág. 96.
38. WEBER MAX.. (1997), **Economía y sociedad, Fondo de cultura económica**. Colombia, Edición FCE, pp. 306.

REVISTAS:

39. BITTIUM MAGAZINE. (2011). **La internet un nuevo mercado**. España, Reuters, p. 16.
40. DIARIO EL HOY, (2007). **Los tipos de jefes que hay en una empresa**, sección Actualidad, p. E17.
41. EL DIARIO. (2011). **El progreso de las entidades públicas**, sección de Opinión, p.3

42. EL COMERCIO. (2012). **Redacción de Negocios; Las instituciones públicas ofrecen más servicios en la Red**, p. N6.
43. REVISTA GESTIÓN. (2010). **Las comunicaciones crecen en el país**, Pág: 15
44. REVISTA GESTIÓN. (2010). **Presupuesto 2010 la agonía continúa**. Edición #187, p. 28.
45. REVISTA GESTIÓN. (2010). **Migración y sus impactos**, Edición N: 120. P.29.
46. SUPERTEL (2011). **Alineación con el Plan Nacional de Desarrollo**, Revista Institucional (SUPERTEL) No.8, p 11
47. SUPERTEL. (2007). **Compendio histórico de las telecomunicaciones en Ecuador**, Quito, Servicios Publicitarios, p. 38.
48. SUPERTEL. (2010). **Rendición de Cuentas 2010**. Quito, Imprimax, p. 35
49. SUPERTEL. (2011). **Organización del Sector**. Revista Institucional N. 8, Quito, Imprimax, p 21.
50. SUPERTEL (2007). Publicaciones Institucionales, edición de aniversario, **Compendio histórico de las telecomunicaciones en Ecuador**, p. 24.
51. SUPERTEL. (2011). **Control Técnico de las telecomunicaciones en Ecuador**. Revista Institucional No:14. p No: 27.

PÁGINAS DE INTERNET:

52. ASAMBLEA NACIONAL (Mayo 2011), **La inversión social en el Presupuesto General del Estado**.
[http://www.unicef.org/ecuador/Asignacion_PGE_2011_web.pdf]. Hora: 23:00 pm
53. CANE. MIGUEL. (2011). **Cuatro Principales Teorías de Liderazgo**, Disponible en: <http://manuelgross.bligoo.com/20111027-estas-son-las-cuatro-principales-teorias-del-liderazgo>. Pág 19,12:04 pm.
54. CANTÓN RUBEN. (2009), **Las anclas de la motivación de Edgar Schein**. Disponible en: [<http://www.entrecodigos.com/2009/06/las-anclas-de-la-motivacion-de-edgar-schein.html>], hora: 15:27 pm.
55. CONATEL. (2011). **Presidente resaltó importancia de la inversión en telecomunicaciones**. Disponible en: [http://www.conatel.gob.ec/site_conatel/index.php?view=article&catid=46%3Anoticias-articulos&id=1080%3Apresidente-resalto-importancia-de-la-inversion-en-telecomunicaciones&tmpl=component&print=1&page=&option=com_content&Itemid=184] Hora: 17:58pm.
56. ECUADOR INMEDIATO. (2004). **Presidente Gutiérrez infla más la burocracia en Ecuador**, Disponible en:[http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=1091&umt=presidente_gutierrez_infla_mas_burocracia_en_ecuador], hora: 9:50 am.
57. GEORGETOWN UNIVERSITY. (1998), **Constitución Política del Ecuador**. Disponible en:

