



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**  
**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**“Análisis comparativo de la evolución de la Gestión de Talento Humano de la Empresa CNT Corporación Nacional de Telecomunicaciones” Agencia (Cotopaxi)**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de Ingenieras Comerciales

**Autoras:**

Medina Gualpa Johanna Estefanía

Molina Bonifa Morelia Abigail

**Tutor:**

M.Sc. Montenegro Cueva Efrén Gonzalo

LATACUNGA- ECUADOR

AGOSTO 2018

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas; por cuanto, las postulantes **Medina Gualpa Johanna Estefanía** y **Molina Bonifa Morelia Abigail** con el título de Proyecto de Investigación “**Análisis comparativo de la evolución de la gestión de Talento Humano de la Empresa CNT Corporación Nacional de Telecomunicaciones**” Agencia (Cotopaxi), han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación de Proyecto.

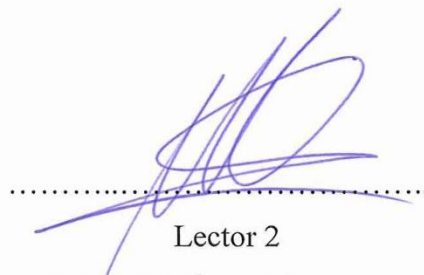
Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, Agosto 2018

Para constancia firman:



Lector 1 (Presidente)  
MBA. Yadira Borja  
C.C: 0502786833



Lector 2  
MBA. Marlene Salazar  
C.C: 0501969224



Lector 3  
M.Sc. Jenny Guaigua  
C.C: 1803061579

## AVAL DEL DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el tema:

**“Análisis comparativo de la evolución de la gestión de Talento Humano de la Empresa CNT Corporación Nacional de Telecomunicaciones” Agencia (Cotopaxi), de Medina Gualpa Johanna Estefanía y Molina Bonifa Morelia Abigail** de la carrera de **Ingeniería Comercial**, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Honorable Consejo Académico de la Facultad de Ciencias Humanas y Educación de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Agosto 2018

Tutor:

Firma



.....  
M.Sc. Montenegro Cueva Efrén Gonzalo  
C. C. 0502209992

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas; por cuanto, las postulantes **Medina Gualpa Johanna Estefanía** y **Molina Bonifa Morelia Abigail** con el título de Proyecto de Investigación **“Análisis comparativo de la evolución de la gestión de Talento Humano de la Empresa CNT Corporación Nacional de Telecomunicaciones” Agencia (Cotopaxi)**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación de Proyecto.

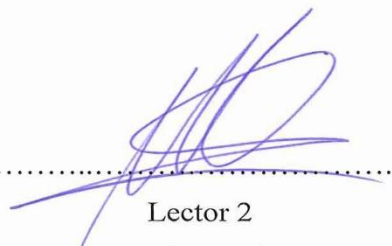
Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, Agosto 2018

Para constancia firman:



Lector 1 (Presidente)  
MBA. Yadira Borja  
C.C: 0502786833



Lector 2  
MBA. Marlene Salazar  
C.C: 0501969224



Lector 3  
M.Sc. Jenny Guaigua  
C.C: 1803061579

## **AGRADECIMIENTO**

*Mi profundo agradecimiento es a Dios por permitirme alcanzar un anhelado sueño y siempre guiarme en el sendero correcto. A la Universidad Técnica de Cotopaxi por darme la oportunidad de forjarme en sus aulas durante tiempo de mi formación profesional. A mi tutor de proyecto Ing. Msc. Montenegro Cueva Efrén Gonzalo, por su tiempo, paciencia y sus conocimientos que fue de gran aporte para la realización de esta investigación. A mis padres por darme la vida, por sus sabios consejos, por su paciencia y su apoyo incondicional. A mi esposo e hija por ser el motor de mi vida, mi gran fortaleza en los momentos duros de mi carrera, por aumentar en mí el deseo de superación y éxitos de una vida profesional.*

***Molina Bonifa Morelia Abigail***

## **AGRADECIMIENTO**

*Al lograr mi meta quiero enfatizar mi agradecimiento principalmente a Dios por haberme dado valentía y fortaleza día tras día y no haberme dejado caer, e impulsarme a tomar para el cumplimiento de mi meta.*

*Gracias a mi Madre y familia por su apoyo incondicional que fueron el hincapié para alcanzar este logro.*

*A la Universidad Técnica de Cotopaxi que a través de sus docentes nos brindaron su apoyo, habilidades y conocimientos científicos que fueron de gran ayuda para ponerlo en práctica en nuestra vida profesional.*

***Johanna Estefanía Medina Gualpa***

## **DEDICATORIA**

*Este proyecto de titulación que demuestra todo el esfuerzo, trabajo y dedicación, se lo dedico a Dios por brindarme la oportunidad de vivir y lograr una meta más en mi vida, a mis padres que me han preparado para enfrentar nuevos retos y superar mil obstáculos. A mi esposo por brindarme su apoyo incondicional y desinteresado a lo largo de mi carrera profesional. A mis hermanos quienes han visto en mí un ejemplo de superación, el cual me ha permitido alcanzar este anhelado sueño. Y muy en especial a mi tía Carlota Bonifa, quien con su amor y consejos forjo en mí, a una mujer luchadora y segura de mi misma.*

*“El éxito de la vida esta, en no darse por vencidos nunca”*

***Molina Bonifa Morelia Abigail***

## **DEDICATORIA**

*Con mucha emoción dedico este proyecto a mi Madre mis hermanos y familia en general por su apoyo en todo momento, por sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien y sobre todo por su amor, que fue motivo suficiente para cumplir con este anhelo.*

*A mis maestros que me brindaron sus sabios consejos que con actitud y perseverancia logre cumplir.*

***Johanna Estefanía Medina Gualpa***



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**TITULO:** “Análisis comparativo de la evolución de la gestión de Talento Humano de la Empresa CNT Corporación Nacional de Telecomunicaciones” Agencia (Cotopaxi)

**Autor/es:** Molina Bonifa Morelia Abigail  
Medina Gualpa Johanna Estefanía

**RESUMEN**

La presente investigación tiene el propósito de analizar la evolución de la gestión del talento humano de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, (CNT EP) desde su origen hasta la actualidad e identificar los cambios trascendentales, a los que el personal directivo, administrativo, técnico u operativo se ha tenido que adaptar los cuales se han evidenciado por los grandes hechos tanto económicos, políticos y sociales dependiendo de las tendencias administrativas. Mediante el desarrollo de este proyecto se consideró las técnicas de investigación cualitativas como la entrevista, la recopilación histórica de información y grupos focales brindando la oportunidad de compartir criterios y experiencias propias por parte de sus colaboradores, dando origen a un análisis comparativo con relación a lo que expone la ciencia de las escuelas del pensamiento administrativo y los subsistemas del talento humano. Cabe mencionar también que esta investigación tiene un aporte documental que contribuye a la planificación estratégica de la empresa, y del estado en general. De igual manera aportará al ámbito académico y a toda la sociedad, siendo una fuente de información interesante con antecedentes evolutivos de alto impacto, debido a que es una organización gubernamental y cuyo giro de negocio se sustenta en las tecnologías de la comunicación e información. Se espera contribuir a la comprensión del desarrollo de la Gestión del Talento Humano y los avances que se han logrado hasta la actualidad y cómo estos han aportado positiva o negativamente al área.

**Palabras claves:** Gestión del Talento Humano, Empresa Pública, cualitativa, evolución, desarrollo.

# **TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI**

## **FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES**

**THEME:** "Comparative analysis of the management evolution of Human Talent at CNT Enterprise, National Telecommunications Corporation" Cotopaxi Agency

**Authors:** Molina Bonifa Morelia Abigail

Medina Gualpa Johanna Estefanía

### **ABSTRACT**

This investigation has the purpose of analyzing the talent management evolution at National Telecommunications Corporation (CNT EP) from its beginning to the present and to identify the significant changes, to whom the managerial, administrative, technical or operational staff has had to adapt fundamentally related to economic, political and social issues in return on executive trends. Based upon previous conditions for development of this project, qualitative research techniques were considered such as the interview, the historical collection of information and focus groups that afford the opportunity to share criteria and experience by their collaborators; later a comparative analysis was carried out in relation to what administrative schools of thought and the subsystems of talent expose. It should also be mentioned this research has a documentary contribution that gives to the strategic planning of the company and the state in general. In the same way, it will contribute to the academic field and the whole society, because it is an exciting source of information with strong impact evolutionary antecedents, because of it is a governmental organization and its business is based on the communication and information technologies. Also, it is expected to contribute to the understanding of the development of Talent Management and progress that have been achieved to present and how these have added positively or negatively to the area.

**Keywords:** Human Talent Management, Public Company, qualitative, evolution, development.



Universidad  
Técnica de  
Cotopaxi

## CENTRO DE IDIOMAS

### *AVAL DE TRADUCCIÓN*

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que: la traducción del resumen del proyecto de investigación al Idioma Inglés presentado por las señoritas Egresadas de la Carrera de Ingeniería Comercial de la **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS: Medina Gualpa Johanna Estefanía y Molina Bonifa Morelia Abigail**, cuyo título versa “**Análisis comparativo de la evolución de la gestión de talento humano de la empresa CNT Corporación Nacional de telecomunicaciones**” **Agencia Cotopaxi**, lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, Julio del 2018

Atentamente,

.....  
Lcdo. Wilmer Patricio Collaguazo Vega Mg.  
**DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS**  
C.C. 1722417571



## ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUDITORIA .....	ii
AVAL DEL DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
AGRADECIEMINTO .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
DEDICATORIA.....	vii
RESUMEN .....	ix
ABSTRACT .....	x
1. INFORMACIÓN GENERAL .....	1
2. RESUMEN DEL PROYECTO .....	2
3. JUSTIFICACION DEL PROYECTO.....	3
4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO .....	4
5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	5
6. OBJETIVOS.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos .....	7
7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACION A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS .....	8
8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICO.....	9
8.1 Escuelas del pensamiento administrativo.....	9
8.1.1 Escuela Empírica .....	9
8.1.2 Escuela científica.....	10
8.1.3 Escuela clásica.....	11
8.1.4 Escuela humano-relacionista .....	13
8.1.5 Escuela Estructuralista.....	15
8.1.6 Escuela Humano Conductista .....	16
8.2 Evolución de la gestión de talento humano.....	18
8.3 Gestión de talento humano .....	19
8.4 Talento Humano .....	19
8.5 Subsistemas de Talento Humano del Sector Publico .....	20
8.6 Dirección Estratégica .....	21
9. PREGUNTA DIRECTRICES .....	22
10. DISEÑO METODOLÓGICO .....	22
10.1 Enfoque Cualitativo.....	22
10.2 Métodos.....	22
10.3 Tipo de investigación. ....	23
11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	24

11.1	Análisis situacional de la empresa Corporación Nacional de Telecomunicación CNT EP.	24
11.1.1	Análisis microambiente .....	24
11.1.2	Análisis Macroambiente .....	30
11.2	Desarrollo y análisis de los grupos focales realizado a los empleados de la empresa CNT EP.....	39
11.2.1	Resultados obtenidos de los grupos focales.....	57
11.2.2	Codificación de los temas abordados .....	57
11.3	Análisis comparativo de la evolución de la Gestión de Talento Humano con relación a las escuelas del pensamiento administrativo orientado en los subsistemas del Talento Humano.....	60
11.4	Subsistema del Talento humano del Sector Público Ecuatoriano .....	63
11.4.1	Planificación .....	63
11.4.2	Reclutamiento y selección .....	65
11.4.3	Contratación.....	67
11.4.4	Inducción .....	69
11.4.5	La Capacitación .....	69
11.4.6	Evaluación del desempeño .....	71
11.4.7	Las Remuneraciones.....	72
11.5	Evolución histórica de las telecomunicaciones en el Ecuador .....	74
11.6	Administración I.....	81
11.7	Análisis de la administración II.....	82
11.4	Análisis de la administración III .....	84
12.	IMPACTOS.....	86
	Impacto social .....	86
13.	CONSLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	86
13.1	Conclusiones .....	86
13.2	Recomendaciones.....	87
14.	BIBLIOGRAFÍA.....	88
15.	ANEXOS.....	91

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Beneficiarios directos e indirectos del proyecto. ....	4
<b>Tabla 2:</b> Sistema de tareas con relación a los objetivos planteados .....	8
<b>Tabla 3:</b> Tipos de clientes.....	28
<b>Tabla 4:</b> Tipos de proveedores .....	29
<b>Tabla 5:</b> Competencia de la empresa CNT EP Agencia Latacunga .....	30
<b>Tabla 6:</b> Población de la ciudad de Latacunga .....	30
<b>Tabla 7:</b> Inflación Nacional del Ecuador.....	31
<b>Tabla 8:</b> Riesgo País .....	32
<b>Tabla 9:</b> Tasa Activa Referencial .....	32
<b>Tabla 10:</b> Tasa Pasiva Referencial .....	33
<b>Tabla 11:</b> Producto Interno Bruto.....	33
<b>Tabla 12:</b> Porcentaje de desempleo según el Banco Central del Ecuador.....	35
<b>Tabla 13:</b> Nivel de pobreza según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.....	36
<b>Tabla 14:</b> Matriz FODA de la empresa CNT EP.....	37
<b>Tabla 15:</b> Grupo focal 1 personal de 20 a 30 años de servicio.....	40
<b>Tabla 16:</b> Grupo focal 2 personal de 10 a 20 años de servicio.....	44
<b>Tabla 17:</b> Grupo focal 3 personal de 1 a 10 años de servicio.....	48
<b>Tabla 18:</b> Agrupación de los grupos focales. ....	53
<b>Tabla 19:</b> Evolución de la Gestión de Talento Humano. ....	60
<b>Tabla 20:</b> Escuelas del pensamiento administrativo.....	60
<b>Tabla 21:</b> Historia de telecomunicaciones en el Ecuador.....	74
<b>Tabla 22:</b> Análisis comparativo de la evolución de la Gestión de Talento Humano en sus distintas etapas históricas. ....	75
<b>Tabla 23:</b> Comparación de la perspectiva según la evolución de la gestión del talento humano .....	80
<b>Tabla 24:</b> Comparación de la perspectiva de las escuelas del pensamiento administrativo vs la .....	80

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Estructura organizacional de la empresa (CNT EP) agencia Latacunga .....	26
---	----

## 1. INFORMACIÓN GENERAL

**Título del Proyecto:**

Análisis comparativo de la evolución de la gestión de talento humano de la empresa CNT Corporación Nacional de Telecomunicaciones agencia (Cotopaxi)

**Fecha de inicio:** Octubre 2017

**Fecha de finalización:** Agosto 2018

**Lugar de ejecución:**

Sector la matriz – Parroquia Eloy Alfaro – Cantón Latacunga – Provincia de Cotopaxi – Empresa (CNT) Corporación Nacional de Telecomunicaciones – Agencia Cotopaxi

**Unidad Académica que auspicia:**

Facultad de ciencias administrativas

**Carrera que auspicia:**

Licenciatura en comercio

**Equipo de Trabajo:**

**Apellidos y Nombres del Tutor:** Msc. Montenegro Cueva Efrén Gonzalo

**Cedula de identidad:** 0502209992

**Teléfono:** 0998039844

**Correo:** [efren.montengro@utc.edu.ec](mailto:efren.montengro@utc.edu.ec)

**Apellidos y Nombres Estudiante I:** Molina Bonifa Morelia Abigail

**Cedula de identidad:** 050344325-1

**Teléfono:** 0983055722

**Correo:** [morelia.abigail1995@hotmail.com](mailto:morelia.abigail1995@hotmail.com)

**Área de Conocimiento:** Ciencias administrativas

**Apellidos y Nombres Estudiante II:** Medina Gualpa Johanna Estefanía

**Cedula de identidad:** 0503109480

**Teléfono:** 0992723154

**Correo:** [johanamedina\\_1994@hotmail.com](mailto:johanamedina_1994@hotmail.com)

**Área de Conocimiento:** Ciencias administrativas

**Línea de investigación:**

Administración y economía para el desarrollo humano y social

**Sub líneas de investigación de la Carrera:**

Estudios Organizacionales

## **2. RESUMEN DEL PROYECTO**

La presente investigación tiene el propósito de analizar la evolución de la gestión del talento humano de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, (CNT EP) desde su origen hasta la actualidad e identificar los cambios trascendentales, a los que el personal directivo, administrativo, técnico u operativo se ha tenido que adaptar los cuales se han evidenciado por los grandes hechos tanto económicos, políticos y sociales dependiendo de las tendencias administrativas. Mediante el desarrollo de este proyecto se consideró las técnicas de investigación cualitativas como la entrevista, la recopilación histórica de información y grupos focales brindando la oportunidad de compartir criterios y experiencias propias por parte de sus colaboradores, dando origen a un análisis comparativo con relación a lo que expone la ciencia de las escuelas del pensamiento administrativo y los subsistemas del talento humano. Cabe mencionar también que esta investigación tiene un aporte documental que contribuye a la planificación estratégica de la empresa, y del estado en general. De igual manera aportará al ámbito académico y a toda la sociedad, siendo una fuente de información interesante con antecedentes evolutivos de alto impacto, debido a que es una organización gubernamental y cuyo giro de negocio se sustenta en las tecnologías de la comunicación e información. Se espera contribuir a la comprensión del desarrollo de la Gestión del Talento Humano y los avances que se han logrado hasta la actualidad y cómo estos han aportado positiva o negativamente al área.

**Palabras claves:** Gestión del Talento Humano, Empresa Pública, cualitativa, evolución, desarrollo.



### 3. JUSTIFICACION DEL PROYECTO

Esta investigación se realiza, dado que no existe un estudio similar que aborde un análisis de tipo comparativo - temporal e histórico de la evolución de la gestión del talento humano en CNT EP agencia Cotopaxi, y que a la vez de manera cualitativa pueda inferir a toda la organización, más aún a esta empresa pública que ha tenido un desarrollo y evolución importante en su organización interna e institucional desde finales del siglo XIX y hasta nuestros tiempos.

Dada la importancia de la gestión de talento humano en las empresas, y la fuerte competencia en el mercado nacional e internacional han optado por expedir y adaptar recursos humanos con nuevos conocimientos que contribuyan con el desarrollo de la organización de una manera eficiente y eficaz en las distintas áreas de trabajo. También es importante mencionar la evolución que genera estos cambios en las distintas organizaciones públicas en las que se rigen a las leyes, políticas y reglamentos que afectan a los trabajadores

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal, como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño laboral. (Arrobo Celi, 2013).

Esta investigación constituirá una oportunidad de compartir criterios tanto desde el nivel directivo, como del personal técnico, operativo y de profesionales de distintas áreas de la empresa pública CNT EP. Cabe mencionar también que esta investigación tiene un aporte documental que contribuirá a la planificación estratégica de la empresa, y del estado en general. De igual manera aportará al ámbito académico y a toda la sociedad, siendo una fuente de información interesante con antecedentes evolutivos de alto impacto, debido a que es una organización gubernamental y cuyo giro de negocio se sustenta en las tecnologías de la comunicación e información.

Sobre la base de las consideraciones anteriores la investigación beneficia a la empresa como tal porque le permitirá proyectarse hacia el futuro con una gestión de talento humano altamente competitivo que aporte con nuevos conocimientos y sea un soporte para la organización.

La utilidad que va a generar esta investigación es de información cualitativa, documental y biográfica con un sustento en la trascendencia progresiva de la gestión de talento humano en una empresa del sector público.

Esta investigación es factible dado la existencia de la información tanto documental, como de fuentes primarias institucionales. De igual manera, como se pretende analizar los factores que afectan a los cambios trascendentales que ha tenido la gestión de talento humano de CNT EP a lo largo del tiempo y de qué manera ésta influye en la sociedad, se podrá acceder a fuentes externas de información.

Ante la situación planteada se debe considerar todos los cambios que ha experimentado la gestión de talento humano en base a los lineamientos y políticas que cambian constantemente en el Ecuador, esto ha permitido mantenerse en el mercado nacional siendo líderes en su área.

El análisis comparativo de la evolución del desarrollo de la gestión de talento humano va dirigido a la empresa del sector público Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP agencia Cotopaxi que está ubicada en la calle Belisario Quevedo y General Maldonado de la parroquia la matriz en la ciudad de Latacunga Provincia de Cotopaxi.

#### 4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

**Tabla 1:** Beneficiarios directos e indirectos del proyecto.

<b>Beneficiarios directos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa CNT Corporación Nacional de Telecomunicaciones agencia Cotopaxi y el Gobierno Central.</li> </ul>
<b>Beneficiarios indirectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiantes del área de conocimiento en administración</li> <li>• Investigadores y académicos interesados en el desarrollo de las instituciones públicas y su gestión.</li> <li>• Sociedad en general.</li> </ul>

**Fuente:** Proyectos de investigación  
**Elaborado por:** Grupo de investigación

## 5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La empresa Corporación Nacional de Telecomunicación CNT EP ha tenido grandes transformaciones desde sus inicios. Las diferentes etapas de esta Institución subyacen a la evolución de la Gestión de talento Humano de la misma, debido a varios factores, principalmente a los ajustes de los diferentes regímenes laborales implantados, producto de la figura legal que la empresa de telecomunicaciones ha adoptado en diferentes épocas y políticas gubernamentales que han impactado directamente en los subsistemas de la Gestión de Talento Humano, generando en los funcionarios, servidores y trabajadores problemas sustanciales para adaptarse, lo cual afecta significativamente a la consecución de los objetivos de esta organización.

No es ajeno a la sociedad los grandes cambios, y más aún en las instituciones públicas debido a la promulgación de nuevas leyes y normativa que rigen a éstas y que se alinean a las políticas, visión e ideología de los gobiernos de turno y a los cambios del entorno global que redundan en el tipo y la calidad del servicio que recibe los ciudadanos, y en el que los protagonistas más importantes a más del público y los clientes, son los empleados y trabajadores de las organizaciones del estado ecuatoriano.

El propósito de este proyecto está orientado a determinar las etapas con las cuales ha evolucionado la empresa Corporación Nacional de Telecomunicaciones, en la gestión de talento humano y los cambios que ha experimentado a lo largo del tiempo mismos que han tenido que acoplarse y mejorar su condición laboral.

La evolución de desarrollo de Talento Humano tiene un papel en la creación de valor como fuente de innovaciones a fin de generar ventajas de competencia sostenida en el tiempo, actualmente se caracteriza no por la cantidad de conocimiento de que dispone el individuo sino por la capacidad de aprender además se agrega compromiso y la acción. (Alvarado & Barba, 2016, pág. 45)

Existen problemas de información insuficiente para diagnosticar de manera adecuada una evolución o involución en la gestión de talento humano de la empresa CNT EP. Esta investigación parte en la recopilación de información en fuentes bibliográficas, leyes y documentos de años anteriores mismo que es imposible encontrar información verídica sobre estudios acerca de la gestión de talento humano, reclutamiento de personal y cambios que ha atravesado, el cual dificulta para nuestro análisis a su vez para la sociedad y especialmente para el ámbito académico que requieran de su información. Los cambios en la gestión del

talento humano han traído nuevos retos para esta empresa ya que acoplarse a estos procesos no es nada fácil y conlleva una importante erogación de recursos.

