

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN
GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**ANÁLISIS DE LOS IMPACTOS POTENCIALES DE LA TRANSICIÓN DE LA
EMPRESA PÚBLICA CNT EP. A EMPRESA MIXTA EN EL PROCESO DE
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO**

ING. ANA CRISTINA AYALA ABARCA

DIRECTOR: ING. FERNANDO SOLÁ YÉPEZ, MBA.

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS
ORGANIZACIONES**

QUITO, JUNIO DE 2017

DIRECTOR:

Ing. Fernando Solá Yépez, MBA.

INFORMANTES:

Ing. René Tola Jaramillo, MBA.

Ing. Fabián Cueva, MBA

DEDICATORIA

A mis padres César y Fabiola, motor y razón de mi vida, por su entrega y dedicación incansable día a día para hacer de mí una persona íntegra con principios y valores que me permiten desenvolverse exitosamente en el campo personal y laboral.

A mis abuelos Humberto y Leonor, por ser mi ejemplo de lucha constante para conseguir mis metas, por sus mimos y amor incondicional, mi gratitud eterna.

A mis hermanos César y Giuseppe, cómplices directos de la consecución de mis sueños, por ser esa mano dispuesta a levantarme y apoyarme, por quienes me convierto en un mejor ser humano tratando de dejar una huella en su corazón.

A ellos con admiración, gratitud y amor.

Ana Cristina

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme crecer en su gracia y darme la oportunidad de día a día contemplar sus maravillas para reconformarme con las cosas simples de la vida.

A mi director de tesis, Ingeniero Fernando Solá, por impartirme sus conocimientos y apoyarme para la culminación de este trabajo.

A mi familia, por ser mis impulsores asiduos para la realización de mis sueños y metas, por tener siempre una palabra de aliento que me ayudaba a no desmayar y hoy poder disfrutar de la cristalización de este escalón profesional.

A todas las personas que me acompañaron en este caminar, por las lecciones aprendidas que han permitido formar lo que soy hoy en lo personal y profesional.

Ana Cristina

ÍNDICE

1. LOS SECTORES ESTRATÉGICOS EN EL ECUADOR.....	16
1.1. La Empresa Pública, su Administración y Gestión	20
1.1.1. Antecedentes sobre las Empresas Públicas	21
1.1.2. Régimen jurídico vigente para las Empresas Públicas en el Ecuador	22
1.2. La Empresa Mixta, su Administración y Gestión.....	33
1.2.1. Antecedentes sobre la Empresa Mixta.....	35
1.2.2. Régimen Jurídico vigente para las Empresas Mixtas en el Ecuador	36
1.3. Los Servicios de Telecomunicaciones en el Ecuador	37
1.3.1. Servicios de Telefonía Fija.....	40
1.3.2. Servicio Móvil Avanzado	41
1.3.3. Servicio Portador	42
1.3.4. Servicio de Valor Agregado de Internet	44
1.3.5. Servicio de Audio y Video por Suscripción.....	45
2. CORPORACION NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP	47
2.1. Estructura Organizacional de la CNT EP	48
2.2. Servicios de Telecomunicaciones que brinda la CNT EP y su participación de mercado.....	54
2.2.1. Servicio de Telefonía Fija.....	56
2.2.2. Servicio Móvil Avanzado	57
2.2.3. Servicio Portador	58
2.2.4. Servicio de Acceso a Internet.....	59
2.2.5. Servicio de Audio y Video por Suscripción.....	60
2.3. Mapa de Procesos de CNT EP basado en eTOM	61

2.4.	Situación Actual del Área de Recursos Humanos	68
2.5.	Proceso de Desarrollo de Talento Humano	69
2.6.	Caracterización y Modelamiento del Proceso de Desarrollo de Talento Humano	72
3.	PROCESO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN CNT EP.	74
3.1.	Análisis actual del proceso de Desarrollo del Talento Humano en CNT EP.....	76
3.1.1.	Clasificación del Talento Humano de la Empresa	76
3.1.2.	Manual de Clasificación de Puestos y Competencias.....	77
3.1.3.	Concursos de Méritos y Oposición	77
3.1.4.	Procesos de Selección	78
3.1.5.	Ajustes Puesto Persona	78
3.1.6.	Convenios o Contratos de Pasantías y Prácticas Estudiantiles.....	79
3.1.7.	Capacitación	79
3.1.8.	Escuelas Corporativas	80
3.1.9.	Plan de Convenios de devengación de Becas	81
3.1.10.	Evaluación de Continuidad y de Contratos temporales.....	81
3.1.11.	Evaluación de Desempeño	82
3.1.12.	Evaluación del Clima Laboral.....	83
3.1.13.	Gestión del Cambio.....	83
3.2.	Metodología para la Gestión de Riesgos potenciales	84
3.2.1.	Identificación de riesgos potenciales dentro del proceso de Desarrollo del Talento Humano derivados de la transición de CNT EP a empresa mixta	92
3.2.2.	Análisis FODA sobre la transición de empresa pública a empresa de economía mixta.....	92

3.2.3.	Análisis Causa – Efecto sobre los posibles riesgos negativos de la transición de empresa pública a empresa de economía mixta	95
3.3.	Matriz de Valoración de Riesgos en el proceso de Desarrollo del Talento Humano	97
3.3.1.	Valoración de probabilidad de ocurrencia de un riesgo	98
3.3.2.	Valoración de impacto en caso de ocurrencia de un riesgo	101
3.3.3.	Matriz de valoración de riesgos	105
3.4.	Plan de gestión de riesgos dentro del proceso de Desarrollo del Talento Humano..	106
3.5.	Plan de acción para la transición de empresa pública a empresa mixta en el proceso de Desarrollo de Talento Humano.....	109
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
4.1.	Conclusiones	114
4.2.	Recomendaciones	116
5.	BIBLIOGRAFIA	119
	ANEXOS	121
6.1.	Anexo 1: Flujogramas Procesos Nivel 3 del Proceso de Desarrollo del Talento Humano.....	122

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Pirámide de Kelsen aplicable en Ecuador.....	17
Figura 2. Interrelación de los procesos de administración del talento humano.....	30
Figura 3: Estructura Organizacional CNT EP	51
Figura 4: Participación de Mercado Telefonía Fija.....	57
Figura 5: Participación de Mercado Servicio Móvil Avanzado	58
Figura 6: Participación de Mercado Servicio Portador	59
Figura 7: Participación de Mercado Servicio de Acceso a Internet	60
Figura 8: Participación de Mercado Servicio de Audio y Video por suscripción.....	61
Figura 9: Modelo de procesos basado en eTOM.....	63
Figura 10: Esquema de Mapa de Procesos de CNT EP.....	64
Figura 11: Procesos de Nivel 1.....	66
Figura 12: Procesos de Nivel 2.....	67
Figura 13: Interrelación Mapa de Procesos CNT EP	68
Figura 14: Ubicación del Proceso de Desarrollo de Talento Humano	70
Figura 15: Flujograma del Proceso Desarrollo de Talento Humano	71
Figura 16: Estructura Gerencia de Desarrollo del Talento Humano	72
Figura 17: Caracterización del Proceso de Desarrollo de Talento Humano.....	73
Figura 18: Diagrama de causa – efecto en la transición de empresa pública a empresa de economía mixta	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operadores de Telefonía Fija	41
Tabla 2: Operadores del Servicio Móvil Avanzado	42
Tabla 3: Operadores de Servicios Portadores.....	43
Tabla 4: Operadores del Servicio de Acceso a Internet Representativos	45
Tabla 5: Operadores de Servicio de Audio y Video por Suscripción Representativos	46
Tabla 6: Anexos Título Habilitante CNT EP.....	55
Tabla 7: Combinación Matriz FODA.....	88
Tabla 8: Valoración de Probabilidad.....	89
Tabla 9: Valoración de Impacto	89
Tabla 10: Matriz de Valoración de Riesgos	90
Tabla 11: Análisis de factores internos y externos de una Empresa Mixta.....	92
Tabla 12: Matriz de identificación de riesgos en el proceso de desarrollo del talento humano en la transición de empresa pública a mixta.....	93
Tabla 13: Riesgos identificados en el proceso de Desarrollo de Talento Humano en la transición de empresa pública a empresa mixta	96
Tabla 14: Valoración de probabilidad a los riesgos identificados en el subsistema de planificación del talento humano.....	98
Tabla 15: Valoración de probabilidad a los riesgos identificados en el subsistema de clasificación de puestos	99
Tabla 16: Valoración de probabilidad a los riesgos identificados en el subsistema de selección de personal.....	100
Tabla 17: Valoración de probabilidad a los riesgos identificados en el subsistema de la formación y capacitación.....	100
Tabla 18. Valoración de probabilidad a los riesgos identificados en el subsistema de evaluación del desempeño.....	101

Tabla 19: Valoración de impacto de riesgos en el subsistema de planificación del talento humano	102
Tabla 20: Valoración de impacto de riesgos en el subsistema de clasificación de puestos	103
Tabla 21: Valoración de impacto de riesgos en el subsistema de clasificación de puestos	103
Tabla 22: Valoración de impacto de riesgos en el subsistema de clasificación de puestos	104
Tabla 23: Valoración de impacto de riesgos en el subsistema de clasificación de puestos	105
Tabla 24: Valoración de riesgos en proceso de desarrollo de talento humano en la transición de empresa pública a empresa mixta.	105
Tabla 25: Plan de gestión de riesgos positivos en el proceso de desarrollo del talento humano en la transición de empresa pública a empresa de economía mixta	107
Tabla 26: Plan de gestión de riesgo negativo en el proceso de Desarrollo del Talento Humano en la transición de empresa pública a empresa de economía mixta.....	107
Tabla 27: Plan de acción para la transición de empresa pública a empresa mixta en el proceso de Desarrollo de Talento Humano	111

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación busca identificar los posibles efectos potenciales derivados de la transición de empresa pública CNT EP a empresa mixta dentro del proceso de Desarrollo del Talento Humano con la finalidad de obtener un plan de acción que permita una transición sistemática y ordenada sin afectar la operatividad y normal desempeño de la Empresa; se divide en 4 capítulos distribuidos de la siguiente manera:

En el capítulo uno se da una mirada general a los sectores estratégicos en el Ecuador, tratando de entender como el Estado Central los administra, regula y gestiona, para describir los tipos de empresas a través de las cuales se cumple lo establecido en la Constitución de la República e identificar las reglas bajo las cuales se rigen estas empresas y como realizan su administración y gestión, así como también se detalla el sector de telecomunicaciones, sus diferentes servicios y las empresas que brindan este servicio público.

En el capítulo dos se pretende conocer la administración y gestión de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, los servicios que brinda y su participación de mercado, explicándose además el mapa de procesos que utiliza de manera breve y centrando el análisis en el área de talento humano específicamente en el proceso de desarrollo de este recurso.

En el capítulo tres se identifica la situación actual del proceso de Desarrollo del Talento Humano dentro de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, con la finalidad de determinar los posibles impactos derivados de la transición de empresa pública a empresa mixta, mediante la utilización de la herramienta de gestión de riesgos se determinan riesgos positivos y riesgos negativos, por lo que se determina un plan de gestión de riesgos valorando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de llegar materializarse estas amenazas, que permita minimizar el impacto de estos riesgos y por lo tanto minimizar los efectos directos sobre los colaboradores y su desenvolvimiento. Se plantea además un plan de acción a través de la herramienta 5W2H que permite generar los pasos a seguir para una transición sistemática y ordenada del proceso de Desarrollo de Talento Humano en la transición de empresa pública CNT EP a empresa mixta.

En el capítulo cuatro, se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas luego del desarrollo objeto de este trabajo de titulación.

Y por último, se detalla la bibliografía y anexos utilizados en el presente trabajo.

INTRODUCCIÓN

El Gobierno Central del Ecuador consciente de la crisis económica por la que atraviesa el país, desde hace años atrás ha promovido e incentivado las alianzas públicas – privadas como un mecanismo para dinamizar la economía y brindar servicios de calidad pese a que por obligación constitucional son los llamados a administrar, regular, controlar y gestionar de manera directa la prestación de los servicios públicos de los sectores estratégicos del país, sin embargo existen formas indirectas y de delegación que permiten a empresas de economía mixta y privada la prestación de estos servicios.

Las telecomunicaciones forman parte de los sectores estratégicos del Ecuador según lo establecido en los artículos 315 y 316 de la Constitución de la República, por lo que su prestación de servicios debería ser directamente a través de empresas públicas, pero la realidad es otra, y desde su masificación se ha delegado a la iniciativa privada la posibilidad de cubrir las necesidades de la población respecto a la prestación de los mismos.

Las Empresas Públicas que actualmente brindan servicios de telecomunicaciones a la comunidad son la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP y la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca, estas empresas han dinamizado el mercado, promoviendo la prestación de

servicios de telecomunicaciones con precios razonables y servicios diversificados brindados con calidad y eficiencia.

Tras el terremoto ocurrido en el país el 16 de abril del 2016, el ex Presidente de la República Eco. Rafael Correa Delgado planteo la posibilidad de abrir el capital de la empresa pública CNT EP, hasta el 49%, es decir, con ésta venta se formaría una empresa de economía mixta.

Como consecuencia de esta venta se produciría un proceso de transición para convertirse en empresa mixta, que generaría posibles impactos en las diferentes áreas de la Empresa como la parte legal, administrativa, regulatoria, talento humano, financiera entre otros procesos de apoyo y soporte, es aquí entonces donde adoptando como cierto el supuesto de la representación significativa de los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos empresariales que nace la necesidad de realizar el trabajo de investigación propuesto que persigue como objetivo principal la identificación de riesgos potenciales en el actual proceso de Desarrollo del Talento Humano al momento de la modificación, dado que en la actualidad, el talento humano se ha convertido en un actor directo del éxito o fracaso de las empresas, por lo que cualquier cambio en las políticas corporativas afectan directamente a este recurso.

Una vez definidos los posibles riesgos inherentes a la transición dentro del proceso de Desarrollo del Talento Humano, se plantea un plan que permita minimizar el impacto de

estos riesgos en la modificación y por lo tanto minimizar los efectos directos sobre los colaboradores y su desenvolvimiento.

Tras el análisis detallado del proceso antes mencionado y conociendo plenamente los riesgos potenciales, se bosqueja un plan de acción a través de la herramienta 5W2H que permite generar los pasos a seguir para una transición sistemática y ordenada del proceso de Desarrollo de Talento Humano en la transición de empresa pública CNT EP a empresa mixta, que a carencia de una metodología para la transición se convertirá en una fuente de consulta para el levantamiento de todos los riesgos positivos y negativos asociados a los procesos de la Empresa.

1. LOS SECTORES ESTRATÉGICOS EN EL ECUADOR

A partir del año 2007 desde que el Economista Rafael Correa Delgado asumió la Presidencia de la República del Ecuador, los Sectores Estratégicos tomaron auge en el país, pero no fue sino hasta el 2013 que se tuvo como objetivo principal del Gobierno el cambio de la Matriz Productiva que estos sectores empezaron a tener cambios significativos para contribuir en el desarrollo sustentable y sostenible en el Ecuador.

Un sector estratégico de manera general puede definirse como un sector cuyas actividades son necesarias para el desarrollo y crecimiento de un país y por tanto requiere de una intervención por parte del Estado Central.

La Constitución de la República del Ecuador en su artículo 313 define como sectores estratégicos a la energía en todas sus formas, las telecomunicaciones, los recursos naturales no renovables, el transporte y refinación de hidrocarburos, la biodiversidad y patrimonio genético, el espectro radioeléctrico, el agua y los demás que determine la Ley.

En este sentido, es Estado es el responsable de administrar, regular, controlar y gestionar estos sectores, garantizando que los servicios públicos derivados de los mismos respondan a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad,

eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad de conformidad a lo establecido en el artículo 314 de la Carta Magna.

El Gobierno Central en los últimos años ha realizado cuantiosas inversiones en los sectores estratégicos a fin de dinamizar la economía del país, además que considera a esos sectores como un pilar fundamental para el cambio de la matriz productiva. (MICSE, 2015)

La regulación para los sectores estratégicos está regida por la Pirámide de Kelsen, que establece la prevalencia de las normas jurídicas y su relación de conformidad al principio de jerarquía, la mencionada pirámide coloca a la Constitución de la República como norma suprema y en forma descendente a las normas legales de menor rango como se muestra en la *Figura 1*:

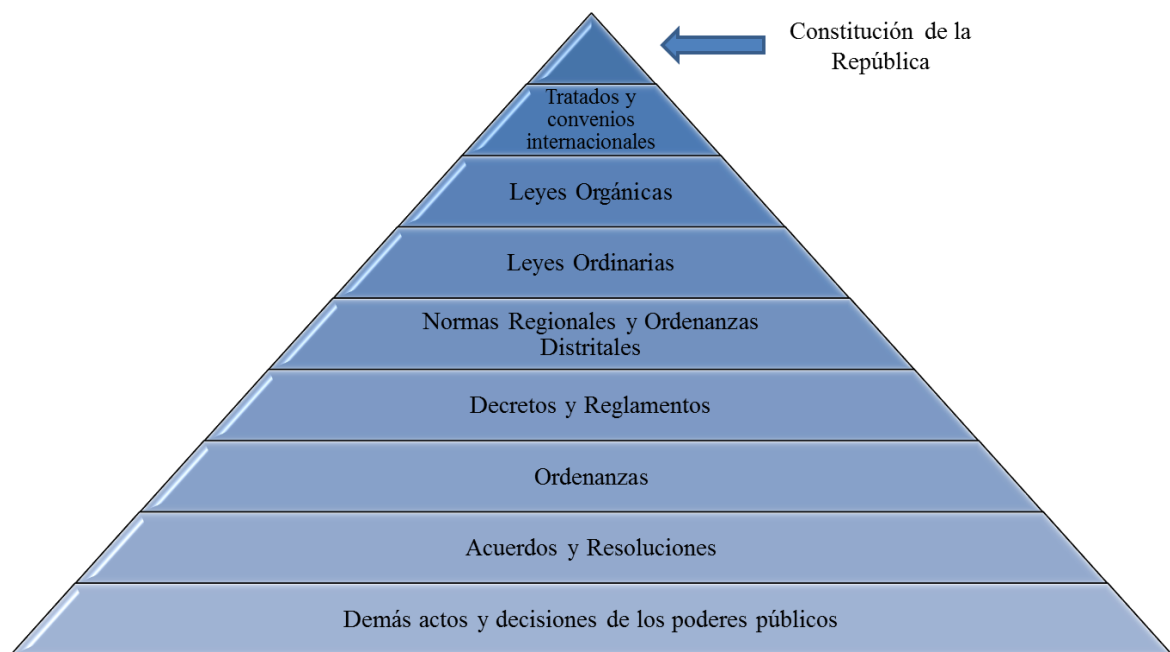


Figura 1: Pirámide de Kelsen aplicable en Ecuador

Fuente: (Asamblea Nacional, 2008)

Cuando existe algún conflicto entre normas, la Corte Constitucional y/ o las autoridades administrativas lo resolverán aplicando la norma de jerarquía superior, a continuación se detallan cada uno de los niveles de la Pirámide de Kelsen:

- **Constitución de la República:** Es la norma suprema que prevalece en el ordenamiento jurídico. Según lo establecido en el artículo 424 de la misma, cualquier norma o acto de poder público debe mantener conformidad con las disposiciones constitucionales; para que no carezca de eficacia jurídica. (Asamblea Nacional, 2008)
- **Tratados y convenios internacionales:** Son instrumentos legales firmados entre países u organismos internacionales en temas referentes a política, comercio, cultura, derechos humanos y limítrofes, que se convierten en ley para las partes y por lo tanto se debe cumplir con ciertas obligaciones establecidas, de conformidad a lo expuesto en el artículo 419 de la Carta Magna existen en casos en los cuales estos tratados o convenios deben ser aprobados por la Asamblea Nacional. (Asamblea Nacional, 2008)
- **Leyes Orgánicas:** Son leyes aprobadas con mayoría absoluta dentro de la Asamblea Nacional que sirven para regular los sectores estratégicos y desarrollan los preceptos constitucionales. El cumplimiento de estas leyes de carácter general obligatorio.

- **Leyes Ordinarias:** Son leyes que norman algunas particularidades pero que no recaen sobre las materias reservadas de una ley orgánica, para su aprobación se requiere la mayoría simple de la Asamblea Nacional.
- **Normas Regionales y Ordenanzas Distritales:** Son normas de carácter general aplicables a una circunscripción territorial.
- **Decretos y Reglamentos:** Según el Estatuto Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva son una declaración unilateral que genera efectos jurídicos generales de forma directa.
- **Ordenanzas:** Son normas jurídicas subordinadas a la Ley que regulan un área determinada, pueden ser dictadas por autoridades civiles y militares.
- **Acuerdos y Resoluciones:** Documentos legales que contienen manifestaciones voluntarias de personas naturales o jurídicas luego de debatir sobre un determinado tema.
- **Demás actos y decisiones de poderes públicos:** Declaraciones unilaterales que producen efectos jurídicos sobre los administrados únicamente.

1.1. LA EMPRESA PÚBLICA, SU ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN

Las Empresas Públicas son creadas por el Estado (central, municipal u otro estrato administrativo) para proveer los servicios públicos y cumplir así con lo dispuesto dentro de la Constitución de la República.

El Estado cumpliendo lo manifestado en el artículo 315 de la Carta Magna constituye empresas públicas para:

- Gestión de sectores estratégicos
- Prestación de servicios públicos
- Aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos
- Desarrollo de otras actividades económicas

La empresa pública se rige por el Derecho Público es por esto que el Gobierno ha emprendido una serie de políticas públicas para fortalecerla, puesto que genera una utilidad no solo económica sino también social, por ende la considera una pieza fundamental para el desarrollo de las industrias aportando efectivamente en la generación de fuentes de empleo y dinamización del mercado.

1.1.1. Antecedentes sobre las Empresas Públicas

Las Empresas Públicas nacen en la edad media y renacentista cuando príncipes de Europa se involucran en actividades de comercio, teniendo un auge significativo con la expropiación de empresas y confiscación de industrias a mediados de los años cuarenta en países como Francia e Inglaterra.

En América Latina, se inició una ola de privatizaciones y nacionalizaciones de industrias en países como Argentina, Brasil y México a finales de los años ochenta e inicio de los noventa.

Las primeras empresas públicas en el país nacen en el año de 1946, teniendo auge a partir de los años 70 con la creación de empresas como Instituto Ecuatoriano de Electrificación - INECEL, Corporación Estatal Petrolera del Ecuador - CEPE, Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones - IETEL, Ecuatoriana de Aviación, Empresa Nacional de Productos Vitales - ENPROVIT, Transportes Navieros Ecuatorianos - TRANSNAVE, Flota Petrolera Ecuatoriana – FLOPEC y demás empresas municipales para la prestación del servicio de suministro de agua potable, manejo de aguas servidas y aguas lluvias. (SENPLADES, 2013)

A partir de los años 90 inicio en el Ecuador una ola de privatización que acabo con las empresas públicas que no habían cumplido con sus obligaciones de creación y generaban altas cargas para el presupuesto estatal.

