



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Diseño de un modelo de gestión por procesos para los servicios del área de gestión de recursos humanos de la Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP del año 2014.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**AUTORA:** Torres Parrales, Elaine Elizabeth

**DIRECTORA:** Landacay Torres, Mireya del Cisne, Msg.

**CENTRO UNIVERSITARIO PORTOVIEJO**

**2016**

## APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACION

Mgs.

Mireya del Cisne Landacay Torres.

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: “Diseño de un modelo de gestión por procesos para los servicios del área de gestión de recursos humanos de la Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP del año 2014” realizado por Torres Parrales Elaine Elizabeth, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, septiembre de 2016

f).....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Torres Parrales Elaine Elizabeth declaro ser autor (a) del presente trabajo de titulación: “Diseño de un modelo de gestión por procesos para los servicios del área de gestión de recursos humanos de la Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP del año 2014”, de la Titulación de Maestría en Gestión Empresarial, siendo la Msg. Mireya del Cisne Landacay Torres director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f. ....

Autor: Torres Parrales Elaine Elizabeth

Cédula: 1310903875

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo investigativo a Dios que ha iluminado mi mente para conseguir este objetivo, a mis padres, esposo, hijo, y todos mis seres queridos que me han apoyado en el lapso de la culminación de otro sueño más alcanzado en mi vida profesional.

**Elaine Torres**

## **AGRADECIMIENTO**

Siempre agradecida de Dios por permitirme seguir avanzando en conseguir las metas planteadas, a mi familia y todas las personas allegadas que me brindaron su ayuda y apoyo.

Agradezco a la Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP por permitirme efectuar mi trabajo investigativo en el área de recursos humanos, a mi tutora la Mgs. Mireya Landacay por la orientación y enseñanza brindada para obtener el desarrollo del presente trabajo.

**Elaine Torres**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA .....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN .....	3
CAPÍTULO I.....	5
MARCO TEÓRICO .....	5
1.1. Procesos .....	6
1.2. Proceso administrativo.....	6
1.3. Gestión por procesos .....	7
1.4. Análisis y definición de los procesos .....	7
1.5. Clasificación de los procesos.....	8
1.6. Herramientas utilizadas en la gestión por procesos .....	9
1.7. Indicadores de gestión.....	10
1.8. Características de los indicadores de gestión.....	11
1.9. Características y categorización de los indicadores de gestión.....	12
1.10. El principio de mejora continua .....	14
CAPÍTULO II.....	15
DISEÑO METODOLÓGICO.....	15
2.1. Metodología .....	16
2.2. Explorativo descriptivo .....	16
2.3. Inductivo deductivo.....	16
2.4. Herméutico.....	16
2.5. Participantes.....	16
2.6. Técnicas.....	16
2.7. Identificación y secuencia de procesos.....	17
2.8. Descripción de procesos .....	17
2.9. Seguimiento de los procesos identificados .....	17
2.10. Propuesta de mejora de los procesos.....	18

CAPÍTULO III.....	19
ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN.....	19
3.1. La Institución y el sector al que pertenece .....	20
3.2. Marco legal .....	20
3.3. Ubicación .....	21
3.4. Misión empresarial .....	22
3.5. Visión empresarial .....	22
3.6. Valores empresariales .....	22
3.7. Estructura a nivel organizacional .....	22
3.8. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.....	24
3.9. Reglamento orgánico funcional CNT EP .....	24
3.10. Servicios de la empresa .....	36
3.10.1. Telefonía.....	36
3.10.2. Internet fijo.....	36
3.10.3. Internet móvil. ....	37
3.10.4. Corporación nacional de telecomunicaciones tv.....	37
3.10.5. Transmisión de datos. ....	37
3.11. Área de gestión de recursos humanos .....	37
3.11.1. Funciones de área de gestión de recursos humanos .....	38
CAPÍTULO IV .....	40
LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN LA INSTITUCIÓN OBJETO DE ESTUDIO .....	40
4.1. Identificación y secuencia de los procesos .....	41
4.2. Mapa de procesos .....	43
4.3. Matrices gut – Ishikawa: problemática y soluciones propuestas .....	44
4.3.1. Matriz gut – selección y contratación del personal. ....	45
4.3.2. Diagrama de ishikawa – selección y contratación del personal. ....	46
4.3.3. Matriz básico- selección y contratación del personal. ....	47
4.3.4. Plan de acción – selección y contratación del personal.....	48
4.3.5. Hoja de ruta del plan de acción de selección y contratación del personal.....	48
4.3.6. Matriz gut - capacitación del personal. ....	49
4.3.7. Diagrama de ishikawa - capacitación del personal.....	50
4.3.8. Matriz básico - capacitación del personal.....	51
4.3.9. Plan de acción – capacitación del personal.....	52
4.3.10. Hoja de ruta del plan de acción de capacitación del personal.....	52
4.4. Descripción de los procesos .....	53

4.4.1. Flujogramas.....	53
4.4.1.1. Flujograma – selección y contratación del personal. ....	54
4.4.1.2. Capacitación del personal. ....	55
4.4.2. Diagramas SIPOC.....	56
4.4.2.1. SIPOC: contratación del personal.....	56
4.4.2.2. SIPOC: capacitación del personal.....	57
4.5. Seguimiento y medición de los procesos.....	57
4.5.1. Matriz de indicadores.....	58
4.6. Propuesta de mejoras de procesos .....	59
4.7. Manual de procesos.....	60
4.7.1. Objetivo.....	60
4.7.2. Alcance. ....	60
4.7.3. Responsables. ....	60
4.7.4. Definiciones.....	60
4.7.5. Descripción de los procedimientos.....	61
4.7.6. Resultado esperado.....	67
4.8. Plan de comunicación interno.....	70
4.8.1. Objetivo.....	70
4.8.2. Responsables. ....	70
4.8.3. Usuarios.....	70
4.8.4. Mensajes. ....	70
4.8.5. Estrategias.....	70
4.8.6. Tácticas.....	71
4.8.7. Herramientas para cumplir lo propuesto.....	71
4.8.8. Definiciones de tiempo. ....	71
CONCLUSIONES .....	72
RECOMENDACIONES.....	73
BIBLIOGRAFÍA.....	74
ANEXOS.....	76

## RESUMEN

El presente trabajo investigativo se llevó a cabo en la Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP en el área de recursos humanos, el cual consistió en proponer un modelo de gestión por procesos con el propósito de mejorar la calidad de los procesos efectuados en esta área, en beneficio de la institución y sus usuarios.

Para la ejecución del presente trabajo investigativo se realizó un análisis e interrelación de los procesos realizados en el área de recursos humanos, identificando cuales se efectúan de forma errónea mediante herramientas de gestión de procesos, permitiendo identificar de esta problemática las causas, el impacto generado, los efectos que estos generan, y en base a los resultados obtenidos proponer posibles soluciones y mejoras para corregir y optimizar los procesos llevados a cabo erróneamente.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión por procesos, gestión de recursos humanos, mejora de procesos, modelos de gestión

## **ABSTRACT**

This research work was conducted at the Regional Agency Manabi National Telecommunications Corporation CNT EP in the area of human resources, which was to propose a model of process management in order to improve the quality of the processes carried out in this area for the benefit of the institution and its members.

For the implementation of this research work analysis and interaction of the processes carried out in the area of human resources was performed, identifying which are performed incorrectly using tools of process management in order to identify this problem causes, the impact generated, the effects they generate, and based on the results propose possible solutions and improvements to correct and optimize processes carried out incorrectly.

**KEYWORDS:** Process management, human resources management, process improvement, management models

## INTRODUCCIÓN

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones después de establecerse como sociedad anónima en el año 2008 producto de la fusión entre Andinatel y Pacifictel inició un proceso de transformación, y en el año 2010 evolucionó como empresa pública al poner en práctica un nuevo modelo de administración que ha contribuido a mejorar la imagen de los servicios que brinda el estado a través de sus instituciones, pero a pesar del desarrollo planteado siguen existiendo continuas quejas y denuncias por parte de los usuarios, por la ejecución inadecuada de los requerimientos solicitados al área administrativa debido a que el personal no se encuentra capacitado en la correcta aplicación de los procesos de las áreas ejercidas o no están aptos para laborar en dichos cargos, afectando la calidad de la fuerza de trabajo de la institución.

Por esta razón la presente investigación tiene como finalidad identificar, describir y analizar las deficiencias existentes en el desarrollo de los procesos que se llevan a cabo en el área de gestión de recursos humanos de la Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones y proponer mejoras que permitan que los mismos se establezcan dentro de los criterios de calidad y eficiencia, orientados a la conquista de los objetivos institucionales.

Las mejoras del sistema de gestión por procesos para el área de gestión de recursos humanos de la Agencia Regional Manabí, beneficiará a la institución así como a la comunidad que se sirve de los servicios que brinda esta sucursal, incrementando los niveles de satisfacción y en especial estimulará un mejor ambiente laboral de los servidores que la integran, además de beneficiar el crecimiento y un mejor rendimiento.

**Objetivo general:** Para el efecto, se planteó el siguiente objetivo general el cual es proponer un modelo de gestión de procesos para mejorar los servicios del área de gestión de recursos humanos de la Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP del periodo 2014, el mismo que se consiguió a través de la aplicación de estrategias como: marco teórico, aspectos generales de la institución, diagnóstico actual de los procesos del área estudiada identificando los procesos ejecutados de forma defectuosa, propuesta del modelo de gestión correcto para la empresa con el respectivo seguimiento medición y mejoras de los procesos.

**Objetivos específicos:** Adicional se hizo necesario para el desarrollo de la investigación plantear los siguientes objetivos específicos:

El primero fue fundamentar teóricamente la investigación orientándola hacia una propuesta adecuada de gestión por procesos en el área de gestión de recursos humanos de la Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones. Esta acción se logró con la recopilación de información en textos, revistas, la web, folletos y otros que permitieron tener una visión clara del problema que se investigó

El segundo fue realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos administrativos de los servicios del área de gestión de recursos humanos existentes de la institución detectando los efectuados de forma errónea en la Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones, con el propósito de establecer las causas que estarían disminuyendo la calidad o continuidad de desarrollo de la fuerza laboral. Esto se consiguió realizando una evaluación exhaustiva a los procesos administrativos

En el tercero tuvimos que proponer mejoras a los procesos administrativos que se efectúan en el área de gestión de recursos humanos de la Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones. Esto fue llevado a cabo proponiendo un plan mejoras de los procesos efectuados inadecuadamente con el respectivo seguimiento y medición de los mismos.

El trabajo investigativo analizó los modelos de gestión por procesos que se ejecutan en el área de gestión de recursos humanos de la Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones de acuerdo a los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, tomando los más relevantes para el mejoramiento de los procesos administrativos efectuados en esta área, para lo cual utilizó una metodología, explorativo descriptivo aplicada porque facilitó investigar la realidad del área de gestión de recursos humanos, todas las actividades que realizan, y la secuencia de los procesos que se efectúan en el mismo erróneamente para aportar mejoras. Inductivo deductivo realizando estudios de casos particulares nos facultó reconocer la realidad y llegar a conclusiones lógicas referente a los procesos que se desarrollan actualmente en el área de gestión de recursos humanos. Hermético fue basado en las aportaciones bibliográficas desarrolladas en el marco teórico para el trabajo investigativo ayudando en la orientación de un modelo de gestión idóneo.

La recolección de información se realizó mediante técnicas como encuestas, reuniones, observación, fotografías, adicional se efectuó la investigación sobre los procesos a través de mapas de procesos, flujogramas, diagramas SIPOC, indicadores de gestión, herramientas de calidad como matrices de GUT, diagramas de Ishikawa y matrices de plan de mejoras.

**CAPÍTULO I**  
**MARCO TEÓRICO**

## **1.1. Procesos**

Camacho (2008) expone:

Proceso es el conjunto de actividades o tareas, mutuamente relacionadas entre sí que admite elementos de entrada durante su desarrollo ya sea al inicio o a lo largo del mismo, los cuales se administran, regulan o autorregulan bajo modelos de gestión particulares para obtener elementos de salida o resultados esperados . Las entradas al proceso pueden ser iniciales o intermedias. Así mismo, los resultados o salidas a lo largo del proceso pueden ser intermedios o finales. La presencia e interacción de los elementos que lo componen conforman un sistema de trabajo, al cual puede denominarse Sistema de gestión del proceso. (p.1)

Entonces, cuando hablamos de procesos podemos estar refiriéndonos a una de múltiples actividades haciendo siempre hincapié que estos son ante todo, procedimientos diseñados para el servicio del hombre en alguna medida, como una forma determinada de accionar.

## **1.2. Proceso administrativo**

Guzmán & Motejo (2013) en su revista El proceso administrativo desde varios autores nos expresa:

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral, compuesto por la fase mecánica que es la planeación y la organización y la fase dinámica que se encarga de ver que se realicen las tareas y para ello cuenta con la supervisión, liderazgo, comunicación. (p.1)

Según lo citado se especifica que los procesos constituyen la base principal para efectuar las actividades en logros de objetivos comunes.

### **1.3. Gestión por procesos**

Pérez (2007) en su libro gestión por procesos aporta con el siguiente criterio:

Gestión y proceso son dos términos que hay que comprender para que el sistema de gestión de la calidad sea una herramienta eficaz. El término proceso lleva implícita la orientación del esfuerzo de todos los integrantes de una empresa al cliente y el término gestión da por supuesta la búsqueda de objetivos de mejora. (p.123)

Peñafiel (2013) en su investigación realizada sobre diseño de un modelo de gestión por procesos para mejorar los servicios del área de operación, mantenimiento y plataformas, de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP agencia provincial Pastaza, nos da a conocer que “el gran objetivo de la gestión de procesos es aumentar la productividad en las organizaciones, para hacerlas más eficientes y agregar valor para el cliente” (p.11).

Bravo (2012) expone también que “ la gestión de los proceso es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivo los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente” (p.29).

Podemos definir que la gestión por procesos es la investigación del mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción y documentación. Toda actividad o serie de actividades que se llevan a cabo en las diferentes unidades, constituye un proceso y como tal, hay que gestionarlo.

### **1.4. Análisis y definición de los procesos**

Peteiro (2005) nos expresa que el análisis y definición de los procesos nos permite:

1. Establecer un esquema de evaluación de la organización en su conjunto (definiendo indicadores de los procesos).
2. Comprender las relaciones causa-efecto de los problemas de una organización y por lo tanto atajar los problemas desde su raíz.

3. Definir las responsabilidades de un modo sencillo y directo (asignando responsables por proceso y por actividad).
4. Fomentar la comunicación interna y la participación en la gestión.
5. Evitar la “Departamentalización” de la empresa.
6. Facilitar la Mejora Continua (Gestión del Cambio).
7. Simplificar la documentación de los sistemas de gestión (puesto que por convenio un proceso podemos describirlo en un único procedimiento)
8. Evitar despilfarros de todo tipo:
  - De excesos de capacidad de proceso
  - De transporte y movimientos
  - De tiempos muertos
  - De stocks innecesarios
  - De espacio
  - De actividades que no aportan valor
  - De fallos de calidad
  - De conocimiento. (p.4)

Especificar los procesos de forma adecuada permite obtener una organización apropiada en la institución o empresa evitando un uso incorrecto de los mismos optimizando sus recursos y servicios entregados.

### **1.5. Clasificación de los procesos**

La clasificación de los procesos nos permite la interrelación e interpretación de cada uno de ellos al momento de ser aplicados a un modelo de gestión para la obtención de resultados.

Camisón (2010) expone que:

Los procesos pueden ser clasificados en función de varios criterios. Pero quizá la clasificación de los procesos más habitual en la práctica es distinguir entre:

estratégicos, claves, y de apoyo. Los procesos estratégicos son aquellos procesos mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos. Por ejemplo, el proceso de planificación presupuestaria, proceso de diseño de producto y/o servicio, etc. Los procesos clave son también denominados operativos y son propios de la actividad de la empresa, por ejemplo, el proceso de aprovisionamiento, el proceso de producción, el proceso de prestación del servicio, el proceso de comercialización, etc. Los procesos de apoyo, o de soporte son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo, tales como proceso de formación, proceso informático, proceso de logística, etc. (p.22).

## **1.6. Herramientas utilizadas en la gestión por procesos**

Para detallar las herramientas más utilizadas en la gestión por procesos encontramos citaremos a Plasencia (2007)

**El diagrama de bloques:** el cual muestra los pasos más importantes dentro de un proceso desde el punto de vista del cliente. No se hace al detalle y se concentra en las operaciones claves. La elaboración del diagrama de bloques ayuda a conceptualizar el proceso y es de fácil interpretación

Otra de las herramientas utilizadas son los **diagrama de flujo** de procesos, una representación gráfica de la secuencia en que se realizan las actividades necesarias para desarrollar un proceso

Para facilitar la comprensión del funcionamiento del proceso y sus relaciones con otros procesos se construye un **Mapa de Procesos utilizando el método SIPOC** (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers de sus siglas en inglés). Esta técnica permite identificar cuáles son los suministradores del proceso en cuestión, las

entradas de cada suministrador al proceso, el proceso propiamente dicho o sea las etapas o fases del proceso (estas son representadas en un diagrama de bloques), las salidas que emite el mismo y los clientes externos e internos que reciben la salida

El **enfoque en los procesos** es una de las filosofías más utilizadas en la actualidad en nuestras empresas, la horizontalidad de los procesos permite concentrar esfuerzos en la satisfacción de las necesidades de los clientes, elevando no solo la eficiencia del sistema, sino también una mayor eficacia de las organizaciones. (p.7)

Estas herramientas ayudan a clasificar los procesos en estratégicos, operacionales y de apoyo, permitiendo verificarlos y obtener los más relevantes para el proceso investigativo de mejora.

### **1.7. Indicadores de gestión**

Se conoce como indicador de gestión a todo sistema de medida que permite saber las consecuencias de acciones realizadas en el entorno de una organización o empresa. El concepto básico es que estos indicadores provean de la información necesaria para tomar las acciones precisas en el presente y en el futuro.

Lorino (2006) en su libro El Control de Gestión Estratégico 1ra edición afirma:

Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada. En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar

necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador para determinar si una organización está cumpliendo con los objetivos. (p.194)

Palacios (2006) en su investigación realizada del modelo para el diseño de un sistema de control de gestión académico – administrativa en una institución universitaria aplicada en la división de ingenierías de la universidad del norte, nos entrega su aporte:

Toda organización debe ser conscientes de que el futuro es impredecible y por lo tanto, necesita anticiparse al impacto de las fuerzas que interactúan en su entorno, creando e innovando sus propios instrumentos de gestión y control e implementando estrategias que les permita asegurar los resultados que se han propuesto alcanzar institucionalmente. Contar con planes estratégicos en la gestión, en el que estén definidas la visión, misión y objetivos estratégicos a lograrse en un determinado período, ya no es suficiente, se necesita contar con herramientas sistemáticas que ayuden a monitorear la implementación del plan estratégico y controlar sus resultados a través de INDICADORES. (p.19)

### **1.8. Características de los indicadores de gestión**

Las características principales de los indicadores según Sánchez (2013) son “cuantificables, adecuados, simples, comprensibles, auditables, suficientes, consistentes, fiables útiles representativos” (p.14).

Según Pérez (2012):

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

**Simplicidad:** Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

**Adecuación:** Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

**Validez en el tiempo:** Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.

**Participación de los usuarios:** Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

**Utilidad:** Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

**Oportunidad:** Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar. (p.3)

Las características mencionadas permiten obtener información confiable al momento de aplicar el indicador correspondiente a la investigación a efectuarse.

### **1.9. Características y categorización de los indicadores de gestión**

Para realizar la categorización de los indicadores de gestión citaremos a Valda (2012) en su publicación Definición y características de los indicadores de gestión empresarial el cual expresa:

Se debe saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión. Como un ejemplo vale más que mil

palabras este se realizará teniendo en cuenta los indicadores que se pueden encontrar en la gestión de un pedido.