El Talento Humano, en un esfuerzo por responder mejor a los nuevos desafíos del entorno, buscando soluciones a los nuevos retos que exigían los nuevos tiempos, trasformando una organización especializada, externalizándolas parcialmente sus funciones tradicionales. Estas nuevas funciones conllevan a configurar un nuevo modelo de gestión, llamado Gerencia de Talento Humanos, que actúa como un órgano más abierto donde el personal, también se beneficia de la incorporación de aquí ante esta realidad se entiende que la administración de personal no es otra cosa que decidir acerca del conjunto de normas y reglas prácticas que tratan cómo dirigir y organizar a una persona en su trabajo y que las actitudes hacia los demás son más importantes para la eficiencia y la productividad que los propios elementos materiales. Es importante señalar que la evolución de la gestión de Talento Humano de CNT EP se debe relacionar con las etapas de las diferentes escuelas del pensamiento administrativo, ya que ésta base teórica permitirá argumentar desde una perspectiva científica los diferentes procesos transformadores de esta organización y su aporte a la sociedad ecuatoriana, así como también permitirá sustentar los principales factores que influenciaron en el desarrollo de la administración de los recursos humanos y las políticas institucionales.

## **6. OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Analizar la evolución de la gestión de Talento Humano en la empresa Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT EP) agencia Cotopaxi, mediante una investigación de las diferentes etapas administrativas que ha tenido la empresa desde su origen hasta la actualidad, con la finalidad de contribuir a la planificación de la gestión del Talento Humano y a la planificación estratégica institucional.

### **Objetivos Específicos**

- Recopilar la información necesaria para la investigación requerida por medio de fuentes bibliográficas y sitios web basada en la evolución de la Gestión de Talento Humano que nos permita comparar la situación histórica y actual de la empresa CNT EP.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa Corporación Nacional de Telecomunicación CNT EP agencia Cotopaxi.
- Realizar una entrevista al personal de la empresa CNT EP mediante la elaboración de grupos focales con la finalidad de conocer la percepción y experiencias personales de los colaboradores para que contribuyan al análisis de esta investigación.
- Desarrollar un análisis comparativo de la evolución de la Gestión de Talento Humano en la empresa CNT EP a través de las etapas de desarrollo que ha tenido durante el tiempo con relación a las escuelas del pensamiento administrativo orientados en los 6 subsistemas del Talento Humano de las empresas públicas.

## 7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS

**Tabla 2:** Sistema de tareas con relación a los objetivos planteados

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Actividad (tareas)</b>	<b>Resultado de la actividad</b>	<b>Descripción de la actividad (técnicas e instrumentos)</b>
<b>Objetivo 1:</b> Recopilar la información necesaria para la investigación requerida por medio de fuentes bibliográficas y sitios web basada en la evolución de la Gestión de Talento Humano que nos permita comparar la situación histórica y actual de la empresa CNT EP.	Obtener una base de información de páginas seguras, las mismas que contribuyan con el análisis de esta investigación.	Establecer temas de gran relevancia que aporte al análisis de la evolución de la gestión de talento humano.	La utilización de libros, documentación bibliográfica, artículos entre otros.
<b>Objetivo 2:</b> Diagnosticar la situación actual de la empresa Corporación Nacional de Telecomunicación CNT EP agencia Cotopaxi.	Analizar la situación actual de la empresa mediante factores internos y externos que inciden en su desarrollo.	Contar con una información actual y verídica del comportamiento de la empresa CNT EP.	Matriz de análisis interno y externo (FODA) el cual ayuda a detallar a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa.
<b>Objetivo 3:</b> Realizar una entrevista al personal de la empresa CNT EP mediante la elaboración de grupos focales con la finalidad de conocer la percepción y experiencias personales de los colaboradores para que contribuyan al análisis de esta investigación.	Desarrollo de un guion para realizar la entrevista a al personal administrativo, comercial, técnico y operativo de la empresa CNT EP.	Distintas opiniones acerca de la evolución de la gestión del talento humano con relación a los años de servicios prestados.	A través de entrevistas se logrará obtener información con la elaboración de grupos focales hacia el personal de la empresa CNT EP ya que serán debatidos entre el personal con más antigüedad y el nuevo personal de la empresa

<p><b>Objetivo 4:</b> Desarrollar un análisis comparativo de la evolución de la Gestión de Talento Humano en la empresa CNT EP a través de las etapas de desarrollo que ha tenido durante el tiempo con relación a las escuelas del pensamiento administrativo orientados en los 6 subsistemas del Talento Humano de las empresas públicas.</p>	<p>Establecer ciertas etapas por las que ha atravesado la empresa CNT EP, con relación a las escuelas del pensamiento administrativo en base a los 6 subsistemas del talento humano.</p>	<p>Como resultado se realizara un cuadro comparativo de la evolución histórica que ha tenido la gestión de talento humano en sus distintas etapas.</p>	<p>El instrumento que se utilizo es el libro de las Telecomunicaciones en el Ecuador que realizo la empresa CNT EP.</p>
---	--	--	---

Elaborado por: Grupo de investigación

## 8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICO

### 8.1 Escuelas del pensamiento administrativo

Cada organización tiende a satisfacer sus propias necesidades, y por lo mismo el estado de excelencia alcanzado es privativo de cada organización, es algo que no se puede modelar. “Sigue siendo más sensato el enfoque ofrecido por los proponentes del Desarrollo Organizacional quienes impulsan la idea de crear en cada organización un sentido de alerta para responder de manera proactiva a las exigencias externas e internas” (Mercado H, 2004).

Se ha establecido de acuerdo con las tendencias diferentes escuelas administrativas, las cuales se han clasificado de la manera siguiente:

#### 8.1.1 Escuela Empírica

El empirismo sostiene que la experiencia es la única fuente de conocimiento; cuando se habla de la administración empírica se hace referencia a la que se basa sólo en la práctica.

Los defensores de esta teoría afirman que la experiencia es el factor fundamental que convierte a una persona en un buen administrador, por tanto, se estudia a la administración por medio del análisis de experiencias, con la intención de obtener generalizaciones, es decir, se destacan los factores que originaron éxitos o fracasos de los administradores en casos

particulares, para brindar enseñanzas generales a quienes están interesados en aprender. (De la Mora, 2012, págs. 39-40)

Esta escuela le da poca importancia a los principios administrativos ya que el punto de vista empírico se centra en la experiencia. No se puede suponer que las técnicas aplicadas en una situación particular funcionen de la misma manera en otra, sí se filtra la experiencia al buscar y reconocer relaciones fundamentales que en diversas circunstancias puedan ser útiles para la solución de nuevos problemas.

### **Principios de la escuela empírica**

- Participación y compromiso
- Flexibilidad y adaptación
- Aplicabilidad

Por tanto, la experiencia es importante pero no suficiente, se requiere también de la preparación dentro de un marco conceptual y la continua supervisión del conocimiento científico.

#### **8.1.2 Escuela científica**

A fines del siglo XIX se inició la tendencia a utilizar una metodología denominada “científica”, que hiciera de la administración una disciplina basada no solamente en la experiencia, sino en varios principios. La administración científica nació en las empresas industriales y fueron los ingenieros quienes primero se interesaron por una mejor administración, sobre todo en el área de producción. (Reyes Ponce, 2004, págs. 105-106)

La escuela científica prevalece la utilización de varios principios de la administración demostrando que no se rige en la experiencia que una persona puede tener o adquirirla, esto se da con el fin de llevar un mejor control de las actividades que llevan a cabo las empresas.

En forma unánime, se reconoce al ingeniero estadounidense (Taylor, 1911) como fundador de esta escuela o corriente administrativa, por la publicación, en 1911, de su obra Principios de la administración científica, donde fincó las primeras bases técnicas para la moderna administración. En la productividad quedan involucradas la eficacia y la eficiencia del desempeño individual y organizacional. La eficacia consiste en lograr los objetivos; la eficiencia en obtenerlos con la menor cantidad de recursos.



### Principios de la escuela científica

- **Principio de planeación:** sustituir el criterio individual del obrero, la improvisación y la actualización empírica en el trabajo por métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método.
- **Principio de preparación:** seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes; prepáralos y entrenarlos para que produzcan más y mejor, de acuerdo con el método planeado.
- **Principio de control:** controlar el trabajo para certificar que se ejecuta de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia tiene que cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea la mejor posible.
- **Principio de ejecución:** distribuir de manera distinta las funciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada

#### 8.1.3 Escuela clásica

A esta escuela también se le denomina "tradicional", "operacional" o "del proceso administrativo". Su enfoque se orienta hacia la identificación de las funciones administrativas, es decir, las actividades que realiza el administrador, y al establecimiento de principios administrativos. Se considera que las funciones y principios son universales para todos los administradores. (Paniagua, 2005).

Esta escuela está enfocada a la utilización de los principios de la administración para su proceso que deben ser acatadas por los administradores.

Henri Fayol afirma que “La administración siempre ha existido, pero el progreso actual hace necesario que se ejerza de una manera más técnica, por lo cual, propone un método científico para acumular una serie de conocimientos, producto de la observación, recolección, clasificación e interpretación de los hechos, y de acuerdo con los resultados obtenidos, establecer reglas de validez universal que se integren a la estructura de la disciplina administrativa”. Fayol identifica seis grupos de actividades básicas que se llevan a cabo en las empresas industriales:

- Funciones técnicas, relacionadas con la producción de los bienes.
- Funciones comerciales, que involucran a las operaciones de compra, venta y cambios de los productos.

- Funciones financieras, que abarcan a las operaciones que se efectúan para obtener recursos financieros y la forma de aplicarlos o invertirlos.
- Funciones de seguridad, relacionadas con la protección de los bienes y las personas.
- Funciones contables, que comprenden la realización de inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- Funciones administrativas, son las que realizan todos los jefes al desempeñar cualquiera de las otras cinco funciones señaladas. La actividad o función administrativa, según Fayol, consiste en prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

### **Principios de la escuela clásica**

(Fayol, 2005, págs. 95-97) Señala los siguientes principios el cual es de alta relevancia para la investigación:

- **Autoridad:** Consiste en el derecho de mandar y en el poder de exigir obediencia, quien tiene autoridad, adquiere por consecuencia responsabilidades.
- **Disciplina:** Su esencia es la obediencia y el respeto a las normas establecidas; es absolutamente necesaria dentro de la organización; debe ser mantenida preferentemente mediante un buen liderazgo.
- **Unidad de dirección:** Para la ejecución de un plan o grupo de actividades que tienden al mismo fin, debe haber únicamente un jefe.
- **Remuneración del personal:** Debe establecerse un sistema de remuneración económica que sea justo y satisfactorio para el personal y la organización.
- **Jerarquía:** La constituyen la serie de jefes, desde el que ocupa el puesto más alto, hasta el más bajo, formando una cadena escalar, de autoridad y comunicación suficientemente clara, la cual no será obstáculo para estimular la comunicación horizontal cuando sea benéfica para lograr rapidez en las acciones.
- **Equidad:** Será el resultado de combinar la bondad y la justicia en el trato con el personal de toda la organización.

Los principios de esta administración es el mejor medio para obtener buenos resultados, con respecto a las actividades acordadas en cada empresa, la división de trabajo es la mejor alternativa para obtener el máximo beneficio, considerando el derecho de exigir y mantener la disciplina es absolutamente necesario dentro de una organización, cada persona conoce sus derechos y obligaciones y quien lleva a cabo el liderazgo y los guie en el cumplimiento de sus labores.

#### **8.1.4 Escuela humano-relacionista**

Según (Mercado H, 2004, págs. 29-30) El enfoque de esta escuela se centra en el aspecto humano de la administración, destacando que su desempeño implica actuar con personas mediante las cuales se logran los objetivos de la organización.

La teoría de las relaciones humanas o corriente humano-relacionista tiene como indicador y principal representante a Elton Mayo (1880-1949), psicólogo australiano que en 1922 emigró a Estados Unidos, donde trabajó como profesor en la Universidad de Harvard y consultor de empresas industriales según menciona en el libro de (Mercado H, 2004). Elton Mayo, al frente de un grupo de colaboradores de la misma Universidad, realizó varios estudios de campo en diversas organizaciones, de los cuales cuatro son los más relevantes y estuvieron relacionados con problemas de motivación, que al ser deficiente origina ausentismo, deserción y baja productividad en las empresas.

#### **Principios importantes de la escuela humano-relacionista**

- El comportamiento laboral individual
- El notable incremento de la productividad
- Los administradores deben cambiar su actitud autocrática por una humanística
- El comportamiento individual y grupal

#### **Primer estudio**

Se llevó a efecto de 1923 a 1924, en un molino textil de Filadelfia, uno de los principales problemas era que existía excesiva deserción en un departamento de la empresa, donde el trabajo era monótono y fatigante. Los trabajadores manifestaban gran depresión y, sin razón aparente, renunciaban de manera impulsiva, los incentivos económicos no producían resultados positivos

### **Segundo estudio**

Es el más importante de los realizados por Elton Mayo, se le conoce como "Estudios de Hawthorne" por el nombre de una de las plantas de la empresa en que se llevó a efecto, la Western Electric Company, ubicada cerca de Chicago y que contaba con aproximadamente 3 trabajadores; el estudio se inició en 1927 y en primera instancia, se trató de incrementar la producción mejorando las condiciones físicas del medio ambiente de trabajo. Para tal efecto, se eligió una sección de trabajadores, que fue dividida en dos grupos:

Uno de experimentación y otro de control. Se solicitó la cooperación de los trabajadores para la investigación; el grupo experimental fue sometido a variaciones en las condiciones físicas del medio ambiente de trabajo: iluminación, temperatura, ventilación ruido y humedad. Sin importar las variaciones de las condiciones físicas, la productividad aumentó en ambos grupos, lo cual causó gran sorpresa ya que se suponía que sólo aumentaría en el primer grupo al mejorar las condiciones ambientales.

### **Tercer y cuarto estudios**

Los otros dos estudios importantes de Elton Mayo se efectuaron durante la Segunda Guerra Mundial, ambos se refieren a problemas de ausentismo en empresas industriales. Con las valiosas experiencias anteriores, Mayo y sus colaboradores tenían una mayor comprensión de las causas que ocasionaban tal situación y mediante la aplicación de la teoría de las relaciones humanas, se logró disminuir los altos índices de ausentismo en esas empresas e incrementar la eficiencia y productividad. La exposición de sus estudios, conclusiones y aportaciones de las experiencias realizadas, se encuentran contenidas en sus obras, Problemas humanos de una civilización industrial (1933) y Problemas sociales de la civilización industrial (1945)

Mediante los estudios realizados se puede determinar el estados de los trabajadores, en lo que corresponde su primer estudio es la depresión, motivación ya que realizaban actividades monótonas además ni un aumento de sueldo o algún incentivo permitiría que sus actitud cambiara.

De los cuatro estudios mencionados, el segundo ha sido el más difundido por ser considerado el de mayor importancia. Los resultados de sus estudios aportan una nueva teoría administrativa basada en las relaciones humanas como instrumento para obtener una mayor producción y satisfacción humana en el trabajo, según el criterio de (Jiménez Castro, 2004, págs. 68-69) ya que permite conocer acerca de las condiciones físicas del medio ambiente

como se lleva a cabo las actividades. El tercer y cuarto estudio, se enfoca al trabajo bien realizado para incrementar su productividad ofreciendo un buen producto o servicio.

De estos estudios es muy importante tomar en cuenta el tercer y cuarto estudio ya que está orientado a incrementar la eficiencia y productividad sin menospreciar el primer y segundo estudio que es de suma importancia para conocer acerca de sus trabajadores como se desempeñan laboralmente, el nivel de motivación si se sienten satisfechos en sus funciones y a su vez ofreciéndoles un buen ambiente de trabajo.

### **8.1.5 Escuela Estructuralista**

Según (Paniagua, 2005) Denominada también "escuela del sistema social". Contiene el enfoque sociológico sobre los organismos sociales, y contribuye con grandes aportaciones al estudio de la administración.

El origen de esta escuela se remonta a la aparición de las obras del famoso sociólogo alemán Max Weber, reconocido como el padre de la sociología moderna; después de él la teoría estructuralista ha sido ampliada y enriquecida por otros sociólogos. Taylor, Fayol y Mayo se preocuparon fundamentalmente del estudio particular de empresas industriales.

El campo de los estructuralistas es mayor, ya que su estudio lo hacen sobre todo tipo de organismos sociales; además, no conciben a un organización como un ente aislado, sino como parte de un sistema social, con el cual mantiene relaciones, ejerciendo y recibiendo influencia del medio social que le rodea. En su estudio utilizan y analizan conceptos que maneja.

#### **Principios de la escuela estructuralista**

- Autoridad
- Comunicación
- Estructura de comportamiento
- Estructura de formalización

#### **Elementos estructuralistas principales**

- Los estructuralistas examinan la evolución histórica de las sociedades y los tipos de organizaciones económicas, políticas, culturales, etc., establecidas en ellas. Señalan diversas repercusiones que origino la Revolución Industrial en las sociedades en ellas. La aparición y proliferación de la empresa moderna y concluyen que la sociedad

actual está compuesta por organizaciones, de cuyo funcionamiento efectivo depende la supervivencia de la sociedad.

- Los estructuralistas se interesan por todo tipo de organizaciones que forman parte de la sociedad: productivas, comerciales, políticas, sociales, educativas, etc.
- Los estructuralistas investigan los objetivos de los diversos organismos sociales: empresas, escuelas, prisiones, partidos políticos, ejercito, asociaciones, etc., con sus respectivos objetivos principales, ya sean de carácter económico, político, social, cultural, etc. Estudian también el tipo de participación de los integrantes en la fijación de los objetivos que se propone la organización.
- Los estructuralistas distinguen entre las estructuras funcionales, de autoridad, de comunicaciones y de formalización y burocratización que se presentan en los organismos sociales.

### **8.1.6 Escuela Humano Conductista**

Se le conoce también como "escuela del comportamiento humano" o neo-humano-relacionista, ya que presenta un nuevo enfoque de la escuela de las relaciones humanas, las corrientes humano conductista señala una perspectiva más amplia sobre la importancia del elemento humano en los organismos sociales". (Paniagua, 2005)

(Mc Gregor, 1969). Publicó su libro titulado El aspecto humano de las empresas, donde presenta dos enfoques distintos de dirección y control de los subordinados; cada enfoque tiene como punto de partida la forma de contemplar las características de la naturaleza humana. El primer enfoque es tradicionalista, es producto de ideas y prácticas administrativas que están implícitas en muchas obras sobre administración; a este enfoque lo denomina teoría X. El segundo, al que llama teoría Y, se basa en los descubrimientos de la psicología moderna y lo propone a los administradores como un cambio en su manera de pensar y actuar.

La mayoría de las teorías de la organización consideran que la autoridad es el medio fundamental para el control administrativo; por consiguiente, la estructura organizacional se establece a través de una jerarquía de las relaciones de autoridad y esta constituye el principio básico de la organización. (Mc Gregor, 1969)

## **Teoría x**

Considera que la generalidad de los hombres siente un rechazo natural hacia el trabajo y lo evitara siempre que pueda; el de conseguir un empleo es generado únicamente por la motivación de ganar dinero para poder satisfacer sus necesidades primordiales; por tanto, no les interesa la empresa.

### **Factores:**

- a) El desarrollar esfuerzos físicos y mentales en el trabajo es tan natural como él realizarlos en el juego o el descanso.
- b) Los motivados para comprometerse a lograr objetivos, se genera un amplio margen de autodirección y auto control.
- c) La motivación está relacionada con las recompensas que deben satisfacer todos los niveles de necesidades, culminar con las de realización personal.
- d) En condiciones adecuadas, las personas se habitúan a desear y aceptar responsabilidades.
- e) Las personas poseen capacidad para imaginar, descubrir y crear soluciones a los problemas de la organización.
- f) En las condiciones actuales, la potencialidad de los recursos humanos con que se cuenta.

### **Principios de la teoría X**

- Presentan aburrimiento en el trabajo y lo evita en lo posible.
- Son obligados y amenazados con sanciones para que se esfuercen en el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Tienden a ser perezoso y prefiere ser dirigido, para evitar responsabilidades

### **Los problemas de toma de decisiones**

- Toma de decisiones bajo condiciones de certeza, este tipo se encuentra la programación lineal para maximizar la producción, las utilidades o minimizar costos.
- Toma de decisiones bajo condiciones de riesgo, una de las técnicas de mayor utilidad para tomar decisiones en estas circunstancias es el "árbol de decisión", que permite mostrar en forma gráfica los resultados probables de las diferentes alternativas, para analizarlas y tomar mejores decisiones.

- Toma de decisiones bajo condiciones de incertidumbre, es cuando se tiene que decidir entre varias alternativas, de las cuales se ignora la probabilidad relativa de ocurrencia de cada resultado.

### **Principios de la Teoría Y**

- Que el esfuerzo físico y mental que se realiza en el trabajo es tan natural como el gastado en el juego, en el reposo.
- El esfuerzo necesario para la realización de los objetivos de la organización está en función de las recompensas asociadas con su logro y no necesariamente con el control externo y la amenaza de sanciones.
- El individuo medio, en condiciones deseadas, no sólo acepta responsabilidades, sino también acude a buscarlas.
- No son pocas y están bastante extendidas en las personas cualidades desarrolladas de imaginación, inventiva y de creatividad en la solución de los problemas de la organización.
- Los seres humanos ejercerán auto – dirección y auto – control en el cumplimiento de los objetivos con los que se está comprometido.
- La Teoría “Y”, supone que las necesidades de orden superior dominan a las personas. Suponía también que los supuestos de ésta, eran más válidos que los de la Teoría “X”.
- Propuso ideas como la participación en la toma de decisiones, responsabilidad y desafíos.

### **8.2 Evolución de la gestión de talento humano**

La evolución de la gestión del talento humano analiza el desarrollo, que ha tenido cada empresa o institución durante el tiempo. Según estos acontecimientos (Zamora Hermida, 2015) menciona en su investigación. “Que los cambios que han sufrido las practicas organizacionales, tal como lo menciona Pardo y Porras (2011) quienes se remotan en la época primitiva, en donde el jefe de familia es definido como autoridad, seguida por la época esclavista en donde las tareas de fuerza y el castigo predominan, también se menciona la época feuda caracterizada por la servidumbre y por lo posterior aparece la época industrial con la aparición de la maquina en donde ya surge las relaciones personales, y hasta que se llega a la época de la tecnología y la globalización en donde se torna a la era del conocimiento y del talento humano.”



Estos cambios pueden generar oportunidades o resistencias. Los autores exponen que los distintos modelos de gestión dependen de las diferentes concepciones del personal que ha generado con el paso de los años y ya no es considerado como un costo para la empresa sino que hoy es un recurso indispensable para su sustento en el mercado actual. La gestión del talento humano mediante su evolución con las empresas se ha caracterizado por ser líderes en su área y mantener su capital humano con capacidades desarrollables y que sea una ventaja competitiva de la empresa, con el cual se determine el éxito organizacional.

La gestión de los recursos humanos se ha convertido en pilar estratégico de la gestión empresarial moderna. Cada día las personas constituyen una ventaja competitiva para la organización, y es por ello que la inversión en procesos de selección, contratación, formación, compensación y la evaluación ha crecido en los últimos años. (Jaramillo, 2009)

### **8.3 Gestión de talento humano**

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. Según menciona (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2005, pág. 4)

Es evidente entonces que una organización depende de una buena gestión tanto de talento humano como la de todas sus áreas, de tal forma que la administración del talento humano debe perseguir la optimización de habilidades de las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo para la misma.