- <http://pdba.georgetown.edu/Constitutions/Ecuador/ecuador98.html>, Hora 4:30 pm
58. GISIFREDO. JOSÉ. (2007), **Definición, características y elementos de la motivación**. Disponible en:
[<http://www.monografias.com/trabajos11/moti.htm>], Pag: 8, 13:30 pm.
59. INEN. (2011), **Entradas y salidas internacionales 2010**. Disponible en:
[http://www.inec.gob.ec/web/guest/ecu_est/reg_adm/est_mig_int/not1_mig], p. 15, Hora. 20:30 pm
60. MEYER TOMAS. (2009). **Niveles y Habilidades Administrativos**, Disponible en:
[http://soloadministracionapuntos.blogspot.com/2009/02/niveles-y-habilidades-administrativos_04.html], Hora: 23:00 pm
61. MINISTERIO DE TELECOMUNICACIONES. (2011). **Correos del Ecuador inauguró servicio Correos Giros en Azuay y para beneficiar a los emigrantes**. Disponible en:
[http://www.mintel.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1285&catid=47&Itemid=117]. Hora: 23:12pm.
62. MINISTERIO DE MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL (2011). **Publicación Anual 2011, Asignación presupuestaria en el Sector Social para el periodo enero-diciembre 2011**. Disponible en:
[http://www.unicef.org/ecuador/Asignacion_PGE_2011_web.pdf]. Hora: 2:00 pm
63. MINISTERIO DE FINANZAS DEL ECUADOR. (2011). **Presupuesto General del Estado-Programa Anual de Inversiones**. Disponible en:
[finanzas.gob.ec/.../10156/.../1_DIRECTRICES_PAI_2012_SENPLADES.PDF] Consejo Sectorial año 2012, p 2. Hora 4:42 pm
64. MONJAS. CASARES. (1999), **Habilidades de interacción Social**, Argentina, Disponible en:
[http://www.aristidesvara.net/pgnWeb/investigaciones/educacion/HABILIDADES_SOCIALES/habilid_social_02.htm], Hora: 22:00 pm
65. MOSQUEIRA, (2007). **Anclas de Carrera- Catedra de Administración de personal III**, Disponible en:
[www.catedras.fsoc.uba.ar/.../BBL%20PC%20Anclas%20Carrera.ht], hora: 14:00 pm.
66. ORREGO KENET. (2000). **Cultura Organizacional; Biografía de Edgar Schein**, Chile; Disponible en:
<http://managersmagazine.com/index.php/2010/06/biografia-de-edgar-schine-vida-y-obra/>, Pág: 2 4:30 pm.
67. RODRIGUEZ. JULIO. (2007), **Las mejores cualidades de un gerente; diez pasos para ser un buen profesional**, disponible en:
[<http://elmejorgerente.blogspot.com/>], Hora 14:48 pm.
68. SANCHEZ. MANUEL. (2010). **El nuevo empresario, enlace ciudadano 186**. Disponible en: [http://www.elnuevoempresario.com/noticias_25970_rafael-correa-anuncio-reestructuracion-en-las-instituciones-publicas-del-ecuador.php], Hora 11:00 am.
69. SENPLADES, (2011), **Aproximación y Análisis: Calidad de los Servicios Públicos**, p. 13-16. Disponible en:
[<http://www.planificacion.gob.ec/biblioteca/>], Hora: 11.46 am.
70. SUPERTEL. (2012). **Valores Institucionales**. Disponible en:
[<http://www.supertel.gob.ec/index.php/Organizacion.html>]. Hora: 18:12pm

71. SUPERTEL. (2011). **Funciones**. Disponible en:
[<http://www.supertel.gob.ec/index.php/Organizacion/Funciones.html>], Hora
14:20 pm
72. SUPERTEL. (2010). **Plan Operativo 2010**. Disponible en:
[http://www.supertel.gob.ec/pdf/informacion_publica/plan_operativo_2011.pdf], Hora: 13:13 pm.
73. TONITTO LILIANA. (2008), **Análisis sobre compromiso gerencial**, EEUU,
Disponible en: [<http://www.forjainternacional.com/liliana-tonitto/sobre-el-compromiso-gerencial/>], 2:10 pm.
74. WORDPRESS. (2008-2009), **Definición de Jefe**, Disponible en:
[<http://definicion.de/jefe/>]. Hora: 12.03pm.

ANEXOS

Anexo 1: Relación entre habilidades y sub-habilidades, suma de totales recopilación de encuestas.

