

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Dirección de Empresas

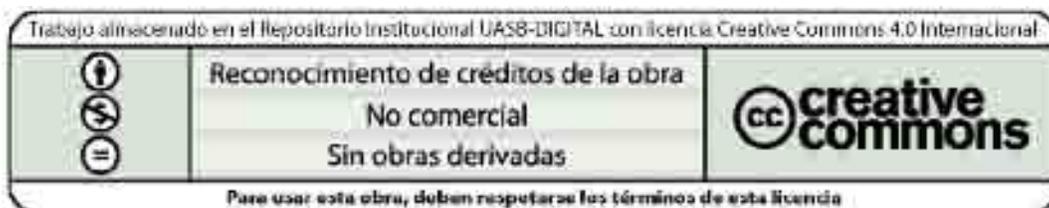
Estudio, análisis y propuesta de mejora del modelo de recursos humanos en una empresa de telecomunicaciones

Caso: Corporación Nacional de Telecomunicaciones

José Eduardo Mera Torres

Tutor: Enrique Toro Armendáriz

Quito, 2018



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, José Eduardo Mera Torres, autor de la tesis intitulada "Estudio, análisis y propuesta de mejora del Modelo de Recursos Humanos en una empresa de telecomunicaciones. Caso: Corporación Nacional de Telecomunicaciones." mediante el presente documento dejo constancia que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Dirección de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamo de parte de terceros respecto de los derechos de autoría de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaria General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha:

Firma:í í í í í í í í í í í í í í í í

José Eduardo Mera Torres

Resumen

Las telecomunicaciones hoy en día se han convertido en la industria más influyente en la humanidad, lo cual conlleva a los procesos que intervienen en la prestación del servicio a que evolucionen de acuerdo a las necesidades del negocio.

El presente trabajo presenta en el capítulo primero una revisión de los conceptos del significado de las telecomunicaciones, desde la razón de ser de las telecomunicaciones, los productos y servicios que estas ofrecen, hasta la visión actual de las telecomunicaciones en el mundo. Así mismo hace referencia al organismo que une a las empresas de telecomunicaciones en el mundo y que continuamente recoge y desarrolla las mejores prácticas de la industria, para su aplicación, especialmente a través de su marco de referencia de procesos. En este capítulo también se contempla de una manera corta los conceptos de estructura organizacional y los tipos que existen y aplican en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Se revisan las mejores prácticas en procesos de recursos humanos, vistos desde el punto de vista de la Unión Internacional de Telecomunicaciones, institución que ha desarrollado los procesos dados por el marco de referencia, en el cual se encuentran los procesos de gestión del talento humano; así mismo, contiene una revisión de los conceptos teóricos de la administración de recursos humanos.

Finalmente se realiza una propuesta del modelo de recursos humanos basado en las mejores prácticas de empresas de telecomunicaciones, en el cual se incluye la estructura organizacional de la Gerencia Nacional de Recursos Humanos alineada a la planeación estratégica de la organización, con sus procesos, funciones, límites, productos y servicios, así como una propuesta de indicadores de gestión para su operación.

Dedicatoria

Dedico esta tesis a los seres más sublimes que me ha dado la vida, mis hijos José David y Martín Ignacio, quienes son el motor de mi vida, gracias a ellos por cada momento en familia sacrificado para ser invertido en el desarrollo de este trabajo.

Agradecimiento

Agradezco a mi familia por apoyarme en este largo camino, quienes con su motivación me animan a alcanzar mis metas y no desfallecer.

A mi tutor de tesis Enrique Toro Armendáriz, por guiarme, supervisar y asesorar el proceso con paciencia y dedicación.

Y un especial agradecimiento a la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, por abrirme las puertas y suministrar la información, el tiempo e insumos, para la recolección y aplicación de las herramientas necesarias para plasmar el presente trabajo.

Tabla de contenido

Índice de Gráficos	14
Índice de tablas.....	15
Introduccióní ..	17
Justificación	17
Pronóstico	18
Pregunta	18
Hipótesis	18
Objetivo General	18
Objetivos Específicos	18
Fuentes.....	19
Capítulo primero: Marco teóricoí ..	21
1.1. Las telecomunicaciones	21
1.2. Las Tecnologías de la Información y Comunicación en el mundo	21
1.3. Estrategia Empresarial	23
1.3.1. Planeación Estratégica	23
1.3.2. Componentes de la Planeación Estratégica.....	24
1.3.3. Concepto de Mejora y Óptimo	24
1.3.4. Estrategia y Estructura	25
1.4. Administración de Procesos	26
1.4.1. Concepto de Proceso.....	26
1.4.2. Cadena de Valor	27
1.4.3. Modelo de Procesos	27
1.5. Procesos de telecomunicaciones.....	28
1.5.1. Procesos de Gestión de Recursos Humanos según eTOM.	29
a) Políticas y prácticas de recursos humanos	29
b) Desarrollo organizacional	30
c) Estrategia de la Fuerza de Trabajo.....	30
d) Desarrollo de la plantilla	30
e) Gestión de las relaciones laborales y con los empleados.....	31
1.6. Administración de recursos humanos	31
1.6.1. Objetivos de la gestión de recursos humanos.....	32

1.6.2.	Funciones de la administración de recursos humanos	33
1.6.3.	Ubicación del área de recursos humanos dentro de la organización	34
1.6.4.	Estrategia de recursos humanos.....	34
1.6.5.	Planificación de recursos humanos.....	35
1.7.	Recursos Humanos Socio del Negocio. (<i>Human Resources Business Partner HRBP</i>).....	35
1.8.	Diseño de estructuras organizacionales	37
1.8.1.	Tipos de diseño de estructura organizacional	37
a)	Estructura Funcional	37
b)	Estructura Divisional	37
c)	Estructura Geográfica	38
d)	Estructura Híbrida.....	38
e)	Estructura Matricial	38
1.9.	Indicadores de recursos humanos	38
Capítulo segundo: Análisis situación actualí í í í í í í í í í í í í í í í í		41
2.1.	Datos Generales	41
2.2.	Filosofía de la Organización.....	42
2.3.	Estrategia Empresarial	42
2.4.	Estructura organizacional.....	43
2.5.	Productos y servicios	44
2.6.	Mercado.....	46
2.6.1.	Mercado del Servicio de Telefonía Fija.....	46
2.6.2.	Mercado del Servicio Móvil Avanzado SMA.....	47
2.6.3.	Mercado del Servicio de Acceso a Internet.....	47
2.6.4.	Mercado del Servicio de Televisión por Suscripción	48
2.7.	Clientes.....	49
2.7.1.	Clientes del Servicio de Telefonía Fija.....	49
2.7.2.	Clientes del Servicio Móvil Avanzado SMA.....	50
2.7.3.	Clientes del Servicio de Acceso a Internet.....	51
2.7.4.	Clientes del Servicio de Televisión por Suscripción	53
2.8.	Cadena de Valor	54
2.9.	Satisfacción de Clientes de CNT E.P.....	54
2.9.1.	Resultados de Insatisfacción al Cliente CNT E.P.....	55
2.9.2.	Resultados de Recomendación del Cliente CNT E.P.	57

2.10.	Modelo actual de Recursos Humanos de la CNT E.P.....	59
2.10.1.	Mapa actual de Alto Nivel de procesos de recursos humanos.....	61
2.10.2.	Mapa actual de Primer Nivel de procesos de recursos humanos.....	62
2.10.3.	Mapa actual de Segundo Nivel de procesos de recursos humanos.....	62
2.10.4.	Estructura organizacional de la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional.....	67
2.11.	Identificación de productos y servicios actuales de la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional	69
2.12.	Indicadores de procesos actuales de la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional	71
2.13.	Procesos desconcentrados actuales de la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional	72
Capítulo tercero: Situación propuestaí í í í í í í í í í í ..í í í í í í í		73
3.1.	Análisis de datos.....	73
3.1.1.	Análisis del Mercado y Clientes CNT E.P.....	74
3.1.2.	Análisis de Satisfacción del Cliente CNT E.P.	74
3.1.3.	Análisis de la Problemática	76
3.2.	Propuesta de Mejora	77
3.2.1.	Alineamiento Estratégico	77
3.2.2.	Propuesta del nuevo Modelo de Procesos de Recursos Humanos mejorado.....	79
3.2.3.	Propuesta del nuevo Mapa de Alto Nivel de Procesos de Recursos Humanos mejorado.	80
3.2.4.	Propuesta del nuevo Mapa de Primer Nivel de Procesos de Recursos Humanos mejorado.	82
3.2.5.	Propuesta del nuevo Mapa de Segundo Nivel de Procesos de Recursos Humanos mejorado. (Productos y Servicios).	88
3.2.6.	Propuesta de Estructura Organizacional de la Gerencia Nacional de Recursos Humanos por procesos mejorada.....	93
3.2.7.	Procesos desconcentrados de la Gerencia Nacional de Recursos Humanos. í ..	94
3.2.8.	Indicadores por proceso de la Gerencia Nacional de Recursos Humanos. í .	101
Conclusiones y recomendacionesí í ..í í í í í í í í í í í í í í í í		107
Conclusiones		107
Recomendaciones.....		108

Bibliografía	109
--------------------	-----

Índice de Gráficos

Gráfico No 1: Estructura organizacional CNT E.P.....	44
Gráfico No 2: Participación del Mercado del Servicio de Telefonía Fija.....	46
Gráfico No 3: Participación del Mercado del Servicio Móvil Avanzado	47
Gráfico No 4: Participación del Mercado del Servicio de Acceso a	48
Gráfico No 5: Participación del Mercado del Servicio de Televisión por Suscripción..	49
Gráfico No 6: Comparativo Clientes CNT y Total clientes Ecuador Servicio de Telefonía Fija.....	50
Gráfico No 7: Comparativo Clientes CNT y Total clientes Ecuador Servicio Móvil Avanzado SMA	51
Gráfico No 8: Comparativo Clientes CNT y Total clientes Ecuador Servicio Acceso Internet	52
Gráfico No 9: Comparativo Clientes CNT y Total clientes Ecuador Servicio de Televisión por Suscripción.....	53
Gráfico No 10: Cadena de Valor CNT E.P.	54
Gráfico No 11: Modelo actual de recursos humanos CNT E.P.....	60
Gráfico No 12: Estructura organizacional Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional.....	68
Gráfico No 13: Modelo de Procesos de Recursos Humanos mejorado	79
Gráfico No 14: Proceso de Planificación Estratégica de Recursos Humanos.....	83
Gráfico No 15: Proceso de Políticas y Prácticas de Recursos Humanos	84
Gráfico No 16: Proceso Estrategia de la Fuerza de Trabajo	85
Gráfico No 17: Proceso Desarrollo de la Fuerza de Trabajo	85
Gráfico No 18: Proceso Gestión de las Relaciones Laborales y con los Empleados	86
Gráfico No 19: Proceso de Administración de Recursos Humanos	87
Gráfico No 20: Proceso de Desarrollo Organizacional.....	88
Gráfico No 21: Estructura Organizacional de la Gerencia Nacional de Recursos Humanos mejorada.	94

Índice de tablas

Tabla 1: Perspectivas Empresariales.....	43
Tabla 2: Segmentos del Servicio de Telefonía Fija	50
Tabla 3: Segmentos del Servicio Móvil Avanzado SMA	50
Tabla 4: Segmentos del Servicio de Acceso a Internet.....	52
Tabla 5: Segmentos del Servicio de Televisión por Suscripción	53
Tabla 6: Metodología Evaluación Satisfacción de Clientes CNT E.P.....	55
Tabla 7: Resultados de Insatisfacción al Cliente CNT E.P. y relación con proceso comercial, técnico e implicación con recursos humanos	55
Tabla 8: Resumen de Insatisfacción de Clientes aplicables a recursos humanos por servicio	56
Tabla 9: Resultados de Recomendación del Cliente CNT E.P. y relación con proceso comercial, técnico e implicación con recursos humanos	57
Tabla 10: Resumen de Recomendación del Clientes aplicable a recursos humanos por servicio	58
Tabla 11: Mapa actual de Alto Nivel de procesos de recursos humanos.....	61
Tabla 12: Mapa actual de Segundo Nivel de procesos de recursos humanos.....	62
Tabla 13: Productos y servicios actuales de la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional.....	69
Tabla 14: Procesos desconcentrados actuales de la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional.....	72
Tabla 15: Objetivos Estratégicos y Recursos Humanos	73
Tabla 16: Criticidad del Mercado y Clientes de CNT E.P.....	74
Tabla 17: Análisis de Insatisfacción al Cliente y procesos de RRHH.....	75
Tabla 18: Problemática actual Modelo de Recursos Humanos	76
Tabla 19: Objetivos de la Gerencia Nacional de Recursos Humanos	78
Tabla 20: Mapa de Alto Nivel de Procesos de Recursos Humanos mejorado	81
Tabla 21: Mapa de Segundo Nivel de Procesos de Recursos Humanos mejorado	89
Tabla 22: Funciones, productos y servicios desconcentrados en provincias.	94
Tabla 23: Indicadores por proceso de la Gerencia Nacional de Recursos Humanos. ...	101

Introducción

En la actualidad el negocio de las telecomunicaciones tiene el más alto crecimiento y modernización en el mundo a causa de los avances tecnológicos, lo que ha generado que este sector sea uno de los más atractivos para la inversión y el trabajo, escenario que requiere de gran agilidad administrativa para alinearse a los cambios acelerados de la industria.

Justificación

En el Ecuador, la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. es la empresa pública que ofrece servicio de telecomunicaciones. La empresa durante los últimos años ha sufrido un sinnúmero de cambios estructurales y de procesos mediante la fusión de las extintas empresas Andinatel S.A., Pacifictel S.A. y Telecsa S.A., lo que ha causado una inestabilidad en la ejecución de sus operaciones diarias.

Los procesos de recursos humanos no han evolucionado, debido a que han mantenido las políticas y prácticas de las empresas fusionadas. Las metodologías implantadas no cuentan con un análisis que considere las nuevas exigencias de un contexto adecuado, en el cual se identifique el actual rumbo de la empresa, y la necesidad, sobre todo de contar con áreas técnicas especializadas en el negocio de telecomunicaciones, basadas en las mejores prácticas de la industria.

Por lo tanto, si el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa depende en buena parte de las competencias de sus trabajadores para lograr satisfacer los requerimientos del cliente externo, se concluye que la dirección de recursos humanos juega un papel clave, no solo consiguiendo los recursos necesarios que se requiere para este fin, sino también teniendo la visión de retenerlos y desarrollarlos buscando el equilibrio entre las necesidades de los trabajadores y las metas organizacionales.

La aplicación e integración del capital humano es el advenimiento de un hecho que impacta directamente en los resultados organizacionales, confirmando, de esta manera que las personas representan el recurso estratégico, por lo cual se necesita un modelo causal para diagnosticar la totalidad del sistema y comprender lo que realmente impulsa el comportamiento y el desempeño organizacional.

Pronóstico

Si la situación actual de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. se mantiene, las áreas comerciales y técnicas no podrán mejorar su posicionamiento, respecto a sus similares en la misma línea del negocio.

Pregunta

¿Cuál es el modelo óptimo que permita mejorar la operación de recursos humanos en la CNT E.P.?

Hipótesis

Un modelo de recursos humanos socio del negocio, basado en los requisitos del mercado y clientes, con productos y servicios establecidos, medidos a través de indicadores de nivel de servicio, procesos actualizados y mejorados para el área de recursos humanos y una delegación efectiva y procesos desconcentrados en provincias.

Objetivo General

Proponer un modelo de recursos humanos socio del negocio, basado en los requisitos del mercado y clientes, con productos y servicios establecidos medidos a través de indicadores de nivel de servicio, procesos actualizados y mejorados para el área de recursos humanos y una delegación efectiva y procesos desconcentrados en provincias.

Objetivos Específicos

- a) Identificar las exigencias del mercado y clientes respecto a recursos humanos en una empresa de telecomunicaciones.
- b) Identificar los productos y servicios de recursos humanos que exige hoy en día el negocio de telecomunicaciones.
- c) Identificar la estructura organizativa adecuada de recursos humanos para una empresa de telecomunicaciones.
- d) Identificar el modelo óptimo basado en procesos mejorados alineados al nuevo sistema de administración de recursos humanos en la CNT E.P.

- e) Identificar los procesos y delegaciones efectivas de recursos humanos necesarias en provincias.
- f) Identificar los indicadores que permitan establecer el nivel de servicio que se está brindando por recursos humanos.

Fuentes

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizará fuentes primarias para la recopilación de información oral o escrita a través de entrevistas al personal de la empresa de las áreas de recursos humanos, procesos, comercial y técnica, así como fuentes secundarias como instituciones públicas y privadas que realizan investigaciones, informes, estadísticas, estudios, normativas y fuentes adicionales como libros, textos, manuales y otros que contengan temas requeridos para la investigación.

Así mismo se utilizará el método descriptivo ó explicativo ya que se pretende conceptuar sobre la realidad dada por el mercado y clientes de telecomunicaciones lo que permitirá realizar una comparación entre la realidad actual con un escenario mejorado respecto a recursos humanos.

Capítulo primero

Marco teórico

1.1. Las telecomunicaciones

La comunicación entre seres humanos existe desde los inicios de la humanidad la que constantemente ha evolucionado a través de los años. Entre las mayores invenciones para mejorar la comunicación está la telefonía, la que permite comunicarse entre grandes distancias y en tiempo real, seguida de la comunicación digital llamada transmisión de datos, la que incorpora imágenes y sonido a través de las redes.

Las telecomunicaciones en la actualidad son el eje fundamental de los negocios y la vida familiar en el mundo, ya que permiten el acceso al internet mediante infraestructura de redes cada vez más avanzadas como la fibra óptica.

La utilización de la transmisión de datos y acceso a internet, hacen dinámico el negocio de telecomunicaciones, cuyas empresas inmersas en el mismo requieren el dinamismo propio que la competencia en este negocio exige.

Tal como lo describe el autor Sergio Gallardo en su libro Elementos de Sistemas de Telecomunicaciones: «Hoy día vivimos inmersos en una sociedad donde las comunicaciones forman parte de nuestro haber cotidiano. Somos consumidores de servicios de comunicación cada vez que demandamos una información; bien sea a través de la televisión, el teléfono móvil o Internet, entre otros tantos sistemas (Vázquez 2015, 2).»

1.2. Las Tecnologías de la Información y Comunicación en el mundo

La UIT¹ en su Informe sobre la Medición de la Sociedad de la Información de 2017 (Unión Internacional de Telecomunicaciones, UIT, 2017) menciona entre otros que el desarrollo de las TIC² traducen un progreso constante durante la última década referente al crecimiento de la disponibilidad de las comunicaciones, especialmente la telefonía celular y la banda ancha móvil, así mismo menciona que el desarrollo de la infraestructura de banda ancha fija y móvil ha impulsado el acceso a Internet y su utilización, a través de la utilización de los siguientes servicios:

¹ La Unión Internacional de Telecomunicaciones es una agencia especializada adscrita a Naciones Unidas con su sede en Ginebra, la misma comprende: Normalización de Comunicaciones, Radiocomunicaciones y Desarrollo de las Telecomunicaciones. Sus siglas en inglés (*ITU*)

² TIC Tecnologías de la Información y Comunicación. Sus siglas en inglés (*ICT*)

- a) Productos de Telefonía Móvil: Los productos relacionados a redes de telefonía móvil dominan la prestación de servicios básicos de telecomunicaciones, los cuales según UIT superan en usuarios al número de habitantes a escala mundial. Así mismo menciona, que el número de abonados a telefonía fija continúa disminuyendo, y se mantiene particularmente baja en los países menos adelantados.
- b) Productos de Banda Ancha Móvil: Es necesario recalcar que los servicios de banda ancha móvil han registrado un rápido crecimiento debido a la introducción de nuevas tecnologías móviles lo que facilita a los usuarios de estas prestaciones un acceso flexible.
- c) Productos de Banda Ancha Fija: En la actualidad más de la mitad de los hogares en el mundo tiene acceso a Internet, no obstante, UIT señala que la tasa de crecimiento puede haber caído por debajo del 5 por ciento anual. En este dato es necesario precisar que los países desarrollados duplican a los países en desarrollo y quintuplican a los PMA.³
- d) Productos Internet de las Cosas *IoT*⁴: En estos productos se encuentran análisis de micro datos, computación en la nube e inteligencia artificial, lo cuales según menciona la UIT esta tecnología conectará no solo a personas, organizaciones y recursos de información, sino también a objetos dotados de capacidades de detección, procesamiento y comunicación de información digital, lo cual permitirá reducir los costos fijos de la infraestructura de TIC en beneficio de las organizaciones pequeñas y medianas. Así mismo menciona que las IoT implementarán herramientas para industrias como la manufactura, la agricultura de precisión, el gobierno, la educación, la asistencia sanitaria, las ciudades inteligentes y el transporte inteligente.
- e) Infraestructura: El crecimiento acelerado del uso de datos, repercutirá en la necesidad de que las redes soporten los diversos niveles de calidad de servicio exigidos por los usuarios y las aplicaciones para brindar una conectividad robusta.

Respecto a los puntos que anteceden, la UIT menciona que los operadores de red y los usuarios deberán adaptar sus modelos comerciales para poder aprovechar las

³ PMA Países Menos Adelantados

⁴ IoT Internet de las Cosas. Sus siglas en inglés *IoT Internet of Things*, es un sistema de dispositivos de computación y digitales interrelacionados.

oportunidades de la evolución digital, lo que conlleva a crear condiciones ideales para la innovación, mejora y experimentación empresarial para mitigar los desafíos existentes en las compañías que ofrecen servicios de telecomunicaciones.

1.3. Estrategia Empresarial

La estrategia ha existido desde la antigüedad, y ha sido la aliada de ejércitos, grandes empresas, equipos de fútbol, ajedrez entre otros, buscando siempre sobrevivir a través de un plan, el contar con una estrategia significa tener la capacidad para observar el mundo y analizarlo a corto plazo y la habilidad para prever las consecuencias a largo plazo. El autor Octavio Reyes menciona que *“el futuro pertenece a aquellos que ven posibilidades antes de que resulten obvias y que manejen con eficacia recursos y energías para lograr o evitar algo.”* (Reyes, 2012, pág. 9), lo que obedece a que se aplique una estrategia en el ámbito empresarial.

“A la definición de la estrategia le sigue un proceso de planificación, en el cual se especifican acciones, responsabilidades y recursos, y un posterior seguimiento y control formal de la ejecución.” (Francés, 2006, pág. 27)

Es necesario mencionar que *“La estrategia de una empresa describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas, clientes y ciudadanos.”* (Kaplan & Norton, 2014, pág. 30)

1.3.1. Planeación Estratégica

Entre varios autores coinciden en que: *“La planeación es el proceso sistemático y estructurado para utilizar la inteligencia de la organización en la búsqueda de respuestas a preguntas vitales para su diseño, estructura, diseño y control, que considera la dinámica del cambio social tanto en el entorno actual como en un escenario futuro.”* (Benjamín & Fincowsky, 2009, pág. 14)

En sí la planificación estratégica no hace más que identificar las oportunidades y amenazas del entorno anticipando lo que la competencia o actores se encuentren ejecutando, y de la misma manera determinar las fortalezas y debilidades, de tal modo que se cuente con un entorno completo de la empresa.

1.3.2. Componentes de la Planeación Estratégica

Existen distintos autores y metodologías para establecer la Planeación Estratégica, sin embargo según Benjamín y Fincowsky en su libro Organización de Empresas, nos dan varios conceptos básicos de los componentes, entre los que tenemos:

- a) Visión. Declaración fundamental de valores, logro de aspiraciones comunes, nivel de compromiso y espíritu de equipo.
- b) Misión. Enunciado que se constituye en guía de actuación que enlaza lo deseado con lo posible.
- c) Objetivo. Propósito o fin que orienta las acciones para traducir el objeto de una organización en resultados.
- d) Metas. Unidades de medida que relacionan recursos y acciones con objetivos.
- e) Estrategias. Conjunto de compromisos y acciones integrados y coordinados diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva.
- f) Procesos. Conjunto ordenado de etapas que sistematizan e imprimen cohesión a las acciones de la organización para transformar insumos en productos y servicios de calidad.
- g) Políticas. Guías básicas de carácter general que orientan las acciones para normar la gestión de una organización.
- h) Procedimientos. Técnica que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para cumplir con una función, actividad o tarea.
- i) Programas. Agrupación de diversas actividades a las que se asigna tiempo y recurso para su realización.
- j) Enfoques. Forma de visualizar áreas de influencia que relaciona procesos con funciones.
- k) Niveles. Definición del área de responsabilidad en función de la cadena escalar de autoridad.
- l) Horizonte. Recurso para definir la espacialidad y temporalidad de las acciones de una organización.

1.3.3. Concepto de Mejora y Óptimo

La alineación estratégica debe ser efectuada en una empresa, de tal manera que la misma sea comunicada y entendida por todo el personal y las actividades sean

enfocadas en su cumplimiento. Para el autor Espinosa de los Monteros «Uno de los ejemplos más claros de falta de alineación que con frecuencia se da en las organizaciones son las actividades de mejora operacional, que al no estar alienadas con la estrategia no tienen el impacto deseado.» (Espinosa de los Monteros, 2008, pág. 17)

El autor Porter menciona: «La eficacia operacional y la estrategia son ambas esenciales para un desempeño superior, lo cual es, después de todo, el objetivo primario de la organización. Pero ambas trabajan muy diferentes [í] La eficacia operacional significa desempeñar actividades similares mejor que los rivales [í] En contraste, posicionamiento estratégico significa desempeñar actividades diferentes o desempeñar actividades de manera diferente a los rivales.» (Porter, What is Strategy?, 1996, pág. 61)

Es decir, una vez que existe el alineamiento estratégico, la ejecución de procesos o actividades diferentes a los rivales significa una mejora, y dicha mejora por ende significa procesos óptimos basados en la eficacia operacional.

1.3.4. Estrategia y Estructura

La estructura de una organización se encuentra plasmada en el organigrama que corresponde a la representación gráfica de los procesos y tareas de la organización, según el autor Richard L. Daft, los tres componentes claves en la definición de la estructura de la organización son:

- a. «La estructura de la organización designa las relaciones formales de reporte, incluso el número de niveles en la estructura jerárquica y el tramo de control de gerentes y supervisores.
- b. La estructura de la organización identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y de éstos en la organización total.
- c. La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectivas de esfuerzos en todos los departamentos (Daft 2000,202).»

La estrategia de la empresa marca la pauta para que la estructura organizacional se organice de tal manera que se tome en cuenta sus productos, servicios, tipo de clientes, mercado y proveedores, haciendo que la estructura organizacional sea flexible para la toma de decisiones en el menor tiempo posible.

La estructura organizacional corresponde al vehículo a través del cual la organización realizará la implementación y ejecución de la planeación estratégica, «el diseño de la estructura debe responder a la estrategia. De no ser así, la organización

operará de manera ineficiente, y puede, poner en riesgo el logro de sus objetivos.ö (Francés, 2006, pág. 28).

Así mismo el autor Antonio Francés menciona que: öUna nueva estrategia genera modificaciones en la estructura organizacional, y se debe reflejar en su cultura. Sin embargo, la estructura establece límites a la definición de estrategias, ya que la organización no puede adoptarlas sin tomar en cuenta los recursos de los cuales dispone. La estructura determina cómo se desagrega la estrategia.ö (Francés, 2006, pág. 28).

De ahí la relación clara entre estrategia y estructura, ya que el hecho que exista una nueva planificación estratégica o un ajuste a la misma, debe ser soportada por cambios organizativos en la estructura de la empresa, para que los roles y responsabilidades estén articulados directamente para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

1.4. Administración de Procesos

Es importante realizar la definición estratégica de la estructura organizacional de una empresa, de tal manera que las actividades que agregan valor al cumplimiento de los objetivos se encuentren alineadas, cabe mencionar que la manera en que se estructura una organización debe basarse en la identificación y definición de procesos y en el rediseño de los mismos. Para el autor Espinosa de los Monteros la importancia radica en que:

Una vez que se tengan estructurados los procesos será relativamente más fácil saber en cuáles de ellos la organización es öbuenaö y en cuáles no, de tal forma que la posición competitiva definirá de qué manera la estrategia estará soportada por las operaciones y si a partir de un rediseño se logrará tener fortalezas en los procesos del negocio o en los procesos de soporte más importantes, o si será necesario buscar un socio tecnológico, logístico o de otra naturaleza dado que en esos procesos la organización no es fuerte; la sinergia con dichos socios será deseable si se pretende cumplir con lo que la dirección organizacional dicta. (Espinosa de los Monteros, 2008, pág. 111)

Es necesario verificar de la misma manera la factibilidad de que un proceso de soporte está en la capacidad de generar un valor agregado para la organización y el mismo sea una fuente adicional de ingresos.

1.4.1. Concepto de Proceso

Existen varios criterios, acerca del concepto de procesos, entre ellos:

Para James Harrington proceso es: öCualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente

externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos. (Harrington, 1995, pág. 9)

Según el autor José Pérez un proceso es: "Secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente." (Pérez Fernández de Velasco, 2010, pág. 51)

1.4.2. Cadena de Valor

La manera en la cual se establece la importancia del conjunto de actividades que agregan valor en una compañía se lo conoce como Cadena de Valor.

Michael E. Porter menciona en su libro Ventaja Competitiva que la Cadena de Valor contribuye a identificar las fuentes de la ventaja competitiva.

La Cadena de Valor está usualmente constituida por dos tipos de actividades: primarias que hacen referencia a los procesos que agregan valor y las actividades de apoyo que son aquellas que ayudan a la consecución de las actividades primarias.

1.4.3. Modelo de Procesos

El autor Armando Espinosa de los Monteros nos menciona que: "Una organización centrada en proceso se puede establecer, metodológicamente, a través de cuatro modelos donde se vaya creando la estructura a partir del cliente, considerando sus necesidades y requerimientos." (Espinosa de los Monteros, 2008, pág. 121)

- a) Modelo del Cliente: Es necesario establecer las relaciones entre la compañía o área interna y sus diferentes clientes.

Es un gráfico en el cual es necesario contar con las interacciones de la compañía o área interna con los clientes internos y externos, de tal manera que se pueda establecer un ciclo o transmita la manera adecuada de que se interrelacionen los macro procesos.

- b) Mapa de Alto Nivel: Identifica los Procesos para organizar y aplicar el Modelo del Cliente.

Para la identificación de los Procesos es necesario realizar una revisión del inicio y finalización de los mismos con su alcance, usualmente para obtener una definición clara de los mismos se hace referencia a mapas de referencia y sus contenidos.

- c) Mapa de Primer Nivel: Describe los subprocesos, y sus interacciones, define límites, entradas y salidas.

Este mapa describe a nivel de detalle las interacciones de los subprocesos, es necesario utilizar la metodología IDEF0, que establece el nivel de detalle de los subprocesos.

- d) Mapa de Segundo Nivel: Describe los subprocesos con las respectivas tareas y productos.

Este mapa describe cada uno de los procesos a nivel de detalle con las tareas y productos que se requiere para su operación.

1.5. Procesos de telecomunicaciones

Para lograr cumplir con las estrategias del negocio, las empresas de telecomunicaciones requieren un enfoque para el diseño, planificación, implementación y gestión de una arquitectura empresarial adecuada, es por ello que en 1988 un grupo de empresas proveedoras de servicios de telecomunicaciones crearon el Foro de Gestión de Telecomunicaciones, conocido por sus siglas en inglés *TMForum*⁵, el cual tiene como visión principal acelerar la disponibilidad de productos para gestión de la red.

El *TMForum* ha desarrollado desde entonces una serie de documentos que contienen las mejores prácticas de las empresas de telecomunicaciones a nivel mundial, entre ellos el marco de referencia de procesos *eTOM*⁶, tal como lo establece la Unión Internacional de Telecomunicaciones UIT⁷ en su publicación Mapa de Telecomunicaciones Mejorado: òel mapa de operaciones de telecomunicación mejorado ha sido desarrollado por el Foro de gestión de las telecomunicaciones (*TMF, Telemanagement Forum*) como marco de referencia para clasificar las actividades de negocio de un proveedor de servicios.ö (Unión Internacional de Telecomunicaciones, UIT, 2005, pág. 1)

El *eTOM* pretende estandarizar los procesos de telecomunicaciones a través del alcance de cada uno, el mismo está conformado de la siguiente manera:

- Estrategia, Infraestructura y Productos *SIP*⁸;
- Operaciones *OPS*⁹; y

⁵ TMForum Foro de Gestión de Telecomunicaciones, sus siglas en inglés: TeleManagement Forum.

