



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

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**“Evaluación y Propuesta de Mejoramiento del Clima Laboral de la  
Empresa Eléctrica Provincial Galápagos, año 2015”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Cañizares Gavica, Alexandra Elizabeth

DIRECTOR: Flores Flores, José Luis

CENTRO UNIVERSITARIO SAN CRISTÓBAL

2015

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Magíster

José Luis Flores Flores

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación denominado “Evaluación y Propuesta de Mejoramiento del Clima Laboral de la Empresa Eléctrica Provincial Galápagos, año 2015” realizado por: Cañizares Gavica Alexandra Elizabeth, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, julio de 2015

f).....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Alexandra Elizabeth Cañizares Gavica, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Evaluación y Propuesta de Mejoramiento del Clima Laboral de la Empresa Eléctrica Provincial Galápagos año 2015, de la Titulación de Maestría en Gestión Empresarial, siendo el Ing. José Luis Flores Flores director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f.....

Autora: Alexandra Elizabeth Cañizares Gavica

2000023354

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo dedico con mucho cariño a mis hijos María Belén, Alexandra, Fernando y Nadia, que son la razón de mi vida y el impulso a seguir adelante, a mi Esposo Fernando por el apoyo y la oportunidad de realizar mis sueños.

Alexandra Elizabeth Cañizares Gavica

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por darme la sabiduría necesaria en este caminar, ya que su presencia en mi vida fue el impulso para saber que podemos alcanzar nuestras metas.

A mis hijos motores y motivación de mi vida.

A mi esposo por su invaluable e incondicional ayuda.

A mis Padres por enseñarme al luchar por los grandes deseos y éxitos en la vida.

A mis compañeros de trabajo por su aporte y apoyo brindado para el desarrollo de esta investigación.

A mi profesor Magíster José Luis Flores Flores asesor de esta investigación por su guía y e incondicional orientación.

Alexandra Elizabeth Cañizares Gavica

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA .....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
RESUMEN.....	8
ABSTRACT .....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I.....	14
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	14
1. Fundamentación teórica .....	15
1.1. Comportamiento organizacional.- Consideraciones Generales. ....	15
1.2. Enfoque de Productividad. ....	17
1.3. Clima Organizacional.....	17
1.4. Cultura Social. ....	18
1.4.1. Ética en el trabajo. ....	18
1.4.2. Responsabilidad Social.....	19
1.5. Cadena de Mando. ....	20
1.6. La Motivación – Fundamentos. ....	20
1.6.1. Modelos de Motivación. ....	21
1.6.2. La Naturaleza de las actitudes de los trabajadores. ....	21
1.6.3. Incentivos para la Motivación y el desempeño. ....	21
1.7. Evaluación de desempeño.....	22
1.7.1. Ventajas de la evaluación de desempeño. ....	24
1.7.2. Por qué se debe evaluar el desempeño. ....	25
1.7.3. Métodos de evaluación de desempeño.....	25
1.8. Remuneraciones y Beneficios.....	27
1.8.1. Remuneración Variable.....	29
1.8.2. Capacitación. ....	30
1.8.3. Sistemas de Recompensas y Reconocimientos.....	31
CAPÍTULO II.....	32
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE ELECGALAPAGOS .....	32
2. Análisis de la situación Actual de ELECGALAPAGOS S.A. ....	33
2.1. Metodología de la investigación.....	33

2.1.1. Tipo de estudio .....	33
2.1.2. Métodos de Investigación .....	34
2.1.3. Técnicas de recolección de datos .....	34
2.1.4. Fuentes de Información .....	34
2.1.5. Tabulación, análisis e interpretación de los resultados.....	34
2.2. Características de la Empresa Eléctrica Provincial Galápagos. ....	34
2.3. Diagnóstico de la situación actual. ....	38
2.3.1. Análisis del Diagrama Ishikawa.....	47
2.3.2. Análisis del Diagrama de Pareto. ....	49
2.3.3. Pirámide Maslow orientada a ELECGALAPAGOS S.A. ....	51
2.4. Factores que afectan el desempeño y bienestar del Recurso Humano.....	54
CAPÍTULO III.....	57
PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL PARA ELECGALAPAGOS S.A.....	57
3. Propuesta de mejora del clima laboral para ELECGALAPAGOS S.A. ....	58
3.1. Análisis e interpretación de la información recopilada. ....	58
3.2. Propuesta de Remuneración Variable.....	59
3.3. Propuesta de un plan de capacitación. ....	62
3.4. Propuesta de un Plan de Sistemas de Reconocimientos. ....	69
3.5. Propuesta de indicadores de eficiencia.....	70
3.6. Análisis financiero de la Propuesta. ....	73
CONCLUSIONES .....	77
RECOMENDACIONES.....	78
BIBLIOGRAFÍA.....	79
ANEXOS.....	81

## RESUMEN

La Empresa Eléctrica Provincial Galápagos – ELECGALAPAGOS S.A., forma parte de los sectores estratégicos del país y mantiene actualmente una certificación en el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001- 2008, sin embargo presenta un problema de carácter institucional en el campo de reconocimientos y beneficios a sus servidores, inconformidad que fue manifestada a través de encuestas realizadas a los servidores para evaluar el clima laboral reinante en la empresa.

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo presentar alternativas para el mejoramiento del ambiente de trabajo en ELECGALAPAGOS S.A., entre las alternativas está la implementación de un sistema de remuneración variable que no afecte el presupuesto de la empresa pero que permita reconocer la eficiencia del servidor en el cumplimiento de metas propuestas, así como reconocimientos simbólicos que incentiven su desempeño y que sea cuantificable con índices de eficiencia.

Se hace énfasis en planes de capacitación que contribuiría al desarrollo de los objetivos y metas que tiene la organización, finalmente se realiza un análisis financiero para determinar los montos que ELECGALAPAGOS S.A., egresaría por la aplicación de remuneración variable.

**PALABRAS CLAVES:** ELECGALAPAGOS S.A., energía eléctrica, eficiencia, índices de eficiencia, remuneración variable, capacitación.

## **ABSTRACT**

The Electric Company of Galapagos – ELECGALAPAGOS S.A., is part of the strategic sectors of the country. At the moment holds a certification in Quality Management System ISO 9001-2008, nevertheless presents an institutional problem regarding to acknowledgment and benefits for its workers, dissatisfaction shown through workers surveys to assess the prevailing working environment in the company.

The present research project aims to show proposals to improve the working environment in ELECGALAPAGOS S.A., One of the alternatives is the implementation of a variable salary system, which do not affect the company budget, but allows the recognition of workers efficiency in the fulfilment of targets, as well as symbolic recognition which encourages their performance and can be quantified by efficiency ratings.

Emphasis on training plans which help to develop strategies for the organization and finally a financial analysis is performed to determine the amounts that ELECGALAPAGOS SA, would withdraw from the application of the variable remuneration.

**KEYWORDS:** ELECGALAPAGOS S.A., electric power, efficiency, efficiency ratings, variable remuneration, training.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca determinar las causas que provocarían una cierta desmotivación en la mayoría de los trabajadores (cliente interno) en ELECGALAPAGOS S.A., y que se traduce en una baja productividad, demora en la ejecución en los procesos y por ende en el no cumplimiento total de los objetivos y metas tanto operativas como financieras de la institución. Una vez que se han identificado las causas se plantea alternativas para el mejoramiento del clima laboral en ELECGALAPAGOS S.A.

En el primer capítulo se hace referencia al comportamiento humano dentro de una organización y se resaltan sus elementos claves en especial las personas que son la razón de ser de toda organización y son el eje fundamental para la productividad de la empresa, por esto se debe brindar un clima laboral acogedor para que los servidores se sientan bien consigo mismo y con la institución y de esta forma se establezca la ética en el trabajo. Se define además las cadenas de mando y los incentivos financieros y no financieros para la motivación del personal de acuerdo a los conceptos de los diferentes métodos de evaluación en el desempeño. Se puntualiza también las remuneraciones y beneficios para los servidores.

El capítulo II realiza un diagnóstico de la situación actual de ELECGALAPAGOS S.A., a través de una encuesta efectuada al 100% de los servidores de la Matriz San Cristóbal cuyos resultados permitieron diagnosticar la existencia de inconformidades en cuanto al clima laboral, y que coinciden con lo manifestado en la reunión mantenida con los servidores y que permitió elaborar del diagrama de Ishikawa que arrojó como resultado un desacuerdo con las remuneraciones. Posteriormente se elaboró el diagrama de Pareto para determinar cuáles son las causas más relevantes que provocan la desmotivación en el personal y a través de la Pirámide Maslow se jerarquizó estas necesidades.

Finalmente el capítulo III, luego del análisis e interpretación de la información que fue recopilada, plantea las alternativas de mejora para el clima laboral de ELECGALAPAGOS S.A., de forma que permita solucionar el desacuerdo que existe en los servidores con su remuneración ya sea a través de una remuneración variable que esté de acuerdo a la eficiencia de los servidores en sus tareas y su trabajo en equipo, así como un sistema de recompensas y reconocimientos que no son necesariamente de tipo económico sino más bien de tipo motivacional e inclusive se propone un plan de capacitación para los servidores de acuerdo a la necesidad específica de la institución y, mediante un análisis económico se

valora el impacto que podría causar la implementación de la remuneración variable y el plan de capacitación en el presupuesto anual de la empresa.

El determinar mediante esta investigación la inconformidad que existe en los servidores de ELECGALAPAGOS S.A., con su remuneración y la falta de incentivos, reviste una importancia fundamental para la organización, porque le permite tomar acciones preventivas para mantener a su personal motivado.

En respuesta al problema planteado, el presente estudio busca brindar a la alta administración las alternativas que permitan mejorar el desempeño y el bienestar del Recurso Humano de ELECGALAPAGOS S.A., partiendo de la premisa que el principal recurso que tienen las empresas es precisamente el recurso humano, por lo tanto se propondrá un sistema de remuneración variable, un efectivo plan de capacitación de acuerdo a la necesidad específica de los servidores y de la empresa e incentivos y reconocimientos motivacionales, acciones que permitirán mejorar el desempeño y por ende incrementar su eficiencia lo que le permitirá satisfacer de manera oportuna los requerimientos energéticos de la población.

La implementación del sistema de remuneración variable, plan de capacitación e incentivos y reconocimientos son viables de ejecución ya que cuentan con la aprobación de las autoridades de la empresa, así como la colaboración de los servidores y sus directivos. Es importante mencionar que actualmente la empresa está inmersa en un proceso de crecimiento y transformación con la incorporación de innovaciones tecnológicas en su sistema de generación de electricidad a través de energías renovables que obligarán a la empresa en el corto plazo a incorporar nuevo personal, sobre todo a nivel profesional y técnico, por lo tanto se torna imprescindible contar con un esquema remunerativo atractivo y claramente definido en sus incentivos.

Entre las facilidades encontradas en la ejecución de esta investigación, se puede mencionar la colaboración de las autoridades de la empresa y de sus servidores, sin embargo la mayor dificultad a vencer fue el temor del personal para responder la encuesta por la desconfianza que se tenía sobre la confidencialidad de la información proporcionada.

Esta investigación utilizó para su desarrollo el tipo de estudio descriptivo y los métodos Inductivo, y de Observación por cuanto permiten identificar los elementos y características que están afectando el clima organizacional en ELECGALAPAGOS S.A.

En lo referente a las citas bibliográficas se utilizó la norma APA 6, herramienta que está incluida dentro de las referencias en el programa Word.

## **Objetivos de la tesis:**

### **Objetivo General:**

Presentar una propuesta de mejoramiento del desempeño y bienestar del recurso humano de la Empresa Eléctrica Provincial Galápagos - ELECGALAPAGOS S.A.

### **Objetivos Específicos:**

- Analizar el marco teórico y conceptual que sustente la investigación.
- Diseñar los instrumentos que permitan recopilar la información sobre el problema objeto de la investigación.
- Tabular e interpretar la información.
- Determinar las causas del limitado desempeño y bajo nivel de bienestar laboral de los trabajadores de la empresa.
- Diseñar una propuesta de un sistema de remuneración variable para aprovechar de manera óptima el potencial de los servidores de la empresa.

### **Alcance**

Esta investigación profundizará en buscar la raíz del problema, para determinar cuáles son los factores motivacionales que hacen falta aplicar en ELECGALAPAGOS S.A., para mejorar el clima laboral, y elevar la calidad del trabajo pero sobre todo el bienestar de los servidores, transformando la realidad actual en el deber ser de toda organización empresarial.

Se realizó el estudio al Recurso Humano de ELECGALAPAGOS S.A., en el Cantón San Cristóbal, entendiéndose como servidores Operativos y Administrativos de los diferentes centros de costos, Generación, Distribución, Comercialización, Sistema de Alumbrado Público General y Administrativos.

Existe preocupación de la alta gerencia por mejorar los índices de eficiencia del personal, motivo por el cual se analizó y se midió las fortalezas y debilidades del clima laboral en ELECGALAPAGOS S.A., planteando modelos de capacitación, sistemas de reconocimiento y remuneraciones acorde a sus funciones y resultados entregados por el servidor.

## **Hipótesis**

El bajo desempeño de los servidores de ELECGALAPAGOS S.A., se debe a la carencia de incentivos que motiven a sus trabajadores.

## **CAPÍTULO I**

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

## **1. Fundamentación teórica**

Para la presente investigación se tomará en cuenta una bibliografía básica elemental para poder establecer conceptos claros sobre algunos temas de relevancia los cuales se pueden ejecutar en la Empresa Eléctrica Provincial Galápagos S.A., ELECGALAPAGOS S.A.

Es imprescindible analizar el comportamiento humano dentro de las organizaciones debido a que se originan en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. En la práctica no existen fórmulas mágicas y prácticas para trabajar con el talento humano, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Lo que se puede realizar es aumentar la comprensión y las capacidades existentes para de esta manera elevar el nivel de la calidad de las relaciones humanas en el trabajo.

Si consideramos a aquellas organizaciones donde la cultura es arraigada, sus integrantes actúan desde un conjunto de creencias y valores compartidos, donde se necesita el apoyo de sus empleados por lo que se hace necesario crear una cultura que facilite la adaptación de los cambios continuos, fomentar la adaptabilidad por medio de planes y proyectos de capacitación, incentivos, y remuneraciones acordes a los objetivos y metas de la organización.

### **1.1. Comportamiento organizacional.- Consideraciones Generales**

Davis & Newstrom (1991) Define el comportamiento organizacional como “el estudio y aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones” (p.5).

Cuando se habla de comportamiento humano se viene a la mente el concepto de conducta de las personas, tomando en cuenta que en cada organización la cultura, el comportamiento, la tecnología, la estructura organizativa, el clima laboral difiere unas a otras, por ejemplo una institución pública es diferente de una empresa privada. Existen varias instituciones públicas como escuelas, hospitales, registro civil, de telefonía, electricidad, petroleras y financieras, que hoy en día se han alineado hacia la excelencia, a través del cambio de la matriz productiva, implementando sistemas de Gestión de la Calidad, siempre haciendo hincapié en la atención al cliente.

Los elementos imprescindibles y claves para toda organización son: el talento humano, la estructura organizativa, la tecnología y el ambiente exterior con el que se relaciona directamente.



**Figura 1: Elementos de una organización**

*Fuente: Davis, K.& Newstrom, J., 1991, El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento Organización*

*Elaborado por: Alexandra Cañizares Gavica*

**Las Personas.-** Son la razón de ser de toda organización, constituyen el sistema social interno de las organizaciones, compuesta por individuos y grupos, como los ahora llamados equipos de trabajo que se integran de forma dinámica para sacar adelante a un departamento, un área y en general a la empresa. Es por ello que recae la insistencia que las organizaciones actuales toman mucha atención al recurso humano como seres vivientes, pensantes, con emociones y sentimientos para servirle a las personas y no estas a las organizaciones.

**La Estructura.-** Es el organigrama de la empresa, la cual da a la administración directrices claras para proceder en el trabajo diario, definiendo los niveles jerárquicos como un conjunto de relaciones entre los diferentes departamentos sean estos administrativos como operativos formando la cadena de mando en la organización para lograr la buena comunicación, coordinación y, relacionándose entre sí para llegar a realizar el trabajo eficazmente persiguiendo las metas planteadas en los planes operativos y estratégicos de la empresa.

**La Tecnología.-** Son los recursos técnicos y conocimientos con los que trabajan las personas y que sirven para la construcción de los procesos, el trabajo, como consecuencia de la ciencia y la ingeniería. La tecnología responde al deseo y voluntad de las personas para transformar las organizaciones buscando nuevas y mejores formas de satisfacer a los integrantes internos como externos de la empresa.

**El ambiente o medio.-** Las organizaciones tienen sus operaciones dentro y fuera de un entorno. Una organización no existe por sí misma, si no que forma parte de un sistema y otros elementos como el gobierno, la familia y otras organizaciones similares, las cuales influyen entre sí, se integran y se convierten en un estilo de vida.

El medio es muy importante y debe ser considerado al entender y estudiar el comportamiento humano.

## **1.2. Enfoque de Productividad**

Uno de los principales objetivos de la mayoría de las organizaciones es la productividad, concepto común en el estudio del comportamiento organizacional. Según Davis & Newstrom (1991) “productividad es la relación que existe entre la producción total o resultado final (“output”) y los recursos- tiempo, dinero y esfuerzo- (“input”) utilizados para lograrla” (p.17).

Cuando mejora la productividad se dice que aumenta la producción utilizando los mismos recursos o a su vez se obtiene una mayor producción con menores recursos. No debe confundirse la productividad con una mayor producción, más bien la productividad está relacionada con la eficiencia en todo el proceso de producción.

El servidor público tiene la obligación de aportar a la productividad y a la calidad en la empresa, esto se logra mediante acciones como: responsabilidad con su trabajo, diligencia, colaboración con los integrantes de la organización y del personal que le rodea, aportando con ideas y sugerencias que considere apropiadas para la empresa.

## **1.3. Clima Organizacional**

El clima y la cultura son dos aspectos importantes del contexto global. Es el ambiente donde se desarrollan las personas con su trabajo diariamente, el trato con el proveedor y clientes.

Para que una persona sea más productiva debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que le rodea.

Con todos estos aspectos tenemos a una empresa con una disciplina rígida, con demasiada presión laboral, en la que se busca el resultado sobre cualquier circunstancia y la poca satisfacción al personal solo tendrá logros a corto plazo, no asegurando la sustentabilidad en el mañana o futuro.

#### **1.4. Cultura Social**

El ser humano es eminentemente social, vive, crece desarrollándose en una sociedad específica que con el tiempo crea una cultura.

A través de los años el hombre ha aprendido a depender de su cultura, ya que ésta le da estabilidad y seguridad.

Para comprender mejor este concepto vamos a compilar el conjunto de formas y expresiones como son las creencias religiosas, costumbres, prácticas comunes, reglas, normas, códigos, vestimenta, rituales y manera de ser.

En base a los conceptos mencionados, se han desarrollado también culturas de alto desempeño cuyas características son:

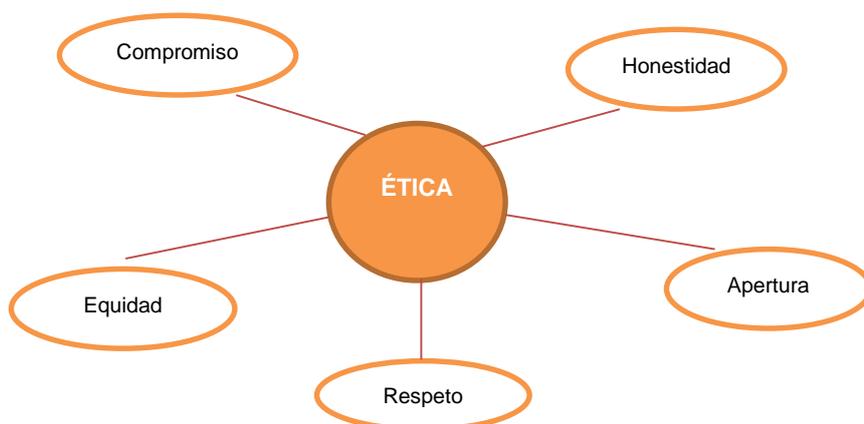
Las culturas sólidas gozan de mayor posibilidad de ser vinculadas con el alto desempeño. Las culturas corporativas vigorosas mejoran el desempeño de la empresa al facilitar la consistencia de conductas internas. La cultura de una organización se considera firme y cohesiva cuando realiza sus operaciones con base en un conjunto lucido y explícito de principios y valores. (Lussier, 2012, pág. 375)

##### **1.4.1. *Ética en el trabajo***

Es el conjunto de valores, normas y principios, manifestado en la cultura de la organización, dado en el comportamiento práctico del hombre en la organización, debiendo observar algunos valores como la honestidad, el compromiso al trabajo, apertura y equidad, es decir ser mejor personas dando como resultado el aumento de la satisfacción laboral, disminuyendo así el nivel de estrés del trabajador.

