



UTPL

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

**CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Propuesta de un modelo de Gobernanza bajo el enfoque
del liderazgo de coaching en empresas de servicios de
telecomunicaciones en Ecuador. Caso de estudio en la
empresa Distevsatt S.A. en la ciudad de Zaruma, provincia
de El Oro, año 2024**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:

**INGENIERO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Autor: Fernández Sánchez, Franco Enrique

Director: Ojeda Vivanco, Ana Gabriela

ZARUMA

2024



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NC-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2024

Aprobación del director del Trabajo de Titulación

Loja, 30 de julio de 2024

Ph.D.

Glenda Edith Ponce Espinosa

Directora de la carrera de Administración de Empresas

Ciudad. -

De mi consideración:

Me permito comunicar que, en calidad de directora del presente Trabajo de Titulación denominado: Propuesta de un modelo de Gobernanza bajo el enfoque del liderazgo de coaching en empresas de servicios de telecomunicaciones en Ecuador. Caso de estudio en la empresa Distevsatt S.A. en la ciudad de Zaruma, provincia de El Oro, año 2024. realizado por Franco Enrique Fernández Sánchez ha sido orientado y revisado durante su ejecución, así mismo ha sido verificado a través de la herramienta de similitud académica institucional, y cuenta con un porcentaje de coincidencia aceptable. En virtud de ello, y por considerar que el mismo cumple con todos los parámetros establecidos por la Universidad, doy mi aprobación a fin de continuar con el proceso académico correspondiente.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

Directora: Magister Ana Gabriela Ojeda Vivanco

C.I.: 1103649867

Correo electrónico: agojeda@utpl.edu.ec

Declaración de autoría y cesión de derechos

Yo, Franco Enrique Fernández Sánchez, declaro y acepto en forma expresa lo siguiente:

Ser autor del Trabajo de Titulación denominado: Propuesta de un modelo de Gobernanza bajo el enfoque del liderazgo de coaching en empresas de servicios de telecomunicaciones en Ecuador. Caso de estudio en la empresa Distevsatt S.A. en la ciudad de Zaruma, provincia de El Oro, año 2024, de la carrera de Ingeniería en Administración de Empresas, específicamente de los contenidos comprendidos en: Capítulo I: Marco Teórico, Capítulo II: Metodología de Investigación, Capítulo III: Diagnóstico y Análisis, Capítulo IV: Propuesta de Modelo, finalmente Conclusiones y Recomendaciones, en el Trabajo de Titulación siendo Ana Gabriela Ojeda Vivanco, directora del presente trabajo; también declaro que la presente investigación no vulnera derechos de terceros ni utiliza fraudulentamente obras preexistentes. Además, ratifico que las ideas, criterios, opiniones, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad. Eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones judiciales o administrativas, con relación a la propiedad intelectual de este trabajo.

Que la presente obra, producto de mis actividades académicas y de investigación, forma parte del patrimonio de la Universidad Técnica Particular de Loja, de conformidad con el artículo 20, literal j), de la Ley Orgánica de Educación Superior; y, artículo 91 del Estatuto Orgánico de la UTPL, que establece: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad", en tal virtud, cedo a favor de la Universidad Técnica Particular de Loja la titularidad de los

derechos patrimoniales que me corresponden en calidad de autor/a, de forma incondicional, completa, exclusiva y por todo el tiempo de su vigencia.

La Universidad Técnica Particular de Loja queda facultada para ingresar el presente trabajo al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública, en cumplimiento del artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

.....

Autor: Franco Enrique Fernández Sánchez

C.I.: 0704417260

Correo electrónico: fefernandez@utpl.edu.ec

Dedicatoria

A Jehová Dios por su luz y vida, a mi madre que me formó en valores, a mi padre que me guía desde lo alto, a mi esposa por su amor y apoyo durante el proceso, a mis hijos por su inspiración, a mi familia corta y extendida, a mi ciudad y país. A la universidad, a mis profesores, tutores y directores, a mis compañeros por el proceso de enseñanza aprendizaje compartido. A mis apellidos y mi generación ya que soy el primer nieto varón, de veintinueve nietos en titularse de los descendientes de las familias Fernández y Sánchez.

Agradecimiento

Expreso mi sincero y fraterno agradecimiento a las siguientes personas e instituciones que hicieron posible la realización de esta tesis:

Mi esposa: Por su amor incondicional, apoyo constante y por creer en mí.

Profesoras Ana Gabriela Ojeda y Dayanara Isabel Villafuerte: por u orientación experta, paciencia y valiosos comentarios durante todo el proceso de investigación.

Gracias a mis amigos y compañeros de clase por compartir experiencias, esfuerzos, risas, estudios nocturnos y momentos inolvidables.

Universidad Técnica Particular de Loja: Agradezco a mi alma mater por brindarme una educación de calidad y por ser mi hogar académico durante todos estos años.

Inspiración Divina: Finalmente, agradezco a Jehová Dios por darme la fuerza y la inspiración para seguir adelante.

¡Sin ustedes, esta tesis no habría sido posible!

Índice de contenido

Aprobación del director del Trabajo de Titulación	II
Declaración de autoría y cesión de derechos	III
Dedicatoria.....	V
Agradecimiento.....	VI
Índice de contenido	VII
<i>Índice de tablas</i>	<i>XI</i>
<i>Índice de gráficos</i>	<i>XII</i>
Resumen 1	
Abstract.....	2
Introducción 3	
Capítulo uno	5
Marco Teórico 5	
1.1. Concepto de gobernanza.....	5
1.1.1. Las Naciones Unidas y la Agenda 2030	5
1.1.2. El modelo cooperativo de la gobernanza	6
1.1.3. El gobierno corporativo	6
1.1.4. La gobernanza en las empresas familiares	7
1.1.5. Las empresas familiares en Ecuador	7

1.1.6. La tecnología en las empresas	8
1.1.7. Pilares de la gobernanza del ecosistema digital de las empresas.....	8
1.1.8. Marco regulatorio de las empresas de telecomunicaciones.....	10
1.1.9. Límites identificados en la industria de las telecomunicaciones.....	12
1.1.10. Referentes en la industria de las telecomunicaciones	12
1.1.11. Foro Anual de Gobernanza de Internet.....	13
1.1.12. Gobernanza en las telecomunicaciones.....	13
1.2.1. Tipología del liderazgo.....	15
1.3.1. Liderar a través del coaching.....	16
1.3.2. El enfoque del coaching	17
1.3.3. Gobernar liderando con coaching.....	17
1.4.1. El enfoque clásico	18
1.4.2. El enfoque humanista	19
1.4.3. Enfoque de las organizaciones.....	20
1.4.4. La escuela matemática.....	20
1.4.5. La teoría de sistemas	21
1.4.6. La teoría de la contingencia	21
1.5.1. El gobierno corporativo en las empresas.....	22
1.5.2. Estructura del gobierno corporativo	23

1.5.3. El Buen Gobierno Corporativo y su código	24
1.5.4. Aspectos generales de la junta general de accionistas	24
1.6 Modelos de gobernanza empresarial	26
1.6.1 Componentes clave de un modelo de gobernanza empresarial.....	27
Capítulo dos 31	
Metodología 31	
2.1 Método de investigación.....	31
2.2 Técnicas de Investigación	31
2.3 Desarrollo del instrumento de investigación	32
Capítulo tres 34	
Diagnóstico y análisis de la empresa Distevsatt S.A.....	34
3.1 Diagnóstico de la empresa Distevsatt S.A.	34
3.1.1 Base legal	34
3.1.2 La evolución de la empresa.....	34
3.1.3 Unidad de análisis	36
3.1.4 Objeto social de la compañía Distevsatt S.A.	36
3.1.5 Organización interna de Distevsatt	38
3.2 Análisis y discusión de resultados.....	39
3.2.1 Resultados de la entrevista al gerente general de Distevsatt S.A.....	39

3.2.2 Resultados de la observación.....	42
3.2.3 Resultados de la revisión documental.....	43
3.2.4 Resultados de la evaluación con la prueba DISC.....	44
Capítulo cuatro.....	47
<i>Propuesta de un modelo de gobernanza bajo el enfoque del liderazgo de coaching ..</i>	47
4.3.1 Principios.....	49
4.3.2 Estructura organizacional.....	49
4.3.3 Procesos	49
4.3.4 Evaluación	50
4.3.5 Buenas prácticas de buen gobierno corporativo	50
4.3.6 Políticas de responsabilidad social empresarial	51
4.4.1 Fase 1: Diagnóstico y planificación (3 meses)	52
4.4.2 Fase 2: Capacitación y desarrollo (6 meses)	52
4.4.3 Fase 3: Implementación y monitoreo (6 meses)	53
4.5.1 Sostenibilidad y sustentabilidad.....	53
4.5.2 Expansión y escalabilidad	53
4.6 Transformación.....	53
Conclusiones	55
Recomendaciones	57

Referencias.....	59
Apéndice	63
Apéndice A.	63
<i>Apéndice D. 70</i>	
<i>Evaluación de Personalidad con la Prueba DISC.....</i>	<i>70</i>
<i>Preguntas para la Evaluación DISC en Distevsatt S.A.....</i>	<i>70</i>
Decisión (D)	70
Interacción (I).....	71
Serenidad (S)	71
Cumplimiento (C)	72

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Evaluación de gobernanza en Distevsatt</i>	39
Tabla 2. <i>Evaluación de liderazgo en Distevsatt</i>	40
Tabla 3. <i>Evaluación de coaching en Distevsatt</i>	41
Tabla 4. <i>Checklist para la observación en Distevsatt</i>	42
Tabla 5. <i>Preguntas para la revisión documental en Distevsatt</i>	43
Tabla 6. <i>Prueba DISC al gerente general de Distevsatt</i>	44

Índice de gráficos

Figura 1. Organigrama en Distevsatt S.A.	39
Figura 2. Componentes del modelo de gobernanza	48
Figura 3. Diagrama de GANT para aplicar el modelo en Distevsatt.....	52

Resumen

Este estudio investiga la implementación de un modelo de gobernanza basado en el liderazgo de coaching en Distevsatt S.A., una empresa de telecomunicaciones ubicada en Zaruma, Ecuador. El objetivo general es evaluar y mejorar la gobernanza y el liderazgo dentro de la empresa. Se empleó una metodología cualitativa, que incluyó entrevistas con el gerente general, revisión documental exhaustiva y observación directa. También, se utilizó la prueba DISC para evaluar las capacidades de liderazgo. Los resultados revelaron deficiencias significativas en transparencia, rendición de cuentas y estructura de liderazgo. Como conclusión, se propone un modelo que incorpora prácticas formales de gobernanza, incluyendo comités de supervisión y auditoría, así como programas de capacitación en liderazgo de coaching. Así mismo, se recomienda implementar con prioridad de sistemas técnicos y probados de evaluación continua para alinear los objetivos estratégicos de la institución con el desarrollo de los colaboradores, propiciando un ambiente organizacional más ético y colaborativo. Esta propuesta busca mejorar la sostenibilidad, la transparencia y la competitividad de Distevsatt S.A., para prepararla mejor hacia nuevos desafíos del sector.

Palabras clave: gobernanza corporativa, liderazgo de coaching, telecomunicaciones.

Abstract

This study investigates the implementation of a governance model based on coaching leadership at Distevsatt S.A., a telecommunications company located in Zaruma, Ecuador. The general objective is to evaluate and improve governance and leadership within the company. A qualitative methodology was employed, including interviews with the general manager, thorough document review, and direct observation. The DISC assessment was also used to evaluate leadership capabilities. The results revealed significant deficiencies in transparency, accountability, and leadership structure. In conclusion, a model is proposed that incorporates formal governance practices, including oversight and audit committees, as well as training programs in coaching leadership. Additionally, it is recommended to prioritize the implementation of technical and proven continuous evaluation systems to align the institution's strategic objectives with the development of employees, fostering a more ethical and collaborative organizational environment. This proposal aims to improve the sustainability, transparency, and competitiveness of Distevsatt S.A., better preparing it for new challenges in the sector.

Keywords: corporate governance, coaching leadership, telecommunications.

Introducción

Las telecomunicaciones son una industria dentro del sector estratégico, altamente competitivo, en ese sentido la gobernanza y el liderazgo de resultados son esenciales para la sustentabilidad y sostenibilidad, así como apuntalar el éxito a largo plazo de las organizaciones. Es por ello que la investigación se centra en la implementación de un modelo de gobernanza basado en el liderazgo de coaching en Distevsatt S.A., una empresa ubicada en Zaruma, Ecuador. El objetivo principal es evaluar y mejorar la gobernanza y el liderazgo en la empresa, utilizando un modelo que potencie la productividad y el compromiso del personal. La metodología adoptada es cualitativa, e incluye entrevistas con el gerente general, una revisión documental exhaustiva y la observación directa en el entorno laboral. Además, se aplicó la prueba DISC para evaluar las capacidades de liderazgo.

La estructura de la investigación se organiza en varios capítulos clave. El primer capítulo, marco teórico, revisa conceptos fundamentales de gobernanza, liderazgo y coaching, proporcionando el marco conceptual necesario para el estudio. Se exploran teorías y modelos clave que subrayan la importancia de una gobernanza efectiva y un liderazgo basado en el coaching, estableciendo una base sólida para el análisis y desarrollo del modelo propuesto.

El segundo capítulo, metodología de investigación, describe los enfoques y métodos utilizados, incluyendo entrevistas detalladas con el gerente general y una revisión exhaustiva de documentos internos y políticas de la empresa. La observación directa en el entorno de trabajo y la aplicación de la prueba DISC permitieron una comprensión profunda de las dinámicas de liderazgo y la cultura organizacional en Distevsatt S.A.

En el tercer capítulo, diagnóstico y análisis, presenta un análisis detallado de la gobernanza y el liderazgo. Los datos recopilados a través de entrevistas, análisis

documental y observaciones directas, y se analiza mediante técnicas de codificación temática para identificar patrones y tendencias clave. Se resaltan aspectos críticos como la falta de transparencia, la necesidad de crear una estructura organizacional clara y falencias en los colaboradores por la carencia de programas de capacitación continua.

En el cuarto capítulo, propuesta de modelo, se proporciona una descripción detalla el modelo de gobernanza y liderazgo de coaching propuesto. Esta propuesta incluye la creación de comités de supervisión y auditoría, la implementación de políticas de rendición de cuentas y transparencia, y la creación de programas internos de capacitación en liderazgo de coaching. Se incluye la implementación de sistemas de evaluación continua para alinear los objetivos estratégicos de la empresa con el desarrollo del personal. Se abordan posibles desafíos en la implementación del modelo, como la resistencia al cambio y la necesidad de recursos adicionales, proponiendo estrategias para mitigar estos obstáculos.

Este estudio busca mejorar los aspectos internos de Distevsatt S.A. así como ofrecer un aporte relevante al campo de la gobernanza corporativa y el liderazgo. Genera un recurso contundente para académicos y profesionales interesados en mejorar la gestión organizacional en sectores estratégicos, siempre altamente competitivos. También evidencia la importancia de un enfoque flexible a cada organización y sus condiciones propias, centrado en el ser para hacer, propiciando una cultura organizacional ética, leal, resiliente, capaz de afrontar los desafíos propios en la siempre cambiante industria de las telecomunicaciones.