**Indicadores de cumplimiento:** con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.

**Indicadores de evaluación:** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.

**Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.

**Indicadores de eficacia:** eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

**Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados

con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella. (p.8)

Es importante saber qué tipo de indicador se debe utilizar, esto dependerá de las necesidades y campos que se deseen medir en el área de investigación para conseguir los resultados deseados permitiendo realizar el seguimiento y verificación del cumplimiento de estos procesos a evaluarse.

### **1.10. El principio de mejora continua**

Las expectativas de los usuarios están en constante crecimiento, por tal razón las instituciones se ven obligadas a aplicar estrategias de mejora continua de la calidad.

Ramírez (2002) nos comparte que “todo el personal de la Organización debe hablar y conocer el lenguaje de la calidad y disponer de formación en el manejo de las herramientas de la calidad” (p.13).

Se puede concluir que el principio de mejora continua está ligado a la planificación, implementación, control y mejora, tanto para los productos como para los procesos del sistema de gestión de la calidad. Para esto se vale de la utilización de métodos y herramientas para la identificación, análisis y resolución de problemas.

**CAPÍTULO II**  
**DISEÑO METODOLÓGICO**

## **2.1. Metodología**

Los métodos aplicados en la investigación del diseño de un modelo de gestión por procesos para los servicios del área de gestión de recursos humanos de la Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones fueron los siguientes:

## **2.2. Explorativo descriptivo**

Facilitó investigar la realidad del área de Gestión de Recursos Humanos, todas las actividades que realizan, y la secuencia de los procesos que se efectuaban en el mismo erróneamente para aportar mejoras y alcanzar los objetivos propuestos en la investigación

## **2.3. Inductivo deductivo**

Al realizar estudios de casos particulares nos facultó reconocer la realidad y llegar a conclusiones lógicas referente a los procesos que se desarrollan en el área de Gestión del Recurso Humano

## **2.4. Hermético**

Este fue basado hacia la aportación bibliográfica, desarrollo del marco teórico para el trabajo investigativo, ayudándonos en la orientación de un modelo de gestión idóneo.

## **2.5. Participantes**

Los participantes que intervinieron en este proceso fue todo el personal del área de recursos humanos de la Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones, consiguiendo la información necesaria para determinar la problemática y dar soluciones en función de mejoras de los procesos que están involucrados dentro del departamento.

## **2.6. Técnicas**

Las técnicas usadas para la recolección de información fueron:

**Reuniones:** Se efectuaron reuniones con el personal del área de recursos humanos para discutir los procesos que se estaban efectuando de forma incorrecta y buscar posibles soluciones.

**Observación:** Fue utilizada en la adquisición activa de información a partir de los sentidos.

**Entrevistas:** Se desarrollaron al personal del área de recursos humanos para encontrar la problemática de esta investigación, mediante la entrevista personal uno a uno

Adicional también se generaron capacitaciones y reuniones sobre los procesos seguidos direccionados a la identificación y selección de los procesos para la recolección de información.

## **2.7. Identificación y secuencia de procesos**

Para efectuar la identificación y la secuencia de los procesos que se realizan en el área de gestión del talento humano fue necesario identificar cuáles eran los procesos desarrollados y cuales debían ser mejorados con la finalidad de contribuir al fortalecimiento de las actividades del área en estudio. Ya identificados y gestionados de manera adecuada planteamos cuáles de estos formaron parte de la estructura de procesos representándolos a través de un mapa de procesos clasificándolos en estratégicos, operativos y de apoyo, los mismos que fueron utilizados dependiendo de las actividades, brindándonos una idea clara de la secuencia e interacción de los mismos, adicional utilizamos matrices como la GUT – ISIKAWA las cuales permitieron encontrar las causas y efectos causados de los procesos mal ejercidos, y como ser mejorados.

## **2.8. Descripción de procesos**

Para la descripción de los procesos y conocer la interacción entre los mismos utilizamos flujogramas, diagramas SIPOC con la finalidad de determinar los criterios y métodos asegurando que las actividades que comprenden, se lleven a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo verificando las actividades así como todas las características relevantes que permitieron el control de la gestión del proceso

## **2.9. Seguimiento de los procesos identificados**

El seguimiento de los procesos identificados se lo realizó con el fin de conocer los resultados obtenidos y verificar si estos cumplían con los objetivos planteados. Es decir el seguimiento fue la base principal para verificar si se cumplían con los resultados deseados y saber dónde se debían orientar las mejoras necesarias para efectuar estas tareas de forma más eficiente y eficaz.

La herramienta que se utilizó para obtener lo planteado fueron los indicadores de gestión, los cuales permitieron conocer la eficiencia y eficacia del proceso alineado a los objetivos desarrollados.

## **2.10. Propuesta de mejora de los procesos**

Para ejecutar la propuesta de mejora de los procesos, utilizamos los datos obtenidos en el seguimiento de los procesos identificados, que nos proporcionaron la información necesaria de cuales no consiguen los resultados esperados para poder optimizarlos, realizando el mejoramiento continuo de estos.

Entre las fases de ejecución para obtener mejoramientos continuos aplicamos herramientas de calidad como: matrices de plan de mejoras y propuestas de optimización en base a los estudios logrados.

**CAPÍTULO III**  
**ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN**

### **3.1. La Institución y el sector al que pertenece**

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP es la empresa pública de telecomunicaciones del Ecuador, que oferta servicios de telefonía fija local, regional e internacional, acceso a internet (Dial-UP, DSL, Internet móvil), televisión satelital, y telefonía móvil en el territorio ecuatoriano. La Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT S.A. nace el 30 de octubre del 2008, resultado de la fusión de las extintas Andinatel S.A. y Pacifictel S.A. El 14 de enero del 2010 la CNT S.A. se convierte en empresa pública y pasa a llamarse Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP. Posteriormente, el 30 de julio del 2010 se oficializó la fusión de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP con la empresa de telefonía móvil Alegre, lo que permite potenciar la cartera de productos, enfocando los esfuerzos empresariales en el empaquetamiento de servicios y en convergencia de tecnologías (CNT, 2013).

En el Anexo 2 se especifica la historia de cada una de las Empresas fusionadas.

### **3.2. Marco legal**

Según (DECRETO EJECUTIVO NO. 218, 2010) El artículo 315 de la Constitución de la República del Ecuador establece que el Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas; la referida disposición constitucional dispone que las empresas públicas funcionaran como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales. En ejercicio de las facultades y atribuciones que le confiere el artículo 147, numeral 5, de la Constitución de la República del Ecuador, la Segunda

Disposición Transitoria de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, y el artículo 11, letra del Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva: Decreta; la creación de la empresa pública Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, como persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión con domicilio principal en Quito, Distrito Metropolitano, provincia de Pichincha (CNT, 2013). Ver el decreto de la creación de la Empresa en el Anexo 3.

### 3.3. Ubicación

La Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP se encuentra ubicada en el sector céntrico de la ciudad de Portoviejo, sobre las calles 10 de Agosto y Francisco Pacheco.



**Figura 1.** Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP  
**Fuente:** Elaine Torres Parrales, Maestrante UTPL  
**Elaborado por:** Ing. Elaine Torres Parrales, Maestrante UTPL

### **3.4. Misión empresarial**

“Unimos a todos los ecuatorianos integrando nuestro país al mundo, mediante la provisión de soluciones de telecomunicaciones innovadoras, con talento humano comprometido y calidad de servicio de clase mundial” (CNT, 2013).

### **3.5. Visión empresarial**

“Ser la empresa líder de telecomunicaciones del país, por la excelencia en su gestión, el valor agregado que ofrece a sus clientes y el servicio a la sociedad, que sea orgullo de los ecuatorianos” (CNT, 2013).

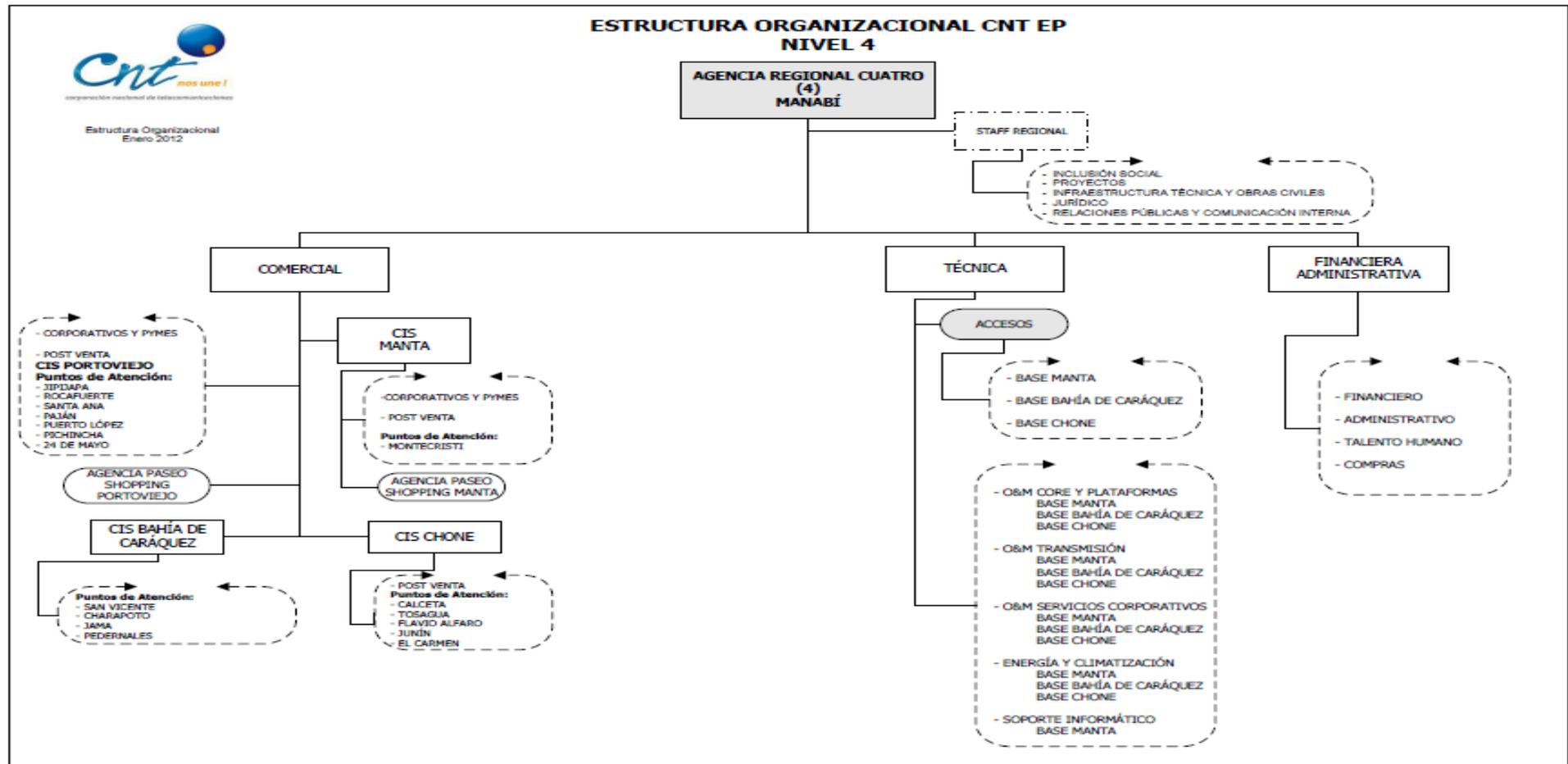
### **3.6. Valores empresariales**

Los valores empresariales de esta institución son los siguientes:

- “Trabajamos en equipo
- Actuamos con integridad
- Estamos comprometidos con el servicio
- Cumplimos con los objetivos empresariales
- Somos socialmente responsables” (CNT, 2013).

### **3.7. Estructura a nivel organizacional**

La Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP cuenta con la siguiente estructura organizacional: la jefatura provincial comercial, la jefatura provincial técnica y la jefatura provincial financiera administrativa.



**Figura 2.** Estructura organizacional

**Fuente:** Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones

**Elaborado por:** Ing. Elaine Torres Parrales, Maestrante UTPL

### 3.8. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

La Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones cuenta con el siguiente diagnóstico de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de sus factores internos y externos:

CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP 	
DIAGNÓSTICO FODA REGIÓN CUATRO (4)	
FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Personal altamente capacitado para el asesoramiento de clientes.</li> <li>☞ Liderazgo en el mercado.</li> <li>☞ Ejecución de las actividades mediante trabajo planificado a corto y mediano plazo.</li> <li>☞ Estandarización de procesos internos.</li> <li>☞ Ventajas en costos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Falta de cobertura de servicios.</li> <li>☞ Problemas de caídas de red y ruidos en ciertos lugares.</li> <li>☞ Desmejorado clima organizacional (falta de trabajo en equipo).</li> <li>☞ Deficiente solución inmediata a respuestas y reclamos de los clientes.</li> </ul>
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Fortalecimiento con la fusión de la ex Andinatel y Pacifictel.</li> <li>☞ Ingreso a nuevos segmentos de mercado, crecimiento dinámico del mercado.</li> <li>☞ Empresa en constante crecimiento y expansión con un posicionamiento en el mercado.</li> <li>☞ Implementación de nuevas tecnologías para la dotación de nuevos servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Mercado altamente competitivo.</li> <li>☞ Demora en los procesos de implementación de nuevas tecnologías, reduciendo la competitividad en el mercado.</li> <li>☞ Problemas externos no controlados: inflación, inestabilidad económica y política, entre otros.</li> <li>☞ Deserción de clientes.</li> </ul>

**Figura 3.** Diagnóstico FODA

**Fuente:** Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones

**Elaborado por:** Ing. Elaine Torres Parrales, Maestrante UTPL

### 3.9. Reglamento orgánico funcional CNT EP

Según el reglamento orgánico funcional de CNT EP emitido en el año 2014 expresa lo siguiente sobre la estructura organizacional de la Agencia Regional Cuatro (4) Manabí:

## **Art 230: La Agencia Regional Cuatro (4) Manabí**

Estará liderada por un administrador con cargo de Gerente Regional, el mismo que reporta y rinde cuentas al Gerente Nacional respectivo según su ámbito de acción, su misión es administrar, planificar, organizar, controlar y coordinar la gestión de las áreas a su cargo.

**Funciones:** Las funciones que corresponden a esta área son:

1. Establecer lineamientos y demás disposiciones necesarias para la administración del segmento corporativo y masivo de la provincia.
2. Supervisar el cumplimiento de los indicadores establecidos para la gestión de la provincia.
3. Supervisar la gestión comercial y técnica del segmento corporativo y masivo de la provincia.
4. Supervisar el cumplimiento de las estrategias y lineamientos comerciales, técnicos y financieros para la administración del segmento corporativo y masivo, impartidos por las Gerencias Nacionales respectivas.
5. Validar los planes de trabajo de las jefaturas a su cargo.
6. Coordinar y supervisar la ejecución de los planes del trabajo de las jefaturas a su cargo.
7. Negociar las propuestas técnicas - comerciales con los clientes del segmento corporativo de la provincia, en los casos que amerite.
8. Negociar las ofertas comerciales y económicas; y, condiciones contractuales con los potenciales distribuidores de la provincia, en los casos que amerite.
9. Presentar informes de gestión a las Gerencias Nacionales, conforme lo normado por éstas gerencias.
10. Aprobar los procesos de contratación de acuerdo en lo establecido en el Reglamento Interno de contrataciones de obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría.
11. Cumplir con todos los requisitos legales precontractuales y contractuales, de conformidad con el reglamento interno de contrataciones de obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría y demás disposiciones legales.
12. Administrar los contratos asignados de acuerdo a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
13. Verificar y aprobar el Plan Operativo Anual, el Plan Anual de Compras y Proforma Presupuestaria de su área y jefaturas a su cargo.
14. Aprobar y justificar el presupuesto del área.
15. Cumplir y dar seguimiento a los indicadores de gestión de las jefaturas a su cargo
16. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y demás normativas.
17. Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas por la autoridad pertinente.

**Áreas de dependencia:** Esta agencia regional está conformada por:

- Soporte Regional
- Jefatura Comercial.
- Jefatura Técnica.
- Jefatura Financiera Administrativa.

#### **Art. 231: Soporte Regional**

El Soporte Regional reportará a la Agencia Regional Cuatro (4) Manabí. Las funciones que corresponden a esta área son:

#### **Proyectos**

1. Desarrollar el diseño y costo técnico de redes de acceso de los proyectos delegados por la Gerencia de Ingeniería, en coordinación de las Gerencias Técnicas correspondientes.
2. Consolidar los diseños de las redes de acceso de la región y remisión a la Gerencia de Ingeniería para su correspondiente validación.
3. Efectuar el control y seguimiento de la implementación de los proyectos delegado por la Gerencia de Ingeniería, a las áreas técnicas.
4. Realizar el reporte de avance a control de proyectos de la Gerencia de Implementación de la Nacional Técnica.
5. Negociar y administrar los convenios, acuerdos o contratos de uso u ocupación de postes y ductos suscritos entre CNT EP y terceros, dentro de su jurisdicción.

#### **Jurídico**

1. Absolver consultas legales de la provincia de acuerdo a las políticas y delineamientos remitidos por parte de la Gerencia Nacional Jurídica.
2. Atender requerimientos de la Procuraduría General del Estado con relación a los contratos de la CNT EP en el ámbito de su competencia.
3. Elaborar pliegos, resoluciones y contratos de su jurisdicción.
4. Emitir criterios jurídicos de contratos de su jurisdicción.
5. Revisar actas de entrega – recepción, previstas en el contrato de su jurisdicción.
6. Tramitar los procedimientos judiciales de la CNT EP en el ámbito de su jurisdicción.
7. Legalizar documentos correspondientes a bienes inmuebles de su jurisdicción.

8. Tramitar el registro de nuevos signos distintivos de su jurisdicción.
9. Depurar contratos suscritos con anterioridad dentro de su jurisdicción.

### **Relaciones Públicas**

1. Gestionar actividades de la CNT EP en relación con entidades del gobierno y empresarial conforme la normativa y directrices de la Gerencia de Comunicación Social en el ámbito de su jurisdicción.
2. Desarrollar mensajes específicos sobre asuntos de interés para la CNT EP y solicitud de aprobación de mensajes a la Jefatura de Relaciones Públicas y Grupos de interés en el ámbito de su jurisdicción.
3. Comunicar los mensajes necesarios y apropiados sobre CNT EP y gestión de consultas y otras interacciones con los medios de comunicación, ello incluye la promoción de la imagen corporativa de la CNT EP y de sus productos y servicios en

### **Soporte de TI**

1. Gestionar la entrega de equipos de microinformática al personal de la organización de su región.
2. Proporcionar soporte especializado de microinformática en su región: resolución de problemas y escalamiento, instalación de software, upgrades de software.
3. Ejecutar el mantenimiento correctivo y preventivo de la infraestructura de microinformática en su región.
4. Gestionar con los proveedores el soporte y/o manejo de garantías de la infraestructura de microinformática.
5. Mantener un inventario actualizado de la infraestructura de microinformática de su región.
6. Efectuar la instalación y mantenimiento de cableado estructurado en su región.

### **Infraestructura Técnica y Obras Civiles**

1. Determinar los posibles sitios para instalación de infraestructura a nivel regional para la implementación de proyectos.
2. Coordinar con el área jurídica respectiva la legalización o regularización para el uso de los bienes inmuebles.
3. Diseñar y levantar necesidades de obra civil y ubicación a nivel de la región para la implementación de proyectos técnicos de inversión.