Para Robbins & Judge (2009) “El gerente de hoy necesita crear para sus empleados un clima saludable en cuanto a la ética, en el que trabajen de forma productiva y enfrenten poca ambigüedad respecto de lo que constituyen comportamientos adecuados e inadecuados” (p. 26).

Cuando existe ética en el trabajo las actividades empresariales suelen ser beneficiosas, debido a que mantiene el orden y garantizan que la empresa funcione sin problemas. La mayoría de empresa tiene sus valores éticos.



**Figura 2. Ética en el trabajo**

**Fuente:** Davis, K.& Newstrom, J., 1991, *El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento Organización*

**Elaborado por:** Alexandra Elizabeth Cañizares Gavica

### **1.4.2. Responsabilidad Social**

Una empresa o institución pública es por naturaleza una instancia social, ya que satisface las exigencias de los accionistas o gobierno, servidores, proveedores y clientes, debiendo estar a la vanguardia de los cambios que se deban dar dentro de una sociedad asumiendo con responsabilidades sociales frente a ella.

Para que una empresa sea socialmente responsable debe ser legítima, auténtica y veraz, cuyos cambios los debe realizar casa adentro para contar con una ruta sostenible y real con sus clientes externos.

Davis & Newstrom (1991) describe que “la filosofía básica de la responsabilidad social propone que todos formamos parte de un sistema social y todos compartimos nuestra vida en un mismo planeta. Debemos actuar en congruencia con esta realidad” (p. 60)

### **1.5. Cadena de Mando**

La cadena de mando se refiere a la jerarquía de una empresa o una línea continua de autoridad en una institución, que va desde la parte superior de la organización hasta la última posición. Para establecer mejor la comprensión de una cadena de mando es importante entender a la organización en todos los niveles de responsabilidad. Por lo general esta cadena se determina por departamentos, donde cada departamento es responsable ante los de mayor jerarquía o más altos en la cadena. Cuando pensamos en una cadena de mando recordamos a las fuerzas armadas donde se puede comprender mejor este concepto, ya que los de menor rango tienen que rendir cuentas a los de mayor rango o de nivel superior.

En una empresa pública se hace importante establecer la cadena de mando porque permite delegar las responsabilidades a los subordinados que saben cómo se maneja el rol a ejecutarse en toda la empresa.

### **1.6. La Motivación – Fundamentos**

La motivación constituye una herramienta que sirve para incrementar o aumentar el desempeño de los servidores o trabajadores. Esta motivación impulsa al servidor para alcanzar metas institucionales por medio de sus acciones y a la consecución de logros personales.

Mediante la motivación la empresa consigue que los servidores entreguen su trabajo acorde a las expectativas institucionales y sobre todo que lo hagan bien, obteniendo de esta manera rentabilidad o utilidades para los accionistas y por parte de los trabajadores recibir de la empresa el impulso para actuar, conseguir sus objetivos y satisfacer sus necesidades personales mediante aumento salarial, beneficios, estabilidad laboral, compañerismo y confianza de parte de los directivos de las instituciones.

La falta de motivación provoca el llamado estrés laboral, los conflictos laborales y sobre todo las empresas no consiguen el éxito al 100%, es por ello que las instituciones se han esmerado en la realización de talleres de capacitación para motivar al personal, y no quedar en ello si no que emprender algunas tácticas y poner en práctica lo que conlleve a un servidor motivado.

### **1.6.1. Modelos de Motivación**

Existen tres modelos de motivación: Modelo de Expectativas, Modelo de Porter y Lawler, Modelo de Integración.

El **Modelo de Expectativa** relaciona a las personas como seres pensantes, que razonan, que creen, abrigan esperanzas, y más que todo tienen expectativas en aquellos eventos futuros de nuestras vidas.

El **Modelo de Porter y Lawler** se refiere a que la motivación en el trabajo está reflejada de acuerdo a la recompensa que el empleador le puede dar, esto basado con el esfuerzo y la recompensa laboral.

El **modelo de Integración** combina ciertos factores como higiene, impulso de realización, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción.

### **1.6.2. La Naturaleza de las actitudes de los trabajadores**

Las actitudes son el motor y el factor que afecta la percepción individual dentro de un clima organizacional, por lo general se mide en el comportamiento de la persona frente a determinado clima organizacional y se la puede identificar a través de la experiencia, la relación con el medio ambiente y situaciones específicas que se pueden dar en determinado momento que el servidor tenga a lo largo de su vida.

Una actitud inadecuada de parte de los trabajadores puede afectar a la competitividad de la empresa. Es por ello que las autoridades se interesan en que los trabajadores muestren interés en las actitudes y sentimientos, es decir los trabajadores muestren un estado de ánimo positivo hacia el trabajo, demostrando energía y entusiasmo en el mismo.

Las actitudes pueden convertirse en emociones dinámicas ya que pueden ser flexibles pudiendo cambiar la conducta de los servidores.

### **1.6.3. Incentivos para la Motivación y el desempeño**

Según Robbins & Judge (2009) define a la motivación “como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (p. 175)

Cuando el personal de una organización está motivado rinde al 100% para ella, dando resultados muy alentadores para los administradores de la empresa, un programa de incentivos mejora la motivación de los servidores y el desempeño.

Dentro de las organizaciones el departamento del Talento Humano es el encargado de la gestión y la administración del personal a través de los diferentes representantes de las áreas y verifica que el personal se encuentre satisfecho.

El objetivo de los incentivos es motivar al trabajador y por ende mejorar el desempeño laboral para que éste sea mayor.

Algunas empresas mejoran la productividad a través de sus trabajadores incentivados, estos incentivos pueden ser financieros y no financieros.

#### **Los incentivos financieros:**

- ✚ Aumento de sueldo
- ✚ Remuneración variable
- ✚ Bonos
- ✚ Planes de préstamos

#### **Los incentivos no financieros:**

- ✚ Capacitación
- ✚ Seguro de vida
- ✚ Consideraciones por onomástico
- ✚ Placas recordatorias

### **1.7. Evaluación de desempeño**

Según (Chiavenato, 2009), define a la evaluación de desempeño como “una valoración sistemática, de la actuación de cada persona, en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo” (p. 245)

En toda empresa surge la necesidad de valorar y medir el desempeño de los trabajadores en el puesto de trabajo. En los sectores estratégicos dado al volumen de trabajadores

contratados ocasionalmente se hace indispensable la evaluación de desempeño como proceso sistemático y en forma periódica, lo más aconsejable es anualmente; para estimar cuantitativa y cualitativa el grado de eficacia y eficiencia del trabajador en el desempeño de sus funciones, esto se consigue con la suma de factores determinantes negativos o positivos de su rendimiento laboral, logrando demostrar las fortalezas y debilidades con la finalidad de ayudarlos a mejorar.

Es necesario fortalecer las necesidades de capacitación del trabajador, o realizar planes de formación fortaleciendo las habilidades y aptitudes para alcanzar el óptimo rendimiento de los trabajadores e involucrarlos para establecer compromisos de mejora o acuerdos con los responsables de los procesos desarrollando la comunicación como fuente importante entre superior y subalterno, para dar a conocer los resultados, como la planificación y proyección a seguir en lo futuro, corregir y sustituir por la mejores prácticas en apego de los objetivos institucionales.

Es importante recalcar que para evaluar el desempeño de los trabajadores se debe tomar en cuenta el puesto al que pertenece, las metas y los objetivos empresariales, el cumplimiento de las funciones establecidas en el ejercicio de sus funciones y conocer quienes aportan con el progreso de la organización.

La evaluación de desempeño se realiza de forma periódica y formal al trabajador sobre el resultado de lo que día a día realiza, verifica la responsabilidad del puesto en función de las actividades descritas en el manual de funciones de la empresa; esta es efectuada por el director de área, con ello se mantiene una comunicación constante, revisando el cumplimiento de los objetivos empresariales enmarcados en el plan nacional del buen vivir y sus estrategias empresariales.

Para evaluar el desempeño al trabajador se debe elaborar fichas que permitan medir una serie de parámetros tales como habilidades, tanto sociales, laborales, de rendimiento, de seguridad e higiene entre otras. La evaluación se debe realizar entre el responsable del departamento y el trabajador. El responsable del departamento registrará todas las novedades encontradas y las comunicará al trabajador con el objetivo que en un futuro cercano se pueda revisar nuevamente.

La tarea de las máximas autoridades, directores o jefes de área es obtener el mejor rendimiento de sus colaboradores y ayudar a que tengan el mejor desempeño, no es difícil evaluar el rendimiento de los trabajadores y preparar a los que ingresan eventualmente para

que mejoren. Es complicado medir el desempeño de un trabajador en forma exacta y se hace difícil transmitir los resultados de evaluación en forma constructiva de tal forma que no se cause mal estar y se pueda corregir las situaciones que no van en concordancia a las metas y objetivos empresariales.

Para el departamento de Recursos Humanos, las evaluaciones de desempeño logran que los incentivos, compensaciones, el desarrollo y las capacitaciones sean más eficaces, de igual forma se obtiene retroalimentación de sus funciones en desarrollo. Se puede decir que la evaluación del trabajador sirve como una verificación de control de calidad sobre el desempeño de los servidores en un periodo determinado y que estén enmarcados en los objetivos empresariales y nacionales del buen vivir.

### **1.7.1. Ventajas de la evaluación de desempeño**

La ventajas que se espera de la evaluación de desempeño son sin duda muy amplias y son el resultado que la empresa espera de su trabajador, con ello se proponen compromisos de mejora tanto del trabajador como de la empresa. Citando las siguientes ventajas:

- ✚ Garantiza el cumplimiento de los objetivos nacionales e institucionales
- ✚ Comunicación constante entre colaboradores, jefe inmediato o director de área
- ✚ Servidores públicos aptos para desarrollar comunicación interna y externa
- ✚ Garantiza que el personal tenga mejores resultados en el ámbito laboral
- ✚ Apoya a la administración para la toma de decisiones en búsqueda de mejores resultados para la organización
- ✚ Guía oportuna del esfuerzo de trabajo, observando las desviaciones y poder corregirlas a tiempo
- ✚ Facilita la transparencia de las actividades de cada trabajador
- ✚ La valoración y evaluación del desempeño pueden motivar al trabajador a mejorar su rendimiento, desempeño a través de la retroalimentación
- ✚ Identificación de los empleados que necesitan capacitación y actualización de conocimientos para cumplir con sus funciones
- ✚ Obtener un banco de datos de las mejores calificaciones y proponer ascensos a los trabajadores
- ✚ Ofrece recompensas a los trabajadores, aumentos salariales, subrogaciones, promociones
- ✚ Conocer el potencial de desarrollo de sus colaboradores

- ✚ Corroborar la eficiencia de la selección que talento humano realizó en la elección del trabajador
- ✚ Beneficio para el trabajador, para el Jefe, la Organización y la comunidad

### **1.7.2. Por qué se debe evaluar el desempeño**

Es necesario evaluar el desempeño para establecer el grado de cumplimiento de las funciones de los trabajadores acorde a los objetivos individuales para llegar al cumplimiento de los objetivos macros o institucionales.

Cuando se evalúa el desempeño se detecta a tiempo las desviaciones o problemas y se proponen planes de capacitaciones para incrementar el conocimiento relativo a sus funciones, dedicando el tiempo necesario para que el rendimiento por trabajador sea óptimo.

Es de importancia reiterar que se trata de un procedimiento sistemático , periódico, formal mediante la convocatoria por escrito que se va a realizar la evaluación, de tal manera que el trabajador se sienta preparado para la realización de la evaluación.

Los integrantes de una empresa necesitan recibir retroalimentación sobre su desempeño para saber cómo se encuentra, ejerciendo sus funciones de tal manera que de existir problemas los pueda corregir a tiempo, si no existe la retroalimentación los trabajadores no tendrían orientación y caminarían a ciegas.

La máxima autoridad administrativa, los directivos, jefes departamentales en sí todos los integrantes de las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño.

### **1.7.3. Métodos de evaluación de desempeño**

El éxito de las empresas depende del recurso humano, dado que la evaluación de desempeño no es un fin sino un medio para lograr los objetivos organizacionales.

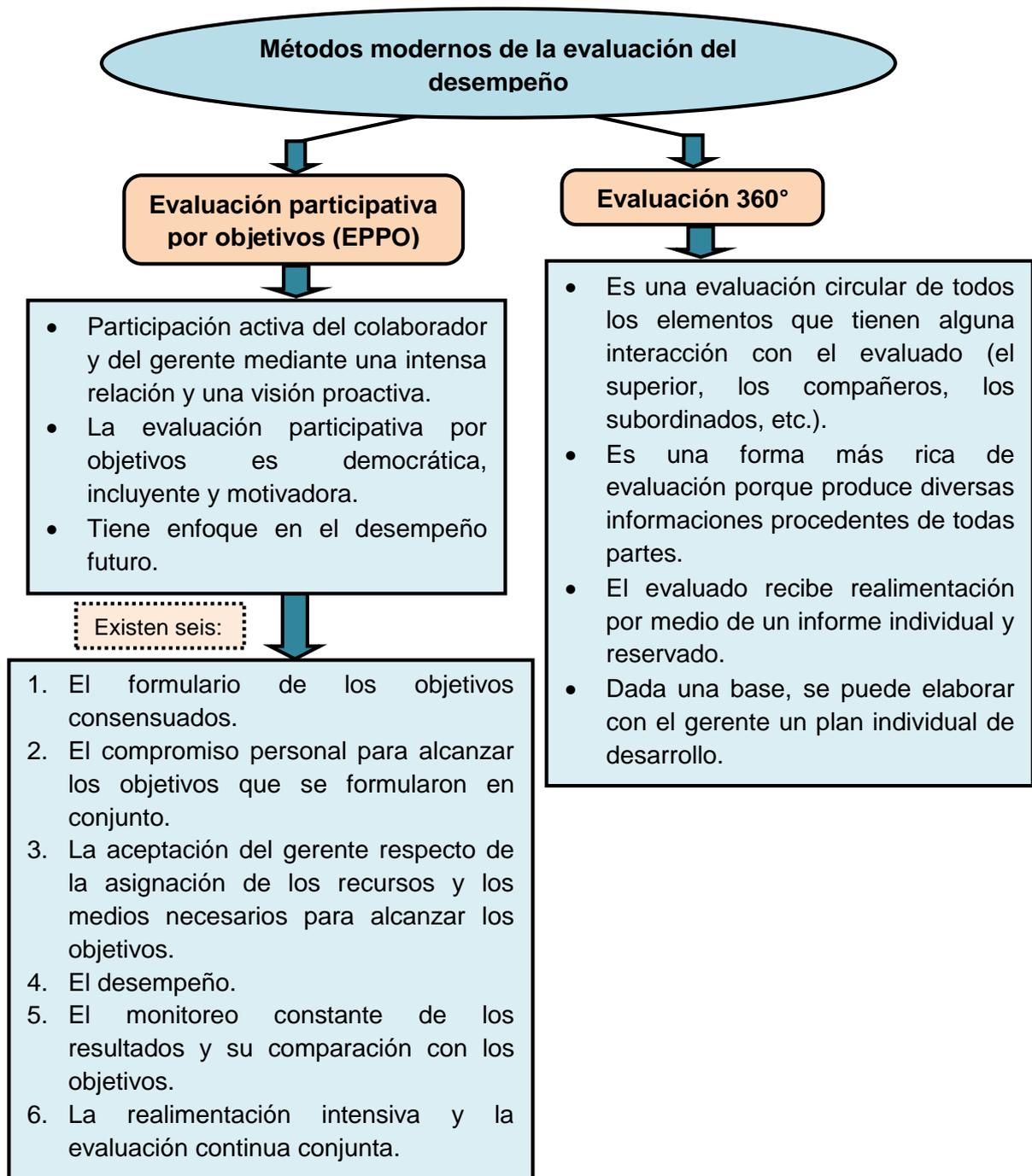
La necesidad de las empresas en modernizarse y cambiar sus métodos tradicionales en modernos métodos de evaluación de desempeño llevó a buscar soluciones creativas e innovadoras. Estos nuevos métodos se caracterizan según Chiavenato (2009) por “una posición nueva ante el asunto: la autoevaluación y la autodirección de las personas, una mayor participación del trabajador en su propia planificación de desarrollo personal, enfoque en el futuro y en la mejora continua del desempeño” (pp. 258-259)

Las organizaciones buscan mejorar la participación del jefe y del colaborador como sistema de administración del desempeño. Los métodos modernos inician y terminan con los objetivos.

Entre los principales métodos modernos tenemos la evaluación participativa por objetivos (EPPO) y la evaluación 360°.

En el EPPO las partes proponen objetivos a cada uno de los trabajadores para evaluar periódicamente los resultados obtenidos, evaluando lo que se consigue sin tomar en cuenta cómo lo va a realizar.

Según (Alles, 2012) describe que la evaluación 360° “es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno jefes, pares y subordinados. Puede incluir a otras personas como proveedores o clientes” (p. 276).



**Figura 3. Métodos Modernos de evaluación de desempeño**

**Fuente:** Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano

**Elaborado por:** Alexandra Cañizares Gavica

### 1.8. Remuneraciones y Beneficios

Para (Chiavenato, 2009) “la remuneración total es el paquete de recompensas cuantificables que recibe un trabajador por su trabajo. La remuneración constituye el costo más importante de muchas organizaciones” (p. 284). La remuneración total está conformada por tres

componentes que son: la remuneración básica, los incentivos salariales y la remuneración indirecta / prestaciones. Nadie trabaja gratis. Como asociado de la organización cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente.

Según el Código de Trabajo las remuneraciones, es todo lo que el trabajador recibe en contraprestación a los servicios que brinda sea cual fuere su denominación, método de cálculo o forma de pago sea dinero, en servicios o en especies, siempre que pueda valorarse en efectivo e inclusive lo que percibe por trabajo extraordinario y suplementario, comisiones, participación en beneficios, o cualquier otra retribución que tenga carácter normal en la industria o servicio.

Generalmente los incentivos remunerativos deben ofrecer salarios acorde a sus funciones para obtener una mayor producción. Los incentivos deben ser los más sencillos posibles para que los trabajadores estén convencidos que después de un óptimo desempeño laboral tendrán su recompensa. Si el plan de incentivos es complejo la posibilidad que los trabajadores sientan motivación es reducida ya que relacionarían el desempeño con la recompensa.

Para que los trabajadores se sientan motivados es necesario que la organización tenga bien definido sus objetivos, sus metas, requerimientos, planes de capacitación y por parte de los trabajadores el rendimiento óptimo ya que hoy en día el avance tecnológico va a la vanguardia del crecimiento empresarial, y el máximo rendimiento va conjugando con el sistema remunerativo.

Para las familias la remuneración constituye un factor de gran importancia para la vida económica y social, pues las familias dependen de los salarios para satisfacer muchas de las necesidades como salud, vestimenta, educación, alimentación y otras de importancia, para satisfacer ciertas necesidades descritas el trabajador adicional a su remuneración tiene otros beneficios sociales como derechos que el empleador debe reconocer a los trabajadores en forma obligatoria en forma separada de las remuneraciones normales sean quincenales, mensuales o periódicas.

Los beneficios que actualmente el trabajador percibe son:

- ✚ Décimo tercero: El trabajador tiene derecho a percibir la doceava parte de sus ingresos anuales

- ✚ Décimo cuarto: El trabajador tiene derecho a recibir un remuneración básica unificada, para facilitar los gastos de estudios
- ✚ Fondos de reserva: A partir del segundo año de prestar sus servicios el trabajador tiene derecho a percibir la doceava parte de sus ingresos, los mismo que pueden ser pagados directamente por el empleador o los puede acumular en el IESS.
- ✚ Horas extras: El trabajador tiene derecho a recibir por horas extras o suplementaria en los casos que las organizaciones así lo requiera
- ✚ Licencia por paternidad y maternidad: El trabajador tiene derecho a un periodo determinado de licencia para el cuidado del niño y su esposa
- ✚ Pago de jubilación patronal: Los trabajadores que por más de 25 años prestaron servicios a una empresa, tienen derecho a jubilarse por parte de sus empleadores
- ✚ Afiliación al Seguro Social: El trabajador debe ser afiliado por el empleador al seguro social desde el primer día de trabajo

### **1.8.1. Remuneración Variable**

Es un incentivo económico adicional a la remuneración unificada de los servidores, que resulta de la productividad de los trabajadores, rendimiento institucional y el desempeño en el puesto de trabajo por el cumplimiento individual, grupal o colectivo, estos deberán ser medidos por índices de eficiencia y eficacia. Para tener la remuneración variable el trabajador deberá cumplir normas legales establecidas para el efecto, reconociéndose proporcionalmente al cumplimiento de los índices, mientras estos conserven o se mejoren manteniendo viabilidad de acuerdo al cumplimiento de las metas empresariales.