Capítulo uno

Marco Teórico

1.1. Concepto de gobernanza

El concepto de gobernanza se encuentra en plena etapa de construcción, por lo que puede ser entendido de múltiples maneras. No obstante, las diversas perspectivas lo conciben como el estudio de todos los mecanismos, procesos y reglas a través de los cuales se ejerce la autoridad económica, política y administrativa de una organización empresarial, estatal o del tercer sector. Se trata, por lo tanto, de una mirada holística, sistémica y recursiva que coloca énfasis en la relación con los diversos grupos de interés (Ganga y Núñez, 2018).

1.1.1. Las Naciones Unidas y la Agenda 2030

El Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 17 de las Naciones Unidas (NNUU), en la Agenda 2030 de la ONU, establece que una de las claves para alcanzar los ODS es la creación de alianzas y mecanismos de confluencia y cooperación entre diversos actores públicos, privados y de la sociedad civil a todo nivel: global, regional, nacional y local. La gobernanza es una forma de gobierno más cooperativa que involucra varios conceptos y ha sido adoptada por todas las agencias del sistema de las Naciones Unidas, las organizaciones de cooperación y desarrollo económico, y otras agencias. El concepto de gobernanza adquirió relevancia hace menos de 40 años, principalmente en las instituciones relacionadas con temas de desarrollo económico internacional, con un significado nuevo y más preciso. Desde entonces, ha habido un acalorado debate académico sobre la gobernanza. Esta invita a gestionar alianzas interorganizacionales, a partir de un enfoque entendido como un proceso en el que los actores sociales determinan sus objetivos. Se trata de coordinar la forma en que se hacen las cosas, con métodos y modelos, para gestionar a los distintos actores: públicos, privados y de la sociedad civil en general, para el

logro de los objetivos; reajustando constantemente los enfoques a posibles soluciones, buscando desarrollar nuevas herramientas y estrategias para abordar los problemas (Mayntz, 1993).

1.1.2. El modelo cooperativo de la gobernanza

La gobernanza en redes es un modelo cooperativo que apuesta por la complementariedad entre los actores que conforman la sociedad. Según Hartley (2005), la gobernanza en redes es una innovación que revitaliza el papel de liderazgo de los responsables y su capacidad de producir y traducir nuevas ideas en hechos reales que mejoren sus entornos locales y/o globales. Esto evidencia una evolución desde el modelo de gobierno burocrático-jerárquico a un modelo cooperativo, necesariamente más descentralizado. Por su parte, Arenilla (2011) menciona la aparición de los enfoques colectivistas, entre ellos la gobernanza, como reacción a los caducos esquemas preexistentes. Es posible convenir que la gobernanza es un concepto mucho más amplio, que incorpora un abanico de fuerzas internas y externas. La gobernanza se está volviendo cada vez más popular y desde el nuevo siglo XXI se va imponiendo a otros sistemas de gobernanza. Con esto no se busca dejar atrás los modelos anteriores, más bien se propende a adaptarse entre ellos, logrando un sano y sostenible equilibrio. La gobernanza es multifacética y plural, busca la eficiencia adaptativa, precisa asumir y procesar democráticamente las relaciones y sus conflictos. También requiere de forma indispensable flexibilidad, experimentación y aprendizaje constante, asumido este como un proceso natural de prueba y error, el mismo que es circular en búsqueda constante de mejora.

1.1.3. El gobierno corporativo

El gobierno corporativo se puede describir como un sistema integral compuesto por estructuras, principios y políticas que guían la administración y supervisión de una organización. Su objetivo principal es optimizar el rendimiento de la organización,

garantizando su competitividad, productividad y resiliencia. Para lograr esto, las organizaciones deben esforzarse por establecer un ambiente caracterizado por la confianza, la transparencia y la responsabilidad, elementos esenciales para promover la inversión a largo plazo (Kutxabank, 2013). Tricker (1984) menciona que todas las empresas necesitan gobernanza y gestión. El papel de la gobernanza a diferencia de lo que significa gestionar los negocios de una empresa, per se, busca dar unas pautas generales a la empresa, supervisar y controlar las acciones ejecutivas de la gestión y satisfacer las expectativas legítimas de rendición de cuentas y la regulación de los intereses más allá de los límites empresariales.

1.1.4. La gobernanza en las empresas familiares

Las empresas familiares se han constituido prácticamente en un patrimonio familiar. En general, estas empresas son controladas por una o más familias, que buscan objetivos financieros y también un bienestar familiar. Las empresas familiares tienen características de analizar el pasado y proyectarse hacia el futuro, toman decisiones en base al mercado para producir bienes y servicios con el fin de satisfacer las necesidades humanas (Espacios, 2018). Se considera empresa familiar aquella cuya propiedad está en manos de una o varias familias, cuyos miembros intervienen de forma decisiva en la administración. Existe una relación entre propiedad y gestión, entre la vida de la empresa y la vida de la familia (Espacios, 2018).

1.1.5. Las empresas familiares en Ecuador

En Ecuador, el 90.5% de las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías son familiares. Sin embargo, solo el 30% de estas compañías alcanzan la segunda generación y apenas el 15% llega a la tercera. A nivel global, las empresas familiares representan entre el 80% y 90% de las empresas, contribuyendo significativamente al crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) (Ward, 2004). En este

grupo se incluyen tanto pequeñas como medianas empresas. Las microempresas se caracterizan por tener ventas menores a \$100,000 y un máximo de 9 colaboradores, mientras que las medianas empresas reportan ventas entre \$100,000 y \$1,000,000, con un máximo de 49 colaboradores. En la categoría superior se encuentran las grandes empresas, cada una con estructuras específicas. No obstante, el gobierno corporativo suele ser similar en todas (Espacios, 2018). Según el Servicio de Rentas Internas (SRI) de Ecuador, las empresas familiares tienen un impacto considerable en los ingresos fiscales a través de pagos de impuestos. Entre las principales empresas familiares se encuentran el Grupo Egas - Banco Pichincha, el Grupo Paz - Produbanco, el Grupo Salazar - Banco Bolivariano, el Grupo Quirola - Banco de Machala, el Grupo Eljuri, el Grupo Czaminski - El Rosado, el Grupo Villamar Contreras, y la Corporación Novoa de la familia Noboa (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador, 2017).

1.1.6. La tecnología en las empresas

En un mundo globalizado, los cambios tecnológicos han provocado cambios profundos en el mercado y los modelos de negocio de las empresas de telecomunicaciones y contenidos digitales, así como en las preferencias de los consumidores, que requieren nuevos modelos de gobernanza para reducir las brechas de acceso y uso de las tecnologías digitales y promover la economía digital. Todo ello está encaminado al pleno desarrollo de las capacidades individuales y corporativas y es, por tanto, el marco de referencia y análisis necesario para comprender las instituciones básicas de la buena gobernanza de las telecomunicaciones, su desarrollo, la competencia, los mercados, los usuarios y las políticas públicas (Cabrera, 2017).

1.1.7. Pilares de la gobernanza del ecosistema digital de las empresas

En el desarrollo de esta investigación sobre gobernanza y liderazgo en el sector de las telecomunicaciones, es crucial adentrarse en el ecosistema digital. Se exploran los

fundamentos clave que respaldan la operación eficiente y segura de las organizaciones en este entorno digital. Mediante una gestión empresarial adecuada, se aspira a alinear los intereses de los actores involucrados y asegurar un proceso de toma de decisiones que sea transparente, sostenible, sustentable y responsable. En este contexto, es imprescindible repensar la gobernanza y la regulación de los aspectos clave del ecosistema digital, como la privacidad, la protección de datos personales, la ciberseguridad y otros derechos fundamentales, Ecuador ya va equiparándose a estos estándares. Además, es necesario garantizar un ambiente justo y equilibrado para el desarrollo, inversión y competencia entre los agentes que intervienen en los mercados digitales y considerar cómo los países pueden garantizar su soberanía digital en un escenario de geopolitización de la economía global (Pérez, 2020). Los pilares son:

- ✓ Regulación y cumplimiento: Establecer políticas y normativas que guíen el uso adecuado de la tecnología y la respectiva aplicación de la Ley de Protección de Datos. Cumplir con leyes de privacidad, seguridad cibernética y regulaciones específicas del sector, y otras que impliquen proteger al cliente.
- ✓ Gestión de riesgos: Identificar, evaluar y mitigar los riesgos asociados con la tecnología digital. Considerar amenazas de seguridad, vulnerabilidades y riesgos operativos.
- ✓ Comunicación y colaboración interna: Facilitar la interacción entre los miembros de la empresa y con otros actores externos, especialmente los clave o influyentes en el diario accionar. Mejorar la colaboración en proyectos y procesos.
- ✓ Eficiencia y automatización: Automatizar tareas para reducir costos y ahorrar tiempo. Permitir enfocarse en actividades de alto valor para el cliente.
- ✓ Datos y métricas: Acceso a información relevante de todas las áreas del negocio. El análisis de datos guía la toma de decisiones y la innovación.

- ✓ Innovación y lanzamiento de productos: Acelerar la creación y lanzamiento de nuevos productos o servicios, priorizando el prototipado para minimizar el costo, mejorar el aprendizaje y ganar tiempo.
- ✓ Transparencia y responsabilidad: Garantizar decisiones transparentes y rendición de cuentas ante los stakeholders, misma que debe ser recurrente y elocuente. Comunicar claramente las acciones tomadas en el ecosistema empresarial, incluyendo los temas del área digital con sus respectivas implicaciones para los colaboradores, clientes y proveedores.
- ✓ Participación y colaboración: Fomentar la participación activa, proactiva y generadora de resultados, de colaboradores, directivos, proveedores y clientes. La colaboración es clave para el éxito del ecosistema.

Es menester recordar a un experto en liderazgo de las empresas, Maxwell (2021), quien menciona: "La gobernanza efectiva en el ecosistema digital se trata de cumplir reglas, también de liderar con integridad y visión, creando un entorno donde la innovación florezca y los intereses de todos converjan hacia un bien común". Este concepto es evidentemente aplicable a todos los entornos empresariales, organizaciones y/o corporativos.

1.1.8. Marco regulatorio de las empresas de telecomunicaciones

En el entorno actual, los marcos regulatorios en el sector de las telecomunicaciones tienden a definir los servicios más que las tecnologías mismas, siguiendo el principio de neutralidad tecnológica. Las organizaciones regulatorias y políticas buscan tener poderes más horizontales, incluso entre industrias, negocios y tecnologías interactivas. El despliegue masivo de infraestructuras de banda ancha en el mundo, una realidad que también se vive en Ecuador, ha propiciado el crecimiento de servicios y aplicaciones digitales. Algunos de estos pueden reemplazar servicios tradicionales de telecomunicaciones, mientras que otros

ofrecen nuevos valores agregados. Todo esto tiene un impacto significativo en la gobernanza.

En Ecuador, la Superintendencia de Telecomunicaciones (SUPERTEL) y la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOTEL) juegan un papel fundamental en la regulación del sector. Estas entidades tienen como objetivos:

- **Supertel:**

- ✓ Supervisar el cumplimiento de las normativas y regulaciones en el ámbito de las telecomunicaciones.
- ✓ Promover la competencia y la inversión en el sector.
- ✓ Proteger los derechos de los usuarios y consumidores.
- ✓ Administrar el espectro radioeléctrico y otorgar licencias a operadores.

- **Arcotel:**

- ✓ Regular y controlar las actividades de telecomunicaciones en Ecuador.
- ✓ Otorgar y supervisar las concesiones y licencias a operadores.
- ✓ Promover la inversión y la calidad de los servicios.
- ✓ Proteger los derechos de los usuarios.

Las reformas legales en el país buscan desarrollar legislación y regulación secundaria basada en principios como la protección de la competencia, el cuidado responsable de los datos o información relevante del cliente, la interconexión garantizada pensada en el usuario, condiciones y tarifas no discriminatorias, transparencia competitiva, servicio universal neutral y procedimientos objetivos y transparentes. Además, se asignan y utilizan recursos limitados como números, frecuencias (espectro radioeléctrico) y derechos o licencias (Asamblea Nacional del Ecuador, 2018).

1.1.9. Límites identificados en la industria de las telecomunicaciones

La industria de las telecomunicaciones, un sector vital para la economía y la sociedad, enfrenta una serie de desafíos y limitaciones que requieren atención. Estos obstáculos, que van desde limitaciones estructurales hasta la necesidad de adaptación legal, afectan la eficiencia y la inclusión digital en el sector:

- ✓ Limitaciones estructurales del organismo supervisor, en la ley de telecomunicaciones.
- ✓ El índice de penetración de usuarios de banda ancha móvil es bajo y el número de usuarios alto. Se hace necesaria la adaptación del marco legal a nuevos principios y normas legales en áreas importantes.
- ✓ Una sociedad de las telecomunicaciones y de la información basada en el concepto de acceso a banda ancha como servicio central, incluye estrategias y medidas de inclusión digital (Cabrera y Pau Puig, 2017).

1.1.10. Referentes en la industria de las telecomunicaciones

En la industria de las telecomunicaciones, dos gigantes se destacan en Ecuador: América Móvil, propietaria de las empresas de la marca Claro (Conecel), y Telefónica Hispam, propietaria de Movistar.

- **América Móvil:**

- ✓ A pesar de registrar algunas mejoras notables, obtuvo una calificación menor que sus competidores en la categoría de gobernanza. Publicó una nueva política de derechos humanos y reveló nuevos programas de capacitación sobre derechos humanos. Sin embargo, aún no informa claramente si realiza evaluaciones de riesgos asociados con tecnologías de toma de decisiones automatizadas o de publicidad dirigida. A pesar de estas limitaciones, América Móvil ha ofrecido mejores mecanismos de reclamo y solución que la mayoría de sus competidores (Business & Human Rights Resource Centre, 2024).

- **Telefónica Movistar Hispanoamérica:**

- ✓ Por otro lado, Telefónica Movistar Hispanoamérica, con Juan Luis Redondo Maillo como director de Políticas Públicas Digitales, ha estado implicada en el Foro de Gobernanza de Internet durante más de diez años. En un mundo polarizado y en la cúspide de una nueva era de Internet, existen oportunidades para superar los desafíos globales de Internet, cerrar la brecha digital y repensar las reglas.

1.1.11. Foro Anual de Gobernanza de Internet

El Foro Anual de Gobernanza de Internet en España (IGF) se llevó a cabo en noviembre de 2023. El evento reunió a expertos, funcionarios y empresas de la economía digital para discutir nuevas formas de gestionar la economía digital. Según Carme Artigas, secretaria de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial, pensar en gobernanza permite abordar los retos que plantea Internet y es un pilar importante desde el punto de vista de Internet. Tanto América Móvil como Telefónica Movistar Hispanoamérica desempeñan un papel crucial en la gobernanza de las telecomunicaciones. Eventos como el Foro Anual de Gobernanza de Internet proporcionan una plataforma valiosa para discutir y abordar los desafíos y oportunidades que presenta la economía digital (Artigas, 2023).

