



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“Diseño de un modelo efectivo de integración de Talento Humano para la empresa EPEG, de la ciudad de Guayaquil, año 2015”

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Bello Endara, Eugenia Katherine

DIRECTOR: Toledo Macas, Ronald Kleiner, Econ.

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

2015



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NC-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Econ.

Ronald Kleiner Toledo Macas

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

De mi consideración:

Que el presente trabajo, denominado: "Diseño de un modelo efectivo de integración de Talento Humano en la empresa EPEG, de la ciudad de Guayaquil, período 2015", realizado por la egresada: Bello Endara Eugenia Katherine; ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja,.....

f) _____

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Bello Endara Eugenia Katherine declaro ser autora del presente trabajo de titulación: “Diseño de un modelo efectivo de integración de Talento Humano en la empresa EPEG, de la ciudad de Guayaquil, período 2015”, siendo el Econ. Ronald Kleiner Toledo Macas director del presente; 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 su 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 que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

Katherine Bello Endara

Autor

CI: 0913476875

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a la memoria de mi amado padre, el Sr. Modesto Wilson Bello Vera, fuente de mi motivación para trazarme metas en la vida, y a quien le hubiera enorgullecido ver hasta donde he podido llegar gracias a su ejemplo de responsabilidad, honestidad y perseverancia.

Katherine Bello Endara

Autora

AGRADECIMIENTO

Debo agradecer primeramente a Jehová Dios, a quien debo todo en mi vida, a mis padres y hermanos por sus palabras de aliento y tierno cariño.

A mi esposo Manuel, mis hijos Derek y Keyla, quienes me apoyaron de manera incondicional y asumieron muchos sacrificios durante el tiempo en que estuve desarrollando el presente trabajo de tesis.

A los directivos y compañeros de la empresa EPEG de la ciudad de Guayaquil, quienes me brindaron toda la apertura para efectuar este proyecto.

Al Econ. Ronald Toledo Macas, Director de este trabajo de investigación, a la Ing. Rosa Veliz, ex alumna de la universidad y a la Ec. Diana Narváez, Especialista de talento humano de la empresa EPEG, quienes con su orientación y guía han contribuido de manera invaluable en su desarrollo y culminación.

Katherine Bello Endara

Autora

INDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESÚMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCION	3
CAPITULO I.....	5
MARCO TEÓRICO	5
1.1 Marco teórico.....	6
1.1.1. Administración.....	6
1.1.2. Talento humano.	6
1.1.3. Administración de talento humano.	6
1.1.4. Clima organizacional.....	7
1.1.4.1. Equidad.....	9
1.1.4.2. Motivación o reconocimiento.....	9
1.1.4.3. Planeación.	10
1.1.4.4. Liderazgo.	10
1.1.4.5. Relaciones interpersonales.	10
1.1.4.6. Remuneración.....	10
1.1.4.7. Condiciones físicas de trabajo.....	10
1.1.4.8. Empoderamiento.....	11
1.2. Modelos de gestión del talento humano.....	11
1.2.1. Modelo con base en la obtención estimada del producto servicio.	11
1.2.2. Modelo con base en el seguimiento de los puestos.	11
1.2.3. Modelo de sustitución de los puestos clave.....	11
1.2.4. Modelo con base en el flujo del personal.....	11
1.2.5. Modelo de planificación operativa integral.....	12
1.3. Metodología.....	12

1.3.1.	Tipo de estudio.....	12
1.3.1.1.	Descriptivo	12
1.3.2.	Métodos de investigación.....	13
1.3.2.1.	Método científico	13
1.3.2.2.	Método inductivo	13
1.3.3.	Técnicas.....	13
1.3.3.1.	Recopilación documental	13
1.3.3.2.	Encuesta.....	14
1.3.3.3.	Observación.....	14
CAPÍTULO II.....		15
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....		15
2.1.	Antecedentes.....	16
2.2.	Organigrama estructural.	17
2.3.	Cultura corporativa	18
2.3.1.	Misión de la empresa EPEG	18
2.3.2.	Visión de la empresa EPEG	18
2.3.3.	Valores institucionales de la empresa EPEG.....	18
2.4.	Reseña histórica	18
2.5.	Ubicación geográfica.	20
2.6.	Objetivos estratégicos.....	23
2.7.	Participación en el mercado eléctrico mayorista	24
2.8.	Análisis situacional	26
2.9.	Planificación del diagnóstico.	28
2.10.	Metodología del trabajo.....	28
2.10.1.	Fase de comunicación.	28
2.10.2.	Fase de realización de la encuesta.	29
2.10.2.1.	Muestreo.	30
2.10.3.	Fase de análisis e informe de resultados.	31
2.11.	Tratamiento de la información.	32
2.12.	Factores de evaluación.	33
2.13.	Escalas de puntuación global:	33
2.14.	Levantamiento de la información.....	34

2.15.	Presentación y análisis de los resultados.....	35
2.15.1.	Central CTT.....	35
2.15.1.1.	Resultados de Central CTT.....	36
2.15.2.	Central CEG.....	37
2.15.2.1.	Resultados en central CEG.....	38
2.15.3.	Central CGZ.....	39
2.15.3.1.	Resultados en central CGZ.....	40
2.15.4.	Administración central.....	41
2.15.4.1.	Resultados en central CGZ.....	42
2.15.5.	Resúmenes consolidados por dimensión de clima laboral	43
2.15.5.1.	Satisfacción laboral.....	43
2.15.5.2.	Condiciones de trabajo.....	44
2.15.5.3.	Liderazgo.....	45
2.15.5.4.	Evaluación laboral.....	46
2.15.5.5.	Rotación de personal.....	47
2.15.6.	Resultados globales.....	48
2.15.6.1.	Escala de puntuación global.....	48
2.15.7.	Resumen comparativo de promedios.....	50
CAPITULO III.....		53
DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....		53
3.1.	Planeación del modelo.....	56
3.1.1.	Políticas.....	56
3.1.2.	Estrategias.....	56
3.2.	Organización	57
3.2.1.	Jefe de talento humano:.....	57
3.2.2.	Comité de talento humano	57
3.3.	Evaluación de desempeño.....	61
3.3.1.	Forma en que se ejecutará la Evaluación 360°	61
3.4.	Plan de Incentivos	62
3.4.1.	Elección del empleado del mes.....	63
3.4.2.	Diplomas por años de servicio.....	63
3.4.3.	Concursos de méritos.....	64