Con la finalidad de que las Empresas Públicas logren una eficiencia productiva los trabajadores pueden percibir la remuneración variable que implica a tener un mayor rendimiento ya que la remuneración tradicional no motiva a las personas, tomando en cuenta que las remuneraciones por cargo son iguales pero el desempeño es diferente.

La remuneración variable hace que los trabajadores sean más productivos y o mejoren cuando se ven motivados y activados por este tipo de remuneración. En esta remuneración variable las empresas pagan a los trabajadores en forma trimestral, semestral o anual y dependen de los resultados y metas (por departamento, área o cargo) alcanzadas por los servidores, metas organizacionales (sea área, departamento o el cargo).

Desde el punto de vista de costo esta remuneración variable se financia con el aumento de la productividad. Para que una remuneración variable sea viable dentro de una organización se exigen cuatro puntos:

- ✚ Flexibilidad, de tal manera que se pueda introducir ciertos ajustes para la consecución de las metas sin cambiar la matriz principal
- ✚ La planificación estratégica empresarial fijada por la administración por objetivos (APO)
- ✚ Debe ser un proceso sencillo de cuantificar el desempeño de los empleados, la funcionalidad del departamento al que pertenece el trabajador y la empresa
- ✚ La transparencia en todas sus etapas, con criterios profesionales en la premiación a todos los involucrados de la organización, de tal forma que consideren una actividad de confianza

### **1.8.2. Capacitación**

La capacitación es un proceso de mejora continua, que utiliza la evaluación como elemento principal para retroalimentarse y adecuarse a las necesidades de la empresa.

En 2009, Chiavenato define a la capacitación como el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar la productividad en su trabajo (p. 371).

La capacitación no constituye un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos y los resultados institucionales.

El recurso humano es la clave del éxito porque son quienes poseen la capacidad de convertir información importante en conocimiento y por tanto de aprender y mejorar. En este contexto surge la necesidad de que las empresas públicas cuenten con un plan de capacitación para encauzar la formación de diferentes colectivos en función de sus necesidades.

Hoy en día las empresas públicas estratégicas gastan aproximadamente el 1.5% del valor del presupuesto operacional en capacitar a su personal, y está orientada al logro de sus objetivos la cual buscan:

- ✚ Incrementar el potencial del recurso humano a través del perfeccionamiento de sus funciones y ponerlas en práctica para el cumplimiento de las metas personales, profesionales y del trabajo
- ✚ Mejorar y actualizar conocimientos en base a normativas legales en función a las actividades que desarrolla para el cumplimiento de sus funciones Conocer y perfeccionar las técnicas para optimizar la calidad de la gestión comunicativa entre los integrantes de la organización

### **1.8.3. Sistemas de Recompensas y Reconocimientos**

Un sistema de recompensas constituye la compensación (administración de las remuneraciones) y planes de beneficios sociales que las empresas públicas brindan a sus colaboradores como forma de mantenimiento de los recursos humanos, obteniéndose finalmente un personal satisfecho y motivado, incentivándolos a sentir que son parte de la organización como suya.

Por lo general las organizaciones adoptan cuatro tipos de recompensas:

- ✚ Las recompensas que se encuentran vinculadas con los objetivos de la empresa, se limita a pocos individuos
- ✚ Las que se aplican en virtud del tiempo de servicio del empleado
- ✚ Las consideradas como logros Departamentales objetivamente cuantificables, estas recompensas se comparten dentro del grupo en base al sueldo de cada uno de los trabajadores
- ✚ Las alcanzadas por una pequeña porción de individuos de desempeño excepcional situados en determinadas franjas salariales con valor motivacional

Un trabajador no solo puede recibir recompensas en función de su labor personal en el cumplimiento de metas departamentales e institucionales, si no contribuir con el mantenimiento interno con todo los integrantes de la organización internos y externo con el ambiente que lo rodea, es decir una empresa socialmente responsable.

Las recompensas sirven para motivar a los trabajadores a retribuir esfuerzos para propiciar un buen ambiente de trabajo y el cumplimiento del mismo, para mejorar el desempeño laboral.

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE ELEGALAPAGOS S.A.**

## **2. Análisis de la situación Actual de ELECGALAPAGOS S.A.**

En este capítulo se hará referencia a las características de ELECGALAPAGOS S.A, contando con la información relativa a los servicios que ofrece, la cual incluirá misión y visión en búsqueda de la excelencia organizativa, con una estructura que incluye la búsqueda del mejoramiento del clima laboral de la ELECGALAPAGOS S.A, que contenga planes de capacitación y una remuneración acorde al desempeño del cargo y funciones realizadas por el servidor.

También incluye este capítulo la metodología utilizada para realizar el diagnóstico de tendencia de la percepción del clima organizacional de ELECGALAPAGOS S.A., detallándose el procedimiento utilizado, con la finalidad de recopilar la mayor información posible y su objetividad, además del análisis estadístico del método utilizado.

### **2.1. Metodología de la investigación**

Este proyecto de investigación tiene el propósito de evaluar el clima laboral en ELECGALAPAGOS S.A., y el sentir de los servidores que laboran en esta institución.

Con este proyecto se pretende conocer las necesidades que existe en los servidores para el desarrollo de sus obligaciones laborales, lo que permitió plantear alternativas de mejoramiento para el clima laboral que ayude a incrementar su desempeño en las tareas a ellos encomendadas.

#### **2.1.1. Tipo de estudio**

**Descriptivo.-** En ésta investigación se utilizó el estudio descriptivo de visión cuantitativa ya que se pretende analizar características actuales de la institución, formas de pensar de los servidores, actitudes sociales y los elementos de juicio que permitieron conocer el clima laboral que existe en ELECGALAPAGOS S.A., además de cuanta satisfacción y motivación en el trabajo existe en los servidores. La visión cuantitativa de la investigación permitió analizar y medir los resultados de la encuesta realizada a los servidores.

### **2.1.2. Métodos de Investigación**

**Inductivo.-** Se utilizó este método para llegar a una conclusión general sobre el clima laboral que actualmente existe en ELECGALAPAGOS S.A., partiendo de los datos que proporcionaron los servidores a través de la encuesta realizada.

**De Observación.-** Porque analiza las causas del comportamiento del servidor dentro de la organización a través de una investigación de campo por medio de encuestas, dirigidas a los servidores de ELECGALAPAGOS SA, descifrando cada uno de los escenarios desde el punto de vista comunicacional.

### **2.1.3. Técnicas de recolección de datos**

Entre las técnicas para la recolección de datos se optó por la encuesta utilizando para este fin como instrumento el cuestionario que fue contestado por los servidores de ELECGALAPAGOS S.A.

### **2.1.4. Fuentes de Información**

Las fuentes de información que se usaron para este estudio son las fuentes primarias a través de la encuesta y fuentes secundarias como sitios web, libros y archivos referentes al tema.

### **2.1.5. Tabulación, análisis e interpretación de los resultados**

Para obtener los resultados de la investigación se utilizó herramientas de estadística básica para la mejora continua entre ellos los diagramas de Ishikawa y Pareto, y dentro del programa Excel se utilizó tablas y gráficos de tipo radial, pastel para la tabulación de los datos

## **2.2. Características de la Empresa Eléctrica Provincial Galápagos**

La Empresa Eléctrica Provincial Galápagos lleva 15 años sirviendo a la población de las islas Galápagos, y es la encargada de la generación, distribución y comercialización de energía eléctrica.

Mediante escritura Pública celebrada el 27 de julio de 2000, el Consejo Nacional de Electricidad CONELEC (hoy ARCONEL) otorgó la concesión para el servicio de energía eléctrica a los pobladores, donde se destaca que la empresa debe “Prestar el servicio público para la generación, transmisión, distribución y comercialización de electricidad, de conformidad con el presente contrato garantizando a los consumidores actuales y futuros el suministro continuo y eficiente de toda la potencia y energía requerida conforme a los parámetros técnicos y a las normas que regulan el régimen de calidad y suministro”.

En el año 2001 se establece el suministro de energía eléctrica las 24 horas del día, esto gracias a las acciones coordinadas con los usuarios y hoteles, lo que finalmente permitió garantizar el servicio.

En los últimos años ELEGALAPAGOS ha emprendido la realización de varios proyectos emblemáticos, los mismos que contribuyen a la preservación de los frágiles ecosistemas de las islas Galápagos, entre estos proyectos podemos mencionar: el soterramiento de cables que permite mejorar la estética de las ciudades y cuyas acciones fueron emprendidas en conjunto con los gobiernos autónomos descentralizados de San Cristóbal y Santa Cruz, con esto también se optimiza el suministro y se minimizan los costos por mantenimiento de redes.

En la isla Santa Cruz se incorporaron dos nuevos y modernos grupos electrógenos que permiten abastecer la creciente demanda de la isla, estos grupos electrógenos son fabricados con tecnología de punta y presentan un alto rendimiento de trabajo, minimizando la emisión de partículas que contaminan el aire. Para la isla Floreana se incorporaron energías limpias que generan electricidad usando un biocombustible formado con aceite de piñón (*Jatropha Curcas*) que alimentan a dos modernos grupos electrógenos que permiten el abastecimiento de energía eléctrica con ningún tipo de contaminación para el ambiente, a esto se suma que en esta isla actualmente ya se ha implementado en su totalidad el uso de cocinas de inducción dentro del programa PEC promulgada por el gobierno nacional.

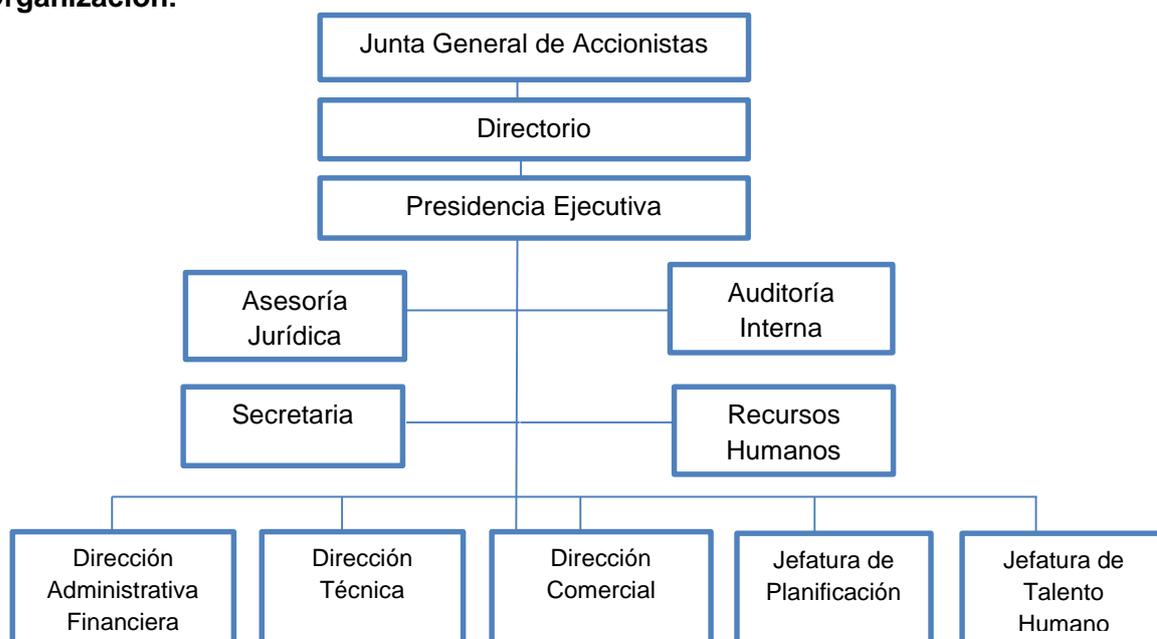
La empresa también se encuentra realizando en algunos sectores de las islas el reemplazo de luminarias por lámparas eficientes, con la finalidad de reducir el consumo de energía, todos estos proyectos requirió la contratación de proveedores externos para cumplir con los planes y proyectos considerados dentro del presupuesto y forman parte de programas como: Fondo de Electrificación Rural Urbano Marginal (FERUM); Reforzamiento del sistema nacional de redes (RSND BID II), Programa de mejoramiento de redes PMD, programa de reducción de pérdidas (PRAN REP), Costo Calidad y Gestión Socio Ambiental, todas estas

inversiones financiadas por el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable MEER. Estos programas conllevan la ejecución de obras de gran envergadura, con lo cual la ampliación de las redes y la atención al cliente se hace cada vez mayor.

Con la finalidad de cumplir con los objetivos gubernamentales, se amplió las oficinas de la Matriz San Cristóbal, y actualmente se concluyó con remodelación de edificio de la agencia Santa Cruz, permitiendo mayor facilidad en la atención al usuario y mejorar la imagen de la institución ante sus clientes. Dentro de los proyectos emblemáticos también se encuentran dos parques eólicos ubicados en la isla San Cristóbal y en la isla Baltra, y un parque fotovoltaico localizado en la isla Santa Cruz.

Al ser el Programa de Cocción Eficiente (PEC) una política desarrollada por el Gobierno, y ejecutada a través del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable (MEER), desde agosto del 2014 la empresa se encuentra impulsando para que sus usuarios utilicen las cocinas de inducción en reemplazo de las cocinas tradicionales que utilizan gas licuado de petróleo (GLP), requiriendo para tal efecto que el personal técnico trabaje en la instalación de medidores de 220 V, lo que hace que la carga laboral aumente, además de las exigencias mismas del mercado por el constate crecimiento de las labores cotidianas que aumentan considerablemente por la demanda de energía eléctrica.

**Organización:**



**Figura 4: Organigrama Estructural ELEGALAPAGOS S.A.**

**Fuente:** Documentos ELEGALAPAGOS S.A.

**Misión de ELECGALAPAGOS S.A.:** “Somos una empresa social y ambientalmente responsable, que gestiona la expansión y operación del Sistema eléctrico de la provincia de Galápagos, suministrando energía eléctrica de forma segura y confiable, brindando confianza a nuestros usuarios y respetando las condiciones de desarrollo sustentable del archipiélago”

**Visión de ELECGALAPAGOS S.A.** “Abastecer la demanda de energía eléctrica de las islas, promoviendo el uso eficiente de la energía bajo parámetros de optimización de recursos, utilización de tecnología de punta, personal capacitado y comprometido; colaborando directamente con el desarrollo sustentable de las Islas Galápagos, respetando el medio ambiente y su comunidad.

**Valores:**

-  CONFIANZA
-  RESPETO
-  PUNTUALIDAD
-  TRABAJO EN EQUIPO
-  SOSTENIBILIDAD
-  SUSTENTABILIDAD
-  HONESTIDAD

ELECGALAPAGOS S.A., se encuentra inmerso en el sistema de gestión de la calidad ISO 9001-2008, certificación obtenida en el año 2014, cuya política de la calidad es:

“Proveer el servicio de energía eléctrica continua y confiable a nuestros usuarios, cumpliendo el marco legal vigente, utilizando eficientemente los recursos disponibles, impulsando la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad a través del mejoramiento de los procesos y fortaleciendo las competencias de su talento humano, encaminados en cumplir los objetivos propuestos y lograr la satisfacción de los usuarios”.

Uno de los objetivos estratégicos que tiene que ver con el recurso humano es: “Impulsar el desarrollo del talento humano a nivel interno y externo dentro de la provincia de Galápagos que permita contar con el recurso calificado, para responder a las demandas locales respecto de la prestación del servicio de energía eléctrica”

### **2.3. Diagnóstico de la situación actual**

Todos los integrantes de una organización tienen diversas opiniones, pero no siempre son escuchados por los representantes o directivos de la empresa, la motivación conduce a que el clima organizacional sea óptimo o menos óptimo.

Los seres humanos se encuentran diseñados para adecuarse continuamente a un sinnúmero de situaciones de esta manera tratar de satisfacer sus necesidades y conservar el equilibrio emocional, o entran en una etapa de adaptación que varía de una persona a otra o en ocasiones en el mismo servidor. Cuando la motivación se torna escasa el clima organizacional tiende a disminuir y se ve reflejado por parte del servidor en el desinterés, dejadez, descontento, hasta llegar a estados de ofuscación, inconformidad, cansancio, es decir el llamado estrés laboral.

El clima organizacional es la cualidad del ambiente empresarial que experimentan todos los integrantes de ella e influye en su comportamiento, siendo favorable cuando suministran satisfacción de las necesidades y eleva la moral de cada uno de los servidores; tornándose en desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. Es por ello que se estimó conveniente realizar encuestas a los servidores que laboran en la Matriz San Cristóbal para conocer sus opiniones respecto a la situación actual dentro del entorno organizacional.

El diagnóstico institucional nos permitirá conocer la situación actual de ELECGALAPAGOS S.A, sus capacidades y limitaciones en la forma que opera, las expectativas que tienen los servidores en un futuro cercano. El haber realizado las encuestas al personal de la Matriz San Cristóbal crea una expectativa de mejoras laborales, para de esta manera visualizar un ambiente de trabajo productivo y gratificante.

En el análisis se consideran los siguientes aspectos:

La realización de un diagnóstico organizacional a través de la medición del clima laboral de ELECGALAPAGOS S.A., requiere del compromiso de los mandos medios que tienen a su cargo personal o colaboradores, y que no quede solo en palabras si no que se aplique un plan de acción que pueda ser llevado a cabo en un futuro cercano.

Las encuestas aplicadas a los servidores sobre satisfacción laboral son de gran utilidad para los directivos de ELECGALAPAGOS S.A., puesto que las respuestas son de manera impersonal a una serie de preguntas relacionada a las condiciones labores, la relación con

sus compañeros, apoyo y relación con su jefe inmediato, responsabilidad, comunicación y compromiso del servidor con la empresa, sus expectativas salariales, la remuneración y beneficios sociales que podrían recibir.

Es así que con los resultados se puede mejorar la gestión empresarial, detectar las necesidades de cambio para un óptimo clima organizacional, es decir que si la empresa implementara mejoras conociendo los resultados obtenidos a través de las encuestas, se podría hablar de mejoras en los procesos de trabajos, planes de incentivos para mejorar el desempeño y optimizar el recurso humano tanto como en lo económico, como en lo laboral.

Por tal motivo se hizo necesario diagnosticar el problema empresarial para que se facilite y mejore la gestión administrativa de ELECGALAPAGOS S.A., y hacer énfasis en la constante motivación del personal para obtener una mayor producción de su parte.

El objetivo principal del diagnóstico es recopilar las opiniones de los servidores de ELECGALAPAGOS S.A y medir el clima organizacional para conocer los resultados y plantear alternativas para mejorar el desempeño laboral.

**Población:** La investigación se realizó a los servidores de la Empresa Eléctrica Provincial Galápagos bajo la autorización de la Presidencia Ejecutiva, en coordinación con los jefes departamentales. El universo de los servidores es de 50 (100%) con corte a febrero de 2015, sin incluir a los servidores con contratos ocasionales, ya que ello solo prestan sus servicios por un tiempo limitado.

Las encuestas fueron realizadas a todo el personal que cuenta con nombramiento o estabilidad laboral, en un total de 50 servidores; de los cuales 18 son obreros que representan el 36%, 32 servidores de carrera que representan el 64%; de este universo 12 servidores son de sexo femenino es decir el 24% y 38 servidores son de sexo masculino, que equivale al 76%.