### **8.4 Talento Humano**

El Talento Humano tiene por objetivo a la gestión de personas que trabajan en la organización laboral mismas que son portadoras de conocimientos comprendidos con particular atención la planificación o programa implicado en procesos de servicio de producción, de información o de conocimiento que se lleva al cliente además se encarga de la formación interna a requerir y evidenciar en la práctica y la colaboración entre las personas respecto a procesos de trabajo. (Cuesta, 2010, pág. 63)

El talento es un activo estratégico de las empresas. El nuevo paradigma empresarial está centrado en las personas y en los resultados. En la medida en que se cree en él y se actúe en

consecuencia no solo de palabra se podrán aumentar los beneficios e incrementar la satisfacción personal. La visión del área que se tiene hoy es enteramente diferente de la que tenía su configuración tradicional, cuando se llamaba Administración de Recursos Humanos. (Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 2008, pág. 23)

### **8.5 Subsistemas de Talento Humano del Sector Público**

Esta norma tiene por objeto establecer el procedimiento y los instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las unidades de administración del talento humano - UATH de las instituciones Públicas sujetas al ámbito de la Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP, escoger a la persona más idónea entre las y los postulantes para ocupar un puesto público, en función de la relación entre los requerimientos establecidos en la descripción y el perfil de los puestos institucionales y la instrucción formal, la experiencia y las competencias del personal. (Flores, 2013)

#### **Planificación**

Corresponde al índice ocupacional donde se reflejan todos los puestos contenidos en la estructura orgánica, y por cada uno de ellos el detalle de datos de identificación, misión, instrucción formal requerida, interfaz con quien se relaciona, experiencia laboral requerida, actividades esenciales, conocimientos, destrezas, habilidades conductuales, valoración de puestos de acuerdo a la escala de remuneraciones vigente en base de las competencias, complejidad del puesto y grado de responsabilidad del puesto e indicadores de gestión.

#### **Reclutamiento y Selección**

Establece el ingreso a un puesto público que será efectuado mediante concurso de merecimientos y oposición, que evalúe la idoneidad de los interesados y se garantice el libre acceso a los mismos.

#### **Contratación**

Consiste ingresar a la persona a sus filas laborales, es decir, la persona que va a ocupar el puesto de trabajo. Se establece la modalidad establecida por la Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP, pudiendo en este caso ser por tiempo determinado o indeterminado dependiendo de la modalidad de contratación que se aplique.

#### **Inducción**

Es aquella destinada a orientar, difundir y reafirmar en las y los servidores públicos, principios y valores institucionales, acorde con su visión, misión y objetivos además, se le mostrará a la persona el funcionamiento de la empresa ya que considerará fundamentalmente

las características de especificidad de los puestos que ocupan, y servicios del proceso en el que interviene y los objetivos estratégicos institucionales.

### **Capacitación**

Consiste en un plan de capacitación anual con los cursos, pasantías, talleres nacionales e internacionales previstos de presupuesto una vez al año, en base a los resultados de la evaluación del desempeño y a manera de incentivo por las labores realizadas, el cual debe cumplirse bajo la supervisión de las Unidades de Administración de Recursos Humanos y los funcionarios la obligación de asistir a los mismos, ya que es una inversión del estado la actualización de conocimientos e incremento del capital intelectual.

### **Evaluación de desempeño**

Estas pruebas evalúan el nivel de conocimientos técnicos inherentes al perfil de un puesto descrito en las bases del concurso. Incluirán aspectos de carácter práctico (destrezas) cuando el puesto vacante lo amerite, o podrán ser únicamente por escrito. Cuando sean por escrito, serán construidas con metodología de opción múltiple y de preguntas cerradas donde no podrá haber más de una respuesta correcta.

### **Remuneración**

La remuneraciones debe ser acogida por todas las instituciones públicas, al momento de definir el Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos, adicionalmente se puede aplicar la remuneración variable por resultados, siempre y cuando la institución obtenga primeramente una Certificación de Calidad de sus procesos.

## **8.6 Dirección Estratégica**

La dirección estratégica es el procedimiento a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de sus entornos internos y externo, dictan la dirección estratégica, crean estrategias destinadas a la consecución de objetivos establecidos y ejecutan dichas estrategias, todo ello destinadas a satisfacer las exigencias de una parte clave de la organización, trata de las metas y objetivos a largo plazo de la organización, define los propósitos, justifica a existencia y las operaciones de la empresa. (Harrison & Caron, 2002, págs. 45-46)

Las organizaciones son capaces de adquirir y gestionar recursos y capacidades que ofrecen ventaja competitiva, es importante llevar una buena dirección estratégica dentro de una organización ya que se coordina totalmente las funciones. Una dirección estratégica bien

establecida sirve de guía a los directivos y empleados que son los responsables de un plan de acción que pretende llevar a la organización al cumplimiento de sus objetivos.

## **9. PREGUNTA DIRECTRICES**

- ¿Cuáles son los factores más determinantes que inciden en la evolución de la gestión de talento humano en la empresa del sector público CNT?
- ¿Cuáles son los efectos que genera la gestión del talento humano a través del tiempo, en una empresa del sector público CNT?

## **10. DISEÑO METODOLÓGICO**

La presente investigación se basará en fuentes bibliográficas, documentales como artículos, revistas, al igual que la indagación en páginas web con la debida precaución que la información encontrada tenga completa veracidad y de acuerdo a la información hallada se determinaran las etapas de estudio del presente proyecto en relación a las escuelas del pensamiento administrativo, con la evolución de la gestión de Talento Humano de la empresa Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT, desde sus inicios hasta llegar a ser una entidad pública.

### **10.1 Enfoque Cualitativo.**

Este enfoque parte de un análisis documental que permite generalizar la investigación ya que busca descubrir o afinar preguntas de investigación.

La metodología de investigación cualitativa permitirá el proceso de búsqueda de información, la recolección de datos para obtener suficiente contenido, las características básicas de los estudios cualitativos se pueden resumir en que son investigaciones centradas, estudian de manera integral o completa, esta investigación interactúa con los participantes y con los datos, busca respuestas a preguntas que se centran en la experiencia social, cómo se crea y cómo da significado a la gestión de Talento Humano.

### **10.2 Métodos**

#### **Teóricos**

Se utilizará el método deductivo para analizar la información relacionada a la gestión del Talento Humano, partiendo de lo general a lo particular es decir de toda la información recolectada se detallara las etapas de evolución y cómo surgió el desarrollo de la empresa, además permitirá analizar el contenido para determinar la situación en la que se encuentra en la actualidad la empresa.

**Empírico**

Se utilizará la observación utilizando los sentidos para observar el cumplimiento las funciones, los cambios que ha atravesado al empresa mediante los cambios políticos a que normas se rigieron y que tan complejo fue adaptarse a dichos cambios para el desarrollo de la gestión de Talento Humano.

**10.3 Tipo de investigación.****Por su diseño: Documental**

La investigación utilizara fuentes bibliográficas y documentales tales como libros, artículos, tesis y revistas de diferentes autores que aportan las teorías necesarias, para comprender los procesos tanto de enseñanza como de aprendizaje el cual permitirá alcanzar un mayor nivel de desarrollo, con el propósito de aportar nuevos conocimientos útiles para la sociedad.

**De campo**

Esta investigación consistirá en la recopilación de información que parten directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna.

**Técnicas**

Será la entrevista a directivos y trabajadores, mediante la realización de preguntas concretas con la que se pueda recopilar información histórica que reposa en la empresa referente a la gestión de talento humano.

También se utilizara técnica de los grupos focales en una reunión abierta y estructurada, en donde se procura que un grupo de trabajadores seleccionados discutan y compartan criterios, desde la experiencia personal, una temática o hecho que es objeto de investigación.

**Instrumento**

Se aplicara una entrevista y se desarrollara un Focus Group, bien estructurado, donde se procurara que los involucrados nos faciliten información que ayude al proceso de la investigación.

## **11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **11.1 Análisis situacional de la empresa Corporación Nacional de Telecomunicación CNT EP.**

#### **11.1.1 Análisis microambiente**

##### **Reseña histórica**

El acelerado avance tecnológico de los procesos productivos y el uso amplio de las tecnologías de información y comunicación a nivel mundial, obliga a las organizaciones a dar respuestas inmediatas con cambios innovadores. El Ecuador no se ha mantenido al margen en las actualizaciones de la oferta de servicios en telecomunicaciones, tanto así que se ha emprendido en una reestructuración profunda de las empresas que venían prestando este servicio, ANDINATEL S.A en la sierra y PACIFICTEL S.A en la costa. Con la finalidad de brindar un mejor servicio a todos los ecuatorianos y conectar al país mediante redes de telecomunicaciones, la Junta General Extraordinaria y Accionistas de las Compañías ANDINATEL S.A y PACIFICTEL S.A celebrada el 01 de octubre de 2008, resolvió aprobar la fusión de las indicadas sociedades, al amparo de lo dispuesto en el Mandato Constituyente N°15 expedido por la Asamblea Nacional Constituyente, creó la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A.

Mediante decreto Ejecutivo No. 218 de 14 de enero de 2010, publicado en el Registro Oficial No. 122 de 3 de febrero de 2010, expedido por el Presidente Constitucional de la República y en vigencia de la ley de empresas Públicas CNT S.A se convierte en empresa pública, y pasa a ser desde ese momento Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, posteriormente el 30 de julio del 2010 se oficializó la fusión de la empresa de telefonía ALEGRO a la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, entidad que ofrece las más variadas herramientas de comunicación que la convierte en una institución vital para el desarrollo del país. En este sentido la empresa ha realizado esfuerzos para definir una serie de estrategias dirigidas al mejoramiento de los productos y servicios, mejora de procesos de gestión y perfeccionamiento continuo del talento humano, el cual ha garantizado ser una empresa pública con más puntos certificados a nivel nacional con Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001.

## Ubicación

La empresa Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP agencia Latacunga está ubicada en la calle Belisario Quevedo y General Maldonado de la parroquia la matriz en la ciudad de Latacunga Provincia de Cotopaxi.

### Ilustración 1: Instalaciones de la empresa CNT EP



Fuente: Empresa CNT EP. Latacunga

## Misión Empresarial

Brindamos a los ecuatorianos la mejor experiencia de servicios convergentes de telecomunicaciones y TICs, para su desarrollo e integración al mundo, impulsando el crecimiento de nuestra gente y creando valor para la sociedad.

## Visión Empresarial

Ser la empresa líder de servicios convergentes de telecomunicaciones y TICs del Ecuador, a través de la excelencia en su gestión, el valor agregado y la experiencia que ofrece a sus clientes; que sea orgullo de los ecuatorianos.

## Valores corporativos

- ✓ Estamos comprometidos con el cliente.
- ✓ Trabajamos en equipo.
- ✓ Somos eficientes.
- ✓ Innovamos.
- ✓ Actuamos con integridad.
- ✓ Somos socialmente responsables.

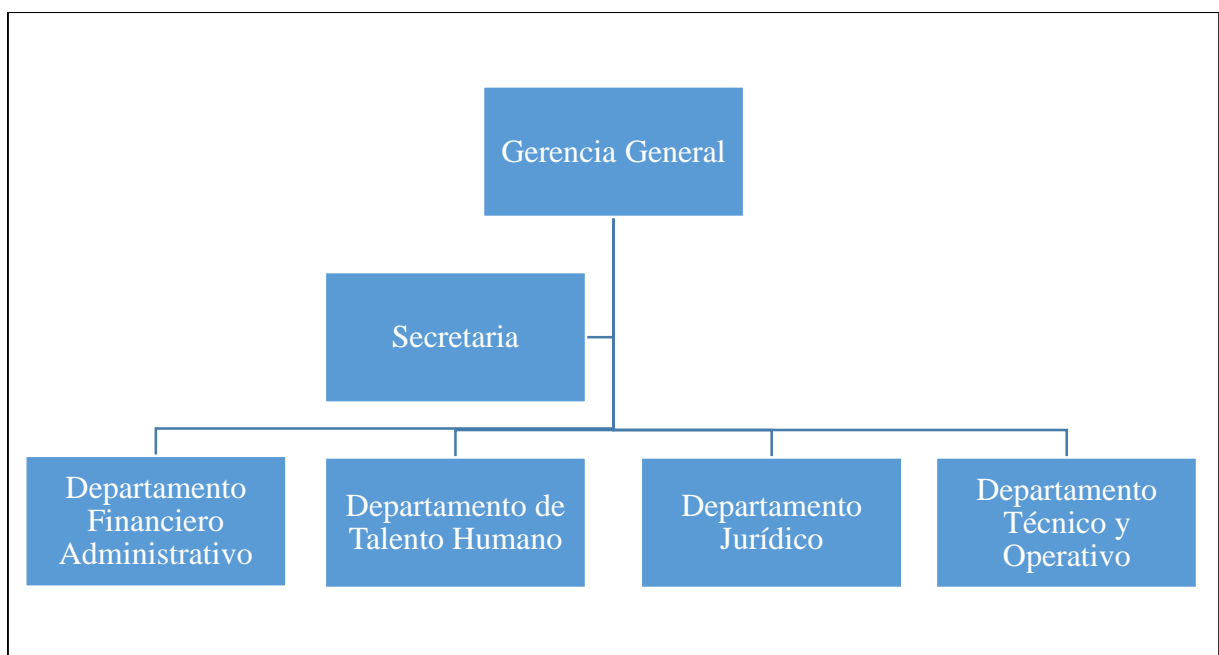
### Objetivos Corporativos

- ✓ Incrementar la cobertura y la base de clientes en todas las líneas de negocio de la empresa.
- ✓ Incrementar el acceso de los ciudadanos a la banda ancha y tecnología de la información y comunicación, tomando en cuenta la planificación territorial.
- ✓ Incrementar la participación de la CNT como principal proveedor de telecomunicaciones en el Sector Público.
- ✓ Mantener la sostenibilidad financiera de la empresa en el largo plazo.

### Objetivos Estratégicos

- ✓ Ser una empresa pública, líder de telecomunicaciones de nueva generación en el Ecuador
- ✓ Incrementar el valor de CNT EP.
- ✓ Orientar la gestión de la empresa a satisfacer de manera sostenible la necesidad de servicios convergentes del ciudadano.
- ✓ Asumir como empresa del estado la responsabilidad de hacer realidad el acceso de todos los ciudadanos a la sociedad de la información y el conocimiento.
- ✓ Atender prioritariamente los requerimientos de su base actual de clientes con servicios convergentes de alta calidad.

**Figura 1:** Estructura organizacional de la empresa (CNT EP) agencia Latacunga



**Fuente:** Empresa CNT  
**Elaborado por:** Grupo de investigación



## **Descripción de la funciones**

(Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, 2016) Realiza un sin número de actividades y cada departamento tiene la responsabilidad de cumplirlas para el beneficio de la misma.

### **Gerencia General**

Este cargo lo ocupa el gerente general de la empresa CNT EP con el fin de ser la cabeza líder y con el propósito de direccionar un plan bien estructurado mediante estrategias empresariales que aseguren la productividad y la competitividad de la empresa en el servicio de las telecomunicaciones, mediante la ejecución de actividades y trabajo planificado a corto y mediano plazo lo cual resulta ser una fortaleza para las institución

### **Secretaria**

Su función es desarrollar y mantener relaciones productivas y respetuosas con los demás y colaborar al cumplimiento de las actividades del gerente general manteniendo una responsabilidad compartida al igual que los demás empleados.

### **Departamento Financiero administrativo**

La labor de este departamento está encaminada en direccionar, organizar, administrar y optimizar los recursos financieros mediante el desarrollo de las funciones contables a través del control de la ejecución del presupuesto, la contabilidad y el manejo óptimo de las cuentas bancarias, así como también del adecuado fondeo para cubrir su presupuesto, amparándose en la legislación vigente en el país.

### **Departamento de Talento Humano**

Es el responsable de brindar soporte en los planes, proyectos y otros referentes al desarrollo del Talento Humano, aplicando instrumentos técnicos según el subsistema asignado. Elaborar, difundir e implantar el modelo de gestión de competencias a nivel nacional incluyendo la sensibilización y capacitación al personal el mismo que aporte al cumplimiento de los objetivos de la institución

### **Departamento Jurídico**

Este departamento está encargado de ejecutar la asesoría en todas las materias o campos que conforman el derecho público y privado, aplicando la normativa legal vigente para realizar todas las acciones necesarias que defiendan los intereses de la Empresa y sus funcionarios, también de atiende los requerimientos de la Procuraduría General del Estado con relación a los contratos de la CNT EP en el ámbito de su competencia.

## Departamento Técnico y Operativo

Se encarga de realizar instalaciones, mantenimientos y reparaciones a la red de CNT EP, brindando soluciones técnicas a nivel local y provincial también autoriza la configuración de equipos y plataformas con accesos a clientes corporativos y gubernamental brindando un soporte técnico el cual permita satisfacer las necesidades de la demanda actual.

## Clientes

La empresa Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP es una institución que con el pasar del tiempo ha ido adoptando credibilidad y fidelidad por parte de sus clientes caracterizándose como líder en el mercado Ecuatoriano.

**Tabla 3:** Tipos de clientes

<b>TIPOS DE CLIENTES</b>	
Clientes fijos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de recargas al por mayor.</li> <li>• Venta de planes móviles</li> <li>• Servicio de internet</li> </ul>
Clientes ocasionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas de recargas diarias o semanales.</li> <li>• Venta de servicios CNT pack</li> </ul>
Instituciones gubernamentales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de planes corporativos, convenios y alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas</li> </ul>

**Fuente:** Empresa CNT EP.

**Elaborado por:** Grupo de Investigación

## Análisis

La empresa posee clientes fijos en la venta de recargas al por mayor, contratación de planes móviles, servicio de internet al igual que clientes ocasionales que realizan recargas diarias o semanalmente y adquieren el servicio de CNT pack. En ventas de módems hay clientes que adquieren planes de internet con equipo incluido y clientes que optan por la compra del modem en prepago, además existen clientes que ingresan a la empresa y adquieren equipos sin plan, conjuntamente existe la venta de planes corporativos que corresponden a convenios y alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas.

En la actualidad existen clientes que tienen un poder de negociación por que Corporaciones Nacional de Telecomunicaciones EP mejora la cantidad y calidad de la información disponible para el cliente, ya que la empresa se encuentra en constantes cambios y mejoras de

las propuestas que se tiene para el mismo, el cual se considera como una **fortaleza** ya que no depende de un único cliente y es notorio que hay un incremento significativo de clientes hoy en día.

### **Proveedores**

La empresa Corporación Nacional de Telecomunicaciones EP actualmente cuenta con un solo proveedor de nivel Internacional quien abastece de productos que la empresa ofrece a sus clientes, motivo por el cual ha impulsado un plan de desarrollado de proveedores con componente nacional para aportar con el desarrollo productivo y económico del país.

**Tabla 4:** Tipos de proveedores

<b>Proveedores</b>	
Equipos celulares	
Controles Universales Modem	Corporation Brishtstar Serving Wireless
Servicio técnico	Insinet

**Fuente:** Empresa CNT EP.

**Elaborado por:** Grupo de Investigación

### **Análisis**

Es preciso definir que la empresa Corporación Nacional de Telecomunicaciones EP se encuentra en el mercado de las telecomunicaciones y telefonía celular mantiene contacto con un proveedor Insinet para el servicio técnico, además que se encuentra administrado por la empresa Brishtstar Serving Wireless siendo este su único proveedor de equipos que la empresa tiene y no existe otro proveedor motivo por el cual representa una **debilidad** para el abastecimiento de equipos ya que el abasto de los productos es una parte básica para el desarrollo de las actividades de la empresa.

### **La competencia**

(Jiménez, 2017) Son empresas que no solamente están en el mismo sector de actividad sino que además ofrecen productos similares, atienden a los mismos segmentos de mercado e imponen las mayores presiones competitivas a la empresa.

**Tabla 5:** Competencia de la empresa CNT EP Agencia Latacunga

N°	Empresa	UBICACIÓN
1		Belisario Quevedo 8-07 Y Juan Abel Echeverría Latacunga, junto almacenes La Ganga, 050104, Latacunga
2		Centro Comercial Maltería Plaza, Local 39 - Av. Eloy Alfaro Y Gatazo, Latacunga
3		Av. Unidad Nacional Y Emilio Sandoval, Edif. Ecudental P.b. Entre Aki Del Sur Y Aneta, Latacunga, Cotopaxi, Ecuador
4		Calle Quito 14-56, Pasaje La Catedral.

Elaborado por: Grupo de Investigación

## Análisis

La empresa CNT EP tiene competencia en el sector con las empresas ante mencionadas que ofrecen servicios y productos similares el cual resulta ser una **amenaza** porque poseen un espacio en el mercado que puede afectar la rentabilidad del negocio ya que la rivalidad aumenta cuando el tamaño del mercado no mantiene un crecimiento constante.

### 11.1.2 Análisis Macroambiente

#### Factor Demográfico

De acuerdo al último censo realizado por el INEC en el año 2010, se estableció que la población de la Ciudad de Latacunga era de 170.489 habitantes, en la tabla se muestra una proyección realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos hasta la actualidad.

**Tabla 6:** Población de la ciudad de Latacunga

Años	Población
2014	188.627
2015	191.593
2016	194.423
2017	197.277
2018	200.094

Fuente: INEC

Elaborado por: Grupo de Investigación

## Análisis

La población de la ciudad de Latacunga se ha incrementado con el paso de los años lo que constituye una **oportunidad** para la empresa ya que existirán más personas que requieran de los productos y servicio que ofrece.

## Factor Económico

### Inflación

La inflación está relacionada con el crecimiento del país y por ende es muy difícil definir de manera objetiva cuales son los niveles normales de inflación, ya que esta depende de muchos factores tanto positivos como negativos.

**Tabla 7:** Inflación Nacional del Ecuador

Mes	Fecha	% Nacional
Enero	31-2018	0.19 %
Febrero	28-2018	0.15 %
Marzo	31-2018	0.06 %
Abril	30-2018	-0.14 %
Mayo	31-2018	-0.18 %

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Grupo de Investigación

## Análisis

Los datos que se refleja en la tabla muestra claramente que existe una deflación el cual desmotiva a las empresas ya que los consumidores aplazan las compras por que intuyen que tendra a bajar a un más los precios, por tal razón esta situación se puede considerar como una **oportunidad** para el mejoramiento de la competitividad, poder fortalecer la prestación de servicios sabiendo que el poder adquisitivo del mercado se encuentra estable lo cual garantiza la mayor demanda de servicios como el de la telefonía fija, celular y el internet.

## Riesgo País

El riesgo país es un rendimiento adicional que exige un inversionista para invertir en el Ecuador y desde ese punto considerar su rentabilidad, porque a mayo riesgo mayor ganancia espera.

**Tabla 8:** Riesgo País

<b>Fecha</b>	<b>Valor</b>
Mayo 27-2018	624
Mayo 28-2018	624
Mayo 29-2018	657
Mayo 30-2018	649
Mayo 31-2018	671

**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** Grupo de Investigación

### **Análisis**

Según los datos que se observa se puede analizar que el Ecuador refleja un riesgo país inestable, sin embargo todo depende de los factores que inciden en su comportamiento y uno de ellos es el ambiente político que se vive en la actualidad ya que el nivel alto del riesgo implica una **amenaza** así la inversión y las posibilidades de empleo y desarrollo

### **Tasa Activa**

**Tabla 9:** Tasa Activa Referencial

<b>Mes</b>	<b>Fecha</b>	<b>%</b>
Enero	31-2018	7.72 %
Febrero	28-2018	7.41 %
Marzo	31-2018	7.26 %
Abril	30-2018	7.63 %
Mayo	31-2018	6.67 %

**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** Grupo de Investigación

### **Análisis**

La tasa activa en los últimos cinco meses ha variado pero aun así los intereses siguen siendo altos por lo que resulta ser una **amenaza** para las diferentes actividades de comercio que se implementan actualmente ya que los financiadores suben sus interés, y por ende no se puede acceder fácilmente a un crédito, además la inestabilidad económica que este genera ponen en duda a las empresas del país.

### **Tasa Pasiva**

La Tasa Pasiva Efectiva Referencial corresponde al promedio pondera por monto, de las tasas de interés efectivas pasivas remitidas por las entidades del sistema financiero nacional al Banco Central del Ecuador, para todos los rangos de plazos.

