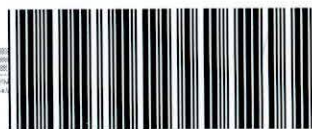


**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESPOL**

**ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESPAE**

**PROGRAMA DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
XII PROMOCION**



DP-01075

**TITULO DEL TRABAJO : EL IMPACTO DE LA ESPAE DENTRO DE
SU ÁREA DE INFLUENCIA A TRAVÉS
DE SUS GRADUADOS**

REALIZADO POR : ING. NATALIE PRADO SIRIANY
 ING. FERNANDO MALDONADO SALAZAR

DIRIGIDO POR : DR. SERGIO RUEDA

Guayaquil, mayo 1997

ABSTRACT

Este año la Escuela de Postgrado en Administración de Empresas de la ESPOL graduará a su décimo segunda promoción de la llamada Maestría Regular, la cual fue la que inició actividades de la ESPAE.

Actualmente existe una mayor oferta de postgrados en administración de empresas de diversas instituciones, tanto nacionales como internacionales. Esto representa un reto para la ESPAE de mantenerse a la vanguardia de la excelencia académica y es por esto que debe establecer una serie de análisis del entorno actual y formulación de estrategias.

Este estudio toma una parte de este mencionado análisis, el cual busca encontrar el grado de impacto que ha tenido la ESPAE a través de sus once promociones de graduados desde el año de 1986.

Se parte desde la búsqueda física de los Magisters graduados en la ESPAE, actualizando sus datos personales y datos de las empresas donde se encuentran laborando. Se establecen una serie de variables, que determinarán el grado de impacto de dichos ex-alumnos dentro de sus organizaciones y se les realiza una encuesta, que será útil para medir estas variables.

Los resultados nos ayudarán a encontrar entre otras cosas, su distribución dentro de los diferentes sectores empresariales, su trayectoria laboral y sus puestos jerárquicos actuales, analizando las causas de sus ascensos y el grado de poder en la toma de decisiones.

Este estudio nos permitirá conocer la situación actual de la ESPAE a través de sus graduados y ayudará a encontrar posibles mejoras, para poder satisfacer las necesidades de los nuevos estudiantes, de los mismos ex-alumnos y de las organizaciones de nuestra sociedad.

ÍNDICE

I	INTRODUCCION	2
I.1	ANTECEDENTES	2
I.2	DEFINICION DEL PROYECTO	3
I.3	OBJETIVO GENERAL	3
I.4	OBJETIVOS ESPECIFICOS	3
II	JUSTIFICACION	4
III	MARCO TEORICO	5
III.1	POSICION	6
III.1.1	El núcleo de operaciones	7
III.1.2	El ápice estrategico	8
III.1.3	La línea media	8
III.1.4	La tecnoestructura	9
III.1.5	Staff de apoyo	10
III.2	LA TOMA DE DECISIONES	10
III.3	MOVILIDAD DEL CARGO	11
III.3.1	Movilidad intraorganizacional	11
III.3.2	Movilidad interorganizacional	12
III.4	PODER	12
IV	HIPOTESIS	13
V	METODOLOGIA	13
V.1	DESARROLLO	14
V.1.1	Relevamiento de la información	14
V.1.2	Definición de variables	14
V.1.3	Elaboración del cuestionario	16
V.1.4	Actualización de la base de datos	17
V.1.5	Distribución de cuestionarios	18
V.1.6	Retorno de encuestas	18
V.1.7	Ordenamiento, tabulación y análisis de los resultados obtenidos	19

VI ANALISIS DE RESULTADOS	21
VI.1 CARACTERISTICAS GENERALES DE LOS ENCUESTADOS	23
VI.2 SECTOR ECONOMICO DE OCUPACION	25
VI.3 AREA ORGANIZACIONAL EN QUE SE DESEMPEÑAN LOS GRADUADOS	25
VI.4 NIVEL JERARQUICO	28
VI.5 NUMERO DE SUBORDINADOS	28
VI.6 NIVELES JERARQUICOS DE SUS SUBORDINADOS	32
VI.7 NIVELES JERARQUICOS DE LAS FUNCIONES A QUIENES REPORTAN	32
VI.8 TRAYECTORIA DE LOS GRADUADOS	34
VI.9 CAUSAS DE ASCENSOS A LO LARGO DE LA TRAYECTORIA DE LOS GRADUADOS	36
VI.10 MEDICION DE LA ACTITUD DE LOS GRADUADOS FRENTE A CRITERIOS DE PROMOCION DE LOS CARGOS EN LAS EMPRESAS	37
VI.11 RESPONSABILIDAD	39
VI.12 AREAS DE IMPACTO DE DECISIONES.....	41
VI.13 CONOCIMIENTOS	41
VI.14 CONCLUSIONES	43
VI.15 RECOMENDACIONES	44
VI.16 COMENTARIOS FINALES.....	45
VII BIBLIOGRAFIA	46
VIII ANEXOS	A
ANEXO No 1 Estructura de las variables	A-1
ANEXO No 2 Carta de Presentación y cuestionario	A-2
ANEXO No 3 Base de datos	A-3
ANEXO No 4 Circular	A-4

I. INTRODUCCIÓN

I.1 Antecedentes

La Escuela de Postgrado de Administración de Empresas de la ESPOL surgió de la necesidad de generar conocimiento e impartir la mejor formación en la administración, de acuerdo a los requerimientos de desarrollo de la sociedad ecuatoriana en una permanente integración con la misma.

El crecimiento de la oferta de carreras en administración a nivel de postgrado como son la Universidad de Santa María, Universidad Espíritu Santo, Universidad Católica, etc., y la futura presencia de Escuelas con prestigio internacional como el INCAE, hace que cobre importancia conocer cuál es el impacto del ESPAE en sus trece años de existencia en el mercado, a través de sus once promociones de graduados.

Un estudio de investigación científica que nos permita medir la posición jerárquica de los graduados de la ESPAE en sus respectivas organizaciones, su poder en la toma de decisiones que impacten en los objetivos de las mismas, y el origen de la movilidad del cargo, traerá como resultado conocer la situación actual y las medidas posibles de mejoras, para poder satisfacer la demanda de profesionales altamente calificados y actualizar sus conocimientos acordes a los continuos cambios de nuestra sociedad.

I.2 Definición del Proyecto

El propósito de esta investigación es definir el impacto de la ESPAE a lo largo de sus trece años de existencia a través de sus graduados, por medio de sus variables de posicionamiento, origen de la movilidad del cargo y poder en la toma de decisiones.

I.3 Objetivo General

Conocer los diferentes sectores económicos en que se encuentran laborando los graduados de las once promociones de la Maestría Regular en Administración de empresas de la ESPAE y qué porcentaje de ellos desempeñan cargos gerenciales.

I.4 Objetivos Específicos

- Conocer la posición y origen de la movilidad del cargo de los graduados dentro de su organización.
- Identificar el poder en la toma de decisiones de los graduados dentro de sus empresas que determinan la marcha de su negocio.
- Actualizar la base de datos de los graduados proporcionando la información necesaria para contactar a los mismos.
- Establecer una clasificación de los graduados por sector o área económica.

II. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo es de sumo interés para la ESPAE, porque se obtendrán resultados reales respecto a su imagen a través de sus graduados frente a la sociedad.

Con la información obtenida se conocerá claramente cuales son los lugares jerárquicos de los graduados dentro de una empresa, sus cambios de ocupación laboral dentro o fuera de la misma con sus respectivas causas. También se establecerá el grado de dominio o influencia que tiene el magister de la ESPAE sobre las tomas de decisiones que produzcan cambios en la empresa.

Producto de esta investigación se obtendrá una base de datos actualizada que permita ubicar fácilmente a sus graduados para mantener contactos estrechos con los mismos ; además se clasificará a sus graduados por área económica, estableciendo la tendencia de la formación obtenida dentro de la estructura del programa académico.

III. MARCO TEÓRICO.-

Una de las finalidades por las cuales las personas estudian carreras universitarias y de postgrado es para mejorar su estándar de vida aplicando los nuevos conocimientos adquiridos durante la carrera de estudio.

Los estudiantes de una Maestría en Administración de Empresas se preparan para tener la capacidad de dirigir los destinos de una empresa, aplicando sus nuevos conocimientos administrativos gerenciales.

Este profesional es preparado para planificar, organizar, dirigir y evaluar una empresa en todas sus áreas, de tal forma que desarrollará la capacidad para tomar decisiones en condiciones de cambio constante. Estas funciones han sido determinadas por **Fayol**, representante importante en la historia de la administración.

En la planificación determinará los objetivos generales y específicos de la empresa. Dentro de la función de organizar deberá delegar responsabilidades a sus subordinados, formará equipos de trabajo y determinará las relaciones entre ellos.

También deberá dirigir la motivación y el desarrollo del personal a su cargo, manteniendo un clima organizacional armónico.

Adicionalmente ejercerá la función de evaluación del desempeño mediante la supervisión, el control y el seguimiento de todos los procesos implícitos de la organización.

La medición de un graduado en Administración de Empresas responde a la utilización de ciertas variables que determinan su ubicación y gestión en una empresa. A estas variables las hemos definido como la posición, la toma de decisiones, la movilidad del cargo y el poder.

III.1 POSICIÓN

TEORÍA DE LA ESTRUCTURACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES¹

(Mintzberg , 1984)

En la base del esquema encontramos el *núcleo de operaciones* dentro del cual los operarios realizan el trabajo fundamental de la organización : las tareas de input, proceso, output y apoyo directo relacionada con la producción de servicios o productos. Justo encima vemos el componente administrativo dividido en tres partes.

En primer lugar encontramos a los directivos, dividido a su vez en dos grupos : los que ocupan el estrato superior de la jerarquía constituyen, junto con su staff personal, *el ápice estratégico* ; los que se sitúan por debajo de éstos, vinculando dicho ápice con el núcleo de operaciones mediante la cadena de mando constituyen la *línea media*.

A su izquierda se sitúa *la Tecnoestructura* donde los analistas desarrollan labor de normalización del trabajo ajeno, aplicando también sus técnicas analíticas a fin de facilitar la adaptación de la organización a su entorno. Por último añadimos un quinto grupo : el *staff de apoyo* que figura a la derecha de la línea media y que respalda el funcionamiento del núcleo de operaciones por vía indirecta, es decir, aparte del flujo fundamental de trabajo operativo.

El staff de apoyo ha recibido una atención prácticamente nula en la literatura sobre la estructuración organizativa, pero resulta evidente que se trata de un importante segmento que no debe confundirse con los otros cuatro.

La figura muestra un reducido ápice estratégico conectado por una línea media que se ensancha hasta llegar a un amplio y achatado núcleo de operaciones. Estas tres partes de la organización aparecen como una secuencia ininterrumpida para indicar que suelen estar conectadas mediante una única línea de autoridad formal.

La Tecnoestructura y Staff de Apoyo están situado a uno y otro lado para indicar su separación de dicha línea principal de autoridad influyendo en el núcleo de operaciones de modo indirecto.

¹ Revisar figura de la pagina siguiente

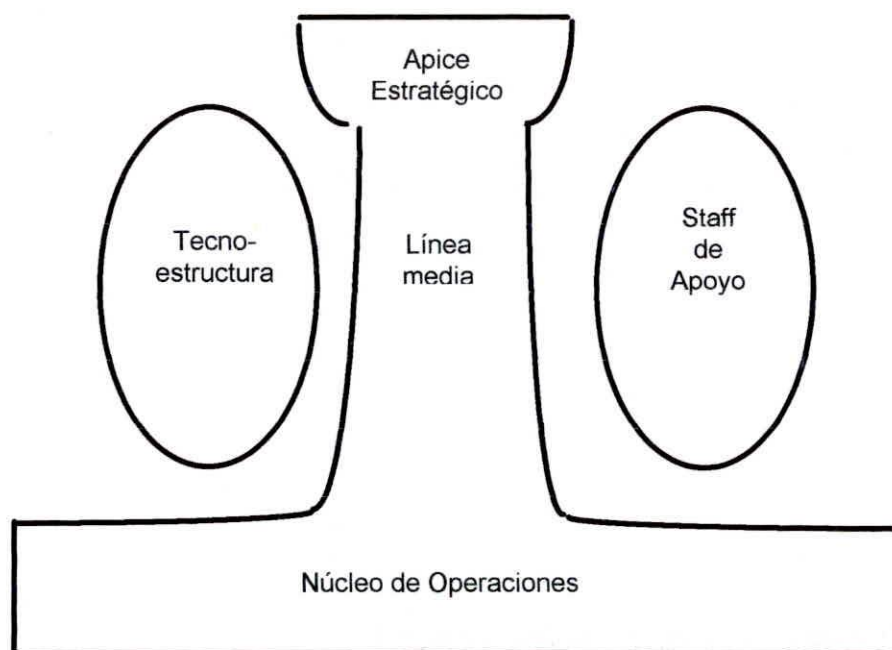


Figura : Las cinco partes fundamentales de la organización

Puede que sea pertinente relacionar ahora este esquema con algunos de los términos utilizados con frecuencia en las organizaciones. El término ***mando intermedios***, aún sin llegar a definirse detalladamente en la mayoría de los casos incluye por regla general a todos los miembros de la organización que no están situados en el ápice estratégico ni en el núcleo de operaciones : Así pues, de acuerdo con nuestro esquema los mandos intermedios abarcarían tres grupos claramente diferenciados : Directivos de línea media, analistas , y staff de apoyo.

Observemos ahora cada una de las cinco partes de la organización.

III.1.1 EL NÚCLEO DE OPERACIONES

El núcleo de operaciones de la organización abarca aquellos miembros (los operarios) que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de productos y servicios.

Los operarios desempeñan cuatro funciones principales :

1. Aseguran los inputs para la producción.

2. Transforman los inputs en outputs
3. Distribuyen los outputs.
4. Proporcionan un apoyo directo a las funciones de input, transformación y outputs.

El núcleo de operaciones constituye el centro de toda organización, la parte que produce los resultados esenciales para su supervivencia ; pero , a excepción de las organizaciones mas pequeñas, todas necesitan crear componentes administrativos, que comprenden el ápice estratégico, la línea media y la tecnoestructura.

III.1.2 EL ÁPICE ESTRATEGICO

Abarca a todas las personas encargadas de una responsabilidad general de la organización : el Director General y los demás directivos del nivel superior cuyas preocupaciones sean de carácter global, incluidos quienes le asisten directamente, como secretarias, adjuntos, etc.

El ápice estratégico se ocupa de que la organización cumpla, efectivamente, con su misión y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización . (accionistas, agencias gubernamentales, sindicatos). Ello implica tres conjuntos de organizaciones :

1. Supervisión directa
2. Gestión de sus relaciones con el entorno
3. Desarrollo de la estrategia de la organización.

Cabe señalar que el ápice estratégico suele jugar el papel más importante entre las cinco partes de la organización. Es generalmente el ápice estratégico quién tiene la perspectiva mas amplia de la organización. El trabajo en este nivel suele caracterizarse por un mínimo de repetición y normalización, por una libertad de acción considerable y por unos ciclos de tomas de decisiones relativamente largos.

III.1.3 LA LINEA MEDIA

El ápice estratégico está unido al núcleo de operaciones mediante la cadena de directivos de la línea media, provistos de autoridad formal. Dicha cadena pasa de los directivos superiores situados justo bajo el ápice

estratégico hasta los supervisores de primera línea que ejercen una autoridad directa sobre los operarios.

Su importancia radica en la medida en que la organización es grande y cuenta con la supervisión directa para su coordinación, necesita directivos de línea media.

Las organizaciones de tamaño reducido pueden funcionar con un solo directivo situado en el ápice estratégico, mientras que las mayores necesitarán mas en la línea media.

La *jerarquía organizativa* surge en cuanto un supervisor de primera línea se pone al frente del grupo de operarios para formar una unidad de organización ; otro directivo asume el mando de dichas unidades formando una unidad de orden superior y así sucesivamente hasta que todas las unidades restantes quedan al mando de un único directivo en el ápice estratégico, el director general, formando así la organización completa.

III.1.4 LA TECNOESTRUCTURA

Encontramos en la tecnoestructura los analistas que sirven a la organización afectando el trabajo ajeno. Estos analistas pueden eliminarse del flujo de trabajo de operaciones : Puede que lo diseñen, que lo planifiquen, que lo cambien, o que preparen a las personas que lo realizan, pero no participan en él. Así pues la tecnoestructura sólo resulta efectiva cuando puede recurrir a técnicas analíticas para ser más efectivo el trabajo ajeno.

Los analistas de control de la tecnoestructura sirven para afianzar la normalización en la organización. Podemos distinguir tres tipos de analistas de control :

1. Los analistas de estudio de trabajo, que normalizan los procesos de trabajo.
2. Los analistas de planificación de control que normalizan los outputs.
3. Los analistas de personal que normalizan las habilidades.

III.1.5 STAFF DE APOYO

Son unidades especializadas, cuya función consiste en proporcionar un apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones. No se preocupan por la normalización y no pueden verse ante todo como asesoras, sino que tienen una serie de funciones determinadas que desempeñar.