La valoración de las encuestas aplicadas por primera vez a los servidores de ELECGALAPAGOS para conocer el clima laboral, está basada en cinco grupos relacionados con la comunicación; las remuneraciones, la satisfacción institucional, el apoyo por parte de los directivos y la identificación con la empresa:

Las encuestas constaron con un total de 40 preguntas que permitieron establecer los criterios motivacionales, las respuestas se calificaron mediante parámetros de medición del

1 al 5, donde 1 representa totalmente en desacuerdo y un valor de 5 representa una respuesta de encontrarse totalmente de acuerdo:

Las preguntas de la encuesta fueron planteadas en los siguientes términos:

**TABLA 1: Cuestionario para medir el clima laboral**

N°	CUESTIONARIO	Escala	Escala	Escala	Escala	Escala
		1	2	3	4	5
1	¿Usted se siente satisfecho con el ambiente de trabajo?	2	7	12	18	11
2	¿Siente apoyo de su Jefe inmediato cuando se encuentra en dificultades?	1	1	9	23	16
3	¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de ELECGALÁPAGOS?	3	1	5	19	22
4	¿Hay un fuerte compromiso de la Empresa con la formación y el desarrollo de personas?	5	5	12	21	7
5	¿Se tiene buenas relaciones con los compañeros de la organización?	1	3	4	23	19
6	¿Se toma algún tiempo para revisar nuestros proyectos, para en una próxima vez, mejorar nuestro desempeño?	4	7	11	23	5
7	¿Existiendo un nuevo plan estratégico, usted estaría dispuesto a asistir voluntariamente para realizar los cambios?	1	1	6	20	22
8	¿Las personas están involucradas con sugerencias e ideas para mejorar los procesos?	3	3	14	20	10
9	¿Se siente conforme con el aseo y limpieza del lugar de trabajo?	1	2	12	26	9
10	¿Cuentas con los equipos y herramientas necesarias para realizar su trabajo?	3	5	5	25	12
11	¿Las herramientas que utiliza (computador, teléfono, etc.) se encuentran mantenidos en forma adecuada?	4	3	14	20	9
12	¿Al finalizar la jornada de trabajo se siente satisfecho de lo que a hecho a lo largo de	0	3	2	19	26
13	¿La comunicación es eficaz y funciona de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba a través de la organización?	2	4	15	20	9
14	¿Usted considera que están valorando su trabajo?	5	8	11	17	9
15	¿Se siente orgulloso de trabajar para esta Institución?	1	0	2	13	34
16	¿Participa en actividades culturales, recreacionales que la empresa realiza?	4	2	8	16	20
17	¿Considera que está recibiendo una justa remuneración?	16	9	12	11	2
18	¿Se encuentra satisfecho con los beneficios que recibe?	11	11	15	9	4
19	¿Considera que se le está capacitando en alguna área a la que se encuentra interesado la cual forma parte para su desarrollo?	1	1	2	24	22
20	¿Su jefe inmediato lo motiva a cumplir con su trabajo en la manera que usted considere?	4	5	10	21	10
21	¿Se siente responsable con el trabajo que realiza?	1	1	0	16	32
22	¿Trabaja exitosamente en equipo?	1	2	3	24	20
23	¿Se le reconoce el trabajo por sus esfuerzos y aportes para el logro de los objetivos empresariales?	7	8	11	14	10
24	¿Tiene a un buen amigo en la organización en quien confiar?	5	2	6	19	18
25	¿Siente que forma parte de un equipo de trabajo que se esfuerza por alcanzar una meta?	1	1	6	23	19
26	¿Puede confiar en los compañeros de trabajo?	4	5	11	21	9
27	¿Sus opiniones son tomadas en cuenta para poder reforzar el trabajo?	3	1	16	21	9
28	¿Su jefe inmediato respeta la confidencialidad?	6	1	8	22	13
29	¿Le dan retroalimentación sobre el desempeño en su trabajo?	10	3	16	16	5
30	¿Recibe en forma oportuna la información que requiere para su trabajo?	4	6	17	19	4
31	¿Existe buena comunicación con sus compañeros de trabajo?	1	4	11	24	10
32	¿Siente que su institución es un lugar apto para trabajar?	3	0	7	25	15
33	¿Cuenta con algún tipo de incentivo (económico o emocional) cuando realiza muy bien su trabajo?	18	12	10	8	2
34	¿Se le reconoce la trayectoria que ha tenido a lo largo de su trabajo?	11	16	13	9	1
35	¿Cuenta con un trato justo de parte de su jefe inmediato?	1	3	10	25	11
36	¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en la empresa?	1	2	8	29	10
37	¿Su jefe inmediato se preocupa por mantener alto el nivel motivacional del personal?	9	7	13	17	4
38	¿Recibe buenos y equitativos beneficios laborales?	11	15	18	5	1
39	¿Piensa que con su experiencia y formación podría ganar más en otra empresa?	1	2	10	14	23
40	¿Piensa usted que la remuneración no es todo y que existen otros factores motivacionales que se puedan aplicar dentro de Elecgalápagos?	4	2	4	15	25

**Fuente:** Técnicas de Estudios, <http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion49.htm>

**Elaborado por:** Alexandra Elizabeth Cañizares Gavica

En la tabla No. 2 se muestra el resultado de las encuestas representado en porcentajes de acuerdo a cada parámetro de medición y opinión, en esta figura se puede visualizar el resultado de las escalas numérica y porcentual en relación al número de preguntas, en un total de 50 servidores encuestados en la Matriz San Cristóbal, de la Empresa Eléctrica Provincial Galápagos.

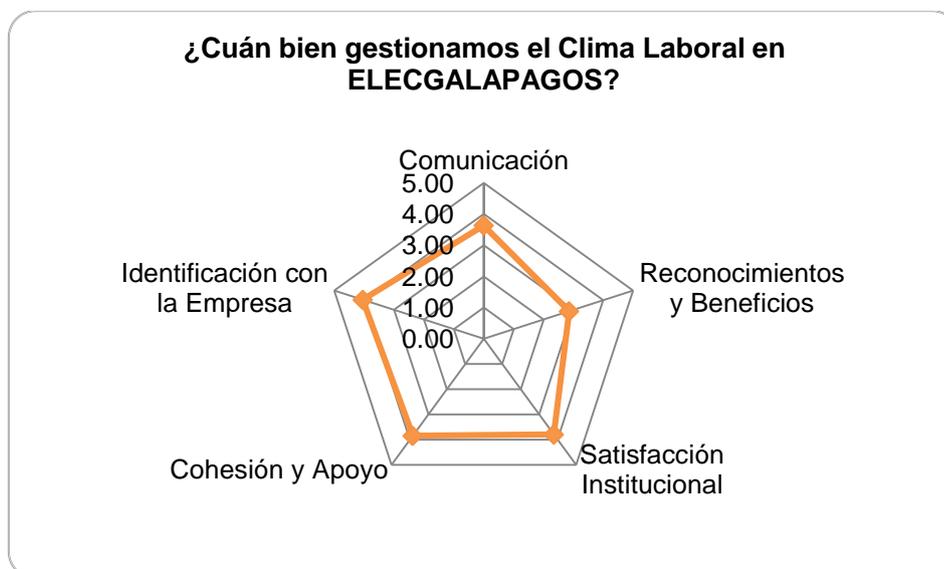
De las encuestas realizadas se obtuvo el siguiente resultado:

**Tabla 2: Medición clima laboral ELECGALAPAGOS S.A.**

Resultado medición del Clima Labora en ELECGALAPAGOS S.A.				
Comunicación	Reconocimientos y Beneficios	Satisfacción Institucional	Cohesión y Apoyo	Identificación con la Empresa
3.63	2.86	3.80	3.84	4.05
72.60%	57.10%	75.95%	76.85%	81.00%

*Fuente: Anexo No.1*

*Elaborado por: Alexandra Cañizares Gavica*



**Figura 5: Escala medición clima organizacional**

*Fuente: Anexo No. 2*

*Elaborado por: Alexandra Cañizares Gavica*

La encuesta identificó de manera general los problemas existentes en el clima organizacional de la matriz San Cristóbal, dentro de los parámetros de medición se encontró lo siguiente:

- ✚ Una escala de 3.63 en que los servidores dicen estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la comunicación impartida en la empresa, esto representa el 72.60% del total de los encuestados. Este resultado en parte denota una falta de comunicación entre los Directores de área y sus subordinados
- ✚ En el campo de los reconocimientos y beneficios, el parámetro de medición dio como resultado el 2.86 que manifiesta que los servidores están totalmente en desacuerdo con los reconocimientos y beneficios que reciben, es decir el 57.10% del total de los servidores encuestados. Este parámetro reviste gran importancia, porque permitió conocer la insatisfacción que existe en el personal de ELEGALAPAGOS S.A., por la falta de incentivos lo que estaría mermando el buen rendimiento del trabajador
- ✚ En relación a la satisfacción institucional se tiene un parámetro de medición de 3.80 en que los servidores opinaron estar ni en de acuerdo ni en desacuerdo, esto es el 75,95% del total de encuestados
- ✚ En el campo de Cohesión y Apoyo el 3.84 o el 76.85% de los servidores indica que están ni en de desacuerdo ni en desacuerdo con el apoyo que tienen de sus jefes inmediatos, es decir los trabajadores no se sienten plenamente respaldados por parte de sus inmediatos superiores
- ✚ El 81.00% de los servidores indicaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo identificados con la empresa dando como parámetro de medición un 4.05. El alto valor obtenido en este campo confirma el compromiso que sienten los trabajadores con la institución

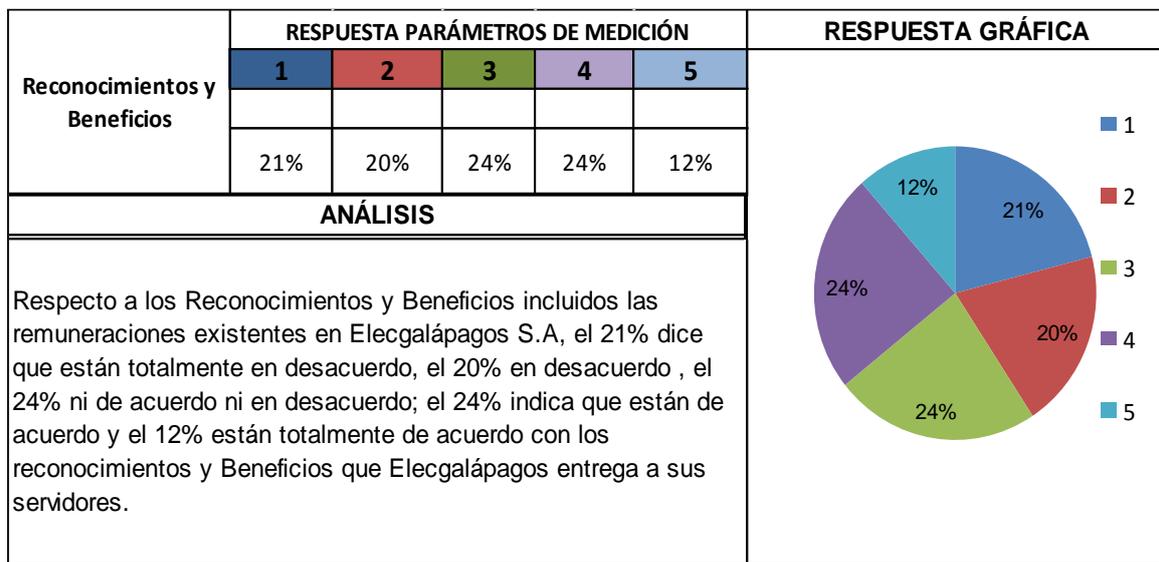
En resumen, del resultado global de escalas la que menos puntaje obtuvo es la escala de 2.86 en la que los servidores encuestados indican que no reciben Reconocimiento y Beneficios acorde a sus expectativas en relación a la responsabilidad y funciones que realizan, estos incluyen las remuneraciones que no se encuentran dentro de las expectativas de los servidores, sin embargo pese a esta situación los trabajadores manifiestan su plena identificación con la institución.

De las 40 preguntas planteadas a los servidores se agruparon 8 preguntas por cada uno de los siguientes grupos:

## 1. Comunicación

2. Reconocimiento y Beneficios Sociales
3. Satisfacción Institucional
4. Cohesión y Apoyo
5. Motivación

Dado a que los resultados obtenidos la más baja puntuación es la de Reconocimientos y Beneficios por lo que se realiza el siguiente desglose para una mejor comprensión de lo que los servidores sienten respecto a sus remuneraciones y reconocimiento y beneficios:



**Figura 6: Parámetros de Medición Grupo Reconocimientos y Beneficios**

**Fuente:** Encuestas realizadas a servidores de ELECGALAPAGOS S.A

**Elaborado por:** Alexandra Elizabeth Cañizares Gavica

De las 8 preguntas enfocadas al campo de los Reconocimiento y Beneficios y que corresponden a las preguntas No. 17, 18, 19, 23, 33, 34, 37 y 38, se obtuvo el siguiente resultado y , tal como se puede observar en la tabla No. 3.

**Tabla 3: Reconocimientos y Beneficios ELECGALAPAGOS S.A.**

Preguntas	Medidas de Evaluación					Resp. Escalas												
	1	2	3	4	5													
17	16	9	12	11	2	2.48												
18	11	11	15	9	4	2.68												
19	1	1	2	24	22	4.30												
23	7	8	11	14	10	3.24												
33	18	12	10	8	2	2.28												
34	11	16	13	9	1	2.46												
37	9	7	13	17	4	3.00												
38	11	15	18	5	1	2.40												
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>21%</td> <td>20%</td> <td>24%</td> <td>24%</td> <td>12%</td> <td><b>2.86</b></td> </tr> <tr> <td colspan="5"><b>Reconocimientos y Beneficios</b></td> <td><b>Total R y B</b></td> </tr> </table>						21%	20%	24%	24%	12%	<b>2.86</b>	<b>Reconocimientos y Beneficios</b>					<b>Total R y B</b>	
21%	20%	24%	24%	12%	<b>2.86</b>													
<b>Reconocimientos y Beneficios</b>					<b>Total R y B</b>													

**Fuente:** Encuestas realizadas a servidores de ELECGALAPAGOS S.A.

**Elaborado por:** Alexandra Cañizares Gavica

A continuación se describe cada una de las preguntas y los resultados obtenidos:

- ✚ Pregunta No. 17: ¿considera que está recibiendo una justa remuneración? Se encuentra en el parámetro de medición de 2.48 en la que opinan estar totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con la remuneración recibida y corresponde al 49.60% del total de los 50 servidores encuestados.
- ✚ Pregunta No. 18: ¿Se encuentra satisfecho con los beneficios que recibe? Se encuentra en el parámetro de medición de 2.68 en el que opinan que están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con los beneficios que reciben, existiendo ítems de transporte, alimentación, subsidio familiar muy bajos a los requeridos, esto representa el 53.60% de los servidores encuestados
- ✚ Pregunta No. 19: ¿Considera que se le está capacitando en alguna área a la que se encuentra inmerso e interesado la cual forma parte de su desarrollo? Se encuentra en el parámetro 4.30 que opinan estar en de acuerdo y totalmente de acuerdo con la capacitación recibida y corresponde al 86.00% de los servidores
- ✚ Pregunta No. 23: ¿Se les reconoce el trabajo por sus esfuerzos y aportes para el logro de los objetivos empresariales? Esta pregunta obtuvo un resultado del 3.24 que dicen estar ni en de acuerdo ni en desacuerdo en que les reconozcan sus esfuerzo y logros entregados a la empresa, y constituye el 64.80% de los encuestados

- ✚ Pregunta No. 33: ¿Cuenta con algún tipo de incentivo (económico o emocional) cuando realiza muy bien su trabajo? Se encuentra en el parámetro de medición del 2.28 es decir en el rango de estar en desacuerdo con el tipo de incentivo recibido y corresponden al 45.60% de los servidores
- ✚ Pregunta No. 34: ¿Se le reconoce su trayectoria a lo largo de su trabajo? Se encuentra en el parámetro de medición 2.46 de la escala de medición que indican que no se les reconoce por la trayectoria en su trabajo, dando como resultado al 49.20% de los encuestados
- ✚ Pregunta No. 37: ¿Su jefe inmediato se preocupa por mantener alto el nivel motivacional del personal? dio como resultado 3.00 del parámetro de medición indicando que están ni en de acuerdo ni en desacuerdo en que el jefe inmediato se preocupe por el nivel motivacional de los servidores, es decir el 60% se manifestó de esa manera
- ✚ Pregunta No. 38: ¿Recibe buenos y equitativos beneficios laborales? Resultó el parámetro de medición por la escala de. 2.40 indicando que están en desacuerdo y que no hay equilibrio con el trabajo realizado y los beneficios laborales entregados por la empresa, esto dio como resultado al 48.00% del total de los 50 servidores

De los resultados de las encuestas se puede observar que todas las preguntas se encuentra en un bajo rango a excepción de la pregunta\_No. 19 que da un resultado de 4.30, en la que se manifiesta que los servidores están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la capacitaciones para el personal dado a que la empresa para el año 2014 ejecutó el 85.96% de su programación presupuestaria.

El 32% de los servidores opinan que no están recibiendo una justa remuneración (pregunta No. 17 de la encuesta), seguida por el 88% de los servidores que dicen que no reciben buenos y equitativos beneficios laborales (pregunta No. 38).

Estas dos preguntas son vitales para empezar a analizar nuevas alternativas para incentivar al servidor, observando siempre las normas legales y reglamentarias para poder llevar a cabo cualquier otra forma de pago que aumenten las remuneraciones y satisfagan sus principales necesidades.

La satisfacción Institucional se encuentra en la escala 3.80 la cual representa el ambiente de trabajo, en la que el 58% de los servidores opina que se siente satisfecho con el ambiente de trabajo (pregunta No. 1) y el 70% dice que se siente conforme con el aseo y limpieza del lugar de trabajo (pregunta No. 9).

Cohesión y apoyo, se encuentra en la escala del 3.84, con un 76.85% de los servidores, indicando que están de acuerdo y que se sienten apoyados por su jefe inmediato cuando se encuentran en dificultades, versus al 23.15% que dijeron que no se sienten apoyados por su jefe inmediato.

Identificación con la empresa se encuentra en la escala de 4.05, que representa el 81% del personal que está de acuerdo y totalmente de acuerdo y el 19% estarían dispuestos a sumarse para la realización de cambios en caso de impartirles una adecuada inducción.

Como se puede observar en las tablas 1, 2, 3 y figuras 5, 6, tenemos que Reconocimientos y Beneficios se encuentran en el nivel más bajo por lo que se torna necesario realizar un estudio importante para lograr que los servidores se encuentren satisfechos con las remuneraciones y beneficios que puedan percibir para lograr una mayor productividad y que las metas y objetivos se cumplan a cabalidad.

### **2.3.1. Análisis del Diagrama Ishikawa**

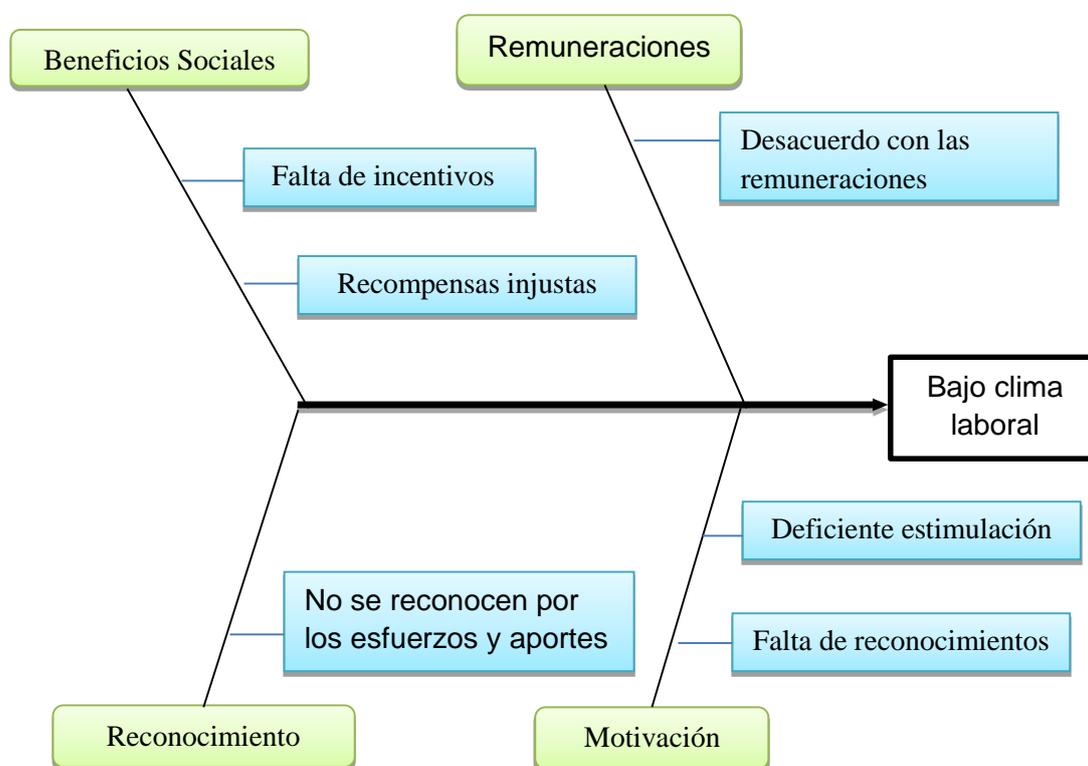
Con la finalidad de detectar los problemas y dar posibles soluciones se solicitó a los servidores encuestados su contribución en la identificación de las causas, para ello se utilizó la tormenta de ideas o lluvia de ideas que conjuntamente con el Jefe de Talento Humano y los servidores en base a sus experiencias se pudo llevar a cabo ésta técnica, con el propósito de familiarizarnos con las causas que provocan la insatisfacción laboral y de esta manera elaborar el diagrama de Ishikawa.