4. Efectuar la construcción o contratación de obra civil a nivel provincial o regional para implementación de proyectos, conforme la delegación y normativas vigentes.
5. Ejecutar los procesos de contratación conforme a la normativa vigente y administración de contratos.
6. Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de la obra civil técnica a nivel provincial y regional.
7. Participar en la elaboración de bases, especificaciones técnicas, términos no negociables y variables de evaluación con su respectiva valoración para contratación de proyectos de inversión.
8. Obtener los permisos asociados para la implementación del proyecto (municipales, bomberos, ambientales, etc.).
9. Coordinar con el área jurídica respectiva la legalización o regularización para el uso de los bienes inmuebles.
10. Implantar y supervisar nuevos proyectos arquitectónicos de uso administrativo y comercial en su jurisdicción previamente validados y abalizados por la Jefatura de Infraestructura Administrativa y administrar los contratos resultantes de dicha gestión.
11. Implementar la imagen corporativa en cuanto a proyectos de readecuación, remodelación y construcción de infraestructura administrativa y comercial de su jurisdicción, en coordinación con la Jefatura de Infraestructura Administrativa y Gerencia de Comunicación Social conforme a lo establecido en la normativa vigente

### **Digitalización y Archivo**

1. Revisar, registrar y escanear los expedientes de los contratos y/o acuerdos de prestación de servicios, servicios suplementarios y complementarios y juicios coactivos finalizados.
2. Consolidar la documentación física Comercial y Técnica en un solo expediente por cliente.
3. Elaborar reportes periódicos de la documentación y remitir éstos a las áreas respectivas conforme la normativa vigente.
4. Proporcionar información y copia de la documentación que reposa en el archivo, en concordancia con la normativa legal vigente.

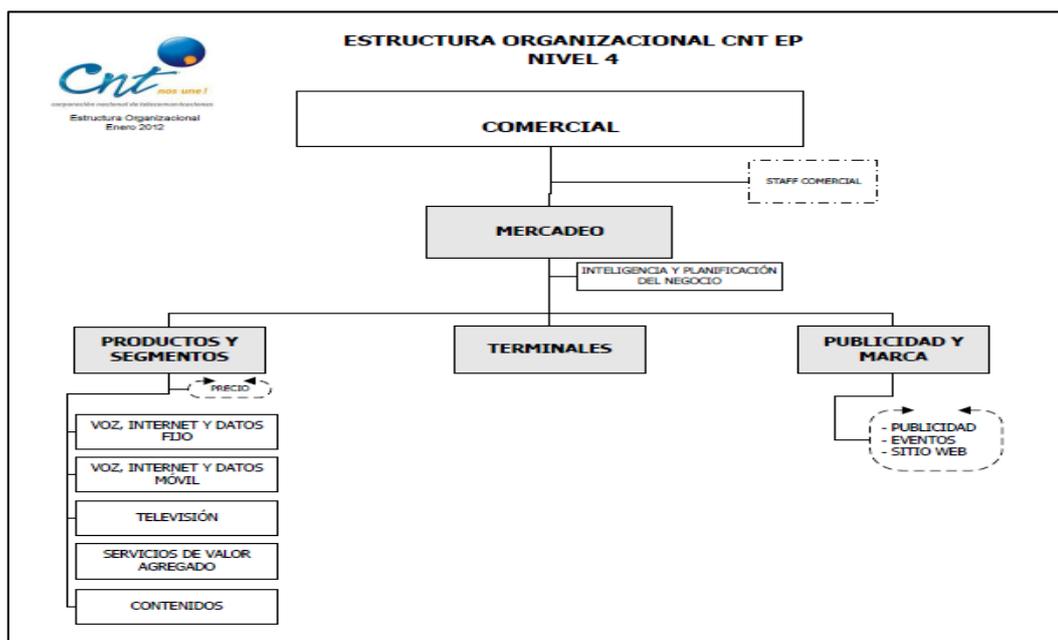
### **Seguridad Industrial y Salud Ocupacional**

1. Implementar e integrar el sistema de seguridad industrial en la regional de su competencia en función a los lineamientos de la nacional.
2. Implementar el Plan Anual de Trabajo relacionado con seguridad industrial en la regional de su competencia.

3. Cumplir con los indicadores de Seguridad Industrial en la regional de su competencia. Implementar planes de emergencia y ejecución de simulacros en la regional de su competencia.
5. Conformar subcomités, delegados de seguridad y salud en el trabajo y verificar el correcto funcionamiento de los mismos.
6. Identificar, medir, evaluar y controlar factores de riesgos: físicos, químicos, biológicos, mecánicos en la regional de su competencia en función a los lineamientos de la nacional.
7. Realizar auditoría internas al SGSST y coordinar la implementación de las acciones necesarias para la integración-implantación del sistema.

**Art. 232: Jefatura comercial**

La Jefatura comercial estará liderada por un jefe de área, el mismo que reportará a la Agencia Regional Cuatro (4) Manabí y a la Gerencia Nacional de negocios, su misión es comercializar los productos que brinda la CNT EP a los clientes del segmento corporativo y masivo; y, gestionar sus requerimientos de manera oportuna, ordenada y adecuada, cubriendo sus expectativas, en atención y venta, mediante una eficiente gestión y seguimiento integral a las necesidades de los clientes, asegurando de esta manera una relación de largo plazo entre los clientes y la empresa; así como, administrar el canal directo e indirecto a través de la implantación de los modelos de relación con el cliente definidos para dichos canales.



**Figura 4.** Estructura organizacional jefatura comercial  
**Fuente:** Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones  
**Elaborado por:** Ing. Elaine Torres Parrales, Maestrante UTPL

**Funciones:** Las funciones que corresponden a esta área son:

1. Dirigir, planificar, coordinar y controlar la gestión y operación comercial de la provincia, en base a las políticas, normas, lineamientos y demás disposiciones establecidas por la Gerencia Nacional de Negocios y por la Gerencia de la Agencia Regional Cuatro (4) Manabí.
2. Administrar y potencializar la cartera de clientes del segmento corporativo de la provincia.
3. Administrar y potencializar el canal directo e indirecto de la provincia.
4. Establecer lineamientos para la suscripción de acuerdos con proyectos inmobiliarios de la provincia.
5. Gestionar los proyectos de inclusión social.
6. Controlar el desempeño de la gestión comercial de la provincia a través de las mediciones de los indicadores establecidos por la Gerencia Nacional de Negocios.
7. Presentar informes de la gestión comercial de la provincia a la Gerencia de la Agencia Regional Cuatro (4) Manabí, para su conocimiento y toma de acciones.
8. Retroalimentar a la Gerencia Nacional de Negocios, aspectos a ser analizados respecto a la operatividad de los modelos de relación con el cliente corporativo y masivo, establecidos por dicha gerencia.
9. Negociar las ofertas comerciales y económicas; y, condiciones contractuales con los potenciales distribuidores de la provincia, en los casos que amerite.
10. Gestionar que las áreas internas brinden la atención oportuna a los clientes del segmento corporativo y masivo, en base a los procedimientos y políticas establecidas por la Gerencia Nacional de Negocios.
11. Elaborar el Plan Operativo Anual de la jefatura.
12. Monitorear y controlar indicadores operativos de los procesos a su cargo.
13. Definir e implantar proyectos de mejora de procesos en el ámbito de su competencia.
14. Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y demás normativas.
15. Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas por la autoridad pertinente.

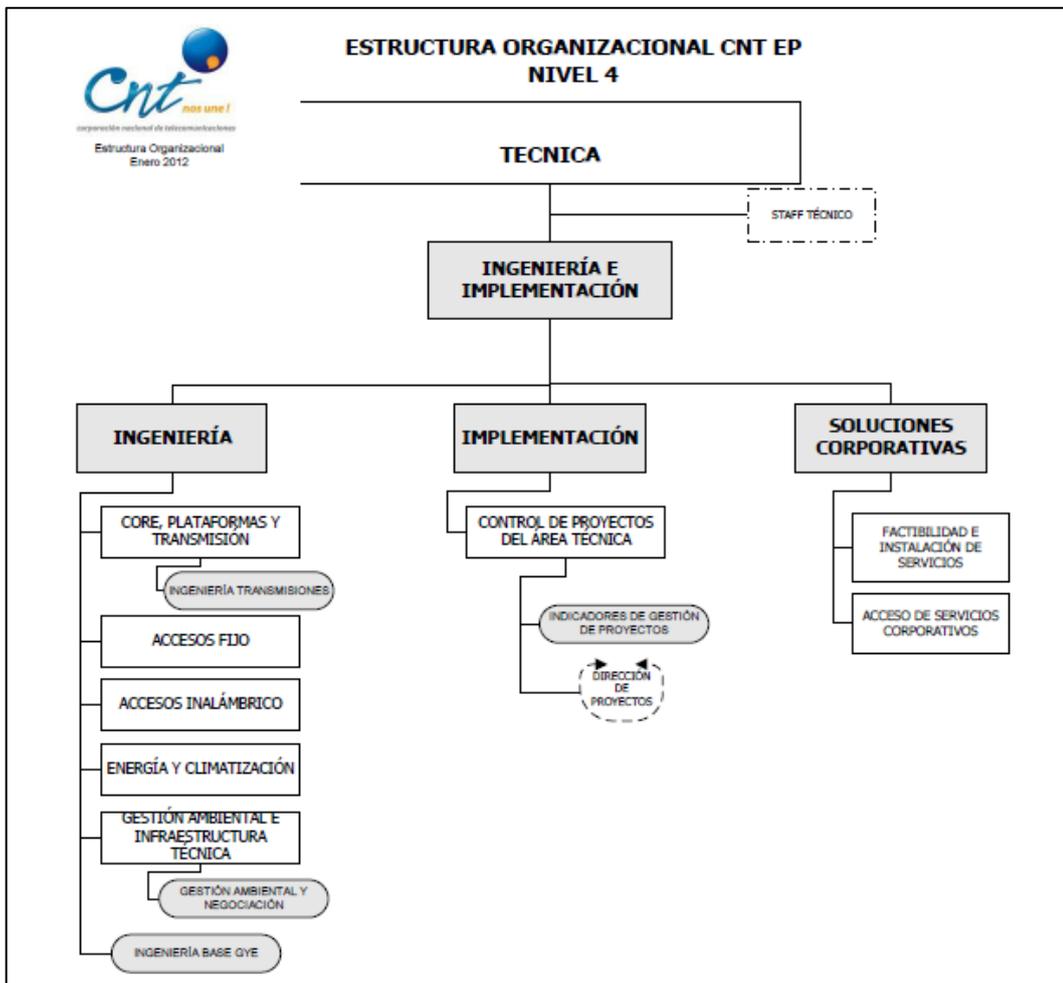
**Grupos de dependencia:** Esta jefatura de área está conformada por:

- Comercial Corporativo.
- Soluciones Corporativas.
- Postventa Corporativos.
- Inclusión Social.
- CIS, Agencias, Puntos de Atención.
- Postventa Masivos.

- Canal Indirecto.
- Proyectos Inmobiliarios.

**Art. 233: Jefatura técnica**

La jefatura técnica estará liderada por un Jefe de Área, el mismo que reportará a la Agencia Regional Cuatro (4) Manabí y a la Gerencia Nacional Técnica, su misión es controlar los procesos de instalación y reparación de los servicios de internet, telefonía fija y televisión para el segmento masivo-corporativo y supervisión de proyectos de ampliación de redes de acceso así como administrar la operación y mantenimiento de las redes, sistemas y plataformas que se encuentran en funcionamiento a nivel provincial.



**Figura 5.** Estructura organizacional jefatura técnica

**Fuente:** Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones

**Elaborado por:** Ing. Elaine Torres Parrales, Maestrante UTPL

**Funciones:** Las funciones que corresponden a esta área son:

1. Controlar la ejecución de los diseños de ampliación de redes de acceso y cometidas en base a las políticas y definiciones de la Gerencia de Ingeniería.
2. Supervisar el cumplimiento de la fiscalización e interventoría de los contratos a nivel de redes de accesos.
3. Supervisar y controlar los procesos de instalación, mantenimiento y reparación de servicios de telefonía, internet y televisión.
4. Vigilar el cumplimiento del mantenimiento preventivo y correctivo de la red de accesos.
5. Controlar y supervisar los procesos técnicos de telefonía pública en su jurisdicción.
6. Supervisar y aprobar reportes y estadísticas de tráfico de monederos en su jurisdicción.
7. Coordinar la ejecución de mantenimientos preventivos y correctivos en los sistemas de energía y climatización, transmisión, centrales y plataformas de CNT EP a nivel provincial.
8. Realizar el seguimiento de los tiempos de instalación y reparación en los sistemas de energía y climatización, transmisión, centrales y plataformas de CNT EP a nivel provincias.
9. Controlar el cumplimiento de la normativa técnica de sistemas de energía y climatización, transmisión, centrales y plataformas a nivel provincial.
10. Analizar el comportamiento en los sistemas de energía y climatización, transmisión, centrales y plataformas de CNT EP a nivel provincial.
11. Coordinar recursos y logística para mejoramiento de los indicadores en los sistemas de energía y climatización, transmisión, centrales y plataformas de CNT EP a nivel provincial.
12. Coordinar la ejecución de trabajos preventivos y correctivos en los sistemas de energía y climatización, transmisión, centrales y plataformas de CNT EP a nivel provincial.
13. Retroalimentar a las áreas correspondientes las novedades en los sistemas de energía y climatización, transmisión, centrales y plataformas de CNT EP a nivel provincial.
14. Coordinar la ejecución de órdenes de trabajo que correspondan en los sistemas de energía y climatización, transmisión, centrales y plataformas de CNT EP a nivel provincial.
15. Controlar el inventario de materiales, bienes y repuestos en los sistemas de energía y climatización, transmisión, centrales y plataformas de CNT EP a nivel provincial.
16. Controlar los reportes de los problemas en los sistemas de energía y climatización transmisión, centrales y plataformas de CNT EP a nivel provincial.
17. Coordinar el ingreso a sitios de la CNT EP por parte de personal externo a la CNT EP, previa validación de las Gerencia de O&M.
18. Notificar a la Gerencia Nacional Técnica de toda ocupación de infraestructura de la CNT EP por parte de externos.

19. Cumplir con todos los requisitos legales precontractuales y contractuales, de conformidad con el Reglamento Interno de Contrataciones de Obras, Bienes y Servicios, incluidos los de Consultoría y demás disposiciones legales.

20. Administrar los contratos asignados de acuerdo a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

21. Cumplir y dar seguimiento a los indicadores de gestión de los grupos a su cargo

22. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y demás normativas.

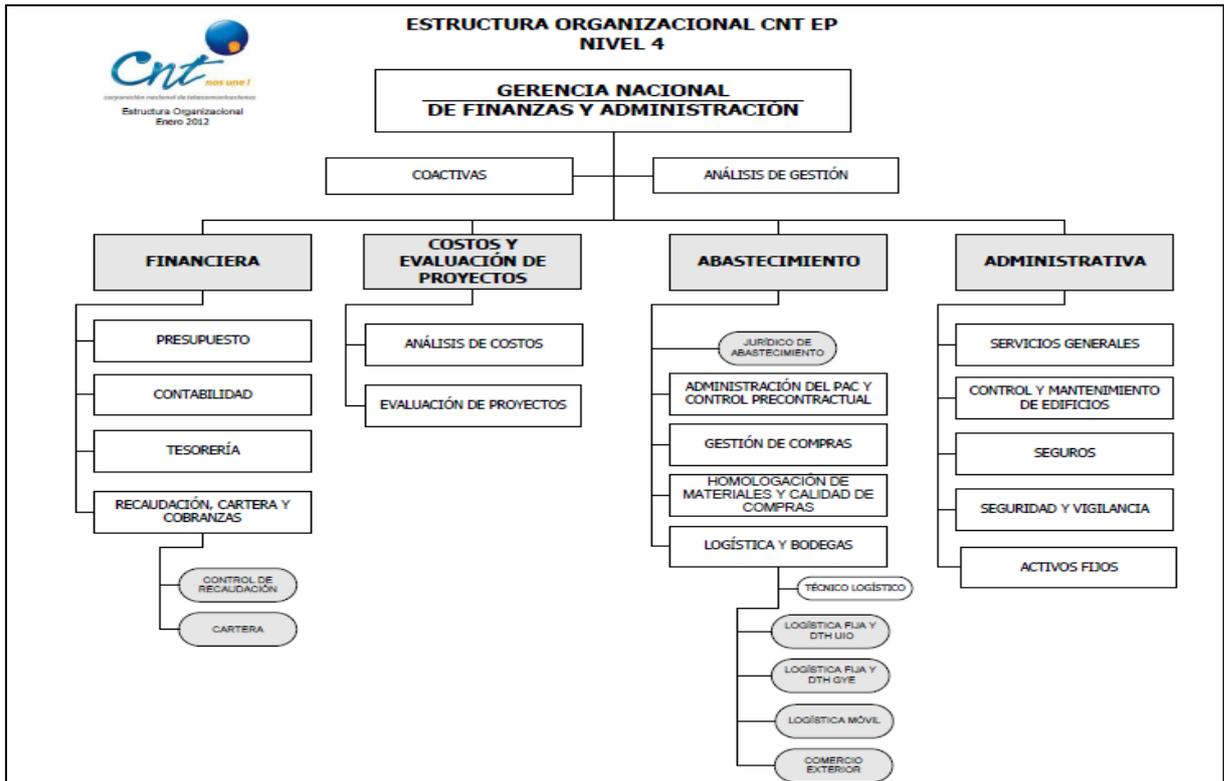
23. Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas por la autoridad pertinente.

**Grupos de dependencia:** Esta jefatura de área está conformada por:

- Accesos corporativos.
- Accesos.
- Operación y mantenimiento.

**Art. 234: Jefatura financiera administrativa**

La Jefatura Financiera Administrativa estará liderada por un Jefe de Área, el mismo que reportará a la Agencia Regional Cuatro (4) Manabí, Gerencia Nacional de Finanzas y Administración y a la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional, sumisión es dar cumplimiento a los objetivos y gestionar las estrategias financieras, administrativas, del abastecimiento, de la cobranza, de la coactiva y de talento humano en su jurisdicción.



**Figura 6.** Estructura organizacional jefatura financiera administrativa  
**Fuente:** Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones  
**Elaborado por:** Ing. Elaine Torres PARRALES, Maestrante UTPL

**Funciones:** Las funciones que corresponden a esta área son:

1. Garantizar los recursos financieros, materiales, bienes, servicios institucionales y talento humano necesarios para el cumplimiento de las actividades y operación de la CNT EP en el ámbito de su jurisdicción.
2. Dirigir, planificar, coordinar y controlar los procesos financieros, administrativos, de abastecimiento, de la cobranza, de la coactiva, del desarrollo y administración de talento humano en su jurisdicción.
3. Ejecutar las estrategias y cumplir con los objetivos y metas de los procesos financieros, administrativos, de abastecimiento, de la cobranza, de la coactiva, del desarrollo y administración de talento humano dispuestas por la Gerencia Nacional de Finanzas y Administración y Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional en el ámbito de su jurisdicción.
4. Verificar y supervisar la ejecución y evaluación presupuestaria en su jurisdicción.
5. Revisar y supervisar la administración de las cuentas bancarias de la CNT EP asignadas para su jurisdicción.
6. Validar el pago a proveedores en su jurisdicción.