**Tabla 10:** Tasa Pasiva Referencial

<b>Mes</b>	<b>Fecha</b>	<b>%</b>
Enero	31-2018	4.98 %
Febrero	28-2018	5.06 %
Marzo	31-2018	4.96 %
Abril	30-2018	4.99 %
Mayo	31-2018	4.99 %

**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** Grupo de Investigación

### **Análisis**

La tasa de interés pasiva en los últimos cinco meses muestra un mínimo decrecimiento en sus intereses por lo que puede ser una **oportunidad** para la empresa, por tal razón origina bajo costos de financiamiento de proyectos importantes en la telecomunicaciones, o el pensar en un crecimiento de infraestructura.

### **Producto Interno Bruto**

EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas en el país, únicamente dentro de su territorio. Es decir este indicador se caracteriza como un reflejo de la competitividad de las empresas.

**Tabla 11:** Producto Interno Bruto

<b>Años</b>	<b>PIB %</b>
2014	4.0 %
2015	0.2 %
2016	-1.5 %
2017	3.3 %
2018	1.9%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** Grupo de Investigación

### **Análisis**

De acuerdo a la tabla anterior podemos considerar que el Producto Interno Bruto ha tenido cambios significativos durante los últimos cinco años por lo tanto este indicador está considerado como una **amenaza** para la empresa, porque se disminuye las actividades empresariales y de consumo debido a la poca circulación de dinero en el país y esto hace que la gente no esté en condiciones de acceder al uso de servicios.

### **Factor Político Legal**

(Fernandez, 2010) Está formado por leyes los gobiernos ocupan un lugar preferencial en el análisis del entorno desde el poder de compra pasando por un poder legislativo y la capacidad de apoyar a nuevos sectores mediante políticas de supervivencia.

Cabe destacar también que la empresa CNT EP está regida bajo leyes y organismos de control tales como:

- ✓ Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP
- ✓ Ley Orgánica de Telecomunicaciones
- ✓ Ley Orgánica de Servicios Públicos, LOSEP
- ✓ Código de trabajo
- ✓ La Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, ARCOTEL

### **Análisis**

La empresa Corporaciones Nacional de Telecomunicaciones CNT EP se rige bajo leyes que es supervisada por la Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOSEP ya que la misma determina los procedimientos para la constitución de empresas públicas que deban gestionar los sectores estratégicos con alcance nacional e internacional además establece los medios para garantizar el cumplimiento, de las metas fijadas en las políticas esto representa como una **amenaza** dado que la empresa CNT EP está en constante supervisión por la LOSEP ya que debe cumplir con las normativas establecidas por la misma y en caso de cumplirlas pueden otorgarle graves problemas.

La empresa CNT EP para la prestación de sus servicios está regulada por la Ley Orgánica de Telecomunicaciones ya que se aplica a todas las actividades de establecimiento, instalación y explotación de redes y servicios de telecomunicaciones y a todas aquellas personas naturales o jurídicas que realicen tales actividades a fin de garantizar el cumplimiento de los derechos y deberes de los prestadores de servicios y es considerado como una **oportunidad** ya que garantiza a los ciudadanos el derecho a acceder a servicios públicos de telecomunicaciones de óptima calidad, con precios y tarifas equitativas con el fin de elegir con libertad los productos y servicios.

### **Factor Tecnológico**

Una de las grandes ventajas que existe hoy en día es la tecnología, que va impulsando al crecimiento de toda organización y le permite brindar una cantidad de servicios eficientes, el



cual le ayuda a entablar relaciones más directas con sus clientes, proveedores, incrementar sus ingresos, mejorar los procesos y crear nuevas estrategias para el desarrollo de la misma.

### **Análisis**

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, a través de las redes de telefonía de Internet fija y móvil ha contribuido a disminuir la brecha tecnológica entre las regiones y los ciudadanos al trabajar diariamente en la innovación de nuevos servicios como la implementación de servicio de fibra óptica y a su vez mejorando los ya existentes, el mismo que le caracteriza como una empresa líder en el servicio de las telecomunicaciones generando así una **oportunidad** para su desarrollo frente a la competencia.

### **Factor Social**

#### **Desempleo**

(Marx, 2002) Situación en la que se encuentran las personas que teniendo edad, capacidad y deseo de trabajar no pueden conseguir un puesto de trabajo viéndose sometidos a una situación de desocupación forzosa.

**Tabla 12:** Porcentaje de desempleo según el Banco Central del Ecuador

<b>Mes</b>	<b>Años</b>	<b>Porcentaje</b>
Diciembre	2014	4,54
Marzo	2015	4,84
Junio	2016	6,68
Marzo	2017	5,64
Junio	2018	5,69

**Fuente:** BCE

**Elaborado por:** Grupo de Investigación

### **Análisis**

En los últimos cinco años que se registran los porcentajes de desempleo podemos observar que en el año 2015 existe un incremento con un 4,84% con relación al año 2014 que represento un 4,54%, en el año 2016 existe un crecimiento de 6,68% de desempleo más significativo con relación a los años antes mencionados, para el año 2017 se muestra un 5,64% es decir que hay una disminución con relación al año anterior y para el año 2018 representa un 5,69% mencionando que existe un crecimiento según los datos mostrados.

Estos valores nos muestran que para el año 2015 existe un incremento notable de desempleo a comparación del años 2014 ya que al no tener empleo las personas no tienen ingresos y se limitan a realizar compras o adquirir algún servicio por la falta de dinero lo mismo sucede en el año 2016, mientras que para el año 2017 se presenta una disminución en el número de personas desempleadas mientras tanto en la actualidad se ve reflejado un mínimo incremento en la tasa de desempleo el cual representa una **Amenaza** para la organización.

### **Pobreza**

(Otero, 2002) La falta de capacidad para alcanzar y mantener un nivel de vida aceptable. Por lo tanto, un “pobre” será aquel que sufra alguna “privación” que le impida el logro de este objetivo. Es una situación social y económica caracterizada por una carencia marcada en la satisfacción de las necesidades básicas.

**Tabla 13:** Nivel de pobreza según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

<b>Años</b>	<b>Porcentaje %</b>
2014	22,5
2015	23,3
2016	22,9
2017	21,5
2018	24,5

**Fuente:** INEC

**Elaborado por:** Grupo de Investigación

### **Análisis**

En los últimos cinco años se puede evidenciar que se ha presentado año tras años incremento y reducción en lo que representa la pobreza según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos ya que para los años 2014 y 2015 existen un incremento del 22.5% a 23,3%, en el año 2016 y 2017 existe una disminución con un 22,9% para el año 2018 se observa un incremento del 24,5% con relación al año 2017.

Estos datos registrados evidencian que en los últimos años la pobreza se ha incrementado lo que significaría que es una **Amenaza** para la empresa ya que al no poseer dinero las personas no podrán acceder a la comprar de productos y servicios de la empresa CNT EP.

**Tabla 14:** Matriz FODA de la empresa CNT EP

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal altamente capacitado para el asesoramiento de clientes</li> <li>2. Evaluación del desempeño constante y retroalimentación a los colaboradores</li> <li>3. Ejecución de las actividades mediante trabajo planificado a corto y mediano plazo</li> <li>4. Cuenta con un sistema integrado de desarrollo del Talento Humano que garantiza un equipo de trabajo competente, comprometido a conseguir el logro de los objetivos institucionales</li> <li>5. Cuenta con mecanismos de inducción para las y los servidores con contratos de servicios ocasionales.</li> <li>6. Posee Convenios con instituciones gubernamentales, y demás entidades públicas y privadas para la venta de productos y servicios.</li> <li>7. Ser una Empresa líder en mercado de las telecomunicaciones</li> <li>8. Ser una empresa pública con más puntos certificados a nivel nacional con Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento de la población ya que existe un gran número de clientes potenciales y las necesidades de comunicación son mayores.</li> <li>2. Mayor demanda de servicios telefonía fija, celular y el internet.</li> <li>3. Bajo costos de financiamiento para proyectos o incremento de infraestructura.</li> <li>4. Posee servicios de óptima calidad y fácil acceso para la ciudadanía</li> <li>5. Implementación de nuevas tecnologías e innovación para la dotación de nuevos servicios.</li> <li>6. Implementación de servicio de fibra óptica.</li> </ol>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantiene una alta rotación del personal, lo que afecta desempeño laboral.</li> <li>2. Falta de incentivos a sus colaboradores</li> <li>3. Falta de personal especializado y con experiencia el área técnica integral</li> <li>4. Demora ante la solución inmediata a y reclamos de los clientes (48 horas)</li> <li>5. No mantiene un stock de accesorios y piezas para brindar un mayor servicio al usuario</li> <li>6. Poseer un solo proveedor internacional quien abastece de productos a la empresa</li> <li>7. Falta de cobertura de servicios en zonas vulnerables de sector.</li> <li>8. Al ser una empresa pública, los procesos de ejecución son burocráticos.</li> <li>9. Productos y servicios similares que ofrece la competencia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento del riesgo país en el Ecuador</li> <li>2. Inestabilidad económica en el sector</li> <li>3. Decrecimiento del Producto Interno Bruto</li> <li>4. Incumplimiento de los reglamentos regidos por la LOSEP</li> <li>5. Situación política del país inestable</li> <li>6. Alto índice de desempleo en la Ciudad de Latacunga</li> <li>7. Alto índice de pobreza en el sector</li> <li>8. Empresas de telefonía celular que operan en el mismo entorno geográfico.</li> <li>9. Pérdida de clientes debido a un mal servicio y demora en daños.</li> </ol>

Elaborado por: Grupo de investigación

## **Análisis**

Mediante el análisis situacional realizado a la empresa Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP agencia Latacunga, se puede determinar que las fortalezas que posee la institución están enmarcadas al desarrollo interno que le permita tomar mejores decisiones obteniendo así una ventaja potencial frente la competencia en el sector. En cuanto a las posibles oportunidades dadas en su entorno se puede decir que los factores que involucran en su crecimiento empresarial tienen relación generalmente con la sociedad, los avances tecnológicos, el ambiente político y el sector demográfico que influye en la estabilidad comercial de la empresa.

Según las debilidades identificadas en el análisis es importante mencionar los problemas internos que se presentan son por situaciones imprevistas, los mismos que afectan de manera significativa al desarrollo de sus funciones, dadas las circunstancias el prestigio de la institución se ve afectada y considerando que es una empresa pública debe cumplir con ciertos reglamento que estipula la Ley Orgánica de Servicios Publicas LOSEP. Cabe mencionar también que las amenazas halladas afectan directamente al entorno de la empresa el cual se ve afectado por la situación política, la inestabilidad económica del sector, el índice de pobreza y el desempleo que son factores determinantes para el éxito de CNT EP agencia Latacunga.

## **11.2 Desarrollo y análisis de los grupos focales realizado a los empleados de la empresa CNT EP**

### **Grupos focales**

Para la conformación de los tres grupos focales, se consideró a personal del área Administrativa, comercial y operativa de la empresa, cuya antigüedad se estructuró de la siguiente manera:

- Grupo Focal 1: Personal de 20 a 30 años de servicio
- Grupo Focal 2: personal de 10 a 20 años de servicio
- Grupo Focal 3: Personal de 1 a 10 años de servicio

El objetivo del grupo focal fue el obtener información a través de las vivencias, percepciones y experiencias del personal designado para el resultado en lo que respecta a como considera que ha sido la evolución de la Gestión del Talento Humano en la empresa.

### **Los temas tratados fueron los siguientes:**

- ✓ El trabajo de la GTH beneficia al personal
- ✓ Proceso de reclutamiento de la empresa CNT EP
- ✓ Proceso de selección
- ✓ Sistemas de contratación del personal
- ✓ Proceso de inducción
- ✓ Sistema de incentivos
- ✓ La evaluación del desempeño laboral en la empresa
- ✓ El sistema de capacitación en la empresa
- ✓ La clasificación de puestos
- ✓ El sistema de vacaciones
- ✓ El clima laboral en la empresa CNT EP
- ✓ El trato de la empresa hacia sus colaboradores es el apropiado
- ✓ Las obligaciones y derechos que tienen los trabajadores en la empresa CNT EP

**Tabla 15:** Grupo focal 1 personal de 20 a 30 años de servicio

Preguntas	GRUPO FOCAL N°1					Variable
	Sandra Cortes	Alex Andana	Carmelina Torres	Juan Rodríguez	Katy Navas	
¿Considera que el trabajo que realizaba la Gestión de Talento Humano le beneficia? si/no. ¿Por qué?	Si porque se encarga del bienestar de los trabajadores	Si por que apoya al personal	Si porque se preocupa de mantener capacitado al personal	Si porque la empresa quiere personas motivadas y comprometidas con su trabajo	Si porque nos permiten interrelacionarnos	Si existe la preocupación por el bienestar de los trabajadores
¿Cómo puede describir que fue su proceso de reclutamiento cuando ingreso a laborar a la empresa CNT EP?	Recepto la carpeta para ser enviada a Quito para su análisis y selección	Solo fue bajo el remplazo de un vacante	Solo fue bajo el remplazo de un vacante	Se me solicito la carpeta para ser enviada a Quito	Mediante evaluación y una entrevista personal	Remplazo de vacantes y Recepción de carpetas
¿Cómo puede describir que fue su proceso de selección cuando ingreso a laborar a la empresa?	Fue un proceso que demoro algunos meses y solo fue bajo entrevistas	Por medio de una entrevistas	Fue por medio de una entrevista en la ciudad de Quito y se realizaba a nivel nacional	Fue por concurso de merecimiento	Se tomó en cuenta la evaluación y la entrevista	Mediante entrevistas

Conforme al tiempo que lleva laborado en la empresa ¿Cómo ha sido el sistema de contratación del personal?	Por un contrato por tiempo indefinido pero pasado los 12 meses de trabajo éramos considerado de planta	Mediante la firma de un contrato con lo dispuesto en el código de trabajo	A través de un contrato en donde señala el cargo, la remuneración y el tiempo de trabajo	Mediante un contrato según el código de trabajo	Analiza la carpeta, entrevista y se procede a la firma de un contrato	Contrataban por tiempo indefinido mediante un contrato según el código de trabajo
¿Cómo puede describir que fue su proceso de inducción cuando ingreso a laborar a la empresa?	Auto preparación	Auto preparación	Mi jefe de área solo me indico mi lugar de trabajo y muy brevemente lo que tenía q hacer y solo fue 1 Día	Auto preparación y por ayuda de mis compañeras de trabajo	Solo se me indico el puesto y el área de trabajo todo lo demás fue auto preparación	Auto preparación
¿Cómo ha cambiado el sistema de remuneración durante el tiempo que usted lleva laborando en la empresa?	De remuneración básica escalafonaria Remuneración básica unipersonal y en la actualidad se maneja el sistema de remuneración variable	Ha cambiado de manera significativa, antes era mejor la remuneración básica unipersonal porque se consideraba los años de servicio	No he tenido variantes en mi remuneración	Depende el área de trabajo porque algunos perciben una remuneración variable otras fija	No ha existido incremento de sueldo	Remuneración unipersonal Remuneración variable

¿Cómo se ha desarrollado el sistema de incentivos durante el tiempo que usted labora en la empresa?	Nos entregaban un bono de vacaciones y nos capacitaban	Nos premiaban con bonificaciones por tiempo de servicio y capacitaciones	Los incentivos eran bonificaciones por tiempo de servicio y de vacaciones	Recibíamos un bono cuando salíamos a vacaciones y por el tiempo de servicio	Nos premiaban con bonificaciones y capacitaciones	Bono de vacaciones Bono por tiempo de servicio Capacitaciones
¿Anteriormente como era evaluado su desempeño laboral en la empresa y cada que tiempo lo realizaban?	Antes no éramos evaluados	Solo nos evaluaba nuestro jefe inmediato	Cada 2 años anteriormente	Anteriormente nos evaluaba nuestro jefe inmediato	Nos evaluaban con el método de 90ª cada 2 años	Evaluaba el jefe inmediato cada 2 años
Durante el tiempo que usted lleva laborando en la empresa ¿cómo se ha desarrollado el sistema de capacitación y cada que tiempo lo realizan?	La capacitación antes era contantemente y en los últimos años poco o nada	Recibíamos capacitaciones cada trimestre	Antes teníamos una capacitación cada trimestre continuas en el año	Antes existía mayor capacitación y lo realizaban 3 o 4 veces al año	No recibimos capacitaciones	Se capacitaba al personal trimestralmente
¿Cómo se ha llevado a cabo la clasificación de puestos en el tiempo que usted laborando en la empresa?	Con concursos de merecimiento que se realizaba dentro de la empresa	Mediante estructura orgánica funcional	la	La estructura está basada en competencias profesionales	Mediante HEADCOUNT instructivo	Con concursos de merecimiento de forma interna Concursos de merecimiento de forma interna



Conforme al tiempo que lleva laborado en la empresa ¿Cómo se llevaba a cabo el sistema de vacaciones?	Conforme al código de trabajo Una vez al año 15 días de descanso y se me han incrementado a 30 días por antigüedad	Se realiza un <b>cronograma anual</b> en el área técnica la cual es avalada por talento humano	El jefe de área presenta una <b>cronograma de vacaciones anuales</b> el mismo que debe ser elaborado con el personal de cada área	Mediante <b>calendario anual</b>	<b>Anualmente</b> y el tiempo que corresponda	Mediante cronograma anual y conforme lo dispuesto por el código de trabajo
¿Durante el tiempo que lleva laborando describa como se ha manifestado el clima laboral en la empresa CNT EP?	Con el paso de los años se ha ido <b>deteriorando</b> por el aumento de colaboradores	A <b>desmejorado</b> al pasar el tiempo	Al ser una empresa pública (EP) el clima laboral tuvo un cambio <b>desfavorable</b>	Solo se ha manifestado buenas relaciones laborales por áreas	<b>No es bueno</b> desde hace 5 años	Existe una similitud en las respuestas lo cual da entender que no existe un buen clima laboral en la empresa
¿Considera que el trato de la empresa hacia sus colaboradores es el apropiado?	<b>No</b>	Definitivamente era mejor en tiempos pasados	<b>No</b> , en todos los aspectos	<b>No</b>	De la empresa Si	La mayoría de las respuestas coinciden en que "No" existe un buen trato hacia sus colaboradores
¿Qué opina usted acerca de las obligaciones y derechos que tenían los trabajadores en la empresa CNT EP?	<b>No han cambiado</b> desde que ingrese a la empresa	Siguen vigentes <b>no han habido</b> cambios	Son adecuados y equitativos, es cuestión del personal cumplir y hacerlos cumplir	Existe un reglamento vigente que <b>no ha cambiado</b>	Se cumplen según se presenten	No han cambiado

Fuente: Empresa CNT EP  
Elaborado por: Grupo de investigación

**Tabla 16:** Grupo focal 2 personal de 10 a 20 años de servicio

Preguntas	GRUPO FOCAL N°2					Variable
	Francisco Berrazueta	María Escobar	Oracio Jiménez	Fernando Salazar	Heidy Alban	
¿Considera que el trabajo que realizaba la Gestión de Talento Humano le beneficia? si/no. ¿Por qué?	Si, ya que se atiende los pedidos de los colaboradores a tiempo	Sí, porque <b>beneficia</b> a los colaboradores de la empresa	Si, ya que es una de las directrices para cumplir con el reglamento de la institución	Sí, porque la gestión que realiza nos <b>beneficia</b> en el cumplimiento de las funciones	Sí, porque trabaja en <b>beneficio</b> de los colaboradores de la empresa	Si beneficia
¿Cómo puede describir que fue su proceso de reclutamiento cuando ingreso a laborar a la empresa CNT EP?	Mediante <b>convocatoria en la prensa y medios de comunicación</b>	De manera pública en la prensa	Fue de manera <b>pública, en los medios de comunicación</b>	Por una recomendación	Recepción de carpetas	Convocatoria por Prensa y medios de comunicación
¿Cómo puede describir que fue su proceso de selección cuando ingreso a laborar a la empresa?	Por pruebas de conocimiento y <b>evaluación de competencias</b>	Por conocimientos básicos en telefonía	De manera transparente, mediante <b>concurso de méritos y oposición</b>	Por <b>evaluación de competencias</b>	Por <b>concurso de méritos y oposición</b>	Concurso de méritos y oposición  Evaluación de competencias
Conforme al tiempo que lleva laborado en la empresa ¿Cómo ha sido el sistema de contratación del personal?	En función de las <b>competencia establecidas en el perfil del puesto</b>	Mediante un contrato por tiempo indefinido	Conforme lo dispuesto al reglamento del código de trabajo	Según la estructura orgánica de CNT y puede ser temporal o permanente	Es un sistema transparente que se basa en la <b>competencia establecidas en el perfil puesto</b>	Competencia establecidas en el perfil del puesto

¿Cómo puede describir que fue su proceso de inducción cuando ingreso a laborar a la empresa?	No muy bueno falta más Inducción para poder acoplarse rápidamente a la gestión de la empresa	El proceso solo demoro 1 día	De manera rápida y fue por parte de mis compañeros	El proceso fue de manera rápida solo demoro 1 día	De manera rápida tenemos que auto prepararnos para coger el ritmo de trabajo	De manera rápida
¿Cómo ha cambiado el sistema de remuneración durante el tiempo que usted lleva laborando en la empresa?	Mi sistema de remuneración es variables y depende de cada área de trabajo	Ingrese con el sueldo básico después se me modifico a una remuneración variable por cumplimiento de metas	Al ser una empresa pública el cambio ha sido minino	No ha cambiado el sistema sigue siendo el mismo, la remuneración variable y fija en algunos caso	No ha cambiado	No ha cambiado Se conserva una remuneración variable
¿Cómo se ha desarrollado el sistema de incentivos durante el tiempo que usted labora en la empresa?	El único incentivo es la remuneración adicional por el cumplimiento de metas	Por medio de cumplimiento de metas	En mi caso no existe ninguno tipo de incentivos	De manera periódica gracias a las marcas con la que la empresa tiene convenios	Por la venta de productos	Por el cumplimiento de metas
¿Anteriormente como era evaluado su desempeño laboral en la empresa y cada que tiempo lo realizaban?	Cada año y de manera general	De manera anual	Por indicadores de ventas y atención al clientes de manera trimestral	Nos evaluaban anualmente y en la actualidad de manera trimestral	Dependiendo del área de trabajo, anual o trimestral	Trimestral y anual

Durante el tiempo que usted lleva laborando en la empresa ¿cómo se ha desarrollado el sistema de capacitación y cada que tiempo lo realizan?	La capacitación ha sido constante y son en base a los requerimientos de cada área	De acuerdo al área de trabajo, en el caso del área comercial, la actualización de conocimiento es constante (cada mes)	La capacitación nos han dado de acuerdo a las necesidades y nuevas formas del sistema dependiendo de cada área de trabajo y la capacitación es constante	En mi caso la capacitación se realiza anualmente	El sistema de capacitación se ha llevado de manera eficiente y nos capacitan de manera anual	La capacitación es constante
¿Cómo se ha llevado a cabo la clasificación de puestos durante el tiempo que usted laborando en la empresa?	La empresa solicita específicamente cada uno de los cargos	Los cargo son direccionados específicamente desde Quito	Mediante las funciones que realiza cada empleado y el perfil idóneo para el mismo	Siempre se ha direccionado los cargos desde la Matriz en Quito y se han clasificado conjuntamente con el área talento humano	La clasificación de puestos se ha realizado dependiendo el perfil profesional de cada colaborador	Cada cargo es direccionado desde Quito  Perfil idóneo y profesional
Conforme al tiempo que lleva laborado en la empresa ¿Cómo se llevaba a cabo el sistema de vacaciones?	Se planifica en reuniones con el jefe de cada aérea para las vacaciones anuales	Se planifica en reuniones de cada aérea para las vacaciones anuales	Mediante planificación de los jefes de área en conjunto con talento humano	Organizadamente y cada año se nos notifica	Se planifica en reuniones de cada aérea para las vacaciones anuales	Se planifica en reuniones de cada aérea
¿Durante el tiempo que lleva laborando describa como se ha manifestado el clima laboral en la empresa CNT EP?	El clima laboral es adecuado y eso permite que nos desempeñemos mejor en nuestras funciones	De Excelente manera	Siempre hay pequeñas diferencias pero se intenta resolver para mantener un buen clima laboral en la empresa	Ha Existido un buen clima laboral y eso no ha permitido que las relaciones entre colaboradores se debiliten.	El clima laboral es apropiado y considero que como empresa pública debería ser de mejor manera	La mayoría de las respuestas coinciden en que Si existe un adecuado clima laboral en la empresa

¿Considera que el trato de la empresa hacia sus colaboradores es el apropiado?	Sí, porque todo se maneja con su debido respeto	A veces, por son poco insensibles ante cualquier emergencia	Sí, porque siempre estamos a la predisposición de la institución	Sí, pero también considero que depende del área de trabajo	A veces	Si existe un buen trato hacia los colaboradores
¿Qué opina usted acerca de las obligaciones y derechos que tenían los trabajadores en la empresa CNT EP?	Todo depende de nosotros como trabajadores si cumplimos con nuestras obligaciones deben respetar nuestros derechos	Si son respetados en lo absoluto, al igual que nosotros cumplimos con nuestras obligaciones	Que es orientado al crecimiento institucional y personal de cada uno de nosotros como empleados	Como trabajadores debemos cumplir con nuestras obligaciones, y como tal se debe respetar nuestros derechos	Nuestros derechos si son respetados y de igual manera cumplimos con nuestras obligaciones	Si respetan nuestros derechos Cumplimos con nuestras obligaciones

Fuente: Empresa CNT EP  
Elaborado por: Grupo de investigación

**Tabla 17:** Grupo focal 3 personal de 1 a 10 años de servicio.

GRUPO FOCAL N°3						
Preguntas	Johana Caguano	Cristian Culqui	Iveth Tovar	Lorena Molina	Cristina Bustos	Variable
¿Considera que el trabajo que realiza la Gestión de Talento Humano le beneficia? si/no. ¿Por qué?	Es el departamento encargado de velar por el bienestar de los trabajadores.	Si ya que está pendiente de los trabajadores se sientan bien y cumplan cada una de las funciones.	Si ya que se promueve a la unión de los colaboradores.	Si porque mediante el departamento no se permite que se vulneren los derechos del empleado y se predomina su bienestar.	Si por que promueve y ayuda a los empleados.	Si existe apoyo por parte del departamento ya que están pendientes en el bienestar de los trabajadores.
¿Cómo puede describir que fue su proceso de reclutamiento cuando ingreso a laborar a la empresa CNT EP?	Se generó postulación de puestos luego presentación de carpetas.	Fue Motivador y Organizado una vez que ingrese a la página web de la empresa y llene mis datos me otorgaron una fecha en la que entregue la carpeta.	Ingrese a la plataforma de la empresa CNT. Presente la carpeta en la oficina de Talento Humano.	Mediante procesos se da el postula miento en páginas web subí mi base de datos después presente la carpeta.	Mediante el registro en la página web como aspirante y luego a la entrega de carpetas.	Mediante postulación en página web. Entrega de carpetas.