Este diagrama de Ishikawa o llamado también diagrama de Causa y Efecto, constituye la representación de elementos (causas) de un medio que puede constituir un problema (efecto), la cual establece como una de las herramientas útiles y de importancia para descubrir las posibles causas de problemas específicos, pudiendo organizar la mayor cantidad de información sobre los problemas que vamos a analizar.

De la lluvia de Ideas los problemas detectados que forman la base de la construcción del diagrama de Ishikawa que superaron a los parámetros de medición: de acuerdo y totalmente de acuerdo son:

- ✚ Remuneraciones que perciben
- ✚ Beneficios Sociales recibidos
- ✚ Reconocimientos por esfuerzo laboral
- ✚ Incentivos económicos o emocionales

- ✚ Reconocimientos por trayectoria laboral
- ✚ Motivación
- ✚ Satisfacción que promueve el trabajo



**Figura 7: Diagrama Ishikawa. Satisfacción laboral de ELECGALAPAGOS S.A.**

*Elaborado por: Alexandra Cañizares Gavica*

Después del análisis tenemos que las causas principales que afectan la satisfacción laboral en ELECGALAPAGOS son:

**Desacuerdo con las remuneraciones:** Los servidores indican que se encuentran en desacuerdo con las remuneraciones, consideran que el estipendio económico no es lo suficiente para la cantidad y la calidad de trabajo, ya que deben trabajar en horas extras y en días de descanso obligatorio.

De las encuestas realizadas se obtuvo como resultado que los servidores miran a las remuneraciones como injustas de acuerdo con las responsabilidades delegadas en el manual de funciones, y que considerando que viven en una zona alejada del continente los

precios de la canasta familiar sobrepasan del límite presupuestado mensual, es decir las remuneraciones no compensan el gasto mensual.

**Falta de incentivos:** Dentro de los incentivos existen los financieros y no financieros, como fuerza propulsora que los servidores necesitan para alcanzar un fin u objetivo. Primeramente los servidores requieren que se pague un sueldo justo para que se establezcan incentivos ya que se entendería como un factor corrector para que la motivación de los servidores sea alta. Los servidores manifiestan que el incentivo más eficaz que deben utilizar los directivos es el reconocimiento personalizado inmediatamente después de cumplir una jornada más de trabajo, con unas palabras de agradecimiento.

**Falta de Reconocimientos:** Los servidores creen que la satisfacción laboral, radica en el reconocimiento por su desempeño, por sus logros y un salario adecuado acorde a sus funciones y responsabilidades; además de lo delicado de sus funciones son importantes en una organización. La mayoría de los servidores consideran altamente motivante la utilización del reconocimiento personal y social, indican que vendría muy bien reconocer su esfuerzo con una nota de cumpleaños, asistencia a seminarios, el empleado del mes y que sean escogidos por sus compañeros y no por los directivos.

**Falta de Motivación:** Los servidores que laboran en ELEGALAPAGOS S.A., indican que sus jefes inmediatos no se preocupan por mantener un alto nivel motivacional del personal, que hasta el momento no se han pronunciado en políticas y prácticas firmes que incrementen el nivel motivacional por desempeñar su trabajo, es importante recalcar que el cumplimiento de los ofrecimientos hechos a los servidores es importante para no desanimarlos y no decline sus esfuerzos en el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales. La motivación hacia los servidores dependen de hacerles sentir parte de los proyectos, involucrarlos, considerar que se sienten valorados, reconocidos por sus esfuerzos, crear un clima en la que vean que su entorno promueven el crecimiento personal como profesional así como en la práctica es el llamado salario emocional.

### ***2.3.2. Análisis del Diagrama de Pareto***

Conocido como la Regla del 80-20 (pocos vitales muchos triviales), es decir que existen varios problemas sin importancia frente a unos pocos muy importantes. Descubierta por el italiano Wilfredo Pareto, cuando estaba estudiando la distribución de la riqueza, de Inglaterra en el siglo XIX, dándose cuenta que el 20% de la población, controlaba el 80% de las riquezas.

Este diagrama refiere a los datos alcanzados de un problema que resulta de utilidad para identificar cuáles son los aspectos prioritarios que se deban enfrentar, El 80% de los problemas encontrados en la medición del clima laboral en ELECGALAPAGOS S.A., son debidos al 20% de las causas posibles encontradas, es decir hay numerosos problemas sin importancia frente a unos pocos graves.

Con la finalidad de establecer cuáles son las causas que mayor incidencia tienen en la desmotivación del personal se han tomado los factores cuyas sumas de los parámetros de medición de totalmente en desacuerdo más el de desacuerdo sea mayor a los parámetros de acuerdo y totalmente en acuerdo, siendo estas las que se concentran en el factor de Reconocimientos y Beneficios.

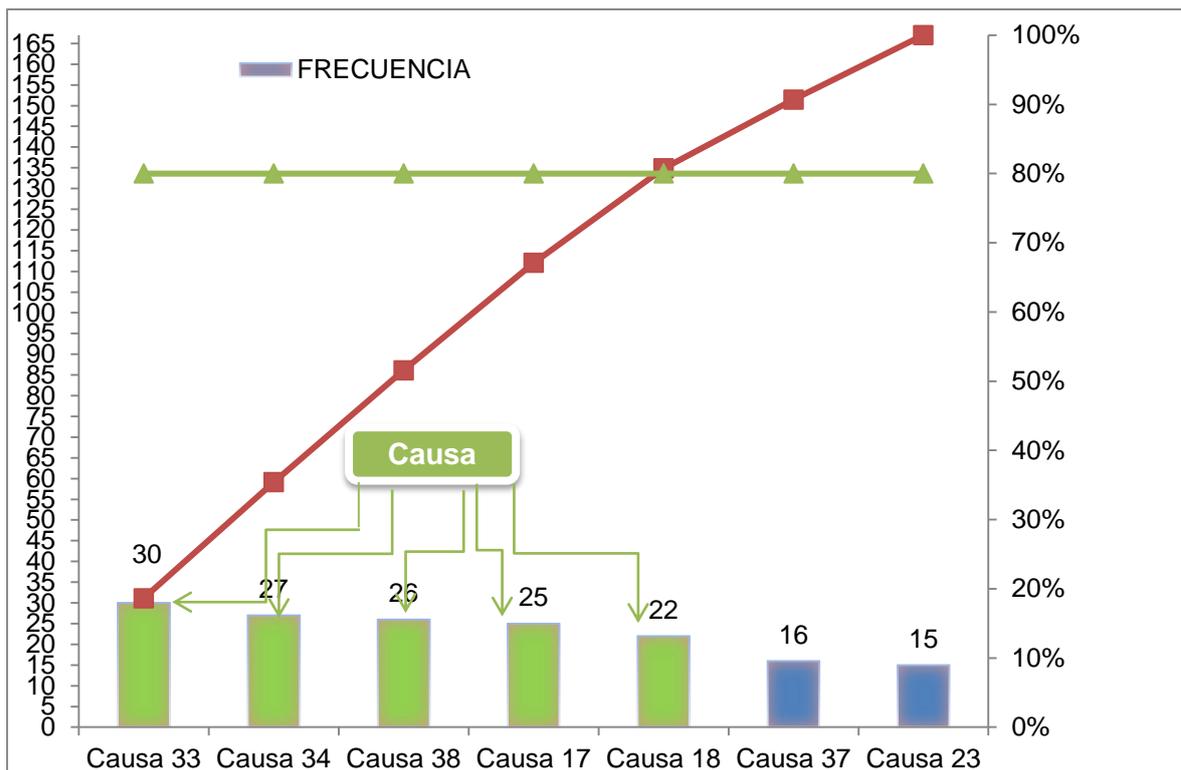
**Tabla 4: Reconocimientos y Beneficios por porcentajes**

Principales causas de desmotivación laboral					
ASPECTOS	CAUSAS	FRECUENCIA	% ACUMULADO	%	80-20
Falta incentivos económicos y emocionales	Causa 33	30	19%	19%	80%
Falta reconocimientos por esfuerzos	Causa 34	27	35%	17%	80%
Falta de beneficios laborales	Causa 38	26	52%	16%	80%
Falta de una justa remuneración	Causa 17	25	67%	16%	80%
Falta de Satisfacción laboral	Causa 18	22	81%	14%	80%
Deficiente estimulación	Causa 37	16	91%	10%	80%
Recompensas injustas	Causa 23	15	100%	9%	80%
<b>TOTAL</b>		161		100%	

**Fuente:** Encuestas realizadas a servidores de ELECGALAPAGOS S.A

**Elaborado por:** Alexandra Cañizares Gavica

Para el efecto se realizará una gráfica (diagrama de Pareto) de los datos obtenidos de las encuestas practicadas a los servidores de ELECGALAPAGOS S.A., donde el lado derecho a partir del punto de intersección en la Figura No. 8, representa al 80% de las causas que se identifican como vitales y el resto de elementos 20% son causas triviales:



**Figura No. 8: Diagrama Pareto: Clima Organizacional ELEGALAPAGOS S.A.**

*Elaborado por: Alexandra Cañizares Gavica*

Existen 7 vitales causas contribuyentes con la desmotivación del personal, pero 5 corresponden al 80% del total de Reconocimientos y Beneficios, las que debemos considerar que estas 5 categorías pocas vitales son causantes del 80% de los problemas del clima organización de ELEGALAPAGOS SA.

La utilización de esta herramienta permitió visualizar que el 80% de la desmotivación laboral es ocasionada principalmente por las causas 33, 34, 38, 17 y 18, que corresponden a las preguntas según el número descrito en la tabla 1.

### **2.3.3. Pirámide Maslow orientada a ELEGALAPAGOS S.A.**

Abraham Maslow propone su teoría en base a las jerarquías de las necesidades, asentadas en la satisfacción de las mismas como medio de incentivo para motivar a los seres humanos, en este caso estas necesidades definidas por la teoría de Maslow serían satisfechas para lograr un desempeño óptimo en los servidores de ELEGALAPAGOS S.A.

El conjunto de necesidades se agrupan en distintos niveles para formar una pirámide, de las cuales las que se encuentran en la parte superior serán tomadas en cuenta cuando las necesidades de la parte inferior se encuentren en orden es decir satisfechas totalmente.

A pesar que la teoría de Maslow se basa en hechos psicológicos, la aplicación de esta teoría en las organizaciones destaca el nivel jerárquico en la que se encuentran los servidores para motivarlos, estas necesidades Maslow las agrupa en cinco niveles de la siguiente manera:



**Figura 9: Pirámide Maslow**

**Fuente:** <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/jerarquia.htm>

**Elaborado por:** Alexandra Cañizares Gavica

**Necesidades Fisiológicas:** Son las motivaciones básicas que un ser humano puede tener como alimentación, vivienda, vestimenta y otras básicas. Esta necesidad en ELECGALAPAGOS S.A., se puede satisfacer trabajando en oficinas ventiladas, amplias, equipos de oficinas acorde a sus necesidades laborales.

**Necesidades de Seguridad:** Se relaciona con la seguridad física en relación a situaciones de peligro, seguridad, moral y familiar del trabajador y necesidad de recursos económicos. En ELECGALAPAGOS S.A., se aplica medidas de seguridad a sus trabajadores dotándolos con equipos de seguridad industrial e instalando cámaras de vigilancia para las oficinas, aún no ha sido necesario implementar equipo humano para las guardianías en los edificios ya

que en ELECGALÁGOS S.A., se encuentra situada en un lugar donde no existe niveles de delincuencia que puedan afectar al trabajador.

**Necesidades Sociales o de Filiación:** Por naturaleza el ser humano es social por excelencia, es decir se relaciona con otras personas de su entorno, con su familia, con sus amigos y compañeros de trabajo. En la empresa esta necesidad radica en la relación que se tiene con los proveedores y con los clientes, al realizar una buena atención satisfaciendo las necesidades de los usuarios, observando el aspecto legal y los reglamentos internos para lograr que la organización sea exitosa teniendo buenas relaciones entre compañero y clientes.

**Necesidades de estima o Reconocimiento:** Es una necesidad poderosa que puede impactar el clima organizacional, Para que estas necesidades se cumplan es necesario que las necesidades del primero, segundo y tercer nivel se hayan cumplido. A esta altura de la pirámide el hombre se ve en la necesidad de ser algo más que un integrante de un equipo o grupo de trabajo, y requieren recibir reconocimientos por parte de la empresa por medio de los jefes y directores departamentales, recibiendo respeto, estatus, prestigio y poder.

Se trata del reconocimiento a las personas por lo que son y por lo que hacen. Estas necesidades de reconocimiento se pueden interpretar como la reputación comercial que tiene ELECGALAPAGOS S.A., ante los ojos de la comunidad galapagueña, siendo su contraparte el pago oportuno del servicio. Para ello las empresas deben considerar y tomar atención al clima organizacional en que las personas se deban sentir apreciadas y felicitadas por el trabajo que realizan como una respuesta por su buen desempeño, siendo una de las mejores estrategias el reconocimiento espontáneo, como por ejemplo el reconocimiento del empleado del mes.

Hay que ir desarrollando esta habilidad social, reconociendo a las personas por su progreso y no solo por sus resultados, por el trabajo diario con los compañeros, una retroalimentación amable, una felicitación espontanea en cualquier momento a los servidores por su buen desempeño y apreciar la voluntad entregada a las labores diarias.

Una de las quejas de los servidores es que ni siquiera reciben un agradecimiento por el esfuerzo que realizan para cumplir con su trabajo y más bien llegan a pensar que sus actividades no tienen importancia. Las principales habilidades de un líder es la implementación inmediata del reconocimiento a los servidores, felicitarlos por lo que son, por lo que han alcanzado, reconocer el progreso, por lo que se aprecian a las personas, por el

aporte que hacen y si no hay implementación no hay resultados empresariales y por ende el clima organizacional se desmejoraría.

**Necesidades de Autorrealización o Auto superación:** Es el desarrollo máximo de la persona, sintiéndose en la necesidad de auto superarse constantemente, resolver problemas, de crecimiento intelectual y personal, y son las necesidades que se encuentra en la cima de la pirámide o jerarquía, el hombre se siente con un grado de satisfacción alto, encontrando sentido a su vida.

Una vez superado los cuatro niveles anteriores, se puede entender que el ser humano se siente en la facultad de realizarse al máximo como persona, viendo la necesidad de auto superarse permanentemente, resolver problemas, de sentirse realizado tanto en el campo intelectual como personal. En el ámbito empresarial el trabajador puede llegar hasta la innovación de nuevos procesos como la gestión ISO 9001-2008, nuevos productos como las energías renovables y poder llegar con ELECGALAPAGOS S.A., hasta la responsabilidad social. En esta última etapa de la pirámide la empresa será exitosa, alcanzando objetivos y metas empresariales con la misión del servicio a los servidores y el entorno social que lo rodea.

Es importante dar énfasis en la pirámide de Maslow, obteniendo personal altamente satisfecho y un clima laboral óptimo, constituyéndose como el conjunto de propiedades que se pueden observar y medir en ELECGALAPAGOS S.A., según como se sienta el servidor dentro de la organización.

#### **2.4. Factores que afectan el desempeño y bienestar del Recurso Humano**

Las personas que se encuentran laborando en una organización son el activo intangible más importante de la empresa, es por ello que se debe tener en cuenta alguna de las causas que influyen en el eficaz desenvolvimiento. De acuerdo a las encuestas realizadas al personal que labora en ELECGALAPAGOS S.A., se determinó algunas de las causas que afecta el desempeño laboral siendo las más importantes enumerar:

**Motivación:** El servidor se siente motivado de acuerdo al grado de beneficios que la empresa entrega por su trabajo, si no logra esta expectativa de satisfacción se limita en cumplir las ocho horas de trabajo sin agregar un valor adicional.

**Pago o remuneración:** Lo consideran como relevante en la satisfacción laboral, ya que la parte remunerativa lo asocian con la cantidad de bienes o servicios que el servidor puede adquirir para satisfacer sus necesidades, o suelen comparar la remuneración que se recibe con la de otros que realizan las mismas funciones.

Un salario justo y apropiado acorde a las funciones y responsabilidad que los servidores tengan, constituye el primer incentivo dentro de la relación empresa – servidor. A pesar de que el servidor cuente con un salario que a pesar pueda parecer injustos, los servidores reclaman un reconocimiento adicional

**Crecimiento laboral:** Los servidores indican que no existe la posibilidad de crecer dentro de la empresa, en vista que no se les da la oportunidad de participar en eventos relacionados con ascenso, concursos de merecimiento.

**Estímulos no económicos:** Los estímulos no económicos expresan una reacción de satisfacción en el servidor, como el deseo de mejorar y seguir adelante con su trabajo, es decir una motivación extra a todos por igual como envío de una tarjeta de felicitaciones por su cumpleaños, entregar una nota congratulando por lo bien que ha realizado sus funciones.

**Atribución del jefe inmediato:** La comunicación del jefe inmediato debe llegar de manera eficaz al servidor, observando el órgano regular para el beneficio del trabajo individual, grupal y en general de toda la empresa. La interrelación entre jefe, compañeros en la ejecución de las labores diarias hacen que se cumplan las metas y objetivos empresariales.

**Reconocimiento o recompensa por el trabajo realizado:** Los directivos no solo deben dar feedback (consiste en aseverar, acceder o afirmar el proceder o las acciones de otras personas) a los servidores cuando realizan mal sus actividades. Reconocer al servidor por el trabajo logrado eficientemente hará sentir bien al trabajador. Que se recibe a cambio por el esfuerzo y dedicación entregados a la empresa, ante todo por lo resultados reconocidos en la realización del trabajo.

El no reconocimiento minará su motivación, dejará de sentirse cómodos, creará un mal clima laboral pudiendo afectar la productividad de la empresa.

Contar con un excelente clima laboral es muy importante para que los servidores de alguna manera se sientan comprometidos con la empresa, además es un factor útil para que el

talento humano se sienta plenamente realizado, es por ello que la empresa no debe dejar desapercibido estos factores debiendo trabajar para generar, desarrollarlo y mantenerlo en el tiempo para que la productividad sea eficiente y tener satisfecho a los servidores de la organización.

Además se debe recordar que la cultura organizacional juega un papel importante en la empresa, una cultura positiva es sinónimo de un clima organizacional libre de conflictos laborales, destacando al servidor con buena imagen, debiendo recordar que el clima organizacional repercute directamente con los objetivos y metas de la empresa.

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL PARA ELEGALAPAGOS S.A.**

### **3. Propuesta de mejora del clima laboral para ELECGALAPAGOS S.A.**

En este capítulo se planteará la forma como se puede mejorar el clima laboral en la empresa y que estén afines a las políticas y lineamiento del Plan Nacional del Buen Vivir, publicado en el Registro Oficial suplemento 144 del 5 de marzo de 2010, que indica que es necesario valorar toda forma de trabajo, generar condiciones dignas de trabajo, velar por el cumplimiento de los derechos laborales.

Es necesario señalar que ELECGALAPAGOS S.A., debe considerar lo trascendental que representa la motivación, para entregar a sus servidores un clima organizacional óptimo, que le permita cumplir con éxito las metas y objetivos planteados.

Se propondrá otro tipo de remuneración y que esté de acuerdo a lo establecido por la ley, planteando mejoras para las remuneraciones e incentivos que están acordes a las funciones realizadas por el servidor y que sean medibles a través de indicadores para el logro de una mayor productividad en la organización, todo esto con propuestas sostenibles financieramente para conocimiento de los directivos de ELECGALAPAGOS S.A.