3.5.	Programas de capacitación.....	65
3.5.1.	Curso de Coaching o Liderazgo.....	65
3.5.2.	Potenciación laboral y motivación.....	66
3.5.3.	Trabajo en equipo.....	68
3.5.4.	Programación Neurolingüística.....	69
3.6.	Mantenimiento y monitoreo de las personas.....	70
3.7.	Responsabilidad social.....	73
3.7.1.	Calidad de vida en el trabajo.....	73
3.7.1.1.	Aplicación de la metodología 5 S.....	74
3.7.1.2.	Cambio de mobiliario.....	75
3.7.1.3.	Programas de bienestar.....	76
3.7.1.3.1.	Difusión de anuncios informativos.....	76
3.7.1.3.2.	Charlas.....	77
3.7.1.3.3.	Fomentar deporte y actividad física.....	77
3.7.1.3.4.	Actividades de integración que incluyan a la familia.....	79
3.8.	Control y seguimiento.....	79
3.9.	Herramientas de Control.....	81
3.10.	Indicadores del desempeño y de los resultados.....	81
3.10.1.	Índices de rotación del personal:.....	82
3.10.2.	Índices de cumplimiento.....	84
3.10.2.1.	Cumplimiento de plan de incentivos (CPI).....	84
3.10.2.2.	Cumplimiento de plan de capacitación (CPC).....	84
3.10.2.3.	Cumplimiento de plan de responsabilidad social (CPRS).....	85
3.11.	Implementación del modelo de gestión.....	87
CONCLUSIONES.....		92
RECOMENDACIONES.....		95
BIBLIOGRAFÍA.....		98
ANEXOS.....		103

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Organigrama estructural de la empresa.....	17
Gráfico 2 Ubicación de EPEG	21
Gráfico 3 Central CGZ	22
Gráfico 4 Central CTT	22
Gráfico 5 Central CEG	22
Gráfico 6 Precio medio de energía vendida por las generadoras del país.....	26
Gráfico 7 Matriz FODA.....	27
Gráfico 8 Fases de la investigación	28
Gráfico 9 Distribución de personal por central.....	29
Gráfico 10 Matriz para ingreso de datos	35
Gráfico 11 Distribución de personal encuestado en CTT	36
Gráfico 12 Resultados por dimensión de clima laboral evaluado en central CTT	37
Gráfico 13 Distribución de personal encuestado en CEG.....	38
Gráfico 14 Resultados por dimensión de clima laboral evaluado en central CEG	39
Gráfico 15 Distribución de personal encuestado en CGZ.....	40
Gráfico 16 Resultados por dimensión de clima laboral evaluado en central CGZ.....	41
Gráfico 17 Distribución de personal encuestado en Administración central.....	42
Gráfico 18 Resultados por dimensión de clima laboral evaluado en Administración central	43
Gráfico 19 Resultado consolidado del factor Satisfacción laboral	44
Gráfico 20 Resultado consolidado del factor Condiciones de trabajo	45
Gráfico 21 Resultado consolidado del factor Liderazgo	46
Gráfico 22 Resultado consolidado factor Evaluación laboral	47
Gráfico 23 Resultado consolidado del factor Rotación de personal.....	48
Gráfico 24 Resultado consolidado de puntuación global	49

Gráfico 25	Comparativo de promedios por dimensión de clima organizacional.....	50
Gráfico 26	Estrategias del comité de talento humano	58
Gráfico 27	Estructura orgánica propuesta para el área de Talento Humano.	61
Gráfico 28	Planificación de RH con base en el flujo de personal.....	71
Gráfico 29	Aplicación de metodología 5S	74
Gráfico 30	Importancia del control	80
Gráfico 31	Importancia de la medición	81
Gráfico 32	Formato de control para indicadores de gestión	86

RESÚMEN

La finalidad del presente trabajo de investigación fue diseñar un modelo efectivo de integración de Talento Humano en la empresa EPEG de la ciudad de Guayaquil.

Para este efecto se realizó un estudio de clima organizacional, mediante la aplicación de una encuesta a un grupo de 223 colaboradores de la empresa. La hipótesis planteada indica que un alto índice de rotación del personal incide directamente en su eficiencia y productividad.

Los resultados obtenidos demuestran que la percepción de los colaboradores no es muy favorable en lo referente a aspectos como: satisfacción laboral, liderazgo, condiciones de trabajo, evaluación laboral y rotación del personal.

En base a estos resultados se ha diseñado un modelo de gestión, el cual se propone como una útil herramienta para que los directivos de la empresa puedan reforzar los puntos débiles que fueron detectados, a fin de encauzar a la organización hacia un clima organizacional saludable que promueva la integración y el trabajo en equipo, en condiciones óptimas, influyendo positivamente en la productividad de los trabajadores, reduciendo los niveles de ausentismo y rotación del personal.

PALABRAS CLAVE: Clima organizacional, eficiencia, productividad, talento humano.

ABSTRACT

The purpose of this research was to design an effective model of integration of human resources in the company Epeg city of Guayaquil.

To this effect a study of organizational climate was carried out by applying a survey of a group of 223 employees of the company. The hypothesis suggests that a high rate of staff turnover directly affects efficiency and productivity.

The results indicate that the perception of employees is not very favorable in terms of aspects such as job satisfaction, leadership, working conditions, management of human talent and staff turnover.

Based on these results it has designed a management model, which is proposed as a useful tool for company managers to reinforce the weak points that were detected, in order to steer the organization towards a healthy organizational climate promote integration and teamwork, in optimal conditions, positively influencing the productivity of workers, reducing levels of absenteeism and staff turnover.

KEYWORDS: Organizational climate, efficiency, productivity, human research

INTRODUCCION

La presente investigación se refiere a una propuesta de modelo de gestión de Talento Humano aplicado a la Empresa Pública de Electricidad de Guayaquil (EPEG), que es una empresa del sector estratégico dedicada a la generación de energía eléctrica, cuyo ente rector es el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, creado mediante Decreto Ejecutivo 475 de 9 de julio de 2007, publicado en el Registro Oficial No. 132 de 23 de julio de 2007, con la misión fundamental de formular la política nacional del sector eléctrico y la gestión de proyectos.