Las unidades de apoyo pueden hallarse en distintos niveles jerárquicos, según quienes reciban sus servicios. En la mayoría de empresas de fabricación, las relaciones públicas y el asesoramiento jurídico ocupan posiciones elevadas, dado que suelen servir directamente al ápice estratégico. En los niveles intermedios encontramos las unidades que apoyan las decisiones tomadas en dichos niveles, como puedan ser las relaciones industriales, la determinación de precios, la investigación y el desarrollo. En los niveles inferiores encontramos unidades con trabajo más normalizado, relacionado con el núcleo de operaciones.

III.2 LA TOMA DE DECISIONES

El gerente, como tomador de decisiones, tendrá la responsabilidad de todos sus resultados. Éste frecuentemente debe tomar decisiones importantes en un lapso muy breve y en base a una información incompleta. Estas decisiones son difíciles y tiene que tomarlas solo. Sabe que los resultados y no las intenciones es lo que cuenta. Empero, no huye de la responsabilidad de tomar las decisiones. De hecho, normalmente la busca, a sabiendo de que él es quien debe responder por los resultados. Cuando Harry S. Truman ocupaba la presidencia de los Estados Unidos, mantenía sobre su escritorio un letrero que decía: "Aquí recae toda la responsabilidad". Este es el punto de vista gerencial. Y es que el hecho de asumir la total responsabilidad de sus decisiones implica que el gerente debe tener en mente la predisposición a tomar riesgos. Muy pocos hombres de negocio adoptan esta actitud hacia el riesgo cuando toman decisiones importantes. (Hammond, 1967).

Estos profesionales deben estar preparados para manejar una empresa que pertenece a cualquiera de los diferentes sectores de la economía: Agricultura, Industria, Comercio, Construcción, Financiero, Servicios, Educación y Gobierno. (Marc Lindenberg 1966).

III.3 MOVILIDAD DEL CARGO.-

(Veiga, 1971)

III.3.1 MOVILIDAD INTRAORGANIZACIONAL.-

Durante toda su carrera los gerentes efectúan cambios intraorganizacionales con mucha mayor frecuencia y consistencia. Hasta cierto punto este patrón es mas coherente porque estas decisiones no se prestan para que surjan conflictos entre las necesidades familiares y las profesionales , y además porque dichos cambios forman parte de una progresión ordenada dentro de la jerarquía corporativa.

En tanto los jóvenes recién contratados adquieren una mayor experiencia en las funciones técnicas antes de que se les asigne sus primeros trabajos administrativos, están en una disposición por demás favorable a ocupar otros puestos. Sin embargo entre los 29 y 36 años de edad el número de cambios que estas mismas personas realizan se va reduciendo.

En general una vez que los recién ingresados llegan a puestos gerenciales, donde pueden aplicar todos sus conocimientos, se convierten en elementos demasiados valiosos como para ser trasladados a otra parte.

Una vez que el proceso de maduración llega a su término aproximadamente a los 37 años de edad, los gerentes se incorporan a las operaciones principales de la empresa. En su afán por hacerse notar y ganar reconocimiento estos gerentes están dispuestos aceptar diversas tareas. Conforme los gerentes se aproximan a los 46 años su incorporación a las operaciones básicas de la organización decrece de manera considerable. En estos momentos la mayoría de los ejecutivos habrá labrado ya su propio destino.

Entre los 48 y 55 años de edad los directivos dejan de participar en las operaciones centrales de la empresa. A los 47 años aproximadamente las cifras de cambios intraorganizacionales se reduce de un modo significativo.

III.3.2 MOVILIDAD INTERORGANIZACIONAL.-

Durante su carrera profesional el mayor índice de movilidad ocurre cuando los gerentes tienen menos de 32 años. Esto constituye una evidencia más del patrón que se da entre los jóvenes en relación con un cambio frecuente de empleos. El marcado ascenso que se presenta después de que se ha recorrido la mitad del camino sugiere que este patrón se reduce bastante rápido.

Entre los 32 y 39 años de edad, comienzas a concentrarse en consolidar una brillante trayectoria. Infinidad de ejecutivos descubren que el estar cambiando de puesto no es siempre positivo y muchos expresan haber encontrado su lugar.

Si las expectativas del gerente no se vuelven una realidad al encontrarse entre 39 y 48 años de edad empezará a considerar la posibilidad de buscar otro empleo. Debido a su edad e ingreso, los ejecutivos que se encuentran a la mitad del camino descubren que cada vez son menos las oportunidades que se les brinda.

Los gerentes que no han alcanzado el status ejecutivo a los 49 años, pronto se dan cuenta que las oportunidades parecen escapársele de las manos. Cambiarse a otra compañía se antoja prohibitivo desde un punto de vista financiero. Todos estos factores tienden a influir con adversidad sobre la movilidad interorganizacional.

III.4 PODER

(Korda, 1975)

Es necesario comprender lo que atañe a las jerarquías. Quienes creen en la jerarquía ascienden, si es que llegan hacerlo paso a paso. El suyo es, esencialmente, un punto de vista lineal y estático del poder, como si la vida fuese una escalera a subirse un peldaño a la vez, imposible de llegar a la cima sin pasar tocando cada peldaño, lo cual significa que los peldaños mismos se convierten en cierto modo en algo más importantes que las personas que los ocupan. Son ejemplos extremos de tal sistema de poder el ejército y el servicio civil.

Por otro lado ciertos gerentes tienden a realizar juegos de poder en donde se distingue a los llamados "expansionistas". Estos pueden extenderse rápidamente aglutinando y absorbiendo departamentos enteros, destruyendo títulos antiguos y creando títulos nuevos para describir sus funciones ensanchadas. Por el contrario el escalador solo puede subir un peldaño a la vez y debe aguardar que la persona que está sobre él se desplace.

IV. HIPÓTESIS

Nuestro estudio es de carácter exploratorio, ya que su objetivo es un tema poco abordado con anterioridad.

Los tipos de estudio que no pueden establecer hipótesis son los exploratorios.(Dankhe, 1986). No puede presuponerse (afirmando) algo que apenas va a explorarse.

V. METODOLOGÍA

Por lo explicado en el punto anterior, el presente trabajo es de naturaleza exploratoria. El cliente del estudio es la ESPAE y los proveedores de información son los graduados de las once promociones.

El contexto geográfico se circunscribe en Guayaquil.

La muestra representativa analizada data desde el primer año de graduados en 1984 hasta 1996. La selección del muestreo se realiza a conveniencia del investigador, ya que se depende de la colaboración voluntaria y disponibilidad de los sujetos de la investigación.

La metodología aplicada abarca como puntos fundamentales los siguientes :

1. Relevamiento de la información de la base de datos de los graduados de la ESPAE.
2. Definición de variables que se desean medir y matriz explicativa.
3. Elaboración de cuestionarios para traducir la percepción del encuestado respecto a estas variables, las cuales se identifican en las preguntas formuladas.
4. Actualización de la base de datos.
5. Distribución de encuestas

6. Retorno de encuestas.

7. Ordenamiento, tabulación y análisis de los resultados obtenidos, utilizando como herramienta la hoja electrónica Excel presentándolos en gráficos y cuadros específicos.

V.1. DESARROLLO.-

V.1.1 Relevamiento de la información.-

Entre las promociones I a la XI, se han graduado un total de 235 magisters en Administración de Empresas desde el año 1984.

Promoción	I	II	III	IV	V	VI	VII	VII I	IX	X	XI	TOTAL
No. graduados	13	19	17	17	31	31	23	21	15	20	28	235

En esta primera etapa revisamos la información que se encuentra en la base de datos del sistema computacional de la ESPAE, y se detectó una carencia u obsolescencia de datos bastante alta por lo que se planificó una actualización en la base de datos de la ESPAE utilizando como medio del relevamiento de información algunos recursos que se explicarán detalladamente en el punto V.1.4.

V.1.2 Definición de variables

Las variables trabajadas son las siguientes :

1. POSICION

Definición

Lugar jerárquico del empleado dentro de una empresa u organización.

Forma de Percepción

Identificación del sector económico de la empresa y del área donde trabaja.

Medición del nivel jerárquico y las responsabilidades que debe asumir.

Medición del número de personal a cargo y el nivel jerárquico a quién reporta.

2. MOVILIDAD DEL CARGO

Definición.-

Cambio de ocupación laboral dentro o fuera de la empresa.

Forma de percepción

Medición del nivel de ascenso del graduado dentro o fuera de la empresa.

Medición del origen de la movilidad del graduado. Entre ellos se cita la amistad, estudios de pregrado, estudios de postgrado, familiar, experiencia laboral, mérito propio, sueldo, etc.

3. PODER

Definición

Dominio o influencia que tiene el empleado sobre las tomas de decisiones que produzcan cambios en la empresa.

Forma de percepción

Medición del grado de influencia de las decisiones que toma el graduado y que afecten a toda la empresa.

Un análisis más detallado de la estructura de las variables se puede observar en el anexo No. 1.

V.1.3 Elaboración del cuestionario

Se elaboró los cuestionarios con el carácter personal y diseñadas para ser contestadas sin la intervención de un encuestador, ya que nuestra muestra tuvo como visión abarcar a todo el universo.

Los pasos a seguir para la elaboración del cuestionario fueron los siguientes :

1. El cuestionario tiene como función medir los valores de las variables previamente seleccionadas, que definen los objetivos de nuestra investigación. Por lo tanto, por cada variable definida analizamos con qué indicador se la mediría, y a partir de dichos indicadores se inició el desarrollo de escalas y preguntas que se contemplarían en el cuestionario.
2. Las escalas que elegimos para medir las variables son las del método de escalamiento Likert. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que indique su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.
3. Las preguntas que se utilizaron para el desarrollo del cuestionario son las **preguntas básicas sobre la categoría que se está estudiando**, la cual incluye todas las preguntas, **abiertas y cerradas**, que constituyen el cuerpo central del cuestionario. Es por lo general la sección más larga.
4. También se utilizó **preguntas de clasificación**, que incluyen información sobre edad y sexo del entrevistado. El nombre del entrevistado no lo preguntamos para no comprometer al entrevistado y poder brindarle mayor confiabilidad en sus respuestas, no obstante para mantener un control en los cuestionarios, se los codificó alfanuméricamente de tal forma que el código único e irrepetible nos indicaría el nombre del graduado, ya que el mismo código lo prefijamos en nuestra base de datos.
5. Las pautas que utilizamos para la redacción del cuestionario fueron las siguientes :

- a) Como una pregunta puede influir sobre otra, se procedió siempre de lo general a lo específico.
 - b) Se organizó las preguntas en un orden lógico, de modo que fluyan en una forma similar a como el entrevistado pensaría sobre un tema. Nos aseguramos de que haya una introducción adecuada en el cuestionario.
 - c) Como un punto importante de mencionar fue la carta de presentación al cuestionario, que se elaboró con el fin de introducir el objetivo del mismo y las instrucciones para su correcto y ágil retorno.
6. Se elaboró un borrador del cuestionario, el mismo que fue sometido a una prueba con entrevistados no involucrados en el estudio, con el fin de recibir críticas constructivas al mismo.
7. Una vez recibidas las críticas para su mejor entendimiento se procedió a elaborar el cuestionario definitivo. Un modelo del cuestionario con su respectiva carta de presentación lo podemos encontrar en el anexo No. 2.

V.1.4 Actualización de la base de datos

Paralelamente a la elaboración del cuestionario, se trabajó en la actualización de la base de datos, para lo cual se obtuvo como fuente de información los anuarios de las once promociones y un listado de todos los matriculados desde 1984 a 1996. Con estos datos se procedió a procesar la información y obtener como resultado la información de los graduados por promoción que se la registró en una hoja electrónica con los principales datos del mismo. (Número de matrícula, nombres, dirección, teléfonos, casillas).

Se pudo apreciar en este trabajo la carencia de algunos datos y la desactualización de otros, por lo que se procedió a realizar una investigación telefónica, relevando la información necesaria para poder enviar los cuestionarios a su destino correcto.

Para revisar la base de datos con información completa diríjase al anexo No. 3.

V.1.5 Distribución de cuestionarios

Previo a la distribución de los cuestionarios se realizó un telemarketing con la base de datos actualizada de los graduados para confirmar las direcciones de destino y captar las preferencias de envío de nuestros clientes.

Para la repartición de los cuestionarios se utilizaron los siguientes recursos :

1. Se contrataron dos motociclistas para la repartición de los sobres etiquetados que contenían la carta de presentación y el cuestionario adjunto.
2. El método fue vía entrega personal.
3. El tercer método que nació a solicitud de nuestros clientes (graduados) fue vía fax.

Analizamos las ventajas/desventajas de estos tres métodos en el siguiente cuadro :

METODOS DE DISTRIBUCIÓN DE ENCUESTAS		
METODO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Vía Motorizado	Entrega rápida Volumen alto	Costo elevado
Vía personal	Costo bajo	Volumen bajo Entrega lenta
Vía fax	Entrega rápida Volumen medio	Costo medio

V.1.6 Retorno de encuestas

Luego de enviado el cuestionario, el retorno de encuestas fue bastante bajo por lo que se decidió como medida de emergencia, enviar nuevamente la encuesta a los graduados que no habían contestado, junto con una circular explicativa que serviría para hacer conciencia en la importancia de la misma y la leal colaboración que se esperaba de sus graduados. Se adjunta una muestra de la circular en el anexo No. 4.

La respuesta inicial antes de enviar la segunda circular fue de un 15% de retorno aproximadamente, mientras que con la circular insistente mejoró un 5% mas. Luego se aplicó el método de recoger vía personal las encuestas con lo que pudimos obtener un 36% de todo el universo de los graduados.

Analizamos las ventajas/desventajas de los tres métodos aplicados para el retorno de las encuestas en el siguiente cuadro :

METODOS DE RETORNO DE ENCUESTAS		
METODO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Inicial inmediato (vía fax)	Costo bajo	Respuesta lenta Volumen bajo
Insistencia (vía fax)	Respuesta media Costo bajo	Volumen medio
Vía personal	Volumen alto Respuesta alta	Costo alto

V.1.7 Ordenamiento, tabulación y análisis de los resultados obtenidos.

a) Ordenamiento de los resultados

A medida que la información retornaba a nuestro alcance, se procedió a digitalarla en una hoja electrónica.

b) Tabulación de los resultados

El cuadro de la siguiente página nos indica la tabulación utilizada para cada pregunta establecida en el cuestionario :

TABULACIÓN DE ESCALAS DE PREGUNTAS DE CUESTIONARIO

Preg. 1		Preg. 2		Preg. 3		Preg. 4		Preg. 5, 19		Preg. 6	
Sector Econ.	Tab.	Area de empresa	Tab.	Nivel Jerárq.	Tab.	Toma Decis.	Tab.	Pers, Sist. E.	Tab.	Subordinados	Tab.
a. Agricultura	1	a. Mercadeo	1	a. Presidente	1	Del 1 al 4, siendo el 4 de mayor importancia		si	1		#
b. Industria	2	b. Ventas	2	b. Vice-Presid.	2			no	0		
c. Comercio	3	c. Operaciones	3	c. Ger. General	3						
d. Construcción	4	d. Finan.-Cont	4	d. Dir. Area	4						
e. Financiero	5	e. Rec. Hum.	5	e. Ger. Dptal	5						
f. Servicios	6	f. Inv. y Desarrollo	6	f. Subgerencia	6						
g. Gobierno	7	g. Planificación	7	g. Jefaturas	7						
h. Otros	8	h. Sistemas	8	h. Supervisor	8						
i. Educación	9	i. Gerencia	9	i. Op. Senior	9						
		j. Otros	10	j. Op. Junior	10						
		k. Académico	11	k. Auxiliar	11						
		l. Administrativo	12	l. Otros	12						
		m. Técnico	13	m. Asesor	13						
Preg. 7, 8											
Cargos sub. y rep. a		Preg. 9		Preg. 10							
Se usa la tab. de la Preg. 3		Fecha de incorp.		Empresa/cargo							
		Se tabula el año		Empresa		Carga		Ascenso		Fam. y Amist.	
				Dirijase a Tab. Preg. 1		Tab. Preg. 3		Dirijase a Tab. Preg. 9		a. Muy Acuerdo	
								Tab. Preg. 20		b. De acuerdo	
										c. Ni de a. ni en d.	
										d. En desacuerdo	
										e. Muy en desac.	
Preg. 13 a 16											
Estudios, Mer.P.		Preg. 17		Preg. 18		Preg. 20		Preg. 21			
Tab.	Tab.	Decisiones	Tab.	Areas impacta decisión		Tab.	Evaluación Personal	Tab.	Conocimiento	Tab.	Conocimiento
a. Muy acuerdo	5	a. Muy acuerdo	5	a. Estrat. Empresa		1	1 al 7, siendo el 7 de mayor importancia	Adm. Rec.H.	1	Administración	9
b. De acuerdo	4	b. De acuerdo	4	b. Financiero		2		Finanzas	2	Contabilidad	10
c. Ni de a. ni d.	3	c. Ni de a. ni d.	3	c. Económico		3		Marketing	3	Análisis Proyecto	11
d. En desacuerdo	2	d. En desacuerdo	2	d. Personal		4		Inv. Operac.	4	Servicio al Cliente	12
e. Muy desac.	1	e. Muy desac.	1	e. Logística		5		Comp. Org.	5	Sist. Información	13
				f. Dec. operativas		6	Ventas	6	Con. Tecnicos innov.	14	
				g. Ventas		7	Marketing	7	Exp. práctica Ecuad.	15	
				h. Marketing		8					
				i. Otros		9					

VI. ANALISIS DE RESULTADOS

Una vez realizado el ingreso de los datos a sus respectivas tablas procedemos a la realización del análisis de resultados.