En telecomunicaciones, la empresa pública IETEL fue reemplazado por la Empresa Estatal de Telecomunicaciones – EMETEL, la cual fue convertida en sociedad anónima en 1995. EMETEL S.A. fue dividida en ANDINATEL S.A encargada de brindar telefonía fija a la Sierra Central y PACIFICTEL S.A. que proporcionaría el servicio al resto del país, regidas por Derecho Privado pero que permanecieron en manos del Estado. En el 2008 por disposición del Gobierno Central se fusionaron y constituyeron la Corporación Nacional de Telecomunicaciones S.A. que pasaría a ser pública a partir del año 2010.

1.1.2. Régimen jurídico vigente para las Empresas Públicas en el Ecuador

La normativa jurídica aplicable a las empresas públicas es la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Publicas (COPFP), la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNC) y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), además de la legislación de derecho público y derecho privado aplicable a cada sector.

De conformidad a lo establecido en la Ley Orgánica de Empresas Públicas, éstas deben ser racionales, transparentes, eficientes, rentables, brindar servicios de calidad pero sobretodo contribuir socialmente, como principios básicos de su accionar.

La LOEP norma los diferentes regímenes de la empresa pública, como es la gestión, el personal, la contratación, el control económico, el funcionamiento y el financiamiento.

La LOEP sobre el talento humano de una Empresa Pública, de manera general establece lo siguiente:

- El Gerente General o su delegado se encargará de la administración del talento humano.
- El Directorio emitirá la normativa interna en la que se regule los mecanismos de ingreso, ascenso, promoción, régimen disciplinario, vacaciones y remuneraciones del talento humano.
- La contratación de personal se realizará a través de procesos de selección que atiendan los requerimientos empresariales de cada cargo y conforme a los principios y políticas de la LOEP, la Codificación del Código del Trabajo y demás leyes que regulan la administración pública. Para los casos

de directivos, asesores y demás personal de libre designación, se aplicarán las resoluciones del Directorio.

- Al menos el 4% del personal deberá ser personal con capacidades especiales acreditado por el Consejo Nacional de Discapacidades, CONADIS.
- El Ministerio de Relaciones Laborales realizará el control ex post de la administración del talento humano y su remuneración.

Cualquier persona que trabaje, preste un servicio o desempeñe un cargo o función dentro de una Empresa Pública se lo conocerá como Servidor Público, que puede ser clasificado de la siguiente manera:

a) Servidores Públicos de Libre Designación y Remoción.- Aquellos que ejercen funciones de dirección, representación, asesoría y en general funciones de confianza;

b) Servidores Públicos de Carrera.- Aquel personal que ejerce funciones administrativas, profesionales, de jefatura, técnicas en sus distintas especialidades y operativas, no son de libre designación y remoción e integran los niveles estructurales de la empresa pública: y,

c) Obreros.- Aquellos definidos como tales por la autoridad competente, aplicando parámetros objetivos y de clasificación técnica, que incluirá dentro de este personal a los cargos de trabajadores que de manera directa formen parte de los procesos operativos, productivos y de especialización industrial de la empresa pública.

Con la finalidad de organizar y ejecutar de manera eficiente la administración de recursos humanos, muchos autores agrupan este proceso en diferentes subsistemas o procesos dinámicos e interactivos entre sí que permiten obtener mayor productividad del talento humano de la empresa logrando así alcanzar las metas y objetivos de la Organización a la que pertenecen.

Según Chiavenato, para la una administración del recurso humano eficaz se debe ver a las personas que pertenecen a la Empresa desde diferentes puntos explicados a continuación:

- Como seres humanos, individuos con sentimientos, habilidades y competencias.
- Como activadores de los recursos de la organización, impulsores activos que dinamizan la empresa para la renovación y competitividad del mundo actual asumiendo cambios y desafíos.

- Como asociadas de la organización, realizando inversiones (tiempo, dedicación, esfuerzo, etc.) que generen una recompensa (salarios justos, incentivos económicos, crecimiento profesional, etc.) que conduzcan al éxito y excelencia a la Empresa.
- Como talentos proveedores de competencias, portadores de características únicas que permitan diferenciarla de la competencia.
- Como capital humano de la organización, siendo los agregadores principales de la inteligencia del negocio.

Desde estas perspectivas, el talento humano contribuirá eficazmente a la consecución de la misión, visión y objetivos de la empresa, a través de compromiso social responsable de convertirla en la mejor empresa con el mejor equipo y proporcionándole competitividad en el mercado.

Los seis procesos básicos para la administración del talento humano según Chiavenato son los siguientes:

- Procesos para integrar personas, permite la incorporación de nuevo personal a la empresa, incluye el reclutamiento y la selección de personal.
(Chiavenato, 2009)

Lo que se busca en este proceso es integrar a la empresa, a las personas idóneas que se adecuen de la mejor manera a las exigencias del puesto, y a la organización como tal, ávidas de aprender nuevos conocimientos y habilidades tratando de esta manera de cubrir las necesidades de la empresa a largo plazo, a través de métodos de filtración y codificación de características deseables que permitan alcanzar las metas y objetivos institucionales.

- Procesos para organizar a las personas, define las actividades que realizará el talento humano dentro de la Organización para la orientación y acompañamiento del desempeño, se incluye el diseño de puestos y la evaluación del desempeño. (Chiavenato, 2009)

Esta colocación de personal responde a modelos orgánicos con una visión sistemática y amplia, que permita una mejora continua con libertad de elección pero respetando las normas que rigen la Organización para ejecutar sus actividades y evaluar su desempeño.

- Procesos para recompensar a las personas, permite el incentivo y satisfacción de necesidades personales, incluye la remuneración, las recompensas y la prestación y servicios sociales. (Chiavenato, 2009)

Es preciso señalar que los seres humanos no trabajan gratis se sienten motivados por una diversa variedad de incentivos, por lo que en este

apartado se deberá manera políticas flexibles que permitan la adaptación a cada individuo considerando la posición que ocupan, el tiempo en la empresa, el desempeño alcanzado y los resultados obtenidos.

- Procesos para desarrollar a las personas, permite la capacitación y formación del recurso humano logrando así su desarrollo profesional y personal a través de la administración del conocimiento y las competencias. (Chiavenato, 2009)

Este proceso permite al talento humano explotar sus potenciales innatos o adquiridos, fundamento básico para el desarrollo personal y organizacional.

El modelo actual del manejo de capacitaciones busca ser un esquema intencional anticipándose a las necesidades de la gente, generando una visión a largo plazo que permita la creatividad y la innovación del aprendizaje continuo.

- Procesos para retener a las personas, crea las condiciones ambientales y psicológicas para el desarrollo de las actividades encomendadas, incluye la cultura organizacional, el clima laboral, la salud y seguridad ocupacional y las relaciones con empleados y sindicatos. (Chiavenato, 2009)

El principal objetivo es mantener al personal satisfecho y por lo tanto motivado para que se pongan la camiseta de la Organización, responden a

procesos complejos, elaborados y flexibles para entender lo que le hace feliz a cada integrante del equipo.

- Procesos para auditar personas, da seguimiento y control de las actividades para verificar cumplimientos, incluye banco de datos y sistemas de información administrativa. (Chiavenato, 2009)

Este proceso supervisa y acompaña la ejecución de acciones y operaciones para alcanzar objetivos, desde una perspectiva moderna esta supervisión se ata a esquemas de autocontrol y flexibilidad que permita confiar en las personas y su comportamiento con poder de decisión dentro de un sistema descentralizado.

Estos subsistemas se encuentran relacionados entre sí, favoreciendo o perjudicando a los demás procesos, sin embargo, es sumamente importante que exista una armonía entre estos, para tratarlos como un todo. En la *Figura 2*, se muestra la correspondencia de los seis procesos básicos antes descritos.

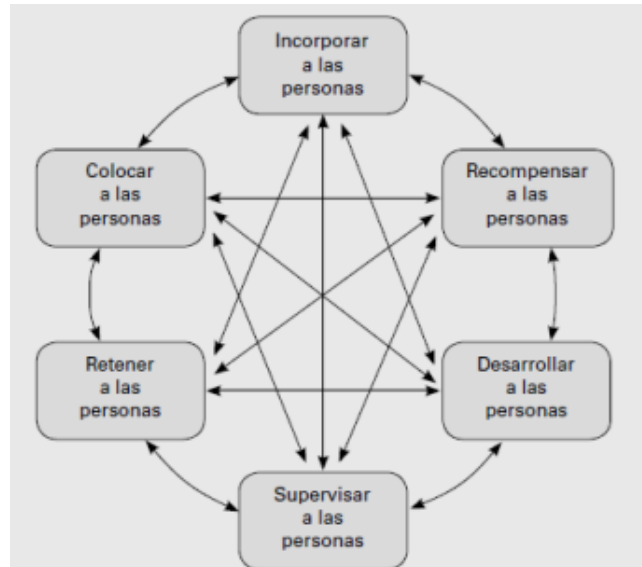


Figura 2. Interrelación de los procesos de administración del talento humano

Fuente: (Chiavenato, 2009)

En este sentido, en el Ecuador dentro del Servicio Público, la Gestión y Administración del Talento Humano está a cargo del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano, mismo que de conformidad a lo establecido en la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano, clasificación de puestos, reclutamiento y selección de personal, formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño. A continuación se describen cada uno de estos subsistemas:

- **Subsistemas de Planificación del Talento Humano:** Permite determinar la situación histórica, actual y futura del Talento Humano para garantizar las necesidades cuantitativas y cualitativas del personal de conformidad a la estructura administrativa (Asamblea Nacional, 2010)

Dentro de este subsistema se deberá observar la creación de puestos, contratos de servicios ocasionales, convenios o contratos de pasantías y prácticas y la supresión de puestos.

- **Subsistema de Clasificación de Puestos:** Analiza, describe, valora y clasifica los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas del Estado. En dicha clasificación se señalará claramente el título de cada puesto, la naturaleza del trabajo, la distribución jerárquica de las funciones y los requerimientos para ocuparlo. (Asamblea Nacional, 2010)

En la mayoría de casos, el Ministerio de Trabajo es quien diseña el subsistema de clasificación de puestos, siendo éste obligatorio en todo nombramiento, contrato ocasional, ascenso, traslado y demás movimientos de personal.

- **Subsistema de Selección de Personal:** Evaluar competitivamente la idoneidad de los postulantes que reúnen los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria. (Asamblea Nacional, 2010)

El ingreso a un puesto público ya sea para nombramientos, contratos ocasionales, ingreso a la carrera administrativa y ascensos se dará a través de un concurso de méritos y oposición abierto.

- **Subsistema de Formación, Capacitación y Desarrollo de Personal:** Se encarga del desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a fin de que los servidores públicos adquieran y actualicen sus conocimientos científicos y de investigación, desarrollen técnicas, valores y habilidades para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir. (Asamblea Nacional, 2010)

A fin de cumplir con este objetivo, el Gobierno central garantizará y financiará la formación y capacitación continua de conformidad a lo establecido en el en el Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos.

- **Subsistema de Evaluación del Desempeño:** Permite medir y mejorar el desempeño organizacional desde la perspectiva institucional y las competencias del talento humano en el ejercicio de las actividades y tareas del cargo. (Asamblea Nacional, 2010)

La evaluación del desempeño se considera como una rendición de cuentas programada y continua para comparar los resultados alcanzados con los esperados por la Institución y así crear una estrategia institucional para optimizar los servicios públicos, siendo más productivos y mejorando la satisfacción de los ciudadanos.

Para cada uno de los subsistemas antes expuestos, el Ministerio de Relaciones Laborales actualmente Ministerio de Trabajo ha expedido la norma técnica respectiva que permite a las Unidades de Administración de Talento Humano con metodologías y procedimientos claros para la ejecución y aplicabilidad de lo establecido en la Ley Orgánica de Servicio Público.

1.2. LA EMPRESA MIXTA, SU ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN

Las Empresas de Economía Mixta son empresas cuyo capital proviene de inversionistas privados o particulares y fondos del Estado, creadas para mejorar el desempeño del Estado en ciertas tareas o sectores a través de la alta habilidad gerencial aportada por la parte privada.

Este tipo de empresas pueden generarse de las siguientes formas:

- Una empresa pública que decide descentralizar su gestión, por lo que permite la privatización de la empresa permitiendo la inyección de capital privado para generar mayor rentabilidad.
- Una empresa privada necesitada de ayuda del sector público para mantenerse en el mercado.
- Una empresa nueva creada para brindar un determinado servicio con aporte conjunto de capital público y privado conocida normalmente como alianzas público – privadas.

Si las partes ya sea los inversionistas particulares o el Estado no influyen en la configuración jurídica o acta de constitución de la otra parte, no se considera una Sociedad Mixta.

El Estado Ecuatoriano de conformidad a lo dispuesto en la Constitución de la República podrá delegar la participación de los sectores estratégicos y servicios públicos a empresas mixtas siempre y cuando éste tenga mayoría accionaria.

De conformidad a lo establecido en la Ley de Compañías, únicamente se pueden constituir Sociedades de Economía Mixta para el desarrollo y fomento de la agricultura y las industrias convenientes a la economía nacional y a la satisfacción de necesidades de orden colectivo; a la prestación de nuevos servicios públicos o al mejoramiento de los ya establecidos.

La característica principal de una empresa de este tipo es la convivencia del interés público dentro de la sociedad privada.

1.2.1. Antecedentes sobre la Empresa Mixta

Las Empresas de Economía Mixta se originaron en Europa teniendo gran apogeo durante la segunda guerra mundial, para la explotación de energía eléctrica, la navegación y el transporte ferroviario.

Los Estados consideran a las Compañías de Economía Mixta como un medio eficaz para alcanzar la promoción y explotación de recursos especialmente naturales del País.

El Gobierno Central en cumplimiento de su continuo objetivo de promover la inversión nacional y extranjera que permita obtener un aporte oportuno a la economía del país en diciembre del año 2015, la Asamblea Nacional expidió la Ley Orgánica de Incentivos para Asociaciones Público-Privadas y la Inversión Extranjera que establece los incentivos específicos para la ejecución de proyectos bajo la modalidad de asociación público-privada y los lineamientos e institucionalidad para su aplicación.

1.2.2. Régimen Jurídico vigente para las Empresas Mixtas en el Ecuador

La normativa jurídica aplicable a las empresas mixtas es la Ley de Compañías, Código Civil, Código de Trabajo, Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), además de la legislación de derecho público y derecho privado aplicable al sector donde se desarrolle la empresa.

Dentro de la Ley Orgánica de Empresa Públicas (LOEP) se establecen claramente los mecanismos asociativos bajo los cuales se podrán constituir sociedades de economía mixta, dejando claro que la empresa pública deberá tener la mayoría accionaria.

Para la selección de los socios privados se realizarán concursos públicos, totalmente transparentes y pegados a la normativa legal vigente para el efecto; dentro de las empresas de economía mixta de conformidad a lo establecido en el artículo 328 de la Carta Magna no existirá el pago de utilidades.

Dentro de la Dirección de estas empresas deberán estar representantes tantos públicos como privados de conformidad a la participación de capital aportado por cada uno, el presidente del Directorio será del sector con mayoría accionaria. La Ley de Compañías definirá las funciones del directorio y gerente general de conformidad al apartado de compañías anónimas.

Sobre la administración del talento humano dentro de este tipo de empresas, la LOEP menciona claramente en su artículo 37, que estarán sujetas a las disposiciones de la LOEP y el Código de Trabajo en lo que corresponda.

Es preciso señalar que el personal que labora en la empresa pública continuará prestando sus servicios en la empresa mixta creada en su lugar, para casos de jubilación, desahucio o despido intempestivo, se mantendrá la antigüedad en la empresa extinguida sumado al tiempo de servicio en la nueva empresa, con los límites previstos en la LOEP.

1.3. LOS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES EN EL ECUADOR

Las grandes necesidades de comunicaciones entre los habitantes del mundo, trajeron consigo la aparición de sistemas para transporte de información a grandes distancias a través de canales seguros en el menor tiempo posible.

A finales del siglo XIX, aparecen los primeros sistemas de telegrafía eléctrica como el sistema morse que conjuntamente con los cables telegráficos submarinos permitieron la comunicación por primera vez la comunicación entre continentes.

A partir de 1876 con el descubrimiento de Graham Bell se inicia la comunicación sin hilos y por teléfonos que conectados a centrales operadas manualmente, para este entonces las telecomunicaciones eran consideradas como un lujo.

Desde entonces comienza un crecimiento constante de la telefonía, encontrando pronta aplicación en ciudades, empresas y negocios, aparecen ya los teléfonos públicos, permitiendo además las llamadas automáticas entre abonados, adicionalmente los teléfonos incorporaban el disco de marcación.

En la década de los 50 se expande ampliamente la red telefónica y se empieza a utilizar las microondas para comunicaciones telefónicas de grandes distancias, además se aumenta las transmisiones simultáneas y los canales telefónicos.

En 1962, aparece lo que hoy conocemos como internet, con la conexión para la comunicación de computadoras conectadas a una red descentralizada, desde ese entonces inicia un serie de descubrimientos e inventos que han permitido la transmisión de texto, datos e imágenes.

En la década de los 80 se inicia una nueva era en las telecomunicaciones con la utilización de la transmisión digital, el incremento del ancho de banda de las conexiones a internet y aparece ya la fibra óptica.

Desde este momento los pasos en la evolución de las telecomunicaciones han sido gigantes y ha existido una revolución hacia la telefonía móvil que permite una comunicación constante sin importar la ubicación geográfica específica.

El mundo actual demanda cada vez más comunicaciones instantáneas a nivel mundial, y se da inicio a la era de un mundo digital totalmente conectado.

Las telecomunicaciones en el Ecuador iniciaron a finales del siglo pasado con una comunicación telegráfica entre Quito y Guayaquil, por medio de alambre. El primer organismo nacional en regular las telecomunicaciones fue la Dirección de Telégrafos, desde ese entonces el sector de las telecomunicaciones ha sido muy dinámico y ha sufrido cambios importantes a nivel de normativa y estructura.

Las telecomunicaciones dentro del país son parte de los sectores estratégicos y sobre el cual el Estado tiene pleno derecho de administración, regulación, control, y gestión, de conformidad a lo establecido en la Constitución de la República.

La Ley Orgánica de Telecomunicaciones (LOT) expedida en febrero del 2015, define un servicio de telecomunicaciones como aquel que es soportado sobre redes de telecomunicaciones para permitir y facilitar la transmisión y recepción de signos, señales, textos, vídeo, imágenes, sonidos o información de cualquier naturaleza, para satisfacer las necesidades de telecomunicaciones de los abonados, clientes, usuarios.

Dentro de los servicios de telecomunicaciones de manera ejemplificativa se encuentran la telefonía fija, servicio móvil avanzado, portador, valor agregado, operadores móviles virtuales.

Adicionalmente, la LOT define servicios de radiocomunicación como aquellos que transmiten, emiten y reciben señales de imagen, sonido, multimedia y datos, a través de estaciones del tipo público, privado o comunitario, con base a lo establecido en la Ley Orgánica de Comunicación. Dentro de estos servicios de señal abierta y por suscripción.

La Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOTEL) es la encargada de emitir las regulaciones, normas técnicas, planes técnicos para la provisión de los servicios de telecomunicaciones según lo dispuesto en la Constitución de la República y las políticas que dicte el Ministerio rector de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información.

A continuación se describirán de manera general cada uno de los servicios de telecomunicaciones y radiodifusión.

1.3.1. Servicios de Telefonía Fija

Los servicios de telefonía fija de conformidad a lo establecido en el Reglamento para la Prestación de Servicios de Telecomunicaciones y Servicios de Radiodifusión por Suscripción, es aquel que conduce tráfico telefónico conmutado a través de equipos terminales que tienen una ubicación geográfica determinada; su acceso puede ser alámbrico e inalámbrico.

Para la prestación de este servicio es necesario el título habilitante de autorización para Empresas Públicas y la concesión para Empresas Privadas, de Economía Mixta y de Economía popular y solidaria.

En el Ecuador, existen aproximadamente 2.437.398 líneas de telefonía fija con una densidad de penetración del servicio de 14.69% de conformidad a las estadísticas presentadas en la página web de ARCOTEL con corte a Marzo 2017.

Las empresas de telecomunicaciones que brindan el servicio de telefonía fija en el país son las mostradas en la *Tabla 1*:

Tabla 1: Operadores de Telefonía Fija

No.	PRESTADOR	TIPO DE EMPRESA
1	CNT EP	Empresa Pública
2	ETAPA EP	Empresa Pública
3	CONECCEL S.A.	Empresa Privada
4	SETEL S.A.	Empresa Privada
5	LINKOTEL S.A.	Empresa Privada
6	LEVEL 3	Empresa Privada

Fuente: (ARCOTEL, 2017)

1.3.2. Servicio Móvil Avanzado

El Servicio Móvil Avanzado es el servicio móvil terrestre que permite toda transmisión, emisión y recepción de signos, señales, escritos, imágenes, sonidos, voz, datos o información de cualquier naturaleza. Los prestadores de

SMA requieren de la asignación de frecuencias esenciales de espectro radioeléctrico. (ARCOTEL, 2016)

Para la prestación de este servicio es necesario el título habilitante de autorización para Empresas Públicas y la concesión para Empresas Privadas, de Economía Mixta y de Economía popular y solidaria.

Este servicio, a Marzo 2017 contaba con 14.971.067 líneas activas en modalidad prepago y pospago a nivel nacional teniendo una penetración de 90.24% según lo indicado por ARCOTEL.

Las empresas que brindan este servicio se muestran en la Tabla 2 expuesta a continuación:

Tabla 2: Operadores del Servicio Móvil Avanzado

No.	PRESTADOR	TIPO DE EMPRESA
1	CNT EP	Empresa Pública
2	CONECCEL S.A.	Empresa Privada
3	OTECCEL S.A.	Empresa Privada

Fuente: (ARCOTEL, 2017)

1.3.3. Servicio Portador

Los Servicios Portadores son los que proporcionan a terceros la capacidad necesaria para la transmisión de señales entre puntos de terminación de red definidos, pueden ser suministrados a través de redes públicas conmutadas o

no conmutadas integradas por medios físicos, ópticos y electromagnéticos.

(ARCOTEL, 2016)

El título habilitante para la prestación de este servicio es el registro en la ARCOTEL. Para la prestación de este servicio se podrán usar uno o más segmentos de su propia red o alquilarla a otro prestador de servicios.

Para Marzo del 2017, existían 3.536 usuarios dentro de estos servicios, y 1.552.095 enlaces a través de los cuales se brinda el servicio portador.