<p>¿Cómo puede describir que fue su proceso de selección cuando ingreso a laborar a la empresa?</p>	<p>Fue regulado y controlado por las personas encargadas de <b>entrevistar</b> antes de ello hubo un examen de conocimiento marcado por puntuaciones en distintas fases</p>	<p>Se cumplió cada uno de los procesos que fueron de un <b>examen, presentación del perfil profesional</b> y por ultimo fui llamado a una <b>entrevista</b> de trabajo.</p>	<p>Me llamaron para una <b>prueba de conocimiento</b> <b>revisión de carpetas</b> luego una <b>entrevista</b> y realizaron un informe técnico de las mejores puntuaciones.</p>	<p>Dependiendo al perfil solicitado, la selección del personal ahora es por el concurso de méritos y oposición</p>	<p>Mediante una <b>entrevista</b> de trabajo una vez seleccionada y haber cruzado las fases.</p>	<p>Aplicación de una prueba de conocimiento, revisión de carpetas y la entrevista una vez cumplida las fases se procede a firmar unas actas y se realiza un informe técnico de las mejores puntuaciones.</p>
<p>Conforme al tiempo que lleva laborado en la empresa ¿Cómo ha sido el sistema de contratación del personal?</p>	<p>Sigue un proceso estipulado según normas y procesos regulares bajo la ley orgánica de las empresas públicas.</p>	<p>Es bueno y la contratación se da por <b>concursos o méritos</b> propios asciende de puesto. Se da el <b>contrato temporal</b> también conocido <b>nombramiento provisional</b> o <b>contrato indefinido</b>.</p>	<p>Es bueno de acuerdo al <b>concurso de mérito</b> y oposición. Por contrato de <b>nombramiento provisional</b> de 3 meses a prueba. Por <b>contrato indefinido</b></p>	<p>Transparente se contrata a personal calificado y son contratos temporales.</p>	<p>Es bueno ya que se contrata a <b>personal preparado y son contratos temporales, indefinidos.</b></p>	<p>Contratan a personal calificado, bajo la ley orgánica de las empresas públicas. Contratos temporales también conocidos como acciones personales o nombramiento provisional. Contrato indefinido.</p>

¿Cómo puede describir que fue su proceso de inducción cuando ingreso a laborar a la empresa?	Consisten en la orientación ya que está cumpliendo el periodo de prueba de una semana en el que debe darse para conocer las funciones de la institución.	Me enseñaron cada uno de los procesos bajo una supervisión todo lo que tenía que realizar de acuerdo a mis funciones.	Es bueno ya que en una semana a prueba nos orientan además hacen la entrega de un reglamento.	Es una semana de inducción a prueba muy corto además no hay para todos no existe mucho tiempo de inducción.	Fue mediante cursos que me dieron a conocer sobre las funciones bajo una supervisión ya que acelera el proceso de integración.	Se les dio a conocer las funciones tras una semana de preparación aun que mencionan que no existe el sistema de inducción para todas las áreas y es muy corto el tiempo. Bajo supervisión.
¿Actualmente cómo se maneja el sistema de remuneración dentro de la empresa CNT EP?	La remuneración es fija y variable para los ATC que son de atención al cliente y asesores comerciales, son puntuales los pagos.	En el caso de atención al cliente se recibe la remuneración fija y variable de acuerdo al cumplimiento de metas.	La remuneración es fija se recibe mensualmente. La remuneración variable bajo cumplimiento de metas para el área comercial.	La remuneración es fija además es muy baja para el trabajo realizado.	Remuneración fija. Remuneración variable en el caso de asesores comerciales de acuerdo al cumplimiento de metas mensuales.	La remuneración es fija. La remuneración variable. Únicamente bajo cumplimiento de metas de los asesores comerciales y los de atención al cliente.
¿Actualmente cómo se desarrolla el sistema de incentivos en la empresa?	El incentivo es económico siempre y cuando se cumplan las metas en el caso de un asesor comercial.	Se desarrolla mediante el cumplimiento de metas.	En el área financiera no hay sistema de incentivos.	Incentivos con una remuneración variable por cumplimiento de metas mensuales para el área comercial	No existe incentivo.	No hay incentivos en todas las áreas excepto el área comercial por cumplimiento de metas.



¿Cómo es evaluado su desempeño laboral en la empresa y cada que tiempo lo realizan?	Las evaluaciones son mensuales y <b>anuales</b> se lo realizan mediante una plataforma.	Es realizado cada <b>año</b> .	De forma <b>anual</b> es una evaluación de comportamiento.	Depende el cargo y funciones se da la evaluación <b>anual</b> .	<b>Cada año</b>	La evaluación es anual.
¿Actualmente cómo se desarrolla el sistema de capacitación en la empresa y cada que tiempo lo realizan?	El sistema de <b>capacitación se realiza cada mes</b> .	La formación y <b>capacitación se nos hace cada mes</b> por un guía.	Haya capacitaciones virtuales <b>cada mes</b> .	Se da periódicamente la capacitación y es de forma virtual.	<b>Se da cada mes</b> mediante correos.	La capacitación se da cada mes y lo realizan virtualmente.
¿Cómo se ha llevado a cabo la clasificación de puestos durante el tiempo que usted lleva laborando en la empresa?	Las o los postulantes presentan los requisitos directamente para el puesto y aplican al mismo.	De acuerdo al <b>manual de funciones</b> que maneja la empresa.	De acuerdo al <b>manual de funciones</b> o bajo un concurso de mérito.	No es tomado mucho en cuenta el trabajo y la experiencia.	<b>Mediante el manual de funciones</b> creación de vacantes.	Se realiza de acuerdo al manual de funciones que maneja la empresa.
Conforme al tiempo que lleva laborado en la empresa ¿Cómo se lleva a cabo el sistema de vacaciones?	Las vacaciones se llevan a cabo a partir de <b>1 año</b> laboral y son 15 días permitidos por la ley.	<b>Cada año</b> y con el cronograma correspondiente y son 15 días.	De acuerdo a la planificación <b>cada año son 15 días</b> de vacaciones.	Se realiza calendario <b>anual</b> para que todo el personal pueda gozar de sus vacaciones.	Se da <b>cada año</b> y son 15 días.	Las vacaciones se dan cada año. (15 días)

¿Durante el tiempo que lleva laborando describa como se ha manifestado el clima laboral en la empresa CNT EP?	Hace falta un poco de comunicación y amabilidad entre supervisores y empleados.	Es bueno ya que existe compañerismo con todas las áreas.	Es adecuado el clima laboral.	Se ha deteriorado con el pasar del tiempo antes era excelente.	Es bueno y que existe trabajo en equipo.	Adecuado
¿Considera que el trato de la empresa hacia sus colaboradores es el apropiado?	Si es el apropiado aunque existen sanciones.	Si es muy bueno el trato.	Si es el apropiado en distintas áreas de la empresa.	Si es el apropiado.	Si el trato es el apropiado.	La empresa CNT mantiene un buen trato con sus colaboradores.
¿Qué opina usted acerca de las obligaciones y derechos que tienen los trabajadores en la empresa CNT EP?	Las obligaciones y derechos deben ser cumplidas ya nos ayuda a cumplir con las metas de la empresa.	Son respetados al igual que nosotros como empleados cumplimos con nuestras obligaciones	Nos ayuda al cumplimiento de actividades reglamento interno de la CNT.	Se hace respetar los derechos y obligaciones de los empleados el cual es aplicado con el reglamento.	Se cumplen de una forma oportuna entre las dos partes.	Se genera de ambas partes para el bienestar de sus empleados y de la empresa.

Fuente: Empresa CNT EP  
Elaborado por: Grupo de Investigación

**Tabla 18:** Agrupación de los grupos focales.

Preguntas	Agrupación de Grupo Focales			Variable
	G.F. NO. 1	G.F. NO. 2	G.F. NO. 3	
¿Considera que el trabajo que realizaba la Gestión de Talento Humano le beneficia? si/no. ¿Por qué?	Si existe la preocupación por el bienestar de los trabajadores	Si beneficia	Si existe apoyo por parte del departamento ya que están pendientes en el bienestar de los trabajadores.	Existe respaldo por parte del departamento GTH en el bienestar de sus empleados.
¿Cómo puede describir que fue su proceso de reclutamiento cuando ingreso a laborar a la empresa CNT EP?	Remplazo de vacantes y Recepción de carpetas	Recepción de carpetas	Mediante postulación en página web. (Base de datos) Entrega de carpetas.	A diferencia del primer y segundo grupo focal se da el proceso de reclutamiento mediante el postulación en páginas web. Luego la recepción de carpetas.
¿Cómo puede describir que fue su proceso de selección cuando ingreso a laborar a la empresa?	Mediante entrevistas	Concurso de méritos y oposición  Evaluación de competencias	Aplicación de una prueba de conocimiento, revisión de carpetas y la entrevista una vez cumplida las fases se procede a firmar unas actas y se realiza un informe técnico de las mejores puntuaciones	En la actualidad la selección se realiza mediante fases la revisión de la carpeta en porcentajes, una prueba de conocimiento, y una entrevista ingresa el gerente, el jefe directo del área y el representante de RH, o por concurso de méritos propios.

<p>Conforme al tiempo que lleva laborado en la empresa ¿Cómo ha sido el sistema de contratación del personal?</p>	<p>Contrataban por tiempo indefinido mediante un contrato según el código de trabajo</p>	<p>Competencia establecidas en el perfil del puesto</p>	<p>Mediante concursos y méritos propios. Contratan a personal calificado, bajo la ley orgánica de las empresas públicas. Contratos temporales también conocidos como acciones personales o nombramiento provisional. Contrato indefinido.</p>	<p>La contratación del personal se da a través de contratos temporales conocido también como nombramiento provisional valido por 90 días que está en constante evaluación cada mes. Contrato indefinido si logra superar una cierta puntuación en el lapso de los 90 días se le otorga este contrato.</p>
<p>¿Cómo puede describir que fue su proceso de inducción cuando ingreso a laborar a la empresa?</p>	<p>Auto preparación</p>	<p>De manera rápida</p>	<p>Se les dio a conocer las funciones tras una semana de preparación</p>	<p>Claramente se observa que las respuestas no tienen una relación entre sí ya que el sistema de inducción para todos no es el mismo.</p>
<p>¿Cómo ha cambiado el sistema de remuneración durante el tiempo que usted lleva laborando en la empresa?</p>	<p>Remuneración unipersonal <b>Remuneración variable</b></p>	<p>No ha cambiado  Se conserva una <b>remuneración variable</b></p>	<p>La remuneración es fija. La remuneración variable únicamente bajo cumplimiento de metas de los asesores comerciales y los de atención al cliente.</p>	<p>La remuneración es variable siempre y cuando haya cumplido las metas mensuales en el caso de los ATC que son atención al cliente y asesores comerciales. La remuneración es fija no existe aumento del mismo.</p>

<p>¿Cómo se ha desarrollado el sistema de incentivos durante el tiempo que usted labora en la empresa?</p>	<p>Bono de vacaciones Bono por tiempo de servicio Capacitaciones</p>	<p>Por cumplimiento de metas</p>	<p>el No hay incentivos en todas las áreas excepto el área comercial por cumplimiento de metas.</p>	<p>En la actualidad existen incentivos por cumplimiento de metas mensuales únicamente para los (ATC) atención al cliente y para los asesores comerciales es decir en el área comercial en otras áreas no existe incentivo.</p>
<p>¿Anteriormente como era evaluado su desempeño laboral en la empresa y cada que tiempo lo realizaban?</p>	<p>Evaluaba el jefe inmediato cada 2 años</p>	<p>Trimestral y anual</p>	<p>La evaluación es anual</p>	<p>A diferencia del primer grupo focal la evaluación del desempeño laboral hoy en día es anual.</p>
<p>Durante el tiempo que usted lleva laborando en la empresa ¿cómo se ha desarrollado el sistema de capacitación y cada que tiempo lo realizan?</p>	<p>Se capacitaba al personal trimestralmente</p>	<p>La capacitación es constante</p>	<p>La capacitación se da cada mes y lo realizan virtualmente.</p>	<p>No existe concordancia ya con el pasar del tiempo la capacitación se realiza es mensual por un guía y es de forma virtual.</p>
<p>¿Cómo se ha llevado a cabo la clasificación de puestos durante el tiempo que usted laborando en la empresa?</p>	<p>Concursos de merecimiento de forma interna</p>	<p>Cada cargo es direccionado desde Quito  Perfil idóneo y profesional</p>	<p>Se realiza de acuerdo al manual de funciones que maneja la empresa.</p>	<p>Existe una similitud ya que se maneja bajo el manual de funciones para la clasificación de puestos por concurso de merecimiento propio y de acuerdo al perfil profesional.</p>

Conforme al tiempo que lleva laborado en la empresa ¿Cómo se llevaba a cabo el sistema de vacaciones?	Mediante cronograma <b>anual</b> y conforme lo dispuesto por el código de trabajo	Se planifica en reuniones de cada aérea	Las vacaciones se dan cada <b>año</b> . (15 días)	Las vacaciones son planificadas y se dan cada año (15 días)
¿Durante el tiempo que lleva laborando describa como se ha manifestado el clima laboral en la empresa CNT EP?	Existe una similitud en las respuestas lo cual da entender que no existe un buen clima laboral en la empresa	La mayoría de las respuestas coinciden en que si existe un <b>adecuado clima laboral</b> en la empresa	Es Adecuado	En la actualidad existe un buen clima laboral aun que mencionan que no hay mucho compañerismo ni comunicación.
¿Considera que el trato de la empresa hacia sus colaboradores es el apropiado?	La mayoría de las respuestas coinciden en que "No" existe un buen trato hacia sus colaboradores	<b>Si existe un buen trato</b> hacia los colaboradores	La empresa CNT <b>mantiene un buen trato</b> con sus colaboradores.	A diferencia del primer grupo focal ahora existe un buen trato hacia sus empleados.
¿Qué opina usted acerca de las obligaciones y derechos que tenían los trabajadores en la empresa CNT EP?	No han cambiado	Si respetan nuestros derechos  Cumplimos con nuestras obligaciones	Se genera de ambas partes para el bienestar de sus empleados y de la empresa.	Existe una afinidad en sus opiniones ya que se hacen respetar sus obligaciones y derechos.

Fuente: Empresa CNT EP

Elaborado por: Grupo de investigación

### **11.2.1 Resultados obtenidos de los grupos focales**

Para el desarrollo de los grupos focales los participantes fueron clasificados según sus años de servicio que tienen en la empresa CNT EP, muchas de sus respuestas tuvieron coincidencia y claramente se puede evidenciar los cambios que se generaron a través de tiempo en cuanto al desarrollo de la gestión del talento humano, el cual le ha permitido liderar en el sector público como una empresa dispuesta al cambio interno y externo.

### **11.2.2 Codificación de los temas abordados**

#### **Tema 1 El trabajo de la GTH beneficia al personal**

En los tres grupos existe un mismo criterio, pues para ellos el trabajo que realiza la GTH les beneficia, y esto se debe al apoyo por parte del departamento ya que busca solventar las necesidades de los trabajadores.

#### **Tema 2 Proceso de reclutamiento de la empresa CNT EP**

La mayoría de los participantes en los diferentes grupos focales manifestaron que el proceso de reclutamiento se ha dado de manera pública mediante convocatoria de la prensa y recepción de carpetas lo cual ha permitido que gran número de postulantes tenga una oportunidad de ser seleccionados cumpliendo a cabalidad con los requisitos solicitados, cabe mencionar también que este proceso en la actualidad se maneja a través del portal web de la empresa mediante convocatoria a concurso de méritos y oposición, según menciona los entrevistados, eso facilita el proceso de reclutamiento.

#### **Tema 3 Proceso de selección**

En los tres grupos focales existe una similitud en sus respuestas, puesto que, el proceso de selección se lo realizaba conforme a la normativa existente en ese tiempo, la revisión de carpetas, la entrevista y la evaluación de competencias eran parte del proceso para seleccionar a la persona idónea para el cargo y una vez cumplida la fase se procedía a firmar el respectivo informe técnico de las mejores puntuaciones para elegir al ganador.

#### **Tema 4 Sistemas de contratación del personal**

Este sistema ha venido cambiando considerablemente, muchos de los participantes manifestaron que la contratación era por tiempo indefinido y en base al código de trabajo, dando paso también a las competencias establecidas por perfil de puestos y actualmente contratan a personal calificado, según la ley orgánica de las empresas públicas, bajo contratos temporales también conocidos como acciones personales o nombramiento provisional el cual

es valido por 90 días y mantienen una constante evaluación, para de esta manera otorgar un nombramiento indefinido.

### **Tema 5 Proceso de inducción**

El proceso de inducción no ha sido considerado como un sistema clave para la adaptación rápida del trabajador hacia sus funciones y como tal a la empresa, según manifiestan los grupos, des que iniciaba a trabajar ellos debían auto prepararse para conservar su puesto de trabajo, también contaban con la ayuda de algunos compañeros. Actualmente este proceso se ha implementado de mejor manera ya que los trabajadores reciben una semana de inducción para que le sea más fácil adaptarse a la empresa.

### **Tema 6 Sistema de remuneración**

El aspecto remunerativo fue un tema que la mayoría de los participantes señalaron, que no ha existido gran cambio ya que se sigue manteniendo la remuneración variable que es por el cumplimiento de metas y se aplica a los ATC y asesores comerciales, mientras que para la demás trabajadores mantiene una remuneración fija dependiendo el área de trabajo y el nivel jerárquico que ocupe en la empresa.

### **Tema 7 Sistema de incentivos**

Los participantes de los dos primeros grupos focales, mencionaron que anteriormente sus incentivos eran recibir capacitaciones, un bono de acurdo a sus años de servicio y un bono que se le otorgaba en sus vacaciones a parte de recibir su remuneración correspondiente. Lo cual consideran que era una forma buena de motivar a sus empleados para que ellos estén siempre a la predisposición de la empresa. Y por otra parte los participantes del grupo focal 1 manifestaron su inconformidad ante esa tipo de sistema ya que actualmente no existe ningún tipo de incentivos ya que es una empresa pública y trata en lo absoluto de reducir gastos.

### **Tema 8 La evaluación del desempeño laboral en la empresa**

Tomando referencia del grupo focal 3 la evaluación del desempeño que se realiza al personal es anual y de forma virtual o escrita puesto a que sus colaboradores deben poner interés en cada actividad que llevan laborando en la empresa, a diferencia del primer grupo focal la evaluación era tomada por el jefe inmediato cada 2 años, después se dio la evaluación en el segundo grupo focal Trimestral y anual, como todo aquello con el pasar del tiempo existen modificaciones en sus reglamentos de trabajo interno y el personal de la empresa CNT EP se han ido acoplado de una manera transparente.



**Tema 9 El sistema de capacitación en la empresa**

El sistema de capacitación que maneja hoy en día en la empresa CNT EP es mensual y lo realizan virtualmente con guía especializado a diferencia de los otros grupos focales la capacitación se daba trimestral y anualmente dependiendo el cargo y en caso exclusivo en manejo de sistemas.

**Tema 10 La clasificación de puestos**

El personal mencionado en el primer y segundo grupo focal manifiesta que la clasificación de puestos se daba bajo concursos de merecimiento de forma interna o a su vez cada cargo es direccionado desde la ciudad de Quito. Hoy en día se da de acuerdo al manual de funciones que maneja la empresa o tomando referencia a los grupos focales ya mencionados se dan bajo concurso de merecimiento propio y de acuerdo al perfil profesional.

**Tema 11 El sistema de vacaciones**

Tomando referencia del primer y segundo grupo focal en la empresa CNT EP el sistema de vacaciones se realizaba mediante cronograma anual y conforme lo dispuesto por el código de trabajo existiendo similitud en la actualidad se maneja bajo la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) ya que cada área internamente planifica las vacaciones y se dan cada año los 15 días para que gocen de sus vacaciones.

**Tema 12 El clima laboral en la empresa CNT EP**

El personal mencionado en el primer grupo focal opinan que no ha existe un buen clima laboral en la empresa, mientras que la mayoría de las respuestas en el segundo grupo focal coinciden en que si existe un adecuado clima laboral y se ha mantenido hasta el día hoy.

Cabe recalcar que se mencione que hay un buen clima laboral existen inconvenientes ya sea por sanciones o por falta de comunicación y compañerismos.

**Tema 13 El trato de la empresa hacia sus colaboradores es el apropiado**

La mayoría de las respuestas coinciden en que no existió un buen trato hacia sus colaboradores bajo opiniones tomadas del primer grupo focal, en la actualidad la empresa CNT mantiene un buen trato hacia sus colaboradores.