El numero de graduados de las once promociones, que es de 235, hemos receptado un total de 83 encuestas, lo que nos indica que la muestra representa un porcentaje del 36% del total de graduados.

Las encuestas han sido clasificadas por año de graduación y hemos obtenido los resultados siguientes:

Año	Graduados	Encuestados	% Encuestados
1986	6	1	16.67%
1987	20	5	25.00%
1988	14	2	14.29%
1989	21	8	38.10%
1990	18	2	11.11%
1991	28	9	32.14%
1992	22	6	27.27%
1993	22	5	22.73%
1994	18	5	27.78%
1995	20	10	50.00%
1996	46	30	65.22%
	235	83	35.32%

Esto nos indica que se ha obtenido una mayor respuesta por parte de las dos últimas promociones. Lo establecido se puede apreciar claramente en el Gráfico 6.1:

Encuestados vs. Graduados (Por Promoción)

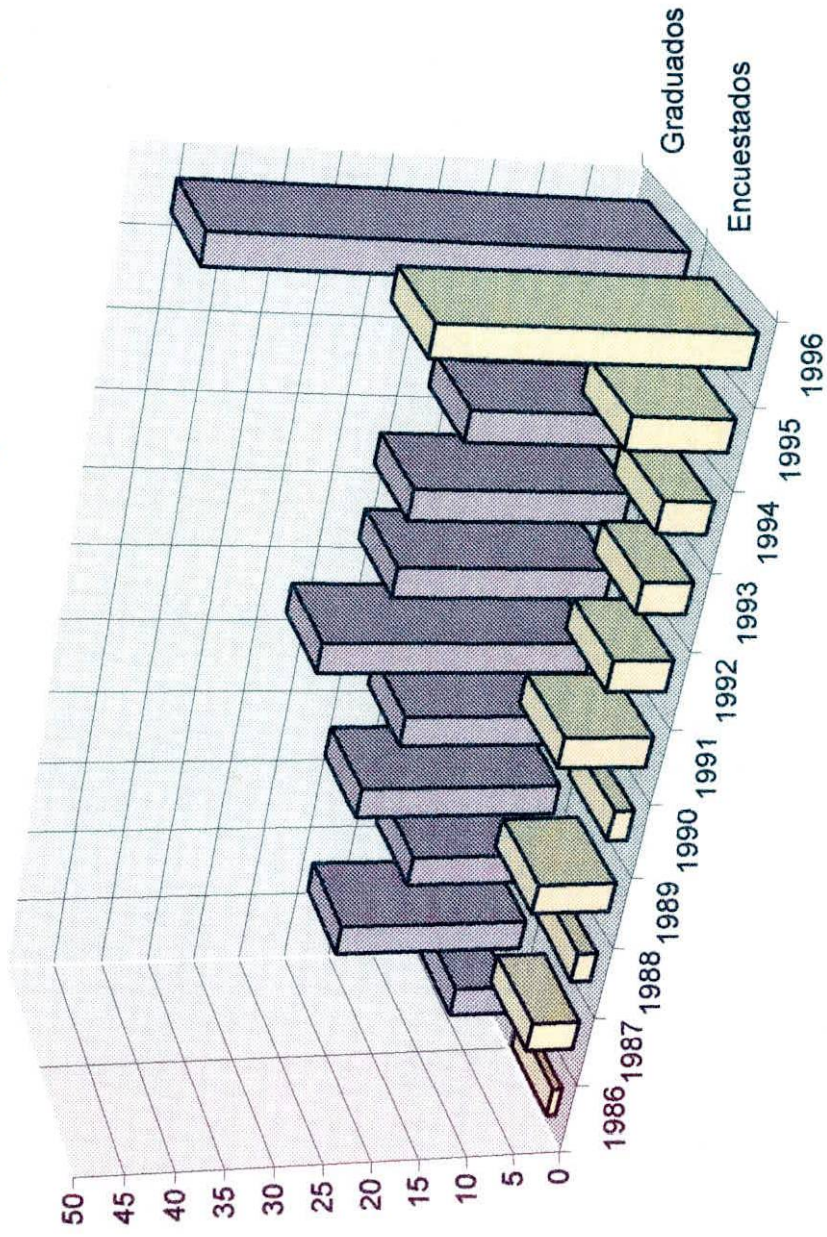


Gráfico 6.1

VI. 1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS ENCUESTADOS.-

A continuación presentamos los Gráficos 6.2 y 6.3 que nos indican las edades de los encuestados graduados de la ESPAE para conocer entre qué edades se encuentra la mayoría de los mismos.

Del histograma de frecuencias del Gráfico 6.2 obtenemos la información de las edades actuales de nuestros graduados y de qué manera están distribuidas. Podemos observar que actualmente la mayor parte de las edades de los magisters oscila entre los 29 y 35 años de edad, siendo el 48% del total

En el segundo histograma (Gráfico 6.3) encontramos que la mayoría de los estudiantes al momento de su incorporación tenían edades entre 26 y 32 años (58%). Este es un indicativo de que en la ESPAE existe un mercado de aceptación de profesionales jóvenes, quienes en su mayoría, una vez obtenido su título de pregrado han decidido estudiar la maestría en administración de empresas.

Otra característica interesante es la proporción de hombres y mujeres que han estudiado esta maestría. Del total de graduados corresponden 201 hombres (86%) y 34 mujeres (14%). Del número de encuestados totales, 68 son hombres (81%) y 15 son mujeres (19%), manteniendo esa misma proporción.

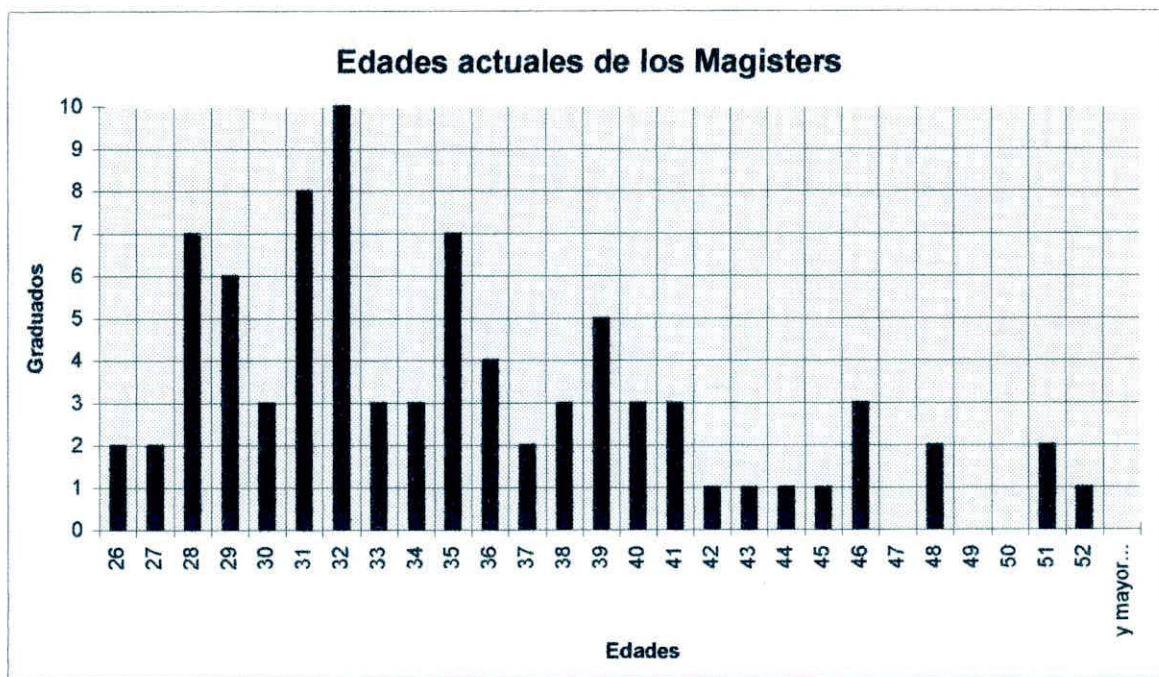


Gráfico 6.2

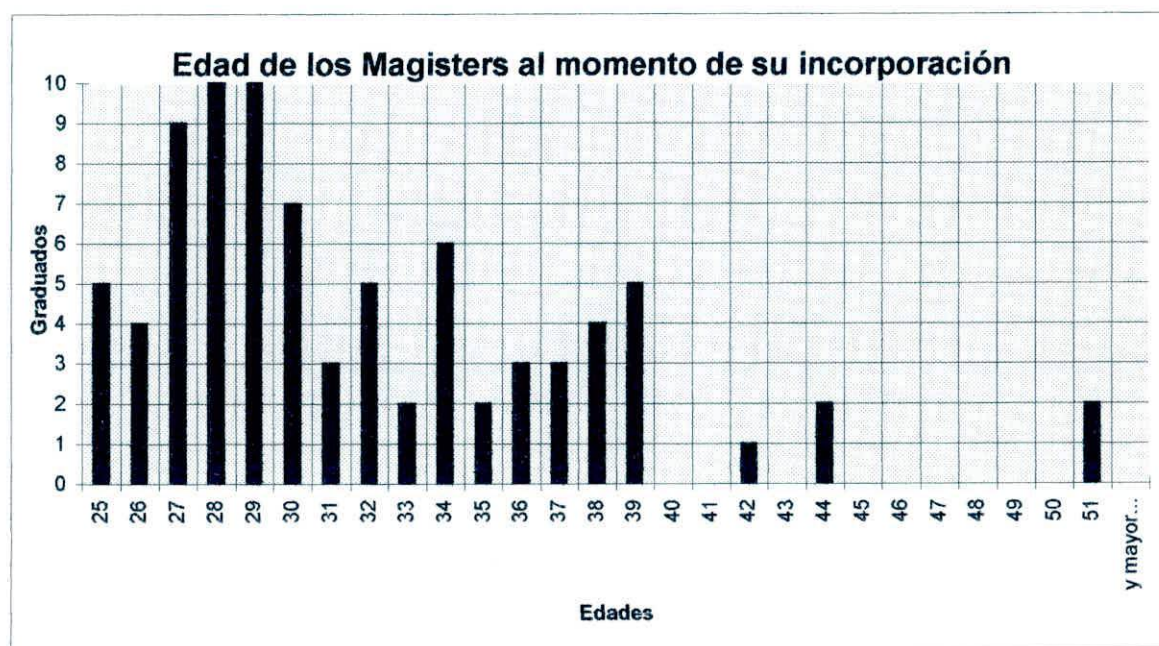


Gráfico 6.3

VI.2 SECTOR ECONOMICO DE OCUPACION

A partir del Gráfico 6.4 podemos determinar que de nuestra muestra de encuestados el 21%, el cual es la mayoría, se encuentra laborando en el sector de servicios. En este sector se encuentran incluidos los servicios del tipo: servicios eléctricos, telefónicos, servicios básicos, lo cual es una característica importante teniendo como conocimiento que el 56% son ingenieros graduados de la ESPOL y que mantienen su profesión en este tipo de servicios. Hemos excluido de este grupo los servicios financieros y bancarios y los hemos clasificado dentro de un grupo llamado financiero, debido al gran peso que tiene este sector dentro de nuestros graduados (16%). Otro sector que tiene una importancia muy significativa es el sector industrial, ocupando un 19% de nuestros graduados. El sector comercial se encuentra dentro de un 14%, siendo un porcentaje asimismo importante. En menor porcentaje los graduados de la ESPAE trabajan en el sector de la construcción (11%), en donde muchos de ellos han colocado sus propias empresas, lo cual mostraremos mas adelante. Un 6% laboran en el sector de la agricultura y extracción, otro 6% en el sector educativo, 6% para el Gobierno y finalmente un 1%, dentro de la ubicación de "otros", se encuentran las personas que trabajan en el libre ejercicio de su profesión, o se encuentran estudiando alguna carrera o algún factor que les implique pertenecer a este grupo.

De este gráfico podemos sacar una conclusión interesante: El 51% de los graduados de la ESPAE se encuentra actualmente laborando en el sector terciario de la economía (servicios, finanzas, comercio), el 30% en el sector secundario (manufactura, producción) y apenas un 6% en el sector primario (agricultura, extracción). Esto se complementa con las tendencias que existen en el mundo económico de dirigirse hacia los servicios.

VI.3 AREA ORGANIZACIONAL EN QUE SE DESEMPEÑAN LOS GRADUADOS

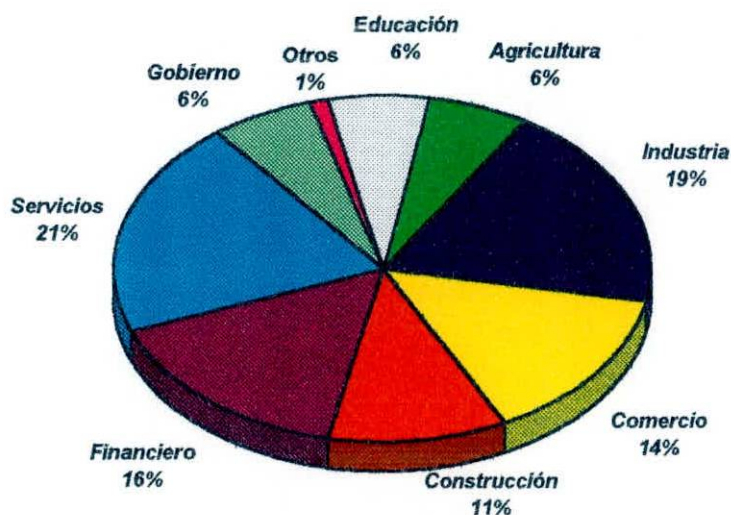
Del Gráfico 6.5 podemos determinar las diferentes áreas que puede tener una organización y el objetivo de este punto es encontrar cuales de ellas tienen un mayor peso dentro de nuestros graduados. Hemos colocado la Gerencia como un área mas, debido a que, por ejemplo, graduados que se desempeñan como gerentes generales en una organización no se los puede clasificar específicamente en una sola área, ya sea Ventas, Finanzas o Recursos Humanos. Ahora, el graduado clasificado dentro del área de Gerencia, indica que labora en esta área, pero no necesariamente tiene que ser un gerente general, sino que puede ser también un asistente del mismo. El porcentaje de Gerentes Generales del total de encuestados será analizado más adelante.

Como resultados hemos obtenido que el 28% de los graduados labora dentro de la gerencia y esto es un porcentaje interesante, puesto que la mayoría de ellos aplica sus conocimientos para el servicio de esta área. Otras áreas de importancia son la de ventas (12%) y la de operaciones (12%). En menor

grado encontramos el área contable financiera (7%), técnica (7%), mercadeo (6%) y sistemas (6%).

Si tomamos las áreas de mercadeo y ventas como un todo obtendríamos que este grupo suma un 18% de los graduados, cantidad considerable que indicaría un mercado factible de formación especial y de postgrado.

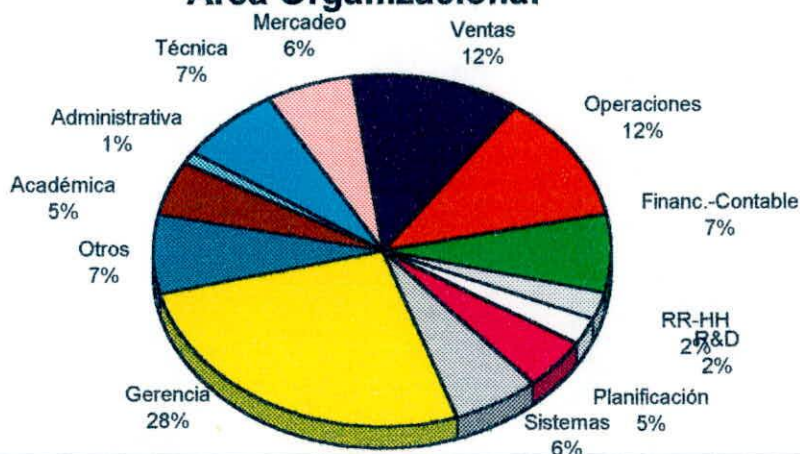
Sector Económico de Ocupación



■ Agricultura ■ Industria ■ Comercio ■ Construcción ■ Financiero ■ Servicios ■ Gobierno ■ Otros ■ Educación

Gráfico 6.4

Area Organizacional



■ Mercadeo ■ Ventas ■ Operaciones ■ Financ.-Contable ■ RR-HH
 ■ R&D ■ Planificación ■ Sistemas ■ Gerencia ■ Otros
 ■ Académica ■ Administrativa ■ Técnica

Gráfico 6.5

VI.4 NIVEL JERARQUICO

En el Gráfico 6.6 obtenemos como resultado que la mayoría de nuestros encuestados se encuentra dentro de niveles de gerencias departamentales 24%. De este nivel hacia abajo, en escalas jerárquicas, se encuentran los subgerentes (11%), los jefes (18%) y los supervisores (4%). Sumando estos porcentajes nos da como resultado un total de 57% de graduados que se encuentran en el nivel de mandos medios de una organización. Además se cuantificó un total de 10% de gerentes generales de empresas, valor que es bajo para las expectativas. Observamos también un 18% de graduados que en la actualidad se encuentran manejando empresas propias, siendo muchos de ellos gerentes de las mismas, pero lo hemos excluido del grupo de gerentes generales, ya que más importante es notar que son los dueños de las mismas.