Habilidad	Sub- habilidad	Ponderación
Analítica	Aprendizaje continuo	359
Analítica	Evaluación de alternativas	344
Analítica	Configuración y abstracción de situaciones	334
Analítica	Visión Prospectiva	338
Analítica	Toma de decisiones	349
Analítica	Capacidad para obtener información relevante	355
Analítica	Creatividad e Ingenio	339
Analítica	Autoevaluación	358
Analítica	Capacidad de decisión	346
Analítica	Identificación de problemas	335
Emocional	Adaptación al cambio	349
Emocional	Adaptabilidad	344
Emocional	Responsabilidad Social	355
Emocional	Capacidad para despedir personas	337
Emocional	Tolerancia al riesgo	346
Emocional	Seguridad	357
Emocional	Humildad y sencillez	341
Emocional	Sociabilidad	344
Emocional	Empatía	356
Emocional	Resiliencia	345
Interpersonal	Trabajo en Equipo	338
Interpersonal	Comunicación efectiva	337
Interpersonal	Selección efectiva de colaboradores	359
Interpersonal	Desarrollo de personas	343
Interpersonal	Diagnóstico de equipo	350
Interpersonal	Influencia e Impacto con colaboradores	346
Interpersonal	Confianza con colaboradores	346
Interpersonal	Sentido de efectividad	346
Interpersonal	Confianza con compañeros	354
Interpersonal	Facilitador	348
Motivación y valores	Orientación al logro	349
Motivación y valores	Orientación a la supervisión y el control	342
Motivación y valores	Compromiso con la organización	354
Motivación y valores	Liderazgo	338
Motivación y valores	Orientación al éxito	345
Motivación y valores	Asunción de Riesgos	337
Motivación y valores	Responsabilidad	339

Motivación y valores	Orientación al crecimiento personal	346
Motivación y valores	Pensamiento estratégico	352
Motivación y valores	Autoconfianza	348

Anexo 2: Código de Ética de los funcionarios y servidores de la SUPERTEL.

Principios Éticos de la Superintendencia de Telecomunicaciones
Participación ciudadana, prevención de la corrupción y fomento de la transparencia y honestidad
Legalidad
Justicia
Transparencia
Probidad
Actitudes de los servidores
Eficiencia, Eficacia y Calidad
Trabajo en equipo
Confianza
Dignidad y decoro
Trato libre de violencia
Trato igualitario
Superación personal

Anexo 3: INEC Encuesta de funcionarios públicos 2009. Grado de importancia que tiene cada uno de los siguientes aspectos de los servicios públicos, situados en una escala de 0 a 10”.

Aspectos de importancia	Calificación Promedio
Forma de tratar y atender de los funcionarios	7.66
Sencillez en los trámites o papeleos	7.56
Tiempo que se demoran en atender	7.56
Horarios de atención al público	7.56
Información comprensiva y útil	7.53
Capacidad de los funcionarios	7.51
Facilidad para localizar oficinas y servicios	7.46
Tiempo de espera para el trámite	7.46
Estado de las instalaciones	7.45
Hacer caso a las quejas / sugerencias	7.37
Facilidad para formular quejas / sugerencias	7.3
Facilidad para comunicarse por teléfono	7.24
Facilidad para comunicarse por Internet	6.91

Anexo 4: INEC. Expresiones sobre los servicios públicos y privados.

Expresiones	Sector Privado	Sector Público
Rapidez en los trámites	81.42%	18.58%
Transparencia (no corrupción)	80.91%	19.09%
Mejores instalaciones	80.06%	19.94%
Buena organización	79.98%	20.02%
Mejor atención al usuario	78.95%	21.05%
Calidad del servicio	76.97%	23.03%
Innovación	76.32%	23.68%
Responsabilidad en el trabajo	75.96%	24.04%
Mejores profesionales	75.80%	24.20%
Tecnología	75.37%	24.63%
Eficacia	74.30%	25.70%
Salarios justos	68.78%	31.22%