#### **3.1. Análisis e interpretación de la información recopilada**

Del análisis e interpretación de los resultados de la encuesta que se realizó a los 50 servidores de la Empresa Eléctrica Provincial Galápagos S.A, se obtuvo como resultado que dentro de los parámetros de medición en una escala del 1 al 5, el valor de 1 representa totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo, obteniéndose como resultado que la causa que podría estar provocando un bajo clima laboral corresponde al ítem de Reconocimiento y Beneficios Sociales, ya que los servidores manifiestan en la encuesta que no se encuentran satisfechos con la remuneración que reciben por las actividades que realizan. En una reunión mantenida con los servidores expresaron que el costo de vida en las islas Galápagos es elevado en relación con el resto de las ciudades del país, lo que coincidiría con los resultados que se obtuvieron en la encuesta.

El resultado numérico que se obtiene en las encuestas dentro de las escalas de medición es de 2.86 que equivale al ítem en desacuerdo, este parámetro nos indica que se deberían mejorar las remuneraciones y otros beneficios laborales a los servidores con el objetivo que se mantengan motivados en la realización de su trabajo y con esto evitar en ellos la desidia

que podría provocar problemas en la relación servidor-patrono, por lo que es imprescindible presentar ante el Directorio de la empresa un proyecto de mejoras salariales e incentivos.

Se espera que este proyecto sea accesible a todos los servidores y que una vez que sea incorporado en la empresa sea de utilidad para la organización y cumpla con sus objetivos de contribuir a mejorar el clima laboral y optimizar al recurso humano, lo que generará productividad y economía en ELECGALAPAGOS S.A., y considerando que esta empresa se encuentra dentro de los sectores estratégicos contribuirá con la llamada matriz productiva que en los últimos años el gobierno ha hecho énfasis como uno de los mayores logros dentro de la economía del país.

### **3.2. Propuesta de Remuneración Variable**

Según la Ley Orgánica de Empresas Públicas, en el artículo 20.- Principios que orientan la administración del talento humano en las Empresas Públicas, numeral 4, de la Ley de Empresa Públicas, indica:

4. Sistema de Remuneración variable, que se orientan a bonificar económicamente el cumplimiento individual, grupal y colectivo de índices de eficiencia y eficacia, establecidos en los reglamentos pertinentes, cuyos incentivos económicos se reconocerán proporcionalmente al cumplimiento de tales índices, mientras éstos se conserven o mejoren, mantendrán su variabilidad de acuerdo al cumplimiento de metas empresariales. El componente variable de la remuneración no podrá considerarse como inequidad remunerativa ni constituirá derecho adquirido. El pago de la remuneración variable se hará siempre y cuando las empresas generen ingresos propios a partir de la producción y comercialización de bienes y servicios. (p. 15).

(Chiavenato, 2009), indica que “las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos” (p. 283).

En base a este enunciado ELECGALAPAGOS S.A., podrá aplicar la metodología de remuneración variable en base a los resultados de eficiencia en el desempeño laboral de sus servidores.

La implementación del sistema de remuneración variable por eficiencia de los servidores para el cumplimiento de los objetivos empresariales de ELECGALAPAGOS S.A., se

realizará aplicando la equidad, es decir compensar a cada uno de los servidores de acuerdo a los logros alcanzados. Esta remuneración debe ser motivadora de tal manera que el servidor se prepare mentalmente para entender que independiente de su sueldo habrá un valor adicional que recibirá por cumplir con su trabajo eficientemente y por los resultados alcanzados. La remuneración variable debe ser aplicada en función de las condiciones personales del servidor, de su desempeño laboral o trabajo cumplido de acuerdo a resultados cuantificados en cantidad y calidad del mismo y por último mediante la medición de indicadores establecidos que determinen el cumplimiento de los objetivos y resultados a nivel institucional, para este fin ELECGALAPAGOS S.A., debe establecer techos para el pago a los servidores de la empresa.

Para el pago de remuneración variable se deberá proponer un instructivo que facilite su aplicación. Hoy las Empresas Públicas buscan optimizar los recursos y ELECGALAPAGOS S.A., al encontrarse certificado con el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001- 2008 desde el año 2014, debe realizar todas las gestiones que sean necesarias para mantener ésta certificación, por lo que se hace propicio que la empresa implemente un sistema de incentivos que permitan que el servidor muestre empeño en sus labores y al mismo tiempo se sienta retribuido por la administración por el cumplimiento de sus funciones y el alcance de objetivos empresariales.

La remuneración variable tiene como objetivo facilitar una adecuada aplicación de un pago variable a los servidores por su eficiencia bajo la metodología del cumplimiento de sus funciones y objetivos empresariales.

El pago de la remuneración variable será aplicable a todo el personal de ELECGALAPAGOS S.A., cuyo valor máximo que se pagará durante cada ejercicio fiscal será el 80% para los servidores de carrera y el 20% para los obreros considerando la remuneración unificada básica para Galápagos aprobada por el Directorio de la empresa, estos porcentajes serán calificados de acuerdo a indicadores establecidos en el instructivo de la empresa. Es importante destacar que en las Islas Galápagos existe un Régimen Especial orientado a la conservación de la biodiversidad; la que establece normas y políticas rigurosas en cuanto a las actividades que se desarrollan en el archipiélago.

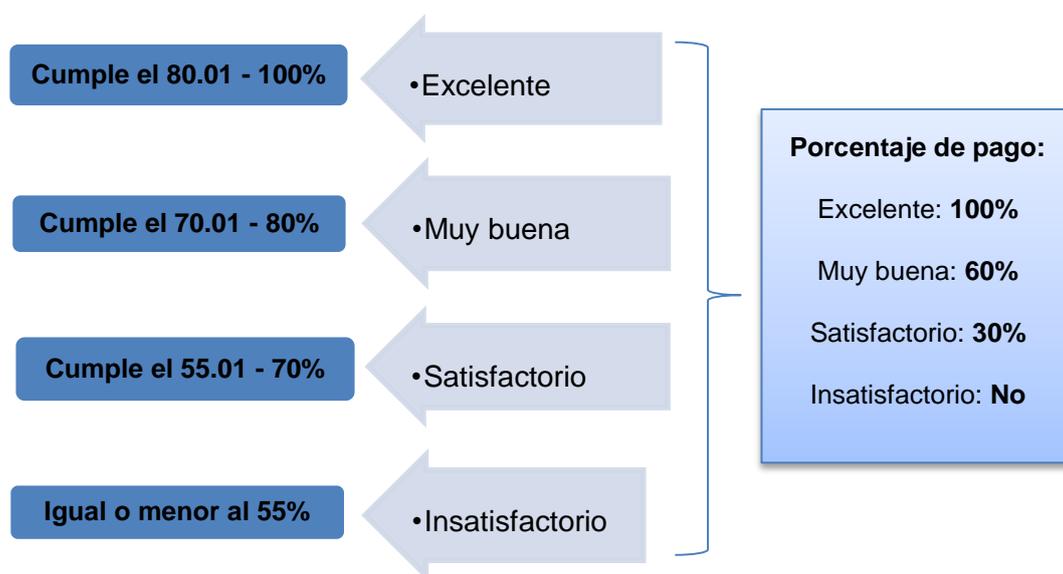
El reconocimiento mediante la remuneración variable a los servidores se cumplirá siempre y cuando el rendimiento y las metas sean cumplidas, creando de esta manera una interdependencia de un beneficio económico adicional para todas las áreas, y de no

cumplirse alguno de los objetivos planteados por la empresa para sus servidores ninguno recibirá tal incentivo.

**Objetivo:** Cumplir con la obligación del pago de la remuneración variable a lo que tengan derecho los servidores de ELECGALAPAGOS S.A., en los términos, condiciones, montos y plazo de acuerdo a leyes laborales vigentes y de acuerdo a políticas y procedimientos aprobados por el Directorio de la empresa.

**Pago:** El pago se realizará semestralmente con crédito a la cuenta de cada servidor, y será clasificado de la siguiente manera:

- ✚ Cumplimiento del indicador a nivel estratégico empresarial 35%
- ✚ Cumplimiento del indicador a nivel departamental 35%
- ✚ Cumplimiento del indicador a nivel individual 30%



**Figura 10:** Parámetros para el cálculo del pago de remuneración variable

*Elaborado Por:* Alexandra Cañizares Gavica

La sumatoria de todos los valores que se obtengan por cada indicador dará como resultado la remuneración variable total de cada servidor.

La asignación para el pago de la remuneración variable siguiendo los parámetros de medición, cuantificables, medibles y que se puedan verificar se ejecutará de acuerdo a las perspectivas del Plan Estratégico de ELECGALAPAGOS S.A., evaluando de acuerdo a las directrices para el pago de remuneración variable, evaluando las iniciativas estratégicas contenidas en el mismo y para las diferentes áreas como:

**Objetivos Estratégicos a la Ciudadanía:** Generar propuestas coordinadas con las entidades rectoras del sector en el ámbito normativo técnico para la provincia de Galápagos, orientados al uso eficiente de la energía que mitigue el crecimiento indiscriminado de la demanda, lo cual permita una cobertura eficiente y sustentable del servicio de energía eléctrica a la población.

**Objetivos Estratégicos – Procesos Internos:** Implementar procesos de planificación, gestión y desarrollo institucional sostenido y permanente, alineados a las políticas públicas, dentro del marco normativo que regula las actividades de generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica; dentro del régimen especial de Galápagos.

**Objetivos Estratégicos – Financieros:** Optimizar el uso de los recursos económicos de manera eficiente, asignados a la empresa que permita un mejoramiento continuo de los procesos y procedimientos propios de la empresa encaminados a la prestación eficiente de energía eléctrica a la población de Galápagos.

**Objetivos Estratégicos – Talento Humano:** Impulsar el desarrollo del talento humano a nivel interno y externo dentro de la provincia de Galápagos que permita contar con el recurso calificado, para responder a las demandas locales respecto de la prestación del servicio de energía eléctrica. Cada uno de estos objetivos planteados son a nivel empresarial.

A nivel departamental los objetivos serán los establecidos en el sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 – 2008, así como los objetivos individuales de cada servidor sumado a esto las políticas implantadas por el departamento de Recursos Humanos como la puntualidad, evaluación de desempeño, trato a la ciudadanía en el caso de atención a clientes y proveedores.

### **3.3. Propuesta de un plan de capacitación**

Debemos tener presente la importancia de las capacitaciones al personal y que éstas deben ser consideradas como un proceso de mejora continua, las capacitaciones que se deban impartir deben estar acorde a las retroalimentaciones presentadas por los jefes inmediatos de cada uno de los servidores y éstas deben adecuarse a las necesidades de ELECGALAPAGOS S.A.

La capacitación del personal deber ser considerada no como un fin de cumplimiento de la organización, sino más bien como un medio que le permitirá alcanzar los objetivos y por ende obtener los resultados que espera la institución.

Las personas son la clave del éxito porque son quienes poseen la capacidad de convertir información en conocimiento y por tanto pueden aprender y mejorar. En este contexto el Plan de Capacitación surge de la necesidad de encauzar la formación de diferentes colectivos en función de sus necesidades y está orientado principalmente a los colectivos objetivos, que cuentan con más posibilidades de aprovechar los diferentes itinerarios formativos.

El Plan de Capacitación es un instrumento de gestión que contribuye al desarrollo de las estrategias de la organización, en materia de cualificación y desarrollo de las personas a las que va dirigido. Además está orientado a colaborar al logro de los objetivos de la institución.

El Plan de Capacitación describe el conjunto coordinado y coherente de todas las acciones de formación que se necesitan las mismas que han sido agrupadas en tres tipos de formación: Específica, de Desarrollo y Estratégica, y que respondan a las requerimientos empresariales, de los servidores y a los resultados que se desea obtener del proceso de autoevaluación institucional.

**BASE LEGAL.-** La empresa para la ejecución de su Plan de Capacitación deberá regirse de acuerdo a los instructivos establecidos por su Directorio y cumplir el índice de capacitación de al menos 30 horas anuales por cada servidor.

#### **OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN.-**

- ✚ Incrementar el potencial de ELECGALAPAGOS S.A.; a través del perfeccionamiento profesional y humano de sus servidores para ponerlas al servicio de la comunidad
- ✚ Modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes para conseguir la actuación adecuada en una actividad o conjunto de actividades relacionadas con los diferentes puestos de trabajo
- ✚ Desarrollar en los servidores, mejoramiento del trabajo en equipo y a su vez del equipo de trabajo a través de la innovación en las prácticas gerenciales y de gestión
- ✚ Potenciar los puntos débiles de los servidores, detectados en la evaluación del desempeño laboral con miras a incrementar la productividad, la calidad del trabajo y la optimización del capital humano a través de promociones y ascenso

## **POLITICAS DE CAPACITACIÓN.-**

- ✚ Los planes de capacitación serán desarrollados por el departamento de Talento Humano, en base a lo aprobado por el Directorio de ELECGALAPAGOS S.A.
- ✚ Todo evento de formación debe ser evaluado; para la aprobación del evento se requiere el 80% de aprovechamiento y 90% de asistencia
- ✚ Los servidores de ELECGALAPAGOS S.A., podrán asistir a capacitaciones externas siempre y cuando sea de interés institucional y que contengan temas para la continua formación del servidor
- ✚ Los eventos serán financiados con el 100% del presupuesto de la empresa, siempre que al concluir el evento de capacitación se realice un manual para aplicación en el puesto de trabajo que corresponda
- ✚ Las capacitaciones al exterior deberá contar con la aprobación del Directorio y ser acordes a las necesidades específicas de la empresa

## **ESTRUCTURA DEL PLAN Y TIPOS DE FORMACIÓN.-**

La estructura del plan será presentada al Directorio de ELECGALAPAGOS S.A., con la finalidad que sea aprobado y se ejecute de acuerdo al Plan en tiempo y horario contando con el presupuesto aprobado por la Junta General de Accionistas.

La estructura del plan se clasificará de acuerdo a cada uno de los centros de costos y etapas funcionales así tenemos:

**ETAPA DE GENERACIÓN.-** Comprende la capacitación para el personal técnico como el Jefe de Mantenimiento, operadores y ayudantes de operación, pertenecientes a la matriz San Cristóbal y las Agencias Santa Cruz e Isabela.

**ETAPA DE DISTRIBUCIÓN.-** Comprende el personal técnico de transmisión, líneas y redes, comprende la capacitación para el Jefe de Distribución, electricistas y ayudantes de electricistas, de la Matriz San Cristóbal y de las Agencias Santa Cruz e Isabela.

**ETAPA DE COMERCIALIZACIÓN.-** Comprende el personal de Analistas de Comercialización, Asistentes, Atención al Cliente y Recaudadores tanto de la Matriz San Cristóbal como de las agencias Santa Cruz e Isabela.

**ETAPA DE ADMINISTRACIÓN GENERAL.-** En esta etapa serán capacitados todo el personal Administrativo, Financiero, Asesores, Directores, Jefes de Agencias, Informática y Telecomunicaciones, Auditores y Talento Humano.

**ESTRUCTURA DEL PLAN.-**

En la tabla 5, se presenta un cuadro con la estructura del plan de capacitación

**Tabla 5: Estructura del Plan de Capacitación**

<b>ESTRUCTURA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN</b>			
<b>CENTROS DE COSTOS</b>	<b>ETAPA FUNCIONAL</b>	<b>ÁREA</b>	<b>ACCIÓN FORMATIVA</b>
SAN CRISTÓBAL, SANTA CRUZ E ISABELA	GENERACIÓN	Generación Térmica	Pasantías empresas eléctricas del país
		Almacenamiento de Combustible	Manejo confiable de combustible
		Generación Eólica	Fundamentos de generación eléctrica producida por aerogeneradores
		Generación Fotovoltaica	Fundamentos de generación eléctrica producida por paneles fotovoltaicos
SAN CRISTÓBAL, SANTA CRUZ E ISABELA	DISTRIBUCIÓN	Líneas y Redes	Mantenimiento de líneas
		Distribución	Contrastación de Medidores
		Subestación	Mantenimiento en altura de subestaciones
SAN CRISTÓBAL, SANTA CRUZ E ISABELA	COMERCIALIZACIÓN	Proyecto Renova	Manejo de sistema SICO-renova
		Recaudación	Manejo del programa SICO-recaudación
		Atención a Clientes	Habilidades en atención eficaz de clientes
MATRIZ SAN CRISTÓBAL	ADMINISTRACIÓN	Contabilidad	Manejo de normas NIFF
		Presupuesto y Tesorería	Planeación y Presupuestación
		Administrativo	Formación de Líderes
		Talento Humano	Actualización Leyes
		Bodegas	Gestión de Inventarios
		Legal	Aplicación Ley de Empresas Públicas
		Auditoría Interna	Formación de auditores y elaboración de auditorías internas
		Secretaría General	Normas de manejo de archivo

*Elaborado por: Alexandra Cañizares Gavica*

**Tabla 6: Plan anual de capacitaciones de acuerdo a su acción formativa**

<b>PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN</b>					
<b>ACCIÓN FORMATIVA</b>	<b>OBJETIVOS Y COMPETENCIAS</b>	<b>SERVIDORES</b>	<b>DURACIÓN (h)</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Manejo de grupos electrógenos duales	Conocer el funcionamiento de los nuevos grupos hyundai	Operadores	32	10,500.00	Ing. Javier Medina / Ing. Polo Carrera
Manejo seguro de combustibles	Concientización al personal involucrado en esta tarea sobre los riesgos en el manejo inadecuado del combustible	Operadores/Técnicos de Mantenimiento/Ayudantes	40	12,300.00	Ing. Polo Carrera
Mantenimiento aerogeneradores	Técnicas y elaboración de programas de mantenimiento de aerogeneradores.	Técnicos y operadores	40	20,500.00	Ing. Victor Velez
Mantenimiento de sistemas fotovoltaicos	Técnicas y elaboración de programas de mantenimiento de sistemas fotovoltaicos	Técnicos y operadores	40	20,500.00	Ing. Victor Velez
Líneas energizadas	Trabajos de mantenimiento en líneas energizadas	Jefes de Distribución y electricistas	32	15,000.00	Ing. César Patiño
Funcionamiento de medidores	Contrastar medidores de última tecnología (calibración)	Jefes de Distribución y electricistas	30	8,500.00	Ing. Roberto Robles
Mantenimiento de subestaciones con transformadores ecológicos	Revisar procesos de mantenimiento en subestación.	Jefes de Distribución y electricistas	24	15,000.00	Ing. Javier Medina
Pasantías para conocer el sistema comercial implementado en la empresa	Incluir en el SICO, proyecto Renova, sustitución de refrigeradoras, programa PEC	Asistente comercial, atención a clientes	30	9,500.00	Tlgo. Nelson Tomalá
Revisión de sistema comercial para implementar hojas de rutas	Dar mayor agilidad al sistema para una óptima atención al cliente.	Atención a clientes	24	8,000.00	Tlgo. Nelson Tomalá
Cobranzas para una buena atención al público	Entregar al cliente una atención óptima y oportuna.	Recaudadores	30	11,800.00	Tlgo. Nelson Tomalá
Formación de Líderes	Actualizar conocimientos para una buena dirección departamental.	Directores y Jefes Departamentales	40	15,000.00	Psc. Org. Gabriela Campos
Planeación y Presupuestación	Implementar nuevos conocimientos para desarrollar proyecciones.	Analista de Presupuesto	30	4,200.00	Econ. Aníbal Alarcón

<b>ACCIÓN FORMATIVA</b>	<b>OBJETIVOS Y COMPETENCIAS</b>	<b>SERVIDORES</b>	<b>DURACIÓN (h)</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Relaciones Humanas	Motivar al personal en las relaciones interpersonales y con clientes.	Todo el personal	20	25,000.00	Ing. Marco Salao
Programación Neurolingüística	Motivar al personal en el conocimiento de nuevas herramientas para destreza y entendimiento con clientes internos y externos.	Todo el personal	20	20,500.00	Ing. Marco Salao
Aplicación de la nueva Ley de Empresas Públicas	Incorporar nuevas normativas en el reglamento interno.	Analistas de Talento Humano, Auditor Interno y Asesor Legal	30	12,000.00	Psc. Org. Gabriela Campos
Administración y clasificación de bodega	Clasificar la bodega para cumplimiento de Norma ISO-9001-2008.	Bodegueros	40	10,300.00	Econ. Aníbal Alarcón
Actualización sobre normas NIFF	Elaboración de estados financieros bajo NIFF	Contadores y auxiliares de contabilidad	40	12,300.00	Econ. Aníbal Alarcón
Técnicas de Secretaría	Incorporar nuevas aplicaciones de documentación y archivo cero papeles.	Secretarias	30	8,500.00	Lic. Angélica Castro
<b>TOTAL HORAS DE CAPACITACIÓN (h)</b>			572		
<b>TOTAL PRESUPUESTO APROBADO POR LA JGA (\$)</b>				<b>239,400.00</b>	

*Elaborado por: Alexandra Cañizares Gavica*

**ACCIONES DE FORMACIÓN.-** Las acciones formativas que se constituyen en el plan de capacitación, serán de acuerdo a la planificación establecida por la empresa, en caso de reformas se justificarán y serán aprobadas por el Directorio de ELEGALAPAGOS S.A.