7. Garantizar la provisión y disponibilidad de servicios generales y transporte necesarios para el cumplimiento de las actividades de la CNT EP en su jurisdicción.
8. Garantizar la disponibilidad de la infraestructura administrativa y comercial necesaria para el cumplimiento de las actividades de la CNT EP en su jurisdicción.
9. Velar por la adecuada administración y control de los activos fijos y bienes de control en su jurisdicción.
10. Garantizar la provisión y disponibilidad de servicios de seguridad y vigilancia necesaria para el cumplimiento de las actividades de la CNT EP en su jurisdicción.
11. Velar por la debida recaudación de servicios de telecomunicaciones y televisión en su jurisdicción.
12. Supervisar y monitorear la recaudación y recuperación de cartera en su jurisdicción.
13. Supervisar y validar el proceso de elaboración y consolidación del plan anual de contrataciones en su jurisdicción; y, monitorear su ejecución en cuanto a la planificación prevista y la normativa en materia de contrataciones aplicable.
14. Garantizar la vinculación de Talento Humano competente en su jurisdicción.
15. Garantizar que el desarrollo y formación del Talento Humano se imparta a todo el personal de su jurisdicción.
16. Garantizar el correcto procesamiento de la nómina (remuneraciones, viáticos y horas extras, etc.) de su jurisdicción.
17. Planificar y controlar las relaciones laborales, relaciones individuales y sindicales.
18. Supervisar la implementación del Sistema de Salud Ocupacional en coordinación con la Jefatura de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.
19. Elaborar el Plan Operativo Anual de la jefatura.
20. Monitorear y controlar indicadores operativos de los procesos a su cargo
21. Definir e implantar proyectos de mejora de procesos en el ámbito de su competencia.
22. Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y demás normativas.
23. Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas por la autoridad pertinente.

**Grupos de dependencia:** Esta jefatura de área está conformada por:

- Financiero.
- Administrativo.
- Abastecimiento.
- Talento Humano.
- Control de Recaudación y Cobranza Extrajudicial.
- Coactiva Manabí.

### **3.10. Servicios de la empresa**

Los servicios que ofrece la Corporación Nacional de Telecomunicaciones a nivel nacional son:

#### **3.10.1. Telefonía.**

En esta categoría de servicios ofertados tenemos:

**Telefonía Fija:** Es un servicio básico orientado al uso de clientes residenciales, comerciales y populares a quienes se les asigna un número de teléfono el cual será facturado mensualmente.

**Telefonía Pública:** Este tipo de telefonía se brinda a los ecuatorianos a través de terminales de comunicación instalados en la vía pública, centros de concentración y tráfico de personas proporcionando de esta forma una gran facilidad de acceso a comunicación urgente con una óptima calidad de voz y las mejores tarifas

**Telefonía Móvil:** Servicio de telefonía móvil prepago. Servicio a través del cual el cliente adquiere su línea telefónica a través de la compra de un chip o un equipo con chip. Este servicio le permite al usuario tener el control de su gasto y recargar su tiempo aire cuando lo necesite

**Servicio de voz pospago:** Servicio a través del cual el cliente controla el gasto mensual estableciendo a través de planes pospago abiertos y controlados.

**Red Inteligente:** Este servicio consta de un número virtual de fácil recordación al cual se encuentran asociadas líneas telefónicas convencionales de forma individual sea en PBX o E'1s telefónicos de CNT. Aquí se incluye el servicio 1700 y 1800

#### **3.10.2. Internet fijo.**

Servicio brindado por CNT para proveer de internet a los hogares y empresas para lo cual mantiene los servicios: Internet dial up, Internet banda Ancha FastBoy, internet satelital VSAT

### **3.10.3. Internet móvil.**

Servicio a través del cual el cliente se conecta al internet con su laptop o pc por medio un modem inalámbrico el cual le permite navegar a velocidades de hasta 2Mbps. Este servicio utiliza tecnología 3.5G. Los servicios que mantiene la empresa son: NIU Banda Ancha 3.5G Ilimitado, Banda Ancha Móvil 3.5 G, Internet y Banda Ancha 3G CDMA/EVDO.

### **3.10.4. Corporación nacional de telecomunicaciones tv.**

CNT E.P. ofrece televisión por suscripción con una variedad de canales regionales, nacionales e internacionales con opciones SD y HD.

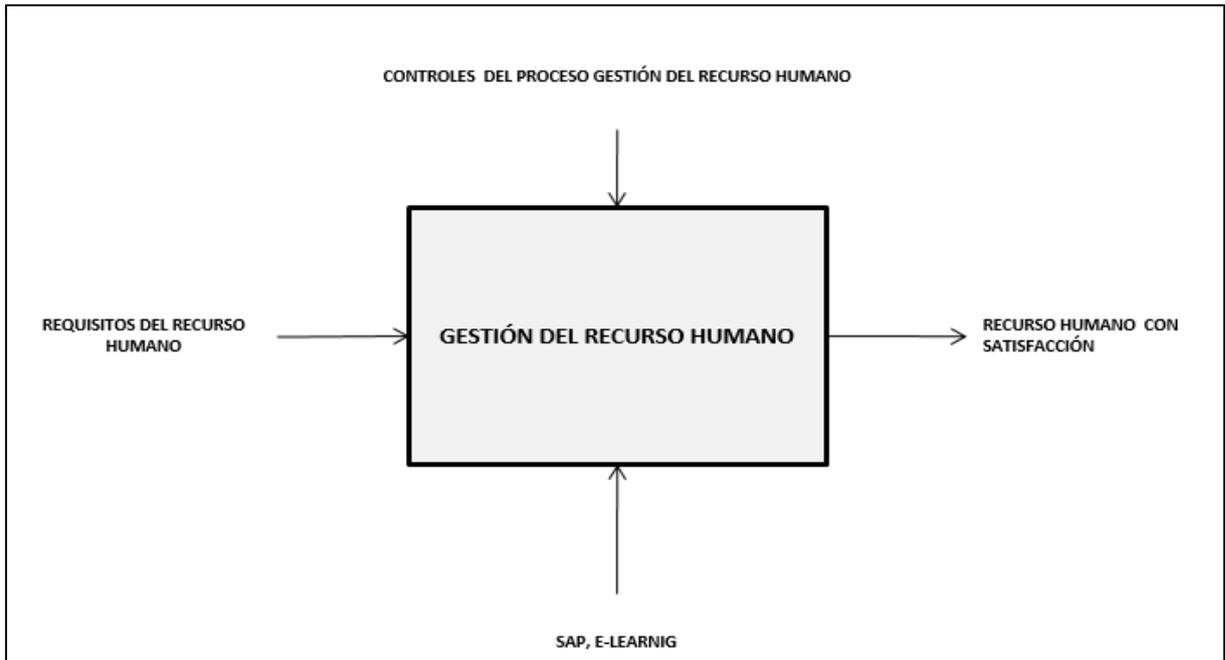
### **3.10.5. Transmisión de datos.**

Datos terrestres: Servicio que consiste en establecer un enlace de transmisión de datos para conectividad entre dos puntos ya sea a nivel local, regional, internacional o a través de otro operador. El enlace de transmisión es independiente de la tecnología y medios físicos utilizados por la empresa, ya sea cobre, fibra o microonda. En esta categoría se encuentran los servicios de transmisión de datos: Local, Interurbano, OFF NET, Internacional.

Datos satelitales: Servicio a través del cual se establece un enlace de transmisión de datos para conectividad entre dos puntos utilizando uno o dos enlaces de acceso satelital

## **3.11. Área de gestión de recursos humanos**

Es responsable de los procesos que afectan a las personas que emplea la empresa para cumplir con sus objetivos. Tales como evaluación de desempeño, beneficios de empleados, relaciones laborales, negociación con sindicatos, capacitación, contratación y despido, el desarrollo y comunicación del programa de seguridad industrial, etc.



**Figura 7.** Gestión de recursos humanos

**Fuente:** Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones

**Elaborado por:** Ing. Elaine Torres Parrales, Maestrante UTPL

### 3.11.1. Funciones de área de gestión de recursos humanos.

1. Realizar reclutamiento de personal.
2. Realizar selección y contratación de personal.
3. Elaborar el file de personal con el informe final de selección e instrumentos de contratación.
4. Realizar orientación al personal (presentación del nuevo colaborador al jefe, grupo de trabajo y entregar lista para ingreso de personal: tarjeta de identificación, uniformes, herramientas de trabajo, inducción a la organización y puesto de trabajo).
5. Realizar evaluación de continuidad laboral.
6. Tramitar los traslados administrativos del personal.
7. Administrar prácticas y pasantías.
8. Levantar las necesidades de capacitación y formación.
9. Ejecutar plan de capacitación y formación.
10. Realizar evaluación de la eficacia de la capacitación y formación.
11. Ejecutar programa de inducción a la organización.
12. Administrar convenios y becas para capacitación y formación.
13. Procesar la nómina.
14. Ejecutar el pago de obligaciones patronales (jubilación, liquidación, etc.).
15. Ejecutar trámites de préstamos, horas extras y suplementarias.
16. Receptar, validar y justificar la documentación soporte de las comisiones (viáticos).

17. Generar novedades de descuentos y devoluciones del proceso de viáticos.
18. Ejecutar trámites de vacaciones.
19. Emitir certificados laborales.
20. Controlar los ausentismos.
21. Administrar el file de personal de su jurisdicción.
22. Entregar reportes de nómina a áreas internas y entes externos de la organización.
23. Emitir formularios para el MRL y SRI para cumplir con las obligaciones legales.
24. Aplicar el régimen disciplinario.
25. Brindar asesoría laboral al personal de la organización.
26. Solventar conflictos laborales.
27. Administrar y gestionar los beneficios legales y voluntarios que otorga la organización.
28. Gestionar subsidios (IESS enfermedad y maternidad).
29. Manejar glosas y responsabilidades patronales.
30. Implementar e integrar el sistema de salud ocupacional en la regional de su competencia en función a los lineamientos de la nacional.
31. Implementar el plan anual de trabajo relacionado con salud ocupacional en la regional de su competencia.
32. Cumplir con los indicadores de salud ocupacional en la regional de su competencia.
33. Coordinar la ejecución de exámenes pre ocupacionales, ocupacionales y pos ocupacionales en la regional de su competencia.
34. Identificar, medir, evaluar y controlar el factor de riesgo ergonómico y dar apoyo a la psicóloga para el control de factores psicosociales de riesgo.
35. Identificar peligros y evaluación de riesgos de la provincia.
36. Investigar accidentes de trabajo de la provincia.
37. Administrar el subcomité de seguridad e higiene del trabajo de la provincia.
38. Diseñar e implantar los planes de emergencia de la provincia.
39. Notificar al médico ocupacional regional los posibles casos de enfermedades ocupacionales de la provincia en los casos que aplique.
40. Dotar y verificar el uso de equipos de protección personal de la provincia.
41. Recargar y realizar el mantenimiento de extintores de la provincia.

**CAPÍTULO IV**  
**LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN LA INSTITUCIÓN OBJETO DE ESTUDIO**

#### 4.1. Identificación y secuencia de los procesos

Para la identificación y secuencia de los procesos que se efectúan en la Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP en el área de recursos humanos determinamos los procesos realizados, su interrelación y clasificación en estratégicos, operativos y de apoyo.

**Tabla 1.** Procesos estratégicos realizados en la en la Agencia Regional Manabí CNT

Procesos	Subprocesos
<b>Procesos estratégicos:</b> Están basados en decisiones de alta importancia, vinculados a las responsabilidades de la dirección.	
Direccionamiento estratégico – Gestión Empresarial,	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo organizacional</li> <li>- Administración del talento humano</li> <li>- Calidad y productividad</li> </ul>

**Fuente:** Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones

**Elaborado por:** Ing. Elaine Torres PARRALES, Maestrante UTPL

**Tabla 2.** Procesos operativos realizados en la en la Agencia Regional Manabí CNT

Procesos	Subprocesos
<b>Procesos operativos:</b> Son aquellos procesos directamente ligados con la prestación de servicios y producción.	
Prácticas de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Traslados administrativos</li> <li>- Pago de horas suplementarias y extraordinarias</li> <li>- Escalas salariales</li> <li>- Remuneración variable para directores de proyectos</li> <li>- Implantación de estructura</li> <li>- Norma técnica para la aplicación de remuneración variable por objetivos para directores de proyectos</li> <li>- Asignación puesto - persona</li> <li>- Descripción de puestos</li> <li>- Emisión de certificados empleados desvinculados</li> <li>- Valoración de puestos</li> </ul>

	concesión de anticipo de sueldos
Desarrollo organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructuración organizacional</li> <li>- Implantación de estructuras</li> <li>- Organigrama</li> <li>- Reglamento orgánico funcional</li> </ul>
Estrategia de fuerza de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dimensionamiento de personal para proyectos de outsourcing</li> <li>- Apelaciones a los resultados de evaluaciones</li> <li>- Medición del clima laboral</li> </ul>
Gestión de relaciones laborales y con los empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración de régimen disciplinario</li> <li>- Apoyo social al personal</li> <li>- Asesoría laboral</li> <li>- Beneficios al personal</li> <li>- Gestión de conflictos laborales</li> <li>- Gestión de subsidios IESS</li> <li>- Manejo de glosas</li> <li>- Dimensionamiento del talento humano</li> </ul>

**Fuente:** Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones

**Elaborado por:** Ing. Elaine Torres PARRALES, Maestrante UTPL

**Tabla 3.** Procesos de apoyo realizados en la Agencia Regional Manabí CNT

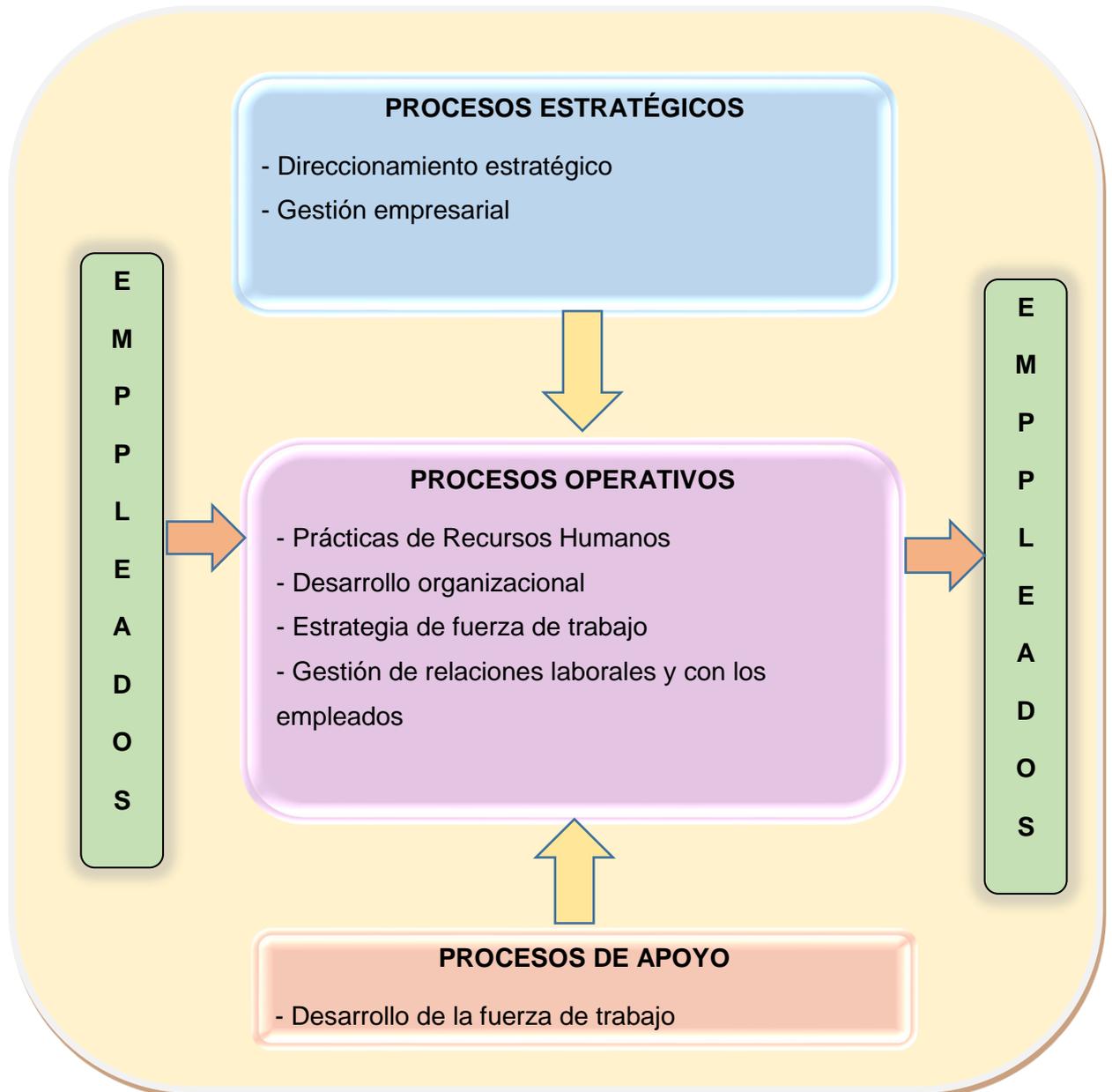
<b>Procesos</b>	<b>Subprocesos</b>
<b>Procesos de apoyo:</b> Son procesos que dan soporte a los procesos operativos, pero también en ciertos casos dan apoyo a los procesos estratégicos. Están relacionados con el ámbito de recursos y medición.	
Desarrollo de la fuerza de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección y contratación del personal</li> <li>- Capacitación del personal</li> </ul>

**Fuente:** Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones

**Elaborado por:** Ing. Elaine Torres PARRALES, Maestrante UTPL

## 4.2. Mapa de procesos

Esta herramienta permite realizar un mapeo de los procesos que se efectúan en el departamento de recursos humanos



**Figura 8.** Mapa de procesos

**Fuente:** Área de recursos humanos Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones

**Elaborado por:** Ing. Elaine Torres Parrales, Maestrante UTPL

### **4.3. Matrices gut – Ishikawa: problemática y soluciones propuestas**

Mediante las matrices Gut - Ishikawa determinamos la problemática de los procesos sus causas y efectos, dándole prioridad a sus principales problemas, proponiendo un plan de acción para contrarrestar y mejorar los procesos efectuados erróneamente en el área de recursos humanos.

Esto se llevo a cabo mediante la colaboración del personal de recursos humanos, efectuando varias reuniones en las cuales se realizó aportaciones de los principales problemas percibidos por medio de herramientas como de lluvia de ideas, sugerencias, mesas redondas.

El análisis obtenido de las aportaciones recolectadas determinó que los procesos de apoyo eran los más afectados, los cuales son encargados de la fuerza de trabajo que contemplan los siguientes subprocesos:

- Selección y contratación del personal
- Capacitación del personal

Las herramientas detalladas a continuación (matrices gut – Ishikawa) poseen plasmada la información recolectada en la etapa investigativa donde detectamos los problemas principales del trabajo realizado.

Cada una de las problemáticas encontradas prioritarias posee soluciones propuestas a través de matrices básicas, y las posibles soluciones que mejoren los subprocesos en estudio entregándonos la mejor alternativa a aplicarse, seguido de un plan de acción el cual detalla cómo se debe efectuar la aplicación de las mismas y el direccionamiento adecuado.