⁶ eTOM Mapa de Operaciones de Telecomunicaciones mejorado, por sus siglas en inglés: Enhanced Telecom Operation Map.

⁷ UIT Unión Internacional de Telecomunicaciones, sus siglas en inglés ITU.

⁸ .SIP Estrategia, Infraestructura y Productos, sus siglas en inglés: Strategy, Infrastructure and Product.

- Estrategia empresarial EM^{10} .

Esta agrupación contiene a su vez hasta tres niveles adicionales, y constan las interacciones entre los procesos lo que permite comprender de una manera amigable la organización de una empresa de telecomunicaciones.

Entre los procesos que menciona *eTOM* dentro de estrategia empresarial constan: estrategia y planificación corporativa, gestión de riesgo empresarial, gestión financiera y activos, gestión de efectividad empresarial, gestión de relaciones accionistas y externos, gestión del conocimiento e investigación y gestión de recursos humanos. Ver anexo 1.

1.5.1. Procesos de Gestión de Recursos Humanos según eTOM.

eTOM explica claramente las definiciones y alcances de los procesos de gestión de recursos humanos, especialmente se refiere a que éstos son los procesos que proporcionan el escenario de procesos de recursos humanos idóneo para lograr el cumplimiento de la estrategia de la empresa de telecomunicaciones.

La Unión Internacional de Telecomunicaciones menciona que "Los procesos gestión de recursos humanos proporcionan, los niveles de las estructuras salariales, coordinan las directrices para la valoración de resultados y las compensaciones o incentivos, así como para fijar la política en relación con la gestión de personas, programas de beneficios para los empleados, entre otros.

Además, soporta la definición organizacional de la empresa y coordina sus reorganizaciones." (Unión Internacional de Telecomunicaciones, UIT, 2005, pág. 38)

Es decir, considera la gestión de recursos humanos desde la visión estratégica de la empresa como negocio y planifica estratégicamente los recursos humanos para alinear sus procesos hacia la consecución de los objetivos empresariales a través de políticas, estrategias, desarrollo de talento humano y la relación e interacción con ambientes internos y externos, fomentando el crecimiento del capital humano.

Los procesos de gestión de recursos humanos son:

a) Políticas y prácticas de recursos humanos

eTOM menciona que: "Las políticas y prácticas de recursos humanos incluyen los procesos que soportan la gestión de las personas en toda la empresa, por ejemplo, valoración de resultados, políticas de remuneración, niveles de remuneración,

⁹ OPS Operaciones, por sus siglas en inglés: Operations

¹⁰ EM Gestión Empresarial, por sus siglas en inglés: Enterprise Management.

complementos, beneficios, salud y seguridad ocupacional, igualdad de oportunidades de empleo, directrices sobre compensaciones, código de conducta, directrices para la contratación y despido, medida y gestión de la satisfacción del empleado, etc. (Unión Internacional de Telecomunicaciones, UIT, 2005, pág. 39)

b) Desarrollo organizacional

Desarrollo organizacional realiza el proceso que da soporte en las actividades para ejecución de implantaciones de reorganizaciones, en las que incluyen los procesos de gestión del cambio; adicionalmente pueden incluir procesos que den soporte organizacional como responsabilidad corporativa.

eTOM establece que: "Los procesos desarrollo organizacional soportan la definición de la organización de la empresa y coordinan sus reorganizaciones. Estos procesos pueden aplicarse a la organización en su conjunto, pueden definir la organización de cada unidad de negocio o pueden al menos garantizar la coherencia y/o el soporte de procesos específicos que definen la organización de una unidad de negocio individual en cualquier área de la empresa." (Unión Internacional de Telecomunicaciones, UIT, 2005, pág. 39)

c) Estrategia de la Fuerza de Trabajo

Es el proceso estratégico del manejo y desarrollo del talento humano, dentro de estos se encuentran: desarrollo de competencias, desarrollo de carrera y capacitación.

El marco de referencia indica:

Dirige las estrategias globales sobre la plantilla de la empresa, incluyendo su desarrollo y ejecución en el ámbito de cada unidad de negocio.

Los procesos Estrategia de la Fuerza de Trabajo determinan las estrategias globales sobre la plantilla de la empresa, incluyendo su desarrollo y ejecución en el ámbito de cada unidad de negocio. Incluyen entender cabalmente los requisitos del negocio y la definición de competencias y habilidades exigibles a los recursos humanos. Los procesos definen los requisitos para modelar las competencias, la aplicación de un perfil, el diseño global del puesto de trabajo, en enfoque para la satisfacción del empleado. Estos procesos desarrollan las estrategias necesarias para garantizar que se dispondrá del tipo, cantidad y calidad correctos de empleados en la ubicación adecuada para el desarrollo de negocios futuros. Estos procesos, trabajando con el resto de las áreas de la empresa, determinan los cambios necesarios en la plantilla de la empresa y las estrategias para realizar dichos cambios. (Unión Internacional de Telecomunicaciones, UIT, 2005, pág. 39)

d) Desarrollo de la plantilla

eTOM menciona que el proceso de Desarrollo de la Plantilla:

Facilita el desarrollo de los empleados para satisfacer las necesidades del negocio.

Los procesos desarrollo de la plantilla se centran en el desarrollo de los empleados para satisfacer la necesidad del negocio. Estos procesos incluyen el modelado de competencias, evaluación de habilidades, definición de los perfiles de los puestos de trabajo, planificación de la sucesión, desarrollo e impartición de formación, desarrollo de carreras profesionales, diseño del trabajo, reclutamiento de personal.

Estos procesos soportan tanto a la empresa en su conjunto como las necesidades individuales de las unidades de negocio o áreas funcionales. (Unión Internacional de Telecomunicaciones, UIT, 2005, pág. 39)

e) Gestión de las relaciones laborales y con los empleados

El marco de referencia indica que:

Gestiona las relaciones con los empleados a nivel de empresa y de determinados colectivos de empleados.

Los procesos de gestión de las relaciones laborales y con el empleado se centran en las relaciones con los empleados a nivel de empresa y de determinados colectivos de empleados. Los procesos de relaciones laborales incluyen la definición de las condiciones de empleo, el desarrollo de los contratos laborales, las negociaciones con los sindicatos, la gestión de arbitraje, etc. Los procesos de relaciones con los empleados abarcan diversos tipos de procesos, como por ejemplo, los programas de terapia, interfaces con colectivos de empleados, participación de empleados en actividades de la comunidad y en obras benéficas en nombre de la compañía, etc. (Unión Internacional de Telecomunicaciones, UIT, 2005, pág. 39)

1.6. Administración de recursos humanos

Es la era del conocimiento y esto implica conformar equipos laborales que trabajan de forma colaborativa con una visión compartida, innovando, creando y aplicando el conocimiento con apoyo en las nuevas tecnologías. El único fin es trascender basados en el logro de objetivos puntuales, lo cual depende en alto grado del compromiso de las personas y organizaciones para concebir una cultura de trabajo eficiente con inclusión y sustentabilidad ambiental. En este sentido, la gestión del talento humano ha pasado por diferentes enfoques y planteamientos, sean estos sistémicos, constructivistas u otros; sin embargo, la era del conocimiento, exige un verdadero cambio de estrategia.

La gestión de recursos humanos, asume como un proceso flexible donde las personas son protagonistas de la transformación social, trabajan de manera colaborativa y se enfocan en una visión compartida, articulando las diferentes áreas. Es así como, en este nuevo entorno social, la gestión del conocimiento es el proceso por el cual las personas desarrollan sus potencialidades para resolver los problemas del contexto mediante la colaboración. Por lo tanto, la gestión de recursos humanos se orienta en potenciar el desempeño futuro y desarrollo apropiado de habilidades del capital humano

de las organizaciones, atando los objetivos individuales con la estrategia de negocios, incorporando y ejecutando procesos alineados a los cambios de época.

La gestión de recursos humanos debe posicionarse en las organizaciones como un nuevo liderazgo estratégico que logre implementar modelos alineados a los objetivos del giro de negocio para generar una ventaja competitiva en medio de la economía mundial cambiante.

1.6.1. Objetivos de la gestión de recursos humanos

La administración de recursos humanos sufre una variante importante respecto a su alcance y objetivos, principalmente en lo que se refiere a su verdadero valor agregado dentro de una organización. El nuevo mundo laboral requiere un cambio dramático en sus estrategias de liderazgo, talento y recursos humanos. Las organizaciones transforman e innovan sus programas de recursos humanos con el fin de desarrollar líderes potenciales y construir habilidades y competencias que permitan atraer, desarrollar y retener talentos comprometidos; además de impulsar mejoras en la productividad para cambiar a las organizaciones, haciéndolas más eficientes, productivas, y rentables.

La real necesidad de las empresas ha variado con el tiempo y es ahora cuando los cambios suceden a pasos agigantados, por tanto se requiere una conversión completa del capital humano para que se transforme en un socio del negocio, y que sea visualizado como tal; esto se da principalmente por la gran competitividad en el mercado, la evolución de la mano de obra y tecnología, la calidad de los productos y valor agregado en los servicios, así como la búsqueda del equilibrio por parte de los empleados respecto a la vida laboral y familiar. Lo expuesto, nos lleva a un análisis de las interrelaciones entre los elementos de una empresa para la consecución de objetivos comunes, mediante la generación de procesos secuenciales; concatenación de las políticas de recursos humanos con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

Es importante señalar que la nueva visión de la administración de recursos humanos busca conseguir en el menor tiempo posible los objetivos del negocio; la autora Martha Alles, define a la administración de recursos humanos, como ñla acción de administrar, y administrar en su primera aceptación: gobernar, regir, aplicar. Administración de recursos humanos hace al manejo integral del capital humano, a su gobiernoñ. (Alles, 2008, pág. 19) Dicho concepto refiere específicamente al manejo del

capital, dicho no como el recurso, sino como un valor agregado de la organización, por la inversión que conlleva al manejo del desarrollo del talento humano; así como, la educación, competencias adquiridas y conocimientos que cada persona obtiene a través de la experiencia profesional vivida en una empresa, misma que corresponde a una inversión para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

1.6.2. Funciones de la administración de recursos humanos

Las funciones de la administración de recursos humanos se han enfocado a efectuar procesos ya pre establecidos: reclutamiento y selección, pagar salarios, capacitar, evaluar desempeño, vigilar que los pagos sean correctos, control de la higiene y seguridad del empleado.

Es preciso que el área de recursos humanos deba tener en cuenta los siguientes retos, según la autora Martha Alles:

- Los empleados deben ser competitivos.
- El área de Recursos Humanos debe ser absolutamente profesional: no se puede improvisar.
- Los recursos humanos se miden en resultados financieros.
- Recursos Humanos debe crear valor, no reducir costos.
- Recursos humanos debe crear compromiso, no cumplir una función de vigilancia sobre el personal. (Alles, 2008, pág. 27)

Las funciones anteriormente mencionadas, corresponden a los retos en los cuales el área de recursos humanos debe enfocarse y gestionar en sus acciones diarias, esto permitirá cumplir con los objetivos empresariales y a la vez se mantendrá como un área estratégica que incremente el valor del capital humano.

Para cumplir a cabalidad con las funciones, éstas se agrupan según su objeto y alcance; uno de los agrupamientos de dichas funciones que menciona Alles es: "Oficina de personal, es aquello que se relaciona con todo lo que una organización debe realizar para cumplir adecuadamente con las leyes vigentes en el país donde están radicadas sus operaciones (Alles 2008, 22)". La misma se compone de:

- Relaciones Industriales, cuidado de la relación con los gremios o sindicatos.
- Administración, aspectos administrativos en general: liquidación de haberes, control de ausentismos; etc.

De la misma manera existe una agrupación adicional denominada por Alles como área de capital humano, la cual es integrada por las siguientes funciones y buenas prácticas:

- Desarrollo de personas, formación, planes de carrera, planes de sucesión, desarrollo de competencias.
- Empleos, atracción, selección, incorporación e inducción de personas.
- Compensaciones, revisiones de salarios, políticas de beneficios, encuestas salariales para comparar con el mercado.
- Otras, comunicaciones internas, relaciones con los empleados, intranet (concerniente a recursos humanos), etc.

Estos agrupamientos de funciones permiten la ejecución de cada uno de los procesos de recursos humanos de una manera ordenada, enfocados en la gestión propia y especialización de los mismos, lo que dinamiza, agiliza y flexibiliza la administración.

1.6.3. Ubicación del área de recursos humanos dentro de la organización

La ubicación del área de recursos humanos dentro de la organización depende de la estrategia de la empresa para dar importancia a la misma, en el caso que el gerente de recursos humanos tenga el mismo nivel y reporte a la gerencia general que el gerente de ventas o gerente de operaciones, pues se entiende que la organización valora y preserva su capital humano, de tal manera que también participa y contribuye directamente con los objetivos estratégicos de la empresa.

La autora Martha Alles nos menciona que: "recursos humanos es línea dentro de su área, es decir, respecto del propio equipo, y es staff respecto de las otras gerencias de la empresa (Alles 2008, 22)". Es decir; que todas las áreas de la organización utilizan los procesos de recursos humanos, ya que dentro de su operación diaria tiene que seleccionar, evaluar, capacitar a sus colaboradores, sin embargo, el área de recursos humanos ejecuta procesos propios que aportan al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

1.6.4. Estrategia de recursos humanos

La estrategia de recursos humanos es la continuidad de la estrategia empresarial, la realización de la sinergia y el entendimiento para plasmar los objetivos empresariales.

Es por ello que el desarrollar el potencial estratégico de las personas que integran una organización requiere un fuerte compromiso del área de recursos humanos con los planes estratégicos de la misma. (Alles, 2008, pág. 26)

El líder del área de recursos humanos tiene la tarea principal de elaborar metodologías y organización interna de trabajo que permitan aterrizar la estrategia organizacional.

1.6.5. Planificación de recursos humanos

La importancia de la planificación de recursos humanos va de la mano como socio estratégico de las áreas de ventas y operaciones planeando incorporaciones, desvinculaciones, desarrollo de competencias y adquisición de nuevos conocimientos entre los principales.

En la actualidad la planificación de recursos humanos se ha convertido en una norma de cumplimiento obligatorio en las empresas del sector público, este proceso debe alinearse con las áreas propias del negocio, ya que recopila información y la usa para apoyar las decisiones de la alta dirección y apoya en el logro de los objetivos.

Los principales pasos para una planeación de recursos humanos son:

- Realizar un inventario de la nómina.
- Determinar la nómina que realmente necesita.
- Comparar el inventario con la nómina necesaria.
- Determinar el aprovisionamiento externo o interno.
- Determinar necesidades de capacitación y desarrollo de competencias.
- Determinar cursos de acción con personas que quedarán fuera de la nómina (Alles 2008, 34).

1.7. Recursos Humanos Socio del Negocio. (*Human Resources Business Partner HRBP*¹¹)

El concepto de *HRBP* que nos mencionan las autoras Barbara Kenton y Jane Yarnall es: "alguien que mantiene una fuerte conexión con los empleados y el lado operacional del negocio, a la vez se enfoca en objetivos estratégicos e influye en otros." (Kenton & Yarnall, 2010, pág. 2)

¹¹ HRBP Recursos Humanos Socio del Negocio, por sus siglas en inglés: Human Resources Business Partner.

Es por ello que un líder o gerente de recursos humanos que desee realizar una transformación del área y ser socio del negocio, debe empezar por agregar valor a los procesos primarios, y en sí al negocio.

Tal como lo mencionan los autores Ian Hunter, Jane Saunders y Simon Constance, "Si Recursos Humanos busca apoyar al negocio en sus objetivos estratégicos, deben definir y documentar una Estrategia de Recursos Humanos, es el requisito mínimo de entrada al debate estratégico en la Sala del Consejo" (Hunter, Saunders, Boroughs, & Constance, 2012, pág. 6).

Con esta nueva visión se ha vuelto necesario que el departamento de recursos humanos conozca, entienda y sea un difusor de las estrategias de la empresa, de esta manera se vuelve un socio del negocio que traslada las políticas y objetivos operativos de recursos humanos dentro de la compañía.

El autor Dave Ulrich menciona la fórmula de un Socio del Negocio:

"Socio de Negocios = Socio estratégico + Experto Administrativo + Adalid de los Empleados + Agente de Cambio" (Ulrich, 2006, pág. 77)

Para definir el concepto de Ulrich, es necesario tomar en cuenta que el hecho de ser un Socio de Negocios se debe cumplir con los cuatro roles descritos según el siguiente detalle:

Los socios estratégicos son socios de negocios porque orientan los sistemas de RR.HH. de acuerdo con la estrategia de negocios y fijan prioridades de RR.HH. para una entidad de negocios. Los expertos administrativos son socios de negocios porque hacen que sus empresas ahorren dinero gracias a un diseño y aporte más eficiente de sistemas de RR.HH. Los adalides de los empleados son socios de negocios porque garantizan que se mantenga alta la contribución de los empleados a la empresa, en términos de dedicación y competencia de dichos empleados. Los agentes de cambio son socios de negocios porque ayudan al desarrollo de dichos negocios en las transformaciones, y a adaptarse a condiciones comerciales cambiantes. (Ulrich, 2006, pág. 78)

Es decir, el ser un Socio del Negocio requiere que Recursos Humanos pueda diagnosticar reingeniería, una buena comunicación con los empleados y el cambio de cultura, el Socio del Negocio de Recursos Humanos agrega definitivamente valor a la empresa a través de la ejecución de la estrategia, la eficiencia administrativa, el desarrollo y productividad de los empleados y el cambio cultural

El perfil de un empleado *HRBP* es el de un profesional experto del negocios, que conoce y domina la estrategia y objetivos empresariales, así como políticas, procedimientos y metodologías de Recursos Humanos de una empresa, su misión es la difundir, implantar y asegurarse del cumplimiento de lo mencionado anteriormente en el las áreas de procesos primarios, convirtiéndose en un consultor interno del área, es decir un aliado estratégico con soluciones claras, flexibles y a tiempo.

Es importante señalar que el rol del *HRBP* no desplazará a los macro procesos de Recursos Humanos sino que ocupará la posición entre los requerimientos del negocio o cliente interno, y los procesos administrativos y de gestión de recursos humanos, es un claro complemento a la administración típica de Recursos Humanos.

1.8. Diseño de estructuras organizacionales

Las organizaciones están conformadas por personas que se interrelacionan para ejecutar funciones específicas a través de unidades o departamentos; éstas son creadas, diseñadas y formadas usualmente por el nivel ejecutivo, representante de la alta dirección, que determina el rumbo y objetivos que tendrá la empresa, para lo cual requieren una estructura flexible adaptable a un ambiente cambiante que permita la consecución los objetivos planteados.

El Banco Interamericano de Desarrollo menciona que: "Por estructura organizacional se entiende la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos." (Banco Interamericano de Desarrollo, 2002, pág. 53)

1.8.1. Tipos de diseño de estructura organizacional

Para el diseño de estructura organizacional existen varios tipos que pueden ser utilizados, entre los más conocidos encontramos:

a) Estructura Funcional

La característica principal de este tipo de estructura es que: "cada subordinado recibe órdenes, asistencia e instrucciones de varios jefes diferentes, cada uno de los cuales desarrolla una función particular." (Gil, 2007, pág. 241)

b) Estructura Divisional

Respecto a ésta estructura Daft menciona: "La característica distintiva de una estructura divisional es que el agrupamiento se basa en los productos de la organización." (Daft, 2000, pág. 217)

c) Estructura Geográfica

Esta estructura se caracteriza por la división geográfica por regiones o países incluyendo todas las funciones requeridas para operar y vender en su zona de influencia.

d) Estructura Híbrida

Este tipo de estructura atiende criterios que pertenecen a los otros tipos, es decir incluye productos y función o producto y geografía.

e) Estructura Matricial

Esta estructura permite que la estructura de productos y la estructura funcional coexistan al mismo tiempo. Los gerentes tiene la misma autoridad dentro de la organización y los empleados se reportan a ambos.

En la realización del diseño es primordial utilizar una estructura flexible y con enfoque en la estrategia de la organización con el fin de lograr los resultados esperados tal como lo dice el autor Richard L. Daft: "Desde el punto de vista práctico, muchas estructuras en el mundo real no existen en una forma funcional, divisional o geográficas puras. La estructura de una organización puede ser de enfoque múltiple, ya que atiende al mismo tiempo criterios de productos y función o producto y geografía." (Daft, 2000, pág. 220)

1.9. Indicadores de recursos humanos

La gestión de la administración de los procesos de recursos humanos, requiere un seguimiento a través de mediciones que permitan la toma de decisiones de manera objetiva y ágil, es por ello que contar con indicadores por procesos facilitará la gestión y operación de recursos humanos. Un indicador es un parámetro de medición cuantitativa. Entre los indicadores fundamentales para la gestión de recursos humanos, la autora Martha Alles menciona los siguientes:

•Indicadores básicos

- Head-count (cantidad de personas en relación de dependencia);
- Rotación y retención de personal;
- Ausentismo;
- Siniestralidad;

- Grados de riesgo.

Indicadores organizacionales

- Efectividad;
- Compensación;
- Beneficios;
- Reclutamiento y selección;
- Capacitación;
- Plan de sucesión;
- Altos potenciales.

Indicadores de planeamiento del negocio

- Efectividad gerencia;
Plan de carrera;
- Altos potenciales (Alles 2008, 39-40).ö

Capítulo segundo

Análisis situación actual

2.1. Datos Generales

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P., es la empresa de telecomunicaciones del Estado Ecuatoriano. Brinda los servicios de telefonía fija, telefonía móvil y televisión, mediante la marca CNT. Todos sus productos son enfocados a los segmentos corporativos, pymes, masivos y sociales.

El nivel de clientes de CNT E.P., actualmente pertenece en un 95% a usuarios de servicios fijos, debido a sus antecedentes de monopolio en este sector, a diferencia de su negocio móvil, el mismo tiene dos grandes competidores a nivel mundial.

En el año 2010 la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. se presenta al País y al mundo como una empresa moderna, eficiente y altamente competitiva, enfocada en alcanzar el éxito como resultado del trabajo en equipo y la corresponsabilidad de todos quienes forman esta compañía, guiados por valores corporativos.

Conociendo que las telecomunicaciones responden a un negocio de alta dinámica y competencia, CNT E.P., trabaja en el diseño, producción y oferta de servicios innovadores, adaptados a las exigencias del mercado interno y externo y adopta decisiones agresivas para competir con estándares de calidad, acordes a las exigencias de un mundo globalizado.

CNT E.P. ofrece las más variadas herramientas de comunicación que la convierten en una institución vital para el desarrollo de las telecomunicaciones en el País. La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. ha cambiado durante su existencia de acuerdo a las exigencias del negocio de telecomunicaciones, desde sus inicios en la transmisión de llamadas directas de los clientes en los primeros años, hasta convertirse en la actualidad en un prestador de soluciones completas e integrales para la adquisición, servicio y mantenimiento de sus clientes en los servicios de telefonía, internet y televisión.

2.2. Filosofía de la Organización

Misión: "Brindamos a los ecuatorianos la mejor experiencia de servicios convergentes de telecomunicaciones y TICs, para su desarrollo e integración al mundo, impulsando el crecimiento de nuestra gente y creando valor para la sociedad."¹²

Visión: "Ser la empresa líder de servicios convergentes de telecomunicaciones y TICs del Ecuador, a través de la excelencia en su gestión, el valor agregado y la experiencia que ofrece a sus clientes; que sea orgullo de los ecuatorianos."¹³

Valores:

- Trabajamos en equipo: en CNT E.P., trabajamos en equipo, con eficacia, profesionalismo y pro actividad, sumando esfuerzos individuales que se apuntan a cumplir las metas de nuestra organización.
- Actuamos con integridad: en CNT E.P. promovemos la honestidad en nuestros actos, trabajamos con responsabilidad social e intolerancia frente a la corrupción.
- Estamos comprometidos con el servicio: en CNT E.P. mantenemos un compromiso de servicio enfocado en nuestros clientes y en la satisfacción de sus necesidades.
- Cumplimos con los objetivos empresariales: en CNT E.P. alcanzamos nuestros objetivos mediante la innovación permanente y flexibilidad empresarial para adaptarnos a nuevos entornos y exigencias del mercado.
- Somos socialmente responsables: en CNT E.P. valoramos nuestra identidad institucional y la fomentamos mediante responsabilidad social y compromiso con la ciudadanía.¹⁴

2.3. Estrategia Empresarial

La CNT EP cuenta con una Planificación Empresarial 2017 ó 2021, la misma que está alineada a:

- Plan Nacional de Desarrollo 2017 -2021, el cual contiene: Ejes, Objetivos Nacionales, Políticas, Indicadores y Metas, emitidas por el Consejo Nacional de Planificación.
- Política Sectorial Telecomunicaciones, la que contiene Políticas e Indicadores y Metas, emitida por el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información.

El documento llamado Plan Estratégico Empresarial CNT EP 2017 ó 2021, contiene entre otros: Misión ó Visión, Ejes, Perspectivas, Objetivos Estratégicos, Estrategias Empresariales e Indicadores y Metas.¹⁵

Las Perspectivas Empresariales por CNT EP son las siguientes:

¹² Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.

¹³ *Ibíd.*

¹⁴ *Ibíd.*

¹⁵ Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.

Tabla 1: Perspectivas Empresariales

Perspectivas empresariales	Objetivos estratégicos	Estrategias empresariales
Financiera	Mantener la sostenibilidad financiera de la empresa en el largo plazo.	Optimizar la productividad institucional.
Cliente - Sociedad	Incrementar la cobertura y la base de clientes en todas las líneas de negocio de la empresa.	Desplegar redes de Telecomunicaciones y TI de última generación para ampliar la cobertura de servicios. Potenciar la gestión de fidelización, retención y satisfacción de los clientes en todas las líneas de negocio y segmento.
	Incrementar el acceso de los ciudadanos a los servicios que brinda CNT EP, tomando en cuenta la planificación territorial.	Ejecutar obras de infraestructura de telecomunicaciones y prestar servicios a nivel nacional tomando en cuenta la planificación territorial.
	Incrementar la participación de CNT como principal proveedor de telecomunicaciones y TIC en el Sector Público.	Desarrollar un portafolio específico de soluciones de telecomunicaciones y TIC para las instituciones del Sector Público.
Procesos internos	Incrementar productos y servicios de telecomunicaciones convergentes y TIC, innovadores de calidad y con excelencia al cliente.	Fortalecer el portafolio de productos y servicios con innovación y de acuerdo a las tendencias del mercado.
		Segmentar y mejorar la atención al cliente (venta - posventa).
Desarrollo y aprendizaje	Mantener el talento humano altamente capacitado, competente y comprometido con la organización.	Fomentar la transformación de la cultura organizacional orientada al cliente y eficiencia del talento.

Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.

2.4. Estructura organizacional

La estructura organizacional está compuesta por tres niveles, ver anexo 2:

- × Nivel de Dirección el cual está compuesto por el Directorio de la compañía.
- × Nivel de Planificación, Administración y Operación Nacional el cual conforman la Gerencia General y las Gerencias Nacionales.
- × Nivel de Operación Local el cual está compuesto por Agencias Regionales y éstas a su vez por Agencias Provinciales.

El tipo de estructura corresponde a una estructura funcional ya que cuentan con funciones establecidas entre los distintos niveles jerárquicos.

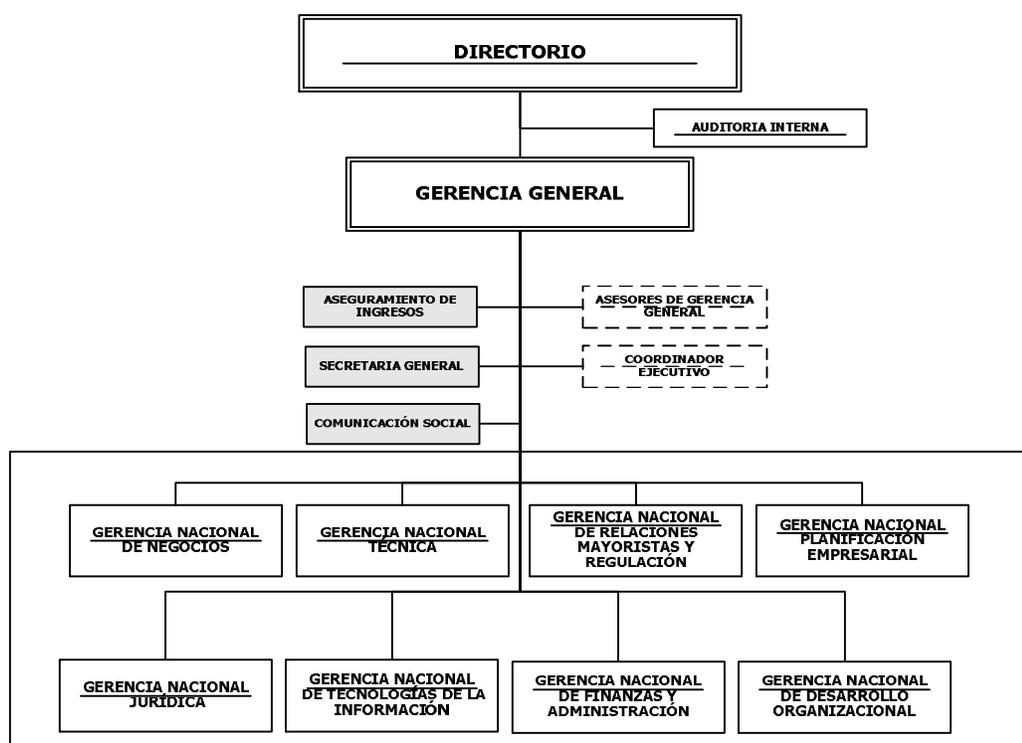
Así mismo cuenta con un tipo de estructura matricial al mismo tiempo, debido a que el Nivel de Planificación, Administración y Operación Nacional son especializadas

por procesos y el Nivel de Operación Local opera distintos procesos y estos reportan según su especialización a las Gerencias Nacionales.

Finalmente el tipo de estructura geográfico, en vista que las Agencias Regionales y Agencias Provinciales cuentan con una división según la provincia que pertenece.

Dentro de la estructura organizacional vigente, la CNT E.P. ha considerado la ubicación de la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional, responsable de los procesos de recursos humanos, al nivel de planificación, administración y operación nacional, tal como lo muestra el siguiente gráfico:

Gráfico No 1: Estructura organizacional CNT E.P.



Fuente y elaboración: Gerencia de Productividad Organizacional, CNT E.P.

2.5. Productos y servicios

Los productos¹⁶ que ofrece la CNT E.P., son:

a) Servicios de telefonía

Telefonía fija que considera:

- Línea telefónica residencial (telefonía fija para residencias o negocios).

¹⁶ Esta información fue proporcionada en entrevistas por personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.

- Línea adicional (línea telefónica que se añade como plan complementario a una línea principal del abonado, la cual permite mayor facilidad y disponibilidad de comunicación).
- Línea temporal (línea telefónica fija por un tiempo determinado de contratación).
- Fonocontrol (plan controlado de telefonía fija con un acceso limitado a destinos celulares y/o internacionales).
- Centrex residencial (central telefónica virtual que no requiere de equipos de conmutación para tener el servicio de extensiones internas).

Telefonía móvil que comprende transmisión de voz y datos con los siguientes productos: mensajes escritos (SMS), mensajes multimedia (MMS), paquetes de datos (paquetes de megas de navegación). La telefonía móvil tiene dos tipos de planes:

- Prepago (pago anticipado por un cupo de consumo específico).
- Pospago (pago posterior de un plan específico de voz o voz y datos).