En la tabla 6 se muestra además el presupuesto requerido para el desarrollo de los eventos de capacitación, el número de horas y el servidor responsable de la coordinación de cada evento.

**CALENDARIO DE ACTUACIÓN.-** Las fechas para el cumplimiento del plan de capacitación, podrán ser modificadas por necesidad institucional.

**EVALUACIÓN.-** Para las capacitaciones en las que se contrate empresas capacitadoras y/o especialistas, las charlas deberán ser de preferencia realizadas en las instalaciones de ELEGALAPAGOS S.A., con el objetivo que un mayor número de servidores puedan asistir, caso contrario en que la capacitación sea impartida fuera de la provincia de Galápagos, los servidores que asistan a estos eventos tendrán el compromiso de transmitir los conocimientos adquiridos a sus compañeros de área mediante una charla informativa y se realizarán evaluaciones para valorar la efectividad y/o eficiencia de los esfuerzos de la formación.

El plan de evaluación contempla lo siguiente:

-  Evaluación al Instructor
-  Evaluación al participante

**Evaluación al Instructor.-** La evaluación al instructor, se llevará a cabo mediante una encuesta, que se realizará a los participantes al término de cada curso.

**Evaluación a los participantes.-** Cada instructor evaluará sobre la temática la participación y conocimiento impartido durante la capacitación, la evaluación será sobre 20 puntos. Se entregará certificados a cada participante que haya cumplido con el 80% de rendimiento y 90% de asistencia a la capacitación.

**MONITOREO DEL PLAN DE CAPACITACIONES.-** Al finalizar el Plan de Capacitación, el Departamento de Talento Humano deberá realizar el seguimiento de la aplicación de los conocimientos adquiridos en las acciones formativas, de tal manera que se asegure el cumplimiento de los objetivos y resultados esperados.

### 3.4. Propuesta de un Plan de Sistemas de Reconocimientos

ELECGALAPAGOS S.A., al formar parte de los sectores estratégicos del país, está obligada a brindar un servicio eficiente a sus clientes y por lo tanto para satisfacer la demanda creciente de sus usuarios tiende a crecer, lo que implica mayor complejidad en la utilización de los recursos necesarios para la ejecución de los planes y proyectos de inversión, incrementando la tecnología, actividades apoyadas por los servidores, es decir se incrementa el volumen de trabajo, y se debe intensificar las habilidades y destrezas para el cumplimiento de las actividades prescritas en los manuales de funciones, para garantizar el uso eficiente de los recursos disponibles tanto financieros, materiales y tecnológicos, de tal manera que estos sean utilizados con eficiencia para que sus servidores sean competitivos.

De este modo, los sistemas de recompensas y reconocimientos que la empresa pueda otorgar al servidor, sean implementados como un reconocimiento a las conductas positivas de cada colaborador.

Los servidores que laboran en ELECGALAPAGOS S.A., lo hacen en función de ciertas expectativas y resultados y están dispuestos a dedicarle el tiempo necesario para cumplir metas y objetivos planteados en el Plan Estratégico de la empresa, esperando la reciprocidad de parte de la empresa por su esfuerzo y dedicación. Es por ello que se vuelve importante establecer en la organización además de las recompensas económicas, formas de reconocimiento para los servidores que represente una estimulación moral para que se sientan incentivados y apreciados y que no necesariamente deben ser incentivos económicos, tales como:

- ✚ Reconocer públicamente los logros obtenidos en cada Dirección (a nivel de departamento) ya que con estos logros se contribuye al cumplimiento de los objetivos y logros empresariales
- ✚ El Servidor del mes: como un reconocimiento social demostrando el modelo de colaborador que necesita la empresa, este reconocimiento será del trabajo en equipo para crear una mayor colaboración y sentido de pertenencia
- ✚ Evaluación trimestral y anual de cada servidor realizado por cada responsable de área en forma confidencial y resaltar en forma positiva los logros y hacer énfasis en el camino por donde se debe mejorar
- ✚ Actividades por navidad y fin de año, esto ayuda a mejorar la motivación y, se lo debe considerar como un espacio para crear identidad y pertenencia,

recordando que la motivación solo se consigue cuando los servidores observan que existe concordancia entre sus intereses como colaboradores y los de la empresa

- ✚ Saludos por el cumpleaños de los servidores al final de la jornada de trabajo
- ✚ Mantener actualizados a los servidores de todos los eventos sociales y culturales que se celebren, tales como aniversario de la empresa y fiestas cívicas provinciales e invitarlos a ser participantes activos
- ✚ El adiestramiento también se considera como una forma de incentivo, porque de esta manera la empresa da al servidor la oportunidad de especializarse en el ámbito de su competencia, garantizando así un óptimo desempeño del trabajador lo que significa cumplir eficientemente con los objetivos de la empresa.

Todos los aspectos motivacionales enunciados nos dan una clara idea que no es tarea fácil implementar un clima organizacional adecuado, donde los salarios y otros incentivos motiven la fuerza laboral, armonizando el conjunto de intereses y objetivos de la empresa con los de su personal. Sin embargo, se debe tener siempre presente la vital importancia que representa para la organización mantener un programa de incentivos dentro de su estructura (pública o privada) y considerar además que vale la pena diseñarlos y ponerlos en práctica con un seguimiento y revisión para cuantificar los resultados que dichos programas hayan traído a la institución.

### **3.5. Propuesta de indicadores de eficiencia**

Debemos considerar que los indicadores son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o de una organización, pero al mismo tiempo nos permiten controlar, comparar o mejorar un proceso o procedimiento para tener la idea clara de lo que está sucediendo con él.

Los indicadores deben ser utilizados para:

- ✚ Proporcionar herramientas que permitan evaluar medidas preventivas o correctivas en un proceso
- ✚ Establecer el nivel de desempeño alcanzado por el servidor para tomarlo como punto de referencia para posteriormente compararlo con mejoras prácticas sugeridas

- ✚ Evaluar el desempeño de una área en comparación con las propuestas de mejoramiento para que permita de esta forma cuantificar el nivel de cumplimiento de los objetivos en relación con los resultados obtenidos
- ✚ Establecer si el desempeño de los servidores es estable o no y, por lo tanto se pueda establecer si las causas que acompañan los resultados son comunes o especiales para de esta forma definir el tipo de mejoramiento requerido
- ✚ Obtener tendencias, evaluar la eficiencia y proveer señales oportunas para el mejoramiento

Los indicadores deben: poder medirse, tener un significado para que sea reconocido por todos aquellos que lo usan y que puedan ser controlados.

Los indicadores de eficiencia permiten medir el rendimiento de los recursos utilizados en las actividades ejecutadas, para conocer si los recursos asignados están siendo utilizados de manera óptima.

A continuación se describen los indicadores que se podrían implementar en ELECGALAPAGOS S.A., de acuerdo a su Plan Estratégico Institucional - PEI ELECGALAPAGOS S.A. 2014-2017.

**Tabla 7: Indicadores ciudadanía**

INDICADORES	LÍNEA BASE	2014	2015	2016	2017
Proyectos y propuestas generadas y entregadas al Consejo de Gobierno de Galápagos	0	0	3	4	4
Ejecución anual de proyectos de los planes de inversión.		75%	80%	85%	90%
Frecuencia media de interrupciones FMIk	11	11	11	10	9
Tiempo medio de interrupciones TTik	15	15	15	13,5	12
Porcentaje de atención a requerimiento de servicio	90%	93%	95%	97%	97%
Cumplimiento del Plan de Manejo Ambiental	N/D	90%	90%	95%	95%

**Fuente:** Plan estratégico Institucional - PEI ELECGALAPAGOS S.A. 2014-2017

**Tabla 8: Indicadores Procesos Internos**

INDICADORES	LÍNEA BASE	2014	2015	2016	2017
Porcentaje de cumplimiento de metas establecidas dentro del Sistema de Gestión de Calidad y Planificación en rangos aceptables (verde)	N/D	70%	75%	80%	90%
Pérdidas	8,5	8,5	7	7	7
Porcentaje de errores en la facturación	0,07%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%
Porcentaje de atención de reclamos dentro de los plazos	60%	90%	95%	95%	95%
Porcentaje de efectividad de Contratación Pública	N/D	81%	85%	85%	85%
Porcentaje de procesos certificados y mejorados	100%	100%	100%	100%	100%
Porcentaje de satisfacción en la atención al usuario	75%	75%	80%	85%	90%

*Fuente: Plan estratégico Institucional - PEI ELECGALAPAGOS S.A. 2014-2017*

**Tabla 9: Indicadores Financieros**

Objetivos estratégicos	Indicadores	Línea Base	2014	2015	2016	2017
Optimizar el uso de los recursos económicos de manera eficiente, asignados a la empresa que permita un mejoramiento continuo de los procesos y procedimientos propios de la empresa	Porcentaje de ejecución presupuestaria de inversión	80%	65%	70%	75%	80%
	Porcentaje de recaudación (energía facturada)	90%	95%	96%	97%	97%

*Fuente: Plan estratégico Institucional - PEI ELECGALAPAGOS S.A. 2014-2017*

**Tabla 10: Indicadores Talento Humano**

INDICADORES	LÍNEA BASE	2014	2015	2016	2017
Porcentaje de personal agregadores de valor respecto del total de empleados	60%	65%	70%	70%	75%
Porcentaje de ejecución del plan de capacitación	80%	80%	85%	85%	90%
Índice de rotación de personal	N/D	15%	15%	15%	15%
Porcentaje de inclusión de personas con discapacidad	4%	4%	4%	4%	4%
Porcentaje de personal con nombramiento	75%	80%	80%	80%	80%
Porcentaje de profesionalización de personal	24%	25%	25%	30%	40%
Horas de capacitación promedio por funcionario	50,00	30,00	40,00	40,00	50,00

*Fuente: Plan estratégico Institucional - PEI ELECGALAPAGOS S.A. 2014-2017*

Estos indicadores de eficiencia permitirán cuantificar las necesidades de capacitación preventiva en los servidores, para mejorar su actitud, procedimientos establecidos y conocimientos adquiridos, también se debe considerar la inclusión de nuevos servidores, así como los cambios en los puestos de trabajo y la modernización de los procesos con la inclusión de nuevas tecnologías.

Las necesidades de capacitación preventiva se pueden calcular con la fórmula:

$$\text{No. necesidad capacitacion preventiva} = \frac{\text{No de necesidades detectadas}}{\text{No. de puestos de trabajo}}$$

Mientras que el porcentaje de formación preventiva se podría estimar de la siguiente manera:

$$\% \text{ de Formación preventiva} = \left( \frac{\text{No horas totales de formacion facilitada por la empresa}}{\text{No. de horas totales de formacion de la empresa}} \right) \times 100$$

El porcentaje de mejora de conocimientos por los servidores se puede evaluar con la fórmula:

$$\% \text{ Mejora conocimientos} = \left( \frac{\text{No servidores que han actualizado conocimientos}}{\text{No. totales de asistentes}} \right) \times 100$$

Para la trasferencia de conocimientos adquiridos se aplicara la siguiente formula:

$$\% \text{ de aplicacion de informacion} = \left( \frac{\text{No servidores que aplican conocimientos nuevos}}{\text{No. servidores informados}} \right) \times 100$$

Estos cálculos ayudaran al departamento de Talento Humano a evaluar las reales necesidades de los servidores en cuanto a capacitaciones para mejorar su desempeño y cumplir con las metas de eficiencia que busca la empresa.

### **3.6. Análisis financiero de la Propuesta**

El implementar una política de remuneración variable podría resultar muy costoso para ciertas organizaciones en términos financieros, de tiempo y de capacitación, si bien es cierto una remuneración adicional a su salario fijo como una compensación al buen desempeño laboral de sus servidores requiere de objetivos bien definidos y son hasta cierto punto fáciles de establecerse, también es cierto que no todas las instituciones funcionan igual ni tampoco los puestos tienen la misma incidencia en el funcionamiento de la organización. Bajo este concepto observamos que la remuneración variable requiere de grandes compromisos de todos los niveles institucionales, de forma especial de los cargos de alto rango para que se puedan dedicar recursos a la definición de las

metas propuestas que deben ser medibles y coordinadas para responder a las metas generales de la empresa.

Hay que tener especial cuidado en la información que se da a los servidores para evitar que éstos malinterpreten el sistema de remuneración variable ya que se podría crear infundadamente el temor en los servidores que en épocas de crisis económicas los sueldos se estanquen e inclusive podrían bajar lo que podría traer como consecuencia que el personal trabaje con temor y por ende disminuir su productividad.

ELECGALAPAGOS S.A., como empresa generadora, distribuidora y comercializadora de energía eléctrica para la provincia insular de Galápagos genera sus propios ingresos, por lo que la propuesta del pago de remuneración variable es factible de aplicar. En materia de costo beneficio por la aplicación de la remuneración variable se equilibrarán lo ingresos y gastos.

Debido a la implementación de la remuneración variable la empresa no se vería afectada presupuestariamente por el pago de la retribución ya que estos rubros serán reconocidos vía tarifa o déficit tarifario, considerando el pago de una remuneración semestral por los índices de eficiencia que se alcancen.

ELECGALAPAGOS S.A., egresaría los siguientes rubros por la aplicación del sistema de remuneración variable:

**Tabla 11: Montos a pagarse por remuneración variable**

CENTROS DE COSTOS	RMU /GALÁPAGOS	REMUNERACIÓN VARIABLE	%
<b>SERVIDORES DE CARRERA</b>			
GENERACIÓN	263,795.62	43,965.94	16.67
DISTRIBUCIÓN	135,178.85	22,529.81	16.67
COMERCIALIZACIÓN	226,616.54	37,769.42	16.67
ADMINISTRACIÓN	620,903.56	103,483.93	16.67
<b>TOTAL SERVIDORES DE CARRERA</b>	<b>1,246,494.56</b>	<b>207,749.09</b>	<b>16.67</b>
<b>SERVIDORES OBREROS</b>			
GENERACIÓN	511,948.73	85,324.79	16.67
DISTRIBUCIÓN	289,981.44	48,330.24	16.67
COMERCIALIZACIÓN	144,990.72	24,165.12	16.67
ADMINISTRACIÓN	96,243.84	12,082.56	12.55
<b>TOTAL SERVIDORES OBREROS</b>	<b>1,043,164.73</b>	<b>169,902.71</b>	<b>16.29</b>
<b>TOTAL EMPRESA</b>	<b>2,289,659.30</b>	<b>377,651.80</b>	<b>16.49</b>

*Fuente:* Proforma presupuestaria 2015 – ELECGALAPAGOS S.A

*Elaborado por:* Alexandra Cañizares Gavica

De la tabla 11, observamos que todos los escenarios se encuentran propicios para que ELECGALAPAGOS S.A., pueda implementar el sistema de remuneración variable para sus servidores, los valores que se egresarían no afectarían su presupuesto general y más bien le permitirían alcanzar sus metas planteadas dentro de su planificación anual, y lo más importante manteniendo un buen clima laboral en el cual sus servidores se sientan estables y altamente motivados.

El rubro para capacitaciones que tiene actualmente ELECGALAPAGOS S.A., se encuentra plenamente financiado y su presupuesto está aprobado por el Directorio y la Junta General de Accionista, su financiación se encuentra estructurada por centro de costos con la finalidad de viabilizar la formación de los servidores públicos de la empresa

**Tabla 12: Montos presupuestados a pagarse por Capacitación**

<b>PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN AÑO 2015</b>		
<b>CENTROS DE COSTOS</b>	<b>PARTIDAS PRESUPUESTARIAS</b>	<b>PRESUPUESTO 2015 EN \$</b>
GENERACIÓN	5.1.2.01.03.02.02.06.09.40.03.10	34,000.00
DISTRIBUCIÓN	5.2.1.01.03.01.02.02.09.41.01.10	90,000.00
SAPG	5.2.1.01.03.04.02.02.09.40.04.10	5,600.00
COMERCIALIZACIÓN	5.2.1.01.03.01.02.02.10.41.01.10	14,800.00
ADMINISTRACIÓN	5.2.2.01.03.01.02.19.04.41.02.10	95,000.00
	<b>TOTAL PRESUPUESTO CAPACITACIÓN</b>	<b>239,400.00</b>

**Fuente:** Proforma presupuestaria 2015 – ELECGALAPAGOS S.A

**Elaborado por:** Alexandra Cañizares Gavica

En la tabla 12 se observa que la empresa cuenta con una asignación presupuestaria para capacitaciones por un valor de \$ 239.400, razón por la cual la propuesta de un plan de capacitación debidamente estructurado que se plantea en esta investigación, es factible de ejecución sin llegar a alterar el presupuesto general de ELECGALAPAGOS S.A.

**Tabla 13: Montos presupuestados para pago de reconocimientos**

<b>PRESUPUESTO DE BENEFICIOS SOCIALES AÑO 2015</b>		
<b>CENTROS DE COSTOS</b>	<b>PARTIDA PRESUPUESTARIA</b>	<b>PRESUPUESTO 2015 EN \$</b>
GENERACIÓN	5.1.2.01.03.02.02.06.09.40.03.15	16,718.00
DISTRIBUCIÓN	5.2.1.01.03.01.02.02.09.41.01.15	10,707.00
SAPG	5.2.1.01.03.04.02.02.09.40.04.15	2,640.00
COMERCIALIZACIÓN	5.2.1.01.03.01.02.02.10.41.01.15	3,336.00
ADMINISTRACIÓN	5.2.2.01.03.01.02.19.04.41.02.15	1,766.00
	<b>TOTAL PRESUPUESTO BENEFICIOS SOCIALES</b>	<b>35,167.00</b>

*Fuente: Proforma presupuestaria 2015 – ELECGALAPAGOS S.A*

*Elaborado por: Alexandra Cañizares Gavica*

Como parte de los estímulos no económicos para los servidores de la empresa, se elaboraría semestralmente una placa de reconocimiento por cada área o centro de costo (10 placas al año) con un valor de \$20 por cada una, es decir se comprometerían recursos por el valor de \$200, valor que se cubriría con la partida presupuestaria Beneficios Sociales, cuyo valor presupuestado es de \$35,167, tal como se observa en la Tabla 13, por lo tanto se cuenta con el financiamiento para poder cumplir con esta propuesta.