**Tema 14 Las obligaciones y derechos que tienen los trabajadores en la empresa CNT EP**

Bajo opiniones de los entrevistados no han existido cambios ya que se hace respetar tanto derechos como obligaciones para el bienestar de sus colaboradores y el crecimiento propio de la Empresa CNT EP.

### 11.3 Análisis comparativo de la evolución de la Gestión de Talento Humano con relación a las escuelas del pensamiento administrativo orientado en los subsistemas del Talento Humano.

La evolución de la gestión del talento humano analiza el desarrollo, que ha tenido la empresa durante el tiempo a continuación se describe la siguiente tabla según (Zamora Hermida, 2015)

**Tabla 19:** Evolución de la Gestión de Talento Humano.

<b>Evolución de la gestión de talento humano</b>	
<b>Evolución</b>	<b>Descripción</b>
Secretaría de bienestar	Comportamiento de la personas en el taller
Oficinas de Administración de personal	Incremento de la productividad de la organización
Departamento de relaciones industriales	Capacidad Humana para el trabajo
Departamento de recursos humanos	Objetivos estratégicos
Gestión de Talento Humano	Apoyo a la gerencia para el cumplimiento de los objetivos estratégicos

Fuente: (Zamora, 2015)

Elaborado por: Grupo de investigación

El desarrollo organizacional impulsa la idea de crear en cada organización un sentido de alerta para responder de manera proactiva a las exigencias externas e internas de la institución, se ha establecido de acuerdo a las tendencias diferentes escuelas administrativas, las cuales se han clasificado de la manera siguiente según (Mercado H, 2004)

**Tabla 20:** Escuelas del pensamiento administrativo

<b>Escuelas del pensamiento administrativo</b>		
<b>Escuelas</b>	<b>Principios</b>	<b>Descripción</b>
<b>Escuela Empírica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participación y compromiso</li> <li>✓ Flexibilidad y adaptación</li> <li>✓ Aplicabilidad</li> </ul>	Se basa en la experiencia la observación y las costumbres donde la práctica pesa más que la teoría para su aprendizaje y ejecución.

<b>Escuela Científica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Principio de planeación</li> <li>✓ Principio de preparación</li> <li>✓ Principio de control</li> <li>✓ Principio de ejecución</li> </ul>	<p>En esta escuela la idea era colocar al personal aun trabajo de acuerdo a sus capacidades, para un desempeño eficiente del cargo. La remuneración dependía del rendimiento de cada trabajador el cual permitía compartir el mismo interés entre directivo y empleadores. Lo directivos cumplían con la responsabilidad de la planeación y del trabajo mental mientras que los empleados cumplían con el trabajo manual.</p>
<b>Escuela Clásica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Autoridad</li> <li>✓ Disciplina</li> <li>✓ Unidad de dirección</li> <li>✓ Remuneración del personal</li> <li>✓ Jerarquía</li> <li>✓ Equidad</li> <li>✓ Estabilidad del personal</li> <li>✓ Espíritu de equipo</li> </ul>	<p>En esta escuela el administrador está encargado de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, financieras, técnicas y comerciales para alcanzar el máximo rendimiento de los empleados.</p> <p>Los empleados recibían órdenes de un solo jefe y los intereses generales debían estar por encima de los intereses particulares.</p>
<b>Escuela Humano-relacionista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El comportamiento laboral individual</li> <li>✓ El notable incremento de la productividad</li> <li>✓ Los administradores deben cambiar su actitud autocrática por una humanística</li> <li>✓ El comportamiento individual y grupal</li> </ul>	<p>En esta escuela el comportamiento humano era esencial para un buen desempeño laboral además la integración grupal fue considerado un punto fuerte ya que compartían intereses comunes, tomando en cuenta la rotación de las actividades y creatividad para evitar la monotonía de los trabajadores.</p>
<b>Escuela Estructuralista o Escuela del sistema social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Autoridad</li> <li>✓ Comunicación</li> <li>✓ Estructura de comportamiento</li> <li>✓ Estructura de formalización</li> </ul>	<p>La escuela estructuralista pretende equilibrar los recursos de la empresa tomando en cuenta tanto la estructura como el recurso humano tiene como objetivo principal estudiar los problemas de la empresa y sus causa prestando especial atención a loa aspectos de autoridad y comunicación</p>

<p><b>Escuela Humano Conductista o escuela de comportamiento humano.</b></p>	<p><b>Teoría X</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presentan aburrimiento en el trabajo y lo evita en lo posible.</li> <li>✓ Son obligados y amenazados con sanciones para que se esfuercen en el cumplimiento de los objetivos de la organización.</li> <li>✓ Tienden a ser perezoso y prefiere ser dirigido, para evitar responsabilidades</li> </ul> <p><b>Teoría Y</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El esfuerzo físico y mental que realizan en el trabajo es tan natural como el gastado en un juego.</li> <li>✓ El esfuerzo necesario en las actividades está en función de las recompensas asociadas con sus logros.</li> <li>✓ El trabajador no solo acepta responsabilidades sino que acude a buscarlas.</li> <li>✓ Los trabajadores poseen cualidades como la imaginación, invento y creatividad ante la solución de los problemas de la organización.</li> </ul>	<p>Teoría X: El personal tiene un aborrecimiento al trabajo ya que debía ser castigado y amenazado para que trabaje y prefiere dirigido para evitar responsabilidades.</p> <p>Teoría Y: Es donde el individuo tiene responsabilidad en sí mismo, posee un alto grado de imaginación, creatividad en favor del éxito de la empresa.</p> <p>No existe sistema de recompensas</p>
--	--	--

**Fuentes:** Escuelas del pensamiento administrativo

**Elaborado por:** Grupo de Investigación

## **11.4 Subsistema del Talento humano del Sector Público Ecuatoriano**

El Ecuador cuenta con un organismo rector en materia de Gestión del Talento Humano, el Ministerio de Relaciones Laborales MRL, que está conformado por lo que antes conocíamos como la SENRES Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, dedicada a la administración laboral en el sector público y el privado Según (Flores, 2013)

### **11.4.1 Planificación**

Para esta fase existe la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil, vigente según la Resolución de la SENRES 43, publicada en el Registro Oficial 103 de 14 de septiembre de 2005 y reformada el 21 de agosto del 2009, aquí se exponen claramente los lineamientos para establecer el instrumento base para la aplicación de los siguientes subsistemas.

- Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos hecho a la medida de cada institución.

Este manual contiene el índice ocupacional donde se reflejan todos los puestos contenidos en la estructura orgánica, y por cada uno de ellos el detalle de datos de identificación, misión, instrucción formal requerida, interfaz con quien se relaciona, experiencia laboral requerida, actividades esenciales, conocimientos, destrezas, habilidades conductuales, valoración de puestos de acuerdo a la escala de remuneraciones vigente en base de las competencias, complejidad del puesto y grado de responsabilidad del puesto e indicadores de gestión.

### **Según La Ley Orgánica del Servicio Público, (LOSEP) Suplemento del Registro Oficial 906 Principios, Ámbito y disposiciones Fundamentales (Echeverría, 2005)**

Las Unidades de administración del Talento Humano estructurarán, elaborarán y presentarán la planificación del talento humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados mediante una planificación anual del talento humano institucional, emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL). Las Unidades de Administración del Talento Humano de las Entidades del Sector Público, enviarán al Ministerio de Relaciones Laborales, la planificación institucional del talento humano para el año siguiente para su aprobación según la (LOSEP Art. N°56, 10 de Septiembre del 2009)

La Planificación del talento humano se rige a procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente.

**(Registro Oficial N° 16, 12 de mayo del 2005) Según el Reglamento Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa “LOSCCA”**

Según La LOSCCA para la planificación y clasificación de puestos principalmente se valora el tipo de cargo que se solicita, la dificultad que represente dicho cargo y la responsabilidad que compete el puesto de trabajo al igual que su ubicación geográfica se toma en cuenta el nivel de preparación sin dejar a un lado las habilidades y destrezas que posee la persona interesada en el cargo.

Según el manual elaborado por el Ministerio de Salud Pública se detalla claramente el perfil que debe poseer cada empleado para acceder a un cierto cargo es decir los requisitos necesarios que debe cumplir para cada puesto, además describe las funciones y responsabilidades que deben ser realizadas en su totalidad una vez otorgado el puesto.

**Según el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL)**

En el Manual de Descripción y Valoración y Clasificación de Puestos el mismo que se rige a realizar sus actividades la empresa CNT entre otras instituciones del sector público, se verifica la identificación del puesto, misión, actividades esenciales como la clasificación de perfiles profesionales por especialidad, se implementa y controla la aplicación y normas para la capacitación, especialización y pasantías al igual que hace cumplir las disposiciones establecidas en la constitución de la república del Ecuador tales como leyes, reglamentos, normas resoluciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales **(Registro Oficial Suplemento N° 702, 14 de mayo de 2012)**

Según el primer subsistema denominada la planificación y el otorgamiento de puestos se realiza de acuerdo a niveles de estudios y especialidad sin dejar a un lado las leyes y reglamentos mismo que amparan a los trabajadores, también la instrucción formal requerida, el tiempo de experiencia y la especificidad de la experiencia, la capacitación, los conocimientos que posee, las destrezas y habilidades y técnicas conductuales como trabajo en equipo, aprendizaje continuo que permitía la iniciativa que debe presentar en el trabajo.

**Análisis**

La planificación y valoración de puestos representa ser muy importante dentro de las empresas u organización ya que de acuerdo a ello se contrata al personal para ejecutar distintas funciones dentro de una organización, mismo que se certifica varios puntos que depende de ello su contratación como el nivel académico, preparación, habilidades y destrezas, misión, objetivos que son emitidos y controlados internamente por el área de

Talento Humano para su razonable desempeño. A lo largo del tiempo la empresa ha atravesado cambios ya sean en leyes como en funciones de acuerdo a cambios políticos y a la constitución de la empresa cabe recalcar que el departamento de Talento Humano cumple una importante función dentro de una organización ya que depende de ello el cumplimiento de actividades.

#### **11.4.2 Reclutamiento y selección**

##### **La Ley Orgánica del Servicio Público, (LOSEP) publicado en el (Registro Oficial Suplemento 702, 14 de mayo de 2012)**

Para la aplicación de este subsistema el MRL ha expedido la Norma sustitutiva de la norma del subsistema de reclutamiento y selección de personal, publicado en el Registro Oficial Suplemento 702 del 14 de mayo de 2012, donde se establece el procedimiento para la selección y nombramientos.

Con el desarrollo vertiginoso de la tecnología el sector público ecuatoriano cuenta ya con la red socio empleo portal en el internet, a través del cual las instituciones públicas convocan a los interesados a postularse para los cargos vacantes.

Este sistema permite mediante el uso de usuario y contraseña a las instituciones a publicar sus vacantes, de acuerdo a los perfiles de puestos establecidos en el subsistema de Planificación, los interesados de igual manera acceden mediante el internet a publicar sus hojas de vida y aplicar a los diferentes puestos que son calificados, filtrados y validados por un software que permite el manejo transparente de los concursos públicos de oposición y méritos para obtener un nombramiento en el sector público.

Adicionalmente el Instituto de la Meritocracia emite su criterio, verificando el cumplimiento de la norma técnica y la documentación en regla de los ganadores de las distintas fases del concurso y la entrevista que es el paso final. Para esta fase el Ministerio de Relaciones Laborales MRL, realiza cursos de capacitación en el uso del software a los responsables de la Unidad de Administración del Talento Humano de las instituciones públicas.

**Según La agencia de Regulación y control de las Telecomunicaciones, Resolución ARCOTEL 2017 oficio 0074:** Para el ingreso se requería de nombramiento o contrato legalmente expedido por la autoridad Nominadora o su delegado de conformidad con la LOSEP y su Reglamento General.

El Subsistema de reclutamiento y selección de personal del sector público Acuerdo Ministerial 56 Registro oficial Suplemento 702 del 14 de Mayo del 2012. Según el Ministerio

de Relaciones Laborales el artículo 65 de la **LOSEP** el ingreso a un puesto publico será efectuado mediante concurso de méritos y oposición que evalúe la aptitud de los interesados y garantice el libre acceso, así mismo es considerado la accesibilidad en igualdad de condiciones al trabajo, remunerando a las personas con discapacidad y de las comunidades, pueblos y nacionalidades, aplicándose acciones afirmativas para ese caso.

### **La Ley Orgánica del Servicio Público, (LOSEP)**

En el Reglamento General a la LOSEP, (**Registro Oficial Suplemento No. 418, 1 de abril del 2011**), en los artículos 176 al 194, se determina las etapas del concurso de méritos y reclutamiento, convocatoria, evaluación y selección, expedición de nombramiento en el cual forma parte la empresa CNT EP, ya que para la selección del personal se realizaba mediante entrevista y autoevaluándolos ya que debe cumplir con la descripción y perfiles de los puestos institucionales, los cuales deben ser producto de los estudios realizados de conformidad con el procedimiento establecido en la Norma del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio.

**Según el Artículo N. 4 Del Reclutamiento y Selección de Personal.-** Todo proceso de reclutamiento y selección de personal deberán realizarse obligatoriamente a través de concursos de méritos y oposición, utilizando la plataforma tecnológica del subsistema de reclutamiento y selección de personal administrada por el Ministerio de Relaciones Laborales como único medio válido para la aplicación y seguimiento de un proceso de reclutamiento y selección, en la cual se tendrá que ingresar, registrar y gestionar cada etapa del concurso a través de la página web [www.socioempleo.gob.ec](http://www.socioempleo.gob.ec) se lleva a cabo este método en la actualidad para puestos protegidos por la carrera del servicio público.

### **En el artículo 4 del Reclutamiento del personal del sector público del (Registro oficial suplemento 702 del 14 de mayo del 2012)**

A decisión de la autoridad nominadora, para escoger los ocupantes de los puestos de libre nombramiento y remoción, con contrato de servicios ocasionales o a período fijo podrán realizarse procesos de reclutamiento y selección aplicando la presente norma, pero sin la aplicación de la plataforma tecnológica, este proceso está conformado por:

- Preparación del proceso de reclutamiento
- Convocatorias



- Evaluación y selección, etapa en la que se desarrolla el concurso de méritos y oposición, se compone de méritos integrados por verificación de postulantes y expedición del nombramiento provisional de prueba e Inducción.

**Según el artículo 5 del Reclutamiento y Selección del Personal.-** El concurso de méritos y oposición para la selección de personal será abierto y consistirá en el proceso por el cual se convoca a todas las personas mayores de dieciocho años, que se encuentren legalmente habilitadas para el ingreso y desempeño de un puesto, cargo, función o dignidad en el sector público, conforme lo determina la **LOSEP** y su Reglamento General.

**Según el Reglamento Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA) (Registro Oficial N° 16, 12 de mayo del 2005)**

Todo movimiento o acción de personal, se lo realizaba en el formulario que para el efecto establezca la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, para llenar vacantes se lo hacía mediante el sistema de selección de personal previsto en esta Ley para los ciudadanos que habiendo ingresado por el sistema de selección de personal, se encuentren cumpliendo el período de prueba legalmente establecido.

### **Análisis**

Se mide la características más relevantes de las y los aspirantes al puesto, tales como: instrucción formal, experiencia, capacitación, competencias técnicas y conductuales así como su actitud y motivación hacia el trabajo. Los concursos de méritos y oposición permiten a las y los postulantes acceder a un puesto en el servicio público sin discriminación alguna para todas y todos los participantes con independencia de su etnia, nacionalidad, edad, condición socio-económica, orientación sexual, género, religión, estado de salud, discapacidad, si fuese del caso o cualquier otra distinción personal o colectiva se lleva a cabo en igualdad de oportunidades, además con el desarrollo de la tecnología el sector público ecuatoriano cuenta ya con la red socio empleo portal en el internet para los cargos vacantes, así como las personas extranjeras residentes legalmente en el Ecuador por al menos 5 años podían ocupar puestos de carrera dentro del servicio público cuando hayan sido declaradas ganadores.

### **11.4.3 Contratación**

La contratación en el servicio público (**Reformado por los Arts. 1, 2 del Decreto 174, del 19 de diciembre del 2013**). La autoridad nominadora, podrá suscribir contratos para la prestación de servicios ocasionales, previo informe favorable de la Unidad Administrativa de

Talento Humano UATH, el informe justificará la necesidad de trabajo ocasional, certificará el cumplimiento de los requisitos previstos en la LOSEP y este Reglamento General para el ingreso ocasional al servicio público por parte de la persona a ser contratada para el efecto se contará con la certificación de que existen los recursos económicos disponibles en la correspondiente partida presupuestaria. El plazo máximo de duración del contrato de servicios ocasionales será de hasta 12 meses o hasta finalizar el ejercicio fiscal en curso, y podrá ser renovado por única vez hasta por 12 meses adicionales en el siguiente ejercicio fiscal.

Cuando la empresa pública haya contratado personal hasta el lapso de tiempo que permite el artículo 58 de la LOSEP, en el que se incluye la renovación, de persistir la necesidad de cumplimiento de actividades permanentes, la UATH planificará la creación del puesto el cual será ocupado agotando el concurso de méritos y oposición.

Actualmente la modalidad de servicios ocasionales prescritos en el artículo 58 de la Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP, hasta el cierre del ejercicio fiscal del año 2018 y todo el ejercicio fiscal 2019, indica que ninguna entidad pública podrá superar el plazo de doce meses máximo de los contratos de servicios ocasionales, si se requiere volver a contratar se migrara a trabajador un nombramiento provisional y así se dará paso a los concursos de méritos y oposición, con el fin de ocupar ciertas plazas de manera permanente. Los servidores públicos que lleven más de 2 años trabajando en esas condiciones o cuyos contratos no fueron renovados, participarán en los procesos que deben ejecutar todas las entidades.

Contratos civiles de servicios (**Reformado por el Art. 11 del D.E. 813, R.O. 489-S, 12-VII-2011**). La autoridad nominadora podrá suscribir contratos civiles de servicios profesionales o contratos técnicos especializados sin relación de dependencia, siempre y cuando la UATH justifique que la labor a ser desarrollada no puede ser ejecutada por personal de su propia entidad u organización, fuere insuficiente el mismo o se requiera especialización en trabajos específicos a ser desarrollados.

Convenios o contratos de pasantías o prácticas.- Las instituciones del sector público podrán celebrar convenios o contratos de pasantías con estudiantes de institutos, universidades y escuelas politécnicas, reconocidas por el organismo competente en el país, conforme al artículo 59 de la LOSEP, mismos que se sustentarán en convenios previamente celebrados con las respectivas instituciones del sistema de educación superior.

Por estos convenios o contratos no se origina relación laboral, no generan derechos ni obligaciones laborales o administrativas, se caracterizan por tener una duración limitada y

podrán percibir un reconocimiento económico establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales.

#### **11.4.4 Inducción**

**En el artículo 4 del Inducción del personal del sector público del (Registro oficial suplemento 702,14 de mayo del 2012)**

Según en el Subsistema de Inducción es el punto de partida para influir a los recursos en base al contexto organizativo, atribuciones, relaciones y responsabilidades que son inherentes al puesto.

La etapa de inducción es importante para los nuevos funcionarios que desconocen a la institución y se debe realizar talleres para darles a conocer tanto la planeación estratégica, planes operativos y en general información sobre la institución como los métodos de trabajo, jefes, compañeros, subalternos y todo lo relacionado a las formas de trabajo que están plasmadas en los Manuales de Procesos y Procedimientos institucionales. Para el desarrollo de las actividades en el subsistema de inducción es importante capacitar a los empleados y dar a conocer sobre sus funciones además consiste en delegar actividades para el cual están preparados a ejercer.

#### **Análisis**

El subsistema de Inducción es de suma importancia ya que se requiere dar a conocer a sus nuevos colaboradores acerca de la empresa como la actividad a la cual se dedica al igual que como se lleva cabo las funciones en general proporcionarle información acerca de la institución realizando talleres y compartiendo conocimientos tanto de la planeación estratégica y planes operativos.

#### **11.4.5 La Capacitación**

**Según el subsistema de la Gestión del Talento Humano en el Sector Público Ecuatoriano escrito por la (Flores, 2013) menciona que:**

Es exigido a las instituciones públicas realizar un Plan de Capacitación Anual con los cursos, pasantías, talleres nacionales e internacionales previstos de presupuesto una vez al año, en base a los resultados de la evaluación del desempeño y a manera de incentivo por las labores realizadas, el cual debe cumplirse bajo la supervisión de las Unidades de Administración de Recursos Humanos y los funcionarios la obligación de asistir a los mismos, ya que es una inversión del estado la actualización de conocimientos e incremento del capital intelectual.

(Ley N°418, 1 de abril de 2011): Dispuesto por la LOSEP en el artículo 79 menciona que las unidades de administración del talento humano elaboraran obligatoriamente, en consideración de la naturaleza de la gestión institucional, los reglamentos internos de la administración del talento humano en los que se establecerán las particularidades de la gestión institucional que será objeto de sanciones derivadas de las faltas leves y graves establecidas por la ley.

**La Capacitación del personal según la Administración Pública Ecuatoriana escrita por el (Dr. Rodríguez Peñaherrera , 1987), menciona que:**

La Capacitación de Servidores Públicos por su carácter e importancia este sistema debe ser tratado de forma particularizada. La capacitación se vuelve instrumento vital como factor estimulante de la creatividad, organizador de criterios para la austeridad. Frente a la escasez de recursos resulta indispensable mejorar el uso de los disponibles para lo cual urge enseñar o, siendo igual, aprender, nuevas formas, nuevas estrategias, nuevas tecnologías para administrar dicha escasez.

### **Análisis**

Con referencia a lo anterior, dentro de los principios que orienta la administración del talento humano de las empresas públicas existe la profesionalización y capacitación permanente del personal, mediante el manejo de un plan de capacitación, que incentive a la investigación científica y tecnológica acorde a los requerimientos y al cumplimiento de los objetivos de la empresa. La capacitación realizada en favor de un servidor público, no podrá superar el lapso de un año y debe ser plenamente justificada, ya que el Estado realiza un gastos, en el cual origina la responsabilidad del servidor a mantenerse laborando en la institución, poniendo en práctica y entregando los nuevos conocimientos adquiridos, por un lapso igual al doble del tiempo concedido para su capacitación.

Es decir un personal capacitado, es un personal motivado, creativo, de visión amplia, con posibilidades de superar deficiencias y dimensiones de escasez. Sin duda la verdadera riqueza de los países se encuentra en el potencial de la inteligencia social, así pues se podría afirmar que frente a la pobreza del recurso económico y al deterioro de otros que valoran y cualifican a los países y a sus pueblos, el único verdaderamente abundante es la inteligencia de las personas.

#### **11.4.6 Evaluación del desempeño**

##### **La Evaluación del desempeño según el reglamento de la ley orgánica del servicio público (LOSEP)**

(Ley N° 303, 27 de Marzo del 2008). Establece la evaluación del desempeño como un subsistema que debe ser aplicado dos veces al año, cabe agregar que el reglamento de la LOSEP, propone una visión integral de la evaluación del desempeño de los servidores públicos (art.219), buscando concretar el principio que una excelente evaluación de su rendimiento conduce a la mejora sustancial de los servicios públicos y por tanto al logro de cualquier incentivo.

Mediante los principios que orienta la administración del talento humano de las empresas publicas menciona que la evaluación del desempeño debe desarrollarse periódicamente para garantizar que este responda al cumplimiento de metas de la empresa pública y las responsabilidades del evaluado y estructurar sistemas de capacitación y profesionalización del talento humano de las empresas públicas.