De conformidad a lo registrado en ARCOTEL, en la Tabla 3 se detalla los prestadores de Servicios Portadores en el Ecuador:

Tabla 3: Operadores de Servicios Portadores

No.	PRESTADOR	TIPO DE EMPRESA
1	BROADBAND COMUNICACIONES S.A.	Empresa Privada
2	CELEC EP	Empresa Pública
3	CNT EP.	Empresa Pública
4	CONECEL S.A.	Empresa Privada
5	ECUADORTELECOM S.A.	Empresa Privada
6	EL ROSADO S.A.	Empresa Privada
7	EMPRESA ELÉCTRICA CENTRO SUR C.A.	Empresa Pública
8	ETAPA EP	Empresa Pública
9	GILAUCO S.A.	Empresa Privada
10	GRUPO BRAVCO CIA. LTDA.	Empresa Privada
11	LEVEL 3 ECUADOR LVL T S.A.	Empresa Privada
12	MEGADATOS S.A.	Empresa Privada
13	NEDETEL S.A.	Empresa Privada
14	OTECCEL S.A.	Empresa Privada
15	PUNTONET S.A.	Empresa Privada
16	SETEL S.A.	Empresa Privada

No.	PRESTADOR	TIPO DE EMPRESA
17	SURATEL S.A.	Empresa Privada
18	TELCONET S.A.	Empresa Privada
19	TRANSNEXA S.A.	Empresa Privada
20	UNIVISA S.A.	Empresa Privada
21	ZENIX S.A.	Empresa Privada

Fuente: (ARCOTEL, 2017)

1.3.4. Servicio de Valor Agregado de Internet

Este servicio de acuerdo a la nueva clasificación de servicios de la Ley Orgánica de Telecomunicaciones es denominado como Servicio de Acceso Internet y es el que permite la provisión del acceso a la red mundial Internet, por medio de plataformas y redes de acceso implementadas para tal fin.

A través del título habilitante de Registro se puede brindar el servicio; este servicio puede ser brindado por medio del servicio móvil avanzado, de no ser así podrá utilizar redes físicas o inalámbricas propias, tanto para el establecimiento de conectividad de transporte entre nodos como para enlaces de acceso a clientes, abonados, usuarios.

Existen alrededor de 410 prestadores del Servicio de Acceso a Internet a nivel nacional, sin embargo en la Tabla 4 se muestran los prestadores más significativos de este servicio tomando como referencia la participación de mercado establecida en la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones.

Tabla 4: Operadores del Servicio de Acceso a Internet Representativos

No.	PRESTADOR	TIPO DE EMPRESA
1	CNT EP	Empresa Pública
2	ETAPA EP	Empresa Pública
3	SETEL S.A.	Empresa Privada
4	CONECCEL S.A	Empresa Privada
5	MEGADATOS	Empresa Privada
6	PUNTO NET	Empresa Privada
7	UNIVISA	Empresa Privada
8	TELCONET	Empresa Privada

Fuente: (ARCOTEL, 2017)

1.3.5. Servicio de Audio y Video por Suscripción

El servicio de audio y video por suscripción es aquel que se ofrece a través de sistemas de audio y video por suscripción bajo modalidades de cable físico, televisión codificada terrestre y televisión codificada satelital a un público particular de suscriptores. (ARCOTEL, 2016)

Para la prestación de este servicio es necesario el título habilitante de autorización para Empresas Públicas y un permiso para las Empresas Privadas, de Economía Mixta y de Economía popular y solidaria.

Según las estadísticas publicadas en la ARCOTEL, a marzo 2017 se tenía 1.329.103 suscriptores de este servicio, con una penetración de 30.44%.

En la Tabla 5 se muestra las empresas prestadoras de servicios de audio y video por suscripción más representativas, toda vez que en el país existen alrededor de 250 prestadores incluyendo las cableras locales.

Tabla 5: Operadores de Servicio de Audio y Video por Suscripción Representativos

No.	PRESTADOR	TIPO DE EMPRESA
1	SETEL S.A.	Empresa Privada
2	ETAPA	Empresa Pública
3	CLARO	Empresa Privada
4	UNIVISA	Empresa Privada
5	CNT EP	Empresa Pública
6	DIRECTV	Empresa Privada
7	TVCABLE	Empresa Privada

Fuente: (ARCOTEL, 2017)

Una vez analizados los prestadores de servicios de telecomunicaciones y audio y video por suscripción se puede observar que el Estado en varias ocasiones ha delegado la administración y gestión del sector estratégico de las telecomunicaciones a la iniciativa privada a fin de atender las necesidades de la población en relación al servicio público de telecomunicaciones.

2. CORPORACION NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP

El 14 de enero de 2010, mediante Decreto Ejecutivo No. 218 se creó la Empresa Pública CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP, como persona de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión con domicilio principal en Quito.

La Corporación nace de la fusión de las extintas ANDINATEL S.A., PACIFICTEL S.A. y TELECSA con el objetivo de incrementar su cobertura y unificar los servicios a lo largo del país.

Se encarga de la explotación de los servicios de telecomunicaciones de telefonía fija, servicio móvil avanzado, portador, servicio de valor agregado, cable submarino, troncalizado y televisión codificada por satélite (DTH), así como también está en la capacidad de proveer 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.

La misión de la Corporación es unir a todos los ecuatorianos integrando el país al mundo, mediante la provisión de soluciones de telecomunicaciones innovadoras, con talento humano comprometido y calidad de clase mundial.(CNT EP, 2015)

La visión de CNT EP es 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 EP, 2015)

Los objetivos estratégicos de la CNT EP son los siguientes:

1. Incrementar la cobertura y la base de clientes en todas las líneas de negocio de la empresa.
2. Incrementar el acceso de los ciudadanos a la banda ancha y tecnología de la información y comunicación, tomando en cuenta la planificación territorial.
3. Proveer productos y servicios de telecomunicaciones convergentes, innovadores, de calidad y con excelencia en la atención al cliente.
4. Incrementar la participación de CNT EP como principal proveedor de telecomunicaciones en el Sector Público.
5. Mantener la sostenibilidad financiera de la empresa en el largo plazo.

2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA CNT EP

La Estructura Organizacional de la CNT EP está orientada por procesos desconcentrados y concentrados dependiendo de la naturaleza del proceso, regionalización, segmentación de clientes, desarrollo de canales y convergencia de productos y servicios. (CNT EP, 2015)

Está compuesta por tres niveles detallados a continuación:

1. **Nivel Directivo.-** Este nivel lo conforma el Directorio, responsable de emitir y aprobar políticas, planes resoluciones y normativas tendientes a la planificación, organización y administración de la empresa.

2. **Nivel de Planificación, Administración y Operación Nacional.-** Se encarga de la planificación empresarial, organización interna; y, operación a nivel nacional, enfocado en establecer y dirigir los planes y programas operacionales, comerciales, técnicos y administrativos de la Corporación, permitiendo cumplir con las políticas y objetivos fijados por el Directorio, es el nivel intermediario entre el Directivo y la Operación Local.

Este nivel lo conforman dos subniveles que son:

- **Subnivel de Administración:** Conformado por la Gerencia General, cuya máxima autoridad administrativa es el Gerente General.

- **Subnivel de Planificación y Operación Nacional:** Conformado por las Gerencias de Área de la Gerencia General y las Gerencias Nacionales, poseen competencias a nivel nacional de acuerdo a su ámbito de acción.

- 3. Nivel de Operación Local.-** Se encarga de la ejecución de los procesos de operación de la CNT EP de acuerdo a su jurisdicción.

Este nivel está conformado por siete regiones, cada región es una agrupación de provincias, siendo una de éstas denominada Agencia Regional y las demás Agencias Provinciales.

Las siete regiones con las siguientes:

Región 1: Agencia Regional Uno (1) Imbabura, Agencia Provincial Carchi, Agencia Provincial Esmeraldas y Agencia Provincial Sucumbíos.

Región 2: Agencia Regional Dos (2) Pichincha, Agencia Provincial Orellana y Agencia Provincial Napo.

Región 3: Agencia Regional Tres (3) Tungurahua, Agencia Provincial Cotopaxi, Agencia Provincial Pastaza y Agencia Provincial Chimborazo.

Región 4: Agencia Regional Cuatro (4) Manabí, Agencia Provincial Santo Domingo de los Tsáchilas y Agencia Provincial Galápagos.

Región 5: Agencia Regional Cinco (5) Guayas, Agencia Provincial Santa Elena, Agencia Provincial Los Ríos y Agencia Provincial Bolívar.

Región 6: Agencia Regional Seis (6) Azuay, Agencia Provincial Cañar y Agencia Provincial Morona Santiago.

Región 7: Agencia Regional Siete (7) El Oro, Agencia Provincial Loja y Agencia Provincial Zamora Chinchipe.

A continuación en la *Figura 3* se detalla la estructura organizacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones:

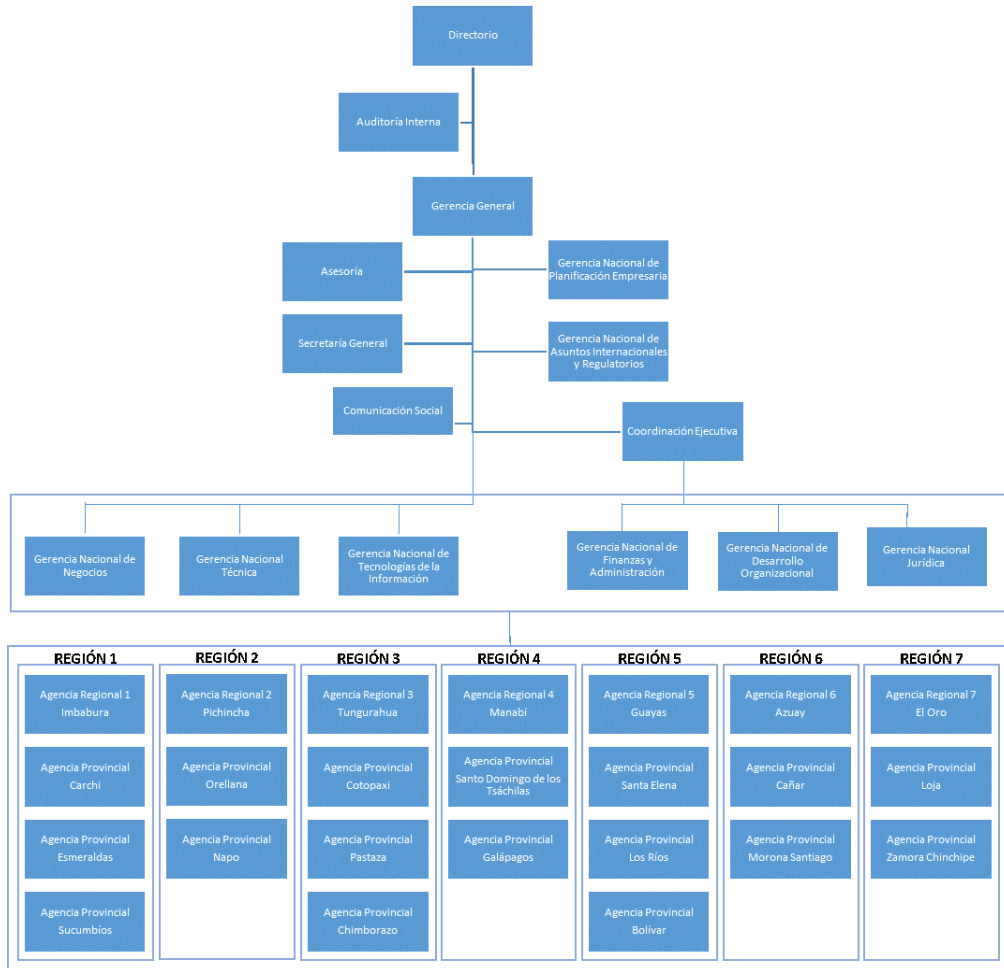


Figura 3: Estructura Organizacional CNT EP

Fuente: (CNT EP, 2015)

Dentro de la estructura según lo establecido en el Reglamento Orgánico Funcional, el Directorio es el encargado de emitir las políticas, planes estratégicos y objetivos para la planificación, organización, gestión y administración de la empresa, además de aprobar el presupuesto de la Corporación, actualmente se encuentra conformado por:

- El Representante de la Empresa Coordinadora de Empresas Públicas, quien lo preside.
- El Ministro de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información o su delegado
- El representante o delegado de la Presidencia de la República del Ecuador.

La Auditoría Interna reporta a la Contraloría General del Estado y realiza el control previo y concurrente de las operaciones de la empresa, se encarga de la ejecución de las auditorías de gestión y exámenes especiales de conformidad al plan anual de auditoría aprobado por la Controlaría.

El Gerente General es el responsable de la gestión y administración de la empresa, reporta directamente al Directorio, es el representante legal, judicial y extrajudicial, cuenta con un Staff de Asesoría como apoyo dentro de las diferentes especialidades requeridas para el cumplimiento de los objetivos empresariales, y una Coordinación Ejecutiva encargada de gestionar y apoyar los requerimientos internos y externos que llegan a la Gerencia General, además de apoyar en la elaboración y socialización de las resoluciones y políticas administrativas expedidas.

La Secretaría General se encarga de la administración de documentos de la Gerencia General y el inspección del manejo de documentos físicos y digitales, adicionalmente serán los secretarios de las Comisiones de Contratación.

La Gerencia de Comunicación Social es responsable de la comunicación interna y externa que permita tener una imagen corporativa intachable y el cumplimiento de los objetivos empresariales.

La Gerencia Nacional de Planificación Empresarial coordinará la elaboración y ejecución del Plan Estratégico Empresarial y el Plan Operativo Anual alineados a las estrategias empresariales.

La Gerencia Nacional de Asuntos Internacionales y Regulatorios es la representante de la Empresa en los Organismos de Regulación y Control del sector, así como también frente a empresas y asociaciones de telecomunicaciones a nivel nacional e internacional, encargándose de temas como competencia, interconexión, conectividad y negocios carrier internacional.

La Gerencia Nacional de Negocios desarrolla oportunidades de negocios a través de la creación de nuevos productos y ofertas que se adapten a las necesidades del mercado y lograr así la generación de ingresos.

La Gerencia Nacional Técnica se encarga del diseño, administración, gestión, implementación, operación y mantenimiento de la red, sistemas y plataformas de telecomunicaciones de la Corporación.

La Gerencia Nacional de Tecnologías de la Información responde a necesidades internas y externas en lo referente a disponibilidad, continuidad, calidad y seguridad de los servicios TI necesarios para la correcta operación de la CNT EP.

La Gerencia Nacional de Finanzas y Administración se encarga de las estrategias financieras y administrativas de los ingresos, además del análisis de costos y evaluación financiera de los proyectos empresariales.

La Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional es la responsable de la administración, desarrollo y planificación del talento humano, sobre esta Gerencia se ahondará más adelante.

La Gerencia Nacional Jurídica da el soporte y asesoramiento legal a todas las áreas de la Empresa.

Las Agencias Regionales y Provinciales, se encargan de administrar, planificar, organizar, controlar y coordinar la gestión de las provincias, ciudades o localidades a su cargo.

2.2. SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES QUE BRINDA LA CNT EP Y SU PARTICIPACIÓN DE MERCADO

El título habilitante que fue otorgado a CNT E.P. en junio del 2011, es una habilitación general como lo prevé la Ley Orgánica de Telecomunicaciones

denominado: “Condiciones Generales para la Prestación de los Servicios de Telecomunicaciones de la CNT EP” y la autorización de los diferentes tipos de servicios prestados por la Empresa Pública, se encuentran incorporados a su título habilitante a través de anexos, como se indica en la Tabla 6:

Tabla 6: Anexos Título Habilitante CNT EP

ANEXOS	TIPO DE SERVICIO PRESTADO
A	Condiciones para la prestación del Servicio de Telefonía Fija.
B	Condiciones de uso y detalle de frecuencias asociadas a los servicios autorizados
C	Definiciones Generales aplicables a todos los servicios autorizados
D	Condiciones para la prestación del Servicio Móvil Avanzado
E	Condiciones para la prestación del Servicio Portador
F	Condiciones para la prestación del Servicio de Valor Agregado
G	Condiciones para la prestación del Servicio de DTH en el continente
I	Condiciones Específicas del Sistema Troncalizado de Uso Reservado
J	Condiciones para la prestación del Servicio de DTH en Galápagos

Fuente:(ARCOTEL & CNT EP, 2011)

Nota: No existe anexo H en el título habilitante

Adicionalmente a los anexos descritos, la Corporación cuenta con el permiso para la provisión de Capacidad de Cable Submarino.

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones comprometida con su deber constitucional de llegar a todos los rincones del país, ha incrementado los servicios de telecomunicaciones a más ecuatorianos, por lo que en los últimos años ha mantenido un crecimiento considerable en la participación de mercado de los diferentes servicios.

Según datos de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOTEL) a marzo 2017, CNT EP con relación a los abonados a los que sirve en los diferentes servicios tiene las siguientes participaciones de mercado:

2.2.1. Servicio de Telefonía Fija

El servicio de telefonía fija ha sido prestado por CNT EP desde sus inicios, y en el cual mantiene la mayor participación en el mercado representando la mayor fuente de ingresos para la Compañía, sin embargo al ser un mercado maduro, a nivel mundial los servicios de telecomunicaciones fijos se encuentran decreciendo, razón por la cual CNT EP mes a mes detecta disminuciones significativas.

En cumplimiento de las obligaciones constitucionales, la Empresa Pública ha llegado a la mayoría de poblaciones a nivel nacional, conectando incluso poblaciones alejadas contribuyendo social y económicamente en el desarrollo del país, sin embargo estas poblaciones no son de interés de los operadores privados pues no existe para ellos un costo/beneficio considerable, esta presencia ha permitido a la CNT EP obtener esta amplia cuota de mercado, tal como se aprecia en la Figura 4:

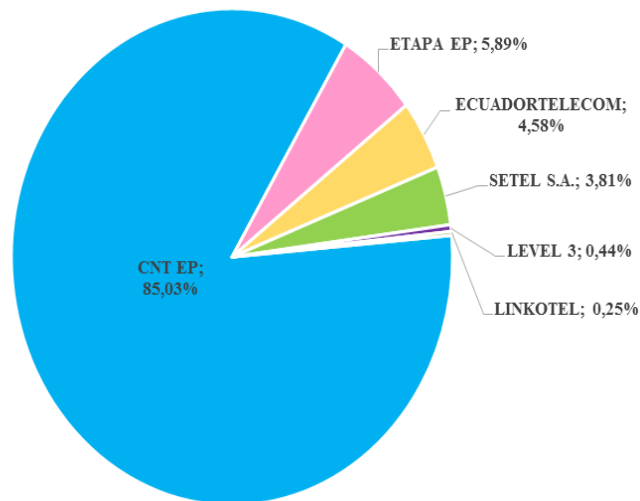


Figura 4: Participación de Mercado Telefonía Fija

Fuente: (ARCOTEL, 2017)

2.2.2. Servicio Móvil Avanzado

El SMA en el Ecuador desde su aparición en 1994 estuvo integrado por un duopolio por cerca de 10 años con una repartición de mercado casi equitativa entre CONECCEL S.A. y OTECEL S.A. En 2003 ingresó el tercer operador al mercado, TELECSA S.A. (actualmente CNT EP), sin lograr tampoco una participación importante en el mercado, pero propiciando un beneficio al consumidor en lo que a tarifas se refiere.

El comportamiento de CNT EP desde su aparición en el mercado de SMA ha sido mínimo sin variaciones importantes manteniendo participaciones de mercado históricas alrededor del 3% según los datos de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, sin embargo al ser el primer operador en brindar servicio de SMA con la tecnología 4G, su número de

líneas activas se incrementó a partir del 2014 tras sus exhaustivas campañas de precios bajos, lo que le permitió al operador público adquirir una mayor cuota de participación del mercado.

Las brechas entre los competidores de este servicio son muy significativas tal como se observa en la Figura 5:

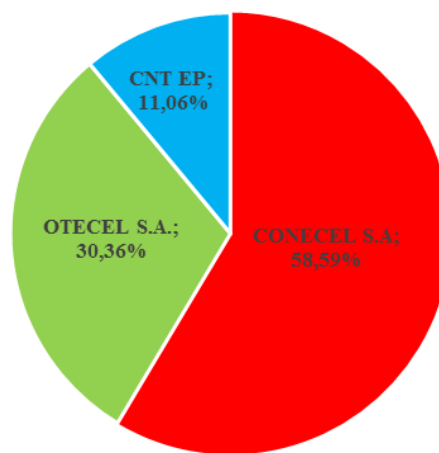


Figura 5: Participación de Mercado Servicio Móvil Avanzado

Fuente: (ARCOTEL, 2017)

2.2.3. Servicio Portador

El amplio despliegue de kilómetros de fibra óptica a nivel nacional ha permitido que la Empresa Pública cuente con la red portadora más grande, proveyendo a operadores de telecomunicaciones de soluciones completas que incluyen el servicio portador más la prestación de servicios como internet y capacidad internacional a través de los cables submarinos con los que cuenta.

En la Figura 6, se muestra la distribución del mercado de servicios portadores con la participación de cada uno de los operadores más representativos.

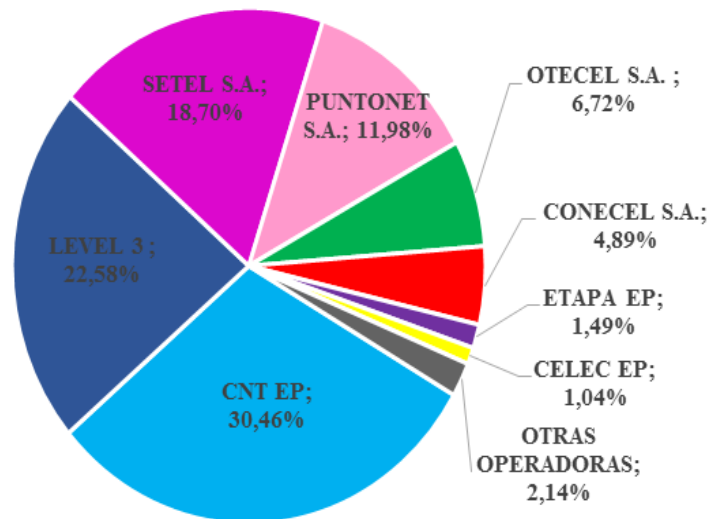


Figura 6: Participación de Mercado Servicio Portador

Fuente: (ARCOTEL, 2017)

2.2.4. Servicio de Acceso a Internet

El servicio de Acceso a Internet, antiguamente conocido como Servicio de Valor Agregado de Internet se encuentra en continuo crecimiento, más aún cuando las condiciones de vida en la actualidad demandan cada vez más de un mundo digitalizado en continua conexión.

La alta penetración de telefonía fija, que es la base para la prestación del servicio de valor agregado de internet, ha permitido a la CNT EP ser un

competidor fuerte en el mercado de este servicio, con una cuota de alrededor del 47% como se evidencia en la Figura 7:

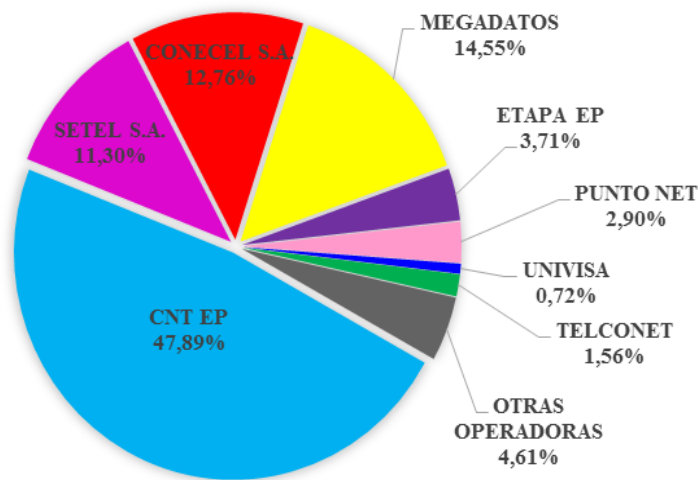


Figura 7: Participación de Mercado Servicio de Acceso a Internet

Fuente: (ARCOTEL, 2017)

2.2.5. Servicio de Audio y Video por Suscripción

El servicio de audio y video por suscripción es un mercado que hasta la actualidad se encuentra en crecimiento, los abonados cada vez demandan más servicios de televisión pagada en lo referente a canales deportivos y películas, no obstante en los últimos meses se ha contraído este mercado por la coyuntura económica del país, así como también la presencia de plataformas de streaming a través de internet como Netflix, Blim, entre otras.