En los Gráficos 6.6.A y 6.6.B hemos clasificado el nivel jerárquico por sexo. Podemos observar que el 27% de los hombres desempeñan cargos de gerentes departamentales lo cual es la mayoría. Con respecto a las mujeres observamos que un 34% desempeñan cargos de jefaturas. Es importante observar un porcentaje mayor de Gerentes Generales mujeres (13%) versus varones (9%), tomando en cuenta que la cantidad de mujeres encuestadas ha sido menor.

El Gráfico 6.6.C hemos determinado las edades promedios que corresponden a cada cargo jerárquico. De este gráfico podemos determinar que no existe una edad específica asociada con el nivel.

VI.5 NUMERO DE SUBORDINADOS

Respondiendo a la pregunta No.5 de la encuesta: ¿Tiene personal a cargo?, las respuestas de nuestros encuestados fueron de la siguiente manera:

De los 83 encuestados, 75 respondieron que SI y 8 respondieron que NO, lo que nos da un 90% de graduados que tienen por lo menos una persona a su cargo en sus labores actuales.

El siguiente gráfico (6.7) presenta un histograma de frecuencias para conocer cuánto es el numero de subordinados que más aparece, dentro del total de encuestados, que son subordinados directos de los mismos. En este gráfico podemos observar que la mayor parte de los encuestados es jefe directo de dos a tres personas, y un 68% de quienes respondieron SI tienen entre 2 y 7 subordinados directos.

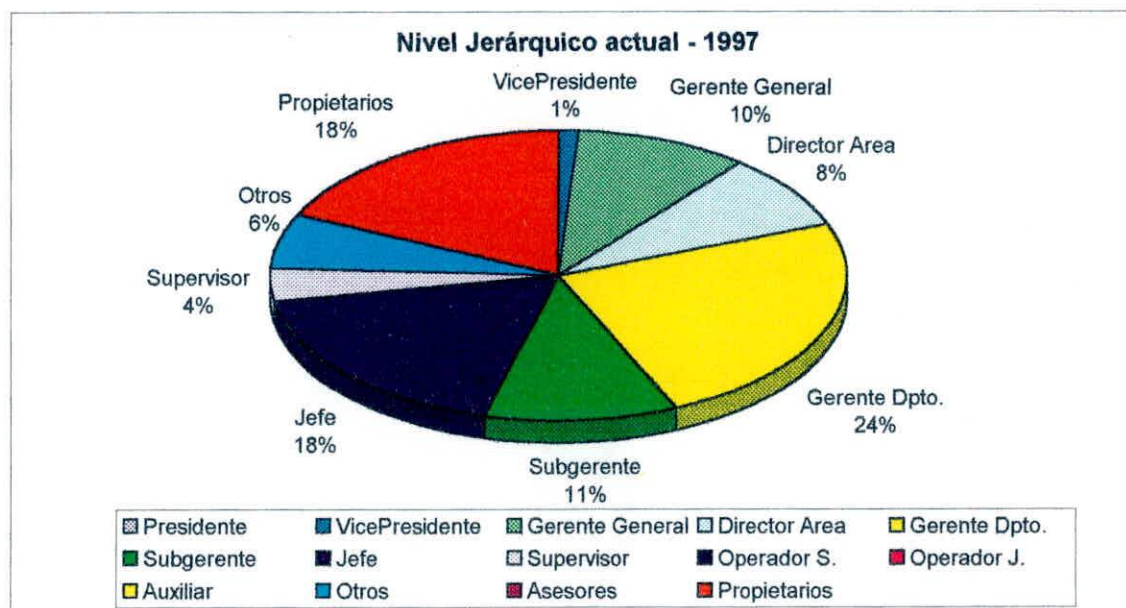


Gráfico 6.6

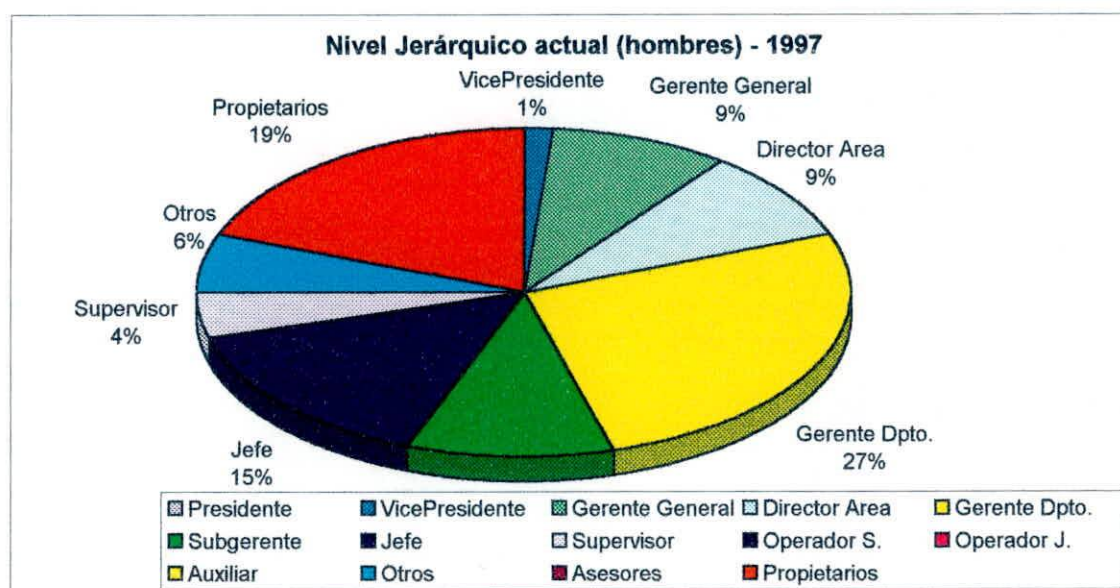


Gráfico 6.6.A

Nivel Jerárquico actual (mujeres) - 1997

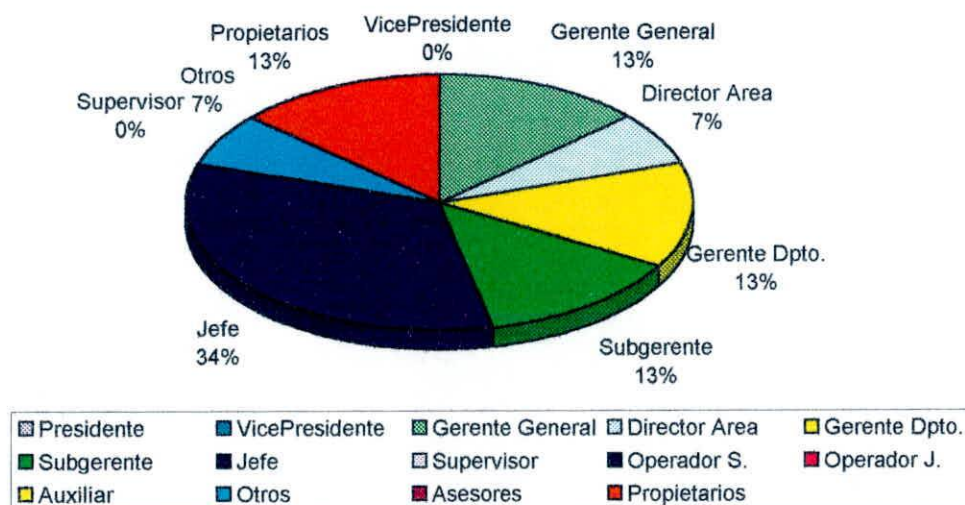


Gráfico 6.6.B

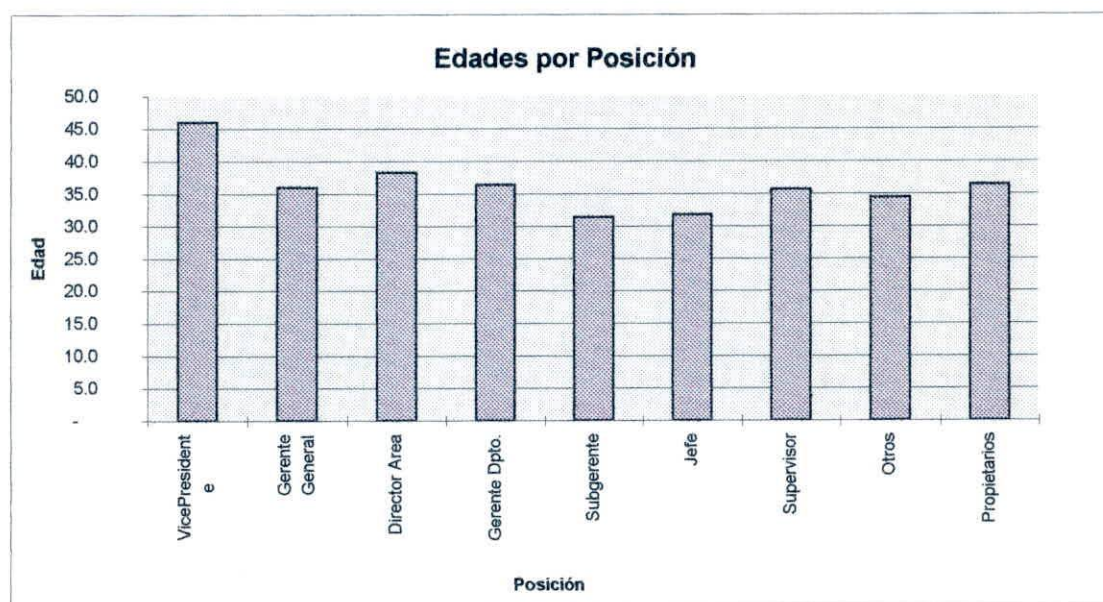


Gráfico 6.6.C

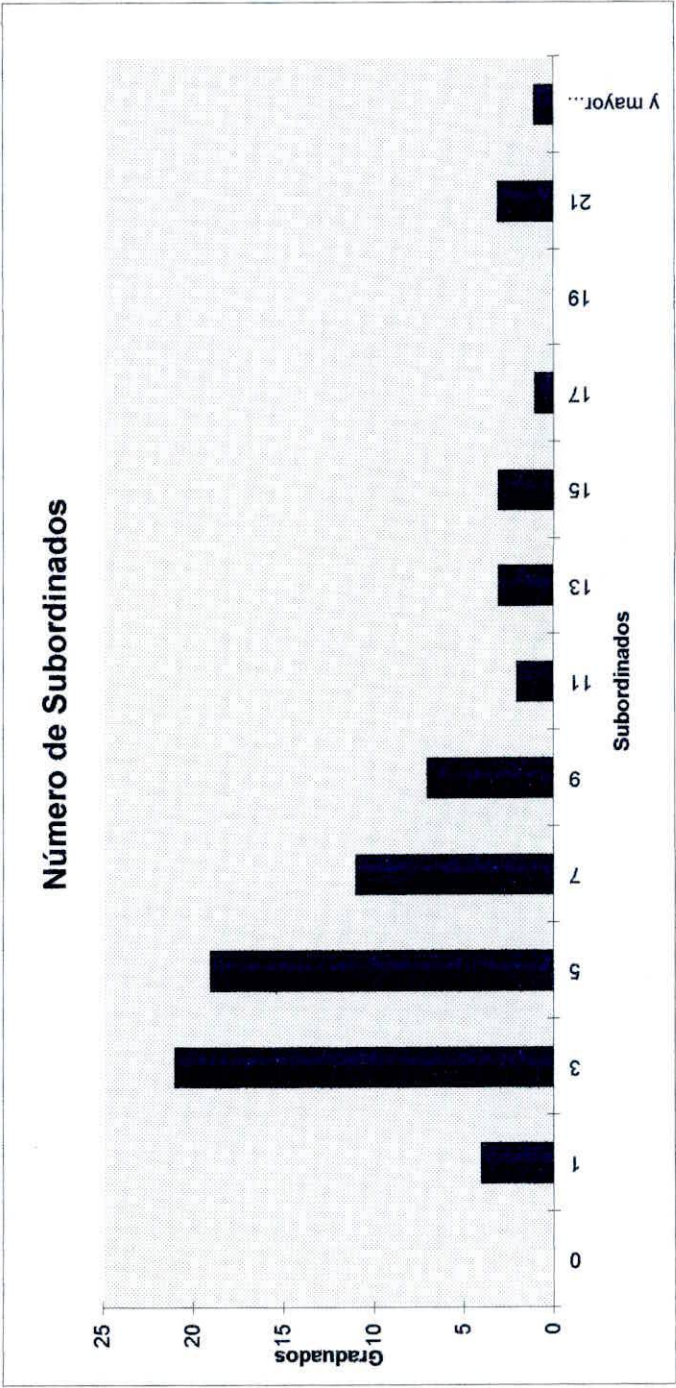


Gráfico 6.7

VI.6 NIVELES JERARQUICOS DE SUS SUBORDINADOS

Es importante conocer, además del número de subordinados, también qué cargos tienen dichas personas que reportan a nuestros graduados en sus respectivas empresas.

Del Gráfico 6.8 podemos determinar que aproximadamente el 23% de la muestra tienen a su cargo directamente a jefes departamentales, un 16% a supervisores y un 32% a operadores, secretarías, vendedores, técnicos, etc. En porcentajes menos la muestra nos indica que el 3.2% de la muestra son jefes de subgerentes, el 9.5% de gerentes departamentales, el 0.9% de directores de área y el 0.5% de gerentes generales. Los resultados de este análisis nos permiten respaldar el hecho de determinar que los graduados de la ESPAE se encuentran dentro de los mandos medios de una empresa.

VI.7 NIVELES JERARQUICOS DE LAS FUNCIONES A QUIENES REPORTAN

En el Gráfico 6.9 podemos observar que la mayor parte de los encuestados reportan a gerentes generales (27%), o no reportan a nadie (24%), ya sea porque tienen su propia empresa o trabajan en el libre ejercicio de su profesión.

En porcentajes menores observamos que los graduados reportan a directores de área (16%) o gerentes departamentales (14%), y más bajo aun, a presidentes (6%) o vicepresidentes (11%) de empresas. Este análisis termina por corroborar que actualmente los graduados de la ESPAE se encuentran en su mayoría dentro de los mandos medios en las organizaciones, así como lo pudimos concluir en los gráficos anteriores.