1.1.12. Gobernanza en las telecomunicaciones

En la tercera conferencia del IGF en España se debatió sobre “La contribución de las OTT a la financiación de las infraestructuras europeas de telecomunicaciones”. Según el director del Foro Español de Gobernanza de Internet, “por primera vez en España, este debate se debatió en una mesa redonda conjunta” entre empresas tecnológicas generadoras de tráfico (Google, Meta, Netflix) y operadores (Telefónica, Orange, Vodafone). Dados los desafíos actuales, tenemos una oportunidad única para reflexionar sobre cómo podemos lograr una Internet más sostenible y equilibrada, en la que todos los participantes

contribuyan de manera más justa, y considerar qué reglas deberían regir esta nueva Internet (IGF Spain, 2023). En “Una nueva etapa en la gobernanza de Internet” el responsable de regulación corporativa de Telefónica mencionó que, en un contexto de desequilibrio entre poder de negociación y valor, las plataformas digitales, responsables del 57% del tráfico de la red, deben hacer una contribución justa y adecuada al desarrollo sostenible de la red. La demanda continúa creciendo (López, 2022).

1.2. Liderazgo

El liderazgo es un conjunto de habilidades directivas que permiten a un individuo influir en el comportamiento humano o dentro de un grupo de trabajo específico, colaborar con ese equipo y tener pasión por alcanzar metas y objetivos. Estas habilidades incluyen delegar, tomar la iniciativa, liderar, invitar, promover, motivar y evaluar proyectos de manera efectiva y eficiente, ya sea como individuo o como organización (Rodríguez, 2014). Un líder es una persona que puede influir en las actitudes, creencias y acciones de sus seguidores. No es necesario otorgar autoridad formal a otros miembros del grupo para que un líder sea efectivo. Un buen jefe debe ser un líder, aunque un líder no es necesariamente un jefe. Mientras que un jefe tiene la tarea de decidir qué se debe hacer, dónde, cuándo y cómo se debe hacer sin tener que hacerlo él mismo, un líder tiene la capacidad de liderar un equipo hacia un objetivo común sin necesidad de imponer reglas (Gómez, 2016). La motivación para trabajar y lograr un objetivo común es una característica esencial del liderazgo. Una persona que está configurada para liderar un grupo de personas puede lograr sus propios objetivos y los del grupo de manera más rápida y eficiente. Hoy en día, muchas personas poseen cualidades de liderazgo en diversos ámbitos, desde la política hasta los negocios, demostrando la importancia y la aplicabilidad de estas habilidades en diferentes contextos (Martínez, 2018).

1.2.1. Tipología del liderazgo

Prieto (2024) aborda los diferentes tipos de gestión disponibles, destacando las características de cada uno. El liderazgo es una habilidad socioemocional inherente a los líderes que permite a una persona influir significativamente en las formas de pensar y actuar en su equipo gracias a sus habilidades. Un buen líder es aquel que utiliza sus habilidades de liderazgo para perseguir los intereses del grupo sin arriesgar la salud mental de los miembros. Los tipos de liderazgo son:

1. **Liderazgo democrático o participativo:** El líder alienta a su grupo a participar activamente en la toma de decisiones, fomentando la comunicación activa y el crecimiento personal y la satisfacción laboral.
2. **Liderazgo autocrático:** No se fomenta la participación en la toma de decisiones. Un líder autocrático asume el poder absoluto, lo que puede crear una atmósfera negativa.
3. **Gestión del laissez-faire:** El líder deja que su equipo trabaje de forma independiente, interviniendo sólo cuando es necesario.
4. **Gestión burocrática:** El directivo sigue normas y reglas estrictas, lo que puede derivar en tareas altamente controladas.
5. **Gestión estratégica:** El gerente define estrategias para lograr un equilibrio entre la estabilidad de la empresa, el crecimiento y el mantenimiento de condiciones laborales adecuadas.
6. **Gestión transaccional:** Se basa en transacciones entre el gerente y el equipo, con recompensas por desempeño.
7. **Liderazgo transformacional:** El líder alienta a los miembros a aumentar su confianza y visión de cambio para lograr el éxito del equipo.
8. **Liderazgo carismático:** El líder tiene carisma y puede crear relaciones fácilmente, inspirando y motivando al equipo.

9. **Liderazgo natural:** Los líderes nacen para ser líderes, influenciando y guiando a los demás sin buscarlo.
10. **Gestión orientada a las personas:** El líder se centra en potenciar al equipo y promover un ambiente de trabajo en equipo y cooperación.
11. **Gestión orientada a tareas:** El directivo se concentra en el trabajo a realizar y las tareas pendientes.
12. **Liderazgo visionario:** Un líder con una sólida visión a largo plazo que proporciona inspiración necesaria al equipo.
13. **Gestión cohesiva:** El directivo busca lograr la armonía en el equipo, fomentando relaciones interpersonales.
14. **Gestión coercitiva:** El gerente intenta completar actividades de forma inmediata, lo que puede ser destructivo para el equipo.
15. **Gestión de formación o tipo coach:** El directivo se centra en analizar las fortalezas y debilidades del equipo para mejorar sus habilidades (Prieto, 2024).

1.3. Coaching

El liderazgo de coaching es necesario en situaciones críticas, por supuesto también aumenta la autonomía del equipo. Para liderar al estilo de un coach, se recomienda realizar una formación de coaching profesional, esto a diferencia de convertirse en coach de equipos, propende adquirir las habilidades y herramientas de coaching para liderar de esta manera. La transición del coaching a la gestión requiere cambios importantes, y un curso o formación profesional de coaching puede ser un catalizador para cambiar y sostener esos cambios en el tiempo (Regader, 2023).

1.3.1. Liderar a través del coaching

El coaching de liderazgo es un estilo de liderazgo que adopta un enfoque indirecto para entrenar a un equipo. En lugar de determinar qué hacer, cómo hacerlo y cuándo

hacerlo, este estilo busca despertar el deseo inherente en cada miembro del equipo de alcanzar objetivos con ilusión y entusiasmo. El coaching de liderazgo inspira la voluntad del equipo de triunfar en lugar de imponer el éxito, animando a cada miembro a encontrar su propia manera de alcanzar sus objetivos sin imponer un “cómo” (García-Allen, 2023).

1.3.2. El enfoque del coaching

El enfoque es hacer zoom, acercando la lupa, siendo un método o forma de liderazgo. Este enfoque indirecto crea altas expectativas para el equipo y sus resultados. Este estilo implica para el líder adaptarse a las necesidades individuales de cada miembro del equipo. Los coaches de liderazgo utilizan un lenguaje desafiante con algunas personas y un lenguaje más empático con otras, retando y acompañando. El objetivo es sacar al equipo de su zona de confort y llevarlo a un estado de aprendizaje continuo y evitar acercarse demasiado a la zona de pánico. Los coaches de liderazgo se centran menos en resolver los problemas del equipo y más en animar al equipo a resolver sus propios problemas, promoviendo la transparencia y la honestidad para afrontar los conflictos sin miedo. Esto produce un mejor ser humano que trae consigo un colaborador superior y autosuperado (Triglia, 2023).

1.3.3. Gobernar liderando con coaching

Es posible mediante la adecuada gobernanza, caracterizada por la interacción de una multiplicidad de actores. La gobernanza es el conjunto de normas, principios, valores y reglas del juego que enmarcan la interacción humana en una sociedad determinada, todo ello para que exista una mejor gobernabilidad. Para un buen gobierno corporativo, se deben tomar en cuenta elementos básicos como el fortalecimiento del directorio, la administración de riesgos y control interno, ética, transparencia y relevancia de información, protección de los derechos de propiedad, la sostenibilidad, permanencia y generación de riqueza compartida, transparencia, control interno, protocolo familiar, entre otros. Según el informe

de Buen Gobierno Corporativo en Ecuador, creado el 4 de julio de 2004, estas garantizan la permanencia de las empresas. Varias instituciones ecuatorianas como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Corporación Andina de Fomento (CAF), y la Bolsa de Valores de Quito (BVQ) vienen trabajando en la implementación de una buena gobernanza corporativa, desarrollando actividades que contribuyen a mejorar la competitividad de todas las empresas ecuatorianas. Se han firmado convenios marcos con universidades que conforman una Red Académica de Gobierno Corporativo, como es el caso de la Radio 106.9FM de la Universidad San Francisco de Quito (BVQ y BID, 2013). Este informe indica que se realizaron entrevistas en Quito, Guayaquil y Cuenca a gerentes de las mil empresas más representativas en Ecuador. Los resultados indican que el conocimiento sobre gobierno corporativo es muy general, el 19% de las empresas no saben nada sobre el tema, el 100% de los consultores empresariales conoce la materia, el 55% de los entrevistados manifestaron que las buenas prácticas de gobierno corporativo contribuyen a mejorar la gestión, y el 27% consideran que estas permiten una mejor relación con las empresas crediticias (Bolsa de Valores de Quito y BID, 2013).

1.4. Escuelas de administración y sus principales autores

La administración es una disciplina que ha experimentado una evolución significativa a lo largo de la historia, con diversas escuelas de pensamiento que han influido en su desarrollo. Estas escuelas han proporcionado diferentes enfoques y métodos para la gestión de las organizaciones, cada uno con sus propios autores principales y contribuciones únicas. En este contexto, se destacan dos enfoques principales:

1.4.1. El enfoque clásico

La administración es una disciplina antigua que ha evolucionado a lo largo de la historia. La teoría administrativa clásica se divide en dos: la administración científica y la administración general. La administración científica fue propuesta por Frederick Winslow

Taylor en 1911, mientras que la administración general fue propuesta por Henri Fayol en 1916. Ambos propusieron principios abstractos, sistemáticos, axiológicos y epistemológicos para aplicarlos a todas las empresas y potenciar su eficiencia en la consecución de sus objetivos (Taylor, 1911; Fayol, 1916). Fayol propuso los principios generales de administración en "Administración industrial y general" en 1916, donde plasmó todo el conocimiento acumulado en sus años de experiencia como ingeniero, ejecutivo y directivo en el sector de la minería. Para Fayol, existen dos funciones primordiales que garantizan la compleja coordinación administrativa: la autoridad y la comunicación (Fayol, 1916).

1.4.2. El enfoque humanista

Este pensamiento administrativo es una contradicción a algunas ideas del enfoque clásico. El enfoque humanista advierte la ceguera de Taylor y Fayol en sus teorías, mientras que una teoría centrada en las personas es la que propone el enfoque humanista, colocando por delante las relaciones humanas con la aplicación de nuevos métodos (Chiavenato, 2007). La administración es una disciplina que ha evolucionado con el tiempo, con teorías como la administración científica de Taylor y la administración general de Fayol, que se centran en principios abstractos y sistemáticos para mejorar la eficiencia empresarial (Taylor, 1911; Fayol, 1916). Sin embargo, el enfoque humanista, representado por figuras como Mayo, pone de relieve la importancia de las relaciones humanas y la psicología en la gestión de las organizaciones. Este enfoque reconoce que los trabajadores son más que simples recursos y que su motivación va más allá de los incentivos económicos (Mayo, 1927). Los líderes deben ser capaces de navegar por las complejidades de la naturaleza humana y fomentar un sentido de pertenencia y unidad dentro de sus equipos. La construcción de una cultura organizacional sólida y la generación de confianza son fundamentales para resolver conflictos de intereses y alinear los objetivos personales con los de la organización. Barnard (1993) afirmó que la complejidad de la gestión de las

personas en las organizaciones radica en el hecho de que los individuos que se congregan con un objetivo común, en el fondo tienen sus propios intereses y, de manera inevitable, terminarán por alejarse de las metas de la organización. Los complejos problemas inherentes a la organización fueron su principal preocupación.

1.4.3. Enfoque de las organizaciones

Para lograr una comprensión más completa y holística del fenómeno de la gestión, se deben encontrar un equilibrio entre los aspectos formales e informales de la organización. Desde esta perspectiva, la burocracia se configura como la forma más racional y eficiente de organizar a las personas. Su forma extrema de organización en procedimientos que requieren coordinación entre muchas personas lo convierte en uno de los sistemas más necesarios para coordinar procesos masivos y de gran escala. La razón consiste en presentar metas, procesos y tareas como parámetros fijos, “objetivos”, impersonales, que trascienden la individualidad de las personas que integran la organización. Los individuos siguen este sistema impersonal y responden principalmente a las reglas que impone el sistema. Asegura la máxima eficiencia en la ejecución de las tareas pendientes y se configura como una de las formas más avanzadas de organización formal precisamente por la objetividad de este sistema. El sistema trasciende a los individuos, los supera en su individualidad y los coordina con ciertos parámetros. Su personalidad permite calmar temporalmente las organizaciones humanas subjetivas e informales en el entorno laboral (Basu, 2004).

1.4.4. La escuela matemática

Se basa en la sistematización cuantitativa de todos los procesos productivos de una empresa. Utiliza modelos matemáticos para calcular y predecir la capacidad de producción de la empresa, buscando sobre todo la precisión. Así, intenta reducir los factores de incertidumbre de las decisiones de gestión al mínimo, mediante cálculos y análisis

exhaustivos. Cada posible decisión de la gestión administrativa se analiza en términos de sus posibilidades, implicaciones, consecuencias, incertidumbres y riesgos asociados, que se reducen a cantidades discretas, mensurables y calculables (Mercado, 2002).

1.4.5. La teoría de sistemas

Se centra en la interacción de las partes, no en sus partes o en su individualidad. Se trata de relaciones, esto significa que la “proporción” de sus partes componen el sistema. El concepto de sistema hace referencia a la idea de una entidad compleja formada por varias partes con un propósito común. Aunque la palabra sistema puede tener muchas implicaciones, todas ellas se acercan más a un conjunto de elementos interdependientes que interactúan, un grupo de unidades conectadas que forman un todo organizado cuyo resultado es mayor que el de las unidades o partes cuando trabajan juntas (Boland, 2007).

1.4.6. La teoría de la contingencia

Aquí se reconoce que no existe una estructura corporativa ideal y perfecta que pueda ser aplicada a todas las organizaciones. Las estructuras son móviles y cambian según la situación. Cada organización es única y tiene su propio carácter, y es precisamente a partir de esta particularidad que debe crear sus principios que lo guíen en los procesos productivos. La teoría de la contingencia desafía la idea de que existe una mejor y única manera de gestionar las organizaciones, como lo sugieren las escuelas científicas e interpersonales. En este enfoque, es importante saber qué factores diferencian a las organizaciones y cómo se pueden hacer diferentes recomendaciones para gestionarlas. Sin embargo, la teoría acepta que existen suficientes diferencias y similitudes sistemáticas como para hacer ciertas generalizaciones. En un entorno móvil, cambiante e impredecible, es necesario que la estructura se relaje y dependa de la adaptabilidad y la flexibilidad. Este tipo de entorno impide que las empresas estandaricen sus operaciones según directrices específicas. Los métodos específicos y protocolarios no responden a esas

demandas constantemente inesperadas que requieren habilidades especiales del trabajador y una adaptación e improvisación avanzadas, dándole más libertad para realizar su trabajo (George y Álvarez, 2005).

1.5. La gobernanza en las empresas de telecomunicaciones

El gobierno corporativo es un conjunto de reglas que regulan cómo administrar y controlar las empresas. Este marco distribuye y equilibra el poder entre todos los grupos de interés de la empresa, como la junta directiva, el consejo de administración, los accionistas, los clientes, los proveedores y los colaboradores, y establece los estándares y los procesos de toma de decisiones. Si bien el gobierno corporativo es frecuentemente asociado a las grandes empresas que cotizan en la Bolsa de Valores (Wall Street), no se debe soslayar que a las pequeñas y medianas empresas también les interesa este tema debido a que siendo un gran paraguas para las empresas, también son un marco referencial de gestión, camino, guía y salidas controladas a las problemáticas propias de diario desarrollo de las organizaciones, más aún en el dinamismo imbuido que llevan las empresas privadas, y por supuesto en el caso de los sectores estratégicos, ya profundizando en las telecomunicaciones del Ecuador con la empresa Distevsatt S.A.