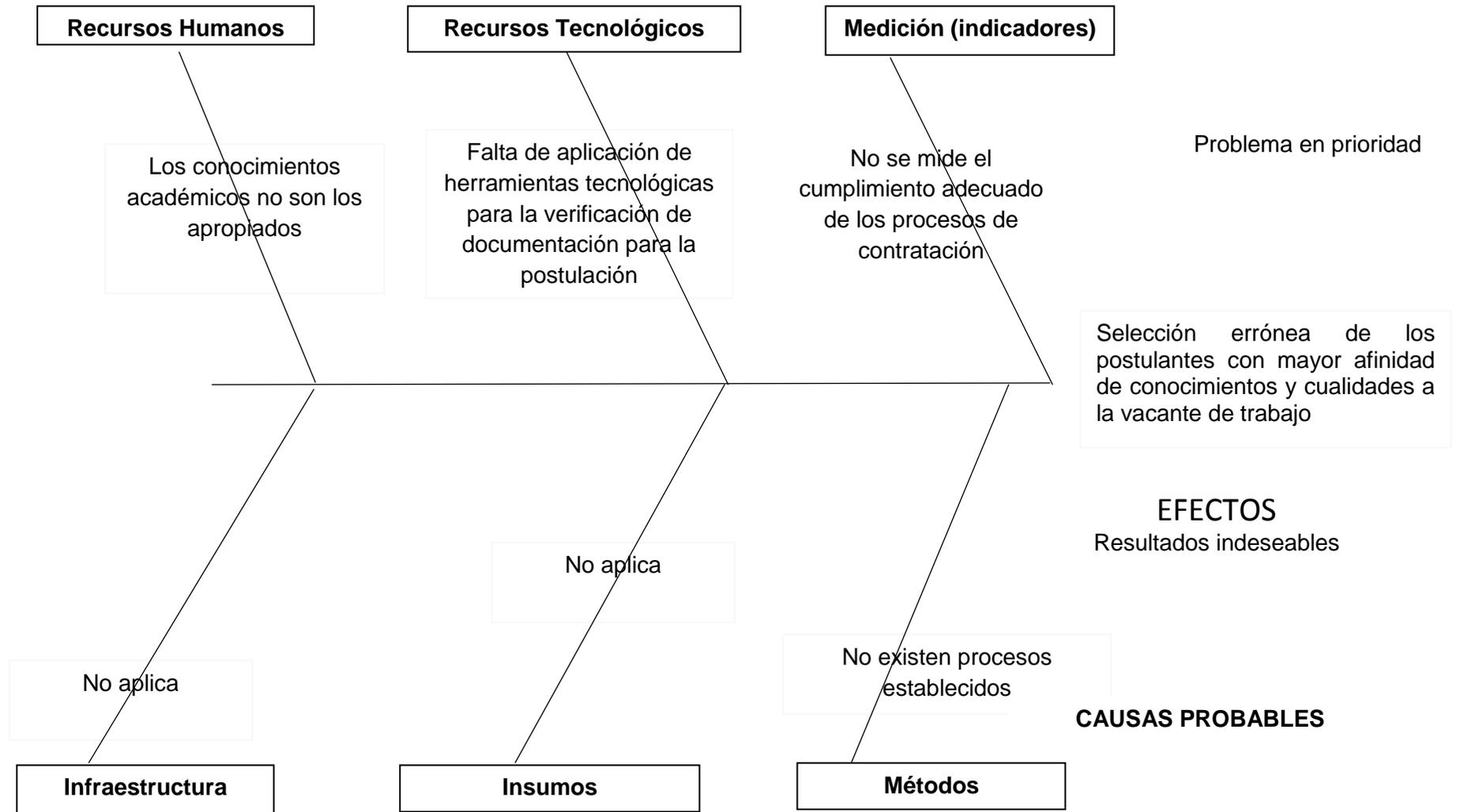
Al final se entrega una ruta del plan de acción de cada proceso donde se detalla como solicitarlo y los departamentos intervinientes para su aprobación y aplicación

#### 4.3.1. Matriz gut –selección y contratación del personal.

Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones, área de recursos humanos					
Proceso: Contratar personal					
MATRIZ GUT - Dar prioridad a los problemas					
PROBLEMAS	G	U	T	TOTAL	CLASIFICACIÓN
La documentación para el puesto de trabajo no es la correcta	4	4	3	48	2
Selección errónea de los postulantes con mayor afinidad de conocimientos y cualidades a la vacante de trabajo	5	5	5	<b>125</b>	<b>1</b>
Las competencias académicas del aspirante no son las requeridas	4	5	5	100	2
	<b>Valor</b>	<b>G Gravedad</b>	<b>U Urgencia</b>	<b>T Tendencia</b>	
	<b>5</b>	Las pérdidas o dificultades son extremadamente graves.	Una acción inmediata es necesaria.	Si no se hace nada la situación se deteriorará rápidamente	
	<b>4</b>	Muy graves.	Con un poco de urgencia.	Va a empeorar en el corto plazo.	
	<b>3</b>	Graves.	Tan pronto como sea posible.	Va a empeorar en el mediano plazo	
	<b>2</b>	Poco graves.	Puede esperar un poco.	Va a empeorar a largo plazo.	
	<b>1</b>	Sin gravedad	No hay prisa.	No va a empeorar y / o pueden mejorar aún	

Elaborado por: Ing. Elaine Torres Parrales, Maestrante UTPL

4.3.2. Diagrama de ishikawa – selección y contratación del personal.



Elaborado por: Ing. Elaine Torres Parrales, Maestrante UTPL

### 4.3.3. Matriz básico- selección y contratación del personal.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIONES	B	A	S	I	C	O	TOTAL
Analizar las competencias académicas adquiridas del aspirante	2	2	2	3	3	2	144
Aplicar herramientas tecnológicas existentes para la verificación de la documentación	3	2	2	3	2	3	216
Efectuar la selección de los postulantes con mayor afinidad de conocimiento y cualidades a la vacante de trabajo	3	3	3	3	2	2	324

Elaboración: Ing. Elaine Torres PARRALES, Maestrante UTPL

Puntuación	B Beneficios	A Alcance	S Satisfacción	I Inversión	C Cliente Externo	O Operacionalización
	3	Dimensión del impacto causado por los beneficios previstos con la solución del problema. (Reducción de costos, eliminación de daños, trabajo adicional, etc.)	Grado de alcance de los efectos del problema. La cantidad de personas, áreas y procesos afectados por el problema.	Grado de satisfacción del cliente interno con la solución del problema. (Reducir el estrés, mejorar el clima organizacional, etc.)	Nivel de inversión (uso) de los recursos que se necesitan para proporcionar la solución.	Reflexiones de la satisfacción del cliente externo.
2	Beneficios de vital importancia para la supervivencia y expansión de los negocios de la entidad corporativa (institución).	La cobertura total (70-100% de la institución).	Muy grande, sirviendo como excelente referencia de resultados en calidad.	Inversión mínima (uso) de los recursos disponibles en sus propias áreas o fácil de lograr.	Impacto positivo muy grande en la imagen de la institución en relación con el mercado y la comunidad.	Gran facilidad / viabilidad en el despliegue de la solución, con una superficie total de la "tecnología" necesaria.
1	Beneficios de razonable impacto del rendimiento de la unidad operativa.	Alcance razonable (20-40% de la institución).	Mediano, al punto de ser fácilmente percibido por sus colegas.	Los gastos de los recursos está más allá del "presupuesto" de la área, pero puede ser aprobada el nivel inmediatamente superior (Dentro del presupuesto de este).	Buenos reflejos directos en los procesos finales o en otros procesos de apoyo que afectan directamente los clientes externos y el medio ambiente.	Mediana facilidad/ viabilidad, dependiendo de un know-how / tecnología difícil de disponibilidad en el mercado o los cambios de comportamiento razonables estén directamente vinculadas al problemas.
1	Beneficios de la pequeña expresión en el impactos operacionales, pero que contribuirá para la difusión de calidad en toda la institución.	Amplitud muy pequeña (hasta 5% de la institución).	Pequeña, pero suficiente para contribuir para la difusión de la calidad en toda la institución.	Los gastos de los recursos (\$, Horas-hombre, máquinas, etc.) Son muy significativo, más que lo previsto / presupuestado / disponibles. Requiere una decisión político-estratégica de la institución.	Sin el resplandor visible por el cliente externo.	Viabilidad muy baja, dependiendo de las acciones y decisiones que van más allá de los límites de la institución.

#### 4.3.4. Plan de acción – selección y contratación del personal.

PLAN DE ACCIÓN: contratación del personal				
Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones, área de recursos humanos				
¿Qué hacer?	Quién?	Cómo?	Cuándo?	¿Costo por hora del personal?
Elaborar un manual de procesos el cual indique las actividades a efectuarse para la selección y contratación del personal	Área de gestión de recursos humanos	Aplicando un manual de procesos	Febrero	\$ 2. 20

Elaborado por: Ing. Elaine Torres PARRALES, Maestrante UTPL

#### 4.3.5. Hoja de ruta del plan de acción de selección y contratación del personal

Trámite	Descripción	Responsable (registro)	Responsable (a escalar, si existe)	Responsable (autorizar/tramitar)	Requisitos que el usuario debe entregar para realizar los trámites.
Propuesta de mejora	Correcta selección y contratación del personal	Área de gestión de recursos humanos	Dirección de gestión empresarial	Direccionamiento estratégico	Oficio de petición del requerimiento a aplicarse

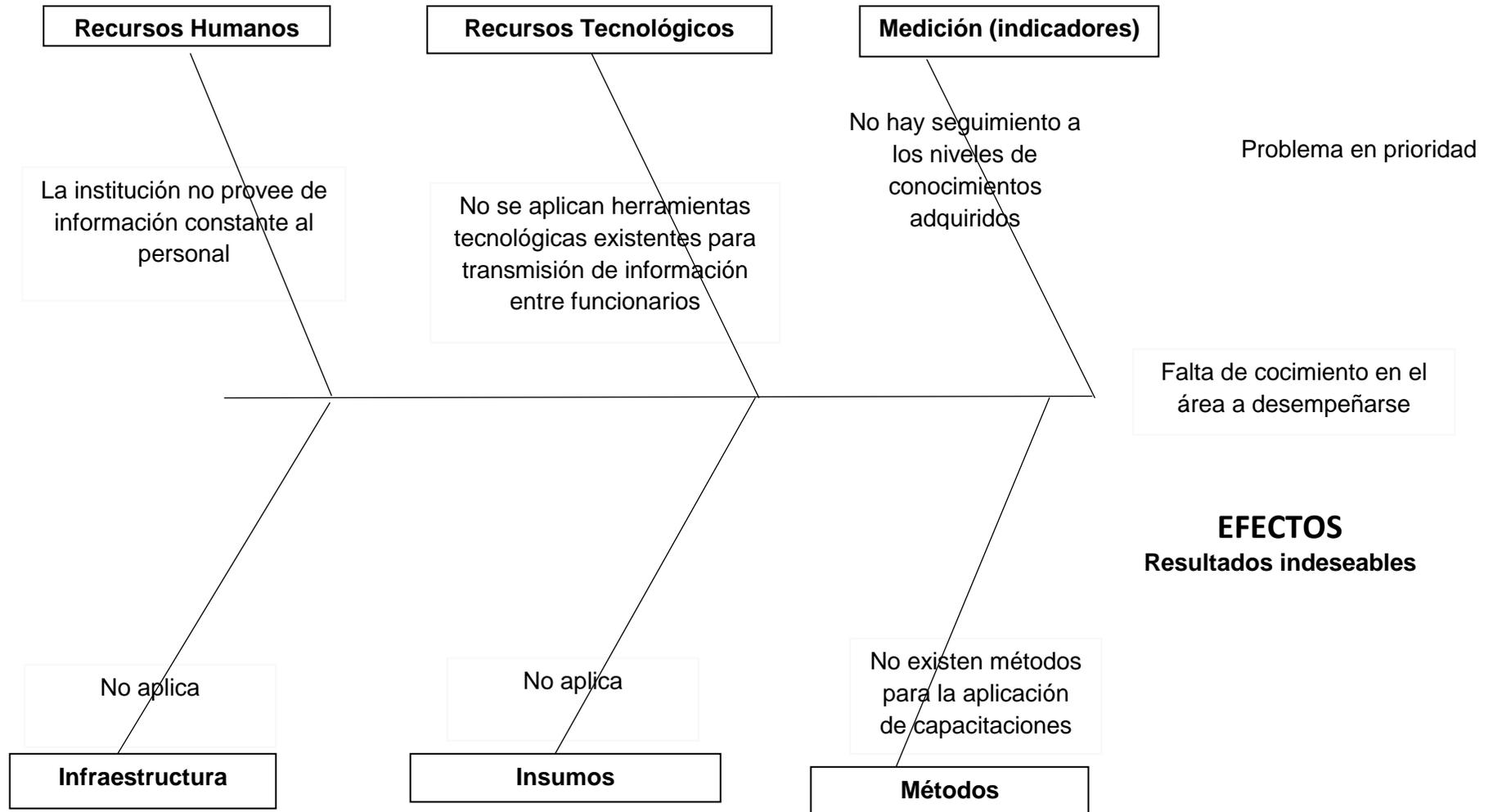
Elaborado por: Ing. Elaine Torres PARRALES, Maestrante UTPL

#### 4.3.6. Matriz gut - capacitación del personal.

Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones, área de recursos humanos					
Proceso: Capacitación del personal					
MATRIZ GUT - Dar prioridad a los problemas					
PROBLEMAS	G	U	T	TOTAL	CLASIFICACIÓN
Falta de acceso a información	4	4	5	80	2
Falta de conocimiento en el área a desempeñarse	5	5	5	<b>125</b>	<b>1</b>
Falta de comunicación interna de información pertinente al puesto de trabajo	4	4	4	64	2
	<b>Valor</b>	<b>G Gravedad</b>	<b>U Urgencia</b>	<b>T Tendencia</b>	
	<b>5</b>	Las pérdidas o dificultades son extremadamente graves.	Una acción inmediata es necesaria.	Si no se hace nada la situación se deteriorará rápidamente	
	<b>4</b>	Muy graves.	Con un poco de urgencia.	Va a empeorar en el corto plazo.	
	<b>3</b>	Graves.	Tan pronto como sea posible.	Va a empeorar en el mediano plazo	
	<b>2</b>	Poco graves.	Puede esperar un poco.	Va a empeorar a largo plazo.	
	<b>1</b>	Sin gravedad	No hay prisa.	No va a empeorar y / o pueden mejorar aún	

Elaborado por: Ing. Elaine Torres PARRALES, Maestrante UTPL

**4.3.7. Diagrama de ishikawa - capacitación del personal.**



Elaborado por: Ing. Elaine Torres Parrales, Maestrante UTPL

### 4.3.8. Matriz básico- capacitación del personal.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIONES	B	A	S	I	C	O	TOTAL
Comunicados informativos mediante mails y medios de difusión	3	2	3	2	2	3	216
Utilizar plataformas virtuales, sitios webs para transmitir información	2	2	2	2	2	3	96
Realizar capacitaciones, talleres, foros virtuales	3	3	3	3	3	3	729

Elaborado por: Ing. Elaine Torres Parrales, Maestrante UTPL

Puntuación	B Beneficios	A Alcance	S Satisfacción	I Inversión	C Cliente Externo	O Operacionalización
		Dimensión del impacto causado por los beneficios previstos con la solución del problema. (Reducción de costos, eliminación de daños, trabajo adicional, etc.)	Grado de alcance de los efectos del problema. La cantidad de personas, áreas y procesos afectados por el problema.	Grado de satisfacción del cliente interno con la solución del problema. (Reducir el estrés, mejorar el clima organizacional, etc.)	Nivel de inversión (uso) de los recursos que se necesitan para proporcionar la solución.	Reflexiones de la satisfacción del cliente externo.
3	Beneficios de vital importancia para la supervivencia y expansión de los negocios de la entidad corporativa (institución).	La cobertura total (70-100% de la institución).	Muy grande, sirviendo como excelente referencia de resultados en calidad.	Inversión mínima (uso) de los recursos disponibles en sus propias áreas o fácil de lograr.	Impacto positivo muy grande en la imagen de la institución en relación con el mercado y la comunidad.	Gran facilidad / viabilidad en el despliegue de la solución, con una superficie total de la "tecnología" necesaria.
2	Beneficios de razonable impacto del rendimiento de la unidad operativa.	Alcance razonable (20-40% de la institución).	Mediano, al punto de ser fácilmente percibido por sus colegas.	Los gastos de los recursos está más allá del "presupuesto" de la área, pero puede ser aprobada el nivel inmediatamente superior (Dentro del presupuesto de este).	Buenos reflejos directos en los procesos finales o en otros procesos de apoyo que afectan directamente los clientes externos y el medio ambiente.	Mediana facilidad/ viabilidad, dependiendo de un know-how / t tecnología difícil de disponibilidad en el mercado o los cambios de comportamiento razonables estén directamente vinculadas al problemas.
1	Beneficios de la pequeña expresión en el impactos operacionales, pero que contribuirá para la difusión de calidad en toda la institución.	Amplitud muy pequeña (hasta 5% de la institución).	Pequeña, pero suficiente para contribuir para la difusión de la cualidad en toda la institución.	Los gastos de los recursos (\$, Horas-hombre, máquinas, etc.) Son muy significativo, más que lo previsto / presupuestado / disponibles. Requiere una decisión político-estratégica de la institución.	Sin el resplandor visible por el cliente externo.	Viabilidad muy baja, dependiendo de las acciones y decisiones que van más allá de los límites de la institución.

#### 4.3.9. Plan de acción – capacitación del personal.

PLAN DE ACCIÓN: contratación del personal				
Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones, área de recursos humanos				
¿Qué hacer?	Quién?	Como?	Cuando?	¿Costo por hora del personal?
Elaborar un plan de comunicación interno el cual permita a los funcionarios tener acceso a información y capacitaciones mediante herramientas tecnológicas	Área de gestión de recursos humanos	Elaborando un plan de comunicación interno	Febrero	\$2. 20

Elaborado por: Ing. Elaine Torres Parrales, Maestrante UTPL

#### 4.3.10. Hoja de ruta del plan de acción de capacitación del personal

Trámite	Descripción	Responsable (registro)	Responsable (a escalar, si existe)	Responsable (autorizar/tramitar)	Requisitos que el usuario debe entregar para realizar los trámites.
Propuesta de mejora	Capacitación del personal	Área de gestión de recursos humanos	Dirección de gestión empresarial	Direccionamiento estratégico	Oficio de petición del requerimiento a aplicarse

Elaborado por: Ing. Elaine Torres Parrales, Maestrante UTPL

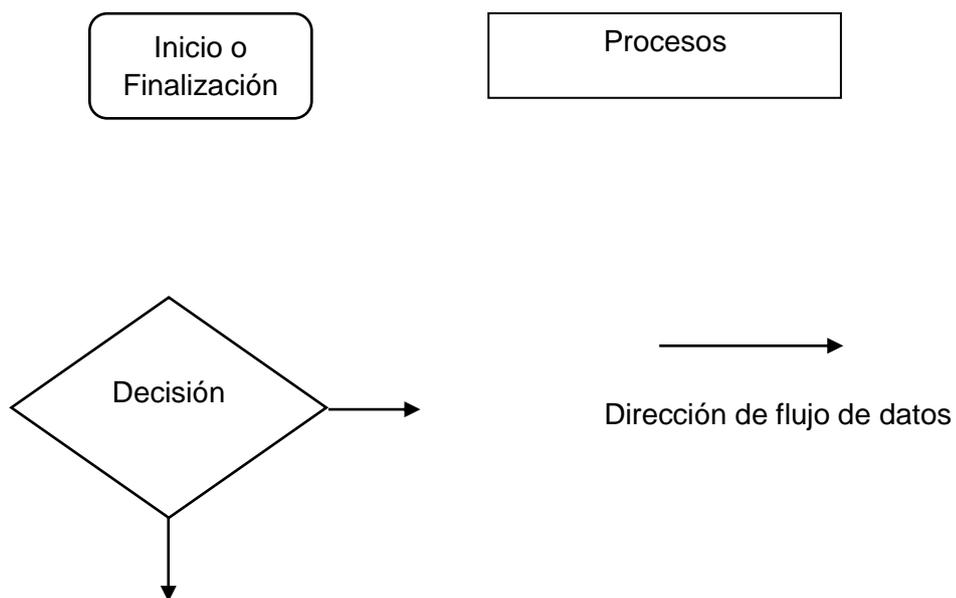
#### 4.4. Descripción de los procesos

Esto nos permite describir los procesos objetos de estudio de forma detallada para el mejoramiento de los mismos, a través de herramientas de descripción como lo son los flujogramas y diagramas SIPOC, con la finalidad de verificar que procesos se ejecutan de una forma idónea a lo requerido