CNT EP ingresa al mercado de televisión pagada desde el 2011, y tras establecer varias estrategias de marketing como precios bajos así como el

lanzamiento de CNT TV en modalidad prepago, ha alcanzado una participación considerable del mercado, siendo actualmente el segundo operador con mayor cuota, tal como se muestra en la Figura 8 siguiente:

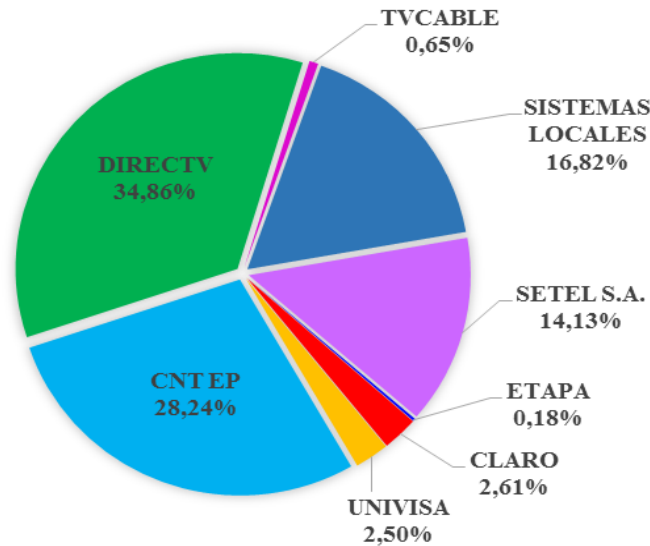


Figura 8: Participación de Mercado Servicio de Audio y Video por suscripción

Fuente: (ARCOTEL, 2017)

De manera general, en este apartado se muestra que la participación de mercado de la Empresa Pública de Telecomunicaciones ha tenido un crecimiento significativo en los últimos años tratando de explotar su ventaja competitiva en todos los mercados que cubre, convirtiéndose en un estabilizador del mercado en la mayoría de casos.

2.3. MAPA DE PROCESOS DE CNT EP BASADO EN ETOM

La CNT EP posee una certificación en la norma ISO 9001 (2001:2008) por lo que promueve un enfoque basado en procesos como un principio del Sistema de Calidad, a fin de generar valor a sus clientes e incrementar su satisfacción.

La administración de procesos dentro de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones toma como referencia la metodología e-TOM, que describe el mapa de Operaciones de Telecomunicaciones Mejorado, desarrollado por la organización Telemanagement Fórum (TM Forum).

eTOM describe los procesos del negocio de un proveedor de servicios de telecomunicaciones de manera tal que todas sus actividades estén basadas en procesos y funcionalidades de sistemas; de esta manera se puede decir que eTOM tiene dos caras: una orientada hacia el negocio, clientes, productos, etcétera, y otra orientada hacia las soluciones, sistemas e implementaciones que apoyan las operaciones del negocio.

Como beneficio inicial del desarrollo de los procesos, está el hecho de que quedan descritos y enmarcados en funcionalidades bien distinguidas e interrelacionadas, aquellas actividades propias de:

- Centro de Atención al Cliente
- Centro de Gestión de Servicios
- Centro de Operaciones de Red

La centralización de las operaciones del negocio según el esquema anterior permite a cualquier empresa de Telecomunicaciones masificar la prestación de los

servicios a bajo costo y con altos estándares de calidad. (Unión Internacional de Telecomunicaciones, 2004)

El modelo de procesos empleado por los proveedores de servicio, sus abastecedores y socios en la industria de las telecomunicaciones basado en eTOM describe todos los procesos empresariales requeridos por un operador y analiza a diferentes niveles de detalle de acuerdo con su relevancia y prioridad para el negocio, su bosquejo esquemático se muestra en la Figura 9:



Figura 9: Modelo de procesos basado en eTOM

Fuente: (CNT EP, 2016)

El mapa de procesos es una representación gráfica de la estructura de procesos, está conformado por niveles y se agrupan de acuerdo a su naturaleza e interacción.

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones cuenta con un mapa de procesos que se descompone en procesos de nivel 0, 1, 2 y 3.

En la Figura 10 se presenta el esquema del mapa de procesos de CNT EP.

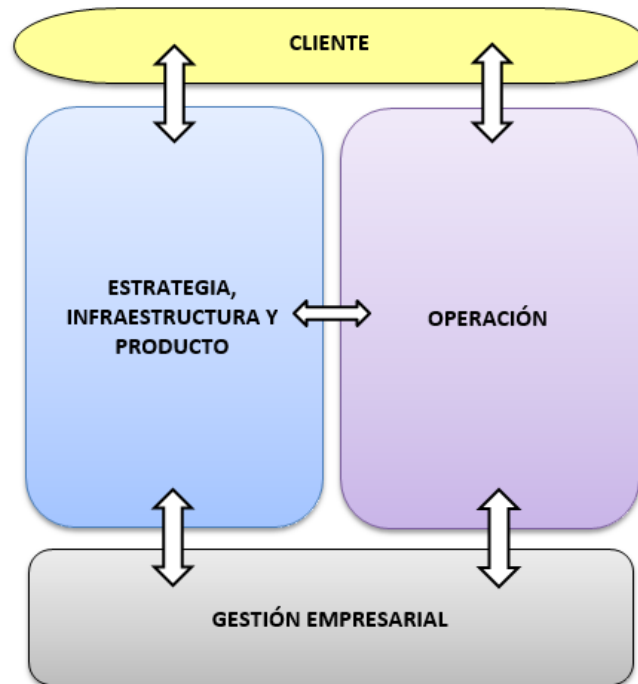


Figura 10: Esquema de Mapa de Procesos de CNT EP

Fuente: (CNT EP, 2016)

Dentro del nivel 0 se encuentran 3 macro procesos que se detallan a continuación:

1. **Estrategia, Infraestructura y Producto.-** Dentro de esta sección se incluye los procesos para el desarrollo y administración de marketing y productos, de servicio, de recurso; y, de la cadena de aprovisionamiento, es decir todos aquellos que desarrollan estrategias y compromisos conexos en la empresa.

Dichos procesos gobiernan y habilitan otros procesos dentro del área de procesos de operaciones.

De conformidad a lo establecido en la metodología eTOM, dentro de infraestructura se incluye la infraestructura operacional y organizacional necesaria para soportar los procesos de marketing, ventas, servicio y cadena de suministro, adicional a la infraestructura de recursos de red y tecnologías de la información que soporta los productos y servicios.

2. **Operaciones.-** Esta área de procesos constituye el core de la empresa incluye todos los procesos operacionales que soportan la gestión y operaciones relacionadas con el cliente y la red, así como todos aquellos que permiten las operaciones directas con el cliente. Estos procesos están ligados al día a día de la empresa y al soporte y preparación para la operación.

En el marco eTOM, la perspectiva de las operaciones incluye también la gestión de ventas y la gestión de las relaciones con el suministrador/asociado.

3. **Gestión Empresarial.-** Estos procesos se relacionan con los procesos de estrategia, infraestructura y producto; y, con los procesos de operaciones, incluyen los procesos básicos para la operación de la empresa, necesarios para explotar y gestionar cualquier negocio de gran tamaño.

Son los encargados de establecer y conseguir los objetivos y metas corporativas estratégicas, así como proporcionar los servicios soporte necesario para todas las áreas de la empresa.

Los macro procesos de Estrategia, Infraestructura y Producto y Operaciones se relacionan directamente con los clientes, mientras que el grupo de Gestión Empresarial sirve de apoyo para los demás procesos.

Los macro procesos de nivel 0 se descomponen en procesos de nivel 1, dentro de la CNT EP se cuenta con 14 procesos en este nivel mostrados en la Figura 11:

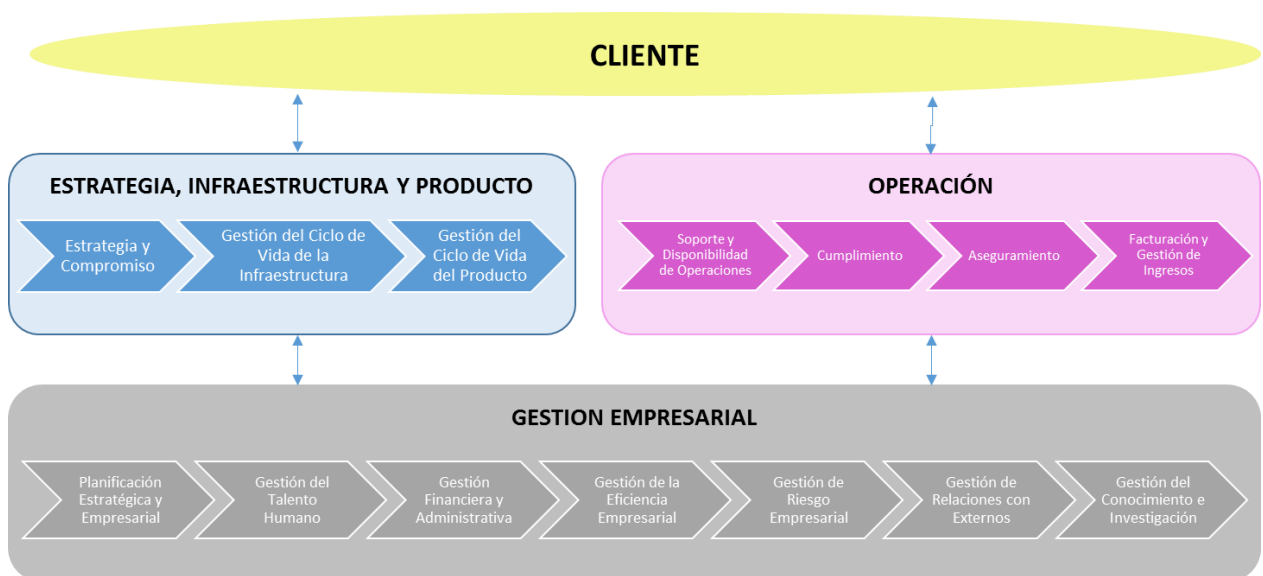


Figura 11: Procesos de Nivel 1

Fuente: (CNT EP, 2016)

De los procesos de nivel 1 se desprenden 83 procesos nivel 2 como se muestra en la Figura 12:

Existen alrededor de 737 procesos de nivel 3 que corresponden a flujos de actividades derivados de los procesos de nivel 2 de la Figura 12.

En la Figura 13 se detalla la interrelación de los procesos de la Empresa dentro del mapa de procesos, a través de los procesos de nivel 1:

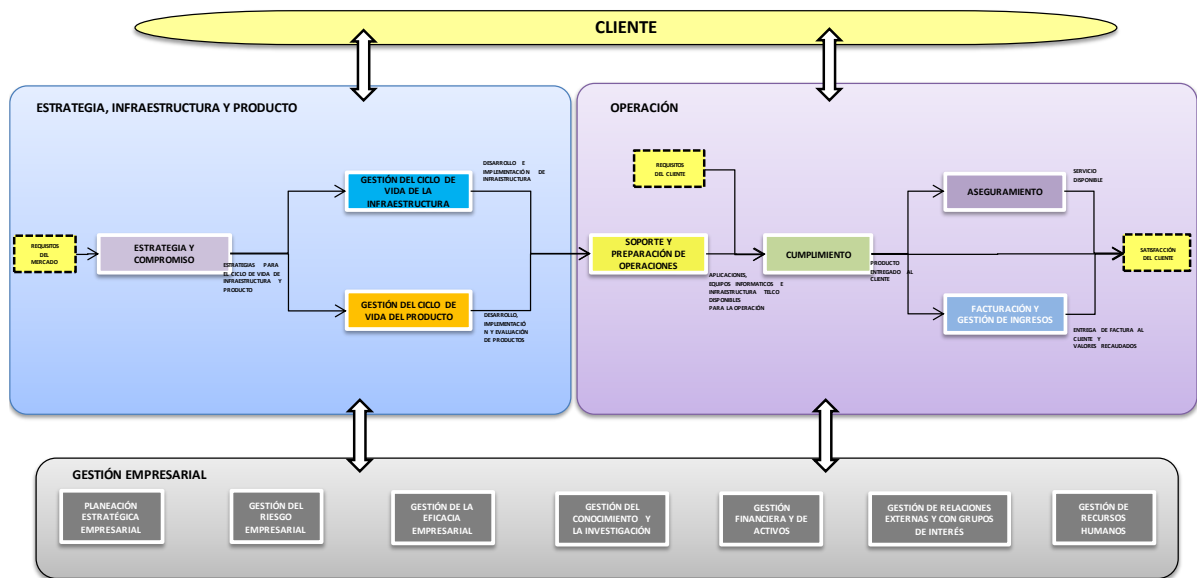


Figura 13: Interrelación Mapa de Procesos CNT EP

Fuente: (CNT EP, 2016)

2.4. SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

La administración, desarrollo y planificación del talento humano dentro de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP se encuentra a cargo de la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional, dicha gerencia está conformada por:

- Gerencia de Calidad, Productividad e Innovación de Procesos, encargada de gestionar y administrar la planificación del talento humano, los modelos organizacionales, gestión de calidad y administración en innovación de procesos siguiendo las estrategias institucionales.
- Gerencia de Desarrollo del Talento Humano, encargada de gestionar y controlar los procesos relacionados con la selección, formación y evaluación del desempeño del personal, para el cumplimiento de objetivos empresariales.
- Gerencia de Administración del Talento Humano, se encarga de procesos administrativos como clasificación de puestos, remuneraciones, vacaciones, licencias, régimen disciplinario y bienestar laboral.

Esta estructura garantiza una gestión adecuada y eficiente del recurso humano de CNT EP a nivel nacional. A marzo 2017, existen 8.674 empleados, de los cuales un 75% cuentan con nombramientos permanentes como resultado de concursos de méritos y oposición y un 25% corresponden a contratos de servicios ocasionales.

2.5. PROCESO DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO

El desempeño del talento humano en una empresa es de suma importancia dentro del desarrollo y crecimiento, es por ello que para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones sus empleados son activos de información fundamentales,

razón por la cual han procurado mejorar su desempeño a través de su proceso de desarrollo de talento humano a cargo de la Gerencia de Desarrollo de Talento Humano.

El mencionado proceso se encuentra ubicado en el mapa de procesos como se muestra en la Figura 14:



Figura 14: Ubicación del Proceso de Desarrollo de Talento Humano

Fuente: (CNT EP, 2016)

La misión de este proceso es gestionar y controlar el desarrollo de talento humano principalmente en lo relacionado con: reclutamiento y selección de personal, formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño de manera integral en la estructura de la empresa, así como encargarse de los planes y

sistemas de gestión de talento humano encaminados al desarrollo y optimización del personal para el cumplimiento de los objetivos empresariales. (CNT EP, 2015)

El proceso de Desarrollo de Talento Humano corresponde a un proceso nivel 2 que cuenta con 13 procesos de nivel 3 que se interrelacionan de conformidad al flujograma de la Figura 15:

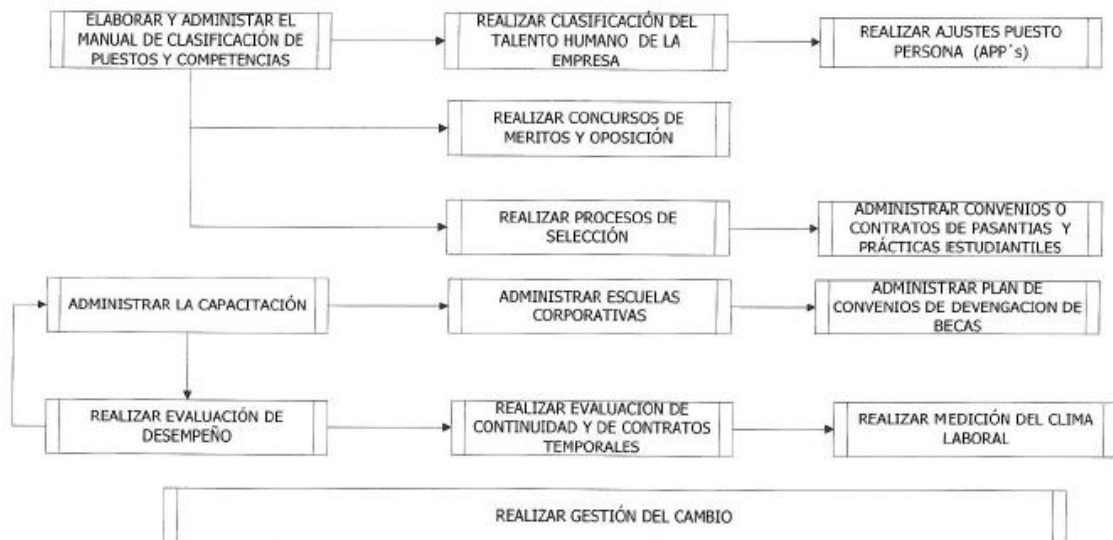


Figura 15: Flujograma del Proceso Desarrollo de Talento Humano

Fuente: (CNT EP, 2016)

El responsable del proceso es la Gerencia de Desarrollo de Talento Humano, que se encuentra formada por 4 jefaturas mostradas en la Figura 16, y quienes se encargan de los procesos nivel 3 mostrados en la Figura 15:

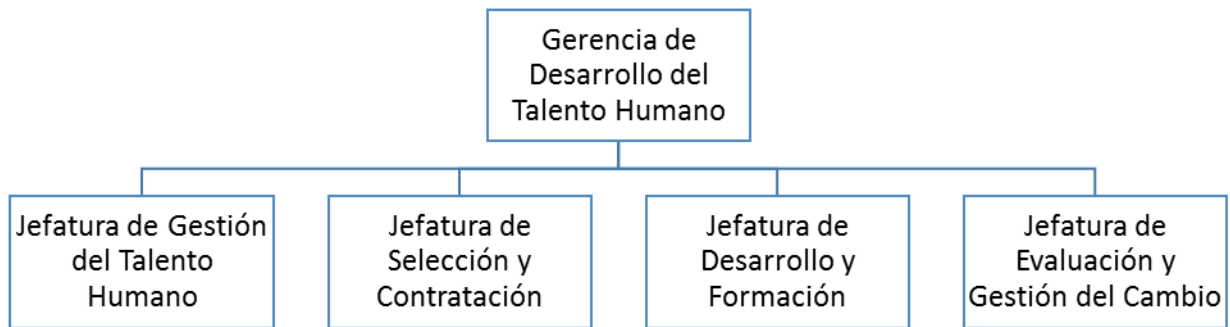


Figura 16: Estructura Gerencia de Desarrollo del Talento Humano

Fuente: (CNT EP, 2015)

2.6. CARACTERIZACIÓN Y MODELAMIENTO DEL PROCESO DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO

La caracterización de un proceso identifica las características principales, los factores que intervienen y que se deben controlar dentro del mismo y los rasgos que permiten diferenciar a dicho proceso.

En la CNT EP para la caracterización de los procesos se establecen fichas en las que se incluyen datos informativos como fecha de creación, versión, nivel en el mapa de procesos, descripción, responsable, entradas, salidas, controles, recursos e indicadores. En la Figura 17 se muestra la caracterización del proceso de Desarrollo del Talento Humano:

ENTRADAS		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		SALIDAS			
<p>NIVEL 0: GESTIÓN EMPRESARIAL</p> <p>NIVEL 1: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</p> <p>NIVEL 2: DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO</p> <p>DEFINICIÓN: Procesos para gestionar y controlar los procesos de desarrollo de talento humano principalmente los relacionados con: reclutamiento y selección de personal, formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño de manera integral en la estructura de la empresa, así como encargarse de los planes y sistemas de gestión de talento humano enfocados al desarrollo y optimización del personal para el cumplimiento de los objetivos empresariales.</p> <p>RESPONSABLE DEL PROCESO: GERENCIA DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO</p>		DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO		<p>Manual de Clasificación de Puestos y Competencias. Matriz de cantidad de personal fijo y temporal actualizado (Head Count). Ajuste puesto persona aplicado. Modelo de profesionalización aplicado. Reporte consolidado de ingresos de personal. Procesos de Selección y Contratación de Personal Plan Anual de Capacitación Evaluación de Desempeño</p>			
CONTROLES		RECURSOS		INDICADORES		FIRMAS	
<p>Reglamento de Gestión del Talento Humano. Reglamento Orgánico Funcional. Metodologías de evaluación del desempeño. Modelos de gestión de competencias Diccionario de competencias actualizado. Manual de Clasificación de Puestos y Competencias. Modelo de profesionalización. Instructivo de Apelación a los resultados de la evaluación del desempeño. Instructivo de Selección y Contratación. Instructivo de Desarrollo y Formación. Procedimiento para la Administración del Head Count. Modelo de Planificación del Talento Humano. Campañas de comunicación y lenguaje organizacional en el ámbito de su competencia. Modelos de campañas de comunicación y lenguaje organizacional en el ámbito de su competencia.</p>		<p>Base de datos de los Sistemas Transaccionales de la CNT E.P. Información de Plataformas Tecnológicas y Técnicas de telecomunicaciones, televisión y de valor agregado Herramientas informáticas Información entregada por las áreas responsables de los procesos de la CNT EP Recurso Humano</p>		<p>Empleabilidad Evaluación de desempeño del personal: Nivel de Clima Laboral Tiempo de respuesta Procesos d Selección y Contratación Satisfacción del Cliente % de funcionarios capacitados % Ejecución presupuestaria de capacitación</p>		<p>_____</p> <p>Responsable del Proceso</p>	

Figura 17: Caracterización del Proceso de Desarrollo de Talento Humano

Fuente: (CNT EP, 2016)

3. PROCESO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN CNT EP.

Conscientes de que un adecuado desarrollo del talento humano tiene una repercusión directa en el negocio, el proceso de Desarrollo de Talento Humano busca mejorar la operatividad de la Empresa buscando crear activos que generen valor y contribuyan a una productividad eficiente y eficaz, a través del desarrollo, gestión y planificación de este recurso.