Al inicio del semestre se definen las metas en base a los indicadores de gestión de cada puesto, que fueron descritos en la primera fase de planificación entre el evaluado y el evaluador; posteriormente al finalizar esta etapa se aplican los formularios para la evaluación establecidos por el MRL y se realiza la calificación del cumplimiento de metas. En caso de que el funcionario no esté de conforme con los resultados obtenidos apelará a un Comité y se procederá conforme lo establece la Norma Técnica, de estos resultados depende la estabilidad laboral, ya que la (Ley N° 303, 27 de Marzo del 2008). Es clara y ahora los nombramientos no son definitivos, lo cual hace que cada día los trabajadores públicos se esfuercen más por hacer una mejor gestión.

##### **La Evaluación del desempeño según el reglamento de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, (LOSCCA) expedida mediante Decreto.**

La evaluación del desempeño se limita a la calificación del jefe inmediato, sin importar la opinión de los servicios públicos, es una de las normas más cuestionadas, la Disposición Transitoria Decima, señala que: “la racionalización del sector público, las instituciones podrán establecer procesos de compras de renuncias de los servidores públicos de carrera, previo pago de indemnización”, la cual será de hasta 175 salarios básicos unificados, que además podrán ser pagados con bonos del Estado”. (Ley N° 412, 6 de marzo de 1964).

El artículo 39 de la LOSCCA (1964). Establecía la Carrera Administrativa con el fin de obtener el mayor grado de eficiencia en la función pública, mediante la implantación del mérito que garantice la estabilidad de los servicios idóneos. Quedaban de esta manera protegidos por las disposiciones de los artículos 39 al 44. Todos los puestos del servicio civil pertenecientes a la Función Ejecutiva y las entidades adscritas a la misma. Este esquema se mantendrá hasta la actualidad, sustituyéndose en los artículos N° 88, 89 y 90 de la codificación de 1978, y artículos del 89 al 93 de la codificación de la LOSCCA (2005).

### **Análisis**

Sin embargo, lo que se ha evaluado es el comportamientos ante la autoridad, tales como: puntualidad, asistencia, presentación personal y aseo, cortesía, y otros tan subjetivos como: compañerismo e iniciativa. Convirtiendo así al proceso de evaluación, en un sistema de subordinación jerárquica hacia el jefe inmediato. Es decir la estabilidad laboral, nunca aseguro el desempeño eficiente de los servidores públicos, solo sirvió para otorgar altos valores por despido de los dirigentes sindicales.

#### **11.4.7 Las Remuneraciones**

##### **Subsistema de remuneración conforme a lo dispuesto por la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)**

Mediante Resolución del (**MRL N°637, 9 DE Febrero del 2012**) regulados por la LOSEP. Menciona que, la escala mensual de remuneraciones debe ser acogida por todas las instituciones públicas, al momento de definir el Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos, adicionalmente se puede aplicar la remuneración variable por resultados, siempre y cuando la institución obtenga primeramente una Certificación de Calidad de sus procesos, esto a manera de incentivo para mejorar los índices de calidad del servicio que presta.

Según el ministerio de telecomunicaciones y de la sociedad de la información en el artículo 8 hace referencia al ingreso o remuneraciones que se lo realizara mediante concurso de merecimientos y oposición, exceptuando de este proceso a las servidoras y servidores de libre nombramiento y remoción o con contrato de servicios ocasionales, además toda persona deberá cumplir con lo determinado en el artículo 5 de la LOSEP. (Del Pozo Barrezueta, 2010).

### **Subsistema de remuneración conforme a lo dispuesto por la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA)**

La LOSCCA propone un cambio drástico, que se fundamenta en la Unificación y Homologación de las Remuneraciones que venían percibiendo los servidores públicos, lo cual significa retomar los conceptos de la conservadora Ley de Hacienda. Sin embargo este proceso tuvo un largo periodo de implantación desde 1 de enero de 2004 a 31 de diciembre de 2009. La meta propuesta solo se logró cumplir en un 45%, al punto que hoy se incorporan a la LOSEP las organizaciones autónomas que se mantenían al margen de la Ley. El desarrollo del sector público ecuatoriano en el periodo 1992-2006, fue inducido por el principio de que “menos Estado conduce a un mejor Estado”, lo cual fue negado por la evidencia de que la debilidad institucional de los años subsiguientes no eliminó los problemas de corrupción e ineficiencia de la administración pública. La constatación de lo afirmado se expresa en el análisis de las tres instituciones laborales más relevantes de la administración pública nacional, Estabilidad, Remuneraciones y, Formación y Capacitación, que fueron por muchos años, objeto de manipulación y cálculo político.

#### **Análisis**

Cabe mencionar que la administración del capital humano intelectual es la adecuada y efectiva utilización de los conocimientos, habilidades y motivación de las personas total e imprescindiblemente orientada al cumplimiento de los objetivos de la organización. En las instituciones, entidades y organismos del sector público, el porcentaje de incremento de las remuneraciones y cualquier otro beneficio que cause un egreso de un ejercicio a otro, como máximo, será el que, previo informe favorable del Ministerio de Economía y Finanzas respecto de la disponibilidad económica, determine la SENRES.

### 11.5 Evolución histórica de las telecomunicaciones en el Ecuador

La historia de las telecomunicaciones en Ecuador se ha transformado de una manera positiva desarrollando una nueva gestión administrativa implementados por nuevos procesos, innovación e incluso adaptándose fácilmente a los nuevos cambios políticos y a leyes vigentes des el transcurso de su evolución, para hoy en día ser la empresa que lidera el mercado de las telecomunicaciones.

En la siguiente tabla se describe la evolución de las telecomunicaciones en el Ecuador divididas en tres etapas de su administración según (CNT EP, 2014).

**Tabla 21:** Historia de telecomunicaciones en el Ecuador

AÑO	HISTORIA DE TELECOMUNICACIONES EN EL ECUADOR	CNT EP
1884	Inicio de la telefonía fija en el Ecuador y el primer mensaje Telégrafo interno en el Ecuador	Administración I
1900	Creación de la primera Central Telefónica	
1949	Creación de la Empresa de Telefonía de Quito	
1953	Creación de la Compañía de teléfonos de Guayaquil	
1958	Creación de la Empresa de Radio, Telégrafo y teléfonos Ecuador (ERTTE)	
1968	Se crea la Empresa ETAPA	Administración II
1972	Se crea el Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones IETEL	
1992	Creación de EMETEL Y SUPERTEL	
1995	Creación CONATEL y CONARTE, SENATEL	
1996	Se transforma EMETEL a EMETEL S.A	
1997	Creación de ANDINATEL S.A y PACIFICTEL S.A	
2000	Régimen de libre competencia	
2008	Fusión de Pacifictel S.A y Andinatel S.A a Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A	Administración III
2010	CNT S.A pasa a ser Empresa Pública, convirtiéndose	
2018	en CNT E.P	

**Fuente:** Historia de las telecomunicaciones

**Elaborado por:** Grupo de Investigación



**Tabla 22:** Análisis comparativo de la evolución de la Gestión de Talento Humano en sus distintas etapas históricas.

Subsistemas	Situación Actual	Situación Histórica			Impacto
		Administración I (1884-1958)	Administración II (1968-2007)	Administración III (2008-2018)	
<b>Planificación</b>	Actualmente en la empresa CNT EP la planificación se desarrolla mediante la Norma Técnica del subsistema que corresponde a la descripción, clasificación y valoración de puestos según el registro oficial 906 20 de Diciembre (2016) correspondiente al sector público el cual es obligatorio en todo nombramiento, contrato ocasional, ascenso, traslado, rol de pagos y demás movimiento del personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Durante esta época las oficinas de administración del personal se encargaban de planificar de forma manual las actividades.</li> <li>✚ Los trabajadores eran supervisados por el jefe inmediato.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Durante los años 60 la telefonía fija y sus avances en el Ecuador requerían de funciones específicas basados en el conocimiento.</li> <li>✚ Es decir ya se aplicaban los principios de la administración, en ese entonces el departamento de relaciones industriales estandarizo los procesos.</li> <li>✚ Se designó a cada empleado un cargo de acuerdo a sus capacidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Mediante estos últimos años en que CNT EP está constituida como una empresa pública, la planificación del área de talento humano se da de acuerdo al manual de funciones.</li> <li>✚ El personal está vinculado a cumplimiento de los objetivos de la institución.</li> <li>✚ En la actualidad dicho proceso se desarrolla bajo La Ley Orgánica del Servicio Público, (LOSEP) suplemento del registro oficial 906.</li> </ul>	Se puede observar claramente que el impacto generado es favorable ya que la planificación que ha desarrollado la Gestión de Talento Humano paso de una administración funcional a una por procesos y competencias el cual ha permitido adaptarse a los cambios perfeccionando cada uno de sus procesos administrativos.

<p><b>Reclutamiento</b></p>	<p>Con el desarrollo avanzado de la tecnología el sector público ecuatoriano cuanta con la red socio empleo. Portal en el internet, a través el cual la empresa CNT EP convoca a los interesados a postularse para los cargos vacantes</p>	<p>El proceso de reclutamiento en estos años se ha dado de manera pública mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Convocatoria de la prensa.</li> <li>✚ Recepción de carpetas.</li> <li>✚ Por asensos y promociones internas.</li> </ul>	<p>En cuanto corresponde a estos años el reclutamiento de personal se ha dado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Transferencias, movimiento horizontal.</li> <li>✚ Concursos internos.</li> <li>✚ Convocatorias por medio de la prensa.</li> </ul>	<p>Durante los años que le corresponde a esta etapa el proceso se ha visto afectado por la fusión de las empresas Andinatel S.A y Pacifictel S.A, el cual el personal tuvo que ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Transferido e incorporado a mediante un reclutamiento interno.</li> </ul>	<p>Este proceso ha tenido una gran transformación el cual beneficia a la institución ya que de esta manera atrae a candidatos potencialmente calificados, capaces de contribuir al crecimiento de la empresa.</p>
<p><b>Selección</b></p>	<p>La selección para un cargo en la empresa CNT EP es efectuado bajo el concurso de méritos y oposición que evalúa la aptitud de los interesados y garantiza el libre acceso. Tomando en cuenta ciertas características como: instrucción formal, experiencia, capacitación, competencias técnicas y conductuales como su actitud y la motivación hacia el trabajo.</p>	<p>El proceso de selección se realizaba mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Revisión de carpetas</li> <li>✚ Se consideraba las recomendaciones por parte de los altos directivos.</li> <li>✚ En base a la experiencia ya que en aquellos tiempo la experiencia garantizaba el conocimiento del trabajador, más que el nivel académico.</li> </ul>	<p>El método de selección en estos años se desarrollaba a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Pruebas psicológica</li> <li>✚ Entrevistas</li> <li>✚ Evaluación de competencias</li> <li>✚ Pruebas técnicas de conocimiento, categorizadas de acuerdo al cargo al que se postule.</li> </ul>	<p>La selección del personal se realizaba mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Concurso de méritos y oposición.</li> <li>✚ La entrevista</li> <li>✚ Pruebas técnicas de conocimiento.</li> </ul> <p>Sin dejar a un lado la influencia política que se ha venido manifestando en la selección del personal externo, ya que no le dan la debida importancia al perfil profesional del personal.</p>	<p>Uno de los procesos que mayor controversia ha tenido durante todos estos periodos ha sido la selección del personal debido al incumplimiento de normas y reglamentos internos por parte de los directivos, dadas las circunstancias en los últimos años se ha desarrollado por concursos de méritos y oposición existiendo así la competitividad entre profesionales.</p>

<p><b>Contratación</b></p>	<p>Según el Ministerio de Trabajo manifiesta que se prohíbe nuevas contrataciones de personal en el sector público bajo la modalidad de servicios ocasionales, los ministerios ya cuentan con un cronograma de actividades para la ejecución de los concursos bajo méritos y oposición ya que pretenden para Diciembre del 2018 tener un 60% de los concursos concluidos, además el ministro de trabajo Raúl Ledesma recalcó que si amerita que se renueve la contratación se hará un nombramiento provisional.</p>	<p>Durante este periodo los tipos de contratos que Realizaba la empresa fue conforme a lo estipulado a la ley vigente para todo el personal y estas fueron las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Contrato verbal</li> <li>✚ Contrato a plazo fijo</li> <li>✚ Contrato ocasional</li> <li>✚ Contrato colectivo</li> <li>✚ Contrato eventual</li> <li>✚ Contrato de temporada.</li> <li>✚ Contrato de concesión es decir que quienes se dedican a la distribución de equipos.</li> </ul>	<p>El método utilizado de contratación en este periodo de tiempo son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Contrato a plazo fijo.</li> <li>✚ Contrato por servicios profesionales conocido también por contratos eventuales o por temporada.</li> <li>✚ Contrato ocasional</li> <li>✚ Contrato eventual</li> <li>✚ Contrato de temporada.</li> </ul>	<p>El tipo de contratación que se presenta en el lapso de este tiempo es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Contrato a plazo fijo</li> <li>✚ Contrato ocasional</li> <li>✚ Contrato por servicios profesionales.</li> <li>✚ Nombramiento bajo concurso de mérito y oposición.</li> <li>✚ Nombramiento de libre designación.</li> </ul> <p>Cabe recalcar que los contratos que están bajo la modalidad ocasional tienen que pasar por un concurso de méritos y oposición abierto pasando a ser nombramiento provisional, según la nueva reforma establecida por el Ministerio de Trabajo.</p>	<p>Las decisiones de los ministerios quienes regulan las empresas del sector público traen consigo cambios a las cuales perjudican al personal ya que reduce la posibilidad de poseer una estabilidad laboral, debido a la nueva reforma los (contratos por servicios ocasionales) para a ser a un nombramiento provisional según el Ministerio de Trabajo ya que estable un periodo de tiempo limitado en el cual todas empresas del sector público tendrán que ajustarse a este cambio.</p>
----------------------------	---	---	---	---	---

<p><b>Inducción</b></p>	<p>Los nuevos colaboradores que ingresan a la empresa CNT EP forman parte de talleres para conocer tanto de la planeación estratégica, planes operativos y métodos de trabajo que están plasmados en el manual de procesos de la institución.</p>	<p>El proceso de inducción no era considerado como un sistema clave para la adaptación rápida del trabajador hacia sus funciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Charlas generales y específicas del cargo</li> <li>✚ No se utilizaban instrumentos o herramientas que faciliten la incorporación.</li> <li>✚ Los trabajadores debían auto prepararse.</li> </ul>	<p>Durante estos años se añadió al proceso de inducción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Videos institucionales para que el trabajador logre familiarizarse con la empresa.</li> <li>✚ Charlas generales y específicas del cargo</li> </ul>	<p>Posteriormente el proceso de inducción se ha implementado de la mejor manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Los trabajadores reciben una semana de inducción para que le sea más fácil adaptarse a la empresa.</li> <li>✚ Videos institucionales para que el trabajador logre familiarizarse con la empresa.</li> </ul>	<p>Este sistema se ha caracterizado por brindar un buen ambiente de trabajo que les permita a los colaboradores integrarse tanto a la empresa como a sus actividades de trabajo para que aporten de manera eficiente al funcionamiento de la misma.</p>
<p><b>Capacitación</b></p>	<p>CNT EP por ser una empresa pública cuenta con un plan de capacitación anual con cursos, pasantías, talleres nacionales e internacionales, en base a los resultados de la evaluación del desempeño y a manera de incentivo el cual debe cumplirse bajo la supervisión de la administración de recursos humanos.</p>	<p>El sistema de capacitación se realizaba de manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Anual el cual eran orientados a los puestos de trabajo.</li> </ul>	<p>Bajo la dirección del área de recursos humanos elaboraban el plan anual de capacitación considerando siempre las necesidades de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ De forma trimestral</li> <li>✚ Anual dependiendo el cargo y en caso exclusivo en el manejo de sistemas.</li> </ul>	<p>Durante estos años la capacitación se ha considerado un derecho para los trabajadores se realiza mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ El manual de descripción de perfiles de cargos.</li> <li>✚ De forma mensual</li> <li>✚ Trimestral y anualmente dependiendo el área de trabajo.</li> </ul>	<p>La capacitación durante estas etapas se ha desarrollado de manera favorable para los trabajadores ya que el adquirir nuevos conocimientos garantiza el pleno desenvolvimiento en las funciones, ya que en la actualidad es considerado un derecho para los trabajadores.</p>

<p><b>Evaluación de desempeño</b></p>	<p>El personal de la empresa CNT EP en la actualidad es evaluado por el jefe inmediato de cada área en el cual se considera la puntualidad, asistencia, presentación personal, cortesía, compañerismo e iniciativa que presta para una estabilidad laboral dentro de la institución.</p>	<p>En este periodo la evaluación se daba de forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Trimestral</li> <li>✚ Anual</li> </ul> <p>Sin embargo existía una alta resistencia del personal porque lo consideraban método de persecución y castigo al cual sentían temor por perder su puesto de trabajo.</p>	<p>Durante este tiempo la evaluación de desempeño hacia sus colaboradores era de 90ª es decir solo por su jefe inmediato y se lo realizaba de forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Trimestral</li> <li>✚ Anual.</li> </ul>	<p>La evaluación del desempeño que se realiza al personal es de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ 90ª y 360ª dependiendo el área de trabajo.</li> <li>✚ De forma anual a través de páginas virtuales.</li> </ul> <p>En los últimos años la ley vigente ordena que se realice la evaluación por un organismo externo con el propósito de transparentar los procesos y alcanzar los objetivos.</p>	<p>El sistema de evaluación de desempeño ha tenido sus cambios ya que anteriormente les evaluaba su jefe inmediato o también conocido como el método de 90ª al igual que el de 360ª dependiendo el área de trabajo generando así en sus colaboradores el compromiso hacia sus actividades.</p>
<p><b>Remuneraciones</b></p>	<p>La empresa CNT EP actualmente mantiene una escala de remuneración bajo el manual de descripción, clasificación y valoración de puestos el cual aplica a una remuneración variable por resultados o cumplimiento de metas, esto a manera de incentivo para mejorar los índices de calidad del servicio.</p>	<p>El sistema de remuneración que se ha aplicado durante este tiempo en función del código de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Remuneración escalafonaria</li> <li>✚ Remuneración unipersonal</li> <li>✚ Remuneración fija</li> </ul>	<p>La remuneración aplicada en este periodo fue:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Remuneración unipersonal,</li> <li>✚ Remuneración fija y variable dependiendo el área de trabajo</li> </ul>	<p>Durante estos años el sistema de remuneración paso a ser unificada en base a una escala salarial en la que se reúne todos los componentes salariales el mismo que es regulado por la LOSEP.</p>	<p>Durante estos periodos el sistema de remuneraciones ha tenido cambios drásticos generados por cuestiones políticas dando paso a un salario unificado en el cual adjunta los beneficios de cada trabajador, el cual está regulado bajo la Ley Orgánica de Servicios Públicos.</p>

**Fuente:** Historias de las Telecomunicaciones en el Ecuador

**Elaborado por:** Grupo de Investigación

**Tabla 23:** Comparación de la perspectiva según la evolución de la gestión del talento humano

<b>Enfoques de la evolución de la gestión del talento humano</b>			
<b>Evolución</b>	<b>Empresa CNT</b>		
	<b>Administración I</b>	<b>Administración II</b>	<b>Administración III</b>
Secretaria de bienestar			
Oficinas de Administración de personal		x	
Departamento de relaciones industriales		x	
Departamento de recursos humanos			x
Gestión de Talento Humano			x

Elaborado por: Grupo de Investigación

**Tabla 24:** Comparación de la perspectiva de las escuelas del pensamiento administrativo vs la Evolución de la gestión del talento humano de la empresa CNT EP

<b>Escuelas del Pensamiento Administrativo</b>	<b>Empresa CNT</b>		
	<b>Administración I</b>	<b>Administración II</b>	<b>Administración III</b>
Escuela Empírica	x		
Escuela Científica		x	
Escuela Clásica		x	
Escuela Humano-relacionista		x	x
Escuela Estructuralista o Escuela del sistema social			x
Escuela Humano Conductista o escuela de comportamiento humano.			x

Elaborado por: Grupo de Investigación

### Análisis

Respecto al análisis comparativo que se observa en las matrices se puede indicar la relación que ha tenido las escuelas del pensamiento administrativo con la evolución gestión del talento humano de la empresa CNT EP de acuerdo a sus etapas, enfocadas en los subsistemas del talento humano de las empresas públicas.

## 11.6 Administración I

De acuerdo a los sistemas de comunicación global en los siglos XIX y XX. (Gomezjurado Zevallos, 2004). En el resultado de su investigación menciona que la telegrafía llegó a varios rincones de Latinoamérica y del mundo durante la segunda mitad del siglo XIX, lo mismo ocurriría con Ecuador. Lo cual fue obra de Gabriel García Moreno durante su segunda presidencia, considerando que la velocidad de las comunicaciones contribuye al progreso de los pueblos y a la conservación del orden público. Y es así que el 4 de septiembre de 1871, autorizar al poder ejecutivo para que, a través de contrato o por cuenta del gobierno, se establezcan telégrafos eléctricos en las carreteras más convenientes del país.

Las historias de las telecomunicaciones en el Ecuador se dio inicio en el gobierno de José María Placido Caamaño en 1884, bajo la dirección de Benjamín Piedra Mosquera el pionero de la telegrafía en el Ecuador, en ese mismo año se creó la Dirección General de Telégrafos y se aprobó el primer Reglamento de Telégrafos Nacionales en donde se contempló la posibilidad de que las empresas o corporaciones particulares puedan ofrecer el servicio de telégrafos eléctricos bajo la supervisión del Estado y un detalle importante que se establecido en dicho reglamento fue la confidencialidad del contenido de los telegramas, pues el empleado que divulgase su contenido era inmediatamente despedido, no sin antes pagar una multa de hasta 100 sucres y de responder penalmente por su infracción. (CNT EP, 2014).

Estos avances e innovaciones de la telegrafía exigieron contar con personal de mucha experiencia para operar los equipos y desempeñarse en distintas funciones. Por lo cual hacemos énfasis en la escuela empírica del pensamiento administrativo que se basa en la experiencia y en la observación como factores fundamentales que convierte a una persona en idóneo para desarrollar distintas funciones ya que la práctica pesa mucho más que la teoría para su aprendizaje y ejecución .

Más adelante en el año 1949 se creó la Empresa de Teléfonos de Quito ETQ, organismo autónomo que se encargaría de la instalación y explotación del servicio telefónico automático en la capital de la República, de la misma manera con estructura y funciones técnicas y administrativas similares a la ETQ se creó la Empresa de Teléfonos de Guayaquil, ETG en 1953. Es decir en aquellas épocas se practicaban los sistemas de otras empresas comparando situaciones administrativas pasadas con las actuales y futuras como lo menciona (De la Mora, 2012). Desde su punto de vista empírico, lo cual no significa que las técnicas aplicadas en una situación particular funcionen de la misma manera en otra. Finalmente se puede acotar que la comparación entre la escuela empírica y la primera etapa que corresponde a la administración

I se relaciona en la manera de como un administrador desempeña sus funciones guiadas por las costumbres, las experiencias y la observación, el cual le permite estudiar los resultados de otra empresa con metas o logros similares a los que ellos persiguen, y de esta manera adoptan un modelo basado en sus intereses

### **11.7 Análisis de la administración II**

Este período corresponde a la empresa ETAPA ya que desde su fundación se ha ido fortaleciendo y creciendo acorde al ritmo que le ha exigido el desarrollo de las organizaciones, manteniendo un enfoque social permitiendo relacionarse con otras organizaciones y autoevaluándose su desempeño tomando énfasis a la escuela humano relacionista ya que contaba con un personal debidamente capacitado, responsable con habilidades y aptitudes, hombres y mujeres que son parte de su recurso humano, que siempre se ha destacado por buen un trabajo, llegando a posicionarse entre las mejores empresas del país, con reconocida eficiencia en la prestación de servicios de telecomunicaciones, agua potable, alcantarillado y gestión ambiental, cualidad muy difícil de conseguir y más aún de mantenerla, esta fue creada el 2 de Enero de 1968, durante la Alcaldía del Dr. Ricardo Muñoz Chávez, la Empresa de Telecomunicaciones, Agua Potable y Saneamiento Ambiental de Cuenca (ETAPA), con una serie de servicios innovadores y sostenibles de telecomunicaciones y servicios de agua potable y saneamiento manteniendo los más altos estándares de calidad la empresa garantiza una adecuada prestación de servicios públicos (CNT EP, 2014)

Durante los años 60 la telefonía fija y sus avances en el Ecuador requerían de funciones específicas con el fin de formular principios y establecer procesos estandarizados para llevar a cabo la regulación y control de ciertas actividades, en el cual su personal ya solo no bastaba con un la experiencia sin saber aplicar los principios de la administración y técnicas para los procesos que se requerían en ese entonces se toma referencia a la escuela científica ya que los empleados deben estar dispuestos científicamente en servicios o puestos de trabajo donde los materiales y las condiciones laborales sean seleccionados con criterios científicos, durante el gobierno nacionalista revolucionario del General Guillermo Rodríguez Lara, se expidió en 1972 la Ley Básica de Telecomunicaciones.