##### 4.4.1. Flujogramas.

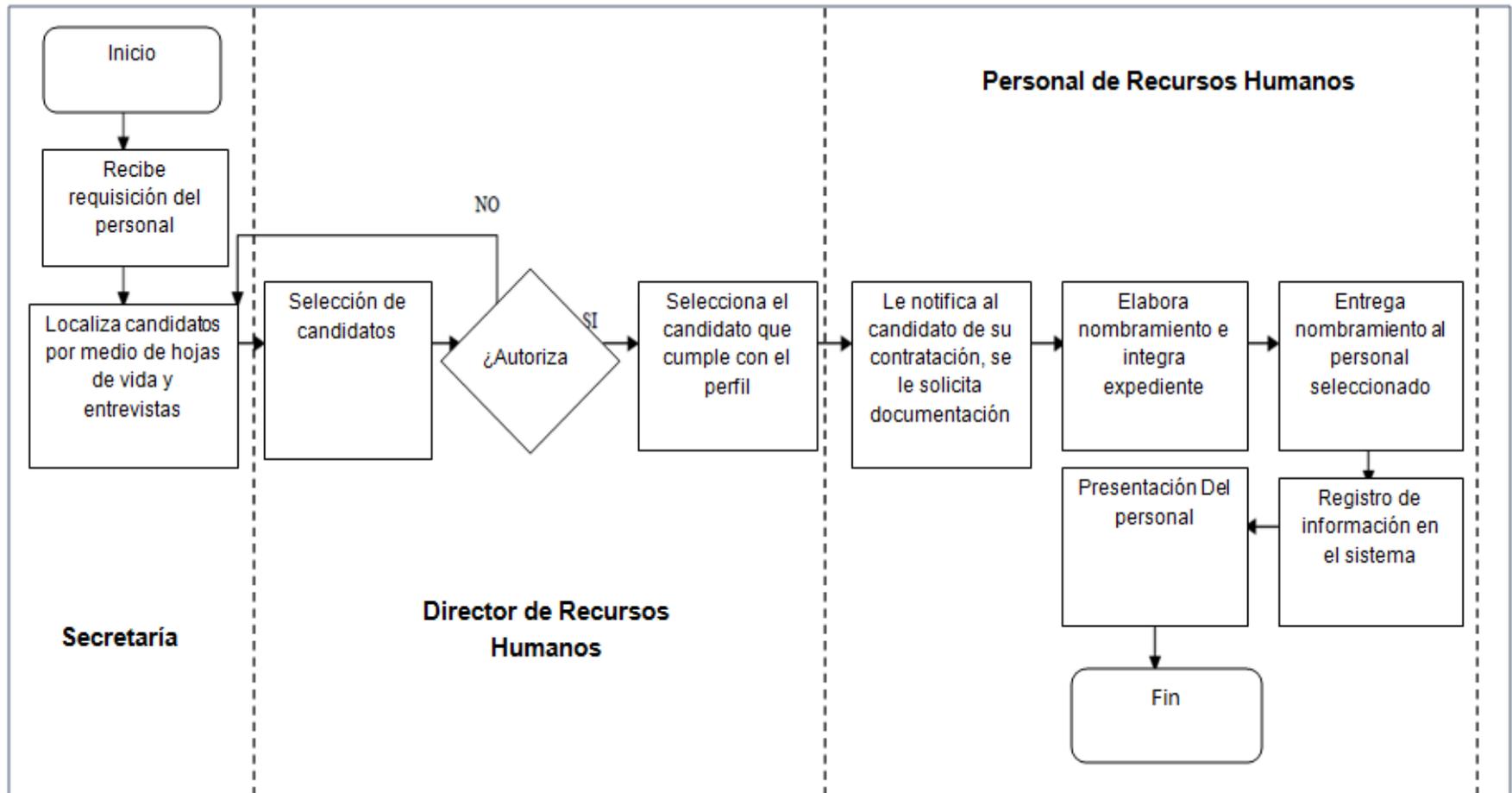
Son símbolos gráficos que detallan la secuencia e interrelación de lo que se efectúa en el proceso.

Para representar esta secuencia utilizamos la siguiente simbología:



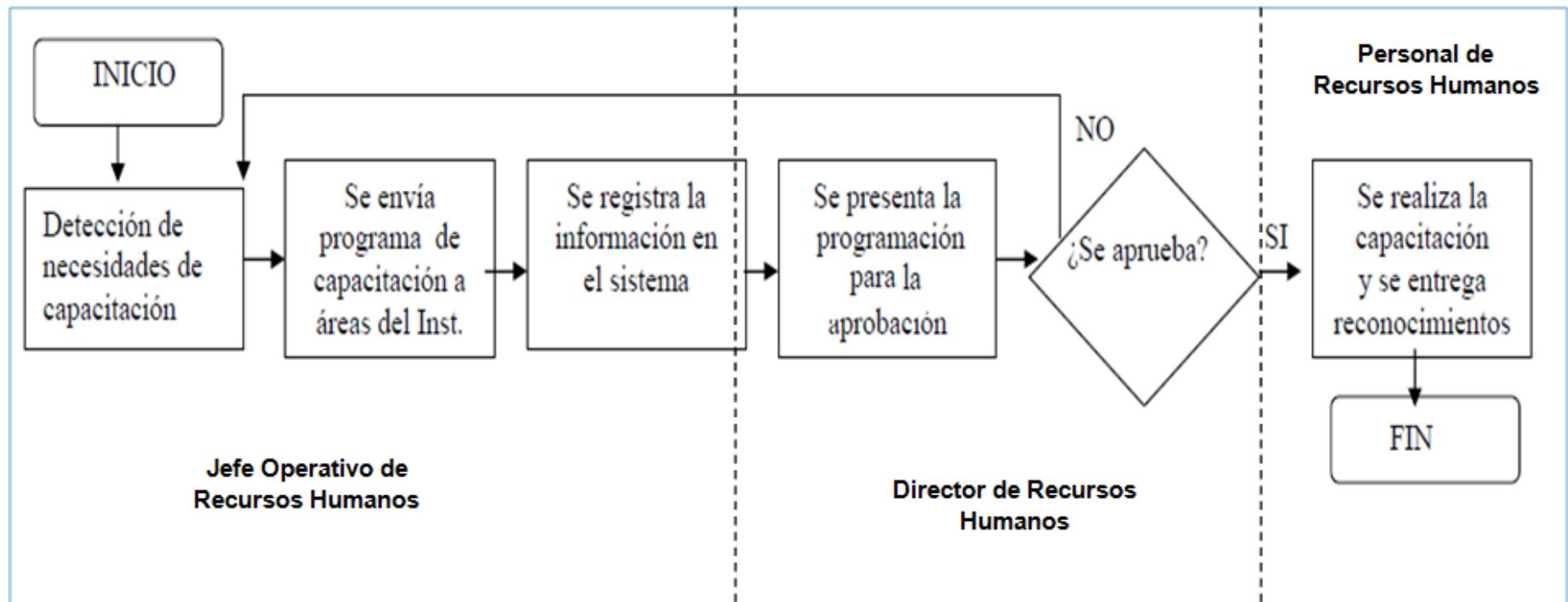
Estos símbolos gráficos permiten detallar algorítmicamente las actividades que se llevan a cabo para conseguir el proceso en estudio.

#### 4.4.1.1. Flujograma – selección y contratación del personal.



Elaborado por: Ing. Elaine Torres Parrales, Maestrante UTPL

#### 4.4.1.2. Capacitación del personal.



Elaborado por: Ing. Elaine Torres Parrales, Maestrante UTPL

#### 4.4.2. Diagramas SIPOC.

Nos ayudan a la comprensión y entendimiento de los elementos que intervienen en los procesos, delimitándolos de forma concreta de otros entregándonos una perspectiva clara de los mismos para poder optimizarlos.

Los elementos que intervienen en esta herramienta de las cuales se deriva su nombre son **Supplier, Inputs, Process, Outputs, Clients** que en español significan Proveedores, Entradas, Procesos, Salidas y Clientes los cuales se explican a continuación:

- Proveedor: Proporcionar los elementos de entrada para el proceso.
- Entradas: Se refiere a los elementos necesarios para la realización o ejecución del proceso.
- Proceso: Conjunto de actividades transforman las entradas en salidas.
- Salidas: Son los resultados de la ejecución del proceso
- Cliente: Es a quien está destinado el resultado del proceso.

##### 4.4.2.1. SIPOC: contratación del personal.

Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Cliente
Candidatos	Requisitos a entregar por los candidatos	Selección del candidato	Candidato idóneo	Área de recursos humanos
Candidato Seleccionado	Revisar información	Contratación	Nombramiento	Área de recursos humanos

Elaborado por: Ing. Elaine Torres Parrales, Maestrante UTPL

#### 4.4.2.2. SIPOC: capacitación del personal.

Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Cliente
Empleado	Necesidades de capacitación	Registro de información de posibles capacitaciones	Capacitaciones a aplicarse	Área de recursos humanos
Empleado	información	Programa de capacitación	Capacitación recibida	Área de recursos humanos

Elaborado por: Ing. Elaine Torres PARRALES, Maestrante UTPL

#### 4.5. Seguimiento y medición de los procesos

El seguimiento y medición de los procesos del área de recursos humanos de la Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones fue realizado mediante indicadores de gestión para los cuales utilizamos:

- Para los procesos de contratación del personal, usamos indicadores de eficiencia para medir el grado porcentual de cumplimiento a los procesos de selección idónea del personal
- Para los procesos de capacitación de personal usamos indicadores de eficacia para medir el grado porcentual del personal capacitado.

Los indicadores de gestión fueron aplicados con la finalidad de realizar un seguimiento a los procesos y guiarlos de forma adecuada a las mejoras de los mismos, cumpliendo con los objetivos previstos en el trabajo investigativo.

#### 4.5.1. Matriz de indicadores.

Esta matriz de indicadores fue aplicada a los procesos de apoyo del área de recursos humanos, con el propósito para establecer los resultados que se estaban obteniendo objetos de estudio en nuestro trabajo:

Subproceso	Indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Rango	Responsable	Fuente de datos	Reporte de datos
Contratación del personal	Eficiencia	$\frac{\text{Candidatos entrevistados}}{\text{Entrevistas programadas}} \times 100$	Semestral	Candidatos atendidos	Área de recursos humanos	Área de recursos humanos	Gestión Empresarial
Capacitación del Personal	Eficacia	$\frac{\text{Total personal Capacitado}}{\text{Total del personal a capacitarse}} \times 100$	Semestral	Personal Capacitado	Área de recursos humanos	Área de recursos humanos	Gestión Empresarial

Elaborado por: Ing. Elaine Torres PARRALES, Maestrante UTP

#### **4.6. Propuesta de mejoras de procesos**

Para el área de gestión de recursos humanos de la Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones se establecieron los procesos que se efectúan en la misma que son esenciales para conseguir las metas planteadas institucionalmente, para esto se desarrolló un análisis de los procesos llevados a cabo y se verificó si cumplían con los resultados esperados analizando su secuencia, causas y efectos probables, problemáticas principales y posibles soluciones.

Identificados los procesos se realizó una propuesta de mejoras realizando una descripción detallada mediante diagramas de flujo y diagramas SIPOC, dando una idea clara de la secuencia y ejecución de los mismos.

Adicional se propuso un seguimiento por medio de indicadores de eficiencia y eficacia permitiéndonos también medir el cumplimiento efectivo y adecuado, dando ideas adicionales y más claras de mejoras a aplicarse.

Con la investigación descrita y los datos obtenidos, se propuso realizar un manual de procesos para el desarrollo de las actividades a efectuarse en los procesos de apoyo de desarrollo de la fuerza de trabajo por los funcionarios del área de recursos humanos los cuales son la contratación y capacitación del personal

Adicional se propuso un plan de comunicación interna para los funcionarios del área de recursos humanos, para que se mantuviera la completa comunicación y acceso a la información necesaria para la realización de las actividades asignadas.

	<b>Manual de procesos para los servicios del área de gestión de recursos humanos de la Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP del año 2014.</b>	<b>Código:</b> CNT-PV1-2015
		<b>Versión:</b> 1
		<b>Fecha:</b> 24-04-2015

## 4.7. Manual de procesos

### 4.7.1. Objetivo.

El presente manual tiene por objeto establecer procedimientos, técnicas, e instrumentos para reclutar el personal y escoger a la persona más idónea para ocupar una posición de servidor público en función de las competencias establecidas en el perfil del puesto y brindar acceso a capacitaciones constantes para mantener al funcionario con los conocimientos adecuados para ejercer las actividades de las funciones encomendadas.

### 4.7.2. Alcance.

El presente manual contiene los procedimientos que se efectuarán en el área de gestión de recursos humanos, constituyéndose una guía que regula la Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones, el será un instrumento flexible sujeto a constantes cambios y evaluaciones dependiendo de las necesidades, reformulaciones, y ajustes dependiendo de los requerimientos presentados, siendo obligatorio su conocimiento y aplicación.

### 4.7.3. Responsables.

Los procesos de selección contratación y capacitación del personal son responsabilidad del área de gestión de recursos humanos de acuerdo a su jurisdicción.

### 4.7.4. Definiciones.

**Competencias:** Son el conjunto de conocimientos, habilidades y comportamientos que le permite a una persona desempeñar una labor de manera exitosa.

**Vacantes:** Es la posición que no se encuentra ocupada por un servidor dentro de la estructura orgánica de la institución, que es necesario cubrirla y puede ser parcial o permanente

	<b>Manual de procesos para los servicios del área de gestión de recursos humanos de la Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP del año 2014.</b>	<b>Código:</b> CNT-PV1-2015
		<b>Versión:</b> 1
		<b>Fecha:</b> 24-04-2015

**Reclutamiento:** Se busca la participación de aspirantes potenciales a través de diferentes medios para ser calificados para un proceso de selección

**Selección:** Es evaluar competitivamente la idoneidad de los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto de trabajo

**Contratación:** Es el proceso para seleccionar al mejor candidato calificado para ocupar una vacante.

**Publicación de resultados:** Se pone a conocimiento a través de medios informativos empresariales a la ciudadanía de los resultados obtenidos

**Capacitación:** Adquirir conocimientos referente a una actividad para ejercerla eficientemente

**Necesidades de información:** No se posee la información necesaria para ejercer una actividad

**Programa de capacitación:** Cursos o seminarios establecidos con diferente temática a tratar para cubrir necesidades de conocimientos

**Capacitación recibida:** Abastecimiento de información al usuario o empleado de información necesaria para ejercer una actividad.

**Frecuencia:** Periodo con el que se repetirá la capacitación

**Duración:** El tiempo planificado de duración para la capacitación a impartirse

#### **4.7.5. Descripción de los procedimientos.**

Los procedimientos para la contratación y capacitación del personal, permitirán facilitar el seguimiento, análisis y evaluación de los procesos efectuados el área de gestión de

	<b>Manual de procesos para los servicios del área de gestión de recursos humanos de la Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP del año 2014.</b>	<b>Código:</b> CNT-PV1-2015
		<b>Versión:</b> 1
		<b>Fecha:</b> 24-04-2015

recursos humanos, para esto se plantea las siguientes actividades que se deben efectuar para la buena aplicación de los procesos objetos de estudio

### **Reclutamiento del personal**

Se detallan la descripción de los procedimientos más importantes para el reclutamiento del personal:

- Requerimiento del departamento donde surge la vacante
- Verificar el presupuesto asignado para contratación
- Publicar la vacante laboral para contratación (interna y externamente de la empresa)
- Receptar postulaciones a los puestos de trabajo
- Realizar una pre selección de postulantes que cumplan con la documentación para el puesto de trabajo

### **Selección del personal**

Se detallan la descripción de los procedimientos más importantes para la selección del personal:

- Verificarlas competencias académicas del aspirante la cual debe ser acorde a la requerida en el puesto de trabajo
- Verificar la experiencia adquirida por el postulante acorde a la vacante a la que se está postulando
- Aplicación de una evaluación técnica y por competencias para verificar el grado de conocimientos que posee en las actividades a desempeñarse
- Realizar una valoración de las cualidades del postulante si son acordes a lo necesitado
- Realizar entrevista con el comité de selección

### **Contratación**

Se detallan la descripción de los procedimientos más importantes para la contratación del personal:

	<b>Manual de procesos para los servicios del área de gestión de recursos humanos de la Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP del año 2014.</b>	<b>Código:</b> CNT-PV1-2015
		<b>Versión:</b> 1
		<b>Fecha:</b> 24-04-2015

- Realizar una selección de los postulantes con mayor afinidad de conocimientos y cualidades a la vacante de trabajo
- Publicar los resultados para entregar la transparencia del proceso de contratación del personal
- Verificar las apelaciones de los candidatos de los resultados obtenidos
- Realizar la contratación para el puesto de trabajo

### **Capacitación**

Se detallan la descripción de los procedimientos más importantes para la capacitación del personal:

- Detectar las necesidades que posee el personal en conocimientos para ser aplicado a sus actividades
- Determinar si el programa de capacitación a impartirse es el adecuado
- Determinar la frecuencia con la que el personal debe acceder a las capacitaciones
- Establecer el tiempo en horas de los conocimientos a impartirse al personal
- Realizar las capacitaciones

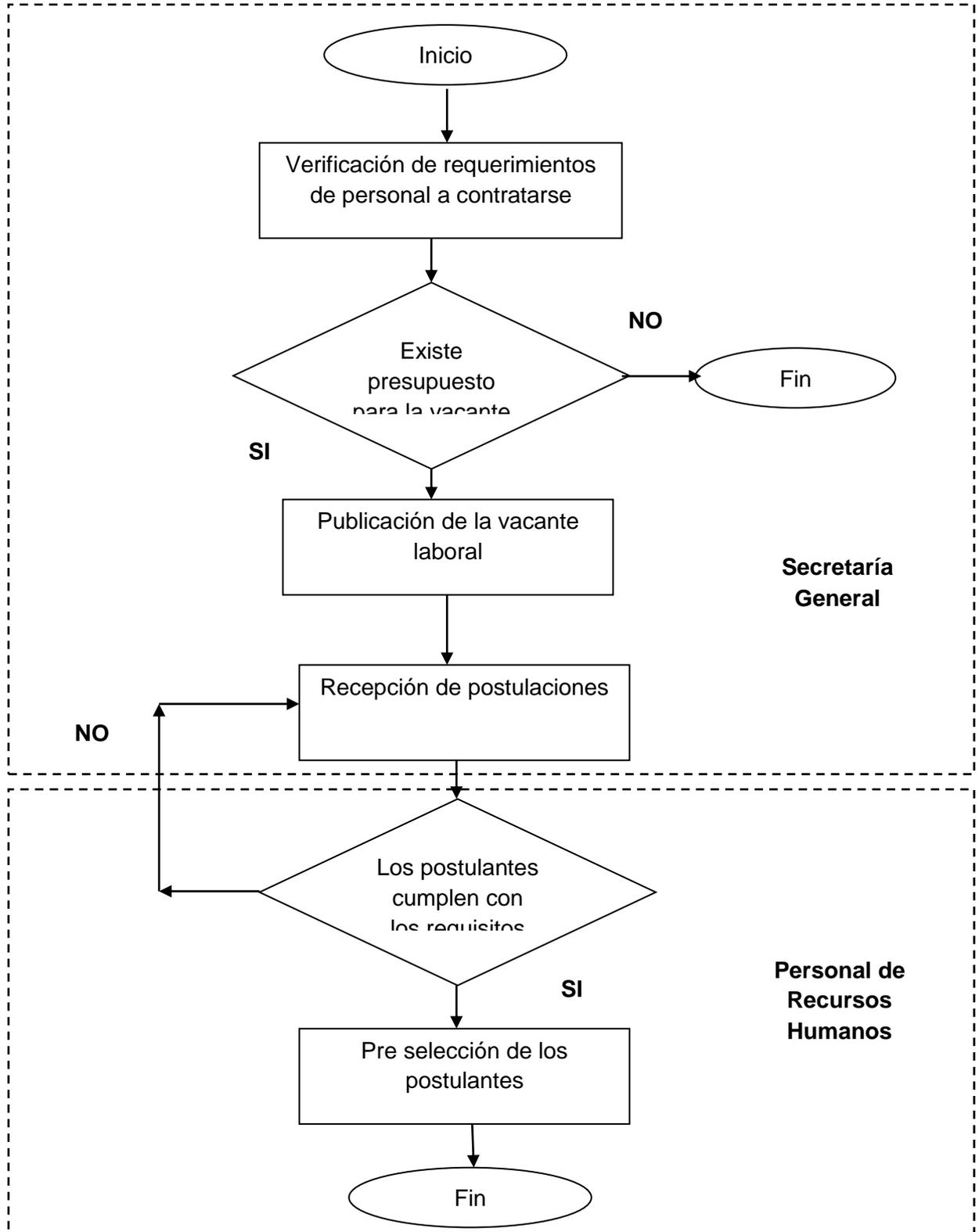
### **Evaluación**

Procedimientos a efectuarse más importantes para la evaluación del personal:

- Verificar el trabajo efectuado en su puesto laboral
- Analizar si los conocimientos recibidos son los necesarios para el desarrollo de sus actividades
- Verificar la aplicación de los conocimientos adquiridos
- Evaluar el desempeño laboral
- Realizar retroalimentaciones de los conocimientos necesarios para ejercer el puesto de trabajo



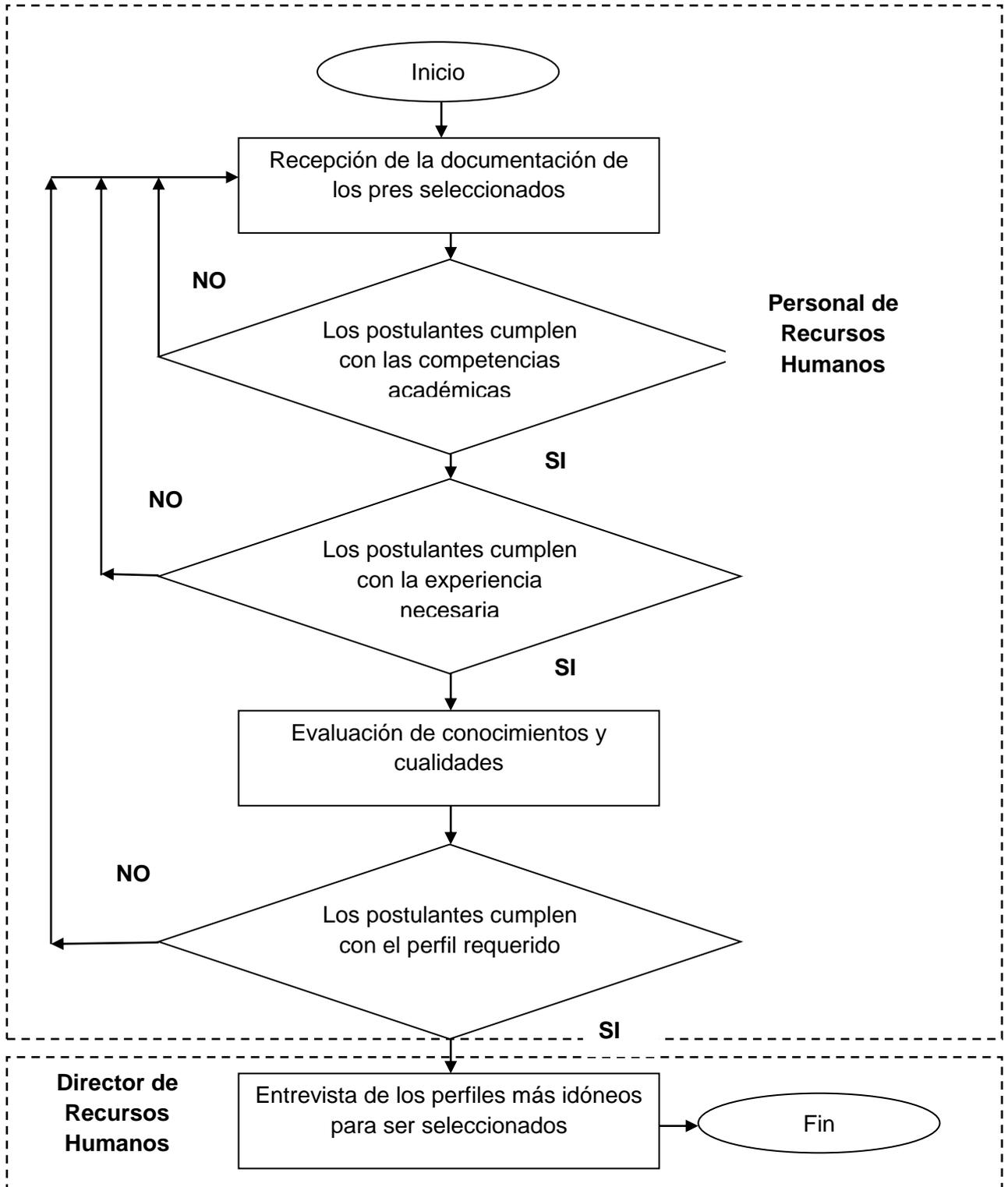
### Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento



Elaborado por: Ing. Elaine Torres PARRALES, Maestrante UTPL



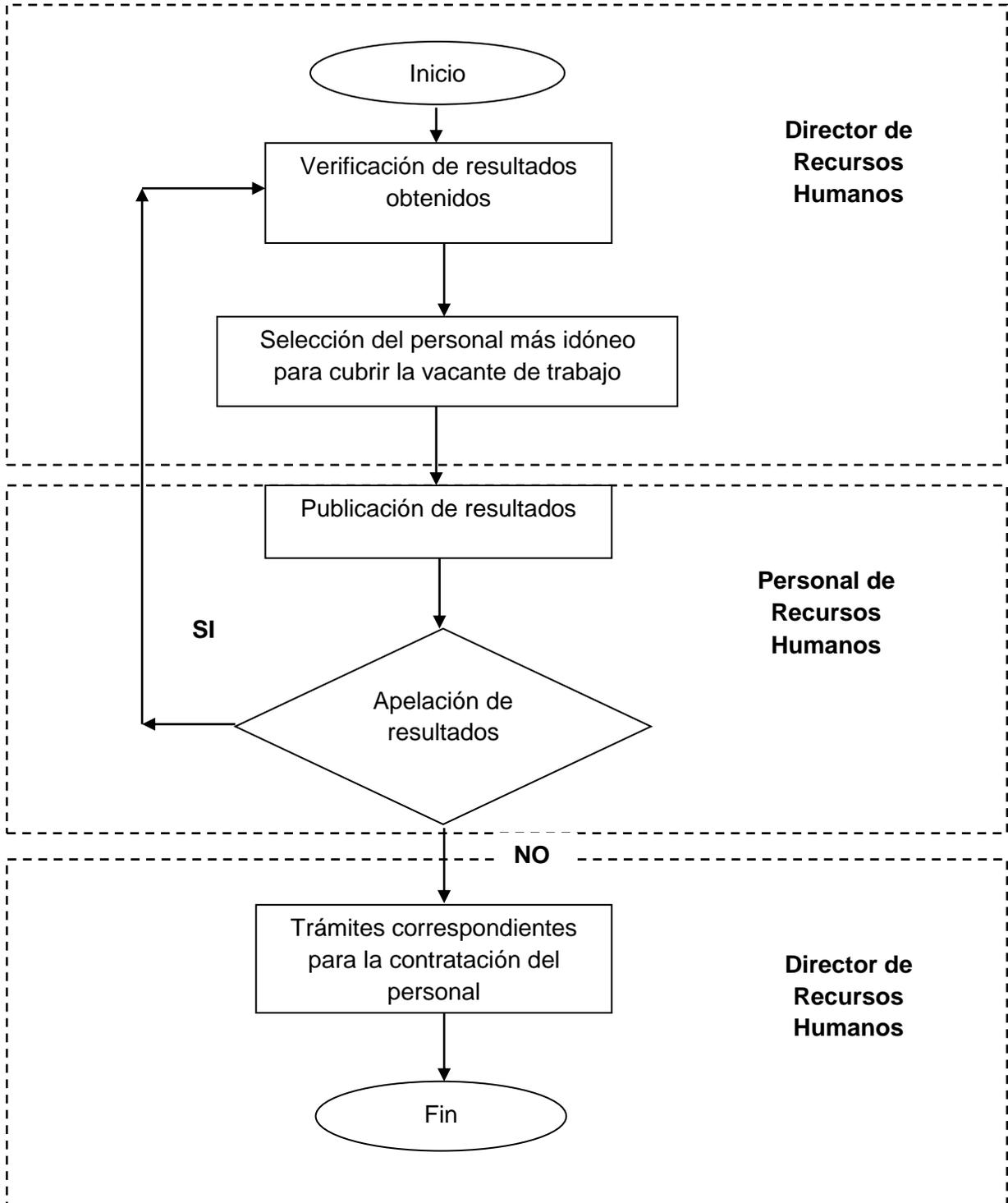
### Diagrama de flujo del proceso de selección



Elaborado por: Ing. Elaine Torres PARRALES, Maestrante UTPL

	<b>Manual de procesos para los servicios del área de gestión de recursos humanos de la Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP del año 2014.</b>	<b>Código:</b> CNT-PV1-2015
		<b>Versión:</b> 1
		<b>Fecha:</b> 24-04-2015

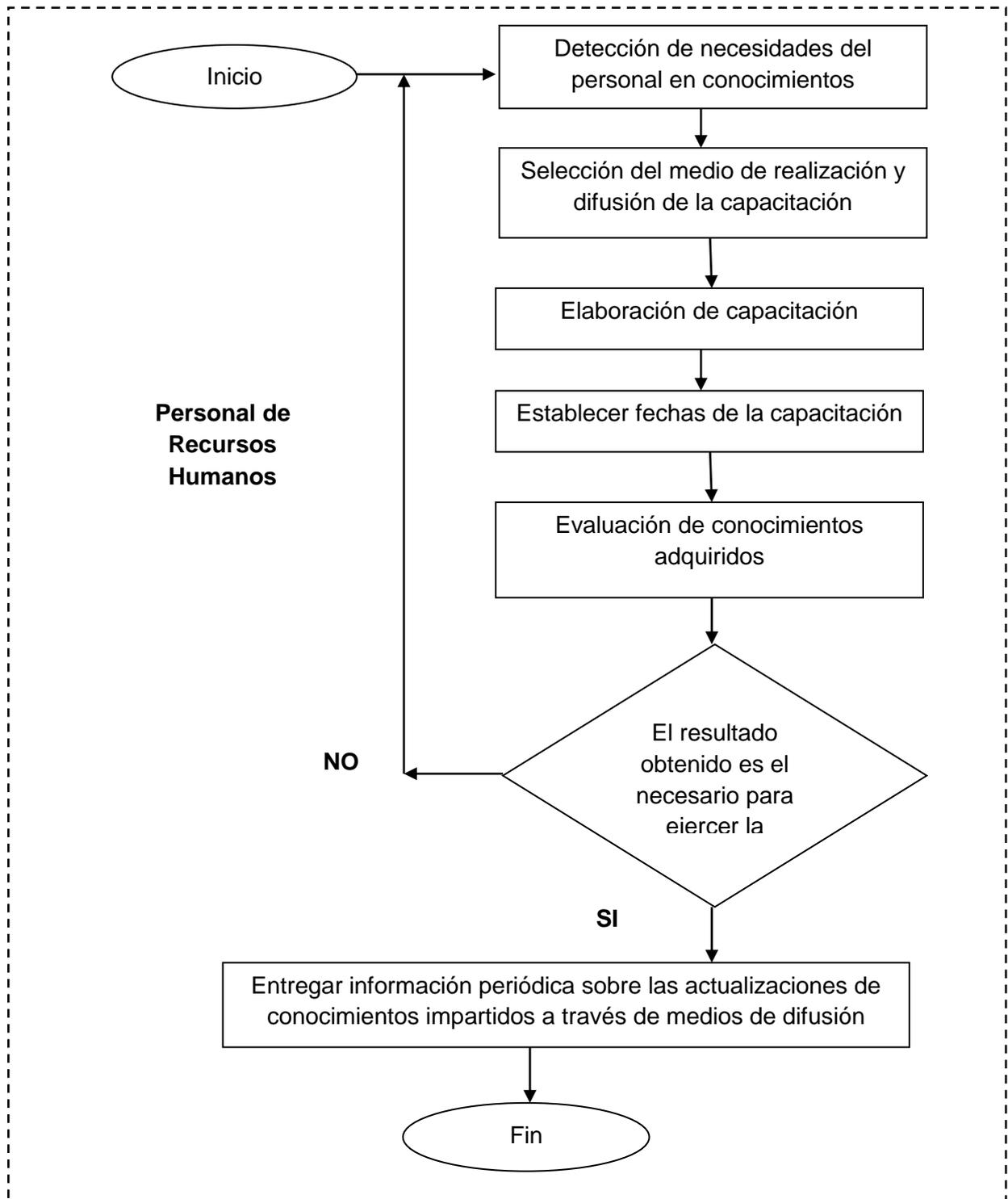
**Diagrama de flujo del proceso de contratación**



**Elaborado por:** Ing. Elaine Torres Parrales, Maestrante UTPL



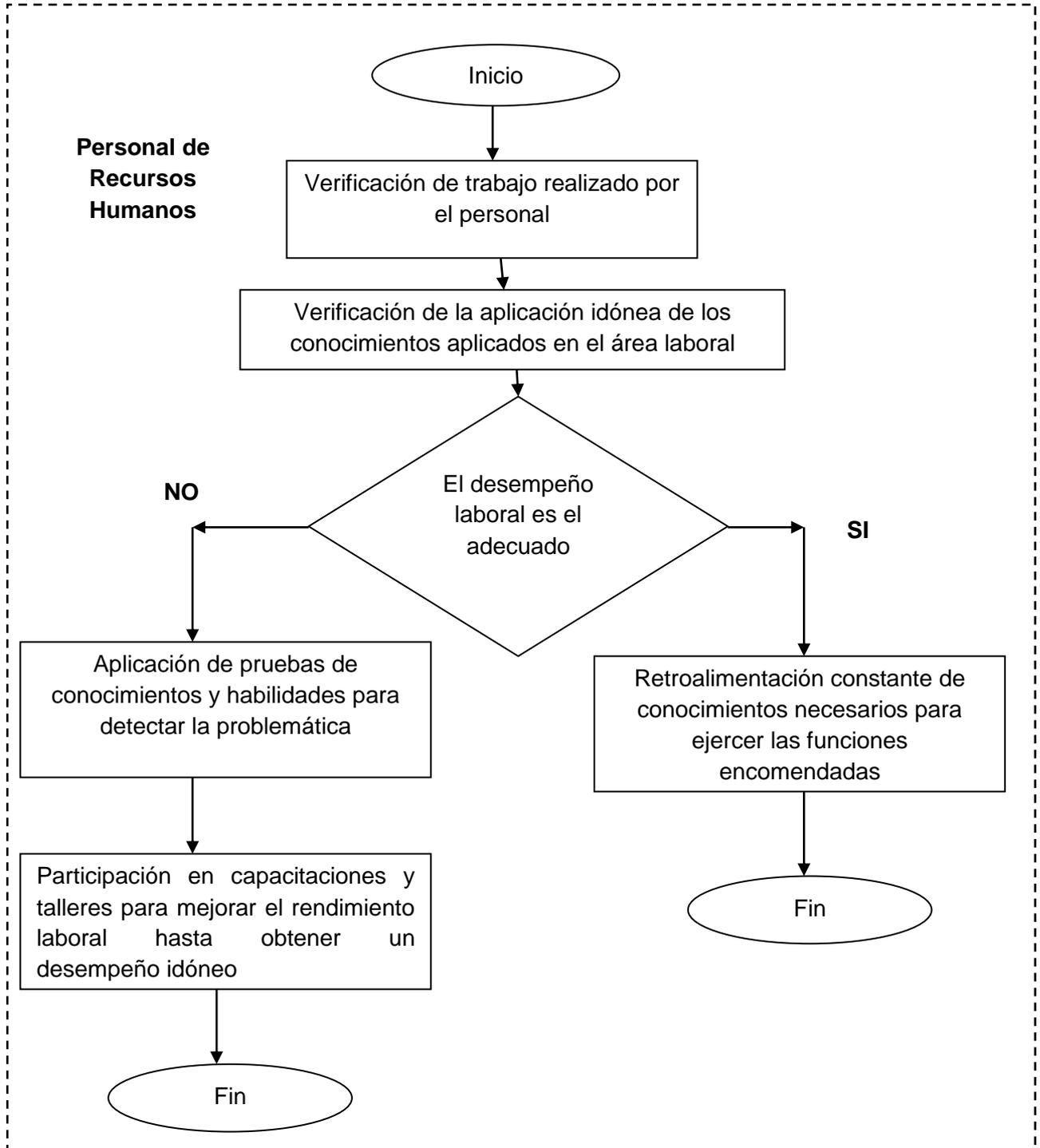
### Diagrama de flujo del proceso de capacitación



Elaboración: Ing. Elaine Torres PARRALES, Maestrante UTPL

	<b>Manual de procesos para los servicios del área de gestión de recursos humanos de la Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP del año 2014.</b>	<b>Código:</b> CNT-PV1-2015
		<b>Versión:</b> 1
		<b>Fecha:</b> 24-04-2015

**Diagrama de flujo del proceso de evaluación**



**Elaboración:** Ing. Elaine Torres PARRALES, Maestrante UTPL

	<b>Manual de procesos para los servicios del área de gestión de recursos humanos de la Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP del año 2014.</b>	<b>Código:</b> CNT-PV1-2015
		<b>Versión:</b> 1
		<b>Fecha:</b> 24-04-2015

#### **4.7.6. Resultado esperado**

Mediante la aplicación de un manual de procesos se espera obtener la optimización de la calidad del talento humano que ejercen labores en el área de gestión de recursos humanos de la Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, realizando la selección del personal idóneo para ocupar las vacantes de trabajos generadas, y mantener al personal con el acceso a conocimientos adecuados mediante capacitaciones periódicas referentes a temas de función laboral que beneficien a la institución.

	<b>Plan de comunicación interna para el área de gestión de recursos humanos de la Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP del año 2014.</b>	<b>Código:</b> CNT-PV2-2015
		<b>Versión:</b> 1
		<b>Fecha:</b> 24-04-2015

#### **4.8. Plan de comunicación interna**

##### **4.8.1. Objetivo.**

El plan de comunicación interno se llevó a cabo con la finalidad de proveer al área de gestión de recursos humanos un sistema que permitió propagar sus servicios, conocimientos, avances, información general, entre otros, efectuado de forma sistemática con el fin de mantener actualizados a los funcionarios de las actividades y procesos a desarrollarse ayudando a la obtención de los objetivos propuestos y beneficiando la imagen institucional

##### **4.8.2. Responsables.**

Los responsables que ejecutaron esta aplicación son el área de recursos humanos, el departamento tecnológico y dirección de gestión empresarial de la institución.