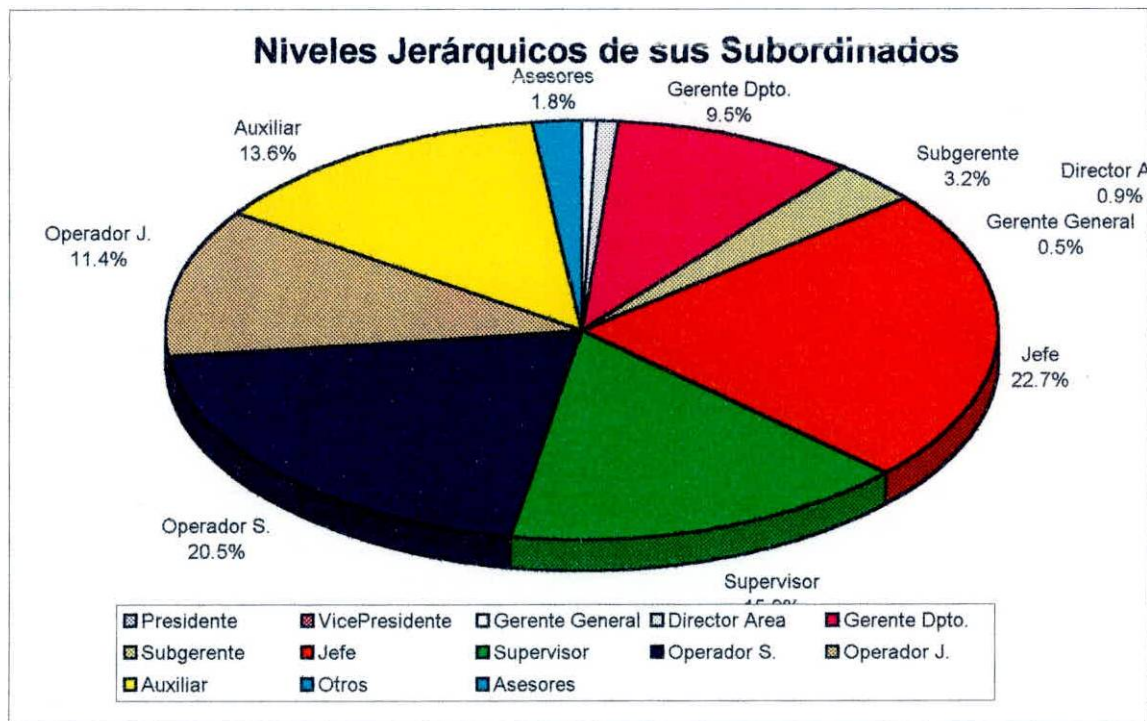


Gráfico 6.8

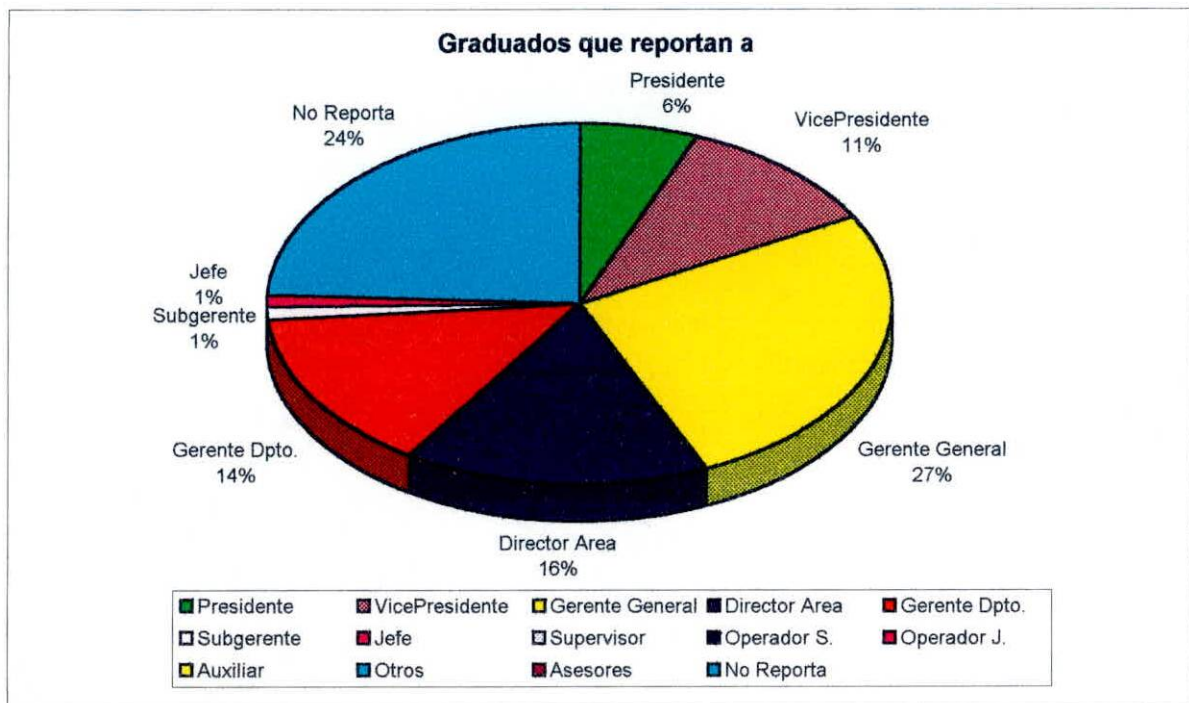


Gráfico 6.9

VI.8 TRAYECTORIA DE LOS GRADUADOS

Del gráfico a continuación (Gráfico 6.10) podemos determinar el número de personas que han obtenido ascensos en sus respectivas empresas o han cambiado de empresa a partir de su incorporación como Magisters.

En este gráfico hemos encontrado que del total de los encuestados, 35 personas han obtenido ascensos o han cambiado de empresa para cargos jerárquicamente mas altos. Esto lo hemos distribuido por promoción y hemos encontrado que la mayor parte de los ascensos se encuentra en los graduados en el año de 1996, además de que es la promoción que mayor respuesta ha dado a estas encuestas.

En el Gráfico 6.11 hemos desglosado, por promoción, cuantas personas han tenido uno, dos, tres, cuatro, cinco o ningún ascenso a lo largo de su trayectoria profesional, desde la fecha de su incorporación de la ESPAE hasta la fecha actual. Podemos observar que es mas normal que las primeras promociones de graduados hayan tenido más numero de ascensos que las promociones graduadas recientemente, en especial los magisters graduados el año pasado que registran un gran peso entre cero ascensos y un ascenso.



Gráfico 6.10

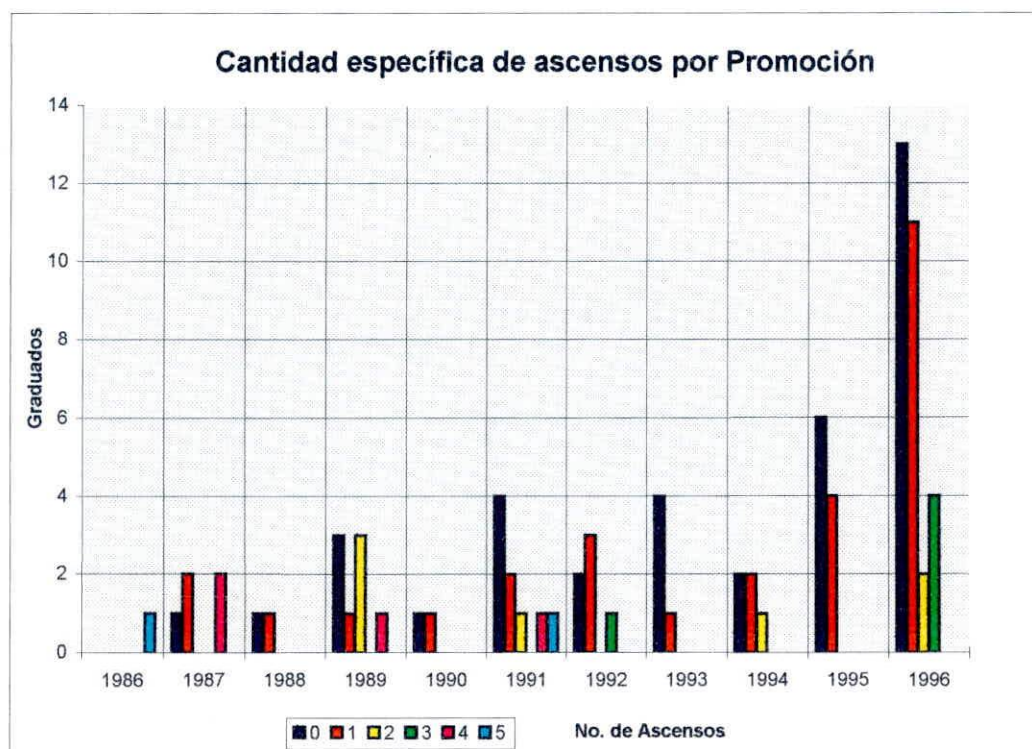


Gráfico 6.11

VI.9 CAUSAS DE ASCENSOS A LO LARGO DE LA TRAYECTORIA

En el siguiente gráfico (6.12) establecemos lo que son los factores que han sido los determinantes para la movilidad del cargo de los graduados a lo largo de su trayectoria como Magisters en Administración de Empresas. Tomando como un todo el número total de ascensos de los encuestados que respondieron esta pregunta, clasificamos sus respectivas causas, dándonos los siguientes resultados:

Un 27% atribuyen a que sus ascensos fueron ocasionados por tener un título de maestría en administración de empresas. Este factor obedece a que sus nuevos conocimientos les permitieron abrirse camino en otra organización o mejorar su posición jerárquica dentro de la misma. También se puede incluir que la aceptación de las empresas a los títulos de maestría de la ESPAE es del 27%.

El segundo en importancia es el mérito propio (12%). Este grupo de graduados indica que los motivos que originaron sus ascensos o cambios de empresas se han debido a su eficiente desempeño más que por estudios académicos. Podemos considerar que los estudios contribuyen a formar a la persona y a desarrollarse profesionalmente y que el mérito propio no solo es un factor aislado de la propia personalidad.

Otro factor que tiene el 12% es el ascenso por estudios de pregrado. Este factor es atribuido a los graduados que obtuvieron su ascenso debido a su profesión original previa a la maestría. Dentro de este grupo se encuentran graduados que se iniciaron en las diferentes empresas aplicando sus conceptos de ingeniería, arquitectura, leyes, psicología, etc. y que su trayectoria la siguen manteniendo dentro de estos mismos campos. Es muy probable que en la actualidad desempeñen cargos relacionados con su profesión previa a sus estudios en la ESPAE.

Un 11% de los graduados han decidido formar su propia empresa desde su incorporación en la ESPAE. Otro 11% considera que un mejor sueldo es suficiente para motivarlo a cambiar de empresa, aunque esta respuesta no representa la verdadera razón por la que llegó a ser aceptado en tal o cual empresa o haber obtenido un ascenso, sino que refleja el punto de vista personal del entrevistado.

En menor grado aparecen: La experiencia laboral con un 8% del porcentaje de ascensos, factor que aparentemente debería ser mayor, porque supuestamente la experiencia en una empresa es algo que cuenta, sin embargo, los factores anteriormente mencionados tienen mayor peso. También es necesario notar que como se ha obtenido mayor respuesta de promociones mas jóvenes, estas en su mayoría no cuentan la experiencia como un factor motivante de ascenso. Un 6% de los ascensos se ha debido a oportunidades que han aparecido, tales como puestos vacantes, creación de nuevos cargos, etc. Un 5% de los ascensos han sido motivados por amistades o contactos entre los encuestados y las personas quienes les han conseguido estos cargos. Un 2% se deben a lazos

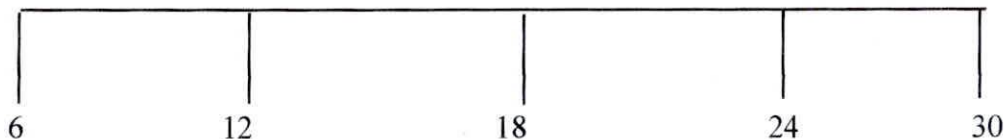
familiares entre el magister y los dueños de las empresas. Finalmente un 6% que adjudican razones especiales, tales como factores políticos, becas, libre ejercicio de la profesión, etc.

VL10 MEDICION DE LA ACTITUD DE LOS GRADUADOS FRENTE A CRITERIOS DE PROMOCION DE LOS CARGOS EN LAS EMPRESAS

Esta medición se basa en los supuestos de que las promociones por carácter familiar o de amistad por parte de una empresa son desfavorables para la cultura organizacional de la misma. Por el contrario se considera que las promociones de cargos por estudios de pregrado, postgrado, mérito propio o experiencia laboral son favorables para las empresas, puesto que son factores que contribuyen a un mejoramiento y bienestar de las mismas.

En las preguntas 11 a la 16 de la encuesta (Anexo 2) se presentan los mencionados criterios de promociones de cargos.

Hemos encontrado que del total de encuestados se arroja un promedio de 22.21 puntos, que se encuentra dentro de un rango de valores que va desde 6 puntos para una calificación de actitud muy desfavorable por parte de las empresas en el país hasta un valor de 30, que es muy favorable.



Este resultado indica que el promedio se encuentra en un 68% de actitud favorable de este supuesto.

Si deseamos observar cada criterio por separado, prestemos atención al Gráfico 6.13 siguiente, donde se puede apreciar que la mayoría de encuestados están en desacuerdo con que en sus empresas se promocionan los cargos a los familiares o a los amigos. También podemos observar que para estudios de postgrado, la mayoría de empresas no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con este factor. En tanto que sí le dan un mayor grado de importancia a los estudios de pregrado. Sin embargo los factores preponderantes en este análisis son el mérito propio, ligado a la obtención de resultados por parte del individuo y a su experiencia laboral.

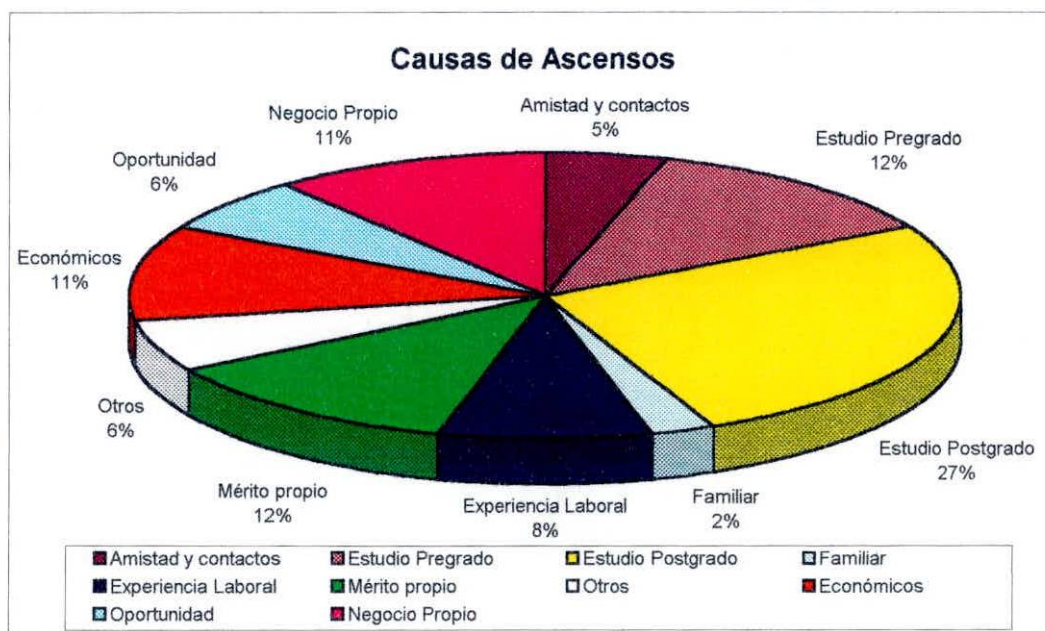


Gráfico 6.12

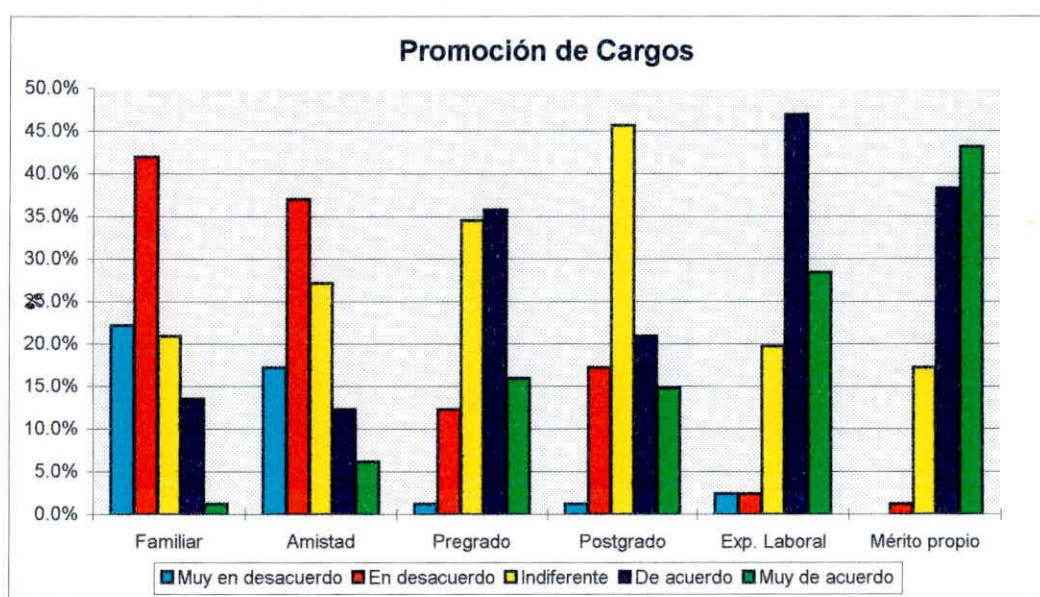


Gráfico 6.13

VI.11 RESPONSABILIDAD

Una manera de medir el poder en la toma de decisiones del Magister es midiendo el grado de responsabilidad que tiene el mismo en relación con su empresa. Hemos clasificado la responsabilidad por grado de alcance en sus decisiones. De esta manera tenemos hemos preguntado si sus decisiones más importantes tienen directa incidencia en : Los objetivos de la empresa, el cual sería el alcance mayor ; el área ; el departamento ; y como menor alcance la propia función de la persona.