La característica principal de EPEG es la transición por la que atraviesa, de ser una empresa privada a una entidad del sector público; y parte integrante de una Corporación, ahora mismo se encuentra en pleno proceso de ejecución del proyecto EMIG, (Modelo Integral de Gestión para el Sector Eléctrico), el cual está orientado a lograr la fusión de las empresas generadoras con las distribuidoras de este importante sector.

En la etapa de transición el personal ha asumido muchos retos, debido a cambios constantes en la normativa y procesos internos, así como la implementación de un nuevo sistema Enterprise Resource Planning (ERP), denominado: Industrial Financial Sistem (IFS) y la modernización de las plantas de generación; tales circunstancias han afectado notablemente el clima laboral.

Al analizar esta problemática se puede observar que, la estructura orgánica de la corporación, y según los estatutos de creación y de autonomía, los mandos altos gerenciales y directivos, tanto de la matriz como de cada Unidad de Negocio que la conforma, son de libre remoción. La rotación de personal ha incidido en su motivación, productividad y sentido de compromiso debido al ambiente de inestabilidad y falta de oportunidades de ascenso que existe dentro de la organización.

Considerando la trascendencia que reviste el tema de clima laboral hoy en día en las organizaciones, constituyendo éste en mecanismo fundamental que permite gestionar la motivación de los colaboradores y la obtención de mejores resultados, se ha formulado el presente estudio, cuyos resultados permitirán conocer la percepción que tienen los

trabajadores acerca de su estabilidad laboral, con la finalidad de que los directivos de la empresa, dispongan de una herramienta que les permita detectar puntos débiles que deban ser fortalecidos para encauzar a la organización hacia un clima organizacional saludable que promueva la integración y el trabajo en equipo, en condiciones óptimas para su desempeño. Mejorar la productividad del personal propenderá a un mayor posicionamiento de la empresa dentro de este sector y la acredita para brindar un mejor servicio a la sociedad.

En el capítulo I se detallan los conceptos que conforman el marco teórico utilizado que sirvió de base para la investigación. En el capítulo II se resumen antecedentes y datos generales de la organización que permitirán tener una visión objetiva de la misma y se presentará el diagnóstico del clima organizacional, obtenido de los resultados de la aplicación de la encuesta realizada a los colaboradores, a fin de comprobar como incide la rotación de personal en el clima laboral y su productividad.

En el capítulo III se propone el diseño de Gestión de Talento Humano, el cual incluye la ejecución de varios programas para incentivar a los colaboradores, además de la aplicación de medidas de control de flujo de personal, a fin de contar con un registro histórico de los ingresos y salidas, lo cual permitirá prever a corto plazo las necesidades de la organización para realizar sustituciones oportunas, anticipándose a posibles contingencias.

La hipótesis planteada indica que un elevado índice de rotación de personal incide negativamente en su eficiencia y productividad, por tanto los resultados de la investigación realizada servirán para cumplir con el objetivo general de diseñar un modelo efectivo de gestión de Talento Humano.

Dadas las facilidades brindadas por los directivos de la organización se logró acceder a la información histórica y estadística de la empresa, así como a la población a encuestar. Aunque la distribución del personal no facilitó el desplazamiento a las distintas centrales que la conforman, el apoyo brindado permitió lograr los objetivos trazados y que se exponen en el desarrollo de esta tesis.

CAPITULO I.

MARCO TEÓRICO

1.1 Marco teórico.

Para diagnosticar el estado actual de la organización objeto del estudio, es preciso profundizar en la importancia que tiene el clima organizacional hoy en día y en los conceptos principales que han servido de fundamento para el desarrollo de la presente investigación. Entre estos conceptos tenemos:

1.1.1. Administración.

La administración llevada al ámbito empresarial es la ciencia que estudia las organizaciones y la forma en que estas son gestionadas, es decir que están integradas las actividades de dirección, organización, control y evaluación.

Coulter, (2010) la define como: “Coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz”.

1.1.2. Talento humano.

Chiavenato (2009) considera que: “El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. El capital humano está dotado de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante.

1.1.3. Administración de talento humano.

Existe una amplia variedad de definiciones de administración de recursos humanos (ARH), siendo la que más se enmarca en el propósito de esta investigación la que describe Chiavenato (2009): “El conjunto integral de actividades de especialistas y administradores -como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas- que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización”.

1.1.4. Clima organizacional.

Es la percepción por parte de cada individuo que conforma la organización en lo concerniente a su empresa. Como referencia de investigación tenemos el modelo de sistemas de Rensis Likert (1903-1981), quien desarrolló el modelo que lleva su nombre agrupando las dimensiones de la organización humana de una empresa en tres variables: causales, interventoras y de resultado final.

El estudio de un diseño de modelo de gestión basado en el clima organizacional es un campo multidisciplinario, por lo tanto no existe alguna perspectiva o teoría que por sí sola predomine, por consiguiente distintos autores nos dan a conocer las definiciones de clima organizacional, entre las cuales se cita:

Guizar (2008) sostiene que:

“El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.”

Forehand y Von Gilmer (1964) definen al clima laboral como “el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

Tagiuri (1968) lo define como “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”.

Schneider (1975) como “percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”.

Weinert (1985), como “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”.

Por otro lado, Peiro y Prieto (1996:84) consideran al clima organizacional como “una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión sociocognitiva de las organizaciones”.

Como puede observarse, el clima organizacional abarca una amplia gama de situaciones que son necesarias para poder comprender lo básico, en la realización de un modelo de gestión de talento humano. Para poder realizar esto debemos conocer un poco de su historia y de sus orígenes, para ampliar el conocimiento que se pretende conseguir.

Guizar (2008) encontró lo siguiente:

“Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos los cuales inciden en la organización y por ende en el clima.”

Anteriormente, la gestión del talento humano generaba cambios que afectaban a pocas personas que estaban inmersas dentro de la empresa, hoy en día las grandes empresas con proyecciones de expansión y posicionamiento priorizan en toda la organización la importancia del clima organizacional.

Hoy en día diseñar un modelo de gestión tomando en cuenta el clima laboral es una herramienta vital, ya que en la mayoría de los casos, las empresas se encuentran funcionando bajo un modelo gestión del talento conservador y de naturaleza contable y tributaria. Chiavenato (2009) sostiene que, “sin lugar a dudas uno de los aspectos más importantes de la administración moderna de personal es procurar el desarrollo mutuo y

continuo de las organizaciones y de las personal”. De esta forma se cumplirán sus objetivos con eficiencia y eficacia. Este criterio guarda relación con el del maestro:

Guizar (2008) indica que:

“Las características de la organización son permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente y altamente dinámico.