Telefonía pública, que considera:

- Cabinas y locutorios (negocios con terminales telefónicas y/o puntos de internet para acceso comunitario).
- Teléfonos públicos (terminales de comunicación instalados en lugares públicas como universidades, colegios o vías de alta concentración de personas que permiten hacer llamadas locales, nacionales, internacionales o celulares).
- Tarjetas prepago (tarjetas de consumo para líneas bloqueadas o suspendidas por falta de pago, útiles para uso de internet pre pagado o ampliar consumo en líneas con planes controlados).

b) Servicios de internet

Internet fijo provisto a través de:

- ðFast Boyö (transmisión de datos con banda ancha ilimitada y servicio WiFi.)
- Internet equipado (servicio de internet que viene incorporado en un equipo laptop como parte del paquete)

Internet móvil: Planes de transmisión de datos a través de hardware móviles con banda ancha móvil.

c) Servicios de televisión

DTH (Direct To Home) con señal satelital de canales nacionales o internacionales a nivel nacional.

2.6. Mercado

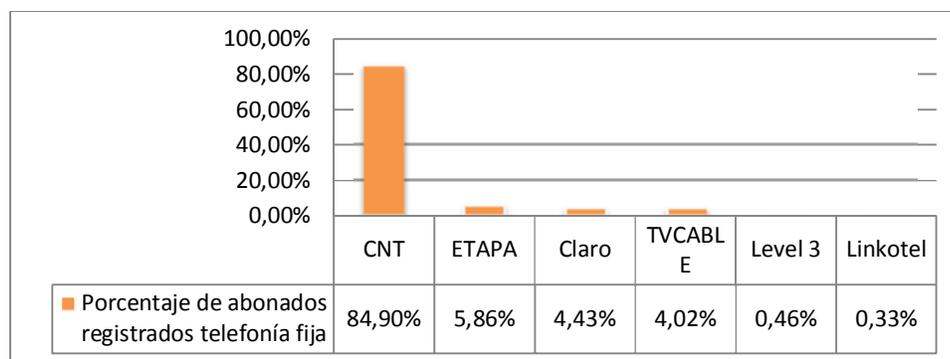
El mercado de telecomunicaciones en el Ecuador es monitoreado por ARCOTEL¹⁷ a través de su publicación Boletín Estadístico. Para efecto de esta investigación se utilizará la información vigente hasta julio 2018, presente en el documento correspondiente al IV Trimestre de 2017.

El mercado en Ecuador se encuentra analizado por tipo de servicio, entre los cuales se cuenta con: servicios de telefonía fija, servicio móvil avanzado, acceso a internet, audio y video por suscripción, servicio troncalizado y servicio portador de telecomunicaciones en el Ecuador. (Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, ARCOTEL., 2018, pág. 3) Es importante mencionar que la CNT E.P. presta todos los servicios mencionados por ARCOTEL, excepto el servicio troncalizado.

2.6.1. Mercado del Servicio de Telefonía Fija

Este servicio se encuentra en el mercado con una estabilización respecto a sus usuarios, según ARCOTEL existe una tendencia a la baja en la penetración de este servicio como ha ocurrido en países de la región como Brasil, Chile, Colombia, Perú y Venezuela. La participación del mercado tiene el siguiente comportamiento:

Gráfico No 2: Participación del Mercado del Servicio de Telefonía Fija



Fuente: ARCOTEL

¹⁷ ARCOTEL Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, está adscrita al Ministerio de las Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, es la encargada de la administración, regulación y control de las telecomunicaciones y del espectro radioeléctrico y su gestión.

En este servicio la CNT E.P. se muestra con una participación con más del 80% del mercado, lo cual denota que es el operador predominante en Ecuador.

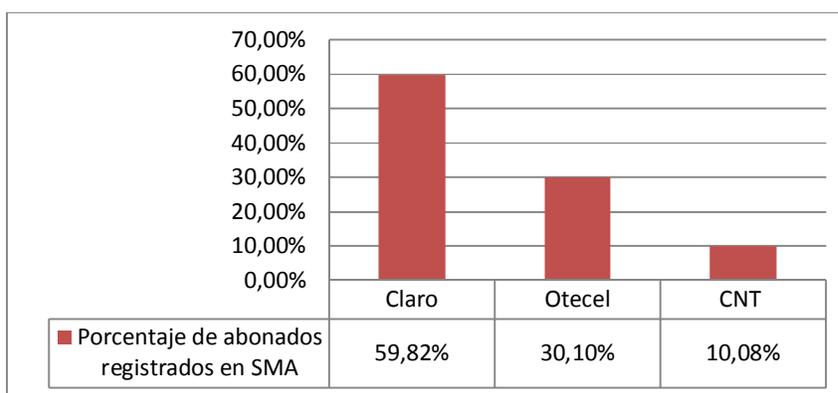
2.6.2. Mercado del Servicio Móvil Avanzado SMA

Para ARCOTEL el Servicio Móvil Avanzado es el que permite toda transmisión, emisión y recepción de signos, señales, escritos, imágenes, sonidos, voz, datos o información de cualquier naturaleza. (Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, ARCOTEL., 2018, pág. 4)

Respecto a la densidad de este servicio es necesario acotar que en el año 2017 se ha presentado un decrecimiento respecto al 2016. Las modalidades que se presentan en este servicio es prepago, y pospago, dentro de las cuales existe una ventaja de la operadora Claro con casi el 60% de usuarios, le sigue la operadora Otecel¹⁸ con el 30%, y finalmente les sigue CNT E.P. con el 10%.

La participación en el mercado analizada por ARCOTEL corresponde a un promedio desde el año 2008, hasta mayo del 2018, según el siguiente detalle:

Gráfico No 3: Participación del Mercado del Servicio Móvil Avanzado



Fuente: ARCOTEL

El operador predominante en Ecuador del SMA es la compañía internacional Claro con una participación casi del 60% del mercado.

2.6.3. Mercado del Servicio de Acceso a Internet

Este servicio a nivel mundial muestra un crecimiento debido a la demanda generada por el contenido a través de la web, según ARCOTEL para el cuarto trimestre de 2017 alrededor del 10,61% de la población mantiene contratada una cuenta

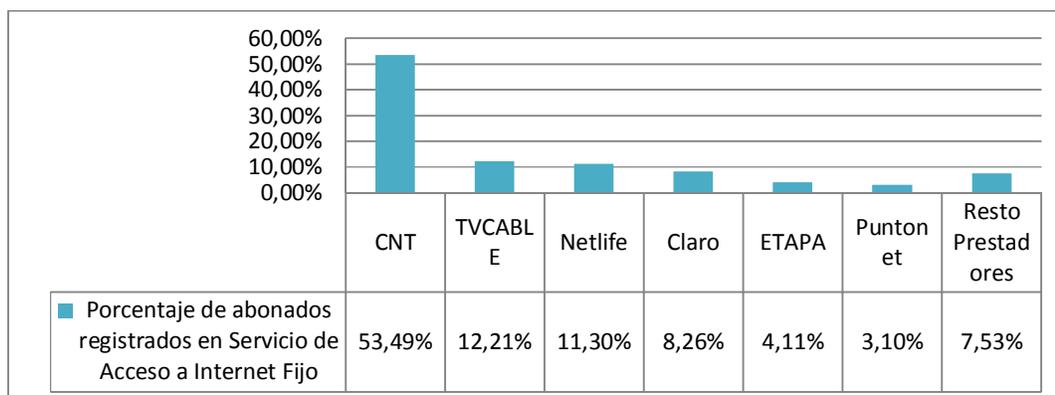
¹⁸ OTECEL maneja la marca comercial Telefónica Movistar.

de Internet Fijo.ö (Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, ARCOTEL., 2018, pág. 11)

Respecto a la participación del mercado tenemos las siguientes cifras:

Gráfico No 4: Participación del Mercado del Servicio de Acceso a

Internet Fijo



Fuente: ARCOTEL

Como parte del operador predominante en Ecuador de servicios fijos, se encuentra nuevamente CNT E.P. con una participación del mercado superior al 50%.

2.6.4. Mercado del Servicio de Televisión por Suscripción

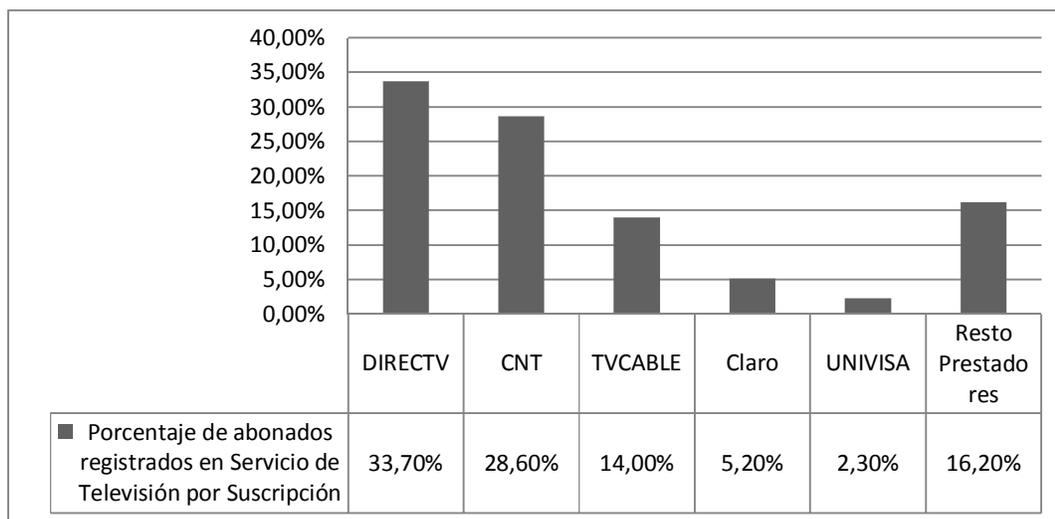
ARCOTEL menciona a este servicio como de audio y video por suscripción AVS¹⁹, que es el ñque recibe señales de imagen, sonido, multimedia y datos, destinados exclusivamente a un público particular de suscriptores o abonados, dada una suscripción por medio de un proceso de codificación y decodificación de la señal.ö (Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, ARCOTEL., 2018, pág. 16)

Este servicio continuamente ha reportado un crecimiento estable hasta el año 2015 con un 31,55% de densidad, desde aquel año el servicio ha presentado decrecimiento hasta ubicarse en la actualidad con un 29,93% de densidad en Ecuador.

ARCOTEL menciona los siguientes datos correspondientes a la participación del mercado:

¹⁹ AVS Suscriptores de Audio y Video

Gráfico No 5: Participación del Mercado del Servicio de Televisión por Suscripción



Fuente: ARCOTEL

La participación del mercado de este producto muestra a tres competidores que juntos alcanzan el 76% del mercado en Ecuador, Directv, CNT y TVCABLE, los cuales han permitido una gran variedad de productos, precios y ofertas que han ocasionado que este mercado crezca con tecnología y mejores servicios para los clientes.

2.7. Clientes

Para que una empresa pueda emitir su oferta de productos y servicios hacia un mercado, es necesario segmentar. Según Kotler «Muchos mercados se pueden dividir en una cantidad de segmentos amplios. La segmentación por beneficio similar; por ejemplo, hay compradores que buscan un precio bajo, otros que buscan un producto de alta calidad, y otros que buscan un servicio excelente.» (Kotler, 1999, pág. 46)

Con esta afirmación de segmentación, la CNT E.P. realiza un análisis del comportamiento del mercado y realiza la segmentación del mismo, de tal manera que se pueda conocer el perfil del cliente y las características de los clientes de los servicios de tal manera que se diseñe la oferta a los segmentos y se prepare la estrategia para la captación de los clientes por segmento del mercado total.

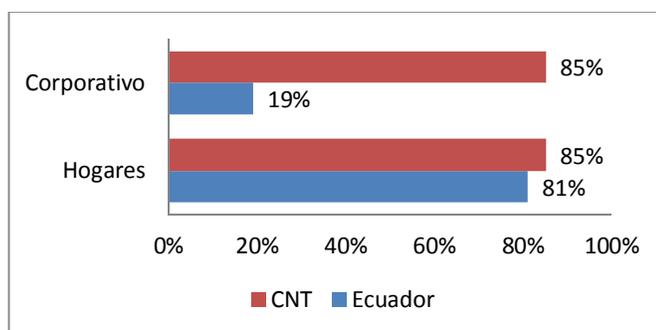
2.7.1. Clientes del Servicio de Telefonía Fija

CNT E.P. ha definido el perfil y segmentos de clientes del Servicio de Telefonía Fija el cual corresponde a:

Tabla 2: Segmentos del Servicio de Telefonía Fija

Segmento	Concepto	Mercado Ecuador	
Hogares	Este segmento pertenece explícitamente a líneas telefónicas para residencias y utiliza la familia. Este segmento se ha visto sumamente afectado especialmente al ingreso de nuevas tecnologías y su uso que mermado por las nuevas generaciones y su utilidad se mantiene por el grupo de Boomers.	Ecuador	81%
		CNT	85%
Corporativo	A este segmento pertenecen todo tipo de empresario, desde un artesano hasta una gran corporación, las cuales están migrando de la utilización de líneas de cobre a telefonía IP	Ecuador	19%
		CNT	85%

Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.

Gráfico No 6: Comparativo Clientes CNT y Total clientes Ecuador Servicio de Telefonía Fija

Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.

Los datos que anteceden muestran que la CNT E.P. es el proveedor predominante frente a sus competidores lo cual se debe estabilizar para marcar impacto en el mercado.

Respecto a recursos humanos se puede evidenciar que la CNT E.P. ha desarrollado a su personal y que hoy por hoy cuenta con un capital humano experto en los Servicios de Telefonía Fija y por ende debe aplicar estrategias de retención para este personal una vez se los haya identificado.

2.7.2. Clientes del Servicio Móvil Avanzado SMA

CNT E.P. ha definido el perfil y segmentos de clientes del Servicio Móvil Avanzado SMA el cual corresponde a:

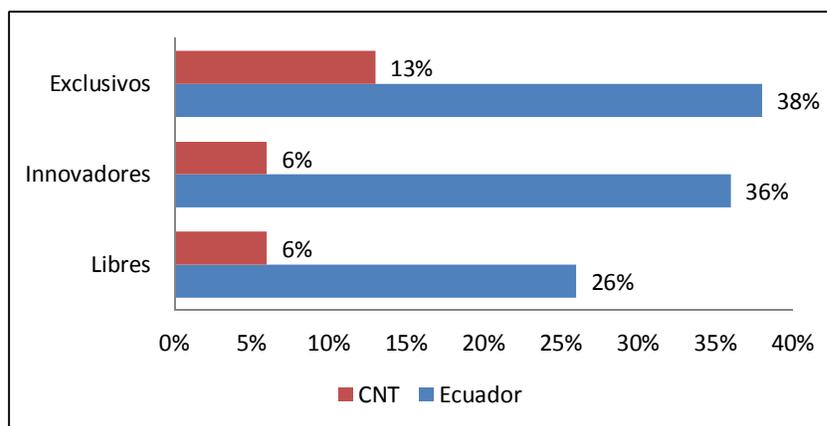
Tabla 3: Segmentos del Servicio Móvil Avanzado SMA

Segmento	Concepto	Mercado Ecuador	
Libres	A estos consumidores no les gusta sentirse aprisionados, por eso quieren escoger libremente un tipo de servicio con planes prepago. Ellos necesitan que su operadora brinde un servicio actualizado que transforme sus vidas con nuevas tendencias	Ecuador	26%
		CNT	6%

Innovadores	Son consumidores que buscan que su proveedor sea cumplido con el servicio ofrecido. Buscan siempre estar a la vanguardia, con tecnologías que los sorprendan y los haga estar a la moda	Ecuador	36%
		CNT	6%
Exclusivos	Estos consumidores les interesa tener los teléfonos celulares más modernos del mercado para lucirse. Son personas que quieren siempre sobresalir en su grupo con servicios y aplicaciones innovadores.	Ecuador	38%
		CNT	13%

Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.

Gráfico No 7: Comparativo Clientes CNT y Total clientes Ecuador Servicio Móvil Avanzado SMA



Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.

Los datos que anteceden muestran que la CNT E.P. se encuentra en desventaja marcada frente a sus competidores, sin embargo el análisis de los clientes y segmentos permiten que con estrategias de captación bien definidas se pueda desarrollar mejor este servicio.

Respecto a recursos humanos existe una clara identificación de la necesidad que requieren los procesos comerciales y técnicos para implementar las estrategias de captación de estos potenciales clientes.

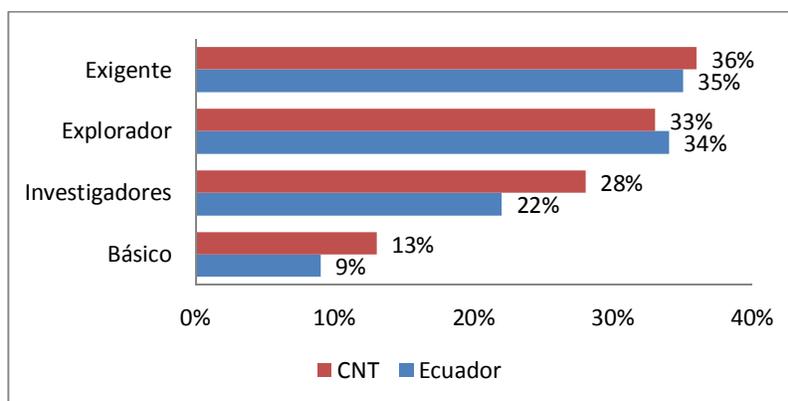
2.7.3. Clientes del Servicio de Acceso a Internet

CNT E.P. ha definido el perfil y segmento de clientes del Servicio de Acceso a Internet el cual corresponde a:

Tabla 4: Segmentos del Servicio de Acceso a Internet

Segmento	Concepto	Mercado Ecuador	
		Ecuador	CNT
Básico	Estos consumidores muy básicos y simples respecto del servicio de internet, la necesidad prácticamente puntual es el tema escolar. No le ven mayor utilidad por eso buscarán lo más barato.	Ecuador	9%
		CNT	13%
Investigadores	Estos consumidores miran al internet como una herramienta importante para aprender más ya que es una fuente de información para todas las tareas. El internet es para toda la familia así que debe ajustarse a las necesidades de todos.	Ecuador	22%
		CNT	28%
Explorador	Estos consumidores necesitan sentirse libres por medio del internet, no toleran las restricciones, por lo que defenderán su libertad para navegar a cualquier costo. El internet es su medio para adelantarse al mundo entero	Ecuador	34%
		CNT	33%
Exigente	Son consumidores controladores, exigentes que buscan sentirse exclusivos y actualizados. No toleran ineficiencias en el servicio de internet.	Ecuador	35%
		CNT	36%

Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.

Gráfico No 8: Comparativo Clientes CNT y Total clientes Ecuador Servicio Acceso Internet

Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.

Los datos que anteceden muestran que la CNT E.P. es el proveedor predominante frente a sus competidores lo cual se debe estabilizar para marcar impacto en el mercado.

Respecto a recursos humanos se puede evidenciar que la CNT E.P. ha desarrollado a su personal y que hoy por hoy cuenta con un capital humano experto en los Servicios de Acceso Internet y por ende debe aplicar estrategias de retención para este personal una vez se los haya identificado.

2.7.4. Clientes del Servicio de Televisión por Suscripción

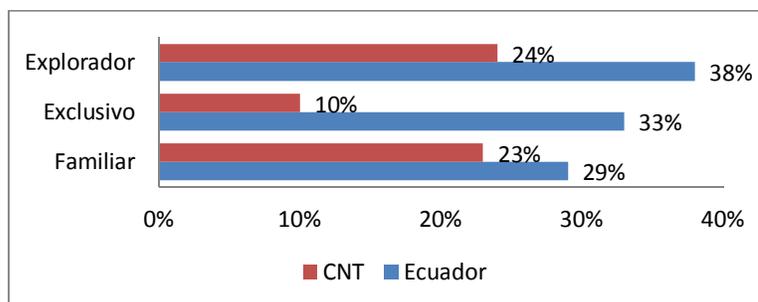
CNT E.P. ha definido el perfil y segmento de clientes del Servicio de Televisión por Suscripción el cual corresponde a:

Tabla 5: Segmentos del Servicio de Televisión por Suscripción

Segmento	Concepto	Mercado Ecuador	
		Ecuador	CNT
Familiar	Estos consumidores no son estrictos a la hora de elegir un servicio de TV pagada con el único fin de que el precio se ajuste a su presupuesto. El servicio es para toda la familia así que debe ajustarse a las necesidades de todos.	Ecuador	29%
		CNT	23%
Exclusivo	Son consumidores controladores, exigentes que buscan sentirse exclusivos y actualizados. No les importa pagar más con el fin de recibir el mejor servicio.	Ecuador	33%
		CNT	10%
Explorador	Estos consumidores necesitan sentirse libres, no toleran las restricciones en la programación y siempre defenderán su libertad para disfrutar de los canales que les gustan. Necesitan que la programación sea innovadora y ofrezcan nuevas promociones.	Ecuador	38%
		CNT	24%

Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.

Gráfico No 9: Comparativo Clientes CNT y Total clientes Ecuador Servicio de Televisión por Suscripción



Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.

Los datos que anteceden muestran que la CNT E.P. se encuentra en plena competencia con un competidor directo que ocupa una mejor posición en el mercado, sin embargo el análisis de los clientes y segmentos permiten que con estrategias de captación bien definidas se obtengan mejores resultados en este servicio.

Respecto a recursos humanos existe una clara identificación de la necesidad que requieren los procesos comerciales y técnicos para implementar las estrategias de captación de estos potenciales clientes.

2.8. Cadena de Valor

La Cadena de Valor de CNT E.P. está diseñada en base a los procesos que incluye eTOM, la misma consta de los procesos gobernantes que son ejecutados por el alta dirección de la empresa a nivel del Gerente General y sus áreas de staff, los procesos centrales o procesos primarios, aquellos que son ejecutados por las áreas operativas y que agregan valor a la cadena operacional del servicio de telecomunicaciones y finalmente los procesos de soporte que en su mayoría son los que eTOM los considera como procesos de gestión empresarial.

Como se puede observar el proceso de Gestión de Recursos Humanos para CNT E.P. es considerado como un proceso de soporte y para eTOM es considerado un proceso de Gestión Empresarial.

Gráfico No 10: Cadena de Valor CNT E.P.



Fuente y elaboración: Gerencia de Productividad Organizacional, CNT E.P.

2.9. Satisfacción de Clientes de CNT E.P.

La satisfacción del cliente es la retroalimentación a la empresa para ejecutar los cambios o ajustes necesarios que permitan que los clientes sean fidelizados y retenidos, a través de la toma de acción de estrategias comerciales, operativas y administrativas.

La CNT E.P. a través de entrevistas personales permitió al autor de esta investigación el análisis de la información de su Estudio de Evaluación de Satisfacción de Clientes CNT E.P. el mismo que fue realizado de la siguiente manera:

Tabla 6: Metodología Evaluación Satisfacción de Clientes CNT E.P.

Método	Cuantitativo
Técnica	Encuestas telefónicas
Target	Clientes activos de CNT, usuarios de los servicios a nivel nacional
Error muestra	+ - 5% para una muestra de 1.360 entrevistados confirmando un 95% de confiabilidad.
Levantamiento de la información	Junio 2018

Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.

Para las preguntas de evaluación de satisfacción se utiliza la escala de medición de uno como muy insatisfecho a cinco como muy satisfecho la plantilla de la encuesta se la puede ver en el anexo 3.

2.9.1. Resultados de Insatisfacción al Cliente CNT E.P.

Para obtener una retroalimentación sobre los aspectos que no le gustan al cliente se estableció en la encuesta una pregunta para determinar la insatisfacción del cliente. La pregunta fue: ¿Cuáles son los aspectos de CNT que no le gustan?, la misma fue aplicada en cada uno de los servicios.

En la tabla a continuación, constan las respuestas de la encuesta efectuada por CNT E.P., y por parte del autor de la investigación se incluyó el levantamiento de información para establecer si la variable de percepción del cliente afecta a un proceso comercial o proceso técnico, y de la misma manera si tiene una implicación con procesos de recursos humanos y se transcribió el porcentaje de clientes afectados de cierta manera por este último proceso mencionado.

Tabla 7: Resultados de Insatisfacción al Cliente CNT E.P. y relación con proceso comercial, técnico e implicación con recursos humanos

Variable de percepción del cliente	Porcentaje de clientes	Proceso Comercial	Proceso Técnico	Implica Proceso Recursos Humanos	Porcentaje aplicable a Recursos Humanos
Servicio de Telefonía Fija					
Pésima atención al cliente / falta de capacitación	24%	X		X	24%
Suspensión del servicio sin justificación	18%		X	X	18%
Tiempo de espera en el Call Center	13%	X		X	13%
Lentitud en la atención al cliente	9%	X		X	9%
Existe interferencias / corte en las líneas	9%		X		
No dan solución rápida a requerimientos	7%	X	X	X	7%

Falta nitidez en la llamada	7%		X		
Mala atención en el Call Center	4%	X		X	4%
Servicio Móvil Avanzado SMA					
Mejorar cobertura a nivel nacional	33%		X		
Mala señal	22%		X		
Falta nitidez en la llamada	15%		X		
Mejorar la señal	14%		X		
Existe interferencias / corte en las líneas	5%		X		
Se cruzan las llamadas	3%		X		
Mala atención en agencias	2%	X		X	2%
Lentitud en la atención al cliente	2%	X		X	2%
Falta rapidez en la conexión de la llamada	2%		X		
Pésima atención al cliente / falta de capacitación	1%	X		X	1%
Servicio Acceso a Internet					
Internet pésimo / lento	41%		X		
Mejorar la señal	11%		X		
Mejorar cobertura a nivel nacional	9%		X		
Mala señal	9%		X		
No es bueno el servicio técnico / demora	8%		X	X	8%
No dan solución rápida a requerimientos	7%	X		X	7%
Mala atención en agencias	5%	X		X	5%
Mayor rapidez en la navegación	5%		X		
Pésima atención al cliente / falta de capacitación	2%	X		X	2%
Servicio Televisión por Suscripción					
No es bueno el servicio técnico / demora	21%		X	X	21%
Mala atención en el Call Center	18%	X		X	18%
Distorsión de imagen	18%		X		
Pésima atención al cliente / falta de capacitación	14%	X		X	14%
No dan solución rápida a requerimientos	11%	X		X	11%
Mejorar la señal	7%		X		
Mejorar cobertura a nivel nacional	4%		X		
Mala señal	4%		X		
Ofertan solo canales básicos	4%	X			

Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.

Elaboración: El Autor

Tabla 8: Resumen de Insatisfacción de Clientes aplicables a recursos humanos por servicio

Servicio	Porcentaje de Clientes Insatisfechos
Servicio de Telefonía Fija	75%
Servicio Móvil Avanzado SMA	5%
Servicio Acceso a Internet	22%
Servicio Televisión por Suscripción	64%

Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.

Elaboración: El Autor

Si los procesos de recursos humanos se alinean con los resultados mostrados, se lograría una importante mejora a la satisfacción del cliente lo que se traduce en un valor agregado. Sin embargo es necesario mencionar que en la actualidad las funciones de recursos humanos con las áreas comercial y técnica se ejecutan con el fin de atender requerimientos administrativos y no de solución y gestión directa para disminuir el número de clientes insatisfechos.

2.9.2. Resultados de Recomendación del Cliente CNT E.P.

Para obtener una retroalimentación sobre los aspectos que el cliente quisiera mejorar se estableció en la encuesta una pregunta para determinar las recomendaciones del cliente. La pregunta fue: ¿Cuál sería la mejora principal que tendría que implantar CNT para que le califique con diez?, la misma fue aplicada en cada uno de los servicios.

En la tabla a continuación, constan las respuestas de la encuesta efectuada por CNT E.P., y por parte del autor de la investigación se incluyó el levantamiento de información para establecer si la variable de percepción del cliente afecta a un proceso comercial o proceso técnico, y de la misma manera si tiene una implicación con procesos de recursos humanos y se transcribió el porcentaje de clientes afectados de cierta manera por este último proceso mencionado.

Tabla 9: Resultados de Recomendación del Cliente CNT E.P. y relación con proceso comercial, técnico e implicación con recursos humanos

Variable de percepción del cliente	Porcentaje de clientes	Proceso Comercial	Proceso Técnico	Implica Proceso Recursos Humanos	Porcentaje aplicable a Recursos Humanos
Servicio de Telefonía Fija					
Mejorar la atención al cliente	12%	X		X	12%
Rapidez en la atención en las agencias	12%	X		X	12%
Agilidad en solucionar los problemas o requerimientos	9%	X		X	9%
Rapidez en el servicio técnico	8%		X	X	8%
Falta de nitidez en la llamada	8%		X		
Mejorar la cobertura a nivel nacional	7%		X		
Bajar las tarifas	7%	X			
Rapidez en la atención en el call center	7%	X		X	7%
Existe interferencias / corte en las líneas	6%		X		
Servicio Móvil Avanzado SMA					

Mejorar cobertura a nivel nacional	36%		X		
Existe interferencias / corte en las líneas	9%		X		
Mejorar la señal	9%		X		
Mejorar las promociones	9%	X			
Bajar las tarifas	7%	X			
Rapidez en la atención en el call center	4%	X		X	4%
Rapidez en la atención en las agencias	4%	X		X	4%
Agilidad en solucionar los problemas o requerimientos	4%	X		X	4%
Mejorar la atención al cliente	4%	X		X	4%
Falta de nitidez en la llamada	3%		X		
Servicio Acceso a Internet					
Rápida conexión del Internet	25%		X		
Velocidad de navegación	19%		X		
Bajar las tarifas	10%	X			
Mejorar la atención al cliente	7%	X		X	7%
Mejorar la señal con fibra óptica	7%		X		
Mejorar la cobertura a nivel nacional	6%		X		
No existe interferencia	4%		X		
Empresa Ecuatoriana	4%	X			
Venta inmediata	3%	X		X	3%
Servicio Televisión por Suscripción					
Más canales en general	20%	X			
Variedad de canales	15%	X			
Facturación a domicilio	9%	X			
Mejorar la señal	7%		X		
Mejorar cobertura a nivel nacional	6%		X		
Programación repetida	6%	X			
Agilizar la instalación del servicio	5%		X	X	5%
Rapidez en el servicio técnico	4%		X	X	4%
Más publicidad	4%	X			

Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.

Elaboración: El Autor

Tabla 10: Resumen de Recomendación del Clientes aplicable a recursos humanos por servicio

Servicio	Porcentaje de Clientes que Recomiendan
Servicio de Telefonía Fija	48%
Servicio Móvil Avanzado SMA	16%
Servicio Acceso a Internet	10%
Servicio Televisión por Suscripción	9%

Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.

Elaboración: El Autor

Con las recomendaciones del cliente se cuenta con el mismo criterio respecto a la insatisfacción, es decir, si los procesos de recursos humanos se alinean con los resultados mostrados, se lograría una importante mejora a la satisfacción del cliente lo que se traduce en un valor agregado. Sin embargo es necesario mencionar que en la actualidad las funciones de recursos humanos con las áreas comercial y técnica se ejecutan con el fin de atender requerimientos administrativos y no de solución y gestión directa para disminuir el número de clientes insatisfechos.

2.10. Modelo actual de Recursos Humanos de la CNT E.P.

El modelo actual de recursos humanos de la CNT E.P. está basado en la gestión del talento humano y la administración del talento humano, así mismo incluye actualmente su estructura la administración y gestión por procesos.

El modelo cuenta con una estructura básica de macro procesos los que de una u otra manera no se encuentran alineados con la planificación empresarial según lo descrito en el Capítulo primero de esta investigación.

Así mismo es importante mencionar que no existe una adecuada correlación con el mercado, clientes y satisfacción del cliente, lo que ha causado que los procesos de recursos humanos únicamente se vuelvan en una fábrica de productos administrativos que cumplen con los requisitos mínimos que una empresa de telecomunicaciones requiere.

Es importante recalcar que el proceso de planificación del talento humano obedece a una obligación de instituciones públicas y la misma no toma como entrada principal para crecimiento de número de posiciones, racionalización y optimización de personal el Plan de Negocios ni el Plan de Expansión que forman parte de la Planificación Empresarial.

El modelo de recursos humanos identificado en la CNT E.P. obedece al siguiente concepto:

Gráfico No 11: Modelo actual de recursos humanos CNT E.P.

Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.