## CONCLUSIONES

- ✚ Los servidores de ELECGALAPAGOS S.A., sienten que no cuentan con un clima laboral apropiado ya que su remuneración no está acorde a la carga laboral y las responsabilidades que deben cumplir
- ✚ No existe retroalimentación al personal por parte de los directivos y jefes departamentales de la empresa, lo que no permite que se tomen las acciones preventivas y correctivas en los procedimientos que se realizan en el quehacer diario de los servidores
- ✚ La falta de un sistema de reconocimientos al personal por el cumplimiento de las metas propuestas, crea cierto grado de desmotivación, lo que trae como consecuencia que la empresa no alcance la totalidad de sus metas
- ✚ No existe un instructivo en ELECGALAPAGOS S.A., para la ejecución del plan de capacitación anual, plan que no se cumple en su totalidad y en muchas ocasiones las capacitaciones de los servidores son improvisadas y no evaluadas
- ✚ Mediante encuestas utilizando como herramienta un cuestionario se obtuvo como resultado el sentir de los servidores de un bajo clima laboral en la empresa. La encuesta se realizó al 100% de los servidores que laboran en la Matriz San Cristóbal de ELECGALAPAGOS S.A.
- ✚ La presente investigación plantea las alternativas para lograr el mejoramiento del clima laboral en ELECGALAPAGOS S.A., propuestas que son viables de aplicar ya que existe la colaboración de sus directivos
- ✚ El objetivo en este trabajo se cumplió, al determinar que la hipótesis planteada es verdadera
- ✚ Se debe destacar la buena predisposición que tienen los servidores de la empresa para prestar su contingente ante los nuevos retos e innovaciones en las que ELECGALAPAGOS S.A., se ve inmersa

## RECOMENDACIONES

En base a los resultados y las conclusiones obtenidas, esta investigación plantea las siguientes recomendaciones:

- ✚ Se recomienda a la alta gerencia de ELECGALAPAGOS S.A., la ejecución inmediata de las propuestas de mejora para el clima laboral, esto le permitirá mejorar la eficiencia en los servidores y por ende cumplir todas sus metas
- ✚ El plan de capacitación debe estar acorde a las necesidades específicas del servidor y de la empresa. Por cada capacitación que se imparta los servidores deben ser evaluados y transferir los nuevos conocimientos adquiridos a los todos los compañeros que estén relacionados con el tema
- ✚ Mantener reuniones periódicas entre directivos y servidores con el objetivo de conocer de cerca sus necesidades y brindar las retroalimentaciones que sean necesarias
- ✚ Implantar el sistema de incentivos y reconocimientos para los servidores de ELECGALAPAGOS S.A., y que no deben ser necesariamente económicos sino más bien de tipo motivacional como por ejemplo felicitaciones por escrito, placas de reconocimiento, designación del empleado del mes, etc.
- ✚ Que se impartan charlas de motivación sobre el trabajo en equipo, de esta forma se fomentara el compañerismo entre los servidores

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, A. (2012). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires, Granica, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- CEPYME. (2011). [http://www.conectapyme.com/documentacion/GIF-PRL/recursos/contenidopdf/Nivel\\_5.pdf](http://www.conectapyme.com/documentacion/GIF-PRL/recursos/contenidopdf/Nivel_5.pdf). Recuperado el 5 de abril de 2015
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Intermerica Editores S.A.
- Coello, V. (2014). [repositorio.ug.edu.ec](http://repositorio.ug.edu.ec). Recuperado el 23 de febrero de 2015
- Dalton, M. Holey, D. Watts, M. (2012). *Relaciones Humanas*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Davis, K. & Newstrom, J. (1991). *El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento Organización*. México, México: Mac Graw Hill.
- Domenech, J. (s.f.).  
[http://www.jomaneliga.es/PDF/Administrativo/Calidad/Espina\\_de\\_pescado.pdf](http://www.jomaneliga.es/PDF/Administrativo/Calidad/Espina_de_pescado.pdf).
- Escobar, W. (2011). *La Remuneraciones y los Beneficios Sociales en el Ecuador*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/61004273/La-Remuneracion-y-los-Beneficios-Sociales-en-el-Ecuador#scribd>.
- Jaén, M. (2010). [eprints.ucm.es/10843/1/T31913.pdf](http://eprints.ucm.es/10843/1/T31913.pdf). Recuperado el 18 de febrero de 2015
- Ley Orgánica de Empresas Públicas. (16 de Octubre de 2009).  
<http://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/LEY-ORGANICA-DE-EMPRESAS-PUBLICAS.pdf>.
- Lussier, R. &. (2012). Liderazgo. En *Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Peralta, D. Z. (12 de marzo de 2008).  
[http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/952/8/Capitulo\\_4.pdf](http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/952/8/Capitulo_4.pdf).  
Recuperado el 12 de abril de 2015
- Plan Estratégico Insitucional - ELECGÁLAPAGOS S.A. . (2014).  
[www.elecgalapagos.com.ec](http://www.elecgalapagos.com.ec).
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional* (Primera ed.). (R. Peña, Ed.) Buenos Aires, Argentina: DIRCOM.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación de México, S.A de C.V.
- Rojas, N. (2012). *Competencia en la comunicación*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Sales, M. (2015). <http://www.gestiopolis.com/diagrama-de-pareto/#autores>. Recuperado el 5 de marzo de 2015

Viquez, M. (2005).

[https://docs.google.com/document/d/1ZmXeMyT7zTDzirB3ug0zMtClyKRp45v80siwyPw\\_Sil/edit?pli=1](https://docs.google.com/document/d/1ZmXeMyT7zTDzirB3ug0zMtClyKRp45v80siwyPw_Sil/edit?pli=1). Recuperado el 27 de marzo de 2015

## ANEXOS

### Anexo 1: Tabulación de Datos Generales

TABULACIÓN DE DATOS																																																																
Q	Cantidad de trabajadores																																																		RECUENTOS					%De trabajadores								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
1	4	4	5	5	4	4	4	4	5	3	5	4	4	5	4	3	4	3	3	4	3	4	1	2	3	2	5	3	4	5	5	3	3	2	4	4	2	3	3	5	2	5	5	4	2	2	4	1	4	3	2	7	12	18	11	4	14	24	36	22				
2	5	5	4	5	3	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	5	5	3	3	4	3	5	3	4	3	5	5	5	5	4	3	4	4	1	2	4	1	9	23	16	2	2	18	46	32					
3	5	5	5	4	4	4	3	5	4	5	5	4	4	5	3	4	4	5	4	3	2	5	1	5	3	4	4	5	5	4	4	1	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	3	1	5	5	3	1	5	19	22	6	2	10	38	44				
4	5	5	4	4	4	4	3	4	5	3	5	3	3	5	4	1	4	2	4	4	3	4	5	4	4	3	4	1	4	3	5	1	2	3	4	2	1	2	3	4	2	3	4	4	4	4	1	3	3	5	5	12	21	7	10	10	24	42	14					
5	5	5	5	4	4	5	3	4	5	3	5	5	4	5	5	1	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	2	4	5	5	2	4	4	4	5	4	1	3	4	23	19	2	6	8	46	38				
6	3	4	4	5	4	3	4	4	4	2	5	3	4	4	4	3	4	3	2	3	4	4	5	2	3	2	4	1	4	3	1	1	4	4	4	3	5	2	4	4	3	1	4	5	3	4	2	4	4	2	4	7	11	23	5	8	14	22	46	10				
7	5	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5	4	4	5	5	3	5	3	5	4	4	4	1	2	4	5	4	5	5	3	3	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	3	4	6	20	22	2	2	12	40	44						
8	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	1	4	3	3	4	2	3	1	4	3	4	4	5	4	4	5	1	3	3	5	4	5	3	3	2	3	5	4	5	3	3	2	5	3	2	5	3	3	3	3	3	14	20	10	6	6	28	40	20
9	5	3	3	3	4	3	4	3	4	3	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	3	3	5	4	4	1	4	5	4	4	5	5	3	2	4	4	3	4	4	4	5	2	4	4	4	3	4	4	4	1	2	12	26	9	2	4	24	52	18					
10	5	4	4	4	5	2	4	4	5	1	5	2	5	4	4	3	4	5	3	4	1	3	2	4	4	5	4	1	4	4	5	5	3	3	4	4	5	5	4	4	2	5	4	4	2	4	4	4	4	4	3	5	5	5	25	12	6	10	10	50	24			
11	5	5	4	3	3	4	4	4	5	3	5	3	4	5	4	4	4	4	3	3	2	4	1	2	3	4	4	3	3	5	5	2	3	4	1	4	1	4	4	4	3	5	4	5	4	4	1	3	3	3	4	3	14	20	9	8	6	28	40	18				
12	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	5	5	5	3	5	4	5	2	5	5	4	5	4	5	4	3	2	5	5	0	3	2	19	26	0	6	4	38	52						
13	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	4	4	1	4	3	2	4	4	4	5	3	3	3	4	5	2	4	5	1	3	3	5	4	5	2	3	3	2	5	4	4	3	4	3	3	3	2	4	15	20	9	4	8	30	40	18					
14	5	4	2	5	4	4	4	2	5	3	5	4	4	4	4	1	4	3	3	4	2	3	5	2	3	3	4	3	2	5	5	1	3	4	5	2	1	2	5	4	1	4	4	4	1	4	2	3	3	3	5	8	11	17	9	10	16	22	34	18				
15	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	1	5	3	5	4	5	4	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	1	0	2	13	34	2	0	4	26	68				
16	5	4	5	3	5	3	4	4	4	2	5	3	4	5	4	5	4	3	4	3	4	5	5	2	4	5	4	1	4	3	1	1	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	4	3	5	4	2	8	16	20	8	4	16	32	40				
17	4	3	1	3	2	1	4	1	4	1	1	3	3	4	3	1	4	3	2	3	1	2	1	2	3	3	4	1	4	5	1	1	2	3	1	2	1	2	3	4	1	5	2	4	1	5	2	4	1	4	2	3	4	1	16	9	12	11	2	32	18	24	22	4
18	5	3	1	3	3	2	4	1	5	1	1	4	3	5	4	2	4	3	2	3	3	3	1	2	3	3	4	1	4	4	1	1	2	3	1	2	1	2	3	3	3	2	2	4	2	2	3	5	4	1	11	11	15	9	4	22	22	30	18	8				
19	5	5	5	5	4	4	4	2	5	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	1	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	4	4	5	4	1	1	2	24	22	2	2	4	48	44
20	5	5	4	4	4	3	3	4	5	2	5	5	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	1	2	2	3	4	3	2	4	3	1	3	4	3	5	1	4	4	5	4	5	5	4	3	4	5	4	3	1	4	5	10	21	10	8	10	20	42	20				
21	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	2	4	4	4	4	4	5	1	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	0	16	32	2	2	0	32	64		
22	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	1	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	5	4	5	2	4	5	4	5	5	5	2	4	3	4	5	4	1	2	3	24	20	2	4	6	48	40			
23	5	5	2	3	2	4	4	2	3	2	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	2	1	3	2	3	4	5	4	5	1	5	3	3	1	1	1	2	3	3	2	5	5	5	1	4	3	4	4	1	7	8	11	14	10	14	16	22	28	20				
24	5	5	4	4	4	5	4	5	3	5	5	5	5	3	4	1	4	3	4	4	4	5	1	5	2	4	4	1	4	4	5	5	4	4	1	1	5	4	4	3	3	5	5	5	2	4	5	5	4	3	5	2	6	19	18	10	4	12	38	36				
25	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	1	4	4	4	4	3	5	5	4	3	3	4	5	4	4	5	5	4	3	5	4	5	2	4	5	4	5	5	5	3	4	4	5	4	3	1	1	6	23	19	2	2	12	46	38				
26	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	5	3	4	4	4	1	4	3	3	4	4	2	1	1	2	3	4	4	4	5	2	3	4	1	4	5	3	4	1	4	5	3	4	3	5	5	5	2	4	3	5	4	3	4	5	11	21	9	8	10	22	42	18	
27	5	5	4	5	4	3	4	4	4	5	3	5	3	4	3	4	1	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	1	4	4	5	1	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	5	5	5	2	4	3	4	3	4	3	1	16	21	9	6	2	32	42	18		
28	4	5	4	5	4	4	4	4	1	1	5	5	4	4	4	1	4	5	4	4	4	5	4	2	3	3	4	5	3	5	1	3	4	4	1	4	3	1	4	5	4	5	5	5	3	3	5	4	4	3	6	1	8	22	13	12	2	16	44	26				
29	4	4	3	5	3	3	4	3	1	1	5	4	4	3	4	1	4	3	3	3	3	4	5	3	3	2	1	1	4	4	3	1	3	3	1	3	1	2	3	4	4	1	5	5	2	4	4	4	4	1	10	3	16	16										

## Anexo 2: Tabulación de datos por grupos

### Medidas de Evaluación

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni en acuerdo ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

Preguntas	Medidas de Evaluación					Resp. Escalas
	1	2	3	4	5	
3	3	1	5	19	22	4.12
8	3	3	14	20	10	3.62
13	2	4	15	20	9	3.60
16	4	2	8	16	20	3.92
28	6	1	8	22	13	3.70
29	10	3	16	16	5	3.06
30	4	6	17	19	4	3.26
31	1	4	11	24	10	3.76

8%	6%	24%	39%	23%	<b>3.63</b>
Comunicación					Total Comunicación

Preguntas	Medidas de Evaluación					Resp. Escalas
	1	2	3	4	5	
17	16	9	12	11	2	2.48
18	11	11	15	9	4	2.68
19	1	1	2	24	22	4.30
23	7	8	11	14	10	3.24
33	18	12	10	8	2	2.28
34	11	16	13	9	1	2.46
37	9	7	13	17	4	3.00
38	11	15	18	5	1	2.40

21%	20%	24%	24%	12%	<b>2.86</b>
Reconocimientos y Beneficios					Total R y B

Preguntas	Medidas de Evaluación					Resp. Escalas
	1	2	3	4	5	
1	2	7	12	18	11	3.58
9	1	2	12	26	9	3.80
10	3	5	5	25	12	3.76
11	4	3	14	20	9	3.54
12	0	3	2	19	26	4.36
14	5	8	11	17	9	3.34
36	1	2	8	29	10	3.90
40	4	2	4	15	25	4.10

5%	8%	17%	42%	28%	<b>3.80</b>
Satisfacción Institucional					Total SI

Preguntas	Medidas de Evaluación					Resp. Escalas
	1	2	3	4	5	
2	1	1	9	23	16	4.04
5	1	3	4	23	19	4.12
20	4	5	10	21	10	3.56
24	5	2	6	19	18	3.86
25	1	1	6	23	19	4.16
26	4	5	11	21	9	3.52
27	3	1	16	21	9	3.64
35	1	3	10	25	11	3.84

5%	5%	18%	44%	28%	<b>3.84</b>
Cohesión y Apoyo					Total C y A

Preguntas	Medidas de Evaluación					Resp. Escalas
	1	2	3	4	5	
4	5	5	12	21	7	3.40
6	4	7	11	23	5	3.36
7	1	1	6	20	22	4.22
15	1	0	2	13	34	4.58
21	1	1	0	16	32	4.54
22	1	2	3	24	20	4.20
32	3	0	7	25	15	3.98
39	1	2	10	14	23	4.12

4%	5%	13%	39%	40%	<b>4.05</b>
Identificación con la Empresa					Total IE

**Anexo 3: Datos diagrama de Pareto**

<b>Questionario No.1: Midiendo El Clima Laboral en ELECGALÁPAGOS S.A.</b> <b>¿Cuán bien se encuentra nuestro clima organizacional?</b> <b>Grupos: Comunicación, Reconocimientos y Beneficios, Motivación, Satisfacción Institucional, Cohesión y Apoyo e Identificación con la Empresa.</b> <b>Objetivo:</b> Conocer las opiniones de los trabajadores , sobre el clima organizacional de ELECGALÁPAGOS S.A. <b>Instrucción:</b> Para cada afirmación atribuya una puntuación entre 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo). <b>Nota:</b> Recuerde que las respuestas son basadas de las experiencias de su trabajo. <b>Fecha:</b> (dd/mm/aa) 04/03/2015 <b>Parámetros de medición:</b> 1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo. 3. Ni en acuerdo ni en desacuerdo. 4. De acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo. La Encuestas se realizó a 50 servidores de ELECGALÁPAGOS					
N°	CUESTIONARIO	Escala 1	Escala 2	TOTAL SERVIDORES	ESCALAS
17	¿Considera que está recibiendo una justa remuneración?	16	9	25	Reconocimientos y Beneficios
18	¿Se encuentra satisfecho con los beneficios que recibe?	11	11	22	Reconocimientos y Beneficios
23	¿Se le reconoce el trabajo por sus esfuerzos y aportes para el logro de los objetivos empresariales?	7	8	15	Reconocimientos y Beneficios
33	¿Cuenta con algún tipo de incentivo (económico o emocional) cuando realiza muy bien su trabajo?	18	12	30	Reconocimientos y Beneficios
34	¿Se le reconoce la trayectoria que ha tenido a lo largo de su trabajo?	11	16	27	Reconocimientos y Beneficios
37	¿Su jefe inmediato se preocupa por mantener alto el nivel motivacional del personal?	9	7	16	Reconocimientos y Beneficios
38	¿Recibe buenos y equitativos beneficios laborales?	11	15	26	Reconocimientos y Beneficios



**REPÚBLICA DEL ECUADOR**

**EL PLENO**

**DE LA COMISIÓN LEGISLATIVA Y DE FISCALIZACIÓN**

**CONSIDERANDO:**

- Que,** el artículo 17 del Régimen de Transición de la Constitución de la República dispone que la Comisión Legislativa y de Fiscalización cumplirá las funciones de la Asamblea Nacional previstas en la Constitución, hasta que se elijan y posesionen los Asambleístas;
- Que,** el numeral sexto del artículo 120 de la Constitución de la República establece como atribución de la función legislativa la de expedir, codificar, reformar, derogar leyes e interpretarlas con carácter generalmente obligatorio;
- Que,** el numeral primero del artículo 133 de la Constitución de la República señala que serán orgánicas aquellas leyes que regulen la organización y funcionamiento de las instituciones creadas por la Constitución;
- Que,** el artículo 225 de la Constitución de la República señala que el sector público comprende, entre otros, a: 3) Los organismos y entidades creados por la Ley para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado; y, 4) Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos;
- Que,** el Artículo 315 de la Constitución de la República dispone que el Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas;
- Que,** es necesario regular la constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación de las empresas públicas no financieras; y,

En ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales, expide la siguiente:



## REPÚBLICA DEL ECUADOR

la Codificación del Código del Trabajo, en aplicación de la siguiente clasificación:

- a. Servidores Públicos de Libre Designación y Remoción.- Aquellos que ejerzan funciones de dirección, representación, asesoría y en general funciones de confianza.
- b. Servidores Públicos de Carrera.- Personal que ejerce funciones administrativas, técnicas en sus distintas especialidades y operativas, que no son de libre designación y remoción que integran los niveles estructurales de cada empresa pública.
- c. Obreros.- Aquellos definidos como tales por la autoridad competente. Para esta definición se considerarán los establecidos en el artículo 305 de la Codificación del Código del Trabajo para diferenciar a los obreros de los servidores públicos de carrera; adicionalmente, aplicando objetivos y de clasificación técnica, se incluirá dentro de este personal a los cargos de trabajadoras y trabajadores que de manera directa formen parte de los procesos operativos, productivos y de especialización industrial de cada empresa pública.

Las normas relativas a la prestación de servicios contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

**ARTÍCULO 19.- MODALIDADES DE DESIGNACIÓN Y CONTRATACIÓN DEL TALENTO HUMANO.-** Las modalidades de vinculación de los servidores públicos y obreros de las empresas públicas son las siguientes:

- 1. Nombramiento para personal de libre designación y remoción,** quienes no tendrán relación laboral. Su régimen observará las normas contenidas en el capítulo II del Título III de esta Ley;
- 2. Nombramiento para servidores públicos,** expedido al amparo de esta Ley y de la normativa interna de la Empresa Pública; y,
- 3. Contrato individual de trabajo,** para los obreros, suscritos al amparo de las disposiciones y mecanismos establecidos en la Codificación del Código del Trabajo y en el contrato colectivo que se celebre.

**ARTÍCULO 20.- PRINCIPIOS QUE ORIENTAN LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS.-** Los



## REPÚBLICA DEL ECUADOR

sistemas de administración del talento humano que desarrollen las empresas públicas estarán basados en los siguientes principios:

1. **Profesionalización y capacitación permanente del personal**, mediante el manejo de un Plan de Capacitación y fomento de la investigación científica y tecnológica acorde a los requerimientos y consecución de objetivos de la empresa;
2. **Definición de estructuras ocupacionales**, que respondan a las características de especificidad por niveles de complejidad, riesgos ocupacionales, responsabilidad, especialización, etc.;
3. **Equidad remunerativa**, que permita el establecimiento de remuneraciones equitativas para el talento humano de la misma escala o tipo de trabajo, fijadas sobre la base de los siguientes parámetros: funciones, profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia;
4. **Sistemas de remuneración variable**, que se orientan a bonificar económicamente el cumplimiento individual, grupal y colectivo de índices de eficiencia y eficacia, establecidos en los reglamentos pertinentes, cuyos incentivos económicos se reconocerán proporcionalmente al cumplimiento de tales índices, mientras éstos se conserven o mejoren, mantendrán su variabilidad de acuerdo al cumplimiento de las metas empresariales. El componente variable de la remuneración no podrá considerarse como inequidad remunerativa ni constituirá derecho adquirido. El pago de la remuneración variable se hará siempre y cuando las empresas generen ingresos propios a partir de la producción y comercialización de bienes y servicios;
5. **Evaluación Periódica del desempeño de su personal**, para garantizar que éste responda al cumplimiento de las metas de la empresa pública y las responsabilidades del evaluado en la misma y estructurar sistemas de capacitación y profesionalización del talento humano de las empresas públicas;
6. **Confidencialidad** en la información comercial, empresarial y en general, aquella información, considerada por el Directorio de la empresa pública como estratégica y sensible a los intereses de ésta, desde el punto de vista tecnológico, comercial y de mercado, la misma que goza de la protección del régimen de propiedad intelectual e industrial, de acuerdo a los instrumentos internacionales y la Ley de Propiedad Intelectual, con el fin de precautelar la posición de las empresas en el mercado; y,