Las características del clima pueden ser modificadas por decisiones, acciones, sistemas y actitudes promovidas desde los altos niveles de la organización, para influir de manera positiva en el desempeño de los individuos y de la empresa general”.

Chiaventato (2009) explica que un mal clima organizacional “conducirá a la alienación del empleado y a su insatisfacción, mala voluntad, disminución de la productividad, comportamientos contraproducentes”. Por el contrario, un buen clima organizacional “conducirá a la confianza y respeto mutuo, en el cual las personas propenden a aumentar sus aportaciones y a elevar sus posibilidades de éxito”.

Un buen clima laboral se desarrolla en condiciones de:

1.1.4.1. *Equidad*

Es la cualidad que mueve a dar a cada uno lo que merece. Según Chiavenato (2009) la “justicia distributiva subraya que las personas se sentirán satisfechas”.

1.1.4.2. *Motivación o reconocimiento.*

Coulter (2010) sostiene que “es el proceso por el cual los esfuerzos de una persona se energizan, dirigen y sostienen hacia el logro de una meta”.

1.1.4.3. *Planeación.*

Coulter (2010) indica que la planeación “implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivo y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) y con los medios (cómo)”.

1.1.4.4. *Liderazgo.*

Coulter (2010) define el liderazgo como el “proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas”. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

1.1.4.5. *Relaciones interpersonales.*

Monjas (1999) menciona que “las relaciones interpersonales constituyen, pues, un aspecto básico en nuestras vidas, funcionando no sólo como un medio para alcanzar determinados objetivos sino como un fin en sí mismo”.

1.1.4.6. *Remuneración.*

De acuerdo con Chiavenato (2009) “la remuneración no sólo pretende recompensar a los empleados por su trabajo y esfuerzo, sino también hacer que su vida sea más fácil y agradable”.

1.1.4.7. *Condiciones físicas de trabajo.*

Chiavenato (2009) señala que “el entorno laboral se caracteriza por sus condiciones físicas y materiales que repercuten en sus sentidos y que afectan el bienestar físico, la salud y la integridad física de las personas”. Estas se Relacionan con la Seguridad Industrial, la Salud Ocupacional y la calidad de vida en el trabajo.

1.1.4.8. Empoderamiento.

El empoderamiento o *empowerment* según L. Daft (2011) “significa compartir el poder, la delegación del poder o la autoridad en los subordinados en una organización. Al incrementar el poder de los empleados, se aumenta la motivación para el logro de las tareas, debido a que las personas mejoran su efectividad, al decidir cómo desempeñar una tarea y utilizando su creatividad.

1.2. Modelos de gestión del talento humano

Existen varios modelos operativos para la planificación del talento humano, algunos son genéricos y abarcan a toda la organización, mientras que otros son específicos para ciertos niveles o unidades, entre ellos se detalla Chiavenato (2009):

1.2.1. Modelo con base en la obtención estimada del producto servicio.

Parte de que el personal necesario es una variable que depende de la producción estimada del producto o del servicio.

1.2.2. Modelo con base en el seguimiento de los puestos.

Es el modelo de planificación de personal operativo que utilizan empresas de gran tamaño.

1.2.3. Modelo de sustitución de los puestos clave.

Es un modelo que recibe el nombre de mapas de sustitución u organigramas de carreras (llamado también gráfica de reemplazo) para la planificación de empleados.

1.2.4. Modelo con base en el flujo del personal.

Es un modelo que hace un mapa de flujo de las personas a través y hacia afuera de la organización.

1.2.5. Modelo de planificación operativa integral.

Es un modelo más amplio e incluyente en comparación con los anteriores desde el punto de vista suministro de insumo humano.

Sin embargo, de estos modelos el que se enmarca la empresa objeto de investigación es “Modelo en base al flujo de personal”.

1.3. Metodología.

Existen gran variedad de metodologías o enfoques que son útiles para efectuar trabajos de investigación, sin embargo, el criterio de fundamento principal para el desarrollo del presente trabajo de investigación es el del respetado investigador:

Guizar (2008) menciona: “Se utiliza una metodología de investigación-acción que permite hacer diagnósticos en situaciones concretas y problemas específicos. La acción se hace por intervenciones sucesivas pero eclécticas en las que cada etapa suministra la base para un pronóstico y una consecuente planeación de intervenciones. Se efectúa de un modo contingente y flexible. Cada una de las acciones tiene una metodología específica. Se utilizan tanto el enfoque cualitativo como el cuantitativo”.

1.3.1. Tipo de estudio

1.3.1.1. *Descriptivo*

En vista que, Dankhe (1986) indica: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”, para la presente investigación se utilizará este método, mediante la aplicación de una encuesta al personal, cuyos resultados nos permitirán conocer cuál es su percepción ante la problemática planteada y cómo afecta su productividad.

1.3.2. Métodos de investigación

1.3.2.1. *Método científico*

Según Ortega & Álvarez (2011), es el camino planeado a la estrategia que se sigue para descubrir o determinar las propiedades objeto de estudio, el cual se resume en las siguientes etapas:

Etapas 1. Planteamiento del problema

Etapas 2. Formulación de hipótesis

Etapas 3. Levantamiento de información

Etapas 4. Análisis e interpretación de datos

Etapas 5. Comprobación de hipótesis

Etapas 6. Difusión de resultados

1.3.2.2. *Método inductivo*

Dado que el método inductivo va de lo particular a lo general, es de mucha utilidad en el desarrollo de la investigación. Al conocer los resultados obtenidos de la encuesta se podrán analizar los mismos, a fin de llegar a una conclusión que permitirá conocer los criterios del personal para determinar cómo incide su rotación en el clima laboral y productividad de los colaboradores.

1.3.3. Técnicas

Las técnicas utilizadas, en el proceso de investigación del presente trabajo son las siguientes:

1.3.3.1. *Recopilación documental*

Villafuerte (2014) indica que “la recopilación documental está basada en información secundaria, es decir de escritos cuyo contenido es de relevancia e importancia para ser

citados, estos pueden provenir de fuentes bibliográficas, iconográficas y de la página web”.

Para sustentar los datos generales de la empresa se ha utilizado información proveniente de su página institucional, manuales de talento humano vigentes y datos estadísticos del sector.