Elaboración: El Autor

Como se observa a este nivel el modelo obedece a atender los requerimientos del cliente interno, esto hace perder la proactividad que deben ejecutar los recursos humanos frente a una empresa que se maneja en el entorno competitivo, y requiere cambios y estrategias de recursos humanos previo a que nazca la necesidad o requerimiento del cliente interno, especialmente en los procesos comerciales y técnicos.

Se han agrupado tres grupos de procesos: Procesos de Productividad Organizacional que incluyen:

Gestión del Cambio: Proceso encargado de la gestión del cambio en una empresa imprescindible en una empresa de telecomunicaciones.

Calidad y Productividad: Este proceso en la CNT maneja el Sistema de Gestión de Calidad, Administración de Procesos y Capacidad de Talento Humano.

Competitividad Laboral: Es el responsable de los procesos de Clasificación de Puesto y Valoración de Cargos.

Procesos de Talento Humano:

Selección y Evaluación del Desempeño: Estos procesos manejan reclutamiento, selección, movimientos de personal y la evaluación del desempeño, procesos no compatibles.

Desarrollo y Capacitación: Estos procesos son los encargados del manejo de la capacitación, sin embargo no comprenden internamente el manejo proactivo de análisis

de brechas (ajuste puesto persona) para establecer el plan de capacitación, así como la falencia un plan de carrera y análisis de capital humano, tomando en cuenta como proceso de desarrollo del talento humano en sí.

Nómina y Servicios al Personal: Son los procesos típicos de administración de personal, los cuales para su adecuada gestión, varios autores como se menciona en el Capítulo primero establecen que deben estar separados de los procesos de gestión de recursos humanos como son Selección, Capacitación, Evaluación del Desempeño.

Procesos de Responsabilidad Organizacional: Estos procesos son los encargados de Relaciones Laborales, Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y en CNT los procesos de Responsabilidad Corporativa. Cabe señalar que realizando lo señalado en el Capítulo primero estos procesos corresponden a Administración de Personal, dentro del cual básicamente falta Nómina y Servicios al Personal.

Responsabilidad Corporativa es un proceso ajeno a recursos humanos, sin embargo el mismo puede ser considerado en recursos humanos, como directamente bajo la máxima autoridad.

2.10.1. Mapa actual de Alto Nivel de procesos de recursos humanos

El Mapa actual de Alto Nivel de procesos de recursos humanos identificado es el siguiente:

Tabla 11: Mapa actual de Alto Nivel de procesos de recursos humanos

Macro proceso	Proceso	Sub proceso
Gestión Empresarial	Gestión de la Eficiencia Empresarial	Gestión y soporte de procesos
Gestión Empresarial	Gestión de la Eficiencia Empresarial	Gestión de calidad empresarial
Gestión Empresarial	Gestión de Talento Humano	Gestión organizacional
Gestión Empresarial	Gestión de Talento Humano	Estrategia de talento humano
Gestión Empresarial	Gestión de Talento Humano	Desarrollo del talento humano
Gestión Empresarial	Gestión de Talento Humano	Gestión de las relaciones laborales y con los colaboradores.
Gestión Empresarial	Gestión de Relaciones con Externos	Gestión de responsabilidad social

Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.

Elaboración: El Autor

En este mapa se puede observar que la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional tiene bajo su responsabilidad tanto procesos de Gestión de Talento Humano cuyos subprocesos se encuentran nombrados bajo la metodología eTOM, pero así mismo es responsable de procesos ajenos a recursos humanos como son Gestión de Relaciones con Externos y Gestión de la Eficiencia Empresarial.

El hecho de ser responsable de procesos que no corresponden al *core*²⁰ de recursos humanos puede ser una de las razones por las cuales no se ejecuten ciertos procesos necesarios para ser proactivos frente a los requerimientos del negocio, y de una u otra manera convertirse en especialistas en procesos de recursos humanos.

2.10.2. Mapa actual de Primer Nivel de procesos de recursos humanos

El Mapa actual de Primer Nivel de procesos de recursos humanos cuenta con las interacciones, entradas, salidas, controles, definición del proceso, recursos y responsable, la información consta en el anexo 4.

Previa verificación de este mapa se puede observar que el mismo contiene la visión de la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional, establecida previamente en el Modelo actual de Recursos Humanos, es decir que el mismo consta con las interacciones descritas a nivel macro ya descritas.

2.10.3. Mapa actual de Segundo Nivel de procesos de recursos humanos

El Mapa actual de Segundo Nivel de procesos de recursos humanos se encuentra asignado según lo visualizado en el Modelo actual de Recursos Humanos, en este se identifica lo mencionado anteriormente de ciertos procesos y áreas que no muestran la afinidad de procesos según lo mencionado en el Capítulo primero respecto a recursos humanos.

Tabla 12: Mapa actual de Segundo Nivel de procesos de recursos humanos

No	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Gerencia de Área	Jefatura de Área	Tipo de Proceso	Proceso core RRHH ²¹
1	Gestión Empresarial.	Gestión de la Eficiencia Empresarial.	Gestión y Soporte de Procesos.	Diseñar y Actualizar Procesos.	Gerencia de Productividad Organizacional.	Jefatura de Calidad y Productividad.	Agrega Valor al Negocio	No

²⁰ Core hace referencia a actividad principal.

²¹ RRHH Recursos Humanos

2	Gestión Empresarial.	Gestión de la Eficiencia Empresarial.	Gestión y Soporte de Procesos.	Realizar Análisis de Capacidad de Talento Humano.	Gerencia de Productividad Organizacional.	Jefatura de Calidad y Productividad.	Agrega Valor al Negocio	Si
3	Gestión Empresarial.	Gestión de la Eficiencia Empresarial.	Gestión de Calidad Empresarial.	Gestionar Acciones Correctivas y Acciones Preventivas.	Gerencia de Productividad Organizacional.	Jefatura de Calidad y Productividad.	Agrega Valor al Negocio	No
4	Gestión Empresarial.	Gestión de la Eficiencia Empresarial.	Gestión de Calidad Empresarial.	Gestionar Control de Documentos y Registros.	Gerencia de Productividad Organizacional.	Jefatura de Calidad y Productividad.	Soporte	No
5	Gestión Empresarial.	Gestión de la Eficiencia Empresarial.	Gestión de Calidad Empresarial.	Realizar Auditorías Internas.	Gerencia de Productividad Organizacional.	Jefatura de Calidad y Productividad.	Agrega Valor al Negocio	No
6	Gestión Empresarial.	Gestión de la Eficiencia Empresarial.	Gestión de Calidad Empresarial.	Gestionar Control de Producto No Conforme.	Gerencia de Productividad Organizacional.	Jefatura de Calidad y Productividad.	Agrega Valor al Negocio	No
7	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Gestión Organizacional.	Actualizar Estructura Organizacional y Rof.	Gerencia de Productividad Organizacional.	Jefatura de Calidad y Productividad.	Agrega Valor al Negocio	Si
8	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Estrategia del Talento Humano.	Administrar el Manual de Clasificación de Puestos.	Gerencia de Productividad Organizacional.	Jefatura de Competitividad Laboral.	Soporte	Si
9	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Estrategia del Talento Humano.	Realizar Ajuste Puesto Persona (App'S).	Gerencia de Productividad Organizacional.	Jefatura de Competitividad Laboral.	Soporte	Si
10	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Estrategia del Talento Humano.	Realizar Clasificación del Talento Humano de la CNT EP.	Gerencia de Productividad Organizacional.	Jefatura de Competitividad Laboral.	Soporte	Si
11	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Estrategia del Talento Humano.	Diseñar Escalas Salariales para Remuneración Fija.	Gerencia de Productividad Organizacional.	Jefatura de Competitividad Laboral.	Soporte	Si
12	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Estrategia del Talento Humano.	Diseñar, Proponer y Aplicar Modelos de Remuneración Variable.	Gerencia de Productividad Organizacional.	Jefatura de Competitividad Laboral.	Agrega Valor al Negocio	Si
13	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Estrategia del Talento Humano.	Realizar la Clasificación y Valoración de Cargos.	Gerencia de Productividad Organizacional.	Jefatura de Competitividad Laboral.	Soporte	Si
14	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Estrategia del Talento Humano.	Realizar Gestión del Cambio.	Gerencia de Productividad Organizacional.	Jefatura de Gestión del Cambio.	Agrega Valor al Negocio	Si

15	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Estrategia del Talento Humano.	Realizar Medición de Clima laboral.	Gerencia de Productividad Organizacional.	Jefatura de Gestión del Cambio.	Agrega Valor al Negocio	Si
16	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Estrategia del Talento Humano.	Administrar Beneficios.	Gerencia de Responsabilidad Organizacional.	Jefatura de Relaciones Laborales.	Soporte	Si
17	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Gestión de las relaciones laborales y con los colaboradores.	Aplicar Régimen Disciplinario.	Gerencia de Responsabilidad Organizacional.	Jefatura de Relaciones Laborales.	Soporte	Si
18	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Gestión de las relaciones laborales y con los colaboradores.	Generar Programas de Racionalización de Personal.	Gerencia de Responsabilidad Organizacional.	Jefatura de Relaciones Laborales.	Agrega Valor al Negocio	Si
19	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Gestión de las relaciones laborales y con los colaboradores.	Gestionar Conflictos laborales.	Gerencia de Responsabilidad Organizacional.	Jefatura de Relaciones Laborales.	Soporte	Si
20	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Gestión de las relaciones laborales y con los colaboradores.	Gestionar las Apelaciones de Sanciones.	Gerencia de Responsabilidad Organizacional.	Jefatura de Relaciones Laborales.	Soporte	Si
21	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Gestión de las relaciones laborales y con los colaboradores.	Manejo de Glosas.	Gerencia de Responsabilidad Organizacional.	Jefatura de Relaciones Laborales.	Soporte	Si
22	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Gestión de las relaciones laborales y con los colaboradores.	Coordinar la Adquisición y Dotación de Uniformes.	Gerencia de Responsabilidad Organizacional.	Jefatura de Responsabilidad Corporativa.	Soporte	Si
23	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Gestión de las relaciones laborales y con los colaboradores.	Realizar Apoyo Social al Personal.	Gerencia de Responsabilidad Organizacional.	Jefatura de Responsabilidad Corporativa.	Soporte	Si
24	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Gestión de las relaciones laborales y con los colaboradores.	Analizar Riesgos de la Tarea (Art)	Gerencia de Responsabilidad Organizacional.	Jefatura de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.	Soporte	Si
25	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Gestión de las relaciones laborales y con los colaboradores.	Conformar Brigadas y Centros de Mando y Control.	Gerencia de Responsabilidad Organizacional.	Jefatura de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.	Soporte	Si

26	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Gestión de las relaciones laborales y con los colaboradores.	Conformar Comité Central y Subcomités de Seguridad.	Gerencia de Responsabilidad Organizacional.	Jefatura de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.	Soporte	Si
27	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Gestión de las relaciones laborales y con los colaboradores.	Ejecutar Simulacros.	Gerencia de Responsabilidad Organizacional.	Jefatura de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.	Soporte	Si
28	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Gestión de las relaciones laborales y con los colaboradores.	Elaborar Plan de Emergencia.	Gerencia de Responsabilidad Organizacional.	Jefatura de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.	Soporte	Si
29	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Gestión de las relaciones laborales y con los colaboradores.	Medir Factores de Riesgos Fisicos.	Gerencia de Responsabilidad Organizacional.	Jefatura de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.	Soporte	Si
30	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Gestión de las relaciones laborales y con los colaboradores.	Notificar e Investigar Accidentes de Trabajo.	Gerencia de Responsabilidad Organizacional.	Jefatura de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.	Soporte	Si
31	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Gestión de las relaciones laborales y con los colaboradores.	Diseñar, Evaluar, Medir Riesgos Ergonómicos.	Gerencia de Responsabilidad Organizacional.	Jefatura de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.	Soporte	Si
32	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Gestión de las relaciones laborales y con los colaboradores.	Realizar Valoraciones Médicas Ocupacionales y Psicológicas.	Gerencia de Responsabilidad Organizacional.	Jefatura de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.	Soporte	Si
33	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Gestión de las relaciones laborales y con los colaboradores.	Realizar Valoraciones Médicas por Enfermedad Profesionales.	Gerencia de Responsabilidad Organizacional.	Jefatura de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.	Soporte	Si
34	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Desarrollo del Talento Humano.	Administrar Escuelas Corporativas.	Gerencia de Talento Humano.	Jefatura de Desarrollo y Capacitación.	Agrega Valor al Negocio	Si
35	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Desarrollo del Talento Humano.	Administrar la Capacitación.	Gerencia de Talento Humano.	Jefatura de Desarrollo y Capacitación.	Agrega Valor al Negocio	Si
36	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Desarrollo del Talento Humano.	Administrar Plan de Convenios y devengación de Becas.	Gerencia de Talento Humano.	Jefatura de Desarrollo y Capacitación.	Soporte	Si
37	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Desarrollo del Talento Humano.	Pagar Anticipos de Sueldo.	Gerencia de Talento Humano.	Jefatura de Nómina y Servicios al Personal.	Soporte	Si

38	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Desarrollo del Talento Humano.	Pagar Décimo Tercero y Décimo Cuarto.	Gerencia de Talento Humano.	Jefatura de Nómina y Servicios al Personal.	Soporte	Si
39	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Desarrollo del Talento Humano.	Pagar Liquidaciones A Ex Colaboradores.	Gerencia de Talento Humano.	Jefatura de Nómina y Servicios al Personal.	Soporte	Si
40	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Desarrollo del Talento Humano.	Realizar la Liquidación Anual del Impuesto a la Renta.	Gerencia de Talento Humano.	Jefatura de Nómina y Servicios al Personal.	Soporte	Si
41	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Desarrollo del Talento Humano.	Realizar Pago de Horas Extraordinarias.	Gerencia de Talento Humano.	Jefatura de Nómina y Servicios al Personal.	Soporte	Si
42	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Desarrollo del Talento Humano.	Realizar Pago de Nómina.	Gerencia de Talento Humano.	Jefatura de Nómina y Servicios al Personal.	Soporte	Si
43	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Desarrollo del Talento Humano.	Realizar Pago de Viáticos, Subsistencias y Alimentación.	Gerencia de Talento Humano.	Jefatura de Nómina y Servicios al Personal.	Soporte	Si
44	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Desarrollo del Talento Humano.	Realizar Transferencia de Información de la Nómina a Contabilidad.	Gerencia de Talento Humano.	Jefatura de Nómina y Servicios al Personal.	Soporte	Si
45	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Desarrollo del Talento Humano.	Controlar y Gestionar los Ausentismos de los Colaboradores de la CNT EP.	Gerencia de Talento Humano.	Jefatura de Nómina y Servicios al Personal.	Soporte	Si
46	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Desarrollo del Talento Humano.	Administrar Convenios o Contratos de Pasantías.	Gerencia de Talento Humano.	Jefatura de Selección, Movilidad y Evaluación del Talento Humano.	Soporte	Si
47	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Desarrollo del Talento Humano.	Realizar Concursos de Méritos y Oposición.	Gerencia de Talento Humano.	Jefatura de Selección, Movilidad y Evaluación del Talento Humano.	Agrega Valor al Negocio	Si
48	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Desarrollo del Talento Humano.	Realizar Evaluación de Continuidad y de Contratos Temporales.	Gerencia de Talento Humano.	Jefatura de Selección, Movilidad y Evaluación del Talento Humano.	Soporte	Si
49	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Desarrollo del Talento Humano.	Realizar Evaluación de desempeño.	Gerencia de Talento Humano.	Jefatura de Selección, Movilidad y Evaluación del Talento Humano.	Agrega Valor al Negocio	Si
50	Gestión Empresarial.	Gestión de Talento Humano.	Desarrollo del Talento Humano.	Realizar Procesos de Selección.	Gerencia de Talento Humano.	Jefatura de Selección, Movilidad y Evaluación del Talento Humano.	Agrega Valor al Negocio	Si

51	Gestión Empresarial.	Gestión de Relaciones con Externos.	Gestión de Responsabilidad Social.	Elaborar Reporte de Responsabilidad Corporativa.	Gerencia de Responsabilidad Organizacional.	Jefatura de Responsabilidad Corporativa.	Soporte	Si
52	Gestión Empresarial.	Gestión de Relaciones con Externos.	Gestión de Responsabilidad Social.	Implantar Modelo de Gestión de Responsabilidad Corporativa.	Gerencia de Responsabilidad Organizacional.	Jefatura de Responsabilidad Corporativa.	Soporte	Si
53	Gestión Empresarial.	Gestión de Relaciones con Externos.	Gestión de Responsabilidad Social.	Realizar Gestión de desechos.	Gerencia de Responsabilidad Organizacional.	Jefatura de Responsabilidad Corporativa.	Soporte	Si
54	Gestión Empresarial.	Gestión de Relaciones con Externos.	Gestión de Responsabilidad Social.	Realizar Plan de Ahorro Energético.	Gerencia de Responsabilidad Organizacional.	Jefatura de Responsabilidad Corporativa.	Soporte	Si
55	Gestión Empresarial.	Gestión de Relaciones con Externos.	Gestión de Responsabilidad Social.	Realizar Plan de Reducción de Huella de Carbono.	Gerencia de Responsabilidad Organizacional.	Jefatura de Responsabilidad Corporativa.	Soporte	Si

Fuente: Gerencia de Productividad Organizacional, CNT E.P.

Elaboración: El autor

En resumen podemos decir que la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional tiene un total de un proceso a nivel 0 llamado en eTOM Gestión Empresarial, ejecuta un total de tres macro procesos: Gestión de la Eficiencia Empresarial cuya especialización se relaciona con Planificación Estratégica, Gestión del Talento Humano y Gestión de Relaciones con Externos que se relaciona con procesos de soporte y comunicación empresarial.

Se soporte en siete procesos de nivel dos: Gestión y Soporte de Procesos, Gestión de Calidad Empresarial, Gestión Organizacional, Estrategia del Talento Humano, Gestión de las relaciones laborales y con los colaboradores, Desarrollo del Talento Humano y Gestión de Responsabilidad Social.

A su vez se ejecutan cincuenta y cinco sub procesos a nivel tres de los cuales únicamente quince sub procesos agregan valor al negocio, es decir, cuarenta sub procesos son considerados de soporte al negocio. De los quince sub procesos que agregan valor al negocio, once sub procesos son especializados en recursos humanos, y cuatro de ellos se relacionan con otra especialización.

2.10.4. Estructura organizacional de la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional

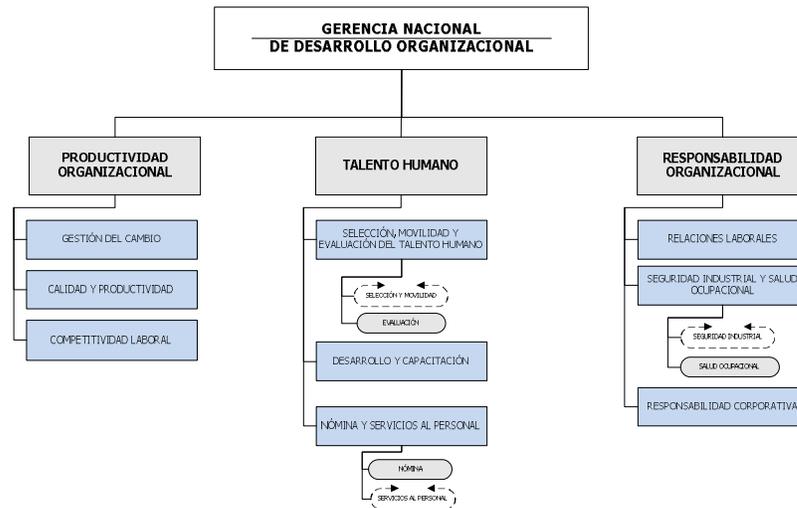
La Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional está liderada por un Gerente Nacional, el mismo que reporta a la Gerencia General, su misión es la de establecer las

políticas, normas, mecanismos, técnicas y procedimientos que permitan garantizar la administración, desarrollo y planificación del talento humano, procesos y la responsabilidad corporativa bajo principios de eficacia y eficiencia buscando la mayor productividad así como el establecimiento de los mecanismos para el control y rendición de cuentas.

La Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional está conformada estructuralmente por:

- Gerencia de Productividad Organizacional
- Gerencia de Talento Humano
- Gerencia de Responsabilidad Organizacional

Gráfico No 12: Estructura organizacional Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional



Fuente y elaboración: Gerencia de Productividad Organizacional, CNT E.P.

La estructura actual se encuentra definida por cuatro niveles jerárquicos: Gerente Nacional, Gerentes de Área, Jefes de Área y Responsables.

Se cuenta con tres Gerencias de Área, nueve Jefaturas de Área y tres Responsables.

Se considera una estructura con demasiados niveles jerárquicos, ya que el recorrido de la información y entrega de productos se vuelve burocrática en relación al tiempo para sus autorizaciones y revisiones.

2.11. Identificación de productos y servicios actuales de la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional

A continuación podemos encontrar la información sobre los productos y servicios que actualmente genera la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional, dentro de los cuales se procedió a realizar la identificación de aquellos que general valor al negocio o permiten alinear la estrategia, así como de éstos cuántos son procesos core de recursos humanos.

Tabla 13: Productos y servicios actuales de la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional

No	Producto identificado	Procesos de GNDEO que generan de valor	Procesos de recursos humanos que generan valor
	Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional		
1	Informes de Gestión de la Gerencia Nacional.		
2	Reportes solicitados.		
	Gerencia de Productividad Organizacional.		
3	Políticas, normas y demás disposiciones necesarias para la gestión de productividad organizacional.		
4	Lineamientos para la ejecución de los procesos de productividad organizacional.		
5	Informes y reportes solicitados.		
	Jefatura de Calidad y Productividad		
6	Plan del talento humano de la CNT E.P.	X	X
7	Reglamento Orgánico Funcional de la CNT E.P.		
8	Estructura organizacional implantada en procesos.	X	X
9	Modelos organizacionales diseñados.	X	
10	Sistema de gestión de calidad administrado y certificado.	X	
11	Informe de auditorías internas y externas del sistema de gestión de calidad.		
12	Normativa y metodología de procesos.	X	
13	Procesos diseñados y difundidos.		
14	Proyectos de mejora e innovación de procesos.	X	
	Jefatura de Competitividad Laboral		
15	Manual de Clasificación de Puestos y Competencias.		
16	Modelos de gestión de competencias implantados.	X	X
17	Diccionario de competencias actualizado.		
18	Matriz de cantidad de personal fijo y temporal actualizado (Head Count).	X	X
19	Ajuste puesto persona aplicado.		
20	Modelo de profesionalización aplicado.	X	X
21	Informe de movimientos de personal.		
22	Informe de clasificación de régimen laboral del personal.		

23	Acciones de personal.		
24	Modelos de Remuneración Fija y Variable.	X	X
25	Propuesta de escalas salariales por grupos ocupacionales y cargos.		
26	Informe de aplicación de escalas salariales.		
27	Clasificación y valoración de cargos.		
28	Informe de análisis y corrección de brechas salariales en los colaboradores.		
	Jefatura de Gestión del Cambio		
29	Informe de evaluación de clima laboral.	X	X
30	Plan de acción de resultados de clima laboral.	X	X
31	Modelos de campañas de comunicación y lenguaje organizacional en el ámbito de su competencia.	X	X
32	Campañas de comunicación y lenguaje organizacional en el ámbito de su competencia.	X	X
	Gerencia de Talento Humano		
33	Políticas, normas y demás disposiciones necesarias para la gestión del talento humano.		
34	Lineamientos para la ejecución de los procesos de talento humano.		
35	Informes y reportes solicitados.		
	Jefatura de Selección, Movilización y Evaluación del Talento Humano		
36	Informe mensual de personal idóneo y competente que ingresa a la organización (proceso de selección por cada vacante).		
37	Reporte consolidado de ingresos de personal.		
38	Convenio de confidencialidad.		
39	File de personal con el informe final de selección e instrumentos de contratación.		
40	Informe de control de procesos de selección y contratación de las provincias.	X	X
41	Metodologías de evaluación del desempeño.	X	X
42	Contratos oportunos de evaluación de desempeño con proveedores.		
43	Informe de ejecución del plan de evaluación a los colaboradores.		
44	Informe de colaboradores evaluados.	X	X
45	Informe consolidado de indicadores de desempeño.	X	X
	Jefatura de Desarrollo y Capacitación		
46	Plan de capacitación y presupuesto a nivel nacional.		
47	Plan de monitoreo y seguimiento de capacitaciones.		
48	Informe de ejecución del plan de capacitación y formación.	X	X
49	Informe semestral de resultados de las escuelas corporativas.	X	X
50	Informe de inducción a personal que ingresa a la organización.	X	X
51	Informe de la ejecución de devengación de convenios y becas.		
52	Informe trimestral de contratos y pago de proveedores externos e instructores internos.		
	Jefatura de Nómina y Control de Personal		
53	Informe de pagos al personal ejecutados en el tiempo establecido.		
54	Formularios del MRL y SRI de cumplimiento.		
55	Informe de trámite de jubilación.		
56	Acciones de personal de los colaboradores.		
57	Base de personal actualizada en el sistema de administración del talento humano.		
58	File de personal actualizado.		
	Gerencia de Responsabilidad Organizacional		
59	Políticas, normas y demás disposiciones necesarias para la gestión de la administración del talento humano.		
60	Lineamientos para la ejecución de los procesos de administración del talento humano.		

61	Informes y reportes solicitados.		
	Jefatura de Responsabilidad Corporativa.		
62	Modelo de responsabilidad corporativa implantado.		
63	Plan de gestión anual de responsabilidad corporativa.		
64	Reporte anual de responsabilidad corporativa.		
65	Reportes solicitados.		
	Jefatura de Relaciones Laborales		
66	Reglamento de Gestión del Talento Humano, instructivos y/o procedimientos internos de la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional.		
67	Informe de negociación de Contrato Colectivo.		
68	Programa de desvinculaciones por retiro voluntario.		
69	Informe de administración del centro infantil.		
70	Programas de bienestar laboral, familiar y de beneficios de ley.		
71	Contratación y dotación de uniformes y ropa de trabajo.		
	Jefatura de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional		
72	Reglamento Interno de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.		
73	Política de seguridad industrial y salud ocupacional.		
74	Sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional implantado.		
75	Plan y programa de mantenimiento del sistema de gestión de seguridad industrial y salud ocupacional.		
76	Procedimientos operativos normalizados.		
77	Implantación del comité y subcomités de seguridad y salud en el trabajo.		
78	Informe de accidentes de trabajo y de sospecha de enfermedades profesionales.		
79	Implantación de los servicios de odontología y consultorios médicos de salud ocupacional y atención		

Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.

Elaboración: El Autor

Las nueve Jefaturas de Área y las tres Responsabilidades tienen que transformar setenta y nueve productos, de los cuales veinte y un productos agregan valor al negocio, de estos diecisiete productos son especializados en recursos humanos, y cuatro productos deben ser transformados por otras áreas.

2.12. Indicadores de procesos actuales de la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional

En la actualidad no se cuenta con una estructuración clara y definida de indicadores de gestión atados a los procesos. Sin embargo es necesario aclarar que todas las áreas manejan indicadores establecidos por los organismos externos a CNT E.P.

Existen indicadores con metas alineados al Plan Estratégico de CNT E.P., los cuales se cumplen y miden periódicamente. Esta investigación corresponde a la mejora del Modelo de Recursos Humanos, y contempla la propuesta de indicadores de gestión por procesos con lo que no cuenta la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional.

2.13. Procesos desconcentrados actuales de la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional

Los procesos desconcentrados se encuentran descritos en el ROF²² vigente de la CNT E.P., en el mismo consta la desconcentración de procesos en Agencias Regionales y Provinciales a nivel de sub proceso, los cuales son: Desarrollo del Talento Humano y Gestión de las relaciones laborales y con los colaboradores. Cabe señalar que CNT realiza la desconcentración a través de funciones más no de procesos, lo cual se puede verificar en el ROF²³.

Tabla 14: Procesos desconcentrados actuales de la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional

Macro proceso	Proceso	Sub proceso	Agencia Regionales y Provinciales
Gestión Empresarial	Gestión de la Eficiencia Empresarial	Gestión y soporte de procesos	Concentrado
Gestión Empresarial	Gestión de la Eficiencia Empresarial	Gestión de calidad empresarial	Concentrado
Gestión Empresarial	Gestión de Talento Humano	Gestión organizacional	Concentrado
Gestión Empresarial	Gestión de Talento Humano	Estrategia de talento humano	Concentrado
Gestión Empresarial	Gestión de Talento Humano	Desarrollo del talento humano	Si
Gestión Empresarial	Gestión de Talento Humano	Gestión de las relaciones laborales y con los colaboradores.	Si
Gestión Empresarial	Gestión de Relaciones con Externos	Gestión de responsabilidad social	Concentrado

Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.

Elaboración: El Autor

²² ROF Reglamento Orgánico Funcional vigente de la CNT E.P.

²³ *Ibíd.*

Capítulo tercero

Situación propuesta

3.1. Análisis de datos

El Plan Estratégico Empresarial CNT E.P. 2017 ó 2021 dentro de las Perspectivas Empresariales relaciona con la gestión de recursos humanos las siguientes:

Tabla 15: Objetivos Estratégicos y Recursos Humanos

Perspectivas empresariales	Objetivos estratégicos	Estrategias empresariales	Relación con Gestión de Recursos Humanos	Estrategias de Recursos Humanos	Situación actual
Financiera	Mantener la sostenibilidad financiera de la empresa en el largo plazo.	Optimizar la productividad institucional.	Proceso de Planificación de la Fuerza de Trabajo	Análisis de Capacidad de Recursos Humanos necesarios enfocados en mejora de la productividad	Se ejecutan únicamente bajo requerimiento del área respectiva
Cliente - Sociedad	Incrementar la cobertura y la base de clientes en todas las líneas de negocio de la empresa.	Potenciar la gestión de fidelización, retención y satisfacción de los clientes en todas las líneas de negocio y segmento.	Proceso de Planificación de Recursos Humanos	Análisis de brechas de capacitación para planificar capacitaciones que eleven el nivel de conocimiento y competencias comerciales, de servicio al cliente y técnicas	No se ejecuta
Procesos Internos	Incrementar productos y servicios de telecomunicaciones convergentes y TIC, innovadores de calidad y con excelencia al cliente	Segmentar y mejorar la atención al cliente (venta - posventa).	Proceso de Planificación de Recursos Humanos Proceso de Planificación de la Fuerza de Trabajo	Análisis de satisfacción del cliente en agencias, call center y servicio técnico para identificar mejoras enfocadas a la disminución del tiempo de atención, mejora de la atención y solución efectiva de problemas.	No se ejecuta
Desarrollo y aprendizaje	Mantener el talento humano altamente capacitado, competente y comprometido con la organización.	Fomentar la transformación de la cultura organizacional orientada al cliente y eficiencia del talento.	Proceso de Organización Interna	Alinear al persona y estructura organizacional con la estrategia, incluyendo plan de cultura organizacional y gestión del cambio.	Se encuentra en ejecución

Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.
Elaboración: El Autor

En la tabla anterior se puede evidenciar la relación directa que tienen algunos de los objetivos estratégicos con los procesos de recursos humanos, dentro de los cuales es

importante que el Modelo de Recursos Humanos propuesto cuente con los Procesos de Planificación de Recursos Humanos, Planificación de la Fuerza de Trabajo y Organización Interna, pues estos procesos permitirán realizar el alineamiento estratégico entre la Planificación Estratégica y Recursos Humanos.

3.1.1. Análisis del Mercado y Clientes CNT E.P.

La siguiente tabla muestra el resumen de los datos obtenidos en el análisis de mercado y clientes en el Capítulo segundo, en el mismo se ha procedido a identificar los servicios y clientes con mayor criticidad para CNT E.P. en los que se deben tomar acciones inmediatas a través de la identificación de estrategias de recursos humanos que apliquen para mejorar la participación del mercado y lograr la mayor captación de clientes en los segmentos en que tiene competencia.

Tabla 16: Criticidad del Mercado y Clientes de CNT E.P.