Para la consecución de este objetivo la Gerencia de Desarrollo del Talento Humano cuenta con 4 jefaturas, mismas que se describen a continuación:

- Jefatura de Gestión del Talento Humano, se encargará de realizar las actividades para contar con el manual de clasificación de puestos y competencias, modelo de gestión de competencias, head count, ajuste puesto persona, movimientos de personal, clasificación del régimen laboral y acciones de personal.
- Jefatura de Selección y Contratación, tiene como responsabilidad la realización de los procesos de selección por cada vacante, reportes de ingresos de personal,

- firma de los convenios de confidencialidad y el file del talento humano que se integra a la Corporación.
- Jefatura de Desarrollo y Formación, tendrá como función la creación del plan de capacitación y presupuesto a nivel nacional, plan de monitoreo y seguimiento de capacitaciones, inducción del nuevo personal, informes de resultados de escuelas corporativas, de ejecución de devengación de convenios y becas y de pagos a proveedores e instructores internos.
- Jefatura de Evaluación y Gestión del Cambio, será la encargada de establecer las metodología de evaluación del desempeño y su ejecución, evaluación de clima laboral y plan de acción de los resultados obtenidos y la comunicación de la cultura organizacional relacionada con el talento humano.

Las actividades de las mencionadas jefaturas, son el resultado de 13 procesos de nivel 3 que se analizaran en el siguiente acápite.

En la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, los procesos de nivel 3 son descritos a través de flujogramas de actividades, con sus respectivos responsables y documentos resultantes de cada una de las tareas.

3.1. ANÁLISIS ACTUAL DEL PROCESO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN CNT EP.

El proceso de Desarrollo de Talento Humano, corresponde a un proceso de nivel 2, con los siguientes procesos de nivel 3:

3.1.1. Clasificación del Talento Humano de la Empresa

Este proceso analiza y describe la estructura de puestos en base a las áreas y procesos operativos de CNT EP, definiendo los roles, atribuciones y responsabilidades de cada cargo así como también los grupos ocupacionales de conformidad a lo establecido por el Ministerio de Trabajo en sus normas técnicas, a fin de garantizar oportunidades igualitarias de ingreso, desarrollo de carrera y remuneración.

La Jefatura de Gestión de Talento Humano es la responsable de dicho proceso, el flujograma de actividades se detallan en el Anexo 1.

3.1.2. Manual de Clasificación de Puestos y Competencias

Proceso mediante el cual se genera un documento de carácter técnico que contiene la estructura de puestos, la descripción de tareas y el levantamiento del perfil duro (instrucción formal, experiencia y capacitación) y perfil blando (competencias y actividades) necesarias para ocupar dicho puesto.

La Jefatura de Gestión de Talento Humano es la responsable de la ejecución del mencionado proceso, el flujograma de actividades se detallan en el Anexo 1.

3.1.3. Concursos de Méritos y Oposición

Este proceso valida la existencia de la vacante al cargo, elabora la base del concurso, realiza el proceso de selección dentro del cronograma planteado a fin de elegir a la persona más idónea que cumpla con todos los requisitos del perfil del puesto de una posición fija dentro de CNT EP, una vez superado el periodo de prueba se emitirá el nombramiento definitivo. Dentro del proceso se sustenta las apelaciones presentadas por los candidatos si las hubiera.

La Jefatura responsable de la ejecución de este proceso es la de Selección y Contratación, el flujograma de actividades se detallan en el Anexo 1.

3.1.4. Procesos de Selección

Los procesos de selección permiten a la Jefatura de Selección y Contratación cubrir vacantes temporales de la Corporación generadas por Proyectos de Inversión, Operación, Campañas Comerciales o algún imprevisto en la planificación empresarial. Estas posiciones son vinculadas a la empresa a través de contratos de servicios ocasionales que siguen las normas establecidas por el Ministerio de Trabajo en cuanto al tiempo de duración.

En el Anexo 1 se detalla el flujograma de actividades.

3.1.5. Ajustes Puesto Persona

Este proceso se encuentra a cargo de la Jefatura de Gestión de Talento Humano, se encarga de revisar el perfil duro y el perfil blando con los respectivos documentos de soporte siempre que existe una modificación o un cambio de estructura en la CNT EP.

El flujograma de actividades se encuentra en el Anexo 1.

3.1.6. Convenios o Contratos de Pasantías y Prácticas Estudiantiles

Para este proceso se puede tener dos modalidades, mismas que se describen a continuación:

- **Contratos de Pasantías:** se realiza con estudiantes de institutos, universidades y escuelas politécnicas por un tiempo de hasta 6 meses con un reconocimiento económico.
- **Prácticas Estudiantiles:** se realiza con instituciones de educación secundaria por un tiempo de hasta 60 días no existe remuneración.

La Jefatura de Selección y Contratación es la encargada de administrar dichos convenios o contratos de conformidad a los requerimientos de las áreas internas, el detalle de actividades se encuentra en el Anexo 1.

3.1.7. Capacitación

Este proceso permite a la CNT EP contar con un Plan de Desarrollo y Formación acorde a las necesidades y requerimientos del personal de las diferentes áreas contribuyendo así el desarrollo o potenciación de los conocimientos y/o

habilidades específicas del cargo buscando maximizar la eficiencia y productividad.

Dentro del proceso, la Jefatura de Desarrollo y Formación realiza la contratación de los instructores externos, o selección de los instructores internos así como también la ejecución y evaluación de los programas de capacitación, las actividades detalladas de este proceso se adjuntan en el Anexo 1.

3.1.8. Escuelas Corporativas

Cuando existe la necesidad de programas de capacitación recurrente sobre temas particulares se crean las Escuelas Corporativas, este proceso coordina y ejecuta los programas de capacitación así como también la contratación de los instructores externos, o selección de los instructores internos que se adaptan al perfil necesario para cumplir con los objetivos de formación.

La Jefatura de Desarrollo y Formación será la encargada de la ejecución de las actividades del proceso tal como se detalla en el Anexo 1.

3.1.9. Plan de Convenios de devengación de Becas

La Jefatura de Desarrollo y Formación se encarga de evaluar los posibles candidatos de eventos de desarrollo y formación, una vez aprobados los mismos deberán suscribir un contrato donde se establecen derechos, garantías y sanciones a las que se somete el beneficiario, así como también su compromiso de replicar los conocimientos adquiridos a otro personal interno.

En el Anexo 1 se detalla el flujograma de actividades de este proceso.

3.1.10. Evaluación de Continuidad y de Contratos temporales

La evaluación de continuidad y de contratos temporales se realiza a todos los servidores u obreros que tienen un contrato de servicios ocasionales o tengan un nombramiento provisional producto de un concurso de méritos y oposición que se encuentren dentro de los 90 días del período de prueba, a fin de analizar su continuidad en la Empresa una vez que cumplan con el puntaje mínimo requerido.

La Jefatura de Evaluación del Desempeño y Gestión del Cambio es la responsable del proceso de conformidad a lo establecido en el flujograma de actividades del Anexo 1.

3.1.11. Evaluación de Desempeño

La evaluación del desempeño se realiza en base a la Norma Técnica de Evaluación, en la cual se establece 2 tipos de evaluación: la evaluación anual a todos los colaboradores y la evaluación del período prueba. En estas evaluaciones se mide el comportamiento del trabajador en base al perfil del cargo, además de evaluar 5 competencias generales que son el trabajo en equipo, integridad, comunicación, enfoque a resultados y orientación al servicio. Las competencias específicas a evaluar se establecen de acuerdo al grupo ocupacional que pertenece el colaborador.

Para dicha evaluación se utiliza una escala de Likert que va desde el 1 al 5, siendo el 1 el más bajo. La parte más importante de la evaluación de desempeño se centra en la realimentación que los colaboradores tienen por parte de sus jefes inmediatos después de este proceso, es importante mencionar que los trabajadores con un puntaje menor a 77 puntos, inician su desvinculación a través de procesos de visto bueno.

La Jefatura de Evaluación del Desempeño y Gestión del Cambio es la responsable del proceso y su realización de conformidad a lo establecido en el flujograma de actividades del Anexo 1.

3.1.12. Evaluación del Clima Laboral

La medición del clima laboral permite conocer la percepción del entorno que se genera en la organización en un momento determinado, de conformidad a los factores comportamentales fijados por la Corporación. La metodología utilizada toma una muestra representativa con un nivel de confianza de 98.5%.

El clima laboral identifica la actitud de la gente en base a la organización, dando evidencias claras sobre si los cambios a nivel de cultura organizacional han dado resultado.

La jefatura responsable del proceso es la de Evaluación del Desempeño y Gestión del Cambio, en el Anexo 1 se detalla las actividades que se realizan en el proceso.

3.1.13. Gestión del Cambio

La Gestión del Cambio consiste en planificar, aplicar, medir y monitorear las acciones de gestión del factor humano en los proyectos de cambio, aumentando así las posibilidades de éxito.

La CNT EP maneja la cultura organizacional, el clima y la calidad del servicio en base a las emociones de los colaboradores, las competencias de adaptación de habilidades blandas, buscando una experiencia vivencial a través de campañas, talleres y charlas.

El Modelo de Gestión del Cambio pretende fortalecer las competencias de los colaboradores hacia una cultura de servicio para brindar una verdadera experiencia de satisfacción a los clientes.

La Jefatura de Evaluación del Desempeño y Gestión del Cambio es la responsable del cumplimiento de las actividades del proceso detalladas en el Anexo 1.

3.2. METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS POTENCIALES

La transición de CNT EP a empresa mixta, trae consigo algunos impactos dentro de todas las áreas de la empresa, sin embargo en este apartado se analizará únicamente los impactos asociados a los subsistemas de talento humano descritos en el capítulo 2 numeral 2.1.2.

Un riesgo es el nivel de la exposición a la incertidumbre de que una amenaza aproveche una vulnerabilidad provocando una consecuencia dentro de la Organización, razón por la cual la empresa debe entender y manejar efectivamente dichos riesgos para ejecutar estrategias que le permitan realizar una transición controlada.

Los riesgos se componen de tres elementos que son un evento, una probabilidad de ocurrencia de este y su consecuencia, por lo que, es necesario establecer un mecanismo que permita minimizar el impacto que se produciría sobre la consecución de los objetivos planteados.

La gestión de riesgos es un proceso sistemático que consiste en detectar, analizar y responder de manera adecuada a los riesgos identificados. Su objetivo es maximizar las probabilidades y consecuencias de eventos positivos y minimizar las probabilidades y consecuencias de eventos adversos a los objetivos planteados.

Para que la gestión de riesgos sea efectiva, se requiere de una planificación previa la cual consiste en establecer un procedimiento que permita identificar cada actividad a realizarse, basada principalmente en:

- **Identificación de los riesgos:** Consiste en determinar cada uno de los peligros que pueden afectar la consecución de los objetivos planteados y documentarlos junto con sus características.
- **Evaluación de riesgos:** La evaluación es un procedimiento de calificación del riesgo para establecer cualitativa y cuantitativamente una valoración de impacto en la ocurrencia del mismo.

El análisis cualitativo prioriza los riesgos para una acción futura a través de la evaluación combinada de la probabilidad de ocurrencia y su impacto, reduciendo así el nivel de incertidumbre y permitiendo enfocarse en los riesgos categorizados como altos.

- **Planificación de la respuesta a los riesgos:** Se basa en desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las posibles amenazas para conseguir los objetivos.
- **Controlar los riesgos:** Este proceso implementa planes de respuesta a riesgos, los rastrea, monitorea en busca de riesgos residuales, identifica nuevos riesgos y evalúa la efectividad de los procesos de gestión de riesgos.

La metodología a seguir se detalla a continuación:

- **Identificación de Riesgos**

Se identificarán los posibles riesgos positivos y negativos que puedan afectar significativamente al proceso de Desarrollo del Talento Humano, estos riesgos se determinarán por cada uno de los subsistemas del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano conformado por los subsistemas de planificación del talento humano, clasificación de puestos, reclutamiento y

selección de personal, formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño.

Las herramientas más utilizadas para la identificación de riesgos de conformidad al (Project Management Institute, 2013) se enlistan a continuación:

- Revisiones de documentación
- Técnicas de recopilación de información como lluvia de ideas, técnicas de Delphi, entrevistas, análisis de causa raíz.
- Análisis con lista de verificación
- Análisis de supuestos
- Técnicas de Diagramación como diagramas de causa efecto, diagramas de flujos de procesos y sistemas, diagrama de influencias.
- Análisis FODA
- Análisis de Causa- Efecto
- Juicio de Expertos

Para este caso particular, a través de la generación de una matriz FODA se identificarán los riesgos positivos y negativos, para estos últimos, se realizará un análisis causa – efecto lo que permitirá identificar las acciones a ejecutarse sobre cada uno.

La combinación de los elementos de la matriz FODA tal como se muestra en la Tabla 7 permitirá obtener los riesgos, desafíos, limitaciones y potencialidades del proceso de transición encontradas con esta herramienta:

Tabla 7: Combinación Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	POTENCIALIDADES	DESAFÍOS
AMENAZAS	RIESGOS	LIMITACIONES

Fuente: (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

Para cada riesgo positivo (potencialidad) identificado en la matriz FODA se considerará un plan de acción para potenciar y aprovechar cada situación.

Cada riesgo negativo se clasificará de acuerdo a las siguientes categorías:

- **Interno.-** Proveniente de un factor sobre el cual la organización tiene control.
- **Externo.-** Se considera proveniente de un factor no controlado por la organización.

- **Evaluación de Riesgos**

- **Análisis Cualitativo**

Se utilizará la matriz de probabilidad e impacto para lo cual se utilizarán las escalas de ponderación mostradas en la

Tabla 8 y Tabla 9, definiéndose distintos niveles de probabilidad e impacto siguiendo los lineamientos establecidos en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Project Management Institute, 2013) a fin de determinar el grado de afectación del impacto y la probabilidad de ocurrencia del mismo:

Tabla 8: Valoración de Probabilidad

PROBABILIDAD	DEFINICIÓN	VALORACIÓN
ALTA	Casi seguro que ocurra. Es muy probable que suceda.	0,5
MODERADA	Probablemente suceda. La mitad de las veces ocurrirá.	0,3
BAJA	Es muy baja la posibilidad de que suceda. Casi nunca sucederá.	0,1

Fuente: (Project Management Institute, 2013)

Tabla 9: Valoración de Impacto

IMPACTO	DEFINICIÓN	VALORACIÓN
ALTO	Las consecuencias generan alto impacto.	5
MODERADO	Las consecuencias generan impacto moderado.	3
BAJO	Las consecuencias generan bajo impacto.	1

Fuente: (Project Management Institute, 2013)

A cada riesgo identificado se calificará con las escalas mencionadas en la Tabla 8 y Tabla 9 antes detalladas.

La matriz de valoración de los riesgos permite ligar la probabilidad de ocurrencia con el impacto sobre la base de los objetivos empresariales se definirá de conformidad a los valores obtenidos en la Tabla 10:

Tabla 10: Matriz de Valoración de Riesgos

RIESGO= IMPACTO x PROBABILIDAD	ALTA PROBABILIDAD	MODERADA PROBABILIDAD	BAJA PROBABILIDAD
ALTO IMPACTO	RIESGO ALTO $5 \times 0.5 = 2.5$	RIESGO ALTO $3 \times 0.5 = 1.5$	RIESGO BAJO $1 \times 0.5 = 0.5$
MODERADO IMPACTO	RIESGO ALTO $5 \times 0.3 = 1.5$	RIESGO MEDIO $3 \times 0.3 = 0.9$	RIESGO BAJO $1 \times 0.3 = 0.3$
BAJO IMPACTO	RIESGO BAJO $5 \times 0.1 = 0.5$	RIESGO BAJO $3 \times 0.1 = 0.3$	RIESGO BAJO $1 \times 0.1 = 0.1$

Fuente: (Project Management Institute, 2013)

Se identificarán los elementos con riesgo alto, moderado y bajo con la finalidad de establecer las acciones a tomar a través de un Plan de Gestión.

- **Plan de Gestión de Riesgos**

El plan de Gestión de Riesgos permitirá describir las estrategias para enfrentarlos, estas estrategias estarán orientadas en las siguientes acciones:

Riesgos Negativos o Amenazas:

- **Evitarlos**

Toma de decisiones para no enfrentar un riesgo.

- **Transferirlos**

Si el riesgo es inevitable, se evaluará la opción de transferirlo para que el impacto no se produzca sobre la organización.

- **Mitigarlos**

Si el riesgo es inevitable y no puede transferirse, se establecerán acciones que permitan reducir su impacto dentro de los procesos organizacionales.

Riesgos Positivos u Oportunidades:

- **Explotarlos**

Aprovechar los recursos de talento humano, materiales, financieros, etc.

- **Compartirlos**

Si el riesgo es beneficioso, pueden generarse alianzas estratégicas para aprovecharlo mejor.

- **Mejorarlos**

Aumenta el tamaño de la oportunidad al aumentar las probabilidades de ocurrencia o impactos positivos.

3.2.1. Identificación de riesgos potenciales dentro del proceso de Desarrollo del Talento Humano derivados de la transición de CNT EP a empresa mixta

A fin de identificar los posibles riesgos positivos y negativos derivados de la transición de empresa pública a empresa mixta se realiza un análisis FODA y de causa – efecto respectivamente, los cuales permitirán un diagnóstico acertado del proceso de Desarrollo del Talento Humano.

3.2.2. Análisis FODA sobre la transición de empresa pública a empresa de economía mixta

El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas FODA, permite obtener los principales riesgos positivos que deberán ser aprovechados en beneficio del proceso de transición de empresa pública a empresa de economía mixta; la *Tabla 11* a continuación, muestra el análisis interno y externo:

Tabla 11: Análisis de factores internos y externos de una Empresa Mixta

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> – Incremento de portafolio de productos, mayores productos y servicios – Procesos ágiles – Reducción de requisitos de vinculación del personal – Experticia del operador privado en el conocimiento del mercado – Incremento de liquidez 	<ul style="list-style-type: none"> – Incertidumbre al proceso de cambio – Comunicación deficiente – Desconfianza en nuevos procesos – Reducción de personal – Reducción de Escala Salarial

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio en la forma de prestación de servicios - Incentivos tributarios - Exoneración de derechos fiscales y municipales 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio en las políticas empresariales - Dificil gobernabilidad - Falta de normativa específica para empresas mixtas - Imposiciones y restricciones gubernamentales - Expropiación en cualquier momento del capital privado

Fuente: (Thompson et al., 2012)

En la Tabla 12 se muestran las interrelaciones entre fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas, las cuales permitirán identificar los posibles riesgos positivos, los cuales podrán ser explotados, compartidos o mejorados para potenciar el rendimiento de la empresa, y los riesgos negativos que deberán ser evitados, transferidos o mitigados para minimizar el impacto de estos sobre la organización.

Tabla 12: Matriz de identificación de riesgos en el proceso de desarrollo del talento humano en la transición de empresa pública a mixta.

RIESGOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento en la calidad y mejora en tiempo de entrega de los servicios para fidelizar y ampliar la cartera de clientes. - Contratación ágil de personal calificado y experimentado en el área requerida. - Disminución de gastos por exoneración de impuestos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones deficientes. - Deficiente desempeño laboral. - Concentración de funciones en determinados cargos. - Falta de retroalimentación sobre el desempeño del recurso humano.

AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> – Presupuesto limitado para capacitaciones. – Desactualización del Manual de Cargos. – Modificación de formas de contratación del personal. – Retrasos en los procesos de selección del talento humano. 	<ul style="list-style-type: none"> – Cambio de normativa, políticas y objetivos de la Empresa. – Definición errónea de estructura de la empresa.
-----------------	--	--

Fuente: (Thompson et al., 2012)

Los *riesgos positivos* son:

- Incremento en la calidad y mejora en tiempo de entrega de los servicios para fidelizar y ampliar la cartera de clientes.
- Contratación ágil de personal calificado y experimentado en el área requerida.
- Disminución de gastos por exoneración de impuestos.

Los *riesgos negativos* son:

- Presupuesto limitado para capacitaciones.
- Desactualización del Manual de Cargos.
- Modificación de formas de contratación del personal.
- Retrasos en los procesos de selección del talento humano.
- Capacitaciones deficientes.
- Deficiente desempeño laboral.
- Concentración de funciones en determinados cargos.
- Falta de retroalimentación sobre el desempeño del recurso humano.
- Cambio de normativa, políticas y objetivos de la Empresa.
- Definición errónea de estructura de la empresa.

3.2.3. Análisis Causa – Efecto sobre los posibles riesgos negativos de la transición de empresa pública a empresa de economía mixta

El análisis causa – efecto utilizando la herramienta espina de pescado mostrado en la *Figura 18* permite obtener las posibles causas y efectos que producirían una transición no efectiva de empresa pública a economía mixta:

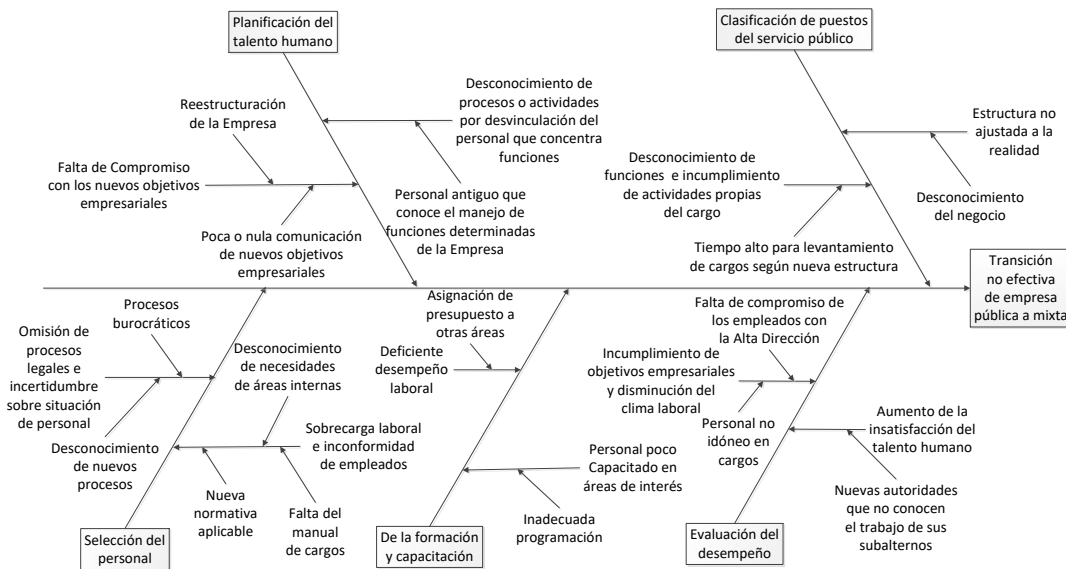


Figura 18: Diagrama de causa – efecto en la transición de empresa pública a empresa de economía mixta

Fuente: (Thompson et al., 2012)

Se han determinado las causas y efectos de los posibles riesgos negativos para el proceso de desarrollo de Talento Humano, identificados a través del uso de la herramienta espina de pescado, considerando los subsistemas del Sistema

Integrado de Desarrollo del Talento Humano de conformidad a lo establecido en la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP):

Tabla 13: Riesgos identificados en el proceso de Desarrollo de Talento Humano en la transición de empresa pública a empresa mixta

SUBSISTEMA	RIESGO	CAUSAS	POSIBLES EFECTOS	CATEGORIZACIÓN
PLANIFICACION DEL TALENTO HUMANO	Cambio de normativa, políticas y objetivos de la Empresa	Reestructuración de la Empresa. Poca o nula comunicación de nuevos objetivos empresariales.	Falta de compromiso con los nuevos objetivos empresariales.	Externo
	Concentración de funciones en determinados cargos	Personal antiguo que conoce el manejo de funciones determinadas de la Empresa.	Desconocimiento de procesos o actividades por desvinculación del personal que concentra funciones. Disminución de calidad de los servicios.	Interno
CLASIFICACIÓN DE PUESTOS	Desactualización del Manual de Cargos	Tiempo alto para levantamiento de cargos según nueva estructura	Desconocimiento de funciones e incumplimiento de actividades propias del cargo.	Interno
	Definición errónea de estructura de la empresa	Desconocimiento del negocio	Estructura no ajustada a la realidad.	Interno
SELECCIÓN DEL PERSONAL	Modificación de formas de contratación del personal	Desconocimiento de nuevos procesos. Procesos Burocráticos	Omisión de procesos legales e incertidumbre sobre situación de personal	Externo
	Retrasos en los procesos de selección del talento humano	Nueva normativa aplicable. Falta del manual de cargos. Desconocimiento de necesidades de áreas internas.	Sobrecarga Laboral. Inconformidad de empleados.	Interno
DE LA FORMACIÓN Y	Presupuesto limitado para capacitaciones	Asignación de presupuesto a otras áreas.	Deficiente desempeño laboral.	Interno

SUBSISTEMA	RIESGO	CAUSAS	POSIBLES EFECTOS	CATEGORIZACIÓN
CAPACITACIÓN	Capacitaciones deficientes	Inadecuada programación	Personal poco capacitado en áreas de interés.	Interno
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Deficiente desempeño laboral	Falta de compromiso de los empleados con la Alta Dirección. Personal no idóneo en cargos.	Incumplimiento de objetivos empresariales. Disminución de la calidad de los servicios. Disminución del clima laboral.	Interno
	Falta de retroalimentación sobre el desempeño del recurso humano	Nuevas autoridades que no conocen el trabajo de sus subalternos.	Aumento de la insatisfacción del talento humano.	Interno

Fuente: (Project Management Institute, 2013)

En la Tabla 13 se categoriza a cada riesgo dentro de los subsistemas mencionados, de acuerdo a su procedencia, tanto de factores internos como de externos a la organización.