1.3.3.2. Encuesta

Se ha efectuado un diagnóstico basado en una encuesta aplicada a los colaboradores de las áreas técnicas y administrativas de la organización, que es una de las técnicas más utilizadas para recopilar la información.

Se preparó un formulario de preguntas orientadas a obtener información que permita conocer el estado del clima organizacional, la misma que será dirigida a una muestra de la población de la empresa.

1.3.3.3. Observación

A fin de determinar las causas y efectos del comportamiento de la organización también se empleó la técnica de la observación en las diferentes áreas con el fin de convalidar la información obtenida de la encuesta.

CAPITULO II.
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1. Antecedentes.

En los archivos de la empresa consta el antecedente constitutivo de la compañía basado en el artículo 2 de la Ley del Régimen del Sector Eléctrico, publicado en el Suplemento del Registro Oficial número 261 del 19 de febrero de 1998, mediante el cual se facultó al Ex – INECEL a constituir con sus activos, Sociedades Anónimas de Generación y Transmisión.

Adicionalmente, el Art. 26 de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico establece que: las anónimas de generación y las de transmisión que se constituyan, se sometan a los controles que la Ley establece para las personas jurídicas de derecho privado.

Así, el día 17 de Noviembre de 1998, el Directorio de INECEL en Proceso de Liquidación, resolvió autorizar al liquidador a, constituir la Compañía de Generación Termoeléctrica, según consta en la Escritura Pública otorgada ante el Notario Vigésimo Octavo del cantón Quito, el Dr. Jaime Acosta Holguín, con fecha 13 de Enero de 1999.

Posteriormente el Superintendente de Compañías, Dr. Roberto Salgado en ejercicio de las atribuciones asignadas, mediante Resolución No. ADM-99096 del 20 de Enero de 1999, resuelve aprobar la constitución de la Compañía de Generación Termoeléctrica, con domicilio en la ciudad de Guayaquil, en los términos constantes en la escritura de constitución.

A su vez, en el Registro de la Propiedad del Cantón Guayaquil, se inscribe la transferencia de dominio que realiza el Instituto Ecuatoriano de Electrificación (INECEL) en proceso de liquidación a favor de la Compañía de Generación Termoeléctrica los inmuebles constantes en la escritura pública por resolución No. ADM.99096 del 20 de Enero de 1999.

Finalmente, el día 29 de Enero de 1999 ante el Ab. Héctor M. Alcívar Andrade, Registrador Mercantil del Cantón Guayaquil, quedó inscrita la resolución que aprueba la constitución de la Compañía de Generación Termoeléctrica, en Fojas 960 a 961, número

119 del Registro Mercantil, Rubro de Industriales anotada bajo número 2389 del Repertorio, fecha desde la cual tiene vida jurídica. Actualmente la capacidad instalada de la empresa es de 407 MW, lo que la constituye en la termoeléctrica más grande del país.

2.2. Organigrama estructural.

A continuación en el gráfico 1 se presenta el organigrama estructural de la empresa, el mismo que señala su conformación:

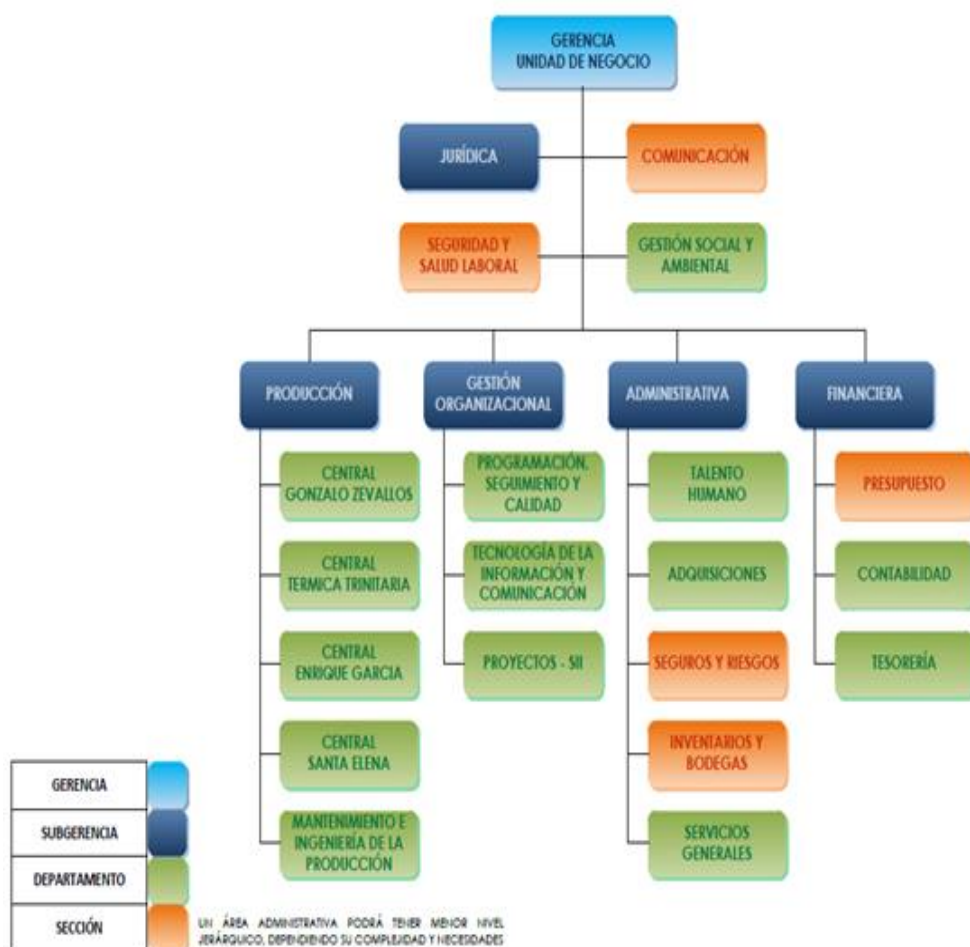


Gráfico 1 Organigrama estructural de la empresa

Fuente: Página web de la empresa

2.3. Cultura corporativa

2.3.1. Misión de la empresa EPEG

“Generar bienestar y desarrollo nacional, asegurando la provisión de energía eléctrica a todo el país, con altos estándares de calidad y eficiencia, con el aporte de su talento humano comprometido y competente, actuando responsablemente con la comunidad y el ambiente”.