Servicio	Mercado	Cliente	Criticidad Empresarial en el Mercado y Cliente Muy crítico - Poco Crítico
Telefonía Fija	Predomina el mercado con un 84,90% del total del mercado	Predomina en los dos segmentos con el 85% del total del mercado	Poco crítico
Servicio Móvil Avanzado	Ocupa el último lugar con un 10,08 % del total del mercado	Ocupa el último lugar en los tres segmentos del mercado con 6% en dos de ellos y con 13% del total del mercado del Segmento Exclusivos.	Muy crítico
Acceso Internet	Predomina el mercado con 53,49%, siguiente competidor 12,21%	Lidera el mercado en los tres segmentos más rentables con un promedio por sobre el 30%, sin embargo en el Segmento Básico únicamente llega al 13% del total de cliente potenciales.	Muy crítico
Televisión por Suscripción	Ocupa el segundo lugar con un 28,60% del mercado, es un mercado muy competitivo con empresas como Directv 33,70% en primer lugar y con TVCable con 14% en tercer lugar.	Mantiene un valor del 23% y 24% en los Segmentos Familiar y Explorador que lo ubican en una posición de clientes, sin embargo, el segmento más rentable obtiene un valor del 10% del total de clientes en este segmento el predominante es Directv.	Muy crítico

Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.

Elaboración: El Autor

3.1.2. Análisis de Satisfacción del Cliente CNT E.P.

De la encuesta de Satisfacción del Cliente CNT E.P. es necesario realizar un análisis de detalle de los porcentajes de clientes insatisfechos y clientes que

recomiendan tomar acciones de mejora para mejorar el índice de satisfacción por servicio.

Para lograr determinar las posibles mejoras es necesario definir estrategias y designar procesos responsables para ejecutar las mejoras según el detalle:

Tabla 17: Análisis de Insatisfacción al Cliente y procesos de RRHH

Porcentaje de Clientes Insatisfechos aplicables a recursos humanos	Motivo de Insatisfacción del Cliente	Estrategia de recursos humanos	Proceso responsable
Telefonía Fija			
24%	Pésima atención al cliente / falta de capacitación	Análisis de brechas de capacitación para planificar capacitaciones que eleven el nivel de conocimiento y competencias comerciales, de servicio al cliente y técnicas	Planificación de Recursos Humanos
18%	Suspensión del servicio sin justificación	Análisis de brechas de capacitación para planificar capacitaciones que eleven el nivel de conocimiento y competencias comerciales, de servicio al cliente y técnicas	Planificación de Recursos Humanos
13%	Tiempo de espera en el Call Center	Análisis de Capacidad de Recursos Humanos necesarios enfocados en disminución de tiempos de atención	Planificación de la Fuerza del Trabajo
9%	Lentitud en la atención al cliente	Análisis de Capacidad de Recursos Humanos necesarios enfocados en disminución de tiempos de atención	Planificación de la Fuerza del Trabajo
7%	No dan solución rápida a requerimientos	Análisis de Capacidad de Recursos Humanos necesarios enfocados en disminución de tiempos de atención	Planificación de la Fuerza del Trabajo
4%	Mala atención en agencias	Análisis de la cultura del servicio y aplicación de gestión del cambio	Gestión del Cambio
Servicio Móvil Avanzado SMA			
2%	Mala atención en agencias	Análisis de la cultura del servicio y aplicación de gestión del cambio	Gestión del Cambio
2%	Lentitud en la atención al cliente	Análisis de Capacidad de Recursos Humanos necesarios enfocados en disminución de tiempos de atención	Planificación de la Fuerza del Trabajo
1%	Pésima atención al cliente / falta de capacitación	Análisis de brechas de capacitación para planificar capacitaciones que eleven el nivel de conocimiento y competencias comerciales, de servicio al cliente y técnicas	Planificación de Recursos Humanos
Acceso a Internet			
8%	No es bueno el servicio técnico / demora	Análisis de Capacidad de Recursos Humanos necesarios enfocados en disminución de tiempos de atención	Planificación de la Fuerza del Trabajo
7%	No dan solución rápida a requerimientos	Análisis de Capacidad de Recursos Humanos necesarios enfocados en disminución de tiempos de atención	Planificación de la Fuerza del Trabajo
5%	Mala atención en agencias	Análisis de la cultura del servicio y aplicación de gestión del cambio	Gestión del Cambio
2%	Pésima atención al cliente / falta de capacitación	Análisis de brechas de capacitación para planificar capacitaciones que eleven el nivel de conocimiento y competencias comerciales, de servicio al cliente y técnicas	Planificación de Recursos Humanos

Televisión por Suscripción			
21%	No es bueno el servicio técnico / demora	Análisis de Capacidad de Recursos Humanos necesarios enfocados en disminución de tiempos de atención	Planificación de la Fuerza del Trabajo
18%	Mala atención en Call Center	Análisis de la cultura del servicio y aplicación de gestión del cambio	Gestión del Cambio
14%	Pésima atención al cliente / falta de capacitación	Análisis de brechas de capacitación para planificar capacitaciones que eleven el nivel de conocimiento y competencias comerciales, de servicio al cliente y técnicas	Planificación de Recursos Humanos
11%	No dan solución rápida a requerimientos	Análisis de Capacidad de Recursos Humanos necesarios enfocados en disminución de tiempos de atención	Planificación de la Fuerza del Trabajo

Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.
Elaboración: El Autor

Del análisis de la tabla que antecede, y de la Tabla No 18 Resultados de Recomendación del Cliente CNT E.P. y relación con proceso comercial, técnico e implicación con recursos humanos, se determina que tanto los ítems concernientes a Insatisfacción como Recomendación por parte de los clientes se interrelacionan directamente, es decir son los mismos.

Una vez revisados los procesos que se requieren para mejorar la Satisfacción del Cliente CNT E.P. a través de recursos humanos se concluye que son: Planificación de Recursos Humanos, Planificación de la Fuerza del Trabajo y Gestión del Cambio.

3.1.3. Análisis de la Problemática

La problemática existente en el actual Modelo de Recursos Humanos según lo analizado previamente se puede concluir en la siguiente tabla:

Tabla 18: Problemática actual Modelo de Recursos Humanos

No	Problemática identificada
1	No existe un alineamiento estratégico entre el modelo actual de recursos humanos y la Planificación Estratégica.
2	Se evidencia que dentro de los procesos de recursos humanos no se ejecutan procesos de planificación de recursos humanos que permitan la aplicación proactiva de la Planificación Estratégica.
3	El Modelo actual de Recursos Humanos funciona en base a requerimientos de áreas internas y no de manera planificada para adelantarse frente a necesidades del negocio.
4	La actual estructura no cuenta con procesos relacionados por afinidad, especialmente en la Gerencia de Talento Humano.
5	Existen procesos especializados que pertenecen al Proceso de Planeación Estratégica y son responsabilidad del Gerente Nacional de Desarrollo Organizacional.
6	El Mercado y Clientes especifican directamente que existen tres servicios en estado muy crítico debido a la competencia en la que se encuentra la CNT E.P., esto conlleva a que recursos humanos debe engranar sus procesos para mejorar los resultados comerciales y técnicos.
7	La Insatisfacción y las Recomendaciones del Cliente de CNT evidencian que existen ítems que deben ser mejorados por procesos de recursos humanos, que en el modelo actual no son considerados y fortalecidos. La ejecución de estos procesos permitirá una mejora clara del manejo de la satisfacción del cliente de CNT.
8	Existe un nivel jerárquico en la estructura organizacional a nivel de Responsabilidad, que causa una mayor demora en la ejecución de los procesos.

g	Una vez identificados los procesos óptimos, es decir los que técnicamente deben ejecutarse es necesario que se realice una revisión de los productos y servicios de recursos humanos.
---	---

Fuente y elaboración: El Autor

3.2. Propuesta de Mejora

Analizados los ítems de la problemática así como lo revisado en el Capítulo primero se establece que las variables para la propuesta de mejora son las siguientes:

- a) Alineamiento a la Planificación Estratégica de la CNT, incluye el análisis del mercado, clientes y satisfacción del cliente.
- b) Situación actual de recursos humanos.
- c) Procesos de recursos humanos según eTOM.
- d) Procesos administrativos de recursos humanos.
- e) Concepto de Recursos Humanos Socio del Negocio, HRBP.

El modelo propuesto contendrá la correlación entre las variables planteadas de tal manera que sea conceptualizado como la adaptación de todos los conceptos necesarios para ser considerado como óptimo.

3.2.1. Alineamiento Estratégico

De acuerdo a la planificación empresarial de la CNT E.P., la misión organizacional está alineada a brindar la mejor experiencia de servicios de telecomunicaciones, y se hace énfasis impulsando el crecimiento de nuestra gente y creando valor, y en la visión se destaca ser la empresa líder a través de la excelencia en su gestión, el valor agregado por lo que alineando dicha filosofía corporativa con los procesos de recursos humanos se identifica lo siguiente:

a) Nombre del área de recursos humanos

El nombre del área encargada de la gestión de recursos humanos, determinado en los conceptos tanto del mapa de operaciones de telecomunicaciones, dentro del cual se manifiesta como procesos de gestión de recursos humanos, así como la verificación del concepto de desarrollo organizacional, y tomando como referencia la misión y visión de la empresa, el área deberá llamarse Gerencia Nacional de Recursos Humanos.

b) Ubicación de la Gerencia Nacional de Recursos Humanos

Según lo determinado por CNT, al tipo de empresa y la planificación empresarial, la ubicación de la Gerencia Nacional de Recursos Humanos será ubicada

en conjunto con las gerencias nacionales de procesos agregadores de valor, como la gerencia nacional de negocios, y gerencia nacional técnica.

Por lo expuesto, considerando lo expresado en la misión de la compañía, la Gerencia Nacional de Recursos Humanos, deberá reportar directamente a la Gerencia General de CNT E.P.

c) Misión de la Gerencia Nacional de Recursos Humanos

Somos socios del negocio de telecomunicaciones, agregando valor a los procesos de recursos humanos, nos enfocamos a que el talento humano se comprometa con la calidad de servicio de clase mundial, y desarrollamos talentos para alcanzar los objetivos empresariales.

d) Visión

Ser el área de recursos humanos socio del negocio modelo en la industria de telecomunicaciones del País.

e) Objetivos de la Gerencia Nacional de Recursos Humanos

Los objetivos de la Gerencia Nacional de Recursos Humanos, están alineados a los objetivos estratégicos de la organización, de la siguiente manera:

Tabla 19: Objetivos de la Gerencia Nacional de Recursos Humanos

Perspectivas empresariales	Objetivos estratégicos	Estrategias empresariales	Objetivos Gerencia Nacional de Recursos Humanos
Financiera	Mantener la sostenibilidad financiera de la empresa en el largo plazo.	Optimizar la productividad institucional.	Optimizar el recurso humano
Cliente - Sociedad	Incrementar la cobertura y la base de clientes en todas las líneas de negocio de la empresa.	Desplegar redes de Telecomunicaciones y TI de última generación para ampliar la cobertura de servicios.	Alinear al personal y estructura organizacional con la estrategia
		Potenciar la gestión de fidelización, retención y satisfacción de los clientes en todas las líneas de negocio y segmento.	
	Incrementar el acceso de los ciudadanos a los servicios que brinda CNT EP, tomando en cuenta la planificación territorial.	Ejecutar obras de infraestructura de telecomunicaciones y prestar servicios a nivel nacional tomando en cuenta la planificación territorial.	Maximizar capital humano
	Incrementar la participación de CNT como principal proveedor de telecomunicaciones y TIC en el Sector Público.	Desarrollar un portafolio específico de soluciones de telecomunicaciones y TIC para las instituciones del Sector Público.	Fomentar la toma de decisiones con autonomía y rendición de cuentas

Procesos internos	Incrementar productos y servicios de telecomunicaciones convergentes y TIC, innovadores de calidad y con excelencia al cliente.	Fortalecer el portafolio de productos y servicios con innovación y de acuerdo a las tendencias del mercado.	Implementar plan de cultura organizacional y del servicio
		Segmentar y mejorar la atención al cliente (venta - posventa).	
Desarrollo y aprendizaje	Mantener el talento humano altamente capacitado, competente y comprometido con la organización.	Fomentar la transformación de la cultura organizacional orientada al cliente y eficiencia del talento.	

Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.
Elaboración: El Autor

3.2.2. Propuesta del nuevo Modelo de Procesos de Recursos Humanos mejorado

La propuesta mejorada se basa en las variables descritas en el punto 4.2. con las cuales se obtiene el siguiente gráfico:

Gráfico No 13: Modelo de Procesos de Recursos Humanos mejorado



Fuente y elaboración: El Autor

El modelo propuesto parte de la importancia de los requerimientos dados por la Planificación Estratégica y de los Planes Operativos de Negocios y Técnicos, los cuales serán conocidos por el proceso de Planificación Estratégica de Recursos Humanos que actuará con el rol establecido de Recursos Humanos Socio del Negocio HRBP quién ejecutará la labor de articular y engranar los requerimientos de Planificación Estratégica y los Procesos de Gestión de Capital Humano o Procesos de Administración de Recursos Humanos.

Finalmente se obtendrá todos los productos de la Gerencia Nacional de Recursos Humanos para cumplir con la Estrategia de CNT E.P.

En el modelo propuesto se identifican los procesos y la afinidad entre ellos, quedando conformados tres grupos:

1. Planificación estratégica de recursos humanos, con rol de Recursos Humanos Socio del Negocio HRBP que incluye:
 - Planificación de Recursos Humanos
 - Planificación de la Fuerza de Trabajo
 - Organización Interna
2. Gestión de capital humano:
 - Estrategia de la plantilla
 - Políticas y prácticas de recursos humanos
 - Desarrollo de la plantilla
3. Administración de Recursos Humanos:
 - Administración de Personal
 - Gestión de las relaciones laborales y los empleados
 - Desarrollo organizacional

La identificación clara de estos tres grupos de afinidad de procesos define el diseño de la estructura organizacional de la Gerencia Nacional de Recursos Humanos, partiendo de la necesidad actual de procesos que no se ejecutan para dar atención al mercado y satisfacción del cliente.

3.2.3. Propuesta del nuevo Mapa de Alto Nivel de Procesos de Recursos Humanos mejorado.

La propuesta del nuevo Mapa de Primer Nivel de Procesos de Recursos Humanos mejorado hace referencia a lo descrito en eTOM, así como la identificación de

procesos propios de recursos humanos y los procesos necesarios para la operación en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. según el siguiente detalle:

Tabla 20: Mapa de Alto Nivel de Procesos de Recursos Humanos mejorado

No	Macro proceso	Proceso	Subproceso
1	Gestión de recursos humanos	1. Planificación estratégica de recursos humanos.	1.1. Planificación de recursos humanos.
2	Gestión de recursos humanos	1. Planificación estratégica de recursos humanos.	1.2. Planificación de la fuerza de trabajo.
3	Gestión de recursos humanos	1. Planificación estratégica de recursos humanos.	1.3. Organización interna.
4	Gestión de recursos humanos	2. Políticas y prácticas de recursos humanos.	2.1. Gestión del desempeño.
5	Gestión de recursos humanos	2. Políticas y prácticas de recursos humanos.	2.2. Administración salarial.
6	Gestión de recursos humanos	2. Políticas y prácticas de recursos humanos.	2.3. Servicios y beneficios.
7	Gestión de recursos humanos	3. Estrategia de la Fuerza de Trabajo.	3.1. Desarrollo de carrera.
8	Gestión de recursos humanos	3. Estrategia de la Fuerza de Trabajo.	3.2. Capacitación.
9	Gestión de recursos humanos	3. Estrategia de la Fuerza de Trabajo.	3.3. Desarrollo de competencias.
10	Gestión de recursos humanos	4. Desarrollo de la Fuerza de Trabajo	4.1. Reclutamiento.
11	Gestión de recursos humanos	4. Desarrollo de la Fuerza de Trabajo	4.2. Selección.
12	Gestión de recursos humanos	4. Desarrollo de la Fuerza de Trabajo	4.3. Inducción.
13	Gestión de recursos humanos	5. Gestión de las relaciones laborales y con los empleados.	5.1. Relaciones laborales.
14	Gestión de recursos humanos	5. Gestión de las relaciones laborales y con los empleados.	5.2. Salud ocupacional.
15	Gestión de recursos humanos	5. Gestión de las relaciones laborales y con los empleados.	5.3. Seguridad industrial.
16	Gestión de recursos humanos	6. Administración de recursos humanos.	6.1. Servicios transaccionales y servicios al personal.
17	Gestión de recursos humanos	6. Administración de recursos humanos.	6.2. Sistemas de información
19	Gestión de recursos humanos	7. Desarrollo organizacional.	7.1. Gestión del cambio.
20	Gestión de recursos humanos	7. Desarrollo organizacional.	7.2. Responsabilidad corporativa.

Fuente y elaboración: El Autor

A nivel de macro procesos corresponde una optimización y especialización de procesos, ya que se propone únicamente el proceso de Gestión de Recursos Humanos frente a los tres macro procesos que se ejecutan en la situación actual.

En el siguiente nivel correspondiente a procesos se mantiene el mismo número en total siete, sin embargo el alcance y definición de los mismos varía, ya que se

incorpora el Proceso de Planificación Estratégica de Recursos Humanos con su rol de Recursos Humanos Socio del Negocio HRBP, se incorporan cinco procesos de la metodología eTOM, y se mantiene el proceso de Administración de Recursos Humanos según conceptos de recursos humanos.

En el caso del nivel de sub proceso, el modelo vigente ejecuta cincuenta y cinco sub procesos lo que demuestra que no existe una división adecuada de administración, ya que se estructuran como actividades. En la propuesta se establecen veinte sub procesos desplegados con la descripción dada por eTOM, Administración de Recursos Humanos y la situación actual de CNT, con lo que se evidencia de la misma manera una optimización en el número y estructuración de los procesos.

3.2.4. Propuesta del nuevo Mapa de Primer Nivel de Procesos de Recursos Humanos mejorado.

Para realizar este mapa se utilizó la metodología IDEF0²⁴ la cual permitió identificar y diagramar la interacción de los procesos propuestos.

a) Planificación estratégica de recursos humanos.

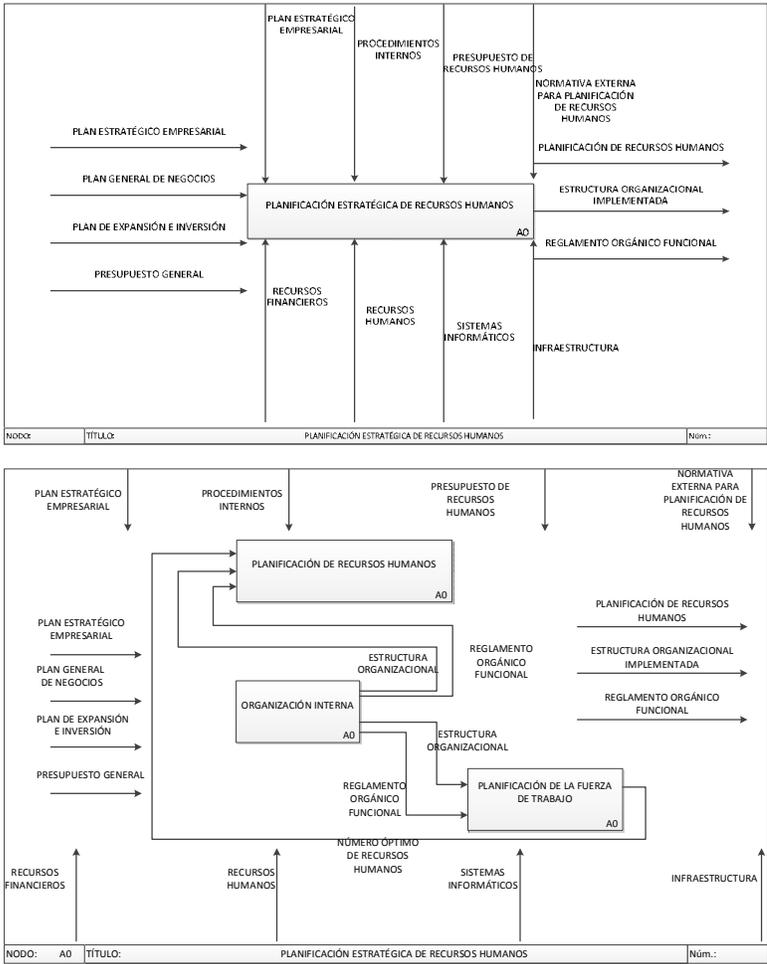
Los procesos de planificación estratégica de recursos humanos, son los que guían y marcan el rumbo de los procesos, vinculan a la planificación empresarial con los objetivos de recursos humanos y trazan la ruta a seguir en conjunto con las áreas de negocios y técnicas de la empresa de telecomunicaciones.

Estos procesos están conformados por: planificación de recursos humanos, planificación de la fuerza de trabajo y organización interna.

A continuación se detalla la descripción gráfica del proceso:

²⁴ IDEF0 método para modelar procesos, en los que consta interacción entre ellos, entradas, salidas, recursos, controles.

Gráfico No 14: Proceso de Planificación Estratégica de Recursos Humanos



Elaboración: El autor

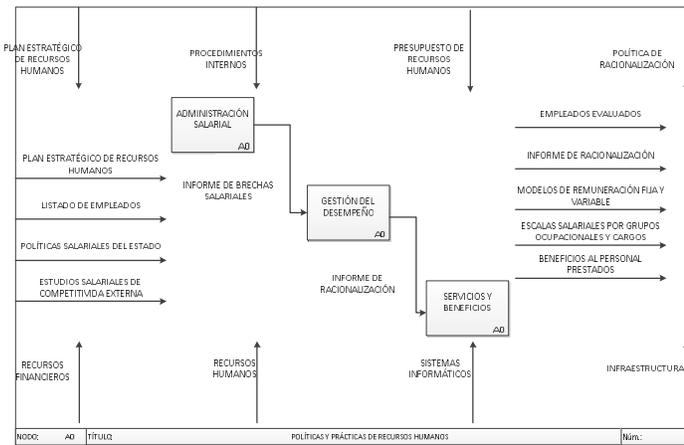
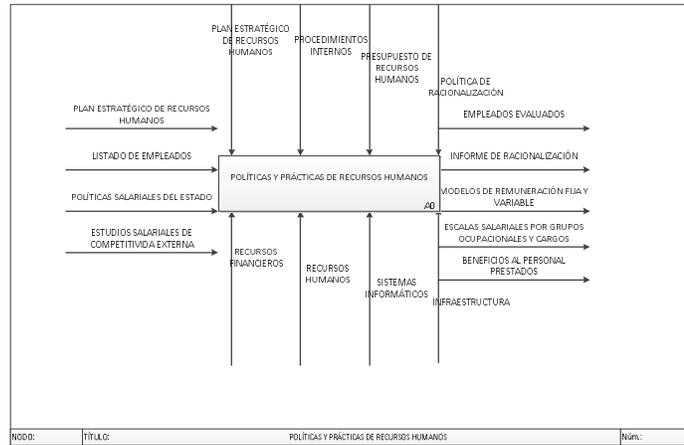
b) Políticas y prácticas de recursos humanos.

Los procesos de políticas y prácticas de recursos humanos están enfocados a realizar una aproximación entre la estrategia que da los lineamientos macros y la ejecución de los procesos, es decir, elabora las políticas, procedimientos y guías para que la estrategia se implemente a través de los siguientes procesos.

Los procesos que interactúan son: gestión del desempeño, administración salarial y servicios y beneficios, incluyen directrices para la contratación, satisfacción del empleado y desvinculación.

La descripción gráfica del proceso:

Gráfico No 15: Proceso de Políticas y Prácticas de Recursos Humanos



Elaboración: El autor

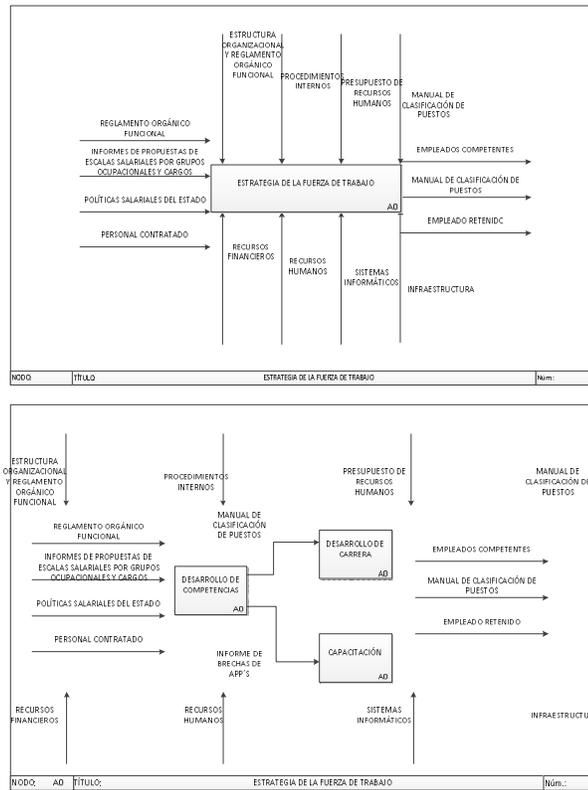
c) Estrategia de la Fuerza de Trabajo.

Este proceso determina las estrategias globales a ser aplicadas en la empresa tomando en cuenta las políticas y definiciones basadas en la planificación empresarial; diseña planes de carrera, perfiles, puestos de trabajo y ejecuta las acciones de capacitación y desarrollo de competencias.

Los procesos que forman parte son: desarrollo de carrera, capacitación y desarrollo de competencias.

Su descripción gráfica es la siguiente:

Gráfico No 16: Proceso Estrategia de la Fuerza de Trabajo



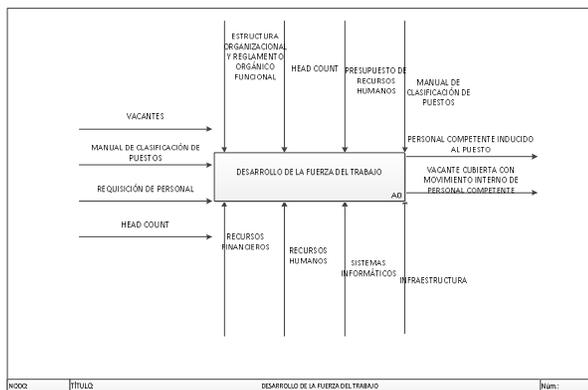
Elaboración: El autor

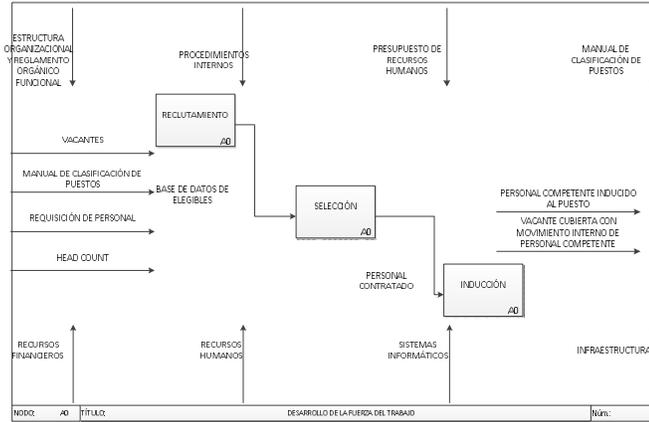
d) Desarrollo de la Fuerza de Trabajo.

Este proceso realiza la aplicación de las estrategias definidas, a través del reclutamiento, selección y la inducción del personal, cumpliendo los requisitos de los perfiles de cargo.

La descripción gráfica es la siguiente:

Gráfico No 17: Proceso Desarrollo de la Fuerza de Trabajo





Elaboración: El autor

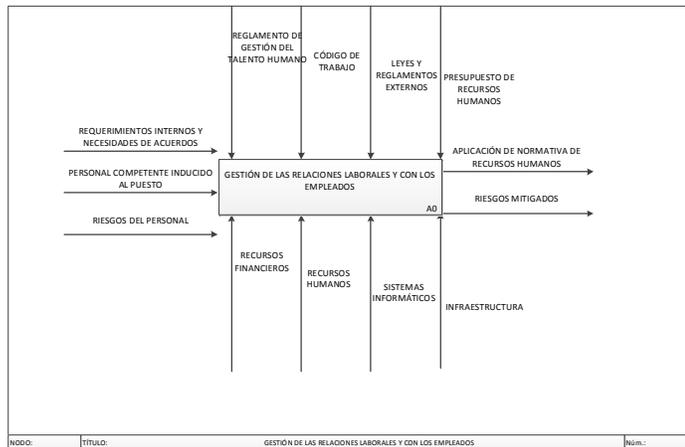
e) Gestión de las relaciones laborales y con los empleados.

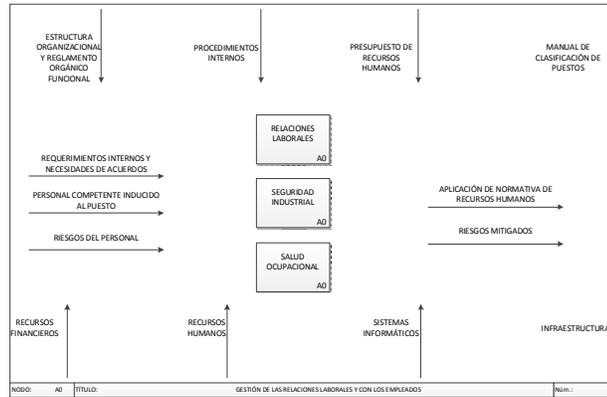
Este proceso conlleva la relación entre empleados y la empresa, determinan el alcance con el sindicato y contrato colectivo, también incluye la operación de los procesos de seguridad industrial y salud ocupacional.

Forman parte de este proceso, relaciones laborales, seguridad industrial y salud ocupacional.

La descripción gráfica de este proceso es la siguiente:

Gráfico No 18: Proceso Gestión de las Relaciones Laborales y con los Empleados





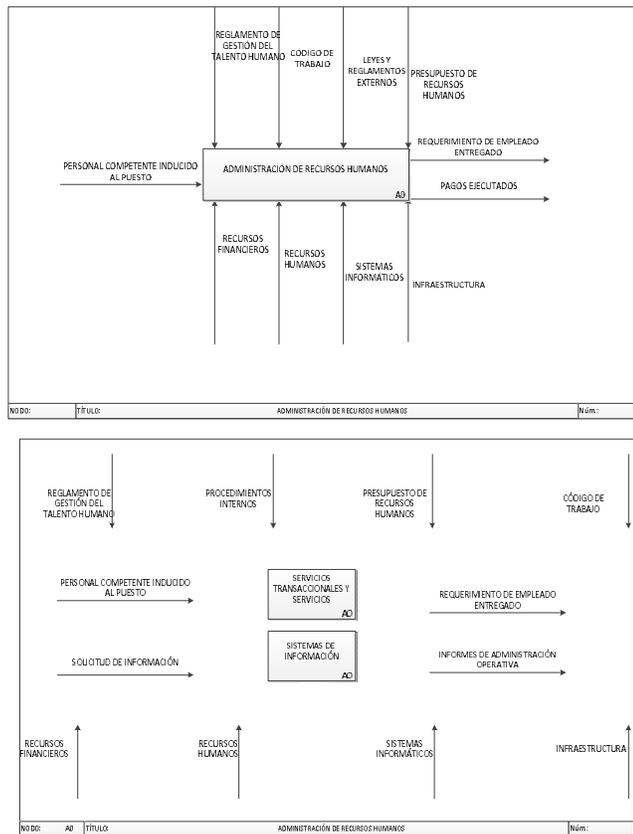
Elaboración: El autor

f) Administración de recursos humanos.

Este proceso es el responsable de la ejecución de todos los servicios para los empleados, incluyen la contabilización, pago de nómina, liquidación de haberes, ausentismos.