1.5.1. El gobierno corporativo en las empresas

El objetivo de una empresa es crear valor, por lo tanto, de sus directivos, gerentes y administradores, que es lo mismo que gobernantes, ellos deben imperativamente crear valor tanto para los accionistas como para los clientes, entendido esto desde una visión holística que incluye todo lo que conocemos como stakeholders. El gobierno corporativo se basa en siete principios fundamentales para su correcta aplicación y generación de resultados: la transparencia, la responsabilidad, la igualdad y la independencia, la sustentabilidad y sostenibilidad, y el cumplimiento normativo.

1.5.2. Estructura del gobierno corporativo

Esta puede variar de una empresa a otra, en general es así:

- Consejo familiar o socios y accionistas:
- Asamblea de accionistas: está integrada por personas o entidades que tienen su capital invertido en la empresa.
- Consejo de administración o junta directiva: se encuentra integrado por los propietarios, inversionistas y consejeros externos de la empresa.
- Dirección general: se encuentra conformada por la alta gerencia, o sea todas las personas que ocupan un puesto alto dentro de la empresa (presidente, gerente, directores).

Objetivos del gobierno corporativo:

- Establecer una estructura organizacional.
- Definir una estrategia de gobernanza acorde con las misiones, valores y visión de la empresa.
- Identificar oportunidades y riesgos a tener en cuenta.
- Utilizar los recursos de forma sostenible.
- Respetar los intereses de los grupos de interés y tener en cuenta sus puntos de vista en la dirección de las estrategias.
- Evaluar el nivel de consecución de los objetivos y realizar los ajustes necesarios.

Beneficios del gobierno corporativo:

- Una visión de las metas a largo plazo.
- Una gestión eficaz de los riesgos.
- Un control responsable de la empresa.
- Una sinergia entre los distintos grupos de interés que crea valor.

Ejemplos de buenas prácticas de gobierno corporativo:

- Cálculo de la huella de carbono de la empresa.
- Respeto de los derechos humanos en la empresa.
- Transparencia de los sueldos de los ejecutivos.
- Implantación de un código de conducta para los colaboradores.

1.5.3. El Buen Gobierno Corporativo y su código

El Código de Buen Gobierno Corporativo es ampliamente mencionado por la International Organization for Standardization (ISO). El objetivo es garantizar que los órganos de gobierno y administración de las empresas funcionen de manera adecuada para aumentar la competitividad, generar confianza y transparencia para los accionistas e inversores nacionales y extranjeros, mejorar el control interno y la responsabilidad corporativa de las empresas y garantizar que se separen adecuadamente las funciones, deberes y responsabilidades en las empresas desde una perspectiva profesional (International Organization for Standardization, 2015).

1.5.4. Aspectos generales de la junta general de accionistas

Consejo de administración: La administración eficaz de una empresa se basa en la gobernanza y la sostenibilidad, aspectos que son fundamentales para el crecimiento sostenible de cualquier organización. La norma ISO 26000, publicada en 2010, define los principales temas de la responsabilidad social de las empresas, situando el gobierno corporativo como un aspecto central (Caballero, 2023). Además, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas propone una estrategia que involucra a las sociedades, los Estados y las organizaciones en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El cambio es un catalizador importante que influye en la conformación y reestructuración de hábitos, creencias y comportamientos de los colaboradores, lo que impacta positivamente en la estructura y los resultados de la organización (Liao y Lin Teo,

2018; Nesterkin, 2013). Los líderes son llamados a integrarse a las organizaciones y experimentar cambios, incluso propiciarlos. En épocas de turbulencia, los líderes son partícipes del diagnóstico y promueven el aprendizaje resiliente para migrar o transformar la organización a un entorno laboral más favorable que permita alcanzar los objetivos estratégicos (Alarcón, 2013; Serna, 2018).

La gobernanza ha evolucionado su concepto en los últimos años en las empresas familiares, según los enfoques planteados. La gobernabilidad es el conjunto de procesos, costumbres, políticas, leyes e instituciones que afectan a cómo se dirige, administra o controla una empresa (White, 2003; Aguilar, 2017). En el año 2002, el mundo empresarial observó los efectos económicos y sistémicos por la administración ineficiente de las compañías, lo que subrayó la necesidad de adoptar medidas que garantizaran el fortalecimiento del Gobierno Corporativo de las sociedades inscritas en bolsa (Sánchez Molina, 2009).

En una época en la que la única constante es el cambio y la incertidumbre, sumado a la nueva era de la información, desinformación, el conocimiento y la ignorancia, llegan nuevos desafíos a las organizaciones, en especial a quienes las administran. Saber llevar la teoría de la administración a la práctica para alcanzar el éxito empresarial y del líder administrador es una necesidad imperativa que además está en continua innovación y necesaria renovación, por ello es imprescindible la búsqueda incesable de flexibilidad y rapidez para generar los múltiples cambios y transformaciones (Chiavenato, 2007).

Se piensa que el líder administrador debe dedicarse específicamente a coordinar a los otros para que se sincronicen en sus funciones mientras ejecutan sus labores; y por contrario, en la visión de Follet, al coordinarse para ejecutar una tarea, el líder administrador no es más que un efecto de la misma organización, solo parte del engranaje; mencionando que el poder es una ilusión, al ser solo un efecto necesario de la estructura organizacional,

que deja de ser vertical y pasa a ser horizontal, en la que todos conocen su rol y posición, entonces todos aportan para el logro del objetivo común (Follet, 2012).

Avanzando en la empresa y su administración tenemos a la RSE. La responsabilidad social de las empresas, su percepción como parte de un entorno llamado ecosistema en el que se compite y coopera al mismo tiempo, y la búsqueda de un balance armonioso de oportunidades, se basa en la reflexión de Barnard sobre la confianza en la negociación (De Cenzo y Robbins, 2009).

1.6 Modelos de gobernanza empresarial

La gobernanza desde la arista corporativa ha evolucionado hasta convertirse en un elemento esencial para la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones. Tricker (2019) sostiene que un modelo sólido de gobernanza garantiza el cumplimiento de leyes y regulaciones, y también mejora la eficiencia operativa y fomenta una cultura de responsabilidad y transparencia. Estas características son fundamentales para ganar la confianza de los accionistas y demás partes interesadas, lo que a su vez puede proporcionar una ventaja competitiva en el ámbito global.

Anand (2008) enfatiza la importancia de una estructura adecuada de la junta directiva dentro de la gobernanza corporativa. Una junta administrativa eficaz debe estar compuesta por miembros con diversas habilidades, experiencias y perspectivas, lo que facilita una toma de decisiones más equilibrada e informada, y puede resultar en mejores resultados para la empresa. Además, Anand subraya la necesidad de comités especializados, como los de auditoría y compensación, que supervisen aspectos cruciales de la gestión empresarial.

La transparencia y la rendición de cuentas son pilares fundamentales de un modelo de gobernanza eficaz. Tricker (2019) argumenta que la divulgación precisa y oportuna de información relevante y pertinente es vital para mantener la confianza de los inversores y

cumplir con las expectativas regulatorias. Las auditorías internas y externas desempeñan un papel crucial en la verificación de la exactitud de los informes financieros y en la identificación de áreas de mejora en las prácticas de gobernanza.

En la gobernanza corporativa moderna, la gestión de riesgos y la sostenibilidad son aspectos imprescindibles. Anand (2008) explica que las empresas deben desarrollar estrategias integrales para identificar, evaluar y mitigar riesgos operativos, financieros y regulatorios. La incorporación de prácticas de sostenibilidad, sustentabilidad y la responsabilidad social empresarial ayudan a mitigar riesgos, así como también mejoran la reputación de la empresa y su relación con la comunidad y el medio ambiente.

1.6.1 Componentes clave de un modelo de gobernanza empresarial

Un modelo de gobernanza de una empresa establece el marco mediante el cual se dirige y controla la organización. Incluye un conjunto de reglas, prácticas y procesos que aseguran que la empresa opere de manera eficiente, ética y en cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables en el ámbito de acción. A continuación, se describen los componentes clave de un modelo de gobernanza de una empresa:

1. Estructura de la Junta Directiva

- ✓ Composición: **define el número de miembros, criterios de selección y diversidad.**
- ✓ Roles y Responsabilidades: **clarifica los roles del presidente, directores y comités.**
- ✓ Comités: **establece comités específicos como auditoría, compensación y gobernanza.**

2. Transparencia y rendición de cuentas

- ✓ Informes financieros: Implementa políticas para la presentación de informes financieros claros y precisos.

- ✓ Auditorías: realiza auditorías internas y externas para verificar la precisión de los informes y la adherencia a las políticas.
- ✓ Divulgación de información: define procedimientos para la divulgación oportuna y precisa de información relevante a los accionistas y otras partes interesadas.

3. Gestión de Riesgos

- ✓ Identificación de riesgos: establece procesos para identificar riesgos operativos, financieros, regulatorios y estratégicos.
- ✓ Evaluación y mitigación: desarrolla estrategias y controles para evaluar y mitigar riesgos.
- ✓ Seguimiento y reporte: realiza monitoreo continuo de riesgos y reporte a la junta directiva y otras partes interesadas.

4. Ética y Cumplimiento

- ✓ Código de Conducta: desarrolla y comunica un código de ética que todos los colaboradores deben seguir.
- ✓ Programas de cumplimiento: implementa programas para asegurar el cumplimiento con leyes y regulaciones.
- ✓ Capacitación: proporciona programas de capacitación continua en ética y cumplimiento para colaboradores y directores.

5. Participación de los accionistas

- ✓ Derechos de los tenedores de acciones: precisa los derechos y deberes de los accionistas para con la organización.
- ✓ Reuniones: establece manuales, políticas y más para la celebración de reuniones de accionistas, incluyendo votaciones y toma de decisiones.

- ✓ Comunicación: despliega estrategias y medios para mantener una comunicación efectiva y continua con los tenedores de acciones.

6. Toma de decisiones estratégicas

- ✓ Planeación estratégica: gestiona métodos para la formulación, aprobación y seguimiento de la estrategia empresarial.
- ✓ Evaluación del desempeño: trae herramientas y métricas para evaluar el desempeño de la compañía con OKR's y sus ejecutivos con KPI's.
- ✓ Inversiones y adquisiciones: precisa procedimientos y parámetros para evaluar y aprobar inversiones y negocios estratégicos.

7. Gestión del talento

- ✓ Reclutamiento y retención: desarrolla estrategias para atraer y retener talento clave en la organización.
- ✓ Desarrollo de liderazgo: implementa programas de desarrollo profesional y sucesión de liderazgo.
- ✓ Evaluación del desempeño: establece sistemas para evaluar el desempeño de colaboradores y directores.

8. Responsabilidad social corporativa (RSC)

- ✓ Sostenibilidad: integra prácticas sostenibles en las operaciones empresariales.
- ✓ Impacto Social: desarrolla iniciativas para contribuir positivamente a la comunidad y sociedad en general.
- ✓ Gobernanza ambiental: implementa políticas para minimizar el impacto ambiental de las operaciones de la empresa.

9. Tecnología y seguridad de la información

- ✓ Innovación: busca la adopción de las nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia operativa.

- ✓ Seguridad de los sistemas de información: desarrolla políticas y acciones específicas para proteger los datos públicos y privados, así como los sistemas usados en la empresa.
- ✓ Privacidad y protección de datos: asegura el cumplimiento con las leyes, normativas y otras regulaciones de privacidad de datos, incluyendo la protección de la información de los clientes.

10. Evaluación periódica y mejora continua

- ✓ Auditorías de gobernanza: efectúa revisiones periódicas del modelo de gobernanza para identificar áreas de desfase y posible mejora.
- ✓ Retroalimentación y ajustes: reúne de manera formal a los colaboradores de todas las áreas y niveles, gestiona retroalimentación para ajustar y mejorar el modelo de gobernanza.

Un modelo de gobernanza bien estructurado es esencial para el éxito a largo plazo de una empresa, ya que asegura una dirección clara, una gestión eficiente de recursos y riesgos, y la confianza de los accionistas y otras partes interesadas.

Capítulo dos

Metodología

2.1 Método de investigación

La investigación realizada en Distevsatt S.A. adoptó un enfoque cualitativo, orientado a obtener una comprensión profunda de la estructura organizativa, las prácticas de liderazgo y los procesos de toma de decisiones dentro de la empresa. El método se centró en un estudio de caso, lo cual permitió una exploración detallada y contextualizada de las dinámicas internas de Distevsatt S.A., proporcionando una visión integral de su funcionamiento.

2.2 Técnicas de Investigación

Entrevistas: se realizó una entrevista estructurada con el gerente general, incluyendo veinte preguntas sobre gobernanza, diez sobre liderazgo y diez sobre coaching (ver Apéndice A).

Revisión documental: se examinaron una variedad de documentos internos, como políticas, procedimientos, informes y registros de la empresa. Esta técnica proporcionó un contexto más amplio y enriqueció los datos obtenidos a través de las entrevistas (ver Apéndice C).

Observación: las observaciones in situ permitieron verificar la coherencia entre la información proporcionada y las prácticas observadas en el entorno laboral. Se utilizaron listas de verificación para evaluar aspectos clave como la comunicación, la toma de decisiones y el ambiente de trabajo (ver Apéndice B).

Prueba DISC: se aplicó esta prueba para analizar los comportamientos y estilos de liderazgo dentro de la empresa. Este modelo, desarrollado por el psicólogo William Moulton Marston en la década de 1920, se centra en cuatro dimensiones principales: dominancia, influencia, estabilidad y conformidad. La prueba DISC proporciona una comprensión

profunda de los estilos de liderazgo presentes en la organización (Marston, 1928). La prueba DISC es una herramienta de evaluación de personalidad que se utiliza ampliamente en los procesos de selección de personal y desarrollo de liderazgo. En el caso de Distevsatt, la prueba se aplicó al gerente general. Esta prueba permite conocer y clasificar las características de la conducta social de las personas y su relación con los roles que desempeñan o pueden desempeñar.

La prueba DISC se basa en cuatro dimensiones concretas de la personalidad: Decisión (D), Interacción (I), Serenidad (S) y Cumplimiento (C). Los resultados de la prueba DISC pueden ayudar a comprender mejor cómo los líderes en Distevsatt S.A. se relacionan con los demás en su lugar de trabajo, sus fortalezas, sus puntos ciegos, sus competencias laborales con mayor potencial o cómo pueden adaptarse a diferentes situaciones y roles.

Esta prueba puede ser adaptada según las necesidades y el contexto específico de la empresa de telecomunicaciones en Ecuador. Con ella se espera obtener una comprensión profunda de la gobernanza y el liderazgo de coaching en Distevsatt S.A., y proponer un modelo de gobernanza y liderazgo con enfoque en el coaching que pueda ser implementado en la empresa para mejorar su desempeño y eficiencia.

2.3 Desarrollo del instrumento de investigación

El instrumento de investigación diseñado para esta evaluación incluyó entrevistas con el gerente general de Distevsatt, divididas en tres secciones principales: gobernanza, liderazgo y coaching. Este enfoque holístico buscó analizar de manera integral la estructura organizativa, las prácticas de liderazgo y los procesos de toma de decisiones dentro de la empresa. Las interpelaciones realizadas al gerente general se diseñaron celosamente para obtener una visión clara y minuciosa de cómo se efectúan y observan las políticas y prácticas en Distevsatt.