3.3. MATRIZ DE VALORACIÓN DE RIEGOS EN EL PROCESO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

El desarrollo de la matriz de valoración de riesgos se basa en el análisis cualitativo de cada uno de los riesgos por cada subsistema, debido a que las estrategias y planes de acción se definen en función de su valoración.

3.3.1. Valoración de probabilidad de ocurrencia de un riesgo

La valoración de probabilidad de ocurrencia que se entrega a cada riesgo, en cada subsistema se realiza acorde al procedimiento establecido en el capítulo 3.2 Metodología para la Gestión de Riesgos potenciales.

3.3.1.1. Subsistema planificación del talento humano

Se identificaron dos riesgos principales sobre la transición de empresa pública a empresa de economía mixta sobre el subsistema de planificación del talento humano en el proceso de desarrollo de talento humano, la *Tabla 14* muestra su valoración:

Tabla 14: Valoración de probabilidad a los riesgos identificados en el subsistema de planificación del talento humano

RIESGO	CAUSAS	PROBABILIDAD
Cambio de normativa, políticas y objetivos de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> Reestructuración de la Empresa Poca o nula comunicación de nuevos objetivos empresariales 	Alta
Concentración de funciones en determinados cargos	<ul style="list-style-type: none"> Personal antiguo que conoce el manejo de funciones determinadas de la Empresa 	Moderada

Fuente: (Project Management Institute, 2013)

3.3.1.2. Subsistema clasificación de puestos

Se identificaron dos riesgos posibles sobre el subsistema de clasificación de puestos, la Tabla 15 muestra su valoración:

Tabla 15: Valoración de probabilidad a los riesgos identificados en el subsistema de clasificación de puestos

RIESGO	CAUSAS	PROBABILIDAD
Desactualización del Manual de Cargos	Tiempo alto para levantamiento de cargos según nueva estructura	Moderada
Definición errónea de estructura de la empresa	Desconocimiento del negocio	Baja

Fuente: (Project Management Institute, 2013)

3.3.1.3. Subsistema selección del personal

Los riesgos y su valoración de probabilidad, identificados en el subsistema de selección de personal del proceso de desarrollo de talento humano se muestran en la Tabla 16:

Tabla 16: Valoración de probabilidad a los riesgos identificados en el subsistema de selección de personal

RIESGO	CAUSAS	PROBABILIDAD
Modificación de formas de contratación del personal	Desconocimiento de nuevos proceso Procesos Burocráticos	Moderada
Retrasos en los procesos de selección del talento humano	Nueva normativa aplicable Falta del manual de cargos Desconocimiento de necesidades de áreas internas	Moderada

Fuente: (Project Management Institute, 2013)

3.3.1.4. Subsistema de la formación y capacitación

Se identificaron dos riesgos sobre la transición de empresa pública a empresa de economía mixta sobre este subsistema en el proceso de desarrollo de talento humano, la Tabla 17 muestra su valoración:

Tabla 17: Valoración de probabilidad a los riesgos identificados en el subsistema de la formación y capacitación

RIESGO	CAUSAS	PROBABILIDAD
Presupuesto limitado para capacitaciones	Asignación de presupuesto a otras áreas	Moderada
Capacitaciones deficientes	Inadecuada programación	Baja

Fuente: (Project Management Institute, 2013)

3.3.1.5. Subsistema de evaluación del desempeño

Se identificaron dos riesgos sobre la transición de empresa pública a empresa de economía mixta sobre este subsistema en el proceso de desarrollo de talento humano, la Tabla 18 muestra su valoración:

Tabla 18. Valoración de probabilidad a los riesgos identificados en el subsistema de evaluación del desempeño

RIESGO	CAUSAS	PROBABILIDAD
Deficiente desempeño laboral	Falta de compromiso de los empleados con la Alta Dirección Personal no idóneo en cargos	Baja
Falta de retroalimentación sobre el desempeño del recurso humano	Nuevas autoridades que no conocen el trabajo de sus subalternos Deterioro de clima laboral	Moderada

Fuente: (Project Management Institute, 2013)

3.3.2. Valoración de impacto en caso de ocurrencia de un riesgo

La valoración cualitativa del impacto en caso de ocurrencia de un riesgo, en cada subsistema se realiza acorde al procedimiento establecido en el capítulo 3.2 Metodología para la Gestión de Riesgos potenciales.

3.3.2.1. Subsistema planificación del talento humano

Se identificaron dos riesgos principales sobre la transición de empresa pública a empresa de economía mixta sobre el subsistema de planificación del talento humano en el proceso de desarrollo de talento humano, la Tabla 19 muestra su valoración de impacto en caso de que se materialice:

Tabla 19: Valoración de impacto de riesgos en el subsistema de planificación del talento humano

RIESGO	EFEITOS	IMPACTO
Cambio de normativa, políticas y objetivos de la Empresa	Falta de Compromiso con los nuevos objetivos empresariales	Alto
Concentración de funciones en determinados cargos	Desconocimiento de procesos o actividades por desvinculación del personal que concentra funciones Disminución de calidad de los servicios	Alto

Fuente: (Project Management Institute, 2013)

3.3.2.2. Subsistema clasificación de puestos

Se identificaron dos riesgos posibles sobre el subsistema de clasificación de puestos, la Tabla 20 muestra su valoración de impacto en caso de ocurrencia:

Tabla 20: Valoración de impacto de riesgos en el subsistema de clasificación de puestos

RIESGO	EFFECTOS	IMPACTO
Desactualización del Manual de Cargos	Desconocimiento de funciones Incumplimiento de actividades propias del cargo	Moderado
Definición errónea de estructura de la empresa	Estructura no ajustada a la realidad	Moderado

Fuente: (Project Management Institute, 2013)

3.3.2.3. Subsistema selección del personal

Los riesgos y su valoración de impacto, identificados en el subsistema de selección de personal del proceso de desarrollo de talento humano se muestran en la Tabla 21:

Tabla 21: Valoración de impacto de riesgos en el subsistema de clasificación de puestos

RIESGO	EFFECTOS	IMPACTO
Modificación de formas de contratación del personal	Omisión de procesos legales Incertidumbre sobre situación de personal	Bajo
Retrasos en los procesos de selección del talento humano	Sobrecarga Laboral Inconformidad de empleados	Moderado

Fuente: (Project Management Institute, 2013)

3.3.2.4. Subsistema de la formación y capacitación

Se identificaron dos riesgos sobre la transición de empresa pública a empresa de economía mixta sobre este subsistema en el proceso de desarrollo de talento humano, la Tabla 22 muestra su valoración de impacto en caso de que se haga efectivo:

Tabla 22: Valoración de impacto de riesgos en el subsistema de clasificación de puestos

RIESGO	EFFECTOS	IMPACTO
Presupuesto limitado para capacitaciones	Deficiente desempeño laboral	Moderado
Capacitaciones deficientes	Personal poco capacitado en áreas de interés	Moderado

Fuente:(Project Management Institute, 2013)

3.3.2.5. Subsistema de evaluación del desempeño

Se identificaron dos riesgos sobre la transición de empresa pública a empresa de economía mixta sobre este subsistema en el proceso de desarrollo de talento humano, la

Tabla 23 muestra su valoración en caso de materialización:

Tabla 23: Valoración de impacto de riesgos en el subsistema de clasificación de puestos

RIESGO	EFFECTOS	IMPACTO
Deficiente desempeño laboral	Incumplimiento de objetivos empresariales Disminución de la calidad de los servicios Disminución del clima laboral	Alto
Falta de retroalimentación sobre el desempeño del recurso humano	Aumento de la insatisfacción del talento humano	Moderado

Fuente: (Project Management Institute, 2013)

3.3.3. Matriz de valoración de riesgos

La valoración cualitativa del riesgo en relación a la probabilidad e impacto de ocurrencia o materialización del mismo, basada en el procedimiento descrito en el capítulo 3.2 Metodología para la Gestión de Riesgos potenciales, se presenta en la *Tabla 24:*

Tabla 24: Valoración de riesgos en proceso de desarrollo de talento humano en la transición de empresa pública a empresa mixta.

SUBSISTEMA	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALORACIÓN
PLANIFICACION DEL TALENTO HUMANO	Cambio de normativa, políticas y objetivos de la Empresa	Alta	Alto	Alto

SUBSISTEMA	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALORACIÓN
	Concentración de funciones en determinados cargos	Moderada	Alto	Alto
CLASIFICACIÓN DE PUESTOS	Desactualización del Manual de Cargos	Moderada	Moderado	Medio
	Definición errónea de estructura de la empresa	Baja	Moderado	Bajo
SELECCIÓN DEL PERSONAL	Modificación de formas de contratación del personal	Moderada	Bajo	Bajo
	Retrasos en los procesos de selección del talento humano	Moderada	Moderado	Medio
DE LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	Presupuesto limitado para capacitaciones	Moderada	Moderado	Medio
	Capacitaciones deficientes	Baja	Moderado	Bajo
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Deficiente desempeño laboral	Baja	Alto	Bajo
	Falta de retroalimentación sobre el desempeño del recurso humano	Moderada	Moderado	Medio

Fuente: (Project Management Institute, 2013)

3.4. PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS DENTRO DEL PROCESO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

El plan de gestión de riesgos describe las acciones que deberán ejecutarse en función de cada riesgo identificado en el proceso de desarrollo del talento humano en la

transición de empresa pública a empresa de economía mixta. El plan se detalla en la

Tabla 25 y Tabla 26:

Tabla 25: Plan de gestión de riesgos positivos en el proceso de desarrollo del talento humano en la transición de empresa pública a empresa de economía mixta

RIESGO POSITIVO	PLAN
Incremento en la calidad y mejora en tiempo de entrega de los servicios para fidelizar y ampliar la cartera de clientes.	Explotar a través de campañas de marketing agresivas que pongan en conocimiento de los ciudadanos las nuevas ofertas comerciales.
Contratación ágil de personal calificado y experimentado en el área requerida.	Mejorar a través de la ejecución correcta del procedimiento establecido para la vinculación del personal a la empresa.
Disminución de gastos por exoneración de impuestos.	Explotar mediante la inversión del dinero ahorrado por este rubro en despliegue o actualización de infraestructura para mejorar la cobertura, así como la calidad del servicio.

Fuente: (Project Management Institute, 2013)

Tabla 26: Plan de gestión de riesgo negativo en el proceso de Desarrollo del Talento Humano en la transición de empresa pública a empresa de economía mixta

SUBSISTEMA	RIESGO NEGATIVO	VALORACIÓN	ACCIONES
PLANIFICACION DEL TALENTO HUMANO	Cambio de normativa, políticas y objetivos de la Empresa	Alto	Mitigar a través de campañas mensuales para comunicación de las nuevas políticas y objetivos de la Empresa así como también el conocimiento de la nueva estructura
	Concentración de funciones en determinados cargos	Alto	Evitarlo con programas de capacitación interna de al menos una persona sobre funciones de trabajadores con concentración de funciones

SUBSISTEMA	RIESGO NEGATIVO	VALORACIÓN	ACCIONES
CLASIFICACIÓN DE PUESTOS	Desactualización del Manual de Cargos	Medio	Evitarlo con la definición de un tiempo para contar con Manual de Cargos actualizado a la nueva estructura
	Definición errónea de estructura de la empresa	Bajo	Evitarlo con reuniones de trabajo con personal encargado de establecer la nueva estructura
SELECCIÓN DEL PERSONAL	Modificación de formas de contratación del personal	Bajo	Mitigarlo con la verificación de cumplimiento de requisitos legales previo a la vinculación del personal.
	Retrasos en los procesos de selección del talento humano	Medio	Evitarlo estableciendo tiempos para el cumplimiento del proceso de selección y contar con el personal requerido por las áreas internas en plazos razonables.
DE LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	Presupuesto limitado para capacitaciones	Medio	Evitarlo a través de la generación de una planificación adecuada para asignación de presupuesto y la generación de programas de replicabilidad de capacitación colocando como instructores al personal de la empresa que ya haya recibido dicha capacitación
	Capacitaciones deficientes	Bajo	Evitando con el cumplimiento del Plan de Capacitación con los tiempos acordados
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Deficiente desempeño laboral	Bajo	Mitigando a través del desarrollo y ejecución de un plan de mejora del clima laboral con la participación de todas las áreas de la empresa
	Falta de retroalimentación sobre el desempeño del recurso humano	Medio	Mitigando con el establecimiento de un programa de incentivos

Fuente: (Project Management Institute, 2013)

3.5. PLAN DE ACCIÓN PARA LA TRANSICIÓN DE EMPRESA PÚBLICA A EMPRESA MIXTA EN EL PROCESO DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO

El plan de acción permitirá la creación de los pasos a seguir para solucionar los posibles inconvenientes encontrados dentro de la transición de CNT EP de empresa pública a empresa mixta en el proceso de Desarrollo del Talento Humano.

Para la determinación del plan de acción se utilizará la herramienta administrativa 5W2H como se lo conoce en inglés, con la cual se responde a 7 preguntas básicas que se detallan a continuación:

1. ¿Qué? → What?
2. ¿Por qué? → Why?
3. ¿Cuándo? → When?
4. ¿Dónde? → Where?
5. ¿Quién? → Who?
6. ¿Cómo? → How?
7. ¿Cuánto? → How much?

Con estas preguntas, se determinará qué actividades se van a realizar, las justificaciones de la realización de dichas actividades, el tiempo y lugar en el que se ejecutará, el responsable y los mecanismos para la ejecución de dichas tareas y el valor que tendrá que cubrir la empresa para el cumplimiento del Plan de Acción.

Luego del análisis llevado a cabo dentro de este trabajo de titulación, en la Tabla 27 siguiente se detalla el plan de acción que deberá ejecutarse dentro del Proceso de Desarrollo del Talento Humano para una transición a empresa mixta de manera ordenada y controlada.

Tabla 27: Plan de acción para la transición de empresa pública a empresa mixta en el proceso de Desarrollo de Talento Humano

	WHAT	HOW	WHERE	WHO	WHY	WHEN	HOW MUCH
SUBSISTEMA	ACTIVIDAD	MECANISMO /MÉTODO	SITIO	RESPONSABLE	JUSTIFICATIVO	PERIODO	COSTO
PLANIFICACION DEL TALENTO HUMANO	Revisar normativa legal aplicable a la nueva estructura	Leyes vigentes para administración y gestión del talento humano.	Oficinas de Talento Humano	Gerente del Área de Desarrollo de Talento Humano y equipo designado para el efecto	Identificar toda la normativa legal vigente que debe ser aplicada dentro de los diferentes procesos de desarrollo del talento humano, que permita tener una visión clara de los ajustes necesarios para su cumplimiento	1 mes antes del inicio de la transición	Bajo
	Diagnosticar la situación actual	Levantamiento de perfiles ocupacionales del personal de la empresa	Oficinas de cada área	Jefe o encargado del áreas Consolidación en el área de Talento Humano	Conocer a detalle el estado en el que se encuentra el personal de la organización para identificar puntos de mejora que contribuyan efectivamente en el cumplimiento de objetivos empresariales	2 meses contados desde el inicio de la transición	Costo de recursos adicionales

	WHAT	HOW	WHERE	WHO	WHY	WHEN	HOW MUCH
SUBSISTEMA	ACTIVIDAD	MECANISMO /MÉTODO	SITIO	RESPONSABLE	JUSTIFICATIVO	PERIODO	COSTO
	Realizar el plan de talento humano	Dimensionamiento respecto a creación de puestos, contratos ocasionales, traslados administrativos, convenios y pasantías y supresión de puestos.	Oficinas de Talento Humano	Gerente de Desarrollo Organizacional	A fin de establecer las políticas y lineamientos claros para la administración y gestión del talento humano dentro de la Empresa	12 meses contados desde el inicio de la transición	Costo de recursos adicionales
CLASIFICACIÓN DE PUESTOS	Actualización del manual de puestos	Levantamiento del descriptivo de los puestos de la nueva estructura.	Oficinas de Talento Humano	Gerente de Desarrollo del Talento Humano	Contar con la definición clara de las funciones de cada cargo así como las competencias necesarias para ocupar los mismos	4 meses contados desde el inicio de la transición	Costo de recursos adicionales
	Valoración del puesto	Método de puntos por factor	Oficinas de Talento Humano	Gerente de Desarrollo Organizacional	Establecer de manera justa y equitativa la escala salarial a aplicarse dentro de la nueva empresa	6 meses contados desde el inicio de la transición	Costo de recursos adicionales
SELECCIÓN DEL PERSONAL	Establecer el proceso para la selección de personal	Levantamiento de pasos a realizar para la vinculación de personal idóneo para cada cargo.	Oficinas de Talento Humano	Responsable del área de selección	Contar con un proceso claro que permita agilidad en la vinculación de los colaboradores sin descuidar las habilidades y competencias del cargo	1 mes contado desde el inicio de la transición	Bajo

	WHAT	HOW	WHERE	WHO	WHY	WHEN	HOW MUCH
SUBSISTEMA	ACTIVIDAD	MECANISMO /MÉTODO	SITIO	RESPONSABLE	JUSTIFICATIVO	PERIODO	COSTO
DE LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	Realizar el plan de capacitación	Levantamiento de requerimientos y necesidades de áreas internas para capacitación y formación de personal idóneo.	Oficinas de cada área	Jefe o encargado de las áreas Consolidación en el área de Talento Humano	Conocer directamente las necesidades de los colaboradores en temas de capacitación que permita contar con personal altamente calificado para el desempeño de las funciones encomendadas	2 meses contados desde el inicio de la transición	Bajo
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Socialización del método para la evaluación de desempeño	Campañas comunicacionales dirigidas al personal.	Centro de Capacitación de la Empresa	Responsable del área de Evaluación del Desempeño	Comunicar de manera efectiva a todos los colaboradores de la Empresa la forma bajo la cual se realizará la evaluación de desempeño a fin de esclarecer dudas y familiarizarlos con el proceso	3 meses antes de la ejecución de la Evaluación del Desempeño	Costo de material de apoyo
	Ejecución de evaluación de desempeño	Evaluación de 360 grados	Puesto de trabajo de cada colaborador	Responsable del área de Evaluación del Desempeño	Esto debido a que el monitoreo y la medición de desempeño de las personas, permite tomar decisiones y emprender acciones para rentabilizar la producción de la compañía.	1 mes contado desde el inicio de la Evaluación del Desempeño	Costo de la herramienta a utilizarse

Fuente: (Koa, 2013)

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez terminado el análisis a profundidad del trabajo de titulación desarrollado, y los resultados obtenidos de éste, a continuación se detallan las conclusiones y recomendaciones más significativas:

4.1. CONCLUSIONES

- La identificación de los efectos producidos por la transición de la empresa pública CNT EP a empresa mixta dentro del proceso de Desarrollo de Talento Humano se logró a través de la aplicación de herramientas como gestión de riesgos para encontrar las amenazas potenciales existentes de manera intrínseca a este proceso, permitiendo la valoración de la probabilidad de ocurrencia e impacto de llegar a materializarse.
- El análisis del sector de telecomunicaciones y los tipos de empresas que brindan los servicios públicos en este sector, evidenció que el Estado Ecuatoriano ha delegado a la iniciativa privada la gestión y administración de este sector estratégico, a fin de cubrir las necesidades de comunicación de todos los rincones del país.

- La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP actualmente utiliza la metodología eTOM para el manejo de sus procesos internos en la cual se establecen Procesos de Nivel 0, 1, 2 y 3, dicha metodología constituye únicamente una referencia puesto que la empresa se encuentra en total libertad de levantar los procesos necesarios que se ajusten a la realidad empresarial.
- De la revisión efectuada al manual de procesos de la CNT EP se evidencia un excesivo número de procesos que generan lentitud en la gestión y administración de la empresa.
- En los últimos años la Empresa Pública ha presentado un crecimiento significativo en la participación de mercado de los servicios que brinda, principalmente en lo que se refiera al Servicio Móvil Avanzado y el Servicio de Audio y Video por Suscripción puesto que ha explotado su ventaja competitiva de precios bajos y cobertura en todos los rincones del país para convertirse en un estabilizador del mercado.
- Una vez analizado el proceso de Desarrollo del Talento Humano bajo la perspectiva de la transición de la empresa pública CNT EP a empresa mixta, se determinó que no existe una metodología para efectuar esta transformación.
- Con la ayuda de herramientas como el análisis FODA y el diagrama causa – efecto se han determinado 3 posibles riesgos positivos y 10 eventuales riesgos negativos

dentro del proceso de Desarrollo de Talento Humano durante la transición de empresa pública a empresa mixta, sobre los cuales se han planteado acciones para explotar, compartir, mejorar, transferir, mitigar o eliminar según sea el caso.