La descripción gráfica de este proceso es la siguiente:

Gráfico No 19: Proceso de Administración de Recursos Humanos



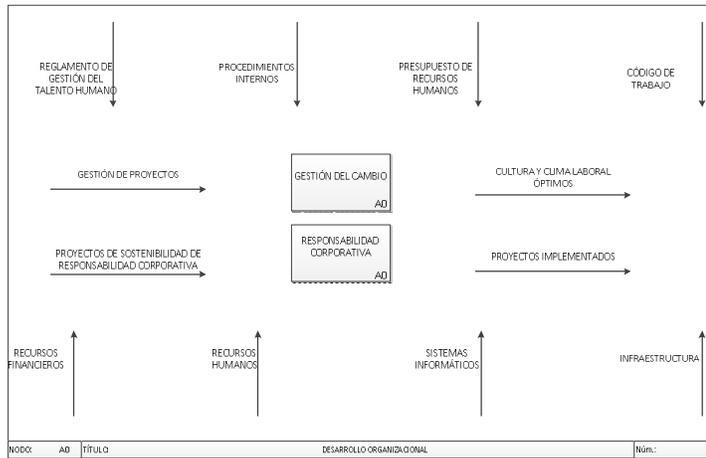
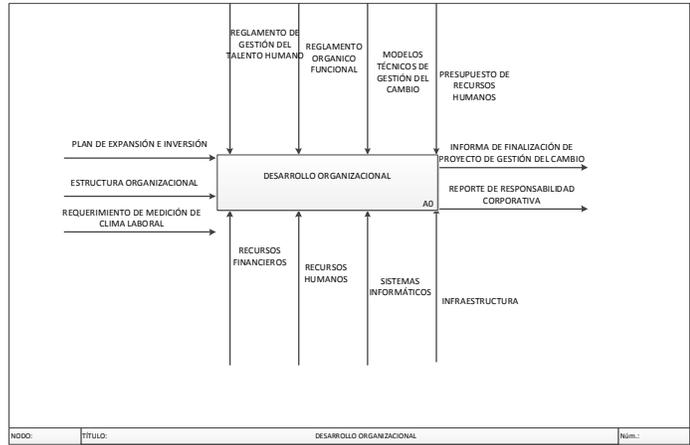
Elaboración: El autor

g) Desarrollo organizacional.

Este proceso ejecuta las acciones de soporte requeridas por arquitectura empresarial, coordina las reorganizaciones con las herramientas de gestión del cambio, e incluye los procesos de responsabilidad corporativa.

La descripción gráfica de este proceso:

Gráfico No 20: Proceso de Desarrollo Organizacional.



Elaboración: El autor

3.2.5. Propuesta del nuevo Mapa de Segundo Nivel de Procesos de Recursos Humanos mejorado. (Productos y Servicios).

Los productos y servicios de la Gerencia Nacional de Recursos Humanos y sus áreas operativas son:

Tabla 21: Mapa de Segundo Nivel de Procesos de Recursos Humanos mejorado

No	SUBPROCESO	FUNCIONES	PRODUCTOS Y SERVICIOS
GERENCIA DE PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS			
1	1.1 PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Dirigir, validar y elaborar el informe de planificación del talento humano	Informe de Planificación de Recursos Humanos
2		Coordinar y consolidar el plan estratégico de recursos humanos	Plan estratégico de Recursos Humanos
3		Coordinar y consolidar políticas y delineamientos de recursos humanos	Políticas de recursos humanos
4	1.2 PLANIFICACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO	Dirigir y validar el análisis de capacidad del talento humano.	Informe de análisis de capacidad de talento humano
5		Dirigir y coordinar la elaboración y administración del Head Count de Talento Humano de la CNT EP.	Documento de posiciones óptimas para operar (Head Count)
6		Dirigir y validar posiciones vacantes	Posición vacante validada
7		Dirigir y validar posiciones fijas y temporales	Reporte de posiciones fijas y temporales vacantes
8		Validar la identificación de brechas entre head count vigente y la situación actual de la plantilla	Reporte de brechas de posiciones
9	1.3 ORGANIZACIÓN INTERNA	Dirigir el diseño de la estructura organizacional en base a análisis de benchmarking de modelos y estructuras organizacionales y lineamientos de alta dirección	Informe de estructura organizacional
10		Planificar, dirigir y coordinar la implantación de estructura organizacional aprobada	Informe de implantación de estructura organizacional
11		Coordinar los ajustes al Reglamento Orgánico Funcional	Proyecto de reglamento orgánico funcional
GERENCIA DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO			
JEFATURA DE POLÍTICAS DEL TALENTO HUMANO			
12	2.1 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	Dirigir la implantación de un sistema integral de evaluación del desempeño	Informe de ejecución del plan de evaluación del desempeño
13		Dirigir y validar los modelos y planes de evaluación de desempeño y evaluación de continuidad a nivel nacional	Modelo de evaluación del desempeño
14		Validar los registros de resultados de evaluaciones del desempeño y evaluaciones de continuidad a fin de generar acciones o toma de decisiones.	Informe de evaluación de continuidad y contratos temporales
15		Coordinar la sociabilización y divulgación del instrumento a utilizar en la evaluación del desempeño.	Plan de sociabilización de evaluación del desempeño
16		Dirigir y validar programas de racionalización del talento humano	Informe de racionalización del talento humano
17		Verificar el registro de las evaluaciones por indicadores	Reporte de evaluaciones por indicadores
18	2.2 ADMINISTRACIÓN SALARIAL	Dirigir el diseño e implantación de los modelos de remuneración fija y variable.	Modelos de remuneración fija y variable
19		Dirigir y validar el análisis de equidad interna y competitividad externa de remuneración	Informe de equidad interna y competitividad externa de remuneración
20		Dirigir y validar el análisis de brechas salariales de los colaboradores.	Informes de análisis de brechas salariales de colaboradores
21		Dirigir y validar el diseño de la propuesta de escalas salariales por grupos ocupacionales y cargos aprobados.	Informes de propuestas de escalas salariales por grupos ocupacionales y cargos

22		Dirigir la aplicación de escalas salariales	Informe de aplicación de escalas salariales
23	2.3 SERVICIOS Y BENEFICIOS	Validar el plan de servicios, bienestar social de la empresa	Plan de servicios, bienestar social de la empresa
24		Validar informes de apoyo social a colaboradores	Informes de apoyo social a colaboradores
25		Validar informes de liquidación de indemnizaciones por IESS	Informe de liquidación de indemnizaciones por IESS
26		Dirigir y validar la administración de los beneficios que otorga la empresa (Uniformes, ropa de trabajo y comisariato), incluido el proceso precontractual para la adquisición y dotación de los mismos.	Matriz de beneficios al colaborador
27		Dirigir y validar proyectos y/o planes vinculados con trabajo social a nivel nacional, relacionados con el bienestar laboral y familiar.	Plan de trabajo social
28		Coordinar apoyo y acompañamiento interno mediante la intervención de trabajo social.	Informe de intervención de trabajo social
JEFATURA DE ESTRATEGIA DEL TALENTO HUMANO			
29	3.1 DESARROLLO DE CARRERA	Dirigir y validar plan de desarrollo de carrera	Plan de desarrollo de carrera
30		Validar el inventario de capital humano	Inventario de capital humano
31	3.2 CAPACITACIÓN	Gestionar y administrar el desarrollo y formación del talento humano impartido al personal de la CNT EP.	Plan de capacitación general interno
32		Validar el diagnóstico de necesidades de capacitación a nivel nacional.	Definir planes para desarrollo y capacitación
33		Dirigir la implementación del plan de capacitación	Informe de ejecución del plan de capacitación
34		Validar la verificación de la eficacia de la capacitación	Informe de verificación de la eficacia de capacitación
35		Aprobar convenios de devengación	Convenio de devengación
36		Validar la medición de resultados de la capacitación y formación	Informe de resultados de capacitación y formación
37		Dirigir la creación, actualización y administración de la base de datos del personal capacitado.	Base de datos del personal capacitado
38		Aprobar proyectos y requerimientos especiales de capacitación y formación.	Proyectos especiales de capacitación y formación
39		Dirigir la administración de medios virtuales de capacitación y formación (e-Learning, aulas virtuales, etc.)	Medios virtuales de capacitación y formación (e-Learning, aulas virtuales, etc.)
40		Dirigir las escuelas corporativas de capacitación a nivel nacional. (Generar y desarrollar contenidos, mallas curriculares, informes de resultados)	Escuelas corporativas
41		Dirigir la administración del plan de convenios y devengación de becas.	Plan de convenios y devengación de beca
42	3.3 DESARROLLO DE COMPETENCIAS	Validar el Manual de Clasificación de Puestos y Competencias.	Manual de clasificación de puestos y competencias
43		Validar el diccionario de competencias	Diccionario de competencias
44		Validar la clasificación y valoración de cargos, así como el análisis costo empresa de los mismos.	Informes de clasificación y valoración de cargos y costo empresa
45		Validar el análisis para la propuesta de clasificación del talento humano en: Servidores Públicos de Libre Remoción, Servidores Públicos de Carrera u Obreros	Informe de clasificación de servidores públicos u obreros
46		Gestionar y administrar los perfiles y ajuste puesto persona (APP).	Informe de brechas identificadas en APP's

JEFATURA DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO			
47	4.1 RECLUTAMIENTO	Coordinar la implementación de herramientas actualizadas de reclutamiento	Herramientas de reclutamiento
48		Dirigir la actualización del registro de elegibles tanto internos como externos	Base de datos de elegibles tanto internos como externos
49	4.2 SELECCIÓN	Dirigir la planificación, ejecución y administración de procesos de reclutamiento, selección y contratación	Informe de selección de personal / Contratos de personal
50		Dirigir y validar el cumplimiento de requisitos para la ejecución de movimientos de personal	Movimientos de personal
51		Validar file de personal	File de personal
52		Validar los informes técnicos para validación de traslados, encargos y subrogaciones.	Informes de validación para encargos o movimientos de personal
53		Dirigir y validar el informe mensual de personal idóneo y competente que ingresa a la organización por cada vacante	Informe mensual de personal idóneo y competente que ingresa a la organización por cada vacante
54		Validar el reporte mensual de personal nuevo a nivel nacional	Reporte de personal nuevo
55		Validar la administración de convenios o contratos de pasantías y prácticas	Informes de convenios o contratos de pasantías y prácticas estudiantiles
56	4.3 INDUCCIÓN	Dirigir la planificación, y ejecución de los procesos de inducción a la organización y al puesto de trabajo.	Informe de inducción a personal que ingresa a la organización
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS			
JEFATURA DE RELACIONES LABORALES			
57	5.1 RELACIONES LABORALES	Coordinar la aplicación de régimen disciplinario	Aplicación de sanciones
58		Coordinar y dirigir la realización de reglamentos internos de talento humano	Reglamento de gestión del talento humano
59		Validar y emitir criterios jurídicos de talento humano	Criterios jurídicos de talento humano
60		Validar las denuncias y procesos de visto bueno en instancia administrativa.	Vistos Buenos
61		Validar y asesorar en la aplicación del Reglamento de Gestión de Talento Humano.	Informe de aplicación de reglamento de gestión del talento humano
62		Coordinar y validar criterios para la negociación del contrato colectivo	Informe de negociación de contrato colectivo
63		Validar lineamientos para el manejo y solución de conflictos laborales individuales y colectivos.	Informe con lineamientos para solución de conflictos
JEFATURA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL			
64	5.2 SALUD OCUPACIONAL	Validar y gestionar el plan y normativa de salud ocupacional	Plan de salud ocupacional
65		Dirigir la coordinación para la ejecución de exámenes pre-ocupacional, ocupacional y pos-ocupacional	Exámenes pre-ocupacionales, ocupacionales y post-ocupacionales
66		Dirigir la administración los consultorios médicos de salud ocupacional y atención médica primaria	Consultorios médicos de salud ocupacional implementados
67	5.3 SEGURIDAD INDUSTRIAL	Dirigir la implementación del sistema de gestión de seguridad industrial y salud ocupacional.	Plan de seguridad industrial
68		Validar la normativa de seguridad industrial	Normativa de seguridad industrial
69		Dirigir el asesoramiento y administración del comité y subcomité de seguridad y salud en el trabajo.	Comités y subcomités de seguridad y salud en el trabajo implementados
70		Validar los procedimientos para la elaboración de planes de emergencias y ejecución de simulacros.	Procedimientos para la elaboración de planes de emergencias y ejecución de simulacros.

71		Dirigir la elaboración de normas y procedimientos relacionados con la adquisición y dotación de equipos de protección personal y realizar la dotación y verificación de su uso.	Normas y procedimientos relacionados con la adquisición y dotación de equipos de protección personal.
72		Coordinar y validar la investigación de accidentes e incidentes de trabajo, determinar sus causas y recomendar medidas correctivas en el ámbito de su circunscripción geográfica.	Informe de accidentes e incidentes de trabajo
JEFATURA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL			
73	6.1 SERVICIOS TRANSACCIONALES Y SERVICIOS	Dirigir y administrar la nómina de la empresa (remuneraciones, décimos, viáticos y horas extras, etc.).	Cuadro de transferencias de pago bancarias efectuadas, informes de horas extras y/o suplementarias, informes de viáticos y décimos.
74		Dirigir el cálculo y ejecución del pago de obligaciones patronales, jubilaciones, liquidaciones e indemnizaciones.	Actas de finiquito de empleados
75		Coordinar la entrega y registro de acciones de personal de: cambios de remuneración, licencias y/o permisos, vacaciones, comisiones de servicio	Acciones de personal
76		Dirigir la entrega de certificados laborales y formularios para entidades externas	Formularios y certificados tanto externos como internos
77		Validar la contabilización de todos los procesos ejecutados de nómina a nivel nacional.	Informe de contabilización de nómina a nivel nacional
78		Dirigir la administración del file de personal	File de personal
79		Dirigir el control de los ausentismos.	Informe de control de ausentismos
80	6.2 SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Supervisar la administración del sistema de administración del talento humano.	Sistema de administración del talento humano
81		Validar la información para el cumplimiento del órgano regulador (LOTAIP: distributivo de personal, remuneraciones y documentos legales de viáticos).	Informes de administración operativa del Sistema Nacional de Información de Desarrollo Institucional, Recursos Humanos y Remuneraciones de los servidores públicos
JEFATURA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL			
82	7.1 GESTIÓN DEL CAMBIO	Validar el plan de comunicación para la gestión del cambio.	Matriz de plan de comunicación de gestión del cambio
83		Validar el proceso de intervención de la gestión del cambio, conformado por tres fases: planificación del cambio; ejecución del cambio; y sostenibilidad del cambio.	Documento de planificación del cambio y análisis de riesgos
84		Dirigir las acciones de los procesos de cambio a ser implementadas en los proyectos, procesos o actividades priorizadas de alto impacto organizacional.	Matrices para ejecución del proceso de intervención del cambio, determinación de agentes de cambio y descripción de actividades de reconocimiento
85		Dirigir la medición de clima y cultura organizacional.	Informe de medición de clima y cultura organizacional
86		Dirigir la identificación de la línea base y presentar las variaciones anuales de clima y cultura organizacional.	Informe de variaciones de clima y cultura organizacional
87		Validar el plan de acción para la mejora de clima laboral en función a los resultados de la evaluación.	Plan de acción para la mejora de clima laboral
88		Dirigir la implementación del plan de acción para la mejora de clima laboral.	Informe de implementación de las mejoras de clima laboral
89	7.2 RESPONSABILIDAD CORPORATIVA	Validar el diseño, implementación y evaluación del modelo de gestión de responsabilidad corporativa	Modelo de responsabilidad corporativa
90		Dirigir proyectos orientados a fomentar la sostenibilidad de la CNT EP a través del modelo de responsabilidad corporativa.	Proyectos de sostenibilidad

91		Gestionar y validar el diseño, implementación y evaluación el modelo Gestión Ambiental	Modelo de gestión ambiental
92		Dirigir y validar el reporte de responsabilidad corporativa	Reporte de responsabilidad corporativa

Elaboración: El autor

En la tabla que antecede se han identificado noventa y dos productos y servicios, con sus respectivas funciones a nivel de detalle distribuido tanto a nivel de sub procesos como por Gerencia de Área y Jefatura de Área. En relación a los setenta y nueve productos que actualmente se ejecutan en la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional existe un incremento de trece productos en la propuesta de mejora, lo que permitirá mejorar el control de los entregables y responsabilidades por parte de cada proceso y a su vez del líder del mismo.

3.2.6. Propuesta de Estructura Organizacional de la Gerencia Nacional de Recursos Humanos por procesos mejorada.

Tomando en cuenta lo identificado en el Modelo de Gestión de Recursos Humanos propuesto, la Gerencia Nacional de Recursos Humanos se estructuraría de la siguiente manera:

a) Niveles jerárquicos

Los niveles jerárquicos con los que constará en el siguiente orden:

- Gerente nacional.
- Gerente de área.
- Jefes de área.
- Grupos de trabajo.

Se optimizará el nivel jerárquico de Responsable.

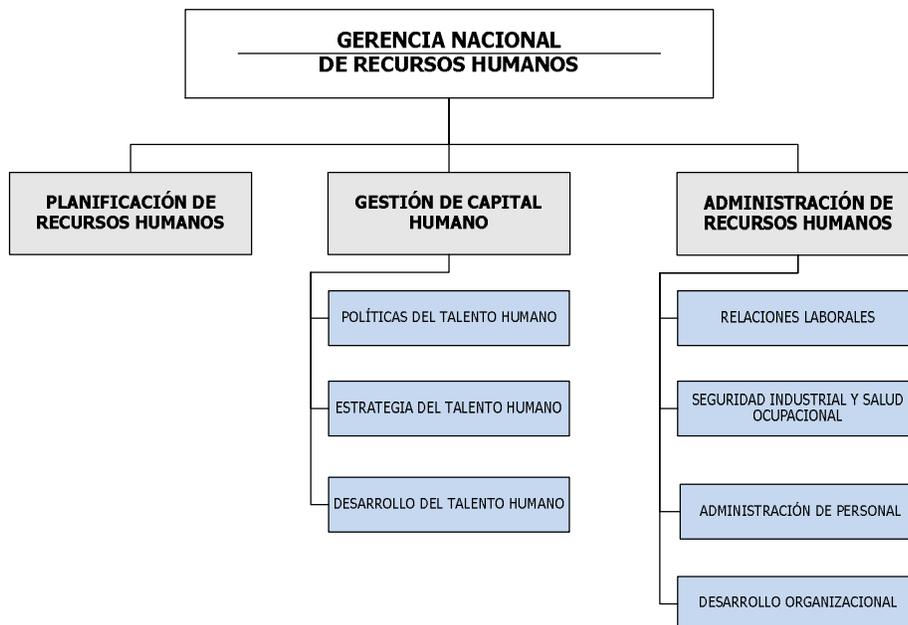
b) Estructura organizacional de la Gerencia Nacional de Recursos Humanos

Gerencia Nacional de Recursos Humanos, contará con 3 gerencias de área:

- Gerencia de Planificación de Recursos Humanos.
- Gerencia de Gestión de Capital Humano, la misma que contará con las siguientes jefaturas: Jefatura de Políticas del Talento Humano, Jefatura de Estrategia del Talento Humano y Jefatura de Desarrollo del Talento Humano.
- Gerencia de Administración de Recursos Humanos, la misma que contará con las siguientes jefaturas: Jefatura de Relaciones Laborales, Jefatura de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, Jefatura de Administración de Personal y Jefatura de Desarrollo Organizacional.

La estructura organizacional se ve planteada en el siguiente gráfico:

Gráfico No 21: Estructura Organizacional de la Gerencia Nacional de Recursos Humanos mejorada.



Elaboración: El autor

Los procesos de responsabilidad de cada una de las áreas se pueden visualizar en el anexo 5 y las respectivas funciones de las áreas en el anexo 6.

3.2.7. Procesos desconcentrados de la Gerencia Nacional de Recursos Humanos.

En vista que se maneja una estructura geográfica a nivel nacional, dividida por provincias, es necesario contar con los procesos, actividades y funciones que deben ser ejecutadas por las provincias.

Para realizar la desconcentración se tomó en cuenta:

- Tipo de proceso.
- Responsabilidad del proceso.
- Operatividad del proceso.
- Necesidad del personal para ejecutarlo en sitio.

Tabla 22: Funciones, productos y servicios desconcentrados en provincias.

Funciones	Productos y Servicios	Concentrado (Matriz)	Desconcentrado (Provincias)
1. Proceso: Planificación estratégica de recursos humanos.			

1.1. Subproceso: Planificación de recursos humanos.			
Elaborar y consolidar el informe de planificación del talento humano.	Informe de planificación de recursos humanos.	X	
Consolidar el plan estratégico de recursos humanos.	Plan estratégico de recursos humanos.	X	
Consolidar políticas y delineamientos de recursos humanos.	Políticas de recursos humanos.	X	
1.2. Subproceso: Planificación de la fuerza de trabajo.			
Realizar el análisis de capacidad del talento humano.	Informe de análisis de capacidad de talento humano.	X	
Establecer, elaborar y administrar el Head Count de talento humano.	Documento de posiciones óptimas para operar (Head Count).	X	
Monitorear y cuantificar posiciones vacantes.	Posición vacante validada.	X	
Administrar posiciones fijas y temporales.	Reporte de posiciones fijas y temporales vacantes.	X	
Identificar brechas entre head count vigente y la situación actual de la plantilla.	Reporte de brechas de posiciones.	X	
1.3. Subproceso: Organización interna.			
Diseñar estructura organizacional en coordinación y validación con las áreas respectivas, en base a análisis de benchmarking de modelos y estructuras organizacionales y lineamientos de la alta dirección.	Informe de estructura organizacional.	X	
Planificar, gestionar y coordinar la implantación de estructura organizacional y Reglamento Orgánico Funcional aprobados.	Informe de implantación de estructura organizacional.	X	
Elaborar el reglamento orgánico funcional.	Proyecto de reglamento orgánico.	X	
2. Proceso: Políticas y Prácticas de recursos humanos.			
2.1. Subproceso: Gestión del desempeño.			
Generar y administrar la implantación de un sistema integral de evaluación del desempeño.	Informe de ejecución del plan de evaluación del desempeño.	X	
Diseñar, implementar, administrar los modelos y planes de evaluación de desempeño y evaluación de continuidad a nivel nacional.	Modelo de evaluación del desempeño.	X	
Revisar, analizar y registrar resultados de evaluaciones de desempeño y evaluaciones de continuidad a fin de generar acciones o toma de decisiones.	Informe de evaluación de continuidad y contratos temporales.	X	
Realizar el proceso de sociabilización y divulgación del instrumento a utilizar en la evaluación del desempeño.	Plan de sociabilización de evaluación del desempeño.	X	

Generar y ejecutar programas de racionalización del talento humano.	Informe de racionalización del talento humano.	X	
Mantener un registro de las evaluaciones por indicadores.	Reporte de evaluaciones por indicadores.	X	
2.2. Subproceso: Administración salarial.			
Diseñar e implantar modelos de remuneración fija y variable a través de estudios salariales.	Modelos de remuneración fija y variable.	X	
Realizar el análisis de equidad interna y competitividad externa de remuneración.	Informe de equidad interna y competitividad externa de remuneración.	X	
Realizar el análisis de brechas salariales de los colaboradores.	Informes de análisis de brechas salariales de colaboradores.	X	
Diseñar, proponer y aplicar escalas salariales por grupos ocupacionales y cargos aprobados.	Informes de propuestas de escalas salariales por grupos ocupacionales y cargos.	X	
Realizar la aplicación de escalas salariales.	Informe de aplicación de escalas salariales.	X	
2.3. Subproceso: Servicios y beneficios.			
Elaborar el plan de servicios, bienestar social de la empresa.	Plan de servicios, bienestar social de la empresa.	X	
Realizar informes de apoyo social a colaboradores.	Informes de apoyo social a colaboradores.	X	X
Elaborar informes de liquidación de indemnizaciones por IESS.	Informe de liquidación de indemnizaciones por IESS.	X	X
Administrar los beneficios que otorga la empresa (Uniformes, ropa de trabajo y comisariato), incluido el proceso precontractual para la adquisición y dotación de los mismos.	Matriz de beneficios al colaborador.	X	
Proponer, administrar y aplicar proyectos y/o planes vinculados con trabajo social a nivel nacional, relacionados con el bienestar laboral y familiar.	Plan de trabajo social.	X	X
Brindar apoyo y acompañamiento interno mediante la intervención de trabajo social.	Informe de intervención de trabajo social.	X	X
3. Proceso: Estrategia de la Fuerza de Trabajo.			
3.1. Subproceso: Desarrollo de carrera.			
Realizar e implantar plan de desarrollo de carrera.	Plan de desarrollo de carrera.	X	
Realizar y actualizar el inventario de capital humano.	Inventario de capital humano.	X	
3.2. Subproceso: Capacitación.			
Realizar el plan de capacitación general interno.	Plan de capacitación general interno.	X	

Elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación a nivel nacional.	Definir planes para desarrollo y capacitación.	X	
Implementar plan de capacitación.	Informe de ejecución del plan de capacitación.	X	
Realizar la verificación de la eficacia de la capacitación.	Informe de verificación de la eficacia de capacitación.	X	
Realizar y administrar convenios de devengación.	Convenio de devengación.	X	X
Realizar la medición de resultados de la capacitación y formación. .	Informe de resultados de capacitación y formación.	X	
Crear, actualizar y administrar la base de datos del personal capacitado.	Base de datos del personal capacitado.	X	
Gestionar y administrar proyectos y requerimientos especiales de capacitación y formación.	Proyectos especiales de capacitación y formación.	X	
Administrar medios virtuales de capacitación y formación (e-Learning, aulas virtuales.).	Medios virtuales de capacitación y formación (e-Learning, aulas virtuales.).	X	
Administrar las escuelas corporativas de capacitación a nivel nacional. (Generar y desarrollar contenidos, mallas curriculares, informes de resultados).	Escuelas corporativas.	X	
Administrar plan de convenios y devengación de becas.	Plan de convenios y devengación de beca.	X	X
3.3. Subproceso: Desarrollo de competencias.			
Elaborar y administrar el manual de clasificación de puestos y competencias.	Manual de clasificación de puestos y competencias.	X	
Elaborar y administrar el diccionario de competencias.	Diccionario de competencias.	X	
Realizar clasificación y valoración de cargos, así como el análisis costo empresa de los mismos.	Informes de clasificación y valoración de cargos y costo empresa.	X	
Realizar el análisis para la propuesta de clasificación del talento humano en: servidores públicos de libre remoción, servidores públicos de carrera u obreros.	Informe de clasificación de servidores públicos u obreros.	X	
Realizar el ajuste puesto persona a todos los colaboradores y establecer, analizar y determinar brechas profesionales específicas del personal.	Informe de brechas identificadas en ajuste puesto persona.	X	
4. Proceso: Desarrollo de la plantilla.			
4.1. Subproceso: Reclutamiento.			
Implementar herramientas actualizadas de reclutamiento.	Herramientas de reclutamiento.	X	

Mantener actualizado el registro de elegibles tanto internos como externos.	Base de datos de elegibles tanto internos como externos.	X	X
4.2. Subproceso: Selección.			
Planificar, coordinar, ejecutar, controlar y administrar los procesos de reclutamiento, selección y contratación.	Informe de selección de personal / Contratos de personal	X	X
Verificar el cumplimiento de requisitos para la ejecución de movimientos de personal.	Movimientos de personal.	X	X
Elaborar el file de personal con el informe final de selección e instrumentos de contratación.	Informe final de selección.	X	X
Elaborar los informes técnicos para validación de traslados, encargos y subrogaciones.	Informes de validación para encargos o movimientos de personal.	X	X
Realizar el informe mensual de personal idóneo y competente que ingresa a la organización por cada vacante.	Informe mensual de personal idóneo y competente que ingresa a la organización por cada vacante.	X	X
Realizar el reporte mensual de personal nuevo a nivel nacional.	Reporte de personal nuevo.	X	
Administrar convenios o contratos de pasantías y prácticas estudiantiles.	Informes de convenios o contratos de pasantías y prácticas estudiantiles.	X	X
4.3. Subproceso: Inducción.			
Planificar, coordinar y ejecutar los procesos de inducción a la organización y al puesto de trabajo.	Informe de inducción a personal que ingresa a la organización.	X	X
5. Proceso: Gestión de las relaciones laborales y con los empleados.			
5.1. Subproceso: Relaciones laborales.			
Aplicar el régimen disciplinario.	Aplicación de sanciones.	X	
Realizar la consolidación y elaboración de reglamentos internos de talento humano.	Reglamento de gestión del talento humano.	X	
Brindar soporte y emitir criterios formales en el ámbito del talento humano.	Criterios jurídicos de talento humano.	X	
Gestionar denuncias y procesos de visto bueno en instancia administrativa.	Vistos buenos.	X	X
Asesorar en la aplicación del Reglamento de Gestión de Talento Humano.	Informe de aplicación de reglamento de gestión del talento humano.	X	
Brindar soporte y emitir criterios para la negociación del contrato colectivo.	Informe de negociación de contrato colectivo.	X	
Establecer lineamientos para el manejo y solución de conflictos laborales individuales y colectivos.	Informe con lineamientos para solución de conflictos.	X	

5.2. Subproceso: Salud ocupacional.			
Establecer el plan y normativa de salud ocupacional.	Plan de salud ocupacional.	X	
Coordinar la ejecución de exámenes pre-ocupacionales, ocupacionales y pos-ocupacional.	Exámenes pre-ocupacionales, ocupacionales y post-ocupacionales.	X	X
Administrar los consultorios médicos de salud ocupacional y atención médica primaria.	Consultorios médicos de salud ocupacional implementados.	X	X
5.3. Subproceso: Seguridad industrial.			
Diseñar, implantar y evaluar el sistema de gestión de la seguridad industrial y salud ocupacional (SISO) a nivel nacional.	Plan de seguridad industrial.	X	
Establecer la normativa de seguridad industrial.	Normativa de seguridad industrial.	X	
Asesorar y administrar al comité y subcomités de seguridad y salud en el trabajo.	Comités y subcomités de seguridad y salud en el trabajo implementados.	X	X
Desarrollar los procedimientos para la elaboración de planes de emergencias y ejecución de simulacros.	Procedimientos para la elaboración de planes de emergencias y ejecución de simulacro.	X	X
Elaborar normas y procedimientos relacionados con la adquisición y dotación de equipos de protección personal y realizar la dotación y verificación de su uso.	Normas y procedimientos relacionados con la adquisición y dotación de equipos de protección personal.	X	
Investigar accidentes e incidentes de trabajo, determinar sus causas y recomendar medidas correctivas en el ámbito de su circunscripción geográfica.	Informe de accidentes e incidentes de trabajo.	X	X
6. Proceso: Administración de recursos humanos.			
6.1. Subproceso: Servicios transaccionales y servicios.			
Administrar la nómina de la empresa (remuneraciones, décimos, viáticos y horas extras.).	Cuadro de transferencias de pago bancarias efectuadas, informes de horas extras y/o suplementarias, informes de viáticos y décimos.	X	X
Calcular y gestionar el pago de obligaciones patronales, jubilaciones, liquidaciones e indemnizaciones.	Actas de finiquito de empleados.	X	X
Generar, entregar y registrar acciones de personal de: cambios de remuneración, licencias y/o permisos, vacaciones, comisiones de servicio.	Acciones de personal.	X	X
Emitir certificados laborales y formularios para entidades externas.	Formularios y certificados.	X	X

Contabilizar todos los procesos ejecutados de nómina a nivel nacional.	Informe de contabilización de nómina a nivel nacional.	X	
Administrar el file de personal.	File de personal.	X	X
Controlar los ausentismos.	Informe de control de ausentismos.	X	X
6.2. Subproceso: Sistemas de información.			
Administrar el sistema de administración del talento humano.	Sistema de administración del talento humano.	X	
Generar información para el cumplimiento del órgano regulador (LOTAIP: distributivo de personal, remuneraciones y documentos legales de viáticos).	Informes de administración operativa del Sistema Nacional de Información de Desarrollo Institucional, Recursos Humanos y Remuneraciones.	X	
7. Proceso: Desarrollo organizacional.			
7.1. Subproceso: Gestión del cambio.			
Diseñar e implantar los modelos técnicos para la intervención de gestión del cambio de los proyectos, procesos o actividades priorizadas de alto impacto organizacional en coordinación con las áreas respectivas.	Plan de intervención de gestión del cambio.	X	
Establecer el plan de comunicación para la gestión del cambio.	Matriz de plan de comunicación de gestión del cambio.	X	
Gestionar el proceso de intervención de la gestión del cambio, conformado por tres fases: planificación del cambio; ejecución del cambio; y sostenibilidad del cambio.	Documento de planificación del cambio y análisis de riesgos.	X	
Determinar las acciones de los procesos de cambio a ser implementadas en los proyectos, procesos o actividades priorizadas de alto impacto organizacional.	Matrices para ejecución del proceso de intervención del cambio, determinación de agentes de cambio y descripción de actividades de reconocimiento.	X	
Realizar la medición de clima y cultura organizacional.	Informe de medición de clima y cultura organizacional.	X	
Identificar la línea la base y presentar las variaciones anuales de clima y cultura organizacional.	Informe de variaciones de clima y cultura organizacional.	X	
Elaborar el plan de acción para la mejora de clima laboral en función a los resultados de la evaluación.	Plan de acción para la mejora de clima laboral.	X	
Gestionar la implementación del plan de acción para la mejora de clima laboral.	Informe de implementación de las mejoras de clima.	X	

7.2. Subproceso: Responsabilidad corporativa.			
Diseñar, implementar y evaluar el modelo de gestión de responsabilidad corporativa.	Modelo de responsabilidad corporativa.	X	
Desarrollar proyectos orientados a fomentar la sostenibilidad de la CNT EP a través del modelo de responsabilidad corporativa.	Proyectos de sostenibilidad.	X	
Diseñar, implementar y evaluar el modelo de gestión ambiental.	Modelo de gestión ambiental.	X	
Realizar el reporte de responsabilidad corporativa.	Reporte de responsabilidad corporativa.	X	

Elaboración: El autor

3.2.8. Indicadores por proceso de la Gerencia Nacional de Recursos Humanos.

Para que los procesos sean medidos es necesario contar con indicadores identificados e implementados en cada una de las áreas de la Gerencia Nacional de Recursos Humanos, los identificados son los siguientes:

Tabla 23: Indicadores por proceso de la Gerencia Nacional de Recursos Humanos.