##### **4.8.3. Usuarios.**

Los usuarios de este plan de comunicación interna fueron los funcionarios del área de gestión de recursos humanos y los departamentos relacionados con sus actividades

##### **4.8.4. Mensajes.**

Los mensajes se los transmitió de forma masiva o personalizada esto dependía de las actividades o requerimientos presentados, efectuándose de forma clara precisa y concisa sobre la información solicitada y necesaria para el conocimiento y aplicación de los procesos ejecutados

##### **4.8.5. Estrategias.**

Las estrategias aplicadas que sirvieron para la asimilación de la información comunicada fueron:

- 1.- Interrelación del personal fomentando la participación y trabajo en equipo

	<b>Plan de comunicación interna para el área de gestión de recursos humanos de la Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP del año 2014.</b>	<b>Código:</b> CNT-PV2-2015
		<b>Versión:</b> 1
		<b>Fecha:</b> 24-04-2015

2.- Participación proactiva del personal en la aplicación del gestiones por procesos

#### **4.8.6. Tácticas.**

Las tácticas desarrolladas en función de las estrategias antes mencionadas para la recepción de la información transmitida fueron:

- 1.- Foros virtuales de participación de información
- 2.- Reuniones y trabajo grupal a través de secciones web

#### **4.8.7. Herramientas para cumplir lo propuesto.**

Las herramientas que se utilizaron para cumplir con esta actividad de comunicación interna fueron:

- 1.- Creación de grupos masivos de información por medios de difusión, correos electrónicos personalizados y grupos de cuentas electrónicas masivas
- 2.- Reuniones por entornos web en tiempo real, notas informativas, videoconferencias grabadas

#### **4.8.8. Definiciones de tiempo.**

La información se transmitió de forma reiterada, consiguiendo efectuarlo con la siguiente periodicidad:

- 1.- Los foros electrónicos de participación para la interrelación del personal se lo efectuó cada 5 días y el acceso a información por medios digitales fue constante, entregando datos completos de los procesos relacionados con las actividades del departamento de gestión de recursos humanos.
- 2.- Las reuniones virtuales se llevaron a cabo cada 8 días para la elaboración de aportaciones, control, y verificación de la gestión por procesos.

## CONCLUSIONES

Se obtuvo del presente trabajo las siguientes conclusiones percibidas en el transcurso de su desarrollo:

1. La realización del marco teórico permitió reunir la información bibliográfica necesaria para orientar el trabajo investigativo a un modelo idóneo de gestión por procesos
2. En el diagnóstico realizado se identificó que los procesos con mayores problemas presentados fueron los de desarrollo de la fuerza de trabajo, los cuales encierran procesos de contratación y capacitación del personal objetos de estudio de la investigación.
3. Se identificó que el principal problema de la contratación del personal era la selección errónea de los postulantes con menor afinidad de conocimientos y cualidades a la vacante de trabajo
4. Se concluyó que los procesos de capacitación poseían problemática por la falta de acceso a conocimientos del área a desempeñarse para los funcionarios del área de recursos humanos.
5. El seguimiento y medición de los procesos por medio de indicadores de gestión de eficiencia y eficacia permitió tomar las medidas correctivas dándonos una evaluación de los procesos obrados.
6. Se determinó que al contar con un manual de procesos y de comunicación interna optimizó la calidad de los servicios brindados por el área de recursos humanos

## RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones aportaron a mejorar los procesos de apoyo de selección, contratación y capacitación del personal efectuados en el área de gestión de recursos humanos de la Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones:

1. Brindar toda la información referente a los modelos de gestión aplicados al personal involucrado, sobre las ventajas de utilizar estas herramientas de forma adecuada.
2. Capacitar al personal en modelos de gestión y el plan de comunicación interna de forma periódica para optimizar los conocimientos del recurso humano.
3. Implementar la gestión por procesos para mejorar los procesos de apoyo de manera progresiva tratando de obtener el apoyo de todo el personal relacionado al área tratada.
4. Utilizar el plan de comunicación interna para que los empleados del área de recursos humanos tengan mayor acceso a la información de forma continua, pertinente a su cargo.
5. Poner en práctica lo planteado en este trabajo investigativo para la optimización de los procesos de estudios de esta investigación para que sean aprovechados de forma adecuada.
6. Realizar el seguimiento correspondiente a las soluciones aplicadas mediante indicadores de gestión, verificando la eficiencia y eficacia del servicio entregado a los beneficiarios.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

Bravo, J. (2012). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A.

Lorino, P. (2006). *El Control de Gestión Estratégico 1ra edición*. México: Ediciones Alfaomega.

Mejía, B. (2006). *Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud 5ª edición*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Pérez, J. (2007). *Gestión por procesos 5ta.edición*.Madrid: ESIC Editorial.

### Revistas

Ramírez, Á.(2002, 21 de junio). Reforma del Estado y Modernización de la Gestión Pública. *Lecciones y aprendizajes de la experiencia chilena, en Revista Instituciones y Desarrollo*.(12), p. 13.

Sánchez, M. (2013, 31 de enero). Indicadores seguimiento de la gestión en la empresa. *P&Q Factory*. (v), p. 14.

### Tesis y disertaciones

Palacios, K. (2006). *Modelo para el diseño de un sistema de control de gestión académico – administrativa en una institución universitaria aplicado en la división de ingenierías de la universidad del norte*. (Tesis de Maestría). Recuperada de <http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/94/22478841.pdf;jsessionid=D259346E981EEEE15ED2636EED5E62E0?sequence=1>

Peñafiel, M. (2013). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para mejorar los servicios del área de operación y mantenimiento de core y plataformas, de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP agencia provincial Pastaza*. (Tesis de Maestría). Recuperada de [http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/9640/1/Penafiel\\_Vintimilla\\_Monica\\_Alexandra.pdf](http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/9640/1/Penafiel_Vintimilla_Monica_Alexandra.pdf)

## Páginas web

Camacho, R. (2008, 25 de febrero). Procesos de Servicios, conceptos, análisis, opinión y casos. *Discusiones sobre servicios*. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/item/19744/que-es-un-proceso-definicion-y-elementos>

Camisón, C. (2010, 30 de septiembre). La gestión de la calidad por procesos, técnicas y herramientas de calidad. *Mailxmail*. Recuperado de <http://www.mailxmail.com/cursos-gestion-calidad-procesos-tecnicas-herramientas-calidad/tipos-procesos>

Guzmán, A., & Motejo, A. (2013, 21 de octubre). El proceso administrativo desde varios autores. *GestioPolis*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/el-proceso-administrativo-desde-varios-autores.htm>

Pérez, C. M. (2012, junio 5). Cursos índices de gestión. *Soprote*. Recuperado de <http://www.esuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>

Peteriro, D. R. (2005, febrero 15). La gestión tradicional y la gestión por procesos. *GestioPolis*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>

Plasencia, J. A. (2007, 15 de marzo). El 4 principio de la calidad total. *GestioPolis*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/principios-de-la-gestion-de-la-calidad-total.htm>

Valda, J.C. (2010, 10 de diciembre). Definición y características de los indicadores de gestión empresarial. [Web log post]. Recuperado de <https://jcvalda.wordpress.com/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>

## **ANEXOS**

**ANEXO 1**  
**AUTORIZACIÓN PARA EN TRABAJO INVESTIGATIVO**

Diseño de un modelo de gestión por procesos para los servicios del área de gestión de recursos humanos de la Agencia Regional Manabí Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP del año 2014.



## ANEXO 2

### HISTORIA DE ANDINATEL, PACIFICTEL Y ALEGRO

#### Historia de Andinatel

Andinatel fue una compañía de telefonía fija de Ecuador. Sociedad Anónima de capital público con sede en Quito. Operaba los servicios de telefonía fija, telefonía pública, servicio de internet, servicios portadores y de valor agregado.

La compañía Andinatel S.A. fue resultado de la división en dos partes de Emetel S.A., compañía estatal que prestaba servicios de telefonía en todo el Ecuador. Andinatel fue una de las dos compañías en que se dividió al monopolio estatal. Cubría las provincias de la región andina del país (de allí su nombre) tales como: Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Bolívar la Amazonía tales como: Sucumbíos, Napo, Orellana y Pastaza y la provincia de Esmeraldas (hasta 2008 pasó a ser Nacional tras fusionar las 2 Zonas una Zona Centro Norte con provincias tales como: Esmeraldas, Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Bolívar, Sucumbíos, Napo, Orellana, Pastaza y otra Zona Centro Sur con provincias tales como: Manabí, Los Ríos, Guayas, El Oro, Azuay, Cañar, Loja, Morona Santiago, Zamora Chinchipe y Galápagos).

Recibió una concesión de parte del Estado ecuatoriano el 29 de diciembre de 1997. El 100% de sus acciones son de propiedad del ente estatal Fondo de Solidaridad. Aunque fue creada para ser privatizada, este proceso fracasó, por ello el Estado continúa administrando esta compañía.

Si bien inicialmente se preveía que Andinatel tendría menos utilidad que su hermana de la costa ecuatoriana, Pacifictel, con los años la compañía afincada en la capital andina, Quito, demostraría mejor desempeño. Todos los años, desde su creación, entregó grandes utilidades a su dueño. Entre 1997 y 2004 fue la compañía con mayores activos y la mayor contribuyente de impuesto a la renta en Ecuador.

En 2000 inició la prestación de servicio de internet (es también un ISP) a través de la marca Andinanet. En 2002 incursionó en el negocio de la telefonía pública a través de cabinas telefónicas. Antes de ese año, prestaba telefonía pública sólo con aparatos independientes. En 2003 en alianza con Pacifictel, se hizo de la tercera concesión de telefonía móvil, la cual opera mediante su filial Alegro. Su imagen corporativa consistía en un óvalo inclinado hacia

la derecha con un triángulo interior que encierra las letras A, T e I. Utiliza como estándar los colores azul y naranja.

## **Historia de Pacifictel**

Pacifictel fue una compañía de telefonía fija de Ecuador. Sociedad Anónima de capital público con sede en Guayaquil. Operaba los servicios de telefonía fija, telefonía pública, servicio de internet, servicios portadores y de valor agregado.

La compañía Pacifictel S.A. fue resultado de la división en dos partes de Emetel S.A., compañía estatal que prestaba servicios de telefonía en todo el Ecuador. Pacifictel es una de las dos compañías en que se dividió al monopolio estatal. Cubría las provincias de la región pacífica (de allí su nombre) del país (excepto Esmeraldas) tales como: Manabí, Los Ríos, Guayas y El Oro, la sierra austral (excepto en Cuenca, en la que funciona la empresa municipal ETAPA) tales como: Azuay, Cañar y Loja, la Amazonía tales como: Morona Santiago y Zamora Chinchipe y la provincia de Galápagos (hasta 2008 pasó a ser Nacional tras fusionar las 2 Zonas una Zona Centro Norte con provincias tales como: Esmeraldas, Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Bolívar, Sucumbíos, Napo, Orellana, Pastaza y otra Zona Centro Sur con provincias tales como: Manabí, Los Ríos, Guayas, El Oro, Azuay, Cañar, Loja, Morona Santiago, Zamora Chinchipe y Galápagos).

Recibió una concesión de parte del Estado ecuatoriano el 29 de diciembre de 1997. El 100% de sus acciones son de propiedad del ente estatal Fondo de Solidaridad. Aunque fue creada para ser privatizada, este proceso fracasó, por ello el Estado continúa administrando esta compañía. En dos oportunidades se intentó concesionar su administración, pero ambos procesos de subasta fracasaron.

Debido a que el Estado la administra, ha sido víctima de acuerdos políticos. Generalmente los gobiernos entregaban los niveles directivos de esta compañía a grupos políticos a cambio de acuerdos parlamentarios, lo que ha ocasionado una serie de actos de corrupción y una crónica inestabilidad de sus autoridades.

En el 2000 inició la prestación de servicio de internet (es también un ISP) a través de la marca Easynet. En 2002 incursionó en el negocio de telefonía pública a través de cabinas telefónicas. Antes de ese año, prestaba telefonía pública sólo con aparatos independientes.

En el 2003 se alió con su par serrana, Andinatel, para proveer el servicio de telefonía móvil con una compañía de sociedad conjunta: Alegro PCS. Su imagen corporativa consistía en la palabra Pacifictel en tipografía estilizada. La letra T tiene forma de cables de fibra óptica. Utiliza como estándar los colores azul y celeste.

### **Historia de Alegro**

Alegro fue una compañía de telefonía celular de Ecuador con sede en Quito y operaba los servicios de telefonía móvil celular, servicio de internet, servicios portadores y de valor agregado. La compañía Telecomunicaciones Móviles del Ecuador, Telecsa S.A., fue creada por Andinatel S.A y Pacifictel S.A para prestar el servicio de telefonía móvil en el territorio ecuatoriano.

Recibió una concesión de parte del Estado ecuatoriano el 3 de abril de 2003 y entró en operaciones bajo la marca Alegro PCS en diciembre de ese año.

En marzo del 2010 se anuncia que Alegro será totalmente absorbida por la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP por lo que pasa a ser propiedad del estado ecuatoriano.

Su imagen corporativa consistía en la palabra Alegro con tipografía estilizada en color blanco sobre un óvalo de fondo naranja.

## ANEXO 3

### CREACION DE LA EMPRESA PÚBLICA CNT EP

Según (DECRETO EJECUTIVO NO. 218, 2010) El artículo 315 de la Constitución de la República del Ecuador establece que el Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

Que la referida disposición constitucional dispone que las empresas públicas funcionaran como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, de gestión y administrativa, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales.

Que la Ley Orgánica de Empresas Públicas fue publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 48 de 16 de octubre del 2009

Que la Disposición Transitoria Segunda de la referida Ley establece el procedimiento de transformación de las sociedades anónimas en las que el Estado, a través de sus entidades y organismos sea accionista único, señalando que dicha transformación deberá cumplirse en un plazo máximo de noventa días.

Que la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S. A., se constituyó como sociedad anónima mediante escritura pública de fusión de las empresas Andinatel S. A. y Pacifictel S. A., suscrita el 30 de octubre de 2008, ante el Notario Décimo Séptimo del cantón Quito.

Que el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, en representación del Estado, es el único accionista de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT-S.A, y en ejercicio de las facultades y atribuciones que le confiere el artículo 147, numeral 5, de la Constitución de la República del Ecuador, la Segunda Disposición Transitoria de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, y el artículo 11, letra del Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva decreta:

**Art. 1.-** Créasela Empresa Pública CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES -CNT EP-, como persona jurídica de derecho público, con

patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión con domicilio principal en Quito, Distrito Metropolitano, provincia de Pichincha.

**Art. 2.-**El objeto de la empresa pública CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP comprende lo siguiente:

1. La explotación de los servicios de telecomunicaciones, sean estos finales, portadores, de voz, imagen, datos, video, servicios de valor agregado, convergentes y multimedia, así como todos aquellos servicios que se creen, desarrollen o deriven a partir de los servicios antes mencionados o determinados por los progresos tecnológicos y técnicos en materia de telecomunicaciones. Entre los servicios antes mencionados se incluye la telefonía fija local y de larga distancia nacional e internacional, telefonía móvil, servicios móviles avanzados, télex, telefax nacionales e internacionales, radiotelefonía y telefonía celular, telefoto, transmisión de datos, acceso a la internet, televisión por suscripción, así como medios para la transmisión de programas de radiodifusión y televisión; y, cualquier otro servicio de telecomunicaciones que pudiera surgir sobre la base de una nueva tecnología.
2. Estos servicios se podrán prestar a través de medios alámbricos e inalámbricos. Igualmente incluye la propiedad de equipos y medios de telecomunicaciones.
3. La importación y exportación de equipos de computación, procesamiento de datos, electrónicos, telecomunicaciones, hardware y software; así como, la creación, desarrollo y aplicación de software.
4. La prestación de servicios de soporte, consultoría, asesoría y mantenimiento en telecomunicaciones.
5. El suministro, instalación, construcción, soporte técnico, operación, mantenimiento y supervisión de redes y de sistemas de telecomunicaciones.
6. El diseño, fabricación y comercialización de bienes y equipos para los servicios relacionados con su objeto.
7. Participar en empresas nacionales o extranjeras para el desarrollo y prestación de servicios en telecomunicaciones y sociedad de la información.

8. La promoción, inversión y creación de empresas subsidiarias, consorcios, alianzas estratégicas y nuevos emprendimientos para la realización de su objeto.

9. Investigación y desarrollo científicos y tecnológicos en el campo de las telecomunicaciones y de la sociedad de la información.

10. La representación de personas naturales o jurídicas, fabricantes, productores, distribuidores, comercializadores de marcas, patentes, modelos de utilidad, equipos y maquinarias, en líneas de productos o servicios, iguales, afines o similares a las previstas en su objeto.

11. La realización de todas las actividades propias de la ingeniería de telecomunicaciones en todas sus áreas, tales como asesoría, consultoría, interventoría, montajes, instalaciones, puesta en servicio, análisis técnicos y financieros, diseños, estudios operativos, implantación, fiscalización y mantenimiento.

12. Las demás actividades que de conformidad con el ordenamiento jurídico del Ecuador le compete al sector estratégico de telecomunicaciones.

13. Para el cumplimiento de su objeto, la empresa pública podrá realizar toda clase de actos o contratos administrativos, civiles, mercantiles, comerciales, laborales, industriales, de propiedad intelectual o de servicios observando para el efecto la normativa aplicable.

Art. 3.- El capital de la CNT EP es la suma de las cuentas que conforman el patrimonio registrado en el balance de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S. A., cortado a la fecha de expedición de este decreto ejecutivo; y los pasivos por componente de deuda externa que al 16 de octubre del 2009 haya registrado.

Art. 4.- La empresa pública CORPORACION NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP se subroga en los derechos y obligaciones de la CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT S. A. extinguida por disposición de la Ley Orgánica de Empresas Públicas y por este decreto.

Los activos y pasivos, y, en general todos los bienes, derechos y obligaciones de la sociedad anónima extinta por disposición legal, CNT S. A., se transfieren en forma total a la empresa pública que mediante este acto se crea, CNT EP, incluyendo los bienes a los que se refiere la disposición transitoria séptima de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

Se exceptúa el componente de deuda externa, conforme lo establece la disposición transitoria segunda, numerales 2.1.5 y 2.1.12 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

El Superintendente de Compañías, ordenará la cancelación de la inscripción de la sociedad anónima referida en el respectivo Registro Mercantil del Cantón Quito.

**Art. 5.-** Para los efectos de lo dispuesto en el apartado a) del artículo 7 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, el Directorio de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, estará conformado de la siguiente manera:

1. El Ministro de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información o su delegado permanente;
2. El titular del organismo nacional de planificación o su delegado permanente.
3. Un miembro designado por el Presidente de la República, en este caso, se nombra al señor ingeniero Francisco Cevallos Zambrano.

**Art. 6.-** El Directorio de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones EP, estructurará el estatuto orgánico de la empresa y los demás reglamentos internos que correspondan, en los que constarán los aspectos necesarios para la gestión y operación de la empresa.

**Art. 7.-** En todo lo no previsto en este decreto ejecutivo sobre la administración y gestión de CNT EP, se estará a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Empresas Públicas, su reglamento y las demás disposiciones que conforme a estos dicten el Directorio y el Gerente General.

Según la (CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 2008) “Capítulo quinto, Sectores estratégicos, servicios y empresas públicas.

**Art. 313.-** El Estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos, de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia.

Los sectores estratégicos, de decisión y control exclusivo del Estado, son aquellos que por su trascendencia y magnitud tienen decisiva influencia económica, social, política o ambiental, y deberán orientarse al pleno desarrollo de los derechos y al interés social. Se consideran sectores estratégicos la energía en todas sus formas, las

telecomunicaciones, los recursos naturales no renovables, el transporte y la refinación de hidrocarburos, la biodiversidad y el patrimonio genético, el espectro radioeléctrico, el agua, y los demás que determine la ley.

**Art. 314.-** El Estado será responsable de la provisión de los servicios públicos de agua potable y de riego, saneamiento, energía eléctrica, telecomunicaciones, vialidad, infraestructuras portuarias y aeroportuarias, y los demás que determine la ley. El Estado garantizará que los servicios públicos y su provisión respondan a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad. El Estado dispondrá que los precios y tarifas de los servicios públicos sean equitativos, y establecerá su control y regulación.

**Art. 315.-** El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales.

Los excedentes podrán destinarse a la inversión y reinversión en las mismas empresas o sus subsidiarias, relacionadas o asociadas, de carácter público, en niveles que garanticen su desarrollo. Los excedentes que no fueran invertidos o reinvertidos se transferirán al Presupuesto General del Estado.

La ley definirá la participación de las empresas públicas en empresas mixtas en las que el Estado siempre tendrá la mayoría accionaria, para la participación en la gestión de los sectores estratégicos y la prestación de los servicios públicos.