- Teniendo claros los posibles riesgos inherentes al proceso de Desarrollo de Talento Humano en la transición de empresa pública CNT EP a empresa mixta, se ha propuesto un plan de acción a través de la herramienta 5W2H que permita la transición ordenada y sistemática.
- El modelo para la gestión de riesgos propuesto, puede entenderse como una herramienta conceptual y metodológica para determinar un posible escenario para la gestión del desarrollo del talento humano en empresas mixtas, sus posibles afectaciones y el control de riesgo con propósitos de definir, planificar, implementar, coordinar y controlar la administración y gestión en dichas empresas en diferentes sectores estratégicos.

4.2. RECOMENDACIONES

- Previo a la transición de empresa pública CNT EP a empresa mixta es necesario considerar la realización de un análisis de riesgos al menos en los procesos de nivel 0 y 1 para identificar los posibles efectos derivados de esta modificación.

- Se debería revisar íntegramente el manual de procesos de CNT EP a fin de depurar la cantidad de procesos existentes, eliminando procesos engorrosos y burocráticos que permitan mejorar la operatividad de la empresa y mejorar así la gestión y administración de la Corporación.
- La CNT EP deberá continuar explotando las ventajas competitivas derivadas de su posición de empresa mixta, con la finalidad de lograr un incremento en la captación y fidelización de clientes generando así mayores ingresos para la Empresa.
- Para la determinación de riesgos en los diferentes procesos se sugiere la utilización de herramientas de identificación de riesgos como técnicas de recopilación de información, análisis con lista de verificación, análisis de supuestos, técnicas de diagramación, análisis FODA, juicio de expertos que permitan una detección rápida y clara de los posibles efectos derivados de la transición de empresa pública a empresa mixta.
- Del análisis de riesgos realizados en los diferentes procesos previo a la transición se recomienda identificar los riesgos positivos y negativos para establecer las acciones a seguir con esos, de manera tal que se potencie y explote los riesgos positivos en pro de la consecución de objetivos empresariales.

- El modelo presentado para determinar el impacto de riesgos, propuesto en este documento ofrece aspectos conceptuales y metodológicos que podrían ser útiles en el desarrollo de otras investigaciones en las que sea necesario contar con un plan de gestión de riesgos independientemente del sector o área que se trate.
- El modelo busca facilitar la identificación de riesgos y la determinación de planes de acción para una eficiente gestión y control de manera ordenada e instrumental dentro de un proceso, lo cual facilita su aplicación en procesos de otras organizaciones.
- Dado que no existe una metodología para la transición de empresa pública CNT EP a empresa mixta, se sugiere que este trabajo de titulación sea considerado como una fuente de consulta para lograr una transición ordenada y sistemática.

5. BIBLIOGRAFIA

ARCOTEL. (2016). Reglamento para la Prestación de Servicios de Telecomunicaciones y Servicios de Radiodifusión por Suscripción, (593).

ARCOTEL. (2017). Estadísticas de las Telecomunicaciones. Retrieved from <http://www.arcotel.gob.ec/estadisticas-de-telecomunicaciones/>

ARCOTEL, & CNT EP. (2011). Condiciones Generales para la Prestación de los Servicios de Telecomunicaciones de la CNT EP.

Asamblea Nacional. Constitución de la República del Ecuador (2008).

Asamblea Nacional. (2010). Ley Orgánica de Servicio Público.

Asamblea Nacional. (2015). Ley Orgánica de Telecomunicaciones.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (McGRAW-Hill & Interamericana Editores, Eds.) (Tercera Ed). México.

CNT EP. (2015). Reglamento Orgánico Funcional CNT EP.

CNT EP. (2016). Manual de Procesos de CNT EP.

Koa, L. (2013). *Powerful 5w2h/Ipo Method for Business Pocesses: How to Hold Entire Processes of an Organization Within One Database Table?* Createspace Independent

Pub, 2013.

Mark John Cartmell. (2015). Introduction to TM Forum. TM Forum.

MICSE. (2015). Catálogo de Inversiones de los Sectores Estratégicos 2015 - 2017, 132.

Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Quinta Edi). Pensilvania, Estados Unidos.

SENPLADES. (2013). *Empresas Públicas y Planificación*. (A. Aguirre, Ed.) (Edwin Hida). El Telégrafo.

SNAP. (2013). Norma Técnica de Administración por Procesos. Retrieved from <http://www.administracionpublica.gob.ec>

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica Teoría y Casos*.

TM FORUM. (2015). GB921D. En Enhanced Telecom Operations Map® (eTOM) The Business Process Framework for the Information and Communications Services Industry.

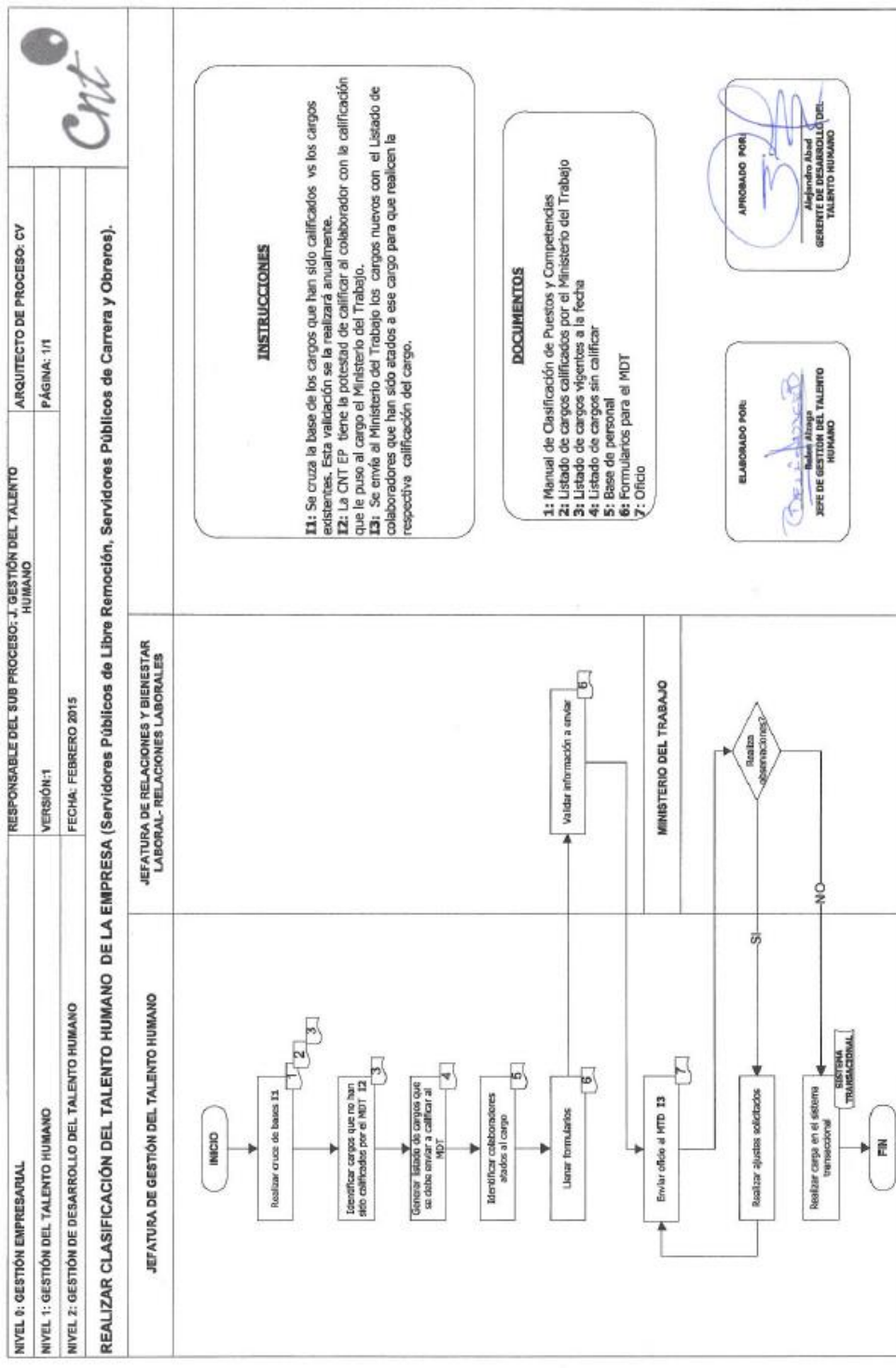
TM Forum. (2015). TM Forum. Retrieved from TM Forum: <https://www.tmforum.org>

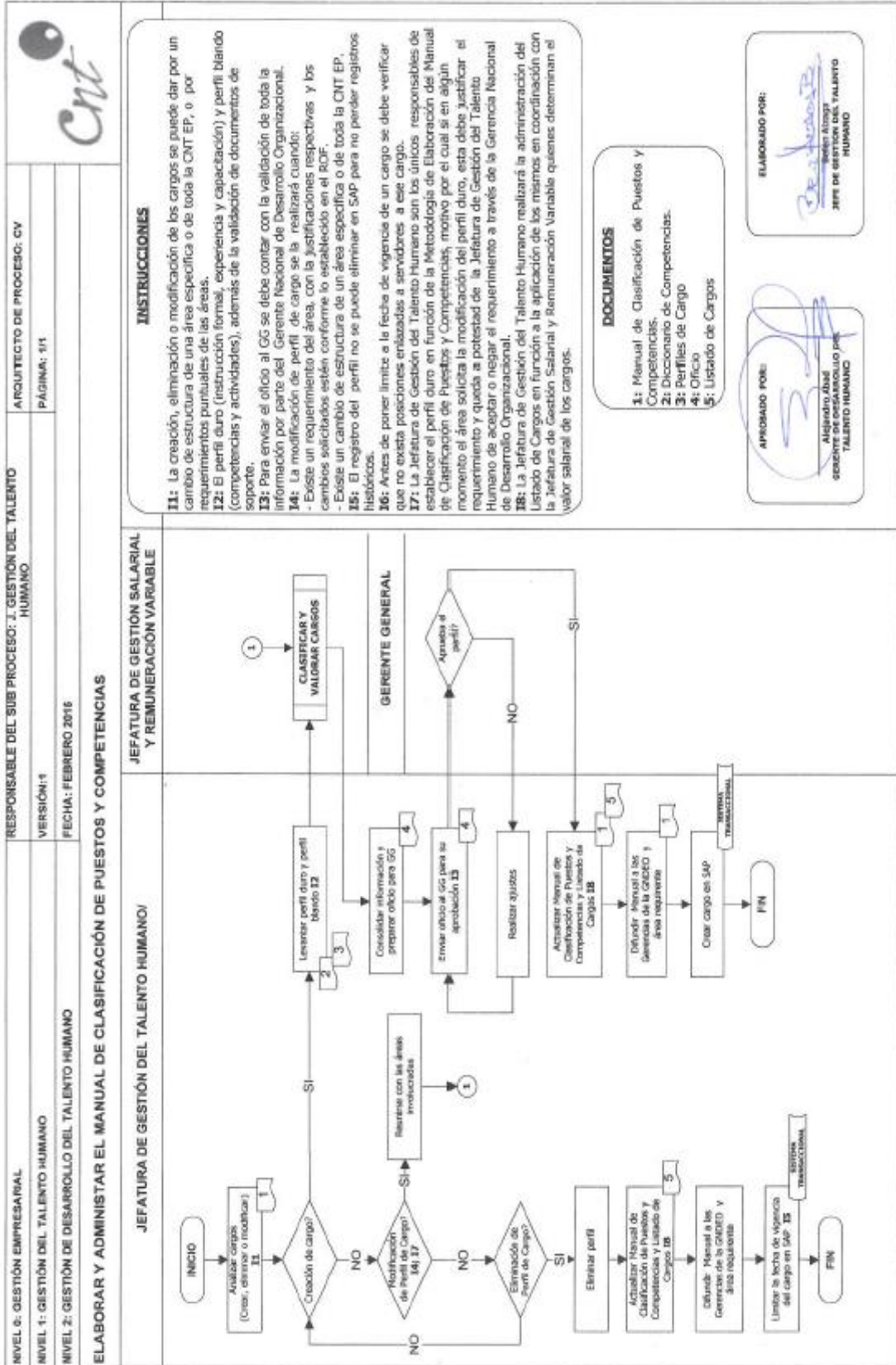
TMForum. (2008). Telekom_Slovenije, Customers first: an object lesson . Retrieved from https://www.tmforum.org/wp-content/uploads/2014/12/Telekom_Slovenije.pdf

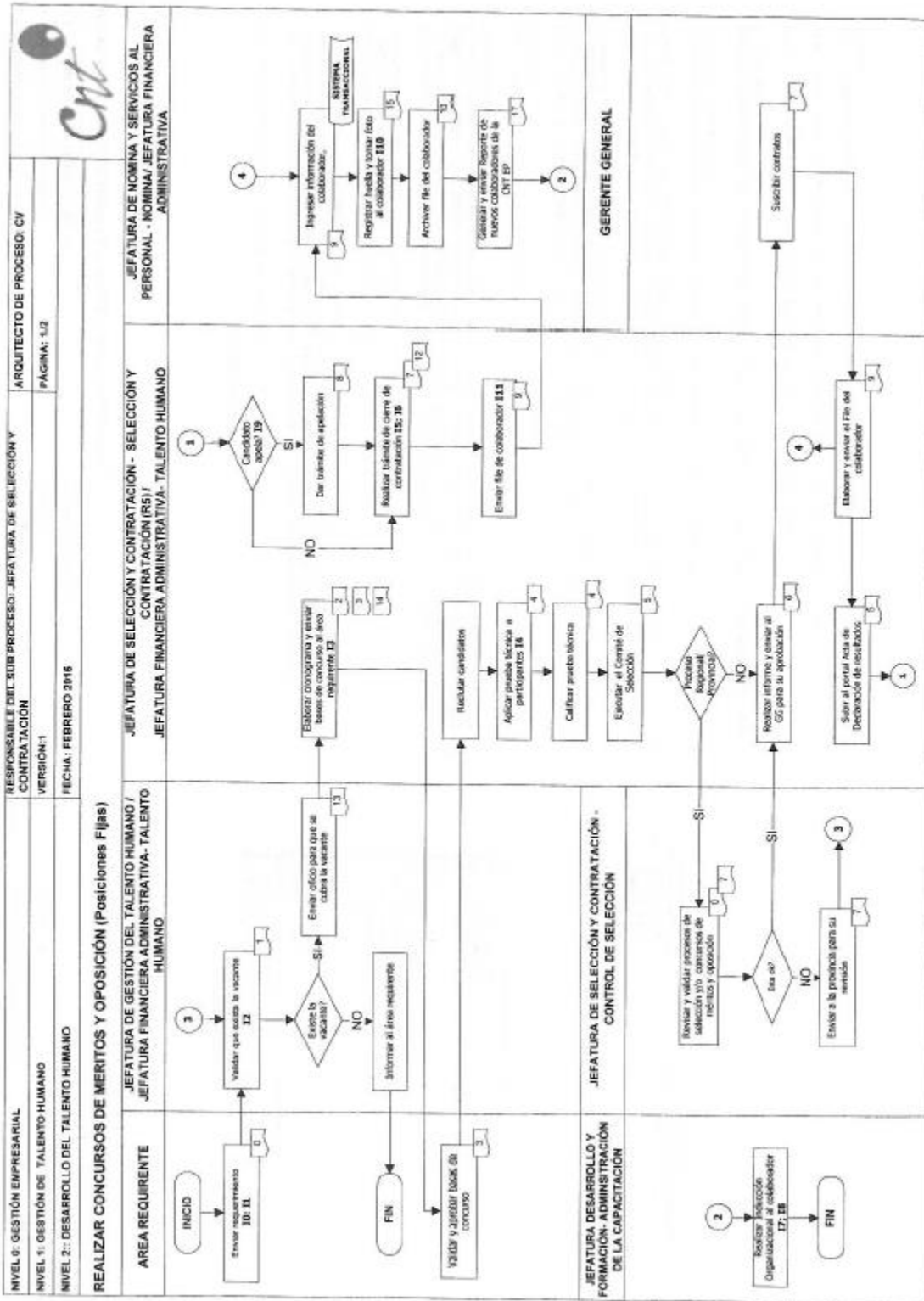
Unión Internacional de Telecomunicaciones. (2004). UIT-T.




ANEXOS

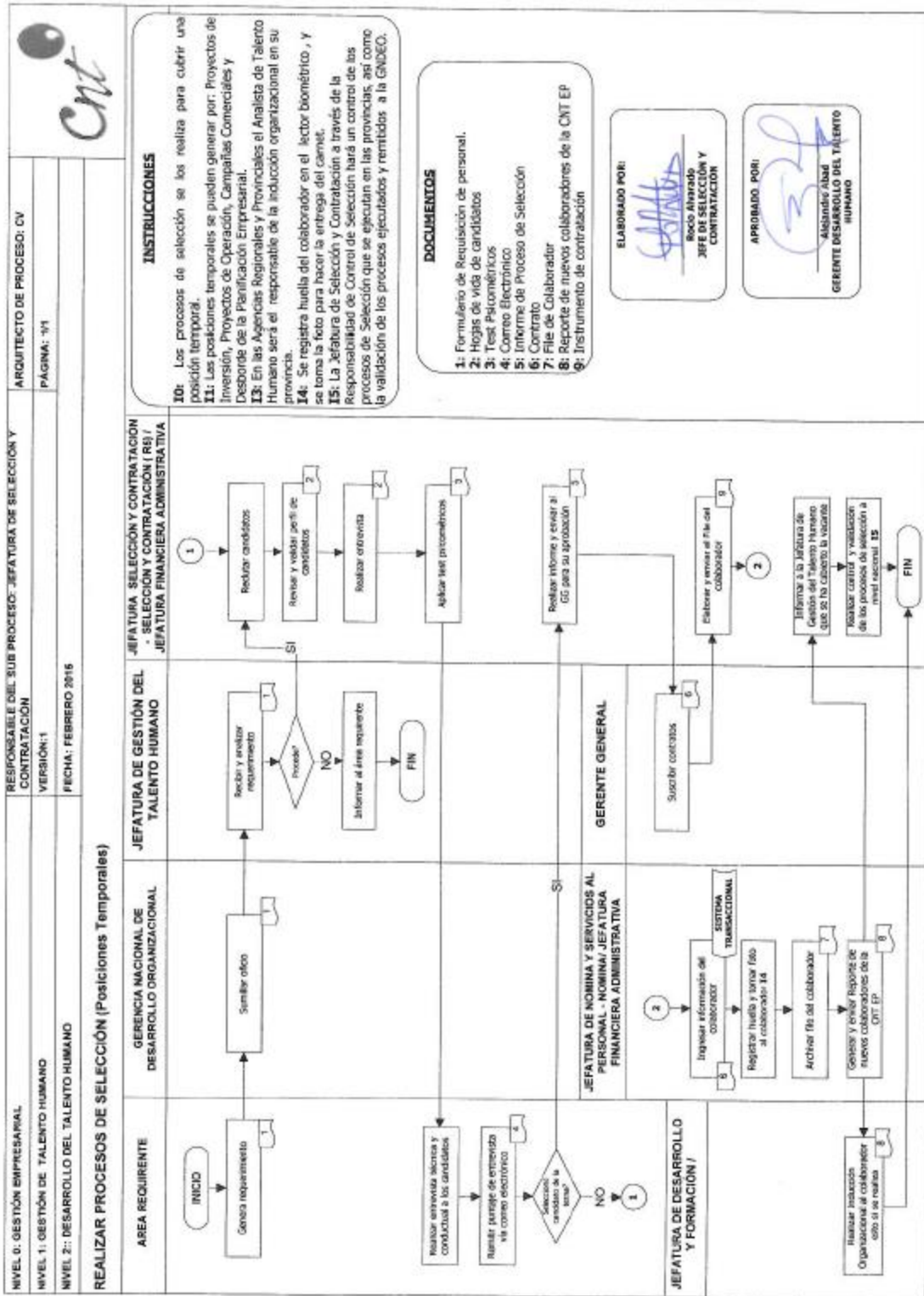
6.1. ANEXO 1: FLUJOGRAMAS PROCESOS NIVEL 3 DEL PROCESO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