En el aspecto de gobernanza, las preguntas se situaron a comprender cómo se define y comunica la gobernanza dentro en la institución, topando temas como la rendición de cuentas, la identificación y gestión de los intereses de los stakeholders, la transparencia en las operaciones y decisiones, y la ponderación en el manejo del poder dentro de la empresa. También se investigó cómo se promueve la ética, la integridad, la diversidad y la inclusión, especialmente en relación con la discapacidad y los grupos minoritarios. La gestión del riesgo y la sostenibilidad en las estrategias operacionales, así como la implementación de Buen Gobierno Corporativo y la responsabilidad empresarial, también fueron examinadas.

Para el aspecto denominado liderazgo se valoró cómo se define el liderazgo en Distevsatt y cómo se suscita su desarrollo dentro de la compañía. Explorándose áreas como la comunicación efectiva, toma de decisiones, motivación y compromiso de los líderes, y la resolución de conflictos. Las preguntas averiguaron respecto de la delegación efectiva, la adaptabilidad y flexibilidad en una industria en constante cambio, la visión estratégica y la construcción de relaciones provechosas por parte de los líderes para el éxito empresarial.

En cuanto al coaching, las preguntas se diseñaron para entender cómo se define y promueve el coaching dentro de Distevsatt S.A. Se buscó obtener ejemplos específicos de cómo la retroalimentación constructiva en el coaching ha contribuido a resultados exitosos, así como cómo se maneja el establecimiento de metas y el desarrollo de habilidades. Además, se exploraron temas como la responsabilidad, la mejora continua, la resiliencia, la autoconciencia y la empatía en el proceso de coaching. Esta sección evalúa la efectividad del coaching como herramienta para el desarrollo personal y profesional dentro de la empresa.

Capítulo tres

Diagnóstico y análisis de la empresa Distevsatt S.A.

3.1 Diagnóstico de la empresa Distevsatt S.A.

La empresa Distevsatt S.A. ha pasado por varios cambios en su estructura y gestión, y cuenta con una oficina matriz en Zaruma. La empresa busca la sostenibilidad y sustentabilidad, con operaciones en Quito, Cuenca, Machala, Santa Rosa, Huaquillas, Piñas y Zaruma (oficina matriz), logrando un equipo total de 32 personas.

3.1.1 Base legal

La empresa Distevsatt S.A. se constituyó mediante escritura pública otorgada ante el notario quinto del cantón Machala, abogado Marcos Zambrano Z, el 22 de diciembre del 2014, e inscrita en el registro mercantil del cantón Machala el 24 de diciembre del mismo año. La Ley Orgánica de Telecomunicaciones (LOT 2015) rige las telecomunicaciones en Ecuador, y la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOTEL) es la autoridad de regulación de la competencia. El Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL) es la institución responsable de las políticas públicas de TIC. Las instituciones públicas de control incluyen la Superintendencia de compañías, el Instituto de Seguridad Social, el Servicio Nacional de Rentas Internas, el Ministerio de Trabajo y los Gobiernos locales. Distevsatt S.A. cuenta con oficinas para operaciones comerciales en Quito y Cuenca. Las oficinas funcionan con personal local, dirigidas por dos personas extranjeras debido a la dificultad de consolidar procesos de contratación.

3.1.2 La evolución de la empresa

Distevsatt S.A. ha pasado por varios cambios en su estructura y gestión, con una oficina matriz en Zaruma. La empresa busca la sostenibilidad y sustentabilidad, con operaciones en Quito, Cuenca, Machala, Santa Rosa, Huaquillas, Piñas y Zaruma (oficina matriz), logrando un equipo total de 32 personas. La empresa abarca dos segmentos de

mercado: B2B y B2C, ofreciendo productos y servicios de Digital, Caja, Telecomunicaciones móviles, Financiamiento directo y de la Operadora, además de un servicio innovador por medio de la empresa Pay Joy. La empresa cubre la parte no céntrica de la provincia de El Oro, desde Huaquillas y Santa Rosa, hasta el altiplano orense. No tiene competencia en esta zona, ya que no hay presencia de otra empresa multinacional privada de telecomunicaciones móviles. Los competidores potenciales en Machala no compiten, más bien suman sinergia para apoyar la meta comercial y de servicio de la marca en esta zona.

En 2018, la joven pareja de esposos tomó decisiones importantes, como migrar todo a Machala para iniciar con la empresa allí y la apertura de un Centro De Atención Telefónica en Quito. A pesar de la pandemia de Covid-19 y los temas de inseguridad en el país, la empresa continuó con el negocio B2C y cerró operaciones en Machala a inicios del 2023 y a mediados del año pasado cerraron la operación del Centro De Atención Telefónica (CAT-CC) en Quito. En julio del 2023, la empresa abrió operaciones comerciales en Zaruma, donde solo tenían oficinas de gerencia general y presidente. Con la nueva oficina, desde donde han relanzado el negocio con B2B, ya piensan nuevamente en expandirse, todo con el debido proceso y caminando paso a paso. Luego de la pandemia, la empresa volvió a recuperar los equipos de trabajo y continuó con el negocio, brindando empleo y cumpliendo objetivos.

En el año 2023, la empresa Distevsatt S.A. tiene tres socios: Danny Sánchez, Karina Palacio y Dora Sánchez. Danny Sánchez y Karina Palacio poseen el 40% de las acciones cada uno, mientras que Dora Sánchez posee el 20% restante. Como accionistas, tienen derechos y responsabilidades en la empresa, como el derecho a recibir una parte proporcional de los beneficios, el derecho a votar en las juntas generales de accionistas y el derecho a recibir información sobre la situación y estado de las cuentas de la empresa.

La empresa Distevsatt S.A. ha decidido institucionalizarse y, para lograrlo, buscará la ayuda de un profesional durante este año 2024. El objetivo es realizar los cambios pertinentes que ayuden a la empresa a alcanzar sus metas y mejorar su rentabilidad. La institucionalización de la empresa puede ayudar a establecer una estructura organizativa más sólida y a mejorar la eficiencia en la toma de decisiones. Se espera que estos cambios tengan un impacto positivo en la empresa y en su capacidad para competir en el mercado.

3.1.3 Unidad de análisis

Al adentrarse en el caso y mediante la revisión documental es prudente anotar lo correspondiente a la empresa: cuya razón social es Distevsatt S.A. Número de Ruc: 0791776163001. Estado: Activo. Fecha de registro: 22/01/2015. Fecha de actualización: 23/09/2022. Inicio de actividades: 22/01/2015. Fecha de constitución: 24/12/2014. Domicilio tributario: Zaruma. Ubicación geográfica: Provincia: El Oro, Cantón: Zaruma.

3.1.4 Objeto social de la compañía Distevsatt S.A.

La empresa Distevsatt S.A. se dedica a la comercialización y distribución de productos y servicios tecnológicos, de telecomunicaciones, telefonía móvil, internet, televisión satelital, televisión por cable, televisión digital y otros productos o servicios afines. También presta servicios relacionados con telecomunicaciones como telefonía móvil, internet, televisión satelital, televisión por cable, televisión digital, su operación, mantenimiento, facilitación del acceso a servicios de transmisión de voz, datos, texto, sonido y video utilizando una infraestructura de telecomunicaciones alámbricas, telefonía móvil, su operación y mantenimiento de sistemas de computación y transmisión para suministrar servicios de comunicaciones de Punto a Punto por líneas alámbricas, por microondas o por combinación de líneas alámbricas y conexiones por satélite codificadas de audio, video y datos; activación de teléfono celulares bajo modalidades prepago planes tarifarios autocontrol y otros. La compañía para cumplir con su objetivo social puede realizar

toda clase de actos, contratos civiles y mercantiles y cualquier otra índole permitida por la ley y relacionado con su objeto social, como comisionista distribuidor o subdistribuidor de servicio de telecomunicaciones, telefonía móvil, internet, televisión satelital, televisión por cable, televisión digital y productos servicios afines y a todas sus etapas relacionadas con la actividad. También puede comprar derechos de acceso y capacidad de red a los propietarios y operadores de redes y utilización de esa capacidad para suministrar servicios de telecomunicaciones a empresas y hogares actividades de suministro de acceso a internet por los operadores utilizando infraestructura de telecomunicaciones inalámbricas incluye las actividades de mantenimiento y explotación.

La empresa Distevsatt S.A. se dedica a la importación y distribución de equipos electrónicos, de redes e informáticos circuito cerrado televisión CCTV, control de acceso, alarmas, sus partes y accesorios. También ofrece asesoramiento a instituciones y personas, y puede representar a marcas, patentes, franquicias y modelos de utilidad, que tengan relación con sujeto sexo social, con utilización de su Creador, a fin de establecer regalías. La empresa puede participar de la Constitución de compañías ya sea como accionista o como socio, y adquirir acciones o participaciones o cuotas sociales de cualquier clase de compañías de similar objeto social.

La empresa Distevsatt S.A., con su oficina matriz en Zaruma y operaciones en varias ciudades de Ecuador, se encuentra en un proceso de institucionalización para mejorar su rentabilidad y competitividad. Sin embargo, carece de varios elementos clave de la estructura organizativa. No tiene una misión o visión claramente definida, ni valores o principios establecidos. Además, carece de un organigrama y de descripciones claras de roles y perfiles de cargo. La empresa tampoco tiene una estrategia competitiva definida, ni Objetivos y Resultados Clave (OKR's) o Indicadores Clave de Rendimiento (KPI's), excepto los que están fijados por el contrato de Distribución y que varían mensualmente. Estos

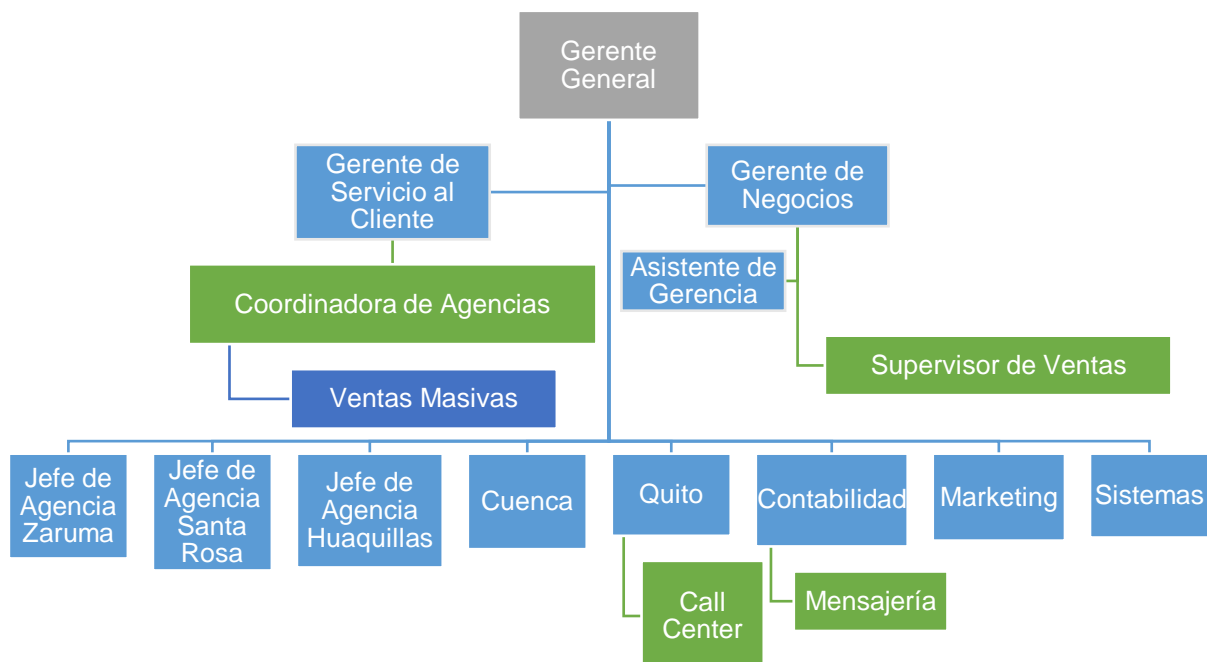
elementos son fundamentales para la gestión eficaz de cualquier organización y su ausencia puede limitar el crecimiento y el éxito de la empresa (Sánchez, D. A., 2024).

3.1.5 Organización interna de Distevsatt

La empresa Distevsatt S.A., en su proceso de crecimiento y expansión, ha establecido una estructura organizativa que se divide en varias líneas de negocio y áreas de apoyo a la operación. En la línea de negocio de Servicio al Cliente, se cuenta con un Gerente de Servicio al Cliente y jefes de Agencia en varias localidades. Estos roles son fundamentales para garantizar la satisfacción del cliente y el buen funcionamiento de las agencias en las diferentes localidades (Sánchez, 2024). Aunque la empresa no cuenta con un organigrama formal, se presenta un desarrollo propio basado en la investigación realizada.

Figura 1

Organigrama Distevsatt S.A.



En la línea de negocio de oficinas, la empresa cuenta con un Gerente de Negocios y personal en varias oficinas, incluyendo Cuenca y Quito. Estos roles son cruciales para la gestión de los negocios y la coordinación entre las diferentes oficinas de la empresa. En la línea de negocio de ventas, la estructura incluye un Supervisor de Ventas, una Coordinadora de Ventas y varios vendedores que se enfocan en los segmentos masivo B2C y pymes B2B. Estos roles son esenciales para impulsar las ventas y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa (Sánchez, 2024).

Las áreas de apoyo a la operación incluyen roles como Contadora, Gestor de Comunidades en redes sociales web, Mensajera, Asistente de Gerencia y Técnico en informática. Estos roles brindan el soporte necesario para el funcionamiento eficiente de la empresa y la implementación de sus estrategias. La empresa Distevsatt S.A. está comprometida con la mejora continua y la institucionalización, y está en el proceso de fortalecer aún más su estructura para mejorar su rentabilidad y competitividad (Sánchez, 2024).

3.2 Análisis y discusión de resultados

3.2.1 Resultados de la entrevista al gerente general de Distevsatt S.A.

La entrevista realizada al Gerente General de Distevsatt S.A. reveló varios aspectos clave relacionados con la gobernanza, el liderazgo y el coaching en la empresa.

Tabla 1

Evaluación de gobernanza en Distevsatt

Gobernanza	
Transparencia y rendición de cuentas	Debido a la falta de conocimiento, se intentó ocultar algunos aspectos personales en la gestión económica. Se está en proceso de clarificar la situación y mejorar la transparencia. No se realiza rendición de cuentas formalmente, lo que representa una debilidad significativa en la gobernanza de la empresa.

Relación con stakeholders	Los intereses de cinco stakeholders son soslayados tajantemente, ello evidencia falta de consideración hacia los grupos de interés en la toma de decisiones. Esto evidentemente estaría contribuyendo a los malos resultados actuales en la compañía.
Buenas prácticas de gobernanza	La empresa no tiene buenas prácticas de gobernanza corporativa establecidas. El liderazgo inicial fue incoherente y todavía están en un proceso de aprendizaje y ajuste.