2.3.2. Visión de la empresa EPEG

“Ser la empresa pública líder que garantiza la soberanía eléctrica e impulsa el desarrollo del Ecuador hasta el año 2018”.

2.3.3. Valores institucionales de la empresa EPEG

- Disciplina
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Integridad
- Lealtad
- Innovación
- Responsabilidad social

2.4. Reseña histórica

La empresa inicia sus actividades con la construcción de su primera central de generación de energía eléctrica térmica a vapor de 73Mw, que incluía una subestación de 69 Kv, denominada CGZ, proyecto ejecutado por la firma japonesa Mitsubishi Corporation a partir del 10 de enero de 1976 e inaugurada en 1978, llegando a convertirse en una de las principales plantas de generación termoeléctrica instaladas en el Ecuador.

CGZ hoy cuenta con 3 unidades térmicas de generación. Dos de ellas a vapor de 73 Mw. cada una, y una turbina de gas de 29 Mw., sumando una capacidad de generación de energía de 175 Mw, exclusivamente para la ciudad de Guayaquil, y que luego de entrar en vigencia el Mercado Eléctrico Mayorista, pasó a servir a todas las regiones del país. Se empezó a operar con 66 técnicos.

Actualmente la central termoeléctrica CGZ forma parte de las unidades de generación del Sistema Nacional Interconectado, y está al anillo de transmisión de 220 Kv. Por medio de una línea doble de 138 Kv. a la Subestación Pascuales.

Suministra energía a Guayaquil por medio de una barra doble de 69 Kv, que se interconecta con la Empresa Pública Eléctrica de Guayaquil EP y constituye una Unidad de reserva importante dentro de la zona occidental del Sistema Nacional Interconectado. Eléctricamente esta central, se encuentra conectada al Sistema Nacional Interconectado y al Sistema Guayaquil.

Con el fin de cubrir la demanda energética en un sector muy importante del país como lo es la ciudad de Guayaquil, el Ministerio de Energía y Minas expidió el Acuerdo No. 650 en el que autoriza al Gerente General de INECEL, la contratación previo a un concurso de ofertas de compañías Españolas para el suministro e instalación de una Central a vapor de 125MW, como una medida emergente frente a la demanda energética que atravesaba el país en años anteriores, especialmente la ciudad de Guayaquil.

España concede el financiamiento para la construcción de la central CTT y se adjudica a la compañía: "BABCOCK WILCOX ESPAÑOLA". La participación exclusiva de firmas españolas se debe a que el Gobierno de España manifiesta conceder financiación para la construcción de la Central. Se firma contrato y entra en vigencia en octubre de 1994. La construcción de la Central inició en enero de 1995.

En el mes de agosto de 1997 se concluyó completamente el montaje de los sistemas y equipos más importantes de la Central y se inició el período de pruebas y entra en: Operación Comercial de 16 de noviembre de 1997, sumando a la empresa EPEG 125MW de capacidad de generación instalada.

Con el crecimiento de la demanda energética en el país, el 14 de mayo de 1996 el INECEL y el Consorcio Shrader Camargo-Nacymel celebraron el contrato No. 003-96 por el suministro, transporte, montaje, pruebas y operación experimental de una Central de Generación Eléctrica de 102 MW en condiciones ISO, (92 MW en sitio).

El 5 de Octubre de 1997 se terminó el montaje de esta obra teniendo como marco una crisis energética que afectaba al País, se había declarado la emergencia por parte del Gobierno Nacional, el 8 de octubre de 1997 se iniciaron las pruebas de operación experimental de la nueva planta de generación y el 20 de octubre de 1997 se inició la operación comercial, aportando al SNI con su potencia efectiva, fecha en la cual se firma el acta de entrega recepción provisional de las instalaciones. El 25 de octubre de 1997 se realizaron las pruebas de eficiencia cumpliendo con los parámetros contractuales a diferentes cargas, quedando ciertos pendientes, que posteriormente fueron solventados por la contratista.

Por lo tanto, el ingreso de la CEG al Sistema Interconectado Nacional fue oportuno, evitando una crisis energética que pudo haber tenido graves consecuencias para el País, y dando una capacidad instalada de generación de 401 MW a la empresa EPEG.

2.5. Ubicación geográfica.

La empresa EPEG, con sus centrales de generación se encuentra ubicada en la provincia del Guayas, cantón Guayaquil, parroquia Tarqui.

En los Gráficos 2 a 5 se pueden observar su ubicación geográfica y una vista general de las centrales que la conforman:

- Central CGZ
- Central CTT
- Central CEG

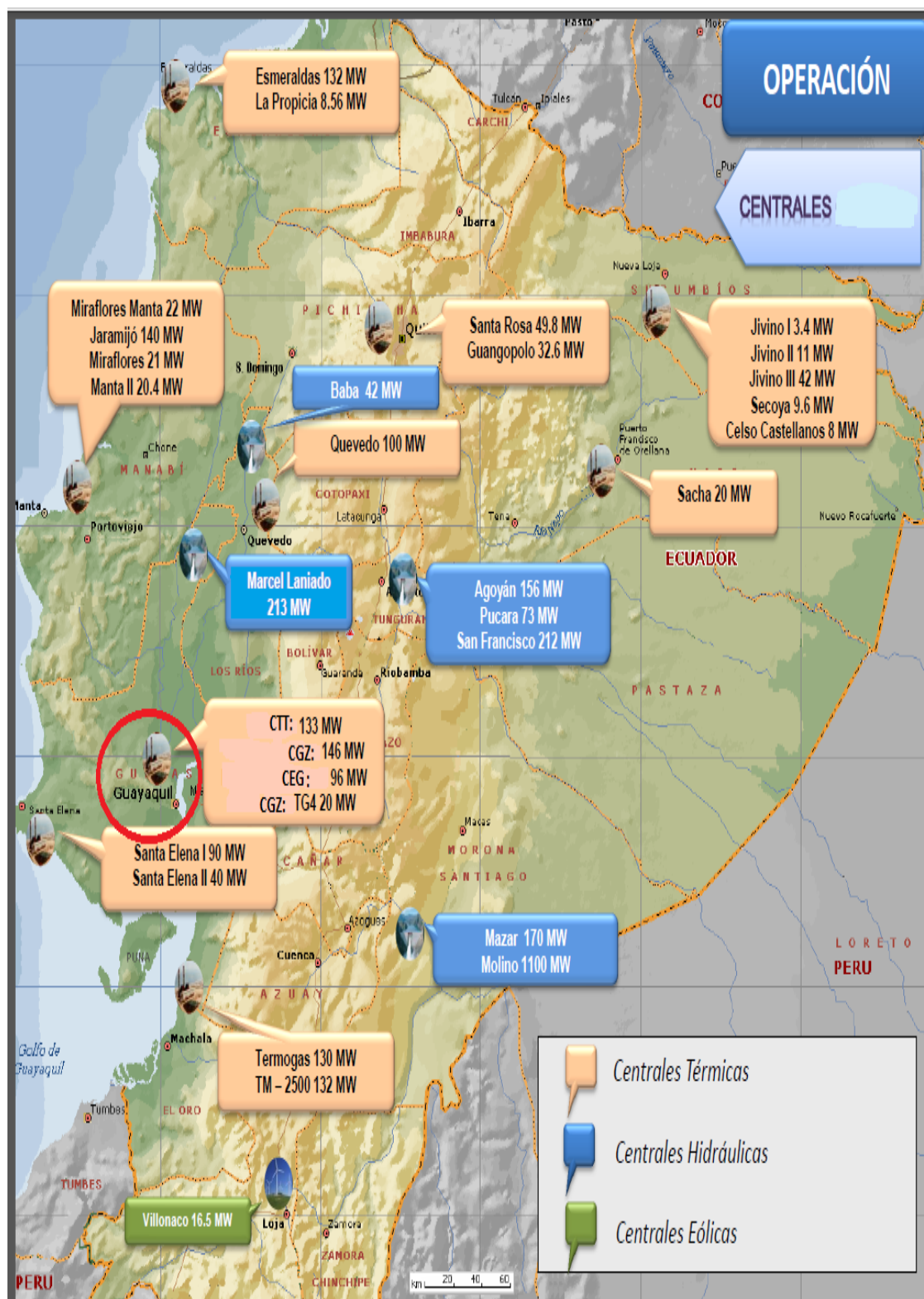


Gráfico 2 Ubicación de EPEG

Fuente: Informe de Rendición de Cuentas de la corporación, 2014



Gráfico 3 Central CGZ
Fuente: Página web de la empresa



Gráfico 4 Central CTT
Fuente: Página web de la empresa.



Gráfico 5 Central CEG
Fuente: Página web de la empresa

2.6. Objetivos estratégicos

A continuación, en la tabla 1 se detallan los objetivos estratégicos de la organización para el período 2011 – 2015, para las perspectivas de la comunidad, económica/financiera, de procesos y desarrollo, los cuales se formularon en varias reuniones de trabajo con la participación de los directivos de las diversas centrales de generación y del área administrativa:

#	PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	FÓRMULAS ESTRATÉGICAS
1	COMUNIDAD	GARANTIZAR UN ABASTECIMIENTO ELÉCTRICO RESPONSABLE QUE SATISFAGA LAS NECESIDADES DE LA COMUNIDAD	1.1 Evaluar el nivel de aceptación de la comunidad a la gestión de CELEC EP. 1.2 Posicionar la imagen corporativa de CELEC EP a nivel nacional. 1.3 Promover acciones de responsabilidad social ante la comunidad.
2	FINANCIERA / ECONÓMICA	INCREMENTAR LOS INGRESOS	2.1 Incrementar la recaudación de la Operación de la Corporación; y, ejecutar las acciones necesarias para asegurar el pago oportuno. 2.2 Realizar acciones para reducir la cartera vencida de la Corporación.
3	FINANCIERA / ECONÓMICA	RACIONALIZAR COSTOS	Nota: las fórmulas estratégicas para este objetivos están desarrolladas en los otros objetivos
4	PROCESOS	ASEGURAR LA SUSTENTABILIDAD FINANCIERA	4.1 Proponer y promover la aplicación de un modelo de sustentabilidad financiera. 4.2 Promover la definición de un marco legal para la sustentabilidad financiera. 4.3 Establecer mecanismos de relación con niveles de decisión. 4.4 Desarrollar nuevas oportunidades de productos y servicios, considerando el impacto, fortalezas internas y beneficios económicos. 4.5 Investigar otras fuentes de financiamiento para proyectos.
5	PROCESOS	MAXIMILAR LA DISPONIBILIDAD Y CONFIABILIDAD DEL SISTEMA ELÉCTRICO NACIONAL BAJO ESTÁNDARES DE CALIDAD Y EFICIENCIA	5.1 Presupuestar los recursos necesarios para asegurar la operación y mantenimiento del SNE 5.2 Garantizar la capacidad de generación y transmisión instalada y su reserva; a través del cumplimiento de los programas de operación y mantenimiento del sistema nacional eléctrico y verificar su cumplimiento. 5.3 Optimizar los procesos operativos y vigilar su cumplimiento de acuerdo a estándares de calidad. 5.4 Modernizar las instalaciones del SNE 5.5 Gestionar los recursos en forma eficiente en la operación y mantenimiento del SNE. 5.6 Asegurar la planificación de la operación y mantenimiento de la Corporación.
6	PROCESOS	INCREMENTAR LA OFERTA DEL SERVICIO ELÉCTRICO PARA ABASTECER LA DEMANDA Y AMPLIAR LA COBERTURA, MEJORANDO LA RESERVA Y CAMBIANDO LA ESTRUCTURA DE LA MATRIZ ENERGÉTICA	6.1 Participar en la elaboración del Plan Maestro de Electrificación 6.2 Desarrollar proyectos de generación hidráulica y térmica establecidos en el PME. 6.3 Desarrollar proyectos de transmisión establecidos en el PME. 6.4 Desarrollar proyectos de energía renovable (geotérmico, eólico y solar fotovoltaico)
7	DESARROLLO	DESARROLLAR EL TALENTO HUMANO	7.1 Implementar modelos modernos de clasificación de puestos. 7.2 Desarrollar un sistema para reclutar el personal requerido 7.3 Gestionar el manejo técnico de la formación y el desarrollo de las competencias. 7.4 Implementar un modelo de certificación de competencias 7.5 Estructurar un plan de carrera 7.6 Estructurar un esquema de gestión del bienestar laboral. 7.7 Desarrollar un sistema de gestión del conocimiento. 7.8 Promover el manejo del cambio como parte de la Gestión.
8	DESARROLLO	CONSOLIDAR LA GESTION ORGANIZACIONAL	8.1 Diseñar e implantar un modelo optimo de estructura organizacional. 8.2 Desarrollar la normativa interna alineada con la estrategia. 8.3 Implantar un sistema de gestión según normas internacionales. 8.4 Establecer los mecanismos de seguimiento y evaluación de la gestión. 8.5 Mejorar la relación, gestión y compromisos con entidades externas vinculadas con la gestión de la Corporación. 8.6 Optimizar el proceso de Adquisiciones y alinearlo con las regulaciones actuales
9	DESARROLLO	MODERNIZAR LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA	9.1 Incorporar un sistema integrado de información empresarial (ERP II) en CELEC EP 9.2 Fortalecer los sistemas de manejo de energía en tiempo real (SCADA, EMS) en CELEC EP. 9.3 Realizar un estudio par la estandarización del diseño y operación de la plataforma tecnológica y de comunicaciones de CELEC EP. 9.4 Diseñar e implementar un sistema de seguridad de información para la CELEC EP.
10	DESARROLLO	PREPARAR ESQUEMA PARA INCORPORAR LA DISTRIBUCION	10.1 Realizar el análisis jurídico, técnico y administrativo correspondiente. 10.2 Definir el plan de cumplimiento y cronograma de ejecución