Indicador	Concepto	Medición	Responsable	Tipo de Metas	Periodicidad
1. Proceso: Planificación estratégica de recursos humanos.					
Optimización gasto remuneraciones.	Mide el porcentaje de disminución del pago por remuneraciones.	Porcentaje de optimización.	Gerencia de Planificación de Recursos Humanos	-	Anual.
Efectividad gerencia.	Mide la implementación de acciones estratégicas alineadas con la planificación estratégica empresarial en procesos de recursos humanos.	Número de acciones ejecutadas vs. Planificadas.	Gerencia de Planificación de Recursos Humanos	+	Trimestral.
Satisfacción al cliente interno respecto a procesos de recursos humanos.	Mide la satisfacción del cliente, respecto a la percepción del servicio de los procesos de RRHH.	Encuesta de servicio.	Gerencia de Planificación de Recursos Humanos	+	Trimestral.

Head count (número de posiciones óptima).	Mide el número total de posiciones fijas y temporales en la empresa.	Número de posiciones.	Gerencia de Planificación de Recursos Humanos	=	Semestral.
Tiempo para alcanzar objetivos.	Mide la eficacia de los empleados respecto a las funciones ejecutadas.	Tiempo de ejecución de tareas.	Gerencia de Planificación de Recursos Humanos.	-	Semestral.
Tiempo promedio de vacantes no cubiertas.	Mide el tiempo que una vacante no ha sido cubierta.	Tiempo promedio de vacantes no cubiertas.	Gerencia de Planificación de Recursos Humanos.	-	Semestral.
Efectividad organizacional	Mide la efectividad de cumplimiento de tareas de procesos descritos en la estructura organizacional.	Frecuencia de realización de actividades.	Gerencia de Planificación de Recursos Humanos.	+	Trimestral.
2. Proceso: Políticas y Prácticas de recursos humanos.					
Cumplimiento de la ejecución de evaluaciones anuales.	Mide la ejecución de la realización de evaluaciones anuales ejecutadas a los empleados.	Total empleados vs. Empleados evaluados.	Gerencia de Gestión de Capital Humano.	+	Mensual.
Sobrevalorados	Mide la brecha de sobrevaloración de salarios de empleados.	Brecha de salario vs. Valor del puesto.	Gerencia de Gestión de Capital Humano.	-	Mensual.
Sobrepoblados	Mide el número de empleados sobrepoblados.	Total Head Count vs. Número de empleados.	Gerencia de Gestión de Capital Humano.	-	Mensual.
Porcentaje de salarios fuera de mercado.	Mide la comparación de salarios frente al mercado.	Brecha de salario interno vs. Salarios de la industria.	Gerencia de Gestión de Capital Humano.	-	Mensual.
Porcentaje de salarios que no cumplen con criterio de equidad interna	Mide la brecha salarial entre puestos similares.	Brecha entre salarios internos.	Gerencia de Gestión de Capital Humano.	-	Mensual.
Compensación	Mide la remuneración vinculada al desempeño.	Valor de la compensación variable vs. Valor total de la compensación.	Gerencia de Gestión de Capital Humano.	-	Mensual.

Beneficios	Mide el valor de beneficios aplicados al empleado.	Presupuesto de beneficios por empleado ejecutado.	Gerencia de Gestión de Capital Humano.	+	Mensual.
3. Proceso: Estrategia de la Fuerza de Trabajo.					
Retención de talento humano.	Mide la estabilidad laboral, y la disposición de un empleado para quedarse en la empresa.	Número de empleados que salen vs. Empleados.	Gerencia de Gestión de Capital Humano.	-	Mensual.
Maximizar capital humano	Mide el capital humano de la empresa.	Número de empleados con estudios específicos técnicos	Gerencia de Gestión de Capital Humano.	+	Anual.
Porcentaje de mejora de programas de formación en resultados	Mide la efectividad de los programas de capacitación según el impacto en los objetivos.	Efectividad de programas	Gerencia de Gestión de Capital Humano.	+	Trimestral.
Capacitación	Inversión de capacitación per cápita.	Costo de capacitación por empleado.	Gerencia de Gestión de Capital Humano.	+	Mensual.
Altos potenciales	Número de empleados altos potenciales	Número de empleados altos potenciales.	Gerencia de Gestión de Capital Humano.	+	Anual.
Brechas ajuste puesto persona	Mide el número de empleados que cumplen perfil	Número de empleados que no cumplen el perfil del cargo.	Gerencia de Gestión de Capital Humano.	-	Mensual.
4. Proceso: Desarrollo de la plantilla.					
Reclutamiento	Mide el valor añadido de reclutamiento a la empresa.	Evaluación de rendimiento de nuevos empleados.	Gerencia de Gestión de Capital Humano.	+	Trimestral.
Rotación de personal	Mide el grado de permanencia de los empleados en la empresa.	Número de empleados que salen vs. Número total de empleados.	Gerencia de Gestión de Capital Humano.	-	Mensual.
Tiempo medio por contratación	Mide el tiempo que transcurre desde que se identifica una vacante.	Tiempo total de contratación.	Gerencia de Gestión de Capital Humano.	-	Mensual.

Calidad en las contrataciones	Mide la satisfacción del cliente interno respecto a una contratación nueva.	Nivel de satisfacción.	Gerencia de Gestión de Capital Humano.	+	Mensual.
5. Proceso: Gestión de las relaciones laborales y con los empleados.					
Cumplimiento de normativa de talento humano	Mide el número de sanciones a empleados.	Número de sanciones emitidas.	Gerencia de Administración de Recursos Humanos.	-	Trimestral.
Enfermedades laborales	Mide el número de afectados por enfermedades laborales.	Número de casos de enfermedad laboral.	Gerencia de Administración de Recursos Humanos.	-	Anual.
Accidentabilidad laboral	Mide el número de accidentes laborales.	Número de accidentes	Gerencia de Administración de Recursos Humanos.	-	Trimestral.
6. Proceso: Administración de recursos humanos.					
Ausentismo laboral.	Mide las ausencias de los empleados en sus puestos de trabajo.	Número de ausencias por empleado.	Gerencia de Administración de Recursos Humanos.	-	Trimestral.
Presupuesto de masa salarial.	Mide el cumplimiento de presupuesto de masa salarial.	Cumplimiento de masa salarial.	Gerencia de Administración de Recursos Humanos.	=	Semestral.
7. Proceso: Desarrollo organizacional.					
Plan de cultura organizacional	Mide la cantidad de colaboradores que conocen la estrategia y visión de la empresa.	% de colaboradores que conocen.	Gerencia de Administración de Recursos Humanos.	+	Semestral.
Clima laboral	Mide la satisfacción de los empleados.	% de empleados satisfechos.	Gerencia de Administración de Recursos Humanos.	+	Anual.
Responsabilidad corporativa	Mide la aplicación de responsabilidad corporativa en la organización.	Número de planes y estrategias implementadas.	Gerencia de Administración de Recursos Humanos.	+	Anual.
Promover actividades anticorrupción.	Mide el número de acciones ejecutadas.	Número de acciones ejecutadas vs. Planificadas.	Gerencia de Administración de Recursos Humanos.	+	Anual.

Elaboración: El autor.

Con la implementación de los indicadores propuestos permitirá que la Gerencia Nacional de Recursos Humanos efectúe un seguimiento claro del estatus de los productos y procesos por área, de tal manera que le facilite la toma de decisión para ajustes y cambios.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- Tomando en cuenta los conceptos sobre la eficacia operacional y estrategia para obtener un desempeño superior, en los que se menciona que el realizar actividades similares pero mejor que la competencia permiten realizar una mejora operacional establecido en el Capítulo primero, se concluye que el Modelo de Procesos de Recursos Humanos mejorado para la CNT E.P. propuesto en esta investigación corresponde al modelo óptimo que permitirá mejorar la operación de recursos humanos, ya que el hecho de estar alineado con la estrategia, mercado, clientes y satisfacción del cliente, cuenta con los elementos diferenciadores para implementar la estrategia de la empresa, lo que genera el rol de recursos humanos socio del negocio, así como los procesos y sub procesos basados en las mejores prácticas.
- Se planteó la hipótesis de un modelo de recursos humanos socio del negocio, basado en los requisitos del mercado y clientes, con productos y servicios establecidos, medidos a través de indicadores de nivel de servicio, procesos actualizados y mejorados para el área de recursos humanos y una delegación efectiva y procesos desconcentrados en provincias, lo cual se probó a través de la investigación hecha a los resultados del análisis del mercado, clientes y satisfacción del cliente los que muestran que para atender al mercado crítico y a los clientes insatisfechos es necesario que recursos humanos ejecute procesos claves como Planificación Estratégica de Recursos Humanos y éstos a su vez acciones a través de los sub procesos de Planificación de Recursos Humanos, Organización Interna y Planificación de la Fuerza Laboral que minimicen la insatisfacción del cliente directamente, lo que permitirá que el área de recursos humanos según la metodología *Human Resources Business Partner HRBP* asuma el rol de socio del negocio.
- Así mismo es importante mencionar que se probó que el Modelo de Procesos de Recursos Humanos mejorado fue diseñado en base al alineamiento a la Planificación Estratégica de la CNT, esto incluye el análisis del mercado, clientes y satisfacción del cliente, la situación actual de recursos humanos, los procesos de recursos humanos según *eTOM*, los Procesos administrativos de recursos humanos y el concepto de Recursos Humanos Socio del Negocio HRBP lo que permitió obtener

los productos y servicios requeridos para la operación y la delegación efectiva y procesos que deben ser desconcentrados en provincias asegurando que se encuentran contemplados los procesos actualizados mejorados y óptimos para engranar en una empresa de telecomunicaciones.

- Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente es necesario mencionar que con el fin de medir la gestión de los procesos del Modelo de Procesos de Recursos Humanos mejorado es necesaria la implementación de los indicadores propuestos en la Tabla No 23.
- Existen procesos que corresponden a la Gerencia de Productividad Organizacional los mismos que deben pasar a formar parte de la Gerencia Nacional de Planificación Empresarial los mismos son: Gestión y Soporte de Procesos y Gestión de Calidad Empresarial.

Recomendaciones

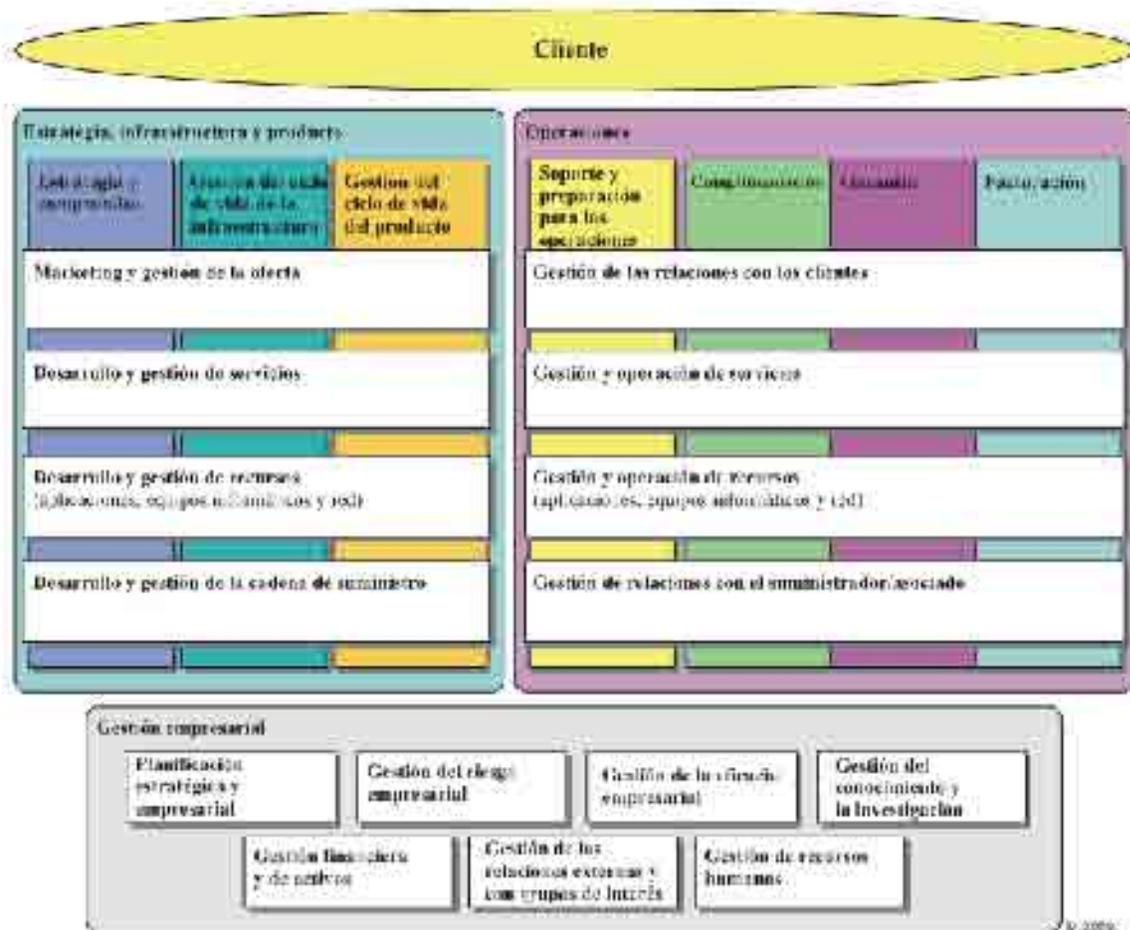
- La implementación del Modelo de Procesos de Recursos Humanos mejorado debe ser efectuada tomando en cuenta la ampliación de la presente investigación con un análisis de capacidad del número de recursos necesario para el funcionamiento del modelo y el diseño del manual de clasificación de puestos.
- Los procesos se definen de acuerdo al marco de referencia, conceptos técnicos de recursos humanos así como a las entrevistas realizadas en la empresa, de tal manera que no se afecte a la operación actual de la organización.
- La estructura propuesta cuenta con el respaldo técnico basado en los procesos, sus definiciones, funciones y productos y servicios, por lo que su aplicación e implantación permitirá una adecuada respuesta al negocio de telecomunicaciones.
- Los indicadores definidos corresponden al mínimo exigido para emprender una cultura de control y seguimiento en cada una de las áreas propuestas y sus procesos, la aplicación de los mismos permitirá mantener un control adecuado de la operación de recursos humanos, para retroalimentar al líder del área en mención y poder realizar cambios y ajustes a la planificación de recursos humanos sobre la marcha, lo que permitirá que la empresa de telecomunicaciones sea flexible en el manejo de recursos humanos según lo exige el negocio.

Bibliografía

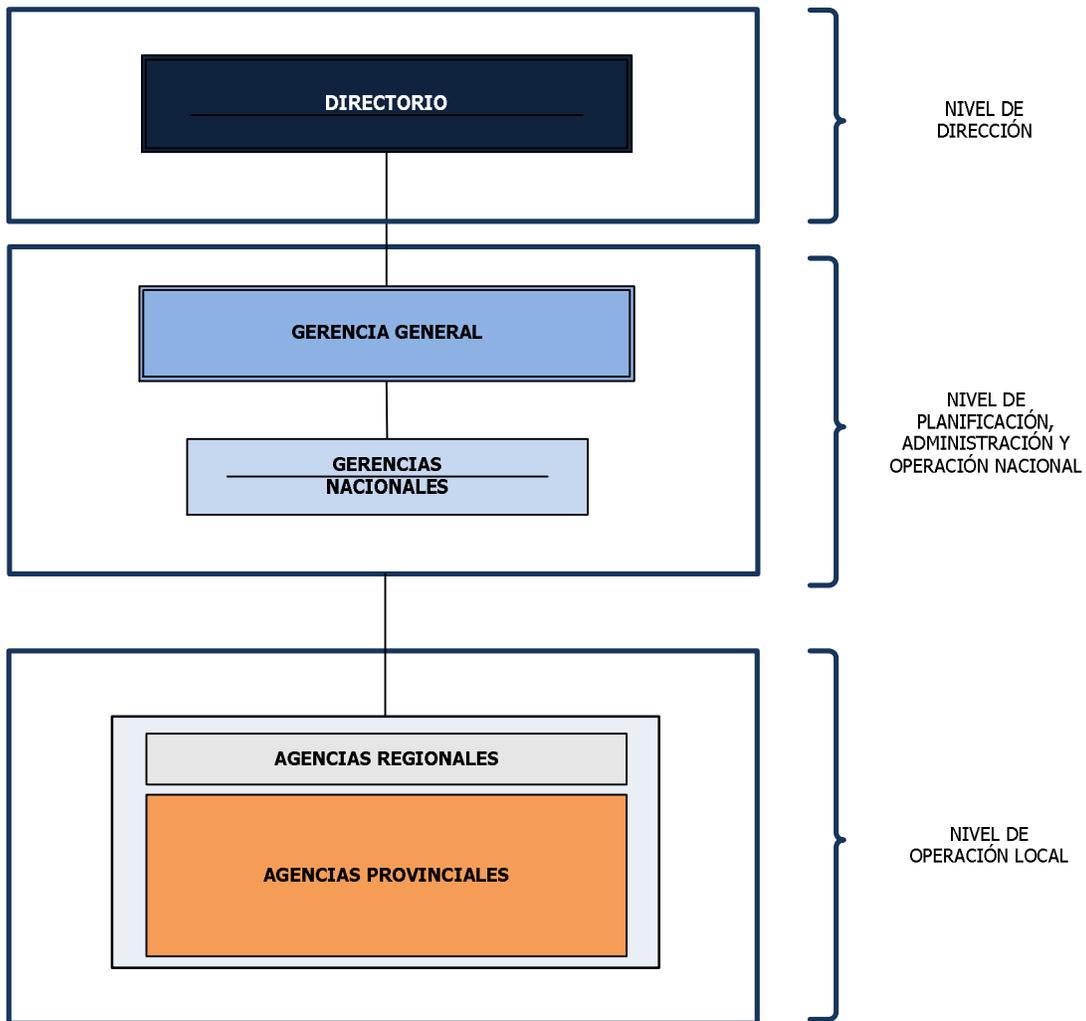
- Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, ARCOTEL. (2018). *Boletín Estadístico IV Trimestre 2017*. Quito: ARCOTEL.
- Alles, M. A. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2002). *Evaluación Organizacional*. Washington: Inter American Development Bank.
- Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2009). *Organización de Empresas*. Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Daft, R. I. (2000). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: International Thomson Editores.
- Deloitte University Press. (2015). *Tendencias Globales en Capital Humano 2015*.
- Espinosa de los Monteros, A. J. (2008). *Reingeniería Estratégica de Alta Tecnología Aplicada*. México: Lagares.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. México: Pearson Educación.
- Gil, M. d. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC.
- Gorostegui, E. P. (2014). Fundamentos de Economía de la Empresa. En E. P. Gorostegui, *Fundamentos de Economía de la Empresa* (pág. 45). Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- Harrington, H. J. (1995). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Santafé de Bogotá: McGraw Hill.
- Hunter, I., Saunders, J., Boroughs, A., & Constance, S. (2012). *HR Business Partners*. New York: Routledge.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kenton, B., & Yarnall, J. (2010). *HR: The Business Partner*. Linacre House: Elsevier Ltd.
- Kotler, P. (1999). *El Marketing según Kotler*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Leal Millán, A., Román Onsalo, M., Alfaro de Prado Sagrera, A., & Rodríguez Félix, L. (1999). El factor humano en las relaciones laborales. En A. Leal Millán, M.

- Román Onsalo, A. Alfaro de Prado Sagrera, & L. Rodríguez Félix, *El factor humano en las relaciones laborales* (págs. 27-43). España: Ediciones Pirámide.
- Mintzberg, H. (1993). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Porter, M. E. (1996). *What is Strategy?* Boston: Harvard Business Review.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva*. México: Patria.
- Reyes, O. (2012). *Planeación Estratégica para Alta Dirección*. Bloomington: Palibrio.
- Ulrich, D. (2006). *Recursos Humanos Champions*. Santiago: Granica S.A.
- Unión Internacional de Telecomunicaciones, UIT. (2005). *Recomendación UIT-T M.3050.2 Mapa de operaciones de telecomunicación mejorado-Descomposición y descripción de procesos*. Ginebra: UIT.
- Unión Internacional de Telecomunicaciones, UIT. (2017). *Informe sobre la Medición de la Sociedad de la Información*. Ginebra: Unión Internacional de Telecomunicaciones.
- Unión Internacional de Telecomunicaciones, UIT. (2005). *Recomendación UIT-T M.3051 Mapa de operaciones de telecomunicación mejorado - Marco de procesos mejorado*. Ginebra: UIT.
- Vázquez, S. G. (2015). *Elementos de sistemas de telecomunicaciones*. Madrid, ESPAÑA: Ediciones Parainfo.
- Zerilli, A. (1992). *Fundamentos de organización y dirección general*. Bilbao, España: Deusto.

Anexo No 1. ETOM: Mapa de telecomunicaciones mejorado



Fuente y elaboración: Unión Internacional de Telecomunicaciones, UIT. (Unión Internacional de Telecomunicaciones, UIT., 2005, pág. 21)

Anexo No 2. Estructura organizacional nivel macro

Fuente y elaboración: Gerencia de Productividad Organizacional, CNT E.P.

Anexo No 3. Plantilla encuesta Evaluación de Satisfacción al Cliente CNT

ENCUESTA SATISFACCION GENERICA PRODUCTOS CNT						
Buenos días (tardes), me llamo _____ y trabajo en ENLACE una empresa que realiza estudios de Mercado. Al momento nos encontramos realizando una evaluación sobre el servicio que brinda CNT (CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES) a sus clientes						No.
ENCUESTADOR: PEDIR HABLAR CON LA PERSONA DUEÑA DE LA LÍNEA, SI NO ES EL DUEÑO DE LA LÍNEA PREGUNTAR:						
F1. ¿Podría hablar con una persona de 18 a 65 años que sea parte de la familia y que viva en este hogar?						
Si 1 (Continúe)			No.....2 (Agradezca y TERMINAR)			
F2. ¿Usted o alguien de su hogar trabajan en algunos de los siguientes sitios?						
Agencia de Publicidad 1	Medios de comunicación 2	Empresas de Investigación de Mercados 3	Compañía de telecomunicaciones, telefonía fija, celular, internet, Televisión pagada 4			Ninguno 97
Si contesta cualquiera de la 1 a la 4 agradecer y TERMINAR.						Pase F3
F3. Categoría de Producto						
	F3.1 TELEFONIA MOVIL	F3.1.1	POSPA GO	F3.1.2	PREPA GO	
	F3.2 TELEFONIA FIJA					
	F3.3 INTERNET FIJO	F3.3.1	COBRE	F3.3.2	GPON	Otros
	F3.4 INTERNET MOVIL					
	F3.5 TELEVISION POR SUSCRIPCION	F3.5.1	POSPA GO	F3.5.2	PREPA GO	
	F3.6 TELEFONIA MOVIL CORPORATIVA					
	F3.7 TELEFONIA FIJA CORPORATIVA					
	F3.8 INTERNET FIJO CORPORATIVO					
	F3.9 INTERNET MOVIL CORPORATIVO					
	F3.10 ENLACE DE DATOS					
	F3.11 CLOUD COMPUTING					
DATOS						
F4. CEDULA DE IDENTIDAD						
F5. PLAN COMERCIAL						
F6. CIUDAD						
F7. PROVINCIA						
F8. REGIONAL						
F9. NOMBRE DEL ENTREVISTADO						
F10. TELEFONO						
F11. GENERO	Masculino	1	Femenino	2		
F12. EDAD	18 a 25	26 a 35	36 a 45	46 a 55	56 a 65	
	1	2	3	4	5	
F13. Grado de Educación del Jefe del Hogar	Maestría / PHD / Posgrado / Doctorado	Superior	Universidad Incompleta	Técnica		
	8	7	6	5		

	Bachiller	Ciclo Básico	Escuela	Sin Estudios			
	4	3	2	1			
F14. Profesión u oficio.					Puntuación		
F15. NSE	CALIFICACION / Puntuación	E	D	C	B	A	
		1	2	3	4	5	
F16. Sector donde Vive	Norte	1	Sur	2	Centro	3	Valle 4
F17. Perfil de redes sociales que tiene	Facebook	Twitter	Instagram	Otros			
	1	2	3				
F18. Tiene smartphone	SI	1	NO	2			

USOS DE SERVICIOS DE COMUNICACIÓN							
P1. ¿Qué servicio de telecomunicaciones utiliza habitualmente? (RM) (LEER ROTANDO ALTERNATIVAS)							
P2. ¿Con qué frecuencia utiliza este servicio? (LEER TODOS LOS SERVICIOS MENCIONADOS EN P1)							
P3. Cuál es el valor aproximado mensual que paga en su casa por el servicio de:							
P4. ¿Cuál es el proveedor de estos servicios? (LEER TODOS LOS SERVICIOS MENCIONADOS EN P1)							
	P1	P2				P3	P4
Productos	RM	Diario	Semanal	Mensual	Más de un Mes	Precio	Proveedor
P1.1 Telefonía fija/convenacional	1	1	2	3	4		
P1.2 Telefonía móvil e internet móvil	2	1	2	3	4		
P1.3 Internet fijo	3	1	2	3	4		
P1.4 Televisión pagada	4	1	2	3	4		

CONTRATACIÓN E INSTALACIÓN						
P5. Ha adquirido ò ò . (Mencionar Categoría) en los últimos 6 meses? (RU)	SI	1	Pase a P6	NO	2	Pase a P12
P6. En qué canal o por qué medio adquirió ò ò . (Mencionar Categoría) ?(RU)	Oficina CNT	Call Center	Distribuidores	Página WEB	Otro: _____	
	1	2	3	4	5	
P7. En una escala del 1 al 5; Donde 1 es Muy Mala y 5 es Muy Bueno; Califíque el servicio de VENTAS/ contratación de CNT	Muy Mala	Mala	Ni Buena, Ni Mala	Buena	Muy Buena	
	1	2	3	4	5	
P8. ¿Cuánto tiempo esperó desde que solicitó hasta que le instalaron su servicio de ò ò . (Mencionar Categoría)? (RU) ESPONTANEA	Entre 1 a 3 días	Entre 4 y 5 días	Entre 6 y 10 días	Más de 10 días		
	1	2	3	4	5	
P9. ¿Qué le pareció el servicio del técnico que realizó la instalación ò ò . (Mencionar Categoría) ? En una escala del 1 al 5, donde 1 es muy malo y 5 es muy bueno.	Muy Mala	Mala	Ni Buena, Ni Mala	Buena	Muy Buena	
	1	2	3	4	5	
P10. Califíque Donde 1 es Muy INSATISFECHO y 5 es Muy SATISFECHO.; el servicio de instalación de ò ò . (Mencionar Categoría) de CNT?	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho, ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	
	1	2	3	4	5	
P11. Califíque Donde 1 es Muy INSATISFECHO y 5 es Muy SATISFECHO.; el servicio de adquirir el servicio ò ò . (Mencionar Categoría) de CNT?	1	2	3	4	5	

CENTRO DE ATENCIÓN AL CLIENTE						
P12. ¿Para la atención a sus requerimientos Usted, se dirige a las OFICINAS o AGENCIAS de CNT: (RU)	SI	1	Pase a P13	NO	2	Pase a P21
En una escala del 1 al 5; Donde 1 es Muy Mala y 5 es Muy Buena; Califique el servicio del CENTRO DE ATENCIÓN AL CLIENTE		Muy Mala	Mala	Ni Buena, Ni Mala	Buena	Muy Buena
P13. El tiempo de espera para ser atendido por un asesor		1	2	3	4	5
P14. La amabilidad y cortesía del personal (actitud paciente).		1	2	3	4	5
P15. Conocimiento del personal de los productos y servicios		1	2	3	4	5
P16. La disponibilidad del personal para atender sus requerimientos e inquietudes		1	2	3	4	5
P17. La rapidez de atención/ servicio ágil		1	2	3	4	5
P18. La solución a su requerimiento en oficina		1	2	3	4	5
P19. En general, ¿Qué LE PARECE el <i>Trato al Usuario/Abonado</i> en la atención al cliente de las oficinas de CNT? (RU) **		1	2	3	4	5
		Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho, ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
P20. En general ¿qué tan satisfecho se siente con el Servicio en el centro de Atención al Cliente .?		1	2	3	4	5
CALL CENTER						
P21. ¿Usted se contacta con CNT por teléfono o Call Center (1800100100) para la atención a sus requerimientos? (RU)	SI	1	Pase a P22	NO	2	Pase a P29
En una escala del 1 al 5; Donde 1 es Muy Mala y 5 es Muy Bueno; Califique el servicio del CALL CENTER		Muy Mala	Mala	Ni Buena, Ni Mala	Buena	Muy Buena
P22. El tiempo de espera para ser atendido en el CALL CENTER		1	2	3	4	5
P23. La amabilidad del personal del CALL CENTER		1	2	3	4	5
P24. Conocimiento de los operadores sobre el producto o servicio		1	2	3	4	5
P25. La disponibilidad del personal para atender sus requerimientos e inquietudes		1	2	3	4	5
P26. La rapidez de la atención al requerimiento		1	2	3	4	5
P27. La solución en el CALL CENTER a sus requerimientos		1	2	3	4	5
		Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho, ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
P28. En general ¿qué tan satisfecho se siente con el Servicio del CALL CENTER		1	2	3	4	5
PÁGINA WEB WWW.CNT.GOB.EC						
P29. ¿Para la atención a sus requerimientos Usted, se conecta a la PAGINA WEB de CNT: WWW.CNT.GOB.EC (RU)	SI	1	PASE A P30	NO	2	PASE A P36
En una escala del 1 al 5; Donde 1 es Muy Malo y 5 es Muy Bueno; Califique el servicio del canal virtual en cuanto al:		Muy Malo	Malo	Ni Buena, Ni Malo	Bueno	Muy Bueno
P30. El contenido en la página web ?		1	2	3	4	5
P31. El funcionamiento de la página web?		1	2	3	4	5
P32. La asistencia virtual en la página web (Chat, videos virtuales, preguntas frecuentes)õ		1	2	3	4	5
P34. La información de la cobertura que encuentra en la página web?		1	2	3	4	5