En cuanto a la gobernanza el gerente general mencionó que inicialmente intentaron un liderazgo carismático, lo cual no funcionó. La empresa carece de buenas prácticas de gobernanza formalizadas y no se realiza rendición de cuentas de manera adecuada. Además, no se conoce o define formalmente la gobernanza, lo que afecta la estructura organizativa y la transparencia en la toma de decisiones. Esto indica una inconsistencia en la aplicación de prácticas de gobernanza y un nivel desigual de cumplimiento de las responsabilidades. Aunque se han iniciado esfuerzos para mejorar la gobernanza, los resultados sugieren que persisten áreas críticas que necesitan atención urgente. La ausencia de prácticas formales de gobernanza y mecanismos de rendición de cuentas es evidente, lo que se alinea con las observaciones del Gerente General sobre la falta de definición y aplicación de principios de gobernanza dentro de la empresa. Este análisis destaca la necesidad de establecer un marco de gobernanza más robusto y coherente, que incluya transparencia en la gestión y una clara rendición de cuentas, así como un enfoque proactivo en la identificación y consideración de los intereses de los stakeholders.

Tabla 2

Evaluación de liderazgo en Distevsatt

Liderazgo

Ética e integridad	No se han promovido adecuadamente, ya que se mezclan las cuentas personales con las de la empresa creando una percepción negativa y una falta de confianza entre los colaboradores y otros stakeholders.
Diversidad e inclusión	La empresa promueve activamente la inclusión de personas con discapacidad y diversidad en el personal operativo, pudiendo ser fortalecido aún más con políticas y prácticas formales.
Gestión de riesgos	No anticipa los riesgos adecuadamente y tiende a enfrentarlos conforme surgen, reflejando una falta de planificación y una gestión de riesgos ineficaz que puede poner en peligro la sostenibilidad de la empresa.
Motivación y compromiso del personal	Se utilizan actividades recreativas y reconocimientos para motivar al personal. Las actividades no son consistentes ni suficientes para mantener un alto nivel de motivación y compromiso. Falta de una estructura formal para el desarrollo y la motivación del personal es evidente.

El liderazgo en Distevsatt S.A. ha sido descrito como incoherente al comienzo, lo que generó un ambiente de ambigüedad y poca confianza en la palabra del líder. Este estilo de liderazgo ha afectado la efectividad y la moral del equipo, indicando una necesidad de desarrollar un liderazgo más coherente y efectivo, existen inconsistencias en el estilo y efectividad del liderazgo del Gerente General, esto refuerza la necesidad de una formación continua y el desarrollo de habilidades de liderazgo más coherentes y efectivas.

Tabla 3

Evaluación de coaching en Distevsatt

Coaching

Desarrollo de habilidades	El coaching se utiliza para el desarrollo de habilidades del personal, de manera informal y sin un seguimiento adecuado. No existe un enfoque más estructurado para mejorar la efectividad del coaching.
Retroalimentación constructiva	No se ha implementado un sistema formal de retroalimentación constructiva. Aunque se intenta estar cerca del personal y entender sus preocupaciones, la falta de estructura y seguimiento limita la efectividad de estos esfuerzos.

El coaching en Distevsatt S.A. se está intentando implementar, aunque la falta de coherencia y efectividad en la comunicación limita su éxito. No hay un seguimiento adecuado ni una estructura formal para el coaching, lo que reduce su impacto y una ligera disminución en la efectividad del coaching; esto resalta la necesidad de implementar estrategias más consistentes y efectivas para el desarrollo y apoyo del personal.

3.2.2 Resultados de la observación

A través de la observación del entorno laboral y las prácticas diarias en Distevsatt S.A., se identificaron los siguientes puntos clave: existe respeto mutuo entre los miembros del equipo, aunque las decisiones no siempre son transparentes ni participativas, no se promueve activamente la motivación y el desarrollo del personal, ni se fomenta la innovación; aunque, se mantiene un ambiente de trabajo seguro y saludable.

Tabla 4

Checklist para la observación en Distevsatt

Ítem	Descripción	Cumplimiento
1	El personal sigue las normas de seguridad en el trabajo.	Sí
2	Los líderes promueven la participación del personal.	No
3	Se fomenta la innovación en los proyectos y procesos.	No
4	Las decisiones se comunican de manera clara y oportuna.	Sí
5	Existe un ambiente de trabajo colaborativo y positivo.	Sí
6	Los conflictos se gestionan de manera efectiva y rápida.	Sí

7	Se realiza una evaluación periódica del desempeño del personal.	No
8	Se ofrece capacitación continua a los colaboradores.	Parcial
9	Se promueve la responsabilidad social entre los colaboradores.	Sí
10	Se asegura el cumplimiento de políticas internas y externas.	Sí

El análisis de la evaluación de gobernanza en Distevsatt S.A. muestra variaciones significativas entre áreas de desempeño. Esto sugiere inconsistencias en la aplicación de prácticas de gobernanza y en el cumplimiento de responsabilidades. A pesar de los esfuerzos realizados para mejorar, persisten áreas críticas que requieren atención urgente, como la implementación de prácticas formales de gobernanza y la rendición de cuentas. Las metodologías aplicadas, que incluyen observación directa, entrevistas y análisis documentales, revelan una falta de claridad y estructura en la gobernanza de la empresa. Esto limita el uso eficiente de los recursos económicos, sociales y ambientales. Además, se identifican deficiencias en la representación de grupos minoritarios en puestos directivos, en el establecimiento de canales de comunicación con las partes interesadas y en la promoción de su participación. Es fundamental desarrollar un sistema de incentivos económicos y no económicos que fomente el desempeño en Responsabilidad Social Empresarial.

3.2.3 Resultados de la revisión documental

La evaluación documental realizada en Distevsatt S.A. reveló varias deficiencias significativas en la documentación interna: primero, se encontró que la escritura pública de constitución no refleja la situación legal actual de la empresa, lo que puede generar inconsistencias legales, además, las políticas y procedimientos vigentes no están actualizados y carecen de coherencia con las prácticas actuales de la empresa, lo que puede afectar la operatividad y la transparencia, los informes y registros también mostraron una falta de precisión en cuanto a la evolución de la empresa, lo que podría dificultar el seguimiento y la planificación estratégica y por último, los contratos de distribución no son efectivos y no reflejan adecuadamente los indicadores clave de desempeño (KPIs) actuales,

lo que podría impactar negativamente en la gestión de la cadena de suministro y en la satisfacción del cliente.

Tabla 5

Preguntas para la revisión documental en Distevsatt

Pregunta	Descripción	Cumplimiento
1	¿Existen manuales de procedimientos actualizados?	Sí
2	¿Se registran todas las actividades de manera completa y actualizada?	No
3	¿Se cumplen todas las políticas internas de la empresa?	Sí
4	¿Están documentados todos los procesos críticos?	No
5	¿Se archivan y almacenan correctamente todos los documentos?	Sí
6	¿Se realizan revisiones periódicas de los procedimientos?	Parcial
7	¿Se comunican efectivamente los cambios en procesos al personal?	Sí
8	¿Se realizan auditorías internas regularmente?	No
9	¿Se ofrece capacitación suficiente en los procedimientos?	Parcial
10	¿Se cumple con toda la normativa vigente aplicable a la empresa?	Sí

La revisión documental en Distevsatt S.A. revela que, aunque la empresa cumple con varias normativas y políticas, existen áreas que requieren mejoras significativas, especialmente preocupante es la falta de documentación adecuada en procesos críticos, lo cual puede generar riesgos operativos y de cumplimiento. Además, se observó una deficiencia en la realización de auditorías internas regulares, lo que impide una evaluación continua y efectiva del desempeño organizacional. Estas áreas de mejora son cruciales para fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y la eficacia operativa de la empresa.

3.2.4 Resultados de la evaluación con la prueba DISC

La prueba DISC es una herramienta eficaz para evaluar el comportamiento y las características de liderazgo de los individuos en cuatro dimensiones clave: Decisión (D), Interacción (I), Serenidad (S) y Cumplimiento (C). Esta evaluación permite comprender

cómo los líderes de Distevsatt S.A. se relacionan con su equipo y manejan diversas situaciones.

Tabla 6

Prueba DISC al gerente general de Distevsatt

Dimensión	Características Observadas	Fortalezas	Debilidades	Estrategias de mejora
Decisión (D)	Alta capacidad para tomar decisiones y asumir riesgos.	Proactividad en la toma de decisiones; disposición para asumir riesgos.	Necesidad de equilibrar la asunción de riesgos con una adecuada evaluación.	Implementar procesos de revisión y evaluación para decisiones críticas.
Interacción (I)	Habilidades moderadas de comunicación; fomento del trabajo en equipo.	Promoción del trabajo en equipo y colaboración.	Mejora en la efectividad de la comunicación para reducir conflictos.	Realizar talleres de comunicación efectiva y resolución de conflictos.
Serenidad (S)	Capacidad para manejar el estrés y adaptarse a cambios significativos.	Mantiene la calma en situaciones difíciles; buena adaptabilidad.	Necesidad de asegurar que todos los miembros del equipo se sientan valorados.	Implementar técnicas de gestión del estrés y reconocimiento al personal.
Cumplimiento (C)	Cumplimiento de políticas y procedimientos; enfoque en la mejora de procesos.	Fomento del cumplimiento de normas y procedimientos.	Necesidad de un sistema de evaluación continua para mejorar la eficiencia.	Desarrollar un sistema de evaluación continua y auditorías internas regulares.

Estos resultados en la Prueba DISC realizada en Distevsatt al gerente general evidencian que, el líder tiene una gran capacidad para tomar decisiones y manejar el estrés para sí mismo, sin embargo, debe mejorar en la comunicación y la evaluación continua de procesos para garantizar un cumplimiento efectivo.

El análisis general de los resultados revela que Distevsatt S.A. enfrenta desafíos significativos en términos de gobernanza, liderazgo y coaching. La falta de prácticas formalizadas y coherentes afecta la transparencia, la rendición de cuentas y la efectividad

del liderazgo. La motivación y el desarrollo del personal no son promovidos de manera consistente, y la innovación y la creatividad no se fomentan adecuadamente.

La revisión documental y la observación in situ han demostrado la imperiosa necesidad de crear, actualizar y mejorar las políticas, manuales y procedimientos internos, también es prudente realizar auditorías regulares y capacitaciones adaptadas a la compañía. Así mismo, los resultados de la prueba DISC ha resaltado áreas clave para el desarrollo personal y profesional del gerente general, sugiriendo la necesidad de un enfoque más estructurado en la toma de decisiones, la comunicación, la observancia de políticas y cumplimiento normativo.

Capítulo cuatro

Propuesta de un modelo de gobernanza bajo el enfoque del liderazgo de coaching

4.1 Introducción

El modelo de gobernanza propuesto está adaptado a las necesidades específicas de Distevsatt S.A., una empresa de telecomunicaciones en la ciudad de Zaruma, provincia de El Oro, se fundamenta en el enfoque del liderazgo de coaching, buscando superar las deficiencias estructurales y organizativas identificadas en la investigación. Se destaca que las deficiencias incluyen la falta de una estructura formal de gobernanza, ineficientes canales de comunicación internos y una planificación y gestión de riesgos inadecuada. Así mismo, se detectaron deficiencias organizativas como la falta de políticas y procedimientos, falta de un código de ética, deficiencias en el aseguramiento de la integridad, ausencia de un sistema formal de motivación y desarrollo del personal, más allá de lo económico, y un débil involucramiento de los stakeholders en la toma de decisiones, especialmente de los socios y directivos. Estas carencias generan inconsistencias en la toma de decisiones, falta de transparencia y un impacto negativo en la moral y el compromiso del personal. Se enfatiza en la creación de un entorno organizacional más eficiente, transparente y cohesionado, con una mira holística y alineado con los principios contemporáneos de gobernanza y liderazgo.

4.2 Objetivo

El modelo propuesto se enfoca en integrar prácticas de liderazgo de coaching dentro de un marco de gobernanza robusto, aplicable a Distevsatt S.A., este enfoque combina la estructura formal de la gobernanza con la flexibilidad y adaptabilidad del coaching, promoviendo una cultura organizacional, microclimas en los departamentos que fomenten la transparencia, la rendición de cuentas y el desarrollo continuo conjunto e individualizado de

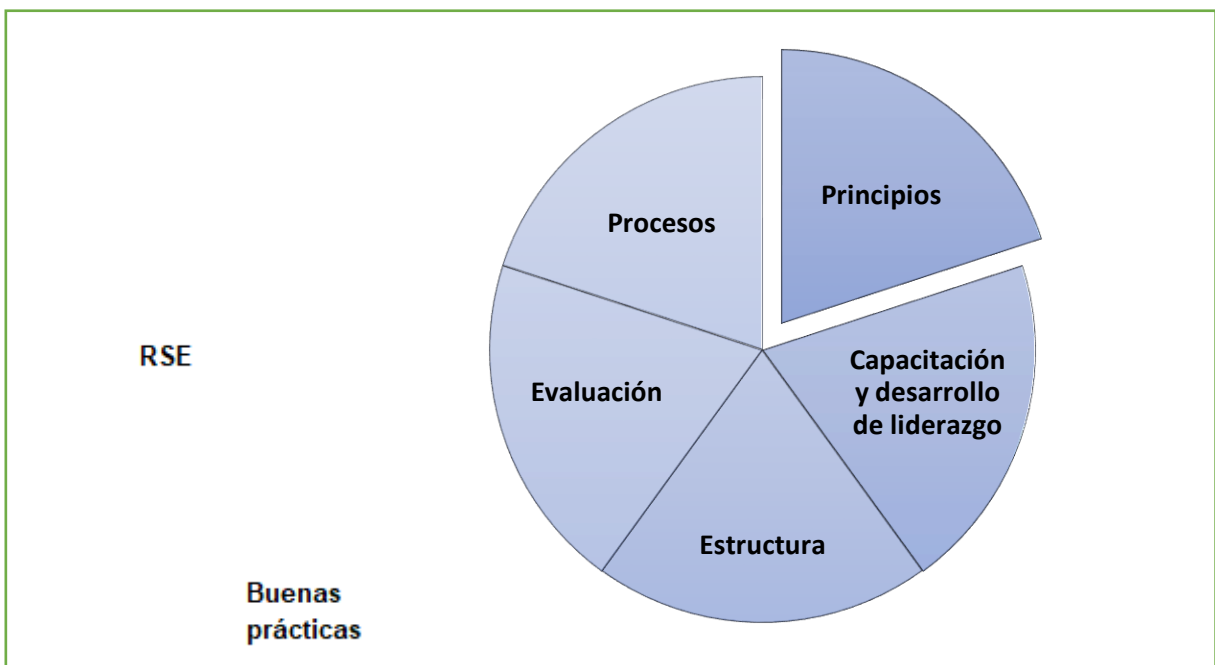
todos los miembros de la empresa, generando simbiosis que brinden resultados superiores o mejores.

4.3 Componentes clave del modelo

El modelo presentado en la Figura 2 se centra en aspectos clave de la gobernanza, la que incluye principios como: capacitación y desarrollo de liderazgo, estructura, evaluación y procesos; todas estas áreas en conjunto son fundamentales para establecer acciones específicas que promuevan la eficiencia organizacional, la transparencia y la rendición de cuentas, con el objetivo de fortalecer la integridad y sostenibilidad a largo plazo de la empresa. Estos componentes interrelacionados mejoran la toma de decisiones y la gestión de riesgos, además también fomenta una cultura organizacional en la que se valora la ética, la diversidad y la inclusión, impulsando el compromiso y confianza en los stakeholders.