Los resultados de esta pregunta se pueden apreciar en el Gráfico 6.14. Estos nos indican que la mayoría opina que sus decisiones más importantes tienen directa incidencia en los objetivos de la empresa (60%). Un 18% opina que las decisiones más importantes tienen directa incidencia en el área. Un 10% opina que las decisiones más importantes tienen directa incidencia en el departamento donde trabaja. Y, finalmente un 20% opina que sus decisiones más importantes se limitan a la propia función que ellos desempeñan.

Los resultados acerca de la pregunta sobre si todas sus decisiones afectan a la empresa son : El 41% está muy de acuerdo con esta afirmación, y el 42% está de acuerdo, lo cual nos da un grado de aceptación de la afirmación del 83%. A un 10% le parece no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación y un 7% está en desacuerdo con que todas sus decisiones afectan a la empresa (Gráfico 6.15).

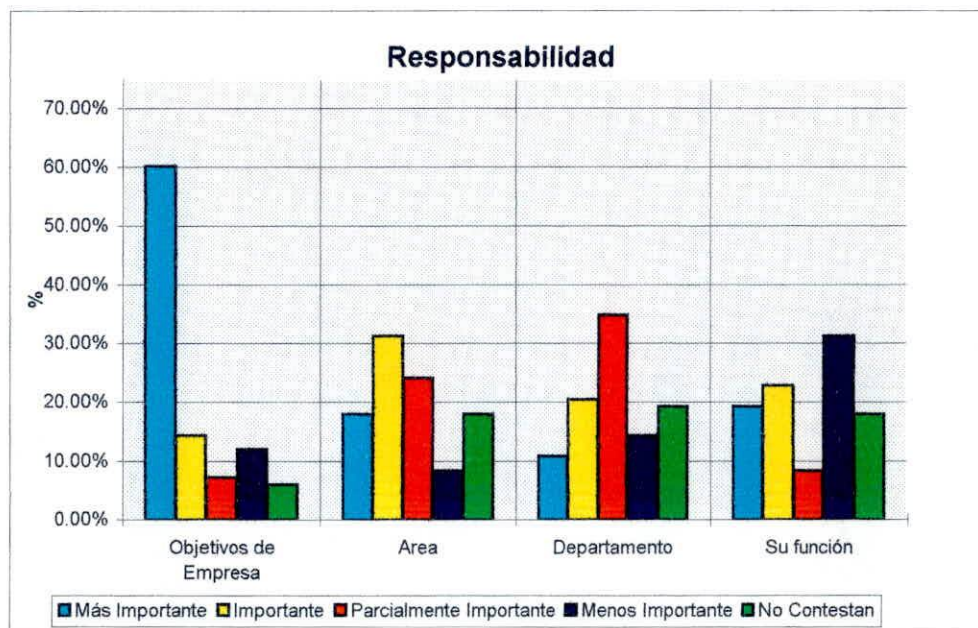


Gráfico 6.14

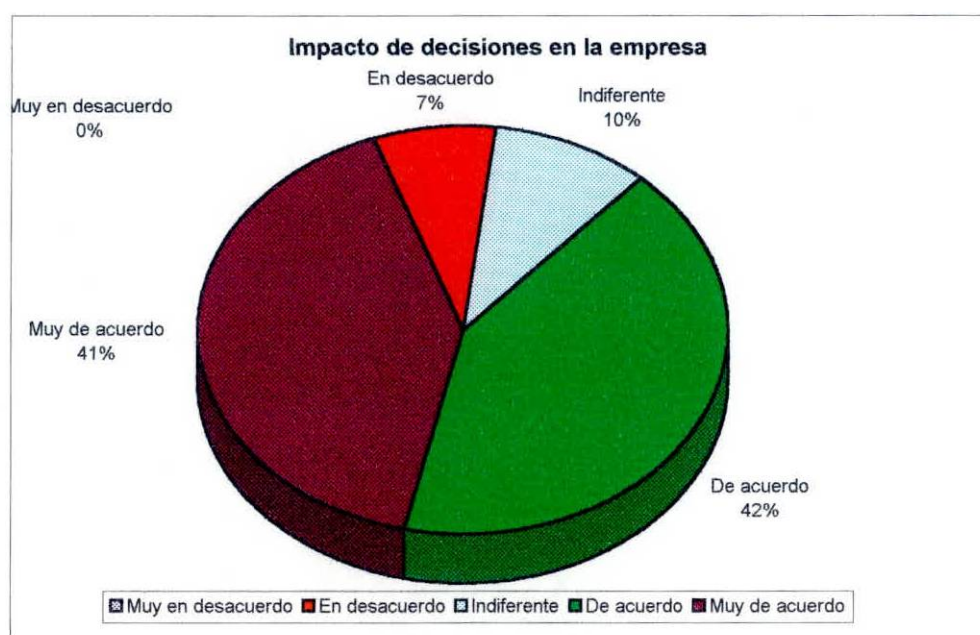


Gráfico 6.15

VI.12 AREAS DE IMPACTO DE DECISIONES

También es importante saber en qué áreas de la empresa impactan las decisiones de los graduados (Gráfico 6.16).

Podemos observar que los mayores impactos ocurren la Estrategia de la Empresa (23%), el área Financiera (21%) y el área de Operaciones (16%). Esto indica que no necesariamente los graduados laboran en determinadas áreas, sin embargo sus decisiones tienen un alcance tal que afectan a estas otras áreas empresariales. En menor escala tenemos las áreas de Ventas (13%), Económica (11%), Logística (7%) y Marketing (4%).

VI.13 CONOCIMIENTOS

Al preguntar sobre qué clase de conocimientos les daría a los Magisters mayor movilidad en la organización, estos nos respondieron en los siguientes porcentajes (Gráfico 6.17):

Finanzas (29%), Estrategia Empresarial (13%), Marketing (12%), Teoría de la Administración (8%), y Administración de Recursos Humanos (8%), entre las más importantes. Estas respuestas son importantes en el sentido que muestran la voluntad de los graduados en áreas que desean fortalecer para mejorar su posición en la organización, y dan la pauta de dónde debe la ESPAE reforzar sus tópicos académicos. Un 3% comentó acerca de la importancia de presentar casos de la realidad ecuatoriana sobre estos diversos temas de administración de empresas. Vale la pena tomar en cuentas estas consideraciones interesantes para un futuro de la ESPAE.

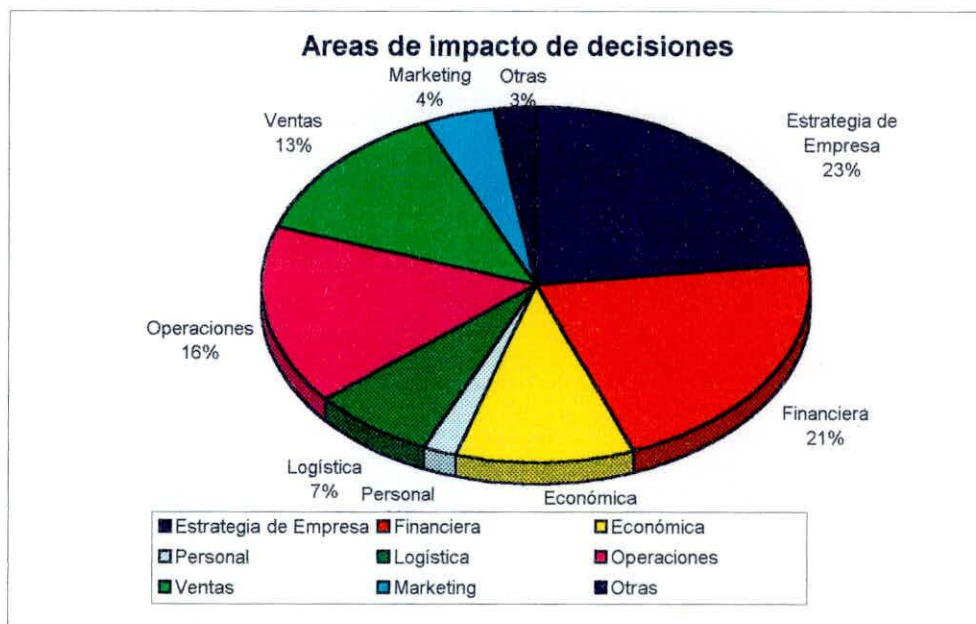


Gráfico 6.16

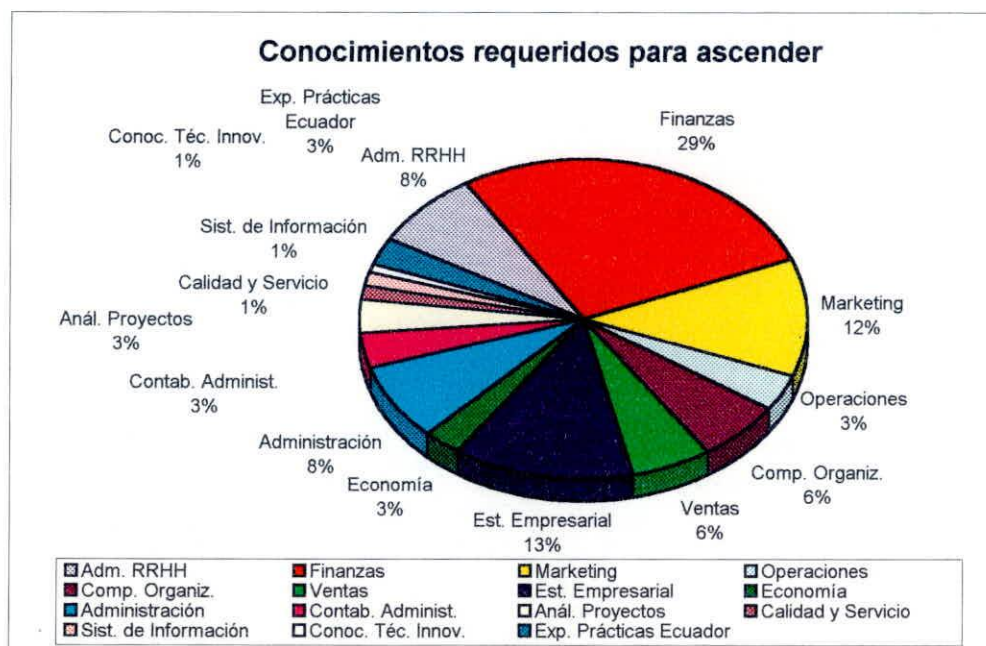


Gráfico 6.17

VI.14 CONCLUSIONES

- Las primeras conclusiones se refieren a las características propias que tienen los graduados de la ESPAE. Por lo general, en su mayoría, se incorporan como Magisters en Administración de Empresas entre las edades de 29 y 32 años de edad, lo que representa un grupo joven de profesionales que incursiona en estudiar la maestría. Además existe un 84% de Magisters de sexo masculino y un 16% de sexo femenino.

POSICIONAMIENTO

- El 51% de los graduados de la ESPAE se encuentra actualmente laborando en el sector terciario de la economía (servicios, finanzas, comercio), el 30% en el sector secundario (manufactura, producción) y apenas un 6% en el sector primario (agricultura, extracción). Esto se complementa con las tendencias que existen en el mundo económico de dirigirse hacia los servicios.
- Por la posición jerárquica de los mismos dentro de sus respectivas organizaciones, podemos concluir que la mayoría de los graduados de la ESPAE se encuentra en mandos gerenciales intermedios y jefaturas departamentales. Esta conclusión la corrobora el análisis del tipo de subordinados que poseen en la organización y a quiénes reportan los entrevistados.
- Al separar este grupo entre hombres y mujeres podemos notar la diferencia que predomina dentro de cada grupo. En el caso de los hombres encontramos que un 27% de ellos se encuentra en el cargo de gerentes departamentales (el porcentaje mas alto), versus un 13% de mujeres que desempeñan esta misma clasificación. Por el contrario, vemos que un 34% de mujeres desempeñan cargos de jefaturas departamentales, versus un 15% de hombres. Otra característica importante es que en Gerencia General se encuentran un 9% de hombres y un 13% de mujeres, lo cual indica que están casi a la par, a pesar de que la cantidad de mujeres encuestadas es menor.
- Es importante destacar que un 19% de hombres graduados y un 13% de mujeres han formado empresas propias, generando fuentes de trabajo y desarrollando la economía.

PODER

- Midiendo el poder en la toma de decisiones, vemos que un 83% tiene una importancia fundamental en el rumbo de las empresas, es decir, sus decisiones afectan los objetivos de la empresa.

- Las áreas donde más influye el poder en la toma de decisiones son la Financiera, Operaciones y Estrategia Empresarial. Sin embargo existe una debilidad en las áreas de Marketing y Recursos Humanos, las cuales son parte representativa dentro de una empresa.

MOVILIDAD DEL CARGO

- Las empresas promueven a sus trabajadores tomando en cuenta el mérito propio, la experiencia laboral, los estudios de pregrado y de postgrado. Si realmente queremos indicar que el mérito propio es también una consecuencia de la preparación académica que tiene el individuo, puede decirse que las empresas si ven como un punto importante para la promoción de cargos los estudios de postgrado, más aun en esta época tan competitiva.
- Un resultado que complementa esta afirmación es que un 27% de los encuestados atribuye que sus ascensos se debieron a estudios de postgrado.
- Captando las necesidades académicas de los Magisters, estos determinan que los niveles de conocimientos que requieren para alcanzar ascensos en sus respectivas organizaciones se clasifican principalmente dentro de las áreas de Estrategia Empresarial, Finanzas, Marketing y Recursos Humanos.

VI.15 RECOMENDACIONES

- Por medio de una base de datos actualizada se puede establecer contacto más cercano con los graduados y este trabajo da la pauta a nuevas inquietudes e investigaciones que surgirán conforme los interesados lean estas páginas. Es necesario conocer más sobre las necesidades de nuestros graduados y que estos a su vez amplíen más la información acerca del mundo empresarial de nuestro medio. Esta es una retroalimentación muy importante que la ESPAE necesita obtener, puesto que los graduados, son quienes llevan el nombre de su institución al mundo laboral.
- Este estudio exploratorio da una introducción a nuevas posibles investigaciones, tales como efectuar un estudio acerca de la antigüedad en los cargos versus el profesionalismo de los graduados dentro de su empresa. También es posible ampliar esta investigación indagando sobre cómo ven las empresas a los graduados de la ESPAE.
- Tomando en cuenta las necesidades académicas de los graduados, podemos observar que la ESPAE se ha adelantado a estas conclusiones, puesto que ya cuenta dentro de su pénsum académico con las especializaciones de Finanzas, Marketing y Recursos Humanos, quedando pendiente reforzar el área de Estrategia Empresarial, siendo un 13% un porcentaje importante de graduados que precisan esta área de enseñanza.

- Se recomienda que la ESPAE realice a sus graduados un seguimiento de los cargos que posteriormente lleguen a obtener ; por ejemplo, si alguien ha obtenido un ascenso importante, que la ESPAE publique una felicitación, indicando que el profesional es un graduado de esta institución. De esta manera la imagen corporativa de la ESPAE se hará conocer a través de los medios comunicación mostrando cómo se desarrolla profesionalmente su producto final.

VI.16 COMENTARIOS FINALES

- Antes de realizar este estudio investigativo suponíamos obtener como resultado importante que las causas de ascensos se deberían en su mayoría a la amistad, a los contactos y a familiares, sin embargo hemos encontrado todo lo contrario. Se ha roto un mito de que en nuestro país es muy común escuchar que la manera más fácil de obtener ascensos eran las causas anteriormente mencionadas, más que otros factores como los estudios de postgrado, que era lo que queríamos determinar.
- Luego de este estudio hemos encontrado que las empresas valoran los estudios tanto de pregrado como de postgrado más que las otras causas de ascenso. Por lo tanto, la misión de la ESPAE de formar profesionales altamente calificados en Administración de Empresas esta en auge, y creemos que debe afianzar sus áreas fuertes y mejorar sus áreas débiles para obtener su ventaja competitiva.

VI. BIBLIOGRAFÍA.-

- William B. Werther, Jr./Keith Davis
1991. *Administración de Personal y Recursos Humanos*; 3era. Edición McGraw Hill; México S.A.
- Jeffrey Pope
1995. *Investigación de Mercados*; Grupo Editorial Norma; Bogotá, Colombia.
- Michael Korda
1975. *Master in Business Administration*; Volumen 9, Número 8., U.S.A.
- John S. Hammond
1967. *Harvard Business Review*; Vol. III. Noviembre-Diciembre., U.S.A
- John F. Veiga
1988. *El cambio frecuente de trabajo conduce a algo positivo*, Estrategias de Harvard; Vida del ejecutivo: estrategias de desarrollo personal, Vol. 8, Educar Cultural Recreativa Ltda., México.
- John P. Kotter
1988. *Poder, dependencia y dirección efectiva*, Estrategias de Harvard; Vida del ejecutivo: estrategias de desarrollo personal, Vol. 8, Educar Cultural Recreativa Ltda., México.
- Stanley M-Davis
1988. *Nada tiene que ver la edad del ejecutivo con su rendimiento*, Estrategias de Harvard; Vida del ejecutivo: estrategias de desarrollo personal, Vol. 8, Educar Cultural Recreativa Ltda., México.
- Roberto H. Sampieri, Carlos F. Collardo, Pilar B. Lucio
1991. *Metodología de la investigación*, 1era. Edición McGraw Hill., México.