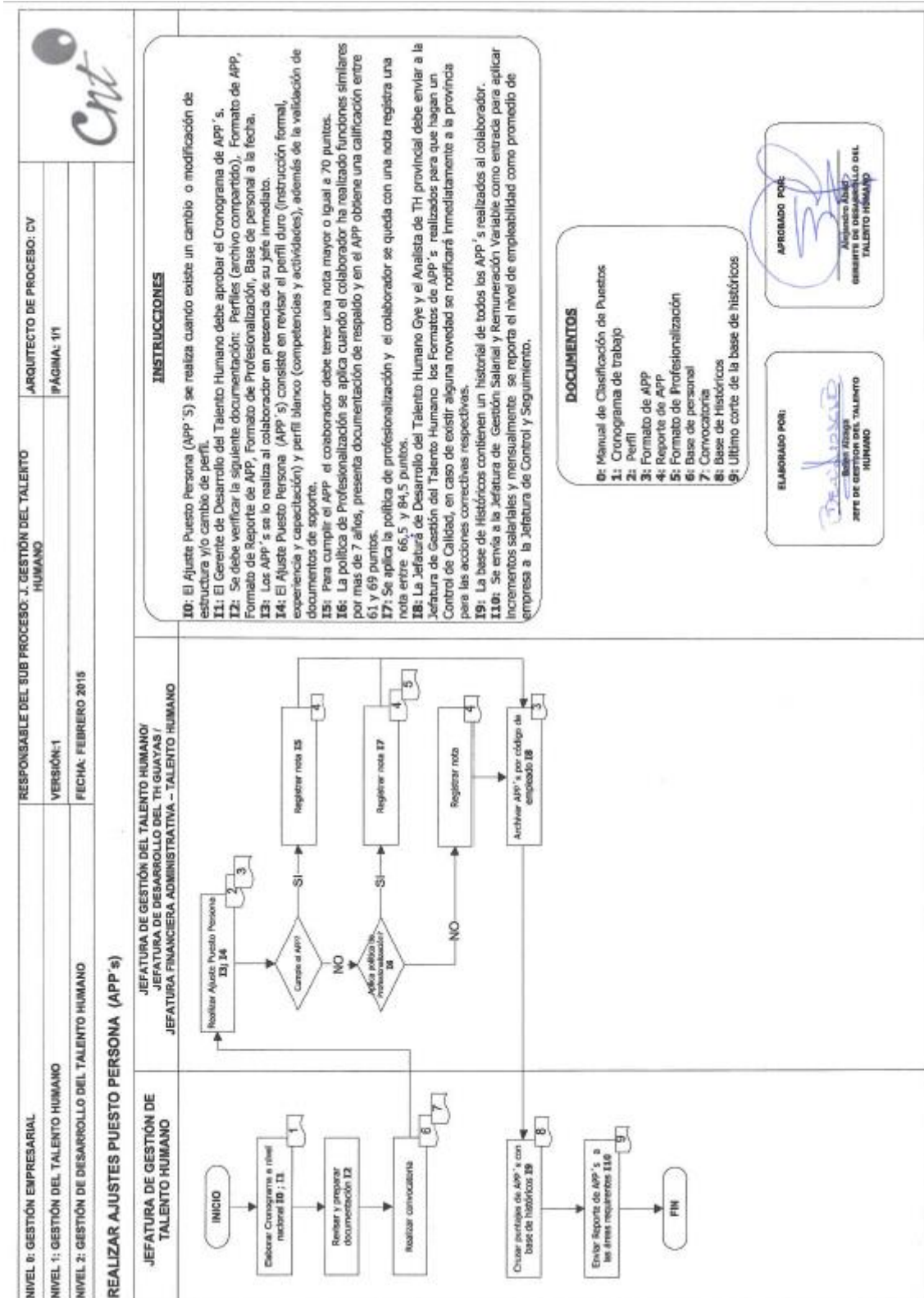


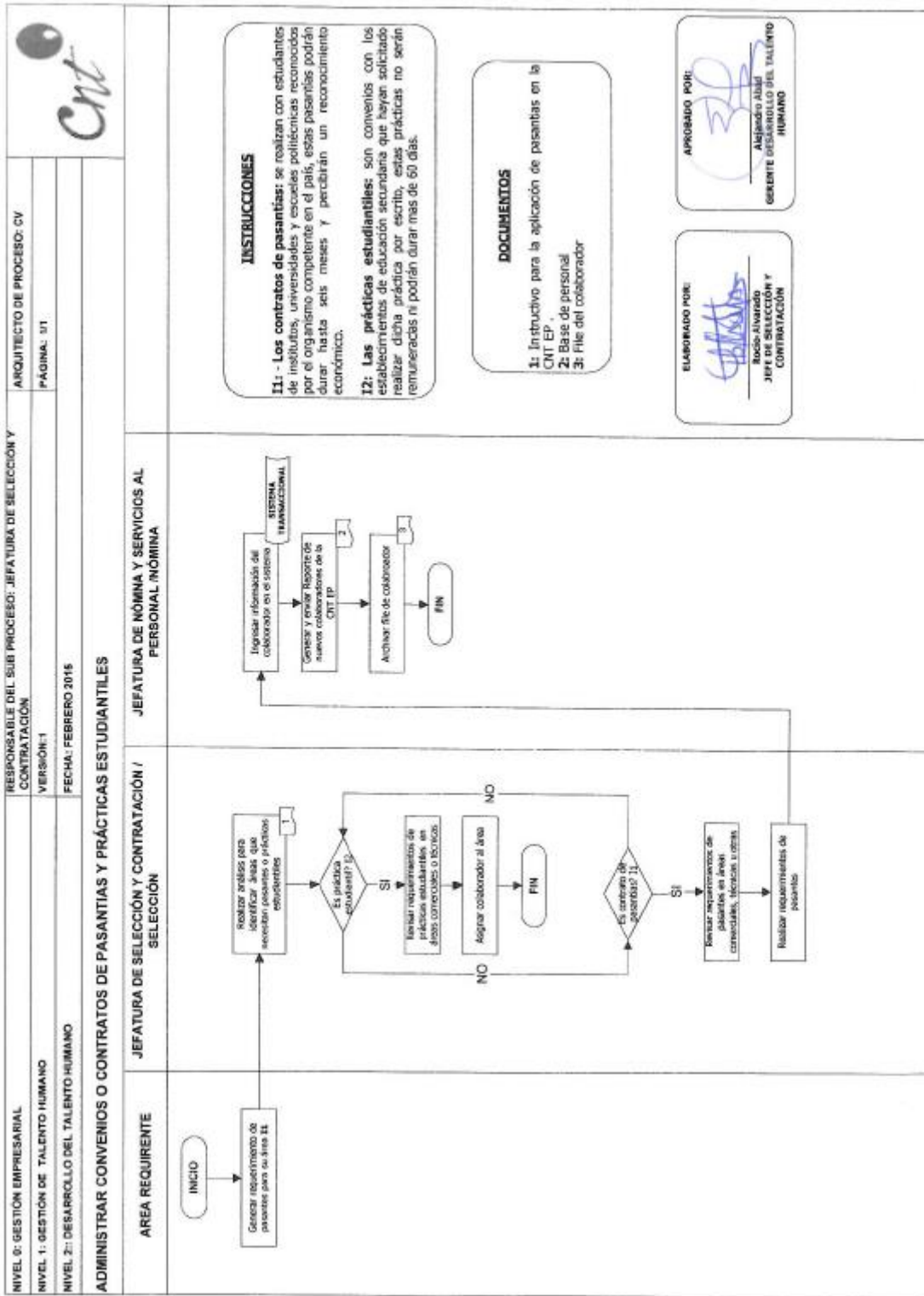


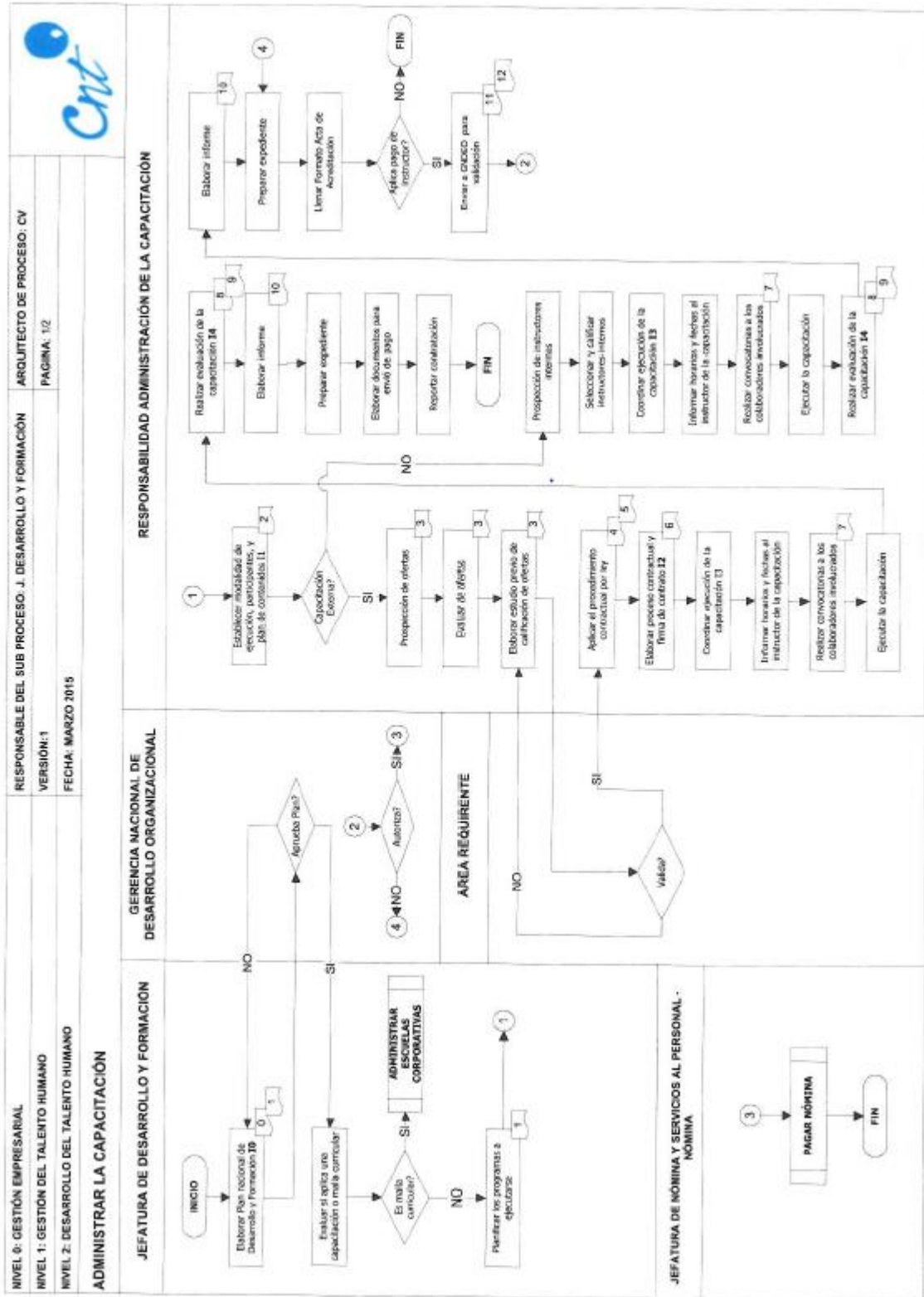



<p>NIVEL 0: GESTIÓN EMPRESARIAL</p> <p>NIVEL 1: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</p> <p>NIVEL 2: DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO</p>	<p style="text-align: center;">RESPONSABLE DEL SUB PROCESO: JEFATURA DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN</p> <p>VERSION:1</p> <p>FECHA: FEBRERO 2015</p>	<p style="text-align: center;">ARQUITECTO DE PROCESO: CV</p> <p>PÁGINA: 2/2</p>	
<p>REALIZAR CONCURSOS DE MERITOS Y OPOSICIÓN (Posiciones Fijas)</p>			
<p>INSTRUCCIONES</p> <p>I0: Los Concursos de Méritos y Oposición se realizan para cubrir una posición fija.</p> <p>I1: El requerimiento debe ser sumillado a las áreas de Talento Humano de acuerdo a la estructura Organizacional: - Gerencias Nacionales y Agencia Regional 2 Pichincha: a la GDHT/ Jefatura de Gestión del Talento Humano. - Agencia Regional 5 Guayas: Gerencia de Talento Humano Guayas/ Jefatura de Desarrollo de Talento Humano. - Agencias Regionales y Provinciales: Jefatura Financiera Administrativa- Talento Humano</p> <p>I2: El analista de Gestión del Talento Humano debe verificar si existe la vacante con: - Hesea Count aprobado para el área requerida. - Aprobado de Gerente General del Dimensionamiento y creación de posiciones fijas.</p> <p>I3: La Jefatura de Gestión Salarial y Remuneración Variable enviará periódicamente el Listado de cargos con escalas salariales y la Jefatura de Gestión del Talento Humano enviará el Manual de Clasificación de Puestos y Competencias actualizado a la Jefatura de Selección y Contratación, donde se indican las bandas salariales aplicables al perfil. En caso de existir modificación a estos documentos las áreas respectivas deben informar inmediatamente a la Jefatura de Selección y Contratación para los fines pertinentes.</p> <p>I4: La Jefatura de Selección y Contratación y Jefatura Financiera Administrativa solicitará el cuestionario técnico al área requerida.</p> <p>I5: Se realizará la entrega al colaborador de los formularios de ingreso que son: Formularios Internos, Acta de Compromiso de Exámenes pre – ocupacionales, Formulario declaración de parentesco, declaración de la existencia de juicios penales, consentimiento de exámenes pre ocupacionales, cuestionario de salud física y psicológica, política de seguridad de la información, identificación de peligros y evaluación de riesgos, Reglamento SISO.</p> <p>I6: La Jefatura de Selección y Contratación / Jefatura Financiera Administrativa coordinará con el jefe directo la ejecución del Plan de Inducción al Puesto, de acuerdo al perfil requerido para el cargo; el mismo que contempla: temas, herramientas, actividades a realizarse, con asignación de responsables y tiempos.</p> <p>I7: La Jefatura de Desarrollo y Formación, definirá, revisará y actualizará de manera periódica el contenido programático de la inducción a la organización.</p> <p>I8: En las Agencias Regionales y Provinciales el Analista de Talento Humano será el responsable de la inducción organizacional al colaborador.</p> <p>I10: La apelación solo se puede realizar cuando se realiza un Concurso de Méritos y Oposición.</p> <p>I11: Se toma la foto del colaborador y se entrega el Carnet de empleado de la CNT EP , en ese momento.</p> <p>I11: La Jefatura de Selección y Contratación debe informar a la Jefatura de Gestión del Talento Humano que se cubrió la vacante</p>	<p style="text-align: center;">DOCUMENTOS</p> <p>0: Formulario de Requisición de personal. 1: Hesea Count aprobado 2: Manual de Clasificación de Puestos y Competencias 3: Bases de Concurso 4: Prueba teórica. 5: Acta de Declaración de Resultados finales. 6: Informe Técnico 7: Contrato 8: Informe de Apelación 9: FIC del Colaborador 10: File de colaborador 11: Test Psicométricos 12: Formularios 13: Oficio 14: Listado de Cargos con escalas salariales 15: Carnet del colaborador 16: Acta de Personal 17: Reporte de nuevos colaboradores de la CNT EP</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p style="text-align: center; font-size: small;">ELABORADO POR:</p> <div style="text-align: center;">  Rodolfo Alvarado JEFE DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN </div> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center; font-size: small;">APROBADO POR:</p> <div style="text-align: center;">  Alejandro Abad GERENTE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO </div> </div>	

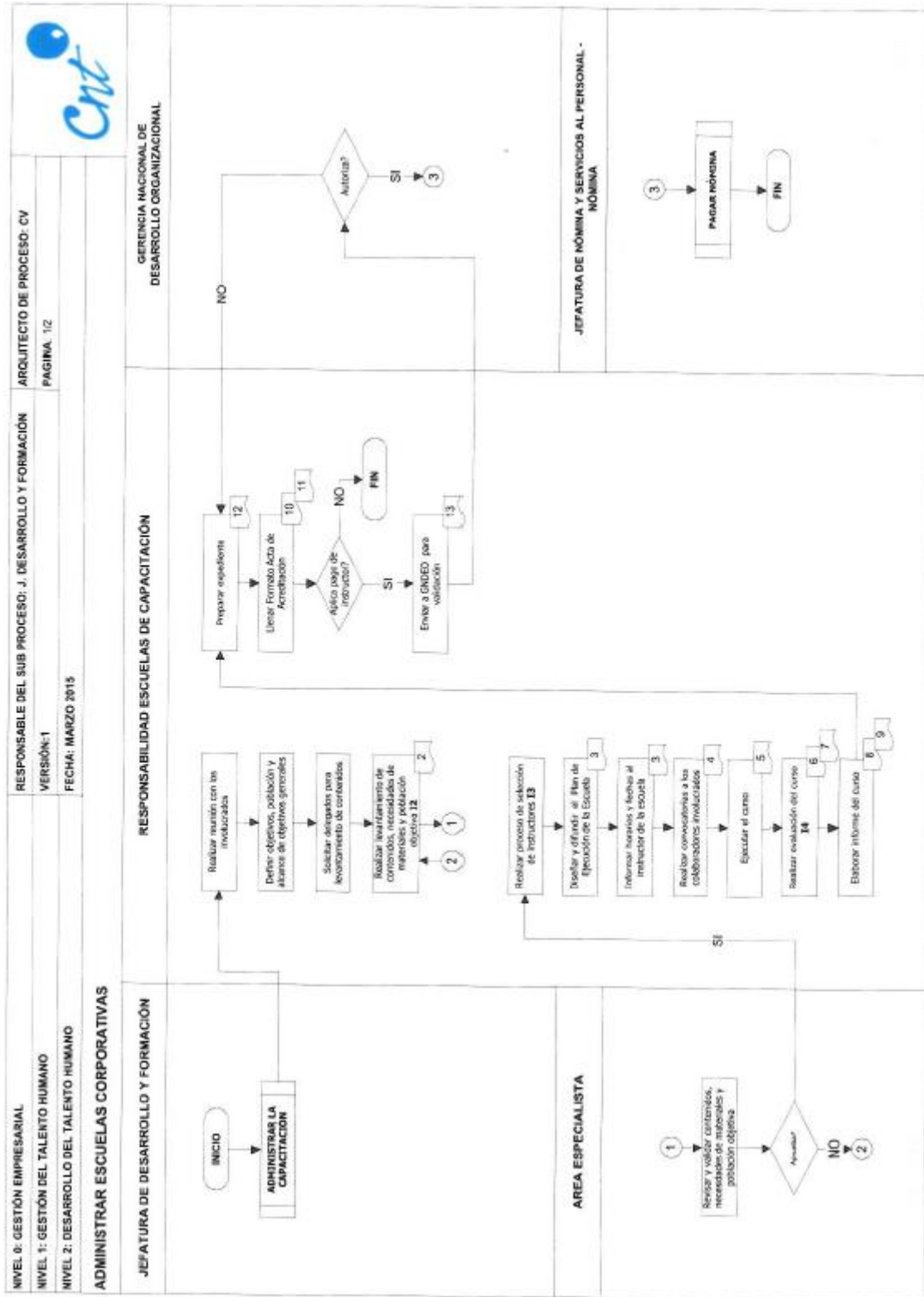











<p>NIVEL 0: GESTIÓN EMPRESARIAL</p>		<p>RESPONSABLE DEL SUB PROCESO: J. DESARROLLO Y FORMACIÓN</p>	<p>ARQUITECTO DE PROCESO: CV</p>
<p>NIVEL 1: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</p>		<p>VERSION: 1</p>	<p>PAGINA: 2/2</p>
<p>NIVEL 2: DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO</p>		<p>FECHA: MARZO 2015</p>	
<p>ADMINISTRAR ESCUELAS CORPORATIVAS</p>			
<p>INSTRUCCIONES</p> <p>10: Con el propósito de realizar una planificación técnicamente sustentada se desarrollará el Plan Nacional de Desarrollo y Formación, en el siguiente orden de prioridades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La Planeación Estratégica, sus planes y proyectos 2. Los Planes Operativos Anuales 3. Análisis organizacional, demandas establecidas por estructura organizacional 4. Cumplimiento de normativas y procesos de sensibilización 5. Análisis de perfil de cargos y competencias, evaluación del desempeño 6. Resultados de medición de clima y cultura organizacional <p>11: Esta actividad se le realiza en conjunto con el área responsable</p> <p>12: Desempeño de la modalidad contractual y monto se establecen las autorizaciones.</p> <p>13: Se establecen horarios, se realizan convocatorias.</p> <p>14: Se realiza las evaluaciones de reacción y de aprendizaje</p> <p>EVALUACIÓN DE REACCIÓN : Es el primer nivel al evaluar una acción de capacitación y mide el grado de satisfacción de las expectativas y probabilidad de que los participantes apliquen los conocimientos adquiridos.</p> <ol style="list-style-type: none"> a. La evaluación de reacción se realizará al finalizar cada evento, conforme el formato establecido por la Jefatura de Desarrollo y Formación. b. La evaluación se realizará sobre una escala de 5 puntos: 5 TOTAL ACUERDO, 4 DE ACUERDO, 3 MEDIANO ACUERDO, 2 EN DESACUERDO Y 1 TOTAL DESACUERDO. c. Esta evaluación se aplicará en eventos de desarrollo y formación que tenga una duración superior a 8 horas, deberá ser aplicada por los responsables de coordinar y ejecutar todo evento de desarrollo y/o formación. d. Para ser aceptado un curso para su pago interno o externo, el promedio de calificación debe ser superior a 3.5 sobre 5 puntos. <p>15: Se reporta al SERCOF o a la Gerencia de Abastecimiento dependiendo de la modalidad de contratación.</p>		<p>DOCUMENTOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 0: Instructivo de Desarrollo y Formación 1: Plan Nacional de Desarrollo y Formación 2: Plan de ejecución de la capacitación 3: Ofertas 4: Ley de Empresas Públicas 5: Reglamento Interno de contratación de obras, bienes, y servicios incluidos los de consultoría de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP. 6: Contrato 7: Convocatorias 8: Evaluación de aprendizaje y calificación 9: Evaluación de Reacción 10: Informe de ejecución del plan de capacitación y formación. 11: Acta de Acreditación para pago de instructores 12: Política de pago de instructores. 	
		<p>ELABORADO POR:</p> <p>Maria Fernanda Urueta</p> <p>JEFE DE DESARROLLO Y FORMACIÓN</p>	<p>APROBADO POR:</p> <p>Alfonso José</p> <p>GERENTE DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO</p>



<p>NIVEL 2: GESTIÓN EMPRESARIAL</p>		<p>RESPONSABLE DEL SUB PROCESO: J. DESARROLLO Y FORMACIÓN</p>		<p>ARQUITECTO DE PROCESO: CV</p>	
<p>NIVEL 1: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</p>		<p>VERSIÓN: 1</p>		<p>PAGINA: 32</p>	
<p>NIVEL 2: DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO</p>		<p>FECHA: MARZO 2015</p>			
<p>ADMINISTRAR ESCUELAS CORPORATIVAS</p>					
<p>INSTRUCCIONES</p> <p>11: La Hoja modular se refiere a que hay varios temas los cuales se revisan en distintos módulos. Las escuelas corporativas se un conjunto de cursos enfocados en un tema particular. 12: En el levantamiento de contenidos debe participar el área especializada. 13: La selección de instructores se la hace en función de los resultados de: evaluación de conocimientos, evaluación de habilidades de presentación, abordar el Assessment Center. En el proceso de selección de instructores se elige también un coordinador para la escuela corporativa. 14: Se realiza las evaluaciones de reacción y de aprendizaje EVALUACIÓN DE REACCIÓN: Es el primer nivel al evaluar una acción de capacitación y mide el grado de satisfacción de las expectativas y probabilidad de que los participantes apliquen los conocimientos adquiridos. a. La evaluación de reacción se realizará al finalizar cada evento, conforme el formato establecido por la Jefatura de Desarrollo y Formación. b. La evaluación se realizará sobre una escala de 5 puntos: 5 TOTAL ACUERDO, 4 DE ACUERDO, 3 MEDIANO ACUERDO, 2 EN DESACUERDO Y 1 TOTAL DESACUERDO. c. Esta evaluación se aplicará en eventos de desarrollo y formación que tenga una duración superior a 8 horas, deberá ser aplicada por los responsables de coordinar y ejecutar todo evento de desarrollo y/o formación. d. Para ser aceptado un curso para su pago interno o externo, el promedio de calificación debe ser superior a 3.5 sobre 5 puntos. EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE: El segundo nivel, llamado aprendizaje valora la adaptación de conocimientos por parte de los participantes durante la capacitación. a. La evaluación de aprendizaje, mide el conocimiento adquirido, a través de un pre test de conocimiento, realizado antes de iniciar el evento y/o un post test de conocimiento, que se realizará una vez finalizado el mismo, las preguntas de estos test serán responsabilidad del instructor del evento. b. La evaluación se realizará sobre una escala de 10 puntos. c. Esta evaluación se aplicará en los eventos de Escuelas Corporativas, Programas de Especialización y Proyectos Emblemáticos por la Jefatura de Desarrollo y Formación y el Grupo de Instructores de la Gerencia de Servicio al Cliente, según corresponda.</p>			<p>DOCUMENTOS</p> <p>1: Plan Nacional de Desarrollo y Formación 2: Contenidos, necesidades de materiales y población objetiva. 3: Plan de ejecución de la Escuela Corporativa. 4: Convocatorias 5: Listado de Asistencia 6: Evaluación de aprendizaje y calificación 7: Evaluación de Reacción 8: Informe del Instructor 9: Informe de Análisis 10: Acta de Accreditación para pago de instructores 11: Política de pago de instructores 12: Informe semestral de resultados de las escuelas corporativas. 13: Informe trimestral de contratos y pago de proveedores externos e instructores internos.</p>		
<p>ELABORADO POR:</p> <p> Nancy Fernanda Leiva JEFE DE DESARROLLO Y FORMACIÓN</p>			<p>APROBADO POR:</p> <p> Gerente de Desarrollo y Formación</p>		