Figura 2

Componentes del modelo de gobernanza



4.3.1 Principios

1. **Ética y transparencia:** establecimiento de principios claros y responsables que orienten todas las decisiones y acciones de la empresa, alineados con sus valores fundamentales.
2. **Inclusión de grupos de interés:** consideración de todos los grupos afectados por las actividades de la empresa, incluyendo accionistas, colaboradores, clientes, proveedores, entes gubernamentales y la comunidad en general.
3. **Adaptabilidad:** diseño de un modelo de gobernanza flexible que se adapte al cambiante entorno empresarial, asegurando así la sostenibilidad a largo plazo.

4.3.2 Estructura organizacional

1. **Definición de roles, perfiles y responsabilidades:** enunciar de forma adecuada las funciones y responsabilidades dentro de cada área, departamento y la empresa, incluyendo el consejo de administración, la dirección ejecutiva y la junta de accionistas, con claridad, en búsqueda de los objetivos empresariales.
2. **Mecanismos de toma de decisiones y rendición de cuentas:** establecimiento de procedimientos claros y efectivos para la toma de decisiones, asegurando la participación de los involucrados y la rendición de cuentas periódica.
3. **Comunicación efectiva:** creación de canales de comunicación que faciliten el intercambio de información entre todos los niveles de la organización y con los grupos de interés.

4.3.3 Procesos

1. **Gestión de riesgos y cumplimiento normativo:** implementación de procesos que identifiquen, evalúen y mitiguen riesgos, asegurando el cumplimiento de las normativas aplicables.

2. **Controles internos:** establecimiento de sistemas de control interno que garanticen la transparencia y la integridad en todas las operaciones.
3. **Cultura de ética e integridad:** promoción de valores éticos e integridad en todas las áreas de la empresa, integrando estos principios en la cultura organizacional.

4.3.4 Evaluación

1. **Evaluaciones periódicas:** implementación de evaluaciones regulares para medir la efectividad del modelo de gobernanza y liderazgo, identificando oportunidades de mejora.
2. **Auditorías independientes:** auditorías externas para verificar el cumplimiento de los estándares de gobernanza y principios éticos.
3. **Transparencia en la comunicación:** comunicación clara y abierta sobre las prácticas de gobernanza y los resultados de las evaluaciones y auditorías a todos los grupos de interés.

4.3.5 Buenas prácticas de buen gobierno corporativo

En el modelo de gobernanza que se propone la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo alineadas con estándares internacionales proados. Estas prácticas ya sugeridas para su uso en el país propenden a fomentar la transparencia, responsabilidad, sostenibilidad y sustentabilidad en las empresas. Incluyen:

1. **Transparencia económica:** publicación de estados financieros auditados y accesibles para todos los stakeholders.
2. **Código interno de ética:** implementación de políticas de acción, decisión y gestión que guíen el comportamiento de todos los miembros de la empresa.
3. **Consejo de administración independiente:** inclusión de consejeros independientes para asegurar decisiones objetivas y justas, sin que puedan ser influidos por nadie.

4. **Gestión de riesgos propios de la empresa:** gestión de estrategias para identificar, evaluar y mitigar riesgos de cualquier índole que puedan afectar su permanencia.
5. **Responsabilidad social empresarial:** combinación de prácticas responsables socialmente con las áreas o localidades de influencia en las operaciones diarias de la empresa, promoviendo el bienestar de las comunidades y el medio ambiente.

4.3.6 Políticas de responsabilidad social empresarial

Las políticas socialmente responsables de las empresas son un componente esencial del modelo de gobernanza, estas promueven el desarrollo sostenible y la responsabilidad social en todas las áreas de la empresa. Estas políticas incluyen:

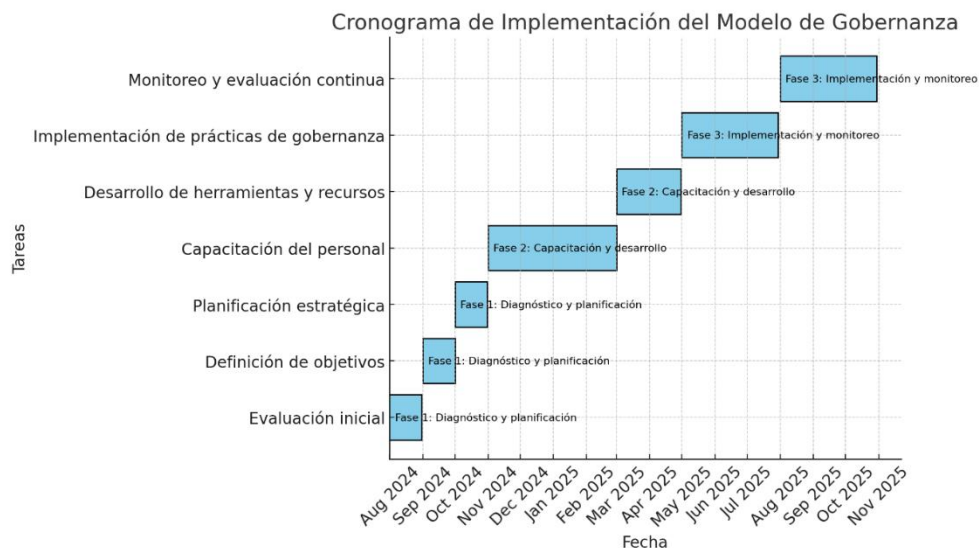
1. **Sostenibilidad ambiental:** accionar en prácticas que reduzcan el impacto ambiental, como el uso eficiente de recursos, reciclaje y reducción de emisiones.
2. **Desarrollo comunitario:** iniciativas tangibles que promuevan el bienestar de las comunidades locales, incluyendo programas de educación, salud, deporte y empleo.
3. **Ética y transparencia:** prácticas empresariales éticas y transparentes en todas las operaciones, incluyendo el aseguramiento de la lucha contra la corrupción y el fraude.
4. **Inclusión y diversidad:** fomento de un ambiente laboral inclusivo y diverso, asegurando igualdad de oportunidades para todos los colaboradores.
5. **Bienestar del empleado:** implementar prácticas y programas que promuevan el bienestar físico y mental de todos, incluyendo capacitación la continua, los beneficios más allá de lo económico, y propiciar un ambiente de trabajo seguro y saludable.

4.4 Cronograma de implementación del modelo

La implementación del modelo se llevará a cabo en varias fases, plateando un cronograma mediante el diagrama de GANT, Figura 3 que asegura una transición suave y efectiva, sin efectos de shock hacia las nuevas prácticas de gobernanza y liderazgo de coaching.

Figura 3

Diagrama de GANT para aplicar el modelo en Distevsatt



4.4.1 Fase 1: Diagnóstico y planificación (3 meses)

1. **Evaluación inicial:** realizar un diagnóstico minucioso del contexto actual de la organización en los previstos términos de gobernanza y liderazgo. (1 mes)
2. **Definición de objetivos:** establecer objetivos claros y medibles para la ejecución del modelo. (1 mes)
3. **Planificación estratégica:** implementar un plan de acción detallado que incluya tiempos, recursos, responsables y auspiciantes, para que cada etapa de la implementación tenga el respaldo y seguimiento necesario. (1 mes)

4.4.2 Fase 2: Capacitación y desarrollo (6 meses)

1. **Capacitación del personal:** realizar programas de formación en gobernanza y liderazgo de coaching para todos los colaboradores. (4 meses)
2. **Desarrollo de herramientas y recursos:** crear y compartir materiales y recursos, sean físicos y digitales que apoyen la implementación del modelo. (2 meses)

4.4.3 Fase 3: Implementación y monitoreo (6 meses)

1. **Implementación de prácticas de gobernanza:** encajar con firme decisión las nuevas prácticas de gobernanza en la estructura organizacional y los procesos de la empresa, con el respaldo de la alta gerencia. (3 meses)
2. **Monitoreo y evaluación continua:** supervisar periódica y constante la implementación del modelo, así como realizar evaluaciones periódicas para asegurar su efectividad y realizando los ajustes necesarios y prudentes. (3 meses)

4.5 Resultados esperados

La implementación del modelo de gobernanza y liderazgo de coaching en Distevsatt S.A. tiene como objetivo mejorar la eficiencia, la transparencia y la cohesión organizacional. Se espera que la empresa mejore su desempeño actual, y por supuesto también esté mejor preparada para enfrentar los desafíos futuros del sector de telecomunicaciones en Ecuador.

4.5.1 Sostenibilidad y sustentabilidad

Este modelo propuesto aspira asegurar la sostenibilidad y sustentabilidad de la empresa a largo plazo, con transparencia, incluyendo la prudente gestión de los recursos, el cumplimiento normativo y la promoción de prácticas corporativas éticas.

4.5.2 Expansión y escalabilidad

Se propone un modelo replicable y escalable, esto lo marcan las tendencias, los expertos y lo visto en este estudio, permitiendo así la expansión de nuevas agencias y operaciones a nuevas localidades. En tal virtud una estructura flexible del modelo facilita su adaptabilidad a diferentes contextos y tamaños de operación, asegurando que la organización pueda crecer de manera ordenada y sostenible, sin pasos en falso.

4.6 Transformación

Aquí se busca transformar la estructura organizacional y las prácticas en la empresa, por lo que la propuesta de un modelo de gobernanza basado en el liderazgo de coaching

para Distevsatt S.A. propende a una gestión de la empresa más adecuada a las nuevas demandas y formas de gestionar una institución, alineándola con los estándares actuales de gobernanza y liderazgo. Es por ello que la implementación efectiva de este modelo mejorará la eficiencia, eficacia y transparencia de la empresa, y también contribuirá a un desarrollo sostenible y la expansión escalable de sus operaciones en todo aspecto.

Conclusiones

A lo largo de este trabajo de titulación, se ha analizado en profundidad la implementación de un modelo de gobernanza basado en el liderazgo de coaching en Distevsatt S.A., esta investigación, organizada en cuatro capítulos, ha ofrecido una comprensión detallada de las fortalezas y debilidades de la empresa en términos de gobernanza y liderazgo.

Se identificaron áreas clave de mejora en la gobernanza y liderazgo de Distevsatt S.A., destacando la necesidad de propiciar prácticas más estructuradas y transparentes. Se recomienda establecer procedimientos claros para la rendición de cuentas y la toma de decisiones, lo que permitirá una gestión más efectiva y adaptada a los objetivos estratégicos empresariales, alineada con las exigencias propias del sector de telecomunicaciones.

La conceptualización de la gobernanza y el liderazgo de coaching demostró que es necesario mejorar la cultura organizacional. Esta perspectiva ayuda a optimizar la toma de decisiones y la cohesión interna, lo que crea un entorno más dinámico y propicio para la innovación. Para ello se recomienda que todos los niveles de la organización implementen programas de formación continua en liderazgo de coaching, consolidando así estas competencias en beneficio del ecosistema interno de la empresa.

La revisión y valoración de las prácticas actuales en Distevsatt S.A. evidenció carencias en transparencia y rendición de cuentas, también inconsistencias en la aplicación del liderazgo de coaching. Para abordar estas dificultades, es esencial desarrollar políticas claras de transparencia y mecanismos de retroalimentación que involucren a todos los interesados e involucrados. Esto contribuirá a mejorar la productividad y estabilidad, la satisfacción laboral, así como a fortalecer la confianza externa en la compañía.

El modelo propuesto y a ser desplegado en este año 2024 se enfoca en crear y fortalecer la estructura organizacional con roles y perfiles, promover la ética y la integridad

con actividades de rendición de cuentas, y fomentar la inclusión y diversidad entre los colaboradores. Asegurando así la efectividad en la aplicación de este modelo, al mismo tiempo se sugiere la creación de un comité de gobernanza que lidere, guíe, supervise y de seguimiento de su implementación, con revisiones periódicas que garanticen el cumplimiento de los objetivos estratégicos empresariales establecidos. Este enfoque alineará a la empresa con las mejores prácticas nacionales e internacionales existente en materia de gobernanza y liderazgo, preparando a la organización para afrontar los nuevos desafíos con una base más sólida.

Recomendaciones

A partir de las conclusiones obtenidas, se proponen las siguientes recomendaciones para fortalecer la gobernanza y el liderazgo en Distevsatt S.A.:

Capacitación en gestión del cambio y fortalecimiento de la resiliencia organizacional: se recomienda continuar con la promoción de programas de capacitación en gestión del cambio y resiliencia entre los colaboradores. Esto no solo mejorará la capacidad de adaptación de la organización ante desafíos futuros, sino que también fomentará un entorno laboral más dinámico y adaptable.

Mejora de la transparencia y rendición de cuentas con énfasis en la ética corporativa: implementar prácticas formales de gobernanza, como la elaboración de informes periódicos y auditorías internas, es esencial para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas. Además, establecer un código de ética claro y obligatorio para todos los colaboradores es fundamental para separar estrictamente las finanzas personales de las corporativas, promoviendo una cultura de integridad.

Desarrollo estructurado del liderazgo de coaching y promoción de la innovación: es crucial desarrollar e implementar un programa estructurado de capacitación en liderazgo de coaching para todos los niveles de la organización, con un seguimiento continuo para asegurar su aplicación efectiva. Simultáneamente, fomentar un entorno que promueva activamente la innovación a través de programas de incentivos, talleres de creatividad y la implementación de tecnologías avanzadas.

Temas para futuras investigaciones: impacto de la gobernanza corporativa en la sostenibilidad empresarial: Estudiar cómo las prácticas de buena gobernanza influyen en la sostenibilidad y resiliencia de las empresas, especialmente en sectores dinámicos como las telecomunicaciones.

Eficacia del liderazgo de coaching en diferentes contextos culturales: analizar cómo varía la efectividad del liderazgo de coaching en diversas culturas organizacionales y cómo adaptar estas estrategias para maximizar su impacto en los resultados de la organización.

Desarrollo de capacidades de resiliencia organizacional: investigar las mejores prácticas para fortalecer la resiliencia en las organizaciones, particularmente en contextos de alta incertidumbre y cambios rápidos.

Referencias

- Aguilar, F. J. (2017). *Buen gobierno corporativo*. Madrid: Editorial Universitaria.
- Alarcón, A. (2013). *Gobernanza y sostenibilidad en organizaciones*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ansoff, H. I. (1989). *The new corporate strategy*. New York: Wiley.
- Arenilla, M. (2011). *Enfoques colectivistas y gobernanza*. Madrid: Tecnos.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2018). *Ley orgánica de protección de datos personales*. Registro Oficial No. 180. Recuperado de <https://bit.ly/2THIseU> [Consultado el 12 de mayo de 2024].
- Artigas, C. (2023). *Foro Anual de Gobernanza de Internet*. Madrid: Anaya Multimedia.
- Barnard, C. I. (1993). *La complejidad de la gestión de personas en organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Basu, R. (2004). *Burocracia y eficiencia organizativa*. Barcelona: Granica.
- Boland, R. (2007). *Teoría de sistemas*. Buenos Aires: Editorial Universitaria.
- Bolsa de Valores de Quito y Banco Interamericano de Desarrollo. (2013). *Informe de buen gobierno corporativo en Ecuador*. Recuperado de <https://bit.ly/3P6G3Nv> [Consultado el 12 de mayo de 2024].
- Brannigan, A., & Zwerman, W. (2001). The real "Hawthorne effect". *Society*, 38(2), 55-60. <https://doi.org/10.1007/s12115-001-1024-5>
- Business & Human Rights Resource Centre. (2024). *América Móvil*. Recuperado de <https://bit.ly/3RDrLkG> [Consultado el 12 de mayo de 2024].
- Cabrera, M. (2017). *Cambios tecnológicos y gobernanza en telecomunicaciones*. Barcelona: UOC.