- Henry Mintzberg
1984. *La Estructuración de las Organizaciones*, pp. 40-93. Editorial Ariel, S.A., Barcelona, España. ✓
- James Stoner/Charles Wankel
1989. *Administración*. Edit. : Prentice Hall.

ANEXOS

ANEXO No 1 .	Estructura de las variables
ANEXO No 2 .	Carta de Presentación y cuestionario
ANEXO No 3 .	Base de datos
ANEXO No 4	Circular

ANEXO No. 1

ESTRUCTURA DE LAS VARIABLES

ESTRUCTURA DE VARIABLES				
VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADORES	ESCALA	PREGUNTA
POSICIÓN	Lugar jerárquico del empleado dentro de una empresa u organización	Sector Económico	1= Agricultura 2= Industria 3= Comercio 4= Construcción 5= Financiero 6= Servicios 7= Gobierno	A qué sector económico pertenece su empresa?
		Area	1= Mercadeo 2= Ventas 3= Operaciones 4= Financiera-Contable 5= Rec. Hum. 6= Otros 7= Invest. y Desarrollo 8= Planificación 9= Sistemas	A qué área pertenece?
		Nivel Jerárquico	1= Presidente 2= Vice Presidente 3= Ger. General 4= Dir. Area. 5= Ger. Dptal. 6= Subgerencia 7= Jefaturas 8= Supervisor 9= Op. Senior 10= Op. Junior 11= Auxiliar 12= Otros	En qué nivel se encuentra ud. ?
		Responsabilidad	1= De los objetivos de la empresa 2= Del área 3= Del dpto. 4= De su función	Cuáles son sus responsabilidades?
		Personal a cargo	si ____ no ____ Número de personas a cargo	Personal a cargo? Cuántos subordinados tiene?
		Reporta a	1= Ger. General 2= Dir. Area. 3= Ger. Dptal. 4= Subgerencia 5= Jefaturas 6= Operativo 7= Otros	A quién reporta en primera instancia?

ESTRUCTURA DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADORES	ESCALA	PREGUNTA
MOVILIDAD DEL CARGO	Cambio de ocupación laboral dentro o fuera de la empresa	Ascenso		Fecha en que egresó del PAE?
				En cuántas empresas ha trabajado desde que salió del ESPAE?
			#	En cuántos cargos ha estado?
				Cuánto tiempo lleva Ud. en su último cargo en la empresa?
			SI ____ NO ____ año ____ meses ____	Ha tenido algún ascenso o cambio de puesto?
PODER	Dominio o influencia que tiene el empleado sobre las tomas de decisiones que produzcan cambios en la empresa	Origen de la movilidad	1= Muy de acuerdo 2= De acuerdo 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4= En desacuerdo 5= Muy en desacuerdo	Cuánto hace que ocurrió?
				La promoción de cargos en su empresa se debe a amistad?
				Estudios pregrado
				Estudios postgrado.
				Familiar
PODER	Dominio o influencia que tiene el empleado sobre las tomas de decisiones que produzcan cambios en la empresa	Grado de influencia	1= Muy de acuerdo 2= De acuerdo 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4= En desacuerdo 5= Muy en desacuerdo	Experiencia laboral
				Mérito propio
				Sus decisiones dentro de la empresa afectan a toda la empresa.
			1= Estrategia de Empresa 2= Financiero 3= Económico 4= Personal 5= Logística 6= Decisiones operativas 7= Ventas y Marketing	
				En qué área específicamente impacta su decisión?

CIRCULAR

Fecha: Guayaquil, Febrero 18 de 1997

A: Todos los Magisters en Administración de Empresas graduados de la ESPAE

De: Escuela de Postgrado en Administración de Empresas (ESPAE - ESPOL)

Para poder cumplir con nuestra misión de formar profesionales altamente competitivos de acuerdo a los requerimientos de desarrollo de nuestro país y establecer contacto permanente con nuestros graduados para actualizar conocimientos acordes a los continuos cambios de nuestra sociedad, esta institución se encuentra elaborando un interesante estudio estadístico y de proyección futura acerca de la situación, impacto y evaluación de la participación actual de los profesionales graduados de la ESPAE, en la industria, comercio, y administración pública que constituyen las fuerzas vivas de la región y del país.

Para este efecto, se ha elaborado el Cuestionario adjunto que remitimos a usted para rogarle que nos proporcione la información requerida, que por la índole estrictamente estadística general no necesita ser identificada ni con su nombre ni con su firma.

Confiamos en que la amplitud de su superior criterio le inducirá a prestarnos la colaboración que le estamos solicitando por lo que le anticipamos nuestro reconocimiento y gratitud,


Lcdo. Héctor Eguez A.
Escuela de Postgrado
en Administración de Empresas

P.D.- Por favor enviar el cuestionario con la información requerida según las siguientes instrucciones :

Una vez llenado el Cuestionario se ruega retornarlo por cualquiera de las siguientes vías :

- A) Vía FAX : (dirección incluida en el formulario de cuestionario)
- B) Vía CORREO : Casilla 1262 - Attn. Ing. Natalie Prado
- C) Vía entrega a nuestro mensajero :

Favor llamar al teléfono 442055/581177 Ext. 4299 en horas laborales o 206376/203355 en horas no laborales (Ing. Natalie Prado/Ing. Fernando Maldonado), para enviar a retirarlo desde su oficina o domicilio.

**CUESTIONARIO
PARA LOS GRADUADOS DE LA ESPAE**

A - 14

Las siguientes preguntas son para uso de una investigación científica. En ningún momento estos datos tendrán otra aplicación o uso que no sean para este fin.

FECHA NACIMIENTO : _____ SEXO : _____
(mes/año)

Elija su opción con una X :

1. A qué sector económico pertenece su empresa ?

- a. Agricultura
- b. Industria
- c. Comercio
- d. Construcción
- e. Financiero
- f. Servicios
- g. Gobierno
- h. Otros : _____

2. En qué área dentro de su empresa trabaja Ud. ?

- a. Mercadeo
- b. Ventas
- c. Operaciones
- d. Financiera-Contable
- e. Rec.Hum
- f. Inv. Y desarrollo
- g. Planificación
- h. Sistemas
- i. Gerencia
- j. Otros : _____

3. En qué nivel se encuentra Ud. ?

- a. Presidente
- b. Vice Presidente
- c. Ger.General
- d. Dir. Area
- e. Ger.Dptal
- f. Subgerencia
- g. Jefaturas
- h. Supervisor
- i. Op.Senior
- j. Op.Junior
- k. Auxiliar
- l. Otros : _____

(favor pasar al reverso)

o llamar a los teléfonos 442-055 ó 581-177 ext. 4299 para coordinar el retiro

4. En esta última semana las decisiones mas importantes han tenido directa incidencia en :

Califique cada alternativa según su grado de importancia, colocando un puntaje del 1 al 4, siendo el 4 el de mayor importancia.

- a. Objetivos de empresa _____
b. área _____
c. departamento _____
d. su función. _____

5. Tiene personal a cargo ? Si_____ No _____

En caso de ser su respuesta afirmativa, responda a la pregunta 6, de lo contrario pase a la pregunta 8.

6. Cuántos subordinados tiene ?

7. Escriba los nombres de los cargos de sus subordinados :

8. Describa el nombre del cargo a quién reporta.

9. Escriba la fecha de su incorporación en la ESPAE ?

_____/_____
Mes / año

10. Es posible que Ud. desde que se incorporó del ESPAE, haya estado en varias empresas y cargos. Por favor, llene el siguiente cuadro tomando en consideración la fecha desde que se incorporó de la ESPAE.

[illegible]

A continuación considere las siguientes afirmaciones, sobre las cuales usted deberá asumir su posición personal en la actual organización :

11. En su empresa la mayoría de las promociones son de carácter familiar.

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

12. La promoción de cargos en su empresa se debe a la amistad.

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

13. En su empresa la mayoría de las promociones son por estudios universitarios.

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

14. En su empresa la mayoría de las promociones son por estudios de postgrado.

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

15. En su empresa las alternativas de promoción obedecen a la experiencia laboral que tenga la persona.

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

16. En su empresa las alternativas de promoción obedecen al mérito propio.

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

(favor pasar al reverso)

17. Todas sus decisiones afectan a la empresa.

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

18. En qué áreas específicamente impacta su decisión ? Escoja las 2 de mayor impacto.

- a) Estrategia de Empresa
- b) Financiero
- c) Económico
- d) Personal
- e) Logística
- f) Decisiones operativas
- g) Ventas
- h) Marketing.
- i) Otra área : _____

19. Existe un sistema de evaluación de desempeño.

SI : _____ NO : _____

En caso afirmativo responda la pregunta 20, de lo contrario pase a la 21.

20. Si existe un sistema de evaluación de desempeño, cómo clasifica Ud. en grado de importancia los criterios con los cuáles se evalúan las personas.

Califique cada alternativa según su grado de importancia, colocando un puntaje del 1 al 7, siendo el 7 de mayor importancia.

Amistad : _____
Estudios de Pregrado : _____
Estudios de Postgrado : _____
Familiar : _____
Experiencia laboral : _____
Mérito propio : _____
Otros : _____

21. Dentro de su formación del ESPAE, qué clases de conocimiento, en su opinión, le darán mayor movilidad o ascenso en su organización ?

ANEXO No. 3

BASE DE DATOS (Actualizada a Abril de 1997)

Matrícula	Número	Tel. 1	Tel. 2	Domicilio	Ciudad	Casilla	Empresa	Presidencia	Cargo	Dirección	Tel. 1	Tel. 2	Fax
840001	De La Paz Romero Walter	245188		Salces II Mz 2-59 villa 9	Quil	9771	Matresra	Presidente		Coronel 102-104 y Fco. Marcos			
840002	Fernández Oviedo Napoléon	870948		Pto Azul Mz. MH Villa 12	Quil		Consultoría Privada	Jefe de Distribución		Via a Daile Km. 11	870946	406770	413459
840003	Fernández Oviedo Napoléon	236846		Albarrad X Elapa Mz. 305 Dep. 1 Cond. Orquídeas	Quil		AGASA	Jefe de Distribución		Via a Daile Km. 11	256090	260453	251394
840004	Jiménez Valle Guillermo Fernando	270644		Pto. Azul Mz. E10 535	Quil		AGASA S.A.	Gerente General		Via a Daile Km. 16,5	853484	883384	883406
840005	Ordoñez Saenz José Xavier	852017		Col. Celibos. Av. Circunvalación 208	Quil	901147	Coniect	Gerente General		Av. Fco. de Ordoñez (frente a Las Cámaras)	298452	298452	298452
840006	Pañillo López Manuel	511363		Vélez 834	Quil	11658	IIASA Caterpillar	Gerente General		Av. J. Tenes Marcano Km. 3	237000	246200	237153
840007	Punín Correa Patricio Alejandro	275498-7		Garzota Mz. 42 V13 frente al Garzoso 2000	Quil	10129	Libre Ejercicio Profesión	Gerente Productivas		Garzota Mz. 42 V13			
840008	Ramírez González Carlos	239556		Cda. Albarola 6ta Etapa M625	Quil		Estudios en el exterior	Vicepresidente		La Garzota sector 3 Mz. 47	248000		
840009	Solano Nufiez Fernando Raúl	465086		Escobedo 702 y Padre Solano	Quil	3779	Emelec	Director Administrativo		Ing. Gortchik 110 y Maelcon	533550	324556	327453
840010	Vélez Vargas Freddy	449219		La Salina Mz. n° 8	Quil		Financop	Presidente		Univ. Cienfuegos 110 y Maelcon	753577		
840011	Aguirre Sánchez Luis Alfredo	350153		Los Celibos Ave. 4ta 602 y calle 3era	Quil		Arquitectura Moderna	Auditor		Padre Solano 219 y Escobedo Mz.	304046	304615	581173
840012	Aguirre Sánchez Luis Alfredo	344709		Cda. Las Acacias Mz. 43 Villa 7	Quil	343559	Sup. de Bancos Dirección Inst. Financieras	Gerente General		Chimborazo 412 y	532717		
840013	Ayala Salcedo Mario Rafael	882301		V.E. Estrada 1124 y Laureles	Quil	0814004	Emelec	Subgerente de Mediciones		Gral. Gómez 200 y Elroy Alfaro	311746	314800	304599
840014	Barredo Huent Carlos Eduardo	407092		Calichupima 1206 y Pío Montillar	Quil		Farmayagua	Gerente de Ventas		Pedro Moncayo 602			
840015	Bravo Mosquera José Vicente	386172		Camilo Destrupe 2809	Quil		Empresa Eléctrica Sta Elena	Consultor		La Uctellat	753577		
840016	González Jaramillo Víctor Hugo	300038		Escobedo y V.M. Rendon	Quil		Fiscalía de Ing. Mecánica - ESPOI	Coordinador de área		Campus Prosperina	269537	269538	
840017	González Ochoa Nély Isabel	392721		Cda. Simón Bolívar Mz. 5 SL 97	Quil		Hacienda Mariene	Gerente		El Turbio	724024	09757618	724024
840018	Layana Chanisay José Alberto	435173		Cda. Los Esteros	Quil		Instituto técnico del Litral	Gerente		Huafu y Tanguahua esq.	452684		452689
840019	López Moncayo José Guzmán	236296		Cpl. Celibos Mz.10 S11 Calle 3ra 303 entre Av.5 y Av. Las Colinas	Quil		Tropihual	Auditor		Via a Daile Km. 12,5	253300	254052	255231
840020	Mifo Pacheco Alberto Valentín	236296		Albarola X El. Mz. 413- V21	Quil		Ministerio de Finanzas	Gerente General		Padre Solano y Boyaca	313166	300770	
840021	Montalvo Amigos Marino	247677		Albarola 13 Elapa Mz 5 Villa 7	Quil		ESPOL Fac. de Ingeniería Química	Gerente de Operaciones		Campus Prosperina	269298		
840022	Muriel Olivares Hipólito	843120		La Salina Mz O 522	Quil		MIMO S.A.	Propietario		Km. 4,5 Via Durán Tambo	802770	562810	309531
840023	Muriel Olivares Hipólito	843120		Cda. Acuarina	Quil		Constructora Muriel	Gerente de Proyectos		San Martín 302 y E. Alfaro Ofic. 12	403457	408461	408461
840024	Pena Mora Alfredo Eloy	843023		Albarola 8ta Etapa Av. B. Carrón Mz. 602 V 5	Quil		Banco del Progreso	Gerente de Mediciones		Pedro Moncayo 708 y Primero de Mayo	563800	560312	413014
840025	Ricardo Delgado Luis	270288		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-31	Quil		Emelec	Jefe de Escuchón		Gral. Gómez 200 y Elroy Alfaro	413014		413014
840026	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Mapatigüe Ave 7ma. 441 entre 4ta. y 5ta	Quil		Armadá del Ecuador	Gerente		V.M. Rendón 908 y Rurichitica - Ofic. 203	445360		
840027	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		El Forum Of. 8 Piso 26, Vélez y 6 de Marzo	325499		
840028	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Malecón 100 y Loja	303316	303692	563044
840029	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840030	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840031	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840032	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840033	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840034	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840035	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840036	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840037	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840038	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840039	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840040	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840041	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840042	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840043	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840044	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840045	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840046	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840047	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840048	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840049	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840050	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840051	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840052	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840053	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840054	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840055	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840056	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840057	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840058	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840059	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840060	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840061	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840062	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840063	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840064	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840065	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840066	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840067	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840068	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840069	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840070	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840071	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840072	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840073	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840074	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840075	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840076	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840077	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840078	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840079	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840080	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840081	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840082	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840083	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840084	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840085	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840086	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840087	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840088	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840089	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840090	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840091	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840092	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840093	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albarola 4ta Etapa Mz. 8 V-2	Quil		Emelec	Gerente		Cuenca y Elroy Alfaro	414744		414745
840094	Vélez Pérez Zola Mariana	369242		Albar									