	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho, ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho		
P35. En general ¿qué tan satisfecho se siente con el Servicio del PAGINA WEB?	1	2	3	4	5		
CANALES DE COMUNICACIÓN							
P36. Qué canales considera usted son los más adecuados para realizar consultas sobre los servicios de CNT?.	Twitter	Facebook	Web Comercial	Call Center	Puntos de atención al cliente	Whatsapp	Celular
	1	2	3	4	5	6	7
	Otros						
FACTURACION							
Califique donde 1 es Muy insatisfecho y 5 es Muy satisfecho. ¿Cómo se encuentra Ud. con los siguientes aspectos de la facturación:	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho, ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho		
P37. ¿Cómo califica la claridad de la información presentada en las facturas?	1	2	3	4	5		
P38. ¿Cómo le llega la factura o planilla de pago? (RU)	Correo electrónico	1	Casa/Oficina	2	No le llega	3	
P39. ¿Cuál es el principal medio que usa para cancelar sus facturas? (RU)	Ventanillas de CNT	1	Instituciones financieras	2	Cajero automático	3	
	Débito bancario	4	Internet	5	Otro		
P40. En general ¿qué tan satisfecho se siente con el Servicio de Facturación?.	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho, ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho		
	1	2	3	4	5		
P41. Por qué opina de esa manera?...					Pasar a P42		
REPARACIÓN O RECLAMOS EN EL SERVICIO							
P42. Durante los últimos 6 meses (semestre), ha tenido daños o problemas con su servicio de ó ò . (Mencionar Categoría)?	SI	1	Pase a P43.	NO	2	Pase a P48	
P43. A través de que medio realizó el reclamo?	Oficinas	1	Call Center	2	Centros Comerciales	3	
	Ejecutivo CNT	3	Página WEB	4	Otros		
P44. ¿Cuál fue el reclamo o la queja de reparación?(RU)							
P45. ¿El problema fue resuelto? (RU)	SI	2	Pase a P46	NO	3	Pase a P48	
P46. ¿Cuánto tiempo esperó desde que solicitó hasta que le arreglaron su servicio de ó ò . (Mencionar Categoría)? (RU) ESPONTANEA	Entre 1 a 3 días	1	Entre 4 y 5 días	2	Entre 6 y 10 días	3	Más de 10 días
	1	2	3	4			
P47. En general ¿qué tan satisfecho se siente con el Servicio de Reparación, Técnico o solución del reclamo o queja?.	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho, ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho		

	1	2	3	4	5		
FIDELIDAD DE MARCA							
P48. Califique, donde 1 Es Definitivamente SI me cambiaría y 5 Definitivamente NO me cambiaría ¿Si tuviera otra alternativa de servicio de ó ò . (Mencionar Categoría), Ud. diría que ó , ó ?	Definitivamente SI cambiaría	Probablemente si cambiaría	Tal vez si, tal vez no cambiaría	Probablemente no cambiaría	Definitivamente NO cambiaría		
	1	2	3	4	5		
P49. Califique, donde 1 es MUY MALO y 5 es MUY BUENO, Haciendo una relación entre el precio que paga actualmente versus la calidad de servicio que recibe en Á Á . (Mencionar Categoría), Ud. diría que ó	Muy mala	Mala	Ni buena, ni mala	Buena	Muy buena		
	1	2	3	4	5		
EVALUACION COBERTURA							
P50. En general ¿qué tan satisfecho se encuentra usted con la cobertura del servicio de Á Á . (Mencionar Categoría) de CNT?.	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho, ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho		
	1	2	3	4	5		
P51. En general después de evaluar los diferentes parámetros del servicio ¿qué tan satisfecho se encuentra usted con el servicio en general de Á Á . (Mencionar Categoría) de CNT?.	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho, ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho		
	1	2	3	4	5		
P52. ¿Por qué califico con ó (Mencionar Calificación) el grado de Satisfacción General de ó (Mencionar Categoría) de CNT?.							
IPN							
P53. Donde 1 es no recomendaría y 10 si recomendaría, cuál es su grado de recomendación, (Mencionar Categoría) de CNT a un amigo o familiar RU							
P54. (Calificaciones 9 y 10 en P53). Cuál es la principal razón por la que Usted recomendaría (Mencionar Categoría) CNT a un amigo o familiar RM							
P55. (Calificaciones 7 y 8 en P53). Qué le falta a (Mencionar Categoría) de CNT; para que Usted le califique con 10. RM							
P56. (Calificaciones 1 al 6 en P53). Cuál es la principal razón por la que Usted no recomendaría (Mencionar Categoría) de CNT RM							
P53 CALIFICACION					RAZONES DE CALIFICACION		
1	2	3	4	5	6		
7	8	9	10				
SECCION TELEFONIA MOVIL							
P57. Modalidad de Contratación	Pospago	1	Pospago Abierto		Pospago Controlado		3
			2				
P58. Servicio Utilizado	Voz	1	Datos	2	Voz y datos	3	
P59. Tipo de Tecnología	GSM	1	3.5 G	2	HSPA+	3	4G
P60. ¿Cómo califica la facilidad de identificar los valores que le están cobrando por el servicio efectivamente utilizado (sin incluir impuestos)?	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	EXCELENTE		
	1	2	3	4	5		
P61. ¿Cómo califica la facilidad de identificar los valores que le están cobrando por impuestos y descuentos?	1	2	3	4	5		
P62. ¿Cómo califica la facilidad de identificar los valores que le están cobrando por servicios adicionales al principal contratado?, por ejemplo al contratar un paquete de SMS o datos adicional al servicio de voz, o contratar un paquete de SMS adicional al paquete de datos inicialmente contratado.	1	2	3	4	5		
SOLO PREPAGO							

<p>Califique donde 1 es Muy insatisfecho y 5 es Muy satisfecho. ¿Cómo se encuentra Ud. con los siguientes aspectos de la facturación:</p> <p>P63. ¿ Cómo califica la claridad de la forma en la que se debió el valor de una recarga, ya sea a través de tarjeta, voucher, recarga electrónica o débito en su institución financiera ?</p> <p>P64. ¿ Con la facilidad de conseguir recargas electrónicas o tarjetas prepago del servicio</p> <p>P65. En general ¿qué tan satisfecho se siente con el Servicio de RECARGAS?.</p> <p>P66. Por qué opina de esa manera?...</p>	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho, ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
				Pase Correspondiente	
EVALUACION DE LA COMUNICACIÓN					
<p>En una escala del 1 al 5; Donde 1 es Muy Mala y 5 es Muy Bueno; Califique el servicio de ;</p> <p>P67. ¿ Como percibe la disponibilidad de la red móvil celular? Entendiéndose por disponibilidad a la facilidad de acceder a la red móvil celular en cualquier momento (acceder al realizar una llamada telefónica)</p> <p>P68. ¿ Cómo percibe la accesibilidad a los servicios activados? Entendiéndose por accesibilidad a la facilidad de acceder al servicio que desea usar, ya sea voz, datos o SMS.</p> <p>P69. ¿ Cómo percibe la integridad del servicio móvil? Entendiéndose por integridad al uso de un servicio sin fallas ni errores en la comunicación o en el servicio utilizado.</p> <p>P70. ¿Cómo percibe la retenibilidad del servicio de voz, sms y datos? Entendiéndose por retenibilidad a la prestación de un servicio continuo, sin caídas, durante todo el tiempo programado para su uso</p> <p>P71. Facilidad de conexión en la llamada</p> <p>P72. Nitidez de voz</p> <p>P73. Calidad del servicio móvil</p> <p>P74. Continuidad en la comunicación móvil</p> <p>P75. En general, califique donde 1 es Muy Insatisfecho y 5 es Muy Satisfecho, ¿Cómo califica usted la Satisfacción con respecto al SERVICIO DE VOZ MÓVIL CNT ?</p>	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	EXCELENTE
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	MENSAJES DE TEXTO				
<p>Califique donde 1 es Muy insatisfecho y 5 es Muy satisfecho. ¿Cómo se encuentra Ud. con los siguientes Servicio de Telefonía Móvil:</p> <p>P76. En general ¿qué tan satisfecho se siente con el Servicio de MENSAJES DE TEXTO SMS ?.</p> <p>P77. En general ¿qué tan satisfecho se siente con el Servicio de WATHSSAP?.</p>	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho, ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

Fuente y elaboración: Gerencia Nacional de Negocios, CNT E.P.

Anexo No 4. Mapa actual de Primer Nivel de los procesos de recursos humanos, caracterización.

		MANUAL DE PROCESOS				SECCIÓN
		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				REVISIÓN 1
						HOJA
MACROPROCESO:	GESTION DE LA EFECTIVIDAD EMPRESARIAL					
PROCESO:	GESTION Y SOPORTE DE PROCESOS					
DEFINICIÓN:	<p>Define las políticas de gestión de la calidad de la empresa y el modelo de ésta para la gestión de la calidad. Los procesos gestión y soporte de procesos definen y realizan la gestión de los procesos empresariales. Estos procesos definen la metodología que debe emplearse en todos los diseños de procesos, en la gestión de la modificación de procesos o en las actividades de reingeniería de procesos en toda la empresa. Como parte de dicha definición, se definen, generan y despliegan en la empresa, según convenga, las herramientas que deben utilizarse en el diseño de procesos, en la modificación de procesos o en la reingeniería de procesos. Se definen las habilidades necesarias para soportar la metodología, se ponen en marcha las medidas de capacitación necesarias, se identifican los empleados que deben formarse y se administra dicha capacitación. Estos procesos gestionan los procesos de certificación para las metodologías de procesos que se desarrollen. Si la metodología seleccionada exige la concesión de una licencia externa, estos procesos gestionan su obtención y mantenimiento.</p>					
ENTRADAS	SALIDAS	CONTROLES	RECURSOS	RESPONSABLE	INDICADOR	
Plan estratégico	Metodología establecida para el diseño, gestión y reingeniería de procesos	Manual de Procesos	Gerencia de Productividad Organizacional	Gerencia de Productividad Organizacional		
	Personal capacitado en procesos	Procedimiento Control de Documentos y Registros				
		Flujograma de Mejora Continua				
		Flujograma Diseño, levantamiento y/o actualización de procesos				
		Procedimiento para Diseño, levantamiento y/o actualización de procesos				

Fuente y elaboración: Gerencia de Productividad Organizacional, CNT E.P.

MANUAL DE PROCESOS				REVISIÓN 1	
				CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	
				HOJA	
MACROPROCESO:	GESTION DE LA EFECTIVIDAD EMPRESARIAL				
PROCESO:	GESTIÓN DE CALIDAD EMPRESARIAL				
DEFINICIÓN:	<p>Define las políticas de gestión de calidad en la empresa y el modelo de ésta para la gestión de la calidad.</p> <p>Los procesos gestión de la calidad en la empresa definen las políticas de gestión de la calidad de la empresa y el modelo de ésta para la gestión de la calidad. Soportan todas las operaciones y procesos de ciclo de vida en la implementación y control de este modelo. Obsérvese que la calidad se evalúa en cada área de la empresa, pero se siguen las directrices definidas por este proceso que proporciona un modelo para las aplicaciones específicas de gestión de la calidad en todas las áreas de la empresa.</p>				
ENTRADAS	SALIDAS	CONTROLES	RECURSOS	RESPONSABLE	INDICADOR
Requerimientos de la Norma ISO 9001:2008	Modelo de Gestión de Calidad implantado	Flujograma Mejora Continua	Gerencia de Productividad Organizacional	Gerencia de Productividad Organizacional	
		Instructivo para la revisión del sgc por la dirección			
		Manual de gestión de la calidad			
		Manual de procesos			
		Procedimiento de acciones correctivas y preventivas			
		Procedimiento Control de Producto no Conforme			
		Procedimiento de Auditorías Internas			
		Procedimiento para el Control de Documentos y Registros			
		Lista de Atributos y Variables			
		Lista Maestra de Documentos y Registros			
		Programa de Auditorías			
		Plan de Auditorías			

Fuente y elaboración: Gerencia de Productividad Organizacional, CNT E.P.

		MANUAL DE PROCESOS				SECCIÓN
		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				REVISIÓN N 1
HOJA						
MACROPROCESO:	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS					
PROCESO:	POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS					
DEFINICIÓN:	<p>Las políticas y prácticas de recursos humanos incluyen los procesos que soportan la gestión de personas en toda la empresa, por ejemplo, valoración de resultados, políticas de remuneración, niveles de remuneración, complementos, beneficios, salud y seguridad ocupacional, igualdad de oportunidades de empleo, directrices sobre compensaciones, código de conducta, directrices para la contratación y despido, medida y gestión de la satisfacción del empleado, etc.</p>					
ENTRADAS	SALIDAS	CONTROLES	RECURSOS	RESPONSABLE	INDICADOR	
Requisitos identificados de ajuste a normativa establecida vigente	Normativa actualizada	<p>Código del Trabajo,</p> <p>Contrato Colectivo del Trabajo.</p> <p>Código Civil.</p> <p>Ley Orgánica de Empresas Públicas.</p> <p>Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo</p> <p>Norma ISO 9001-2008</p> <p>Procedimiento de Descripción de Puestos</p> <p>Metodología Evaluación del Desempeño</p> <p>Procedimiento Valoración de Puestos</p> <p>Reglamento de Gestión del Talento Humano</p>	<p>Gerencia de Productividad Organizacional / Gerencia de Talento Humano / Gerencia de Responsabilidad Empresarial</p>	<p>Gerencia de Productividad Organizacional / Gerencia de Talento Humano / Gerencia de Responsabilidad Empresarial</p>		

Fuente y elaboración: Gerencia de Productividad Organizacional, CNT E.P.

					SECCIÓN
MANUAL DE PROCESOS					REVISIÓN 1
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO					HOJA
MACROPROC ESO: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS					
PROCESO: DESARROLLO ORGANIZACIONAL					
DEFINICIÓN: Los procesos desarrollo organizacional soportan la definición de la organización de la empresa y coordinan sus reorganizaciones. Estos procesos pueden aplicarse a la organización en su conjunto, pueden definir la organización de cada unidad de negocio pueden al menos garantizar la coherencia y/o el soporte de procesos específicos que definen la organización de una unidad de negocio individual en cualquier área de la empresa.					
ENTRADAS	SALIDAS	CONTROLES	RECURSOS	RESPONSABLE	INDICADOR
Requerimiento de reorganización	Estructura Organizacional Implantada	Procedimiento de Dimensionamiento	Gerencia de Productividad Organizacional	Gerencia de Productividad Organizacional	
Disposiciones gubernamentales		Cronograma de Implantación de Estructura			

Fuente y elaboración: Gerencia de Productividad Organizacional, CNT E.P.

					SECCIÓN
MANUAL DE PROCESOS					REVISIÓN 1
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO					HOJA
MACROPROCES O: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS					
PROCESO: ESTRATEGIA DE LA FUERZA DE TRABAJO					
DEFINICIÓN: Los procesos Estrategia de la Fuerza de Trabajo determinan las estrategias globales sobre la plantilla de la empresa, incluyendo su desarrollo y ejecución en el ámbito de cada unidad de negocio. Incluyen entender cabalmente los requisitos del negocio y la definición de competencias y habilidades exigibles a los recursos humanos. Los procesos definen los requisitos para modelar las competencias, la aplicación de un perfil, el diseño global del puesto de trabajo, en enfoque para la satisfacción del empleado, etc. Estos procesos desarrollan las estrategias necesarias para garantizar que se dispondrá del tipo, cantidad y calidad correctos de empleados en la ubicación adecuada para el desarrollo de negocios futuros. Estos procesos, trabajando con el resto de las áreas de la empresa, determinan los cambios necesarios en la plantilla de la empresa y las estrategias para realizar dichos cambios.					
ENTRADAS	SALIDAS	CONTROLES	RECURSOS	RESPONSABLE	INDICADOR
Tipo de competencia definida	Tipo de competencia identificada	Flujograma Selección y Contratación	Gerencia de Talento Humano	Gerencia de Talento Humano	
# de Personal necesario	Personal contratado	Procedimiento Asignación Puesto			

		Metodología Evaluación del Desempeño			
		Procedimientos de Evaluación de personal			
		Procedimiento de Descripción de Puestos			

Fuente y elaboración: Gerencia de Productividad Organizacional, CNT E.P.

					SECCIÓN
MANUAL DE PROCESOS					REVISIÓN
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO					1
					HOJA
MACROPROCESO: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS					
PROCESO: DESARROLLO DE LA FUERZA DE TRABAJO					
DEFINICIÓN: Los procesos desarrollo de la plantilla se centran en el desarrollo de los empleados para satisfacer la necesidad del negocio. Estos procesos incluyen el modelado de competencias, evaluación de habilidades, definición de los perfiles de los puestos de trabajo, planificación de la sucesión, desarrollo e impartición de formación, desarrollo de carreras profesionales, diseño del trabajo, reclutamiento de personal, etc. Estos procesos soportan tanto a la empresa en su conjunto como las necesidades individuales de las unidades de negocio o áreas funcionales.					
ENTRADAS	SALIDAS	CONTROLES	RECURSOS	RESPONSABLE	INDICADOR
Necesidades de Capacitación	Plan Anual de Capacitación Presupuestado	Procedimiento de Ejecución del Programa de Inducción	Gerencia de Talento Humano	Gerencia de Talento Humano	
Plan Anual de Capacitación	Eventos de Desarrollo y Formación ejecutados	Metodología Evaluación del Desempeño			
Contenido del Programa de Inducción	Inducción a la Organización	Procedimiento de Descripción de Puestos			
Personal Contratado	Personal con perfil y competencia de acuerdo al cargo				
Nivel de Competencia y Perfil identificado					

Fuente y elaboración: Gerencia de Productividad Organizacional, CNT E.P.

		MANUAL DE PROCESOS CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				SECCIÓN
MACROPROCESO: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS						
PROCESO: GESTION DE LAS RELACIONES LABORABLES						
DEFINICIÓN: Los procesos gestión de las relaciones laborales y con el empleado se centran en las relaciones con los empleados a nivel de empresa y de determinados colectivos de empleados. Los procesos de relaciones laborales incluyen la definición de las condiciones de empleo, el desarrollo de contratos laborales, las negociaciones con los sindicatos, la gestión de arbitraje, etc. Los procesos de relaciones con los empleados abarcan diversos tipos de procesos, como por ejemplo, los programas de terapia, interfaces con colectivos de empleados, participación de empleados en actividades de la comunidad y en obras benéficas en nombre de la compañía, etc.						
ENTRADAS	SALIDAS	CONTROLES	RECURSOS	RESPONSABLE	INDICADOR	
Necesidad de establecer normas de gestión del Talento Humano	Asesoría Laboral	Flujograma Apoyo Social al Personal	Gerencia de Responsabilidad Empresarial	Gerencia de Responsabilidad Empresarial		
	Informe Laboral Informe de Apelación de la Sanción	Flujograma de Administración del Régimen Disciplinario				
	Especificaciones técnicas para la contratación Póliza Médica y de Vida	Flujograma Asesoría Laboral				
	Especificaciones técnicas para la contratación Ropa de Trabajo y Uniformes	Flujograma Beneficios al Personal				
	Informe Socio Laboral Apoyo Social al Personal	Flujograma Contratación Servicios de Guardería				
	Reembolso del Pago de Subsidio IESS	Flujograma Contrato y Dot. de Ropa de Trabajo				
	Normas o Instructivos	Flujograma Diseño y ejecución de proyectos de bienestar				
	Contrato Servicios Odontológicos	Flujograma Diseño, y evaluación de planes de desvinculación				

		Flujograma Generar mecanismos, Políticas y normas para la Gestión de la TH			
		Flujograma Gestión de Conflictos Laborales			
		Flujograma Gestión de Subsidios IESS			
		Flujograma Liquidación de empleados (Provincias)	-		
		Flujograma Liquidación de empleados (UIO)			
		Flujograma Manejo de Glosas			
		Flujograma Pagar Jubilación			
		Flujograma Pagar Obligaciones Patronales IESS			

Fuente y elaboración: Gerencia de Productividad Organizacional, CNT E.P.

Anexo No 5. Procesos de la Estructura Organizacional de la Gerencia Nacional de Recursos Humanos mejorada

Macro proceso	Proceso	Subproceso	Gerencia responsable	Jefatura responsable
Gestión de recursos humanos	1. Planificación estratégica de recursos humanos.	1.1. Planificación de recursos humanos.	Gerencia de Planificación de Recursos Humanos.	No aplica.
Gestión de recursos humanos	1. Planificación estratégica de recursos humanos.	1.2. Planificación de la fuerza de trabajo.	Gerencia de Planificación de Recursos Humanos.	No aplica.
Gestión de recursos humanos	1. Planificación estratégica de recursos humanos.	1.3. Organización interna.	Gerencia de Planificación de Recursos Humanos.	No aplica.
Gestión de recursos humanos	2. Políticas y prácticas de recursos humanos.	2.1. Gestión del desempeño.	Gerencia de Gestión de Capital Humano.	Jefatura de Políticas de Talento Humano.
Gestión de recursos humanos	2. Políticas y prácticas de recursos humanos.	2.2. Administración salarial.	Gerencia de Gestión de Capital Humano.	Jefatura de Políticas de Talento Humano.
Gestión de recursos humanos	2. Políticas y prácticas de recursos humanos.	2.3. Servicios y beneficios.	Gerencia de Gestión de Capital Humano.	Jefatura de Políticas de Talento Humano.
Gestión de recursos humanos	3. Estrategia de la Fuerza de Trabajo.	3.1. Desarrollo de carrera.	Gerencia de Gestión de Capital Humano.	Jefatura de Estrategia del Talento Humano.
Gestión de recursos humanos	3. Estrategia de la Fuerza de Trabajo.	3.2. Capacitación.	Gerencia de Gestión de Capital Humano.	Jefatura de Estrategia del Talento Humano.
Gestión de recursos humanos	3. Estrategia de la Fuerza de Trabajo.	3.3. Desarrollo de competencias.	Gerencia de Gestión de Capital Humano.	Jefatura de Estrategia del Talento Humano.
Gestión de recursos humanos	4. Desarrollo de la Fuerza de Trabajo.	4.1. Reclutamiento.	Gerencia de Gestión de Capital Humano.	Jefatura de Desarrollo del Talento Humano.
Gestión de recursos humanos	4. Desarrollo de la Fuerza de Trabajo.	4.2. Selección.	Gerencia de Gestión de Capital Humano.	Jefatura de Desarrollo del Talento Humano.
Gestión de recursos humanos	4. Desarrollo de la Fuerza de Trabajo.	4.3. Inducción.	Gerencia de Gestión de Capital Humano.	Jefatura de Desarrollo del Talento Humano.
Gestión de recursos humanos	5. Gestión de las relaciones laborales y con los empleados.	5.1. Relaciones laborales.	Gerencia de Administración de Recursos Humanos	Jefatura de Relaciones Laborales.

Macro proceso	Proceso	Subproceso	Gerencia responsable	Jefatura responsable
Gestión de recursos humanos	5. Gestión de las relaciones laborales y con los empleados.	5.2. Salud ocupacional.	Gerencia de Administración de Recursos Humanos	Jefatura de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.
Gestión de recursos humanos	5. Gestión de las relaciones laborales y con los empleados.	5.3. Seguridad industrial.	Gerencia de Administración de Recursos Humanos	Jefatura de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.
Gestión de recursos humanos	6. Administración de recursos humanos.	6.1. Servicios transaccionales y servicios.	Gerencia de Administración de Recursos Humanos	Jefatura de Administración de Personal.
Gestión de recursos humanos	6. Administración de recursos humanos.	6.2. Sistemas de información.	Gerencia de Administración de Recursos Humanos	Jefatura de Administración de Personal.
Gestión de recursos humanos	7. Desarrollo organizacional.	7.1. Gestión del cambio.	Gerencia de Administración de Recursos Humanos	Jefatura de Desarrollo Organizacional.
Gestión de recursos humanos	7. Desarrollo organizacional.	7.2. Responsabilidad corporativa.	Gerencia de Administración de Recursos Humanos	Jefatura de Desarrollo Organizacional.

Elaboración: El autor

Anexo 6: Funciones de las áreas de la Gerencia Nacional de Recursos Humanos

Gerencia de Planificación de Recursos Humanos	
No	Funciones
1	Elaborar y consolidar el informe de planificación del talento humano.
2	Consolidar el plan estratégico de recursos humanos.
3	Consolidar políticas y delineamientos de recursos humanos.
4	Realizar el análisis de capacidad del talento humano.
5	Establecer, elaborar y administrar el head count de talento humano.
6	Monitorear y cuantificar posiciones vacantes.
7	Administrar posiciones fijas y temporales.
8	Identificar brechas entre head count vigente y la situación actual de la plantilla.
9	Diseñar estructura organizacional en coordinación y validación con las áreas respectivas, en base a análisis de benchmarking de modelos y estructuras organizacionales y lineamientos de la alta dirección.
10	Planificar, gestionar y coordinar la implantación de estructura organizacional y reglamento orgánico funcional aprobado.
11	Elaborar el reglamento orgánico funcional.
Gerencia de Gestión de Capital Humano	
Jefatura de Políticas del Talento Humano	
No	Funciones
1	Generar y administrar la implantación de un sistema integral de evaluación del desempeño.
2	Diseñar, implementar, administrar los modelos y planes de evaluación de desempeño y evaluación de continuidad a nivel nacional.
3	Revisar, analizar y registrar resultados de evaluaciones de desempeño y evaluaciones de continuidad a fin de generar acciones o toma de decisiones.
4	Realizar el proceso de sociabilización y divulgación del instrumento a utilizar en la evaluación del desempeño.
5	Generar y ejecutar programas de racionalización del talento humano.
6	Mantener un registro de las evaluaciones por indicadores.
7	Diseñar e implantar modelos de remuneración fija y variable a través de estudios salariales.
8	Realizar el análisis de equidad interna y competitividad externa de remuneración.
9	Realizar el análisis de brechas salariales de los colaboradores.
10	Diseñar, proponer y aplicar escalas salariales por grupos ocupacionales y cargos aprobados.
11	Realizar la aplicación de escalas salariales.
12	Elaborar el plan de servicios, bienestar social de la empresa.
13	Realizar informes de apoyo social a colaboradores.
14	Elaborar informes de liquidación de indemnizaciones por IESS.
15	Administrar los beneficios que otorga la empresa (uniformes, ropa de trabajo y comisariato), incluido el proceso precontractual para la adquisición y dotación de los mismos.
16	Proponer, administrar y aplicar proyectos y/o planes vinculados con trabajo social a nivel nacional, relacionados con el bienestar laboral y familiar.
17	Brindar apoyo y acompañamiento interno mediante la intervención de trabajo social.
Jefatura de Estrategia del Talento Humano	
1	Realizar e implantar plan de desarrollo de carrera.

2	Realizar y actualizar el inventario de capital humano.
3	Realizar el plan de capacitación general interno.
4	Elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación a nivel nacional.
5	Implementar plan de capacitación.
6	Realizar la verificación de la eficacia de la capacitación.
7	Realizar y administrar convenios de devengación.
8	Realizar la medición de resultados de la capacitación y formación.
9	Crear, actualizar y administrar la base de datos del personal capacitado.
10	Gestionar y administrar proyectos y requerimientos especiales de capacitación y formación.
11	Administrar medios virtuales de capacitación y formación (e-Learning, aulas virtuales, etc.).
12	Administrar las escuelas corporativas de capacitación a nivel nacional. (Generar y desarrollar contenidos, mallas curriculares, informes de resultados).
13	Administrar plan de convenios y devengación de becas.
14	Elaborar y administrar el manual de clasificación de puestos y competencias.
15	Elaborar y administrar el diccionario de competencias.
16	Realizar clasificación y valoración de cargos, así como el análisis costo empresa de los mismos.
17	Realizar el análisis para la propuesta de clasificación del talento humano en: servidores públicos de libre remoción, servidores públicos de carrera u obreros.
18	Realizar el ajuste puesto persona (APP's) a todos los colaboradores y establecer, analizar y determinar brechas profesionales específicas del personal.
Jefatura de Desarrollo del Talento Humano	
1	Implementar herramientas actualizadas de reclutamiento.
2	Mantener actualizado el registro de elegibles tanto internos como externos.
3	Planificar, coordinar, ejecutar, controlar y administrar los procesos de reclutamiento, selección y contratación.
4	Verificar el cumplimiento de requisitos para la ejecución de movimientos de personal.
5	Elaborar el file de personal con el informe final de selección e instrumentos de contratación.
6	Elaborar los informes técnicos para validación de traslados, encargos y subrogaciones.
7	Realizar el informe mensual de personal idóneo y competente que ingresa a la organización por cada vacante.
8	Realizar el reporte mensual de personal nuevo a nivel nacional.
9	Administrar convenios o contratos de pasantías y prácticas estudiantiles.
10	Planificar, coordinar y ejecutar los procesos de inducción a la organización y al puesto de trabajo.
Gerencia de Administración de Recursos Humanos	
Jefatura de Relaciones Laborales	
No	Funciones
1	Aplicar el régimen disciplinario.
2	Realizar la consolidación y elaboración de reglamentos internos de talento humano.
3	Brindar soporte y emitir criterios formales en el ámbito del talento humano.
4	Gestionar denuncias y procesos de visto bueno en instancia administrativa.
5	Asesorar en la aplicación del reglamento de gestión de talento humano.
6	Brindar soporte y emitir criterios para la negociación del contrato colectivo.

7	Establecer lineamientos para el manejo y solución de conflictos laborales individuales y colectivos.
Jefatura de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	
1	Establecer el plan y normativa de salud ocupacional.
2	Coordinar la ejecución de examen pre-ocupacional, ocupacional y pos-ocupacional.
3	Administrar los consultorios médicos de salud ocupacional y atención médica primaria.
4	Diseñar, implantar y evaluar el sistema de gestión de la seguridad industrial y salud ocupacional (SISO) a nivel nacional.
5	Establecer la normativa de seguridad industrial.
6	Asesorar y administrar al comité y subcomités de seguridad y salud en el trabajo.
7	Desarrollar los procedimientos para la elaboración de planes de emergencias y ejecución de simulacros.
8	Elaborar normas y procedimientos relacionados con la adquisición y dotación de equipos de protección personal y realizar la dotación y verificación de su uso.
9	Investigar accidentes e incidentes de trabajo, determinar sus causas y recomendar medidas correctivas en el ámbito de su circunscripción geográfica.
Jefatura de Administración de Personal	
1	Administrar la nómina de la empresa (remuneraciones, décimos, viáticos y horas extras, etc.).
2	Calcular y gestionar el pago de obligaciones patronales, jubilaciones, liquidaciones e indemnizaciones.
3	Generar, entregar y registrar acciones de personal de: cambios de remuneración, licencias y/o permisos, vacaciones, comisiones de servicio.
4	Emitir certificados laborales y formularios para entidades externas.
5	Contabilizar todos los procesos ejecutados de nómina a nivel nacional.
6	Administrar el file de personal.
7	Controlar los ausentismos.
8	Administrar el sistema de administración del talento humano.
9	Generar información para el cumplimiento del órgano regulador (LOTAIP: distributivo de personal, remuneraciones y documentos legales de viáticos).
Jefatura de Desarrollo Organizacional	
1	Diseñar e implantar los modelos técnicos para la intervención de gestión del cambio de los proyectos, procesos o actividades priorizadas de alto impacto organizacional en coordinación con las áreas respectivas.
2	Establecer el plan de comunicación para la gestión del cambio.
3	Gestionar el proceso de intervención de la gestión del cambio, conformado por tres fases: planificación del cambio; ejecución del cambio; y sostenibilidad del cambio.
4	Determinar las acciones de los procesos de cambio a ser implementadas en los proyectos, procesos o actividades priorizadas de alto impacto organizacional.
5	Realizar la medición de clima y cultura organizacional.
6	Identificar la línea la base y presentar las variaciones anuales de clima y cultura organizacional.
7	Elaborar el plan de acción para la mejora de clima laboral en función a los resultados de la evaluación.
8	Gestionar la implementación del plan de acción para la mejora de clima laboral.
9	Diseñar, implementar y evaluar el modelo de gestión de responsabilidad corporativa.
10	Desarrollar proyectos orientados a fomentar la sostenibilidad de la empresa a través del modelo de responsabilidad corporativa.
11	Diseñar, implementar y evaluar el modelo de gestión ambiental.

Elaboración: El autor