- Caballero, A. (2023). *Desarrollo sostenible: definición, objetivos y ejemplos. ODS 2030 y la norma ISO 26000*. ODS | PNUD. Recuperado de <https://bit.ly/3F6LxG7> [Consultado el 12 de mayo de 2024].
- Chiavenato, I. (2007). *Teoría general de la administración*. São Paulo: McGraw-Hill.
- De Cenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos de administración*. Madrid: Prentice Hall.
- Espacios. (2018). *Las empresas familiares y su impacto en la economía ecuatoriana*. Quito: Editorial Espacios.
- Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. París: Dalloz.
- Follet, M. P. (2012). *Coordinación y liderazgo en la administración*. New York: Harper & Brothers.
- Ganga, F., & Núñez, C. (2018). *Concepto de gobernanza y su relevancia en la administración moderna*. Quito: Abya-Yala.
- García-Allen, J. (2023). *Coaching de liderazgo: Estrategias para el éxito*. Madrid: Pirámide.
- George, J. M., & Álvarez, A. (2005). *Teoría de la contingencia*. México: McGraw-Hill.
- Gómez, P. (2016). *Características del liderazgo efectivo*. Quito: Editorial Universitaria.
- Hartley, J. (2005). *Innovación y gobernanza en redes: Un enfoque práctico*. Londres: Routledge.
- IGF Spain. (2023). *Contribución de las OTT a la financiación de infraestructuras de telecomunicaciones*. Recuperado de [URL específica] [Consultado el 12 de mayo de 2024].
- Kutxabank. (2013). *Principios y estructuras del gobierno corporativo*. Bilbao: Editorial Tecnológica.

- Liao, Y., & Lin Teo, P. (2018). *Impacto del cambio organizacional en estructuras*. Buenos Aires: Granica.
- López, R. (2022). *Una nueva etapa en la gobernanza de Internet*. Madrid: Telefónica.
- Mallma-Vivanco, J. C., & Córdova-Marcelo, J. L. (2015). El liderazgo natural. *Revista Cuaderno Empresarial*, 1(1), 66-72.
- Martínez, L. (2018). *Liderazgo: Teorías y prácticas*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mayntz, R. (1993). *Governance theory*. Londres: Sage Publications.
- Mercado, S. (2002). *Escuela matemática y modelos cuantitativos*. Recuperado de <https://bit.ly/3D1V4p8> [Consultado el 14 de mayo de 2024].
- Nesterkin, D. (2013). *Resiliencia en la administración*. Nueva York: Editorial Business.
- Pérez, J. (2020). *Pilares de la gobernanza del ecosistema digital*. Madrid: Tecnos.
- Prieto, A. (2024). *Tipología del liderazgo*. México: Trillas.
- Regader, J. (2023). *Liderar a través del coaching*. Barcelona: Herder.
- Rodríguez, J. (2014). *Liderazgo y gestión empresarial*. Barcelona: Profit.
- Sánchez Espinosa, D. A. (2024). *Informe anual de Distevsatt S.A.* [Consultado el 31 de mayo de 2024].
- Sánchez Molina, J. (2009). *Efectos de la administración ineficiente en empresas*. Quito: Editorial Universitaria.
- Serna, J. (2018). *Innovación y adaptación en la gestión empresarial*. Buenos Aires: Editorial Universitaria.
- Taylor, F. W. (1911). *Administración científica*. New York: Harper & Brothers.
- Tricker, R. I. (1984). *Corporate governance*. Londres: Gower Publishing.

Tricker, B. (2019). *Corporate governance: Principles, policies, and practices* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.

Triglia, L. (2023). *Gobernar liderando con coaching*. Madrid: UAM.

Universidad Nacional de General Sarmiento. (2020). *Teoría de la organización*. Recuperado de <https://bit.ly/3Q0tHqF> [Consultado el 29 de mayo de 2024].

Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business*. Nueva York: Palgrave Macmillan.

White, L. (2003). *Gobernabilidad y administración*. Quito: Editorial Universitaria.

Zamora Gavilanes, T. J., & Silva O., F. (2015). *La organización empresarial y su incidencia en la gestión de producción de la empresa Prisma Cristal en la ciudad de Ambato*. Recuperado de <https://bit.ly/3P6G3Nv> [Consultado el 29 de mayo de 2024].

Apéndice

Se incluye de acuerdo con el orden citado en el cuerpo del Trabajo de Integración Curricular (TIC).

Apéndice A.

Durante el trabajo de investigación se realizó un desarrollo propio de la entrevista.

Por favor, responda las siguientes preguntas de la entrevista al Gerente General de Distevsatt S.A.:

Preguntas de Gobernanza (20 preguntas):

¿Cómo se define y se comunica el marco de gobernanza en Distevsatt S.A.?

¿Cómo se maneja la rendición de cuentas en Distevsatt S.A.?

¿Podría identificar y describir los intereses de al menos cinco stakeholders en Distevsatt S.A.?

¿Cómo se asegura la transparencia en las operaciones y decisiones de Distevsatt S.A.?

¿Cómo se mantiene un equilibrio de poder efectivo en Distevsatt S.A.?

¿Cómo se promueve la ética y la integridad en Distevsatt S.A.?

¿Cómo se promueve la diversidad y la inclusión en Distevsatt S.A., especialmente en relación con la discapacidad y los grupos minoritarios?

¿Cómo se gestiona el riesgo en Distevsatt S.A.?

¿Cómo se aborda la sostenibilidad en las operaciones y estrategias de Distevsatt S.A.?

¿Cómo se fomenta la innovación y la adaptabilidad en Distevsatt S.A.?

¿Cómo se implementa el Buen Gobierno Corporativo en Distevsatt S.A.?

¿Podría proporcionar algunos ejemplos de buenas prácticas de gobierno corporativo en Distevsatt S.A.?

¿Cómo se maneja la responsabilidad empresarial en Distevsatt S.A.?

¿Cómo se delegan tareas y responsabilidades en Distevsatt S.A.?

¿Cómo se maneja la comunicación organizacional por niveles en Distevsatt S.A.?

¿Cómo se asegura el cumplimiento normativo en Distevsatt S.A.?

¿Cómo se establece una estructura organizacional en Distevsatt S.A.?

¿Cómo se define una estrategia de gobernanza acorde con las misiones, valores y visión de Distevsatt S.A.?

¿Cómo se identifican oportunidades y riesgos en Distevsatt S.A.?

¿Cómo se utilizan los recursos de forma sostenible en Distevsatt S.A.?

Preguntas de Liderazgo (10 preguntas):

¿Cómo se define el liderazgo en Distevsatt S.A.?

¿Cómo se promueve el desarrollo del liderazgo en Distevsatt S.A.?

¿Podría proporcionar un ejemplo de cómo la comunicación efectiva por parte de los líderes en Distevsatt S.A. ha contribuido a un resultado exitoso?

¿Cómo se maneja la toma de decisiones por parte de los líderes en Distevsatt S.A.?

¿Cómo se fomenta la motivación y el compromiso por parte de los líderes en Distevsatt S.A.?

¿Podría proporcionar un ejemplo de cómo se ha manejado la resolución de conflictos por parte de los líderes en Distevsatt S.A.?

¿Cómo se maneja la delegación efectiva por parte de los líderes en Distevsatt S.A.?

¿Cómo se manejan la adaptabilidad y la flexibilidad por parte de los líderes en Distevsatt S.A. en un entorno en constante cambio?

¿Cómo se maneja la visión estratégica por parte de los líderes en Distevsatt S.A.?

¿Cómo se maneja la construcción de relaciones por parte de los líderes en Distevsatt S.A.?

Preguntas de Coaching (10 preguntas):

¿Cómo se define el coaching en Distevsatt S.A.?

¿Cómo se promueve el coaching en Distevsatt S.A.?

¿Podría proporcionar un ejemplo de cómo la retroalimentación constructiva en el coaching en Distevsatt S.A. ha contribuido a un resultado exitoso?

¿Cómo se maneja el establecimiento de metas en el coaching en Distevsatt S.A.?

¿Cómo se maneja el desarrollo de habilidades en el coaching en Distevsatt S.A.?

¿Cómo se maneja la responsabilidad personal en el coaching en Distevsatt S.A.?

¿Cómo se maneja la mejora continua en el coaching en Distevsatt S.A.?

¿Cómo se maneja la resiliencia en el coaching en Distevsatt S.A.?

¿Cómo se maneja la autoconciencia en el coaching en Distevsatt S.A.?

¿Cómo se maneja la empatía en el coaching en Distevsatt S.A.?

Apéndice B.

Checklist para la Observación, con respuestas de sí/no

1. ¿Los miembros del equipo de Distevsatt S.A. demuestran respeto mutuo en sus interacciones?
 1. Sí
 2. No
2. ¿Las decisiones en Distevsatt S.A. se toman de manera transparente y participativa?
 1. Sí
 2. No
3. ¿Los cambios en Distevsatt S.A. se comunican de manera efectiva a todos los miembros del equipo?
 1. Sí
 2. No
4. ¿Distevsatt S.A. promueve activamente el desarrollo y la motivación del personal?
 1. Sí
 2. No
5. ¿La resistencia al cambio en Distevsatt S.A. se maneja de manera efectiva?
 1. Sí

2. No

6. ¿Distevsatt S.A. promueve un fuerte sentido de pertenencia y trabajo colaborativo?

1. Sí

2. No

7. ¿Distevsatt S.A. se adapta eficazmente a nuevas formas de trabajar?

1. Sí

2. No

8. ¿Distevsatt S.A. promueve la innovación y la creatividad entre sus miembros del equipo?

1. Sí

2. No

9. ¿Distevsatt S.A. valora y reconoce el desempeño y los logros de sus miembros del equipo?

1. Sí

2. No

10. ¿Distevsatt S.A. fomenta un ambiente de trabajo seguro y saludable?

1. Sí

2. No

Apéndice C.

Preguntas para la Revisión Documental con respuestas de sí/no:

1. ¿La escritura pública de Distevsatt S.A. refleja su constitución legal actual?
 1. Sí
 2. No
2. ¿Los documentos internos de Distevsatt S.A., como políticas y procedimientos, están actualizados y son coherentes con la práctica actual?
 1. Sí
 2. No
3. ¿Los informes y registros de Distevsatt S.A. reflejan con precisión su evolución y cambios a lo largo del tiempo?
 1. Sí
 2. No
4. ¿Los contratos de distribución de Distevsatt S.A. reflejan con precisión sus KPIs actuales?
 1. Sí
 2. No
5. ¿Los documentos de Distevsatt S.A. reflejan una gestión efectiva de los recursos?
 1. Sí

2. No

6. ¿Los documentos de Distevsatt S.A. reflejan una planificación estratégica efectiva?

1. Sí

2. No

7. ¿Los documentos de Distevsatt S.A. reflejan una gestión efectiva de los riesgos?

1. Sí

2. No

8. ¿Los documentos de Distevsatt S.A. reflejan una comunicación efectiva con las partes interesadas?

1. Sí

2. No

9. ¿Los documentos de Distevsatt S.A. reflejan una gestión efectiva de la calidad?

1. Sí

2. No

10. ¿Los documentos de Distevsatt S.A. reflejan una gestión efectiva de la innovación y la mejora continua?

1. Sí

2. No

Apéndice D.

Evaluación de Personalidad con la Prueba DISC

En el contexto de Distevsatt S.A. en Zaruma, se utilizará la prueba DISC para evaluar el liderazgo. Esta herramienta permite clasificar las características de la conducta social de los líderes según cuatro dimensiones: Decisión (D), Interacción (I), Serenidad (S) y Cumplimiento (C). Los resultados ayudarán a comprender mejor cómo los líderes de Distevsatt S.A. se relacionan con su equipo, identificando fortalezas y áreas de mejora. Esta evaluación facilitará la implementación de un modelo de liderazgo basado en el coaching, mejorando así el desempeño y la eficiencia organizacional.

Preguntas para la Evaluación DISC en Distevsatt S.A.

Decisión (D)

- 1. ¿Cómo aborda usted las situaciones de conflicto en el lugar de trabajo?**
 - Esta pregunta está diseñada para evaluar cómo una persona toma decisiones bajo presión y maneja situaciones desafiantes en Distevsatt S.A.
- 2. ¿Puede proporcionar un ejemplo de una ocasión en la que tuvo que tomar una decisión rápida y cómo afectó al equipo?**
 - Esta pregunta busca entender la capacidad de decisión rápida y su impacto en el entorno laboral de Distevsatt S.A.
- 3. ¿Qué tan cómodo se siente asumiendo riesgos para alcanzar los objetivos empresariales?**
 - Esta pregunta mide la disposición del individuo para tomar riesgos calculados en la toma de decisiones dentro de Distevsatt S.A.

Interacción (I)

1. **¿Cómo fomenta la colaboración y el trabajo en equipo en su área de responsabilidad?**
 - Esta pregunta evalúa cómo una persona interactúa y trabaja en equipo en Distevsatt S.A.
2. **Describa una situación en la que utilizó sus habilidades de comunicación para resolver un malentendido.**
 - Esta pregunta busca conocer la efectividad de las habilidades de comunicación y resolución de conflictos en Distevsatt S.A.
3. **¿Qué estrategias utiliza para motivar y alentar a sus colegas?**
 - Esta pregunta examina la capacidad de motivar y mantener el entusiasmo dentro del equipo en Distevsatt S.A.

Serenidad (S)

1. **¿Cómo maneja usted el estrés y mantiene la calma en situaciones difíciles?**
 - Esta pregunta mide la capacidad de una persona para mantener la serenidad bajo presión en el entorno laboral de Distevsatt S.A.
2. **Describa un momento en el que tuvo que adaptarse a un cambio significativo en el trabajo. ¿Cómo lo manejó?**
 - Esta pregunta evalúa la flexibilidad y la capacidad de adaptación al cambio dentro de Distevsatt S.A.
3. **¿Qué técnicas utiliza para asegurarse de que todos en su equipo se sientan valorados y escuchados?**
 - Esta pregunta se centra en la empatía y la capacidad de crear un entorno de trabajo inclusivo en Distevsatt S.A.

Cumplimiento (C)

1. **¿Cómo asegura usted que su equipo siga los procedimientos y políticas de la empresa?**
 - Esta pregunta examina el enfoque del individuo en la adherencia a normas y procedimientos en Distevsatt S.A.
2. **Describa una ocasión en la que tuvo que asegurarse de que se cumpliera una normativa estricta. ¿Qué pasos siguió?**
 - Esta pregunta mide la atención al detalle y la capacidad de asegurar el cumplimiento de normativas en Distevsatt S.A.
3. **¿Qué métodos utiliza para evaluar y mejorar la eficiencia de los procesos en su área de trabajo?**
 - Esta pregunta busca entender el enfoque en la mejora continua y la eficiencia operativa dentro de Distevsatt S.A.

Estas preguntas están diseñadas para proporcionar una visión integral de las competencias y el estilo de liderazgo de los individuos en Distevsatt S.A., basándose en el modelo DISC.