Matrícula	Nombres	Tel. 1	Tel. 2	Domicilio	Ciudad	Casilla	Empresa	Cargo	Dirección	Tel. 1	Tel. 2	Fax
880020	Plaza Vélez Héctor Antonio	272025	270822	Aborada calle 14 1era etapa Villa 5	Gaull			Jefe Mantenimiento Unidades Médicas	Villamil 114 y Mejía 7mo piso	514465	322177	
880035	Pérez Rolando Arturo David	381672		Gómez Rendón	Gaull							
880028	Quevedo Nollans Angeli Oswaldo	270285	236642	Aborada 3era etapa Mz BA villa 5	Gaull							
880015	Rodríguez Velaz Guido Estuardo	314372		Garzota Mz 144 villa 3	Gaull	887-p						
880047	Villaciés Moreno Berna Mercedes	387683	886241	Av. 5° 302 (Lomas de Urdessa) y Colinas	Gaull	6381	Fundación Natura	Asesora Dirección Ejecutiva	Av. C. J. Arosemena Km. 2.5 Edif. Invetamar 20c	205152	205482	205152
880010	Vilaciés Cervantes Adelia Mónica	510868		L. de Garitacoa 2209 y Huancavilaca	Gaull							
880017	Vieri Marcel Ricardo Sergio	386852	510751	Urdessa Norte Av. 1ra y 8ta. Jardines del Salado	Gaull							
880028	Asaluri Villi Nuñez Del Arco José	383326		Callejón Cuchalán 2312 y Colinas	Gaull	28513	Corporación Datascorp	Presidente del Directorio	Centro de Negocios El Terminal, Bloque C Of. C-	257454		257452
880006	Aguller Maldonado Carlos Eduardo				Gaull							
880039	Alvarez Valverde Estrella	389239		Febrés Cordero 2017	Gaull	8017132	Erapag	Asesor de Gerencia	Panamá 419 e Imbabura	303926	303804	303100
880045	Centinaro Villaciés Italo Romano	334928	202384	Las Acacias M. A-1 V13	Gaull							
880018	Cobos Urdiales William Vicente	214110		Samanes 4ta Etapa Mz. 411 Villa 11	Gaull							
880002	Emeli Echavez Julio Ricardo	528476		Boyaica 1700	Gaull		Profesional Independiente					
880052	Espinosa Torres Carlos Alberto				Gaull							
880016	Garrido Garzón Giovanni	204151		Miraflores Av. Guayas y Calle 5ta	Gaull		Gecoon	Presidente	Calle El Paraíso Acacias A-1 y Las Palmas	203928		203565
880007	Garrido Erazo Carlos Palidito				Gaull							
880038	González Barreto Vicente Francisco	348189		Urbanismo 201	Gaull							
880009	Henze Diaz Antonio Miguel	523227	327810	Urdessa Central Calle 1era. 208 y Cedros	Gaull							
880027	Layana Chanasy Jaime Lucas	384710		Calacuchina 2125 y Carohi	Gaull							
880023	Luna Torres Augusto Teodoro			Sure 1404 y Michela	Gaull							
880035	Mallate Pérez Freddy Reynaldo	385170	871052	Calle Fsa Mz. 28 villa 3	Gaull	3832	Centro Electromecánico C.A.	Gerente de Operaciones	Av. C. J. Arosemena Km. 2.5	207487	207468	207155
880025	Melo De La Torre Carlos Rafael			Fallico - Pichipe Jumbell 305 y Guaranda	Gaull							
880024	Milo De La Torre María Elena	343460		Paseo Jumbell 305 y Guaranda Cuduesha Naval	Gaull							
880059	Naras Jara Guillermo Sigfredo			Urdessa Centro. Casa Blanca	Gaull							
880036	Palaz Moreno Fabian Benarido	204985		Urdessa Centro. Casa Blanca	Gaull							
880022	Ramos Rojas Egoenio Benamio	02-459069	201976	L.L. Urdessa D-52	Gaull	4389	Corporación Noboa	Gerente Técnico	El Oro y La Ría - 4to. piso	442055		563149
880037	Rodríguez Santos Jennifer			Quito	Gaull	5336	Monteclítico	Gerente de Comercialización	2° piso, crédito Km. 7.5 vía Costa prolongación vía Portete	563380	870246	05-740144
880047	Rosales Monayo Roimar Hermin	446894		Urb. La Sabia Mz. J.V.13	Gaull							
880058	Rovayo Vera Gabriel Alexander	296286	351242	Cebos Ave 11607A, entre 1° y 3°	Gaull							
880043	Silveirana Villavicencio José	434357		Cda. 9 de Octubre P. Bolfoha 600 y 8ta	Gaull							
880013	Solórzano López Wilman Enrique	348913		Acacias Bloque D5 N° 102	Gaull							
880001	Sosa Moreno Morés Valois	203309		Av. Miraflores 320 y 9a 9ta	Gaull							
880033	Sánchez Parrales Luis Alberto	883329		Urdessa Norte Av. 1era 226	Gaull							
880008	Vieira Herrera Leon Efraim	386193		Calle 9na 225 y la A (Nueva Kennedy)	Gaull							
880054	Villafuerte Peña Carlos	273864		Aborada 8ava etapa Mz 637 villa 7	Gaull							
880056	Zambrano Miranda Pedro Ramon				Gaull							
880001	Agullir Carpio Luis Alberto	348390		Cda. Las Acacias Mz. A4 villa 28	Gaull	5095	ESPAE - ESPOI	Gerente Financiero	Malecón 100 y Loja	303316		
880002	Avales Miranda Paul Xavier	351204		Los Cebos Av. Principal 420 y Calle 11	Gaull	4801	Casa Fiesta	Gerente General	Aguirre y Escob. esq./Luque 316 y Chile	531139	328849	
880033	Avila Moyano José Alfredo	385729	872482	Costanera 705 y Ficus	Gaull	3684						
880004	Aviles Castillo Juan Carlos	205676	201175	Belavista Mz.32 V.33	Gaull	115177	Skylar	Director Técnico	Malecón 1706 y 10 de Agosto	534868		534972
880035	Barragán Jaramillo Jaime Néstor	800317		Abel Gilbert y Eloy Alfaro	Gaull	5003						
880006	Berrezueta Audulio Jerry Cecilia	381117		Cda. Boliveriana Mz. E villa 8	Gaull	502						
880037	Bonilla Rodríguez René	287689		Nva. Kennedy calle 9° Este y la D	Gaull							
880008	Cabanilla León Carlos Segundo	203468		Calle Segunda 103 (Cda Miraflores)	Gaull	6488						
880009	Castro García Ornelo Edwin	204971			Gaull	853						
880012	Duarte Gilbert Xavier Tomás	390861	395842	Atarazana Mz. C-5 villa 13	Gaull							
880014	Durán Tamayo Elizabeth Rocío	332087		Cda. Los Almendros Mz.L. villa 18	Gaull							
880038	Gómez Quiro Roberto Enrique	390333		Cda. Boliveriana	Gaull							
880016	Jilicone López Fustelo Enrique	304992		P. Lavayen 235	Gaull							
880017	Lebed Sigvaldy Miguel	881350		Condorillo Las Brisas - Las Lomas	Gaull							
880019	Messner Ayón Max	360768		Carchi 900 y Hurtado	Gaull							
880020	Muñoz Orellana Cleomont David	884768		Portón de las Lomas Condominio Galaxia Dep. 1	Gaull							
880021	Navarrete Villagosa Julio Luis	385154		Ebanos 105 y Costanera Urdessa	Gaull							
880022	Noriega Medina Roberto Raúl	399159		Fco. Bolfoha 811 y la 10ma	Gaull							
880023	Ordóñez Alemán Vicente Nazario	365362		Letamendi 2004 y Esmeralda	Gaull							
880013	Unguez Solórzano Miguel Ángel	963673		Cda. Pollicena Mz. R CASA 7	Rioabamba							
880033	Vélez Bustamante Gato Rolando	248116	274561	Aborada II etapa Mz A1 villa 27	Gaull							
880035	Yáñez Infante Jorge Lauro	238445	3402576	Aborada XII Mz.21 V15	Gaull							
880036	Zuñiga García Víctor Richard			Cda. Las Tejas Mz.6 villa 2	Gaull							
880037	Albain Maldonado Teodoro Jorge	342282		Dolores Sure 104 y el Oro	Gaull							
880043	Almeida Rodríguez Carlos Gustavo	438883		Cda. La Fragua Mz 11 V8	Gaull							
880038	Alvarez Quintero Carlos Agustín	270639	283460	Cda. Simón Bolívar Mz. 2 V88	Gaull							
880021	Angulo Cornejo Luis Gerardo	314466	303366	Juan Montalvo 305 y Rocafuerte	Gaull							
880038	Amijos Peláez Eduardo Samuel	238948		Ab. X. Mz.4085 V26	Gaull							
880039	Bañados Cortés Enrique	468418		Cda. Los Aménos	Gaull							
880040	Chavez García Jaime Arturo	207013	203568	Cda. La Fuente Mz. 1 Solar 14	Gaull							
880041	Chiriquete Sánchez Ricardo Alfredo	304578	305284	Cda. Córdoba 702 y Luis Urdessa	Gaull							
880043	Escobedo Salazar María Patricia	510608		Malecón 1835 y Colón	Gaull							
880027	García Rodríguez José Ben	274987		Cda. Aborada 3era etapa Mz BVI-V9	Gaull							
880018	Govaro Triviro Pedro José	385051		Kennedy 8ta 113	Gaull							
880052	Leal Chantong José Eduardo	235914		La Aborada Mz.402 villa 11 (telapá)	Gaull							
880054	Liguero Zet Germán Fernando	403067		Belavista Mz.38 villa 5	Gaull							
880017	Maldonado Carlos Alfonso	270265		Aborada 1ra. Etapa Mz G V10	Gaull							
880029	Moreno Cadenas Gustavo Alfonso	250025		Francisco Davila 318	Gaull							
880045	Núñez Vencesotto Hector Javier	526161		Belavista Mz.38 villa 5	Gaull							
880041	Paredes Mejía Walter Eduardo	200531		Ferroviano calle 8ta #300 entre Av. 4ta y Malecón	Gaull							
880042	Portón de Orellana María Elena	331172		Los Aménos Mz. L-A	Gaull							
880047	Rodríguez Carmelita Martha Diana	581112		Washington 221	Gaull							
880051	Rubio Rodán Gomer Abel	416767		Lorenzo de Garitacoa 2111 y Manabí 8no piso	Gaull							
880052	Salgado Angulo Zoraida Noemí	345079	344092	Cda Villamil Mz J villa 18	Gaull							
880016	Bercoos Echeverría Carlos Luis	833568		Av. A y Samborombon, Urb. Parques del Río, Villa 81	Gaull							
880008	Bolfoha Morgner Jaime David	384968		Av. Omos y Cedros - Urdessa Central 2° piso. A1	Gaull							
880024	Cazorla Maguasca Edgar Polvo	852570		Il Zona Aérea Bloque Marina Dep.	Gaull							
880030	Jara Mijanguez Irma Victoria	852306		Calle 1ra 101 y Av. 1ra Colinas Los Cedros	Gaull							
880011	Landrau Correa Emilio Eusebio	888664		Mendiburu 120	Quito							
880038	Maguillan Chang Fausto Enrique	285341	883247	Urdessa N. Calle 8ta 06	Gaull							
880023	Medina Balón Ana Dora	385220		Fco. Bolfoha 719 y 10°	Gaull							
880023				Michela 2814 y Letamendi	Gaull							

Matrícula	Nombre	Tel. 1	Tel. 2	Domicilio	Ciudad	Casilla	Empresa	Cargo	Dirección	Tel. 1	Tel. 2	Fax
920017	Narváez Sales Whimper Eduardo	237739	244852	Los Saraguros Mz 403 villa 26	Gaull	5657	Deloitte & Touche	Gerente de Auditoría	Tuñán 403 y 9 de Octubre	452770	454869	
920038	Núñez Lloriategui Jorge Guillermo	384250		Aborada, Chua Eliza Mz 12-12 villa 9	Gaull		Banco del Progreso	Subgerente de Sistemas	Pedro Moncayo 706 y 1 de Mayo	563800 EXT 361	452173	560312
920049	Pedra Peña Eduardo Javier	384250		Cosamena 1207 y Las Mercedes	Gaull							
920019	Sanzariz Mendueta María Angélica	436527	323000	Calle del Maestro Mz E-6 N° 21	Gaull		Jurta de Beneficiencia de Guayaquil	Gte. Servicio al Cliente	Complejo Frente Rio alfas de Centro Hogar Edif.	414852	323000	
920014	Santoro Leon Francisco Xavier	248504		Cde. Los Alamos Mz 16 villa 26	Gaull		Mart	Coordinador de producción	Av. Domingo Comin entre Calle 11 y E. Alcan	386521	290360	290351
920033	Tobalina Dillo Constantino Francisco	854478		Sta Cecilia Mz-2 Villa 9	Gaull			Finalizador	Av. Carlos Julio Rosameña	206858	492524	
920036	Wong Lee José Bolívar	213517		Los Saraguros Mz 145A villa 12	Gaull	50	Universidad Católica	Proprietario	Complejo Frente Rio alfas de Centro Hogar Edif.	231343	9744501	
920006	Aguiar Briones Luis Adolfo	207310	204867	Bellevista Mz. 2 V 6	Gaull		Aspisa	Gerente Regional de Ventas	Aborada de abito 5b bloque #1 of 303	386482	383507	
920003	Altieri Castro Bolívar Eduardo	831057	533979	Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	907080	Indstec - Festo	Gerente de Ventas	Urdesa Costanera C 708 y Ficus	802010	802840	802862
920005	Antrosini Brucker Ricardo Juan	853126		Sta. Cecilia Av. Central y Calle 7	Gaull	15089	Filipias	Jefe de Sucursal	Urdesa 2014 y Carpi	451718	451426	451718
920012	Basillas Aguirre Juan Ricardo	663405	412696	Chile 711 y Chimborazo	Gaull	514	Banko La Previsora	Subgerente de Compras	Urdesa 2014 y Carpi	863405	863405	863405
920014	Canjail Araya Hugo Vicente	833079		Cronvalencia 659 y Ficus	Gaull	907080	Indstec - Festo	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920024	Hernández Barreto Víctor Hugo	330651		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920025	Chang Luy Lin José	854478		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920026	León Goyburu Alfonso Enrique	330651		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920027	León Goyburu Santiago Javier	330651		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920031	Minosales Tola Milton Israel	854478		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920032	Marín Moreno Ivonne Antonela	448948		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920035	Pera Mora Rafael Emilio	831854		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920037	Puente Pérez Jaime Eduardo	710825		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920038	Quirónez Amín Brulio Guillermo	291480		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920041	Romero Ramírez Fernando Constante	291480		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920042	Santana Cedeño Marcos Antonio	206832		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920043	Santelli De Luca Javier Francisco	287776		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920047	Villon Vera Milton Enrique	342560		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920048	Yáñez Leon Jaime Víctor	271582		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920049	Abad Alvarado Guillermo Roberto	331186		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920056	Boñita López Carlos Luis	684783		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920058	Carillo Estrella Ximena Cecilia	430817		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920059	Cumba Escobar Manuel Leonardo	234602		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920015	Fonseca Chiam Gabriel Leonardo	384819		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920014	Fuentes Zapallar Oswaldo	280298		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920013	Flaquez Espinoza María Fernanda	383343		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920018	Guajala Calderón Guillermo Hernán	513502		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920019	Gumbos Bogaí Peter Joseph	274541		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920020	Guzmán Bogaí Peter Joseph	435565		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920021	Ilfiguez Freire Marina Cecilia	259417		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920022	Jacomé Guerrero Elias Victoriano	887444		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920023	Lindao Borja Barry Robert	382795		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920024	Marcelo Moría Fabrizio Ricardo	432923		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920025	Marcos Constantine Edgar Cesar	201377		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920026	Martín Moreno Cesar Antonio	349705		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920027	Mile Pazo Jaime Adolfo	213709		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920028	Molina Echarique Verónica Luz	238008		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920029	Molina Echarique Verónica Luz	437102		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920030	Nieto Nieto José Luis	272915		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920031	Nieto López Juan José	246334		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920032	Ortega Meneses Luis Enrique	201377		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920033	Porlanza Chavarria Cecilia Alejandra	349705		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920034	Raymond Emilio Joffe	213709		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920035	Rojas Vargas Monica Marina	238008		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920036	Silva Velaz Johny Torres	437102		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920037	Torres Fozes Precilla	272915		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920038	Vasconez Sierra Luis Augusto	246334		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589
920039	Wong Aguirre Susy Francisca	272915		Av. 8ta y Rio Vinos Entre Rios (Parques del rio 116)	Gaull	15089	Banko del Pacifico	Gerente de Operaciones	Km 10 Villa Duale	560986	Ext. 151-13	561589

ANEXO IV

CIRCULAR PARA TODOS LOS MAGISTERS EGRESADOS DE LA ESPAE

Guayaquil, Marzo 11 de 1997

Estimado colega Magister :

La escuela de postgrado en Administración de Empresas ESPAE, de la Escuela Politécnica del Litoral, cree que es necesario insistir en su intención de estudiar el impacto y desempeño de sus egresados en las diversas actividades de la administración pública, comercial e industrial de la región del litoral y del país.

Para este efecto, se ha elaborado el Cuestionario que seguramente Ud. ya recibió, pero que para mayor seguridad volvemos a enviarle adjunto a la presente.

Si Ud. todavía no lo ha llenado, le rogamos encarecidamente que a la brevedad posible lo haga y que nos lo envíe de regreso en cualquiera de las formas que se indican en el respectivo formulario.

Si ya cumplió con este deber de colaboración, no es necesario que lo repita, y en tal caso, solamente aprovechamos la oportunidad para expresarle nuestro agradecimiento por su sentido de colaboración y espíritu corporativo.

Muy Atentamente,