El gobierno nacional creó en 1972 el Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones (IETEL) impulsó el marco regulatorio de las telecomunicaciones como resultado de la necesidad de desconcentrar las funciones del Estado. Mediante el Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones se controlaban el manejo de las telecomunicaciones, la preparación de las empresas eran notorias ya que aplicaba los principios de la administración y de esta



manera mejoraban su actividad laboral, orientando al personal a incrementar la eficiencia, identificando las funciones que cada uno debe desempeñar. Según (Fayol, 2005, págs. 95-97) la actividad o función administrativa consiste en prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, cabe recalcar que esta etapa de Administración II se relaciona con la escuela del pensamiento administrativo Clásico.

En relacionada con la Escuela Científica del Pensamiento la administración siempre ha existido, pero el progreso hace necesario que se ejerza de una manera más técnica, por el cual se ha utilizado un método científico en el que se reúne una serie de conocimientos ya sea producto de la observación, recolección, clasificación e interpretación de los hechos. (Taylor, 1911) Como fundador de esta escuela menciona que para una moderna administración muestra a cinco bases técnicas como es la productividad, motivación, optimización, organización y efectividad para un mejor desempeño en su trabajo y a su vez poder descubrir o perfeccionar los mejores procesos.

Cabe mencionar que la utilización de los principios administrativos es parte fundamental para llevar a cabo las actividades además de ello se rigen en cambios políticos ya que deben acoplarse a normas o reglamentos mencionados por parte de la Ley especial de telecomunicaciones el personal no solamente debe estar con una buena aptitud si no que debe estar sumamente capacitado para poder desenvolverse de manera óptima en el lugar de trabajo es decir se relaciona con la escuela del pensamiento administrativo Humano – relacionista.

Con respecto a la Administración II la relación entre las escuelas del pensamiento administrativo tanto Clásico como Científico dicho por sus autores como es Fayol y Taylor los principios de la administración fueron de gran utilidad aplicarlos en ese entonces y en la actualidad se continua empleando ya que es absolutamente necesario dentro de las organizaciones, brindar a sus colaboradores un buen ambiente de trabajo, motivación personal, capacitación además de ello un sistema de incentivos y castigos y a su vez la división del trabajo que sea justo y satisfactorio para el personal y la organización. Se puede mencionar que también se relación con la escuela Humano Relacionista ya que se centra en el aspecto humano de la administración, destacando que su desempeño implica actuar con personas mediante las cuales se logran los objetivos de la organización además está orientado a incrementar la eficiencia y productividad y es suma importancia para conocer acerca de sus trabajadores como se desempeñan laboralmente.

### **11.4 Análisis de la administración III**

Esta etapa corresponde a las empresas de hoy en donde los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa, cabe destacar que la globalización y los significativos cambios que ha generado la tecnología han conllevado a interpretar el comportamiento de las empresas para garantizar un pleno desarrollo de sus funciones.

Debido a esto las telecomunicaciones en el Ecuador han pasado por grandes transformaciones ya sea en el área administrativa, comercial, técnica u operativa, y como resultado la empresa (CNT EP, 2014) hace énfasis al 30 de Octubre de 2008, día en el que se fusionaron las empresas Pacifictel S.A. y Andinatel S.A para crear la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT S.A. El 14 de enero de 2010, la CNT S.A se convirtió en empresa pública y pasó a denominarse Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, empresa líder en el mercado de las telecomunicaciones del Ecuador y hoy en día se rigen por la Constitución de la república del Ecuador y por la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

El cambio afectó a la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, porque significó que más de cinco mil empleados entrarían en un proceso de evaluación para su reubicación o despido. Además del despido masivo de personal se implementó un departamento jurídico propio para enfrentar las millonarias demandas que heredó de Pacifictel.

La CNT EP tuvo que adaptarse al cambio de la creación de nuevos contratos, normas, reglamentos que cumplan con lo estipulado por la Ley Orgánica de Empresas Públicas. Esto no solo por parte de los directivos, sino también por parte del público externo e interno. Y dentro de los cambios internos de la corporación está la gestión de talento humano en donde los miembros del Directorio y Gerentes son designados por el gobierno, este tiene la última palabra sobre los directivos de la empresa y las principales decisiones políticas. Debido a esto hoy los cargos mantienen un proceso de selección a través de convocatorias a concurso de méritos y oposición en el cual el puntaje más alto es el seleccionado para ocupar dicho cargo y ejercer las funciones que le compete.

En este sentido la relación que tiene esta etapa con la escuela humano relacionista basado en el criterios de (Mercado H, 2004). Se caracteriza por el desempeño laboral, el nivel de motivación, es decir si se sienten satisfechos en sus funciones y sobre todo ofrecer un buen ambiente de trabajo, el cual ha sido visible durante estos periodos de transformación de la empresa CNT EP, en el que el ser humano ha sido un factor determinante para alcanzar sus

objetivos, muestra de ello es la fusión de CNT EP con la telefonía móvil TELECSA en el año 2010 el cual le permite brindar servicios de telefonía fija y móvil para el cual tuvo que contar con personal técnico y administrativo altamente calificado según lo dispuesto en la ley Orgánica de Empresas Publicas.

En cuanto a la relación con la Escuela Estructuralista se puede decir que la empresa CNT EP ha mantenido a sus usuarios a la vanguardia tecnológica con la renovación de sus equipos e infraestructura de red, para que operen con nuevos protocolos de telefonía e internet. Basándose en el sistema estructuralista se puede decir que la evolución de las sociedades y el tipo de organizaciones que forman parte de la sociedad: productivas, comerciales, políticas, sociales y educativas, lleva a la corporación a mejorar el entorno social, económico y ambiental del Ecuador, en ese sentido contribuye con el desarrollo sustentable, por medio de acciones que repercuten de manera positiva, en la sociedad para ello, cuenta con un conjunto de prácticas, de estrategias y de sistemas de gestión empresarial, relacionados con su Responsabilidad Corporativa (CNT EP, 2014). También podemos hacer énfasis en la escuela Humano Conductista por que analiza la superación personal de cada individuo, con el fin de ordenar las relaciones en las organizaciones. Lo que a permitido a la empresa CNT EP integrar a sus colaboradores en el vínculo social y cultural para motivarlos a desarrollar de mejor manera sus funciones y que aporten de manera significativa al progreso de la institución y del país.

## **12. IMPACTOS**

### **Impacto social**

A nivel social el desarrollo de la Gestión del Talento Humano ha beneficiado de manera significativa al crecimiento de la empresa, al mismo tiempo juega un papel muy importante en el bienestar de los trabajadores, su satisfacción y el buen desempeño laboral ya que la trascendencia en este ámbito contribuye a diagnosticar los cambios acontecidos a lo largo del tiempo que ha sido de gran aporte para la sociedad y para el estado.

Cabe mencionar que las nuevas prácticas y los nuevos comportamientos, han hecho que la Gestión del Talento Humano haya dado un giro de 180 grados, llevando a los líderes de esta área a evolucionar, a crear e implementar metodologías vanguardistas que les permitan gestionar de manera más eficiente sus propios procesos.

## **13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **13.1 Conclusiones**

- Mediante la presente investigación se ha determinado que la gestión del talento humano se ha convertido en un factor determinante de la dirección estratégica de la organización, es por ello que el capital humano es un elemento importante, no solo por el esfuerzo o las actividades que realiza, sino también por sus conocimientos, experiencias, motivación, actitudes, aptitudes y habilidades que desempeña a diario para contribuir al desarrollo y generar una ventaja competitiva que determine el éxito de la organización
- Los cambios que se han dado durante la evolución de la gestión del talento humano ha sido un proceso irreversible para los trabajadores de empresas CNT EP, porque han tenido que adaptarse a nuevas normas, reglamentos y políticas que cambian constantemente en el Ecuador. Pudiendo además obtener las vivencias, experiencias y percepción del personal que conforma la institución y consolidar dicha información para conocer la realidad de la empresa, con respecto a lo que expone la ciencia, pudiendo resaltar además que esta investigación brindo la oportunidad de compartir criterios con personal de las distintas áreas de trabajo.

- Cabe destacar que en base a las leyes antepuestas que regulaban los subsistemas del talento humano, ha permitido visualizar de manera amplia y profunda el comportamiento de la empresa en los diferentes periodos de administración, sin embargo por su condición política, no se puede establecer con amplitud una comparación más técnica de los argumentos científicos, porque como se evidencia en esta investigación muchas veces los factores externos tiene mayor incidencia e influencia que los procedimientos o prácticas administrativas, por lo cual no necesariamente la realidad empresarial que se ha vivido o se vive en la actualidad se ve reflejada en lo que la ciencia manifiesta.

### **13.2 Recomendaciones**

- Para esta investigación es importante contar con aportes científicos y estudios que respalden la veracidad de la evolución de la Gestión del Talento humano para brindar un aporte documental al desarrollo de las gestión administrativa de la empresa CNT EP
- Se recomienda a Instituciones Publicas llevar un registro y un archivo tanto activo como pasivo que permita evidenciar los cambios que ha ocurrido en cuanto a las gestiones de los diferentes departamentos de las Instituciones con la finalidad de llevar al campo académico y se pueda desarrollar modelos de gestión.
- Es importante diagnosticar la situación actual de la empresa ya que permitirá conocer como hoy en día se lleva a cabo las funciones administrativas dirigidas al personal, para poder analizar los cambios que ha tenido desde su creación hasta la actualidad.
- Se recomienda la utilización de Focus Group ya que mediante su desarrollo permite que los participantes interactúen brindando una información desde su perspectiva hasta sus experiencias propias el cual de un gran aporte para la investigación.
- En base a los comentarios de las personas entrevistados en la empresa CNT EP y a la constante mención del subsistema de inducción que recibe el personal se expone que no existe en todas las áreas además que es muy corto el tiempo de instrucción, se debe dar mayor importancia en esos aspectos ya que sus colaboradores debe estar preparados para el cargo entregado.

## 14. BIBLIOGRAFÍA

- Alavarado, M., & Barba, M. (2016). *Gestion de Talento Humano e innovacion*. EE.UU: Liberty Drive.
- Arrobo Celi, W. J. (2013). *Repositorio.ute.edu.ec*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2017, de Repositorio.ute.edu.ec:  
[http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/1125/1/54735\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/1125/1/54735_1.pdf)
- CNT EP, C. (2014). *Historia de las Telecomunicaciones en el Ecuador*. Quito - Ecuador, Pichincha: PPL Impresores. Recuperado el 20 de Junio de 2018
- Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP. (2014). *Historia de las Telecomunicaciones en el Ecuador*. Quito - Ecuador, Pichincha: PPL Impresores. Recuperado el 20 de Junio de 2018
- Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP. (1 de Febrero de 2016). *multitabajos*. Obtenido de multitabajos: <http://www.multitabajos.com/empleos/analista-de-talento-humano-cnt-ep-1111429826.html>
- Cuesta, A. (2010). *Gestion de Talento Humano y del Conocieminto*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestión del talento humano*. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestion de Talento Humano*. España: McGraw-Hill Interamericana de España S.L., 2008.
- De la Mora, M. E. (2012). *Elemento Basico de la Administracion*. Mexico: Trillas.
- Del Pozo Barrezueta, H. E. (06 de Octubre de 2010). Ley Organica de Servicio Público , LOSEP. *Ley Organica de Servicio Público , LOSEP*.
- Dr. Rodríguez Peñaherrera , C. (1987). *Administració Pública Ecuatoriana*. Quito. Obtenido de [http://www.fes-ecuador.org/fileadmin/user\\_upload/pdf/341%20ADMPUB1987\\_0106.pdf](http://www.fes-ecuador.org/fileadmin/user_upload/pdf/341%20ADMPUB1987_0106.pdf)
- Echeverria, J. A. (2 de Septiembre de 2005). *SENRES*. Obtenido de SENRES: <http://blog.espol.edu.ec/vpa/files/2009/10/normas-senres.pdf>
- Escobar , C. (30 de Agosto de 2008). *rebecajui.wordpress.com*. Obtenido de rebecajui.wordpress.com: <https://rebecajui.wordpress.com/2008/08/30/historia-de-las-telecomunicaciones-en-el-ecuador/>
- Escobar, C. (30 de Agosto de 2008). Obtenido de <https://rebecajui.wordpress.com/2008/08/30/historia-de-las-telecomunicaciones-en-el-ecuador/>

- Escobar, C. (30 de Agosto de 2008). *rebecajui.wordpress.com*. Obtenido de rebecajui.wordpress.com: <https://rebecajui.wordpress.com/2008/08/30/historia-de-las-telecomunicaciones-en-el-ecuador/>
- Fayol, H. (2005). *Historia del Pensamiento Administrativo*. Mexico: Pearson.
- Flores, E. (28 de Marzo de 2013). *qualityconsultinggroup.com*. Obtenido de qualityconsultinggroup.com: <http://qualityconsultinggroup.com/la-gestion-del-talento-humano-en-el-sector-publico-ecuadoriano/1030/>
- Gomezjurado Zevallos, J. (2004). *Los Sistemas de Comunicación Global en los siglos XIX y XX* (Primera ed.). Quito, Pichincha, Ecuador . Recuperado el 27 de Junio de 2018, de <http://corporativo.cnt.gob.ec/wp-content/uploads/2014/07/LIBRO-CNT-WEB.pdf>
- Harrison, J., & Caron, J. (2002). *Fundamentos de la Direccion Estrategica*. España: Paraninfo S.A.
- Ing. Flores, E. (28 de Marzo de 2013). La Gestión del Talento Humano en el Sector Público Ecuatoriano. *aguilar&flores consultinggroup*, 1. Obtenido de <http://qualityconsultinggroup.com/la-gestion-del-talento-humano-en-el-sector-publico-ecuadoriano/1030/>
- Jaramillo, O. L. (30 de Mayo de 2009). *www.redalyc.org*. Obtenido de *www.redalyc.org*: <http://www.redalyc.org/html/646/64601805/>
- Jimenez Castro, W. (2004). *Evolucion del Pensamiento Administrativo* . Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Jiménez, C. (2017). Análisis de la competencia. En C. J., *Análisis de la competencia*.
- JUI, R. (30 de Agosto de 2008). *rebecajui.wordpress.com*. Obtenido de rebecajui.wordpress.com: <https://rebecajui.wordpress.com/2008/08/30/historia-de-las-telecomunicaciones-en-el-ecuador/>
- Lòpez Màs, J. (Noviembre de 2014). MOTIVACIÓN LABORAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG. *Gestión en el Tercer Milenio*, 8(15), 25-36. Recuperado el 3 de Febrero de 2018, de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>
- Maslow, A. H. (1943). *MOTIVACION Y PERSONALIDAD*. Madrid, España : Diaz de Santos S.A. Recuperado el 03 de Febrero de 2018

- Mc Gregor, D. (1969). *EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS* (Primera ed.). Mexico.
- Mercado H, S. (2004). *Administracion Aplicada*. Mexico: LIMUSA S.A. de C.V.
- Paniagua, C. G. (2005). *Principales Escuelas del Pensamiento Administrativo* (Primera ed.). Costa Rica: EUNED. Recuperado el 25 de Enero de 2018, de [https://books.google.com.ec/books?id=Ek\\_bP5nz3zQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=Ek_bP5nz3zQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false)
- Proaño de la Torre, A. (15 de Diciembre de 2015). *www.arcotel.gob.ec*. Obtenido de [www.arcotel.gob.ec](http://www.arcotel.gob.ec/): <http://www.arcotel.gob.ec/>
- Quintero Angarita , J. R. (11 de Abril de 2011). TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW. *EVA UdelaR*, 2. Recuperado el 3 de Febrero de 2018, de <file:///C:/Users/dell/Downloads/Teor%C3%ADa%20de%20Maslow.pdf>
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administracion Moderna*. España: LIMUSA.
- Salazar Estrada, J. G. (Octubre de 2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *SciELO*, 20(4). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004)
- Stoner, J. (2005). *Administracion*. Mexico: Pearson.
- Taylor, F. (1911). *Los principios de la administración científica* .
- Zamora Hermida, L. (2015). *dspace.uazuay.edu.ec*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2017, de [dspace.uazuay.edu.ec](http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/4571/1/11058.PDF): <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/4571/1/11058.PDF>
- Zamora, L. C. (2015). *Evolucion del Talento Humano*. Cuenca, Ecuador.



## 15. ANEXOS

### FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE LICENCIATURA EN COMERCIO PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**TEMA:** “Análisis comparativo de la evolución de la gestión de Talento Humano de la Empresa CNT Corporación Nacional de Telecomunicaciones” Agencia (Cotopaxi)

**Preguntas dirigido a los empleados de la empresa CNT EP, para el desarrollo de Focus Group de acuerdo a los años de servicios.**

1. ¿Considera que el trabajo que realizaba la Gestión de Talento Humano le beneficia? si/no.  
¿Por qué?
2. ¿Cómo puede describir que fue su proceso de reclutamiento cuando ingreso a laborar a la empresa CNT EP?
3. ¿Cómo puede describir que fue su proceso de selección cuando ingreso a laborar a la empresa?
4. Conforme al tiempo que lleva laborado en la empresa ¿Cómo ha sido el sistema de contratación del personal?
5. ¿Cómo puede describir que fue su proceso de inducción cuando ingreso a laborar a la empresa?
6. ¿Cómo ha cambiado el sistema de remuneración durante el tiempo que usted lleva laborando en la empresa?
7. ¿Cómo se ha desarrollado el sistema de incentivos durante el tiempo que usted labora en la empresa?
8. ¿Anteriormente como era evaluado su desempeño laboral en la empresa y cada que tiempo lo realizaban?
9. Durante el tiempo que usted lleva laborando en la empresa ¿cómo se ha desarrollado el sistema de capacitación y cada que tiempo lo realizan?
10. ¿Cómo se ha llevado a cabo la clasificación de puestos durante el tiempo que usted lleva labora en la empresa?

11. Conforme al tiempo que lleva laborado en la empresa ¿Cómo se llevaba a cabo el sistema de vacaciones?
12. ¿Durante el tiempo que lleva laborando describa como se ha manifestado el clima laboral en la empresa CNT EP?
13. ¿Considera que el trato de la empresa hacia sus colaboradores es el apropiado?
14. ¿Qué opina usted acerca de las obligaciones y derechos que tenían los trabajadores en la empresa CNT EP?

**ANEXOS****HOJA DE VIDA****EFRÉN GONZALO MONTENEGRO CUEVA****0502209992****FORMACIÓN ACADÉMICA:**

- Magister en Riesgo Financiero – ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
- Ingeniero Comercial
- Tecnólogo en Mercadotecnia

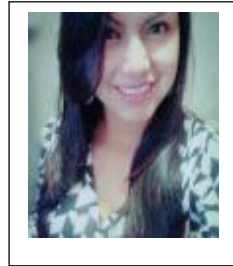
**FORMACIÓN CONTINUA:**

- Máster en Econometría y Estadística Aplicada – SAEJEE (España)
- Cursos de Econometría Betamétrica

**EXPERIENCIA:**

- Docente titular de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi
- Jefe de Recursos Humanos en el Área de Salud No 2 de Pujilí
- Oficial de Crédito de la Cooperativa “29 de Octubre” Ltda.

## HOJA DE VIDA



### DATOS PERSONALES

<b>Apellidos</b>	Medina Gualpa
<b>Nombres</b>	Johanna Estefanía
<b>N° de cedula</b>	050310948-0
<b>Estado Civil</b>	Soltera
<b>Fecha de nacimiento</b>	Noviembre 01-1994
<b>Lugar de nacimiento</b>	Cotopaxi / Latacunga / La Matriz
<b>Dirección Domiciliaria</b>	Barrio Loco San Vicente
<b>Celular:</b>	0992723154
<b>Email:</b>	<a href="mailto:johanamedina_1994@hotmail.com">johanamedina_1994@hotmail.com</a>

### FORMACIÓN ACADÉMICA

<b>Instrucción Primaria</b>	Escuela Fiscal “Luis Fernando Vivero”
<b>Instrucción Secundaria</b>	Colegio Nacional “Primero de Abril”
<b>Instrucción Superior</b>	Universidad Técnica de Cotopaxi

### CURSOS Y SEMINARIOS

- La Tributación en la Economía Ecuatoriana- Universidad Técnica de Cotopaxi –TA Consultores, 16 de Octubre del 2013.
- I Seminario “Actual Escenario Político Nacional y las Perspectivas de las Organizaciones Sociales” - Universidad Técnica de Cotopaxi - Carrera de Secretariado Ejecutivo Gerencial, Julio del 2014.
- Formación de Personal en Micro finanzas - CLUSTER S.A, 17 de Abril del 2017.
- Certificado de participación y aprobación del curso de capacitación: Gestión Empresarial & Pública, del 13 al 16 de marzo de 2017 con una duración de 40 horas.
- Gestión Empresarial y Publica impartida por la Universidad Técnica de Cotopaxi

## HOJA DE VIDA



### DATOS PERSONALES

<b>Apellidos</b>	Molina Bonifa
<b>Nombres</b>	Morelia Abigail
<b>N° de cedula</b>	050344325-1
<b>Estado Civil</b>	Casada
<b>Fecha de nacimiento</b>	Enero 06-1995
<b>Lugar de nacimiento</b>	Cotopaxi / Latacunga / La Matriz
<b>Dirección Domiciliaria</b>	Belisario Quevedo Barrio Illuchi
<b>Celular:</b>	0983055722
<b>Email:</b>	<a href="mailto:morelia.abigail1995@hotmail.com">morelia.abigail1995@hotmail.com</a>

### FORMACIÓN ACADÉMICA

<b>Instrucción Primaria</b>	Escuela Fiscal “Luis Felipe Chávez”
<b>Instrucción Secundaria</b>	Colegio Nacional “Eudofilo Álvarez”
<b>Instrucción Superior</b>	Universidad Técnica de Cotopaxi

### CURSOS Y SEMINARIOS

- La Tributación en la Economía Ecuatoriana- Universidad Técnica de Cotopaxi –TA Consultores, 16 de Octubre del 2013.
- I Seminario “Actual Escenario Político Nacional y las Perspectivas de las Organizaciones Sociales” - Universidad Técnica de Cotopaxi - Carrera de Secretariado Ejecutivo Gerencial, Julio del 2014.
- Gestión Empresarial y Publica impartida por la Universidad Técnica de Cotopaxi