Tabla 1. Objetivos Estratégicos

Fuente: Página web de la empresa

2.7. Participación en el mercado eléctrico mayorista

Según el Boletín Estadístico del Sector Eléctrico Ecuatoriano presentado el año anterior por el Consejo Nacional de Electricidad (CONELEC), “19 agentes presentaron datos estadísticos como generadoras, registrándose un total de 4.018,60 MW de potencia nominal, (potencia establecida en los datos de placa de un generador; la cual corresponde a la potencia que puede entregar una unidad o planta de generación, de manera continua a plena carga, bajo las condiciones especificadas según el diseño del fabricante) y 3.876,10 MW de potencia efectiva, (potencia máxima que se puede obtener de una unidad generadora bajo condiciones normales de operación)”.

Dentro de este grupo, las unidades de negocio Hidropaute y EPEG son las más representativas con 31,32 % y el 13,41 % de la potencia instalada, respectivamente.

En la tabla 2 se desglosa la potencia nominal y efectiva que registra EPEG en sus diferentes centrales de generación:

Tabla 2. Potencia nominal y efectiva de EPEG por central

Empresa	Central	Térmica Turbogás		Térmica Turbovapor		Potencia Nominal Total (MW)	Potencia Efectiva Total (MW)
		Potencia Nominal (MW)	Potencia Efectiva (MW)	Potencia Nominal (MW)	Potencia Efectiva (MW)		
EPEG	CEG	102,00	93,00			102,00	93,00
	CGZ (Gas)	26,27	20,00			26,27	20,00
	CGZ (Vapor)			146,00	146,00	146,00	146,00
	CTT			133,00	133,00	133,00	133,00
Total EPEG							392,00

Fuente: Boletín estadístico de CONELEC, 2014

Elaborado por: La autora

El Centro Nacional de Control de Energía (CENACE) liquida todas las transacciones comerciales del mercado, determinando los importes que deben abonar y percibir los distintos participantes del mercado eléctrico, conforme los términos establecidos en los contratos de compraventa, incluyendo las importaciones y exportaciones de electricidad.

Según el informe de 2014, el total de la energía comercializada en el mercado eléctrico fue de 20.108,78 GWh, por un monto de 921,50 MUSD, dando como resultado un precio medio de 4,58 USD ¢/kWh, tal como se detalla en la tabla 3:

Tabla 3. Precio medio de la energía por tipo de transacción

Tipo de Transacción	Energía vendida (GWh)		Total (MUSD)	Precio medio (USD ¢/kWh)
	GWh	%		
Contratos	18.198,73	90,50	782,40	4,30
Mercado de corto plazo	1.093,44	5,44	46,90	4,29
Otros	125,29	0,62	12,99	10,37
Importación	662,34	3,29	78,06	11,79
Exportación	28,98	0,14	1,16	4,01
Total	20.108,78	100,00	921,50	4,58

Fuente: Boletín estadístico de CONELEC, 2014

La energía producida por EPEG fue comercializada en el mercado eléctrico a través de contratos regulados. Para el cálculo de los precios medios el CONELEC consideró lo reportado por los agentes generadores como costos fijos y variables, valores por potencia y demás servicios del mercado. No se incluyen la energía de los consumos propios y los valores monetarios por compra de energía. En la tabla 4 se detalla la energía vendida:

Tabla 4. Precio medio de energía vendida por EPEG

Tipo de Transacción	Comprador	EMPRESA EPEG		
		Energía Vendida (GWh)	Total (MUSD)	Precio medio (USD ¢/kWh)
Contratos	CNEL-Bolívar	9,86	0,86	8,76
	CNEL-EI Oro	114,06	9,97	8,75
	CNEL-Esmeraldas	63,18	5,54	8,77
	CNEL-Guayas Los Ríos	222,26	19,42	8,74
	CNEL-Los Ríos	48,29	4,22	8,74
	CNEL-Manabí	194,71	17,05	8,76
	CNEL-Milagro	82,62	7,23	8,75
	CNEL-Sta. Elena	67,73	5,91	8,73
	CNEL-Sto. Domingo	61,96	5,43	8,77
	CNEL-Sucumbios	35,51	3,10	8,74
	E.E. Ambato	73,07	6,42	8,79
	E.E. Azogues	13,36	1,17	8,78
	E.E. Centro Sur	120,93	10,61	8,77
	E.E. Cotopaxi	51,94	4,54	8,75
	E.E. Galápagos	-	-	-
	E.E. Norte	67,25	5,89	8,77
	E.E. Quito	512,79	45,09	8,79
	E.E. Riobamba	42,61	3,73	8,76
	E.E. Sur	39,69	3,48	8,77
	Ecoluz	-	-	-
	Eléctrica de Guayaquil	663,35	58,08	8,76
	EMAAP-Q	-	-	-
	Enemax	-	-	-
	Hidroabánico	-	-	-
Total		2.485,17	217,76	8,76

Fuente: Boletín estadístico de CONELEC, 2014

En el gráfico 6 se compara EPEG con las demás generadoras del país, destacándose su valioso aporte dentro de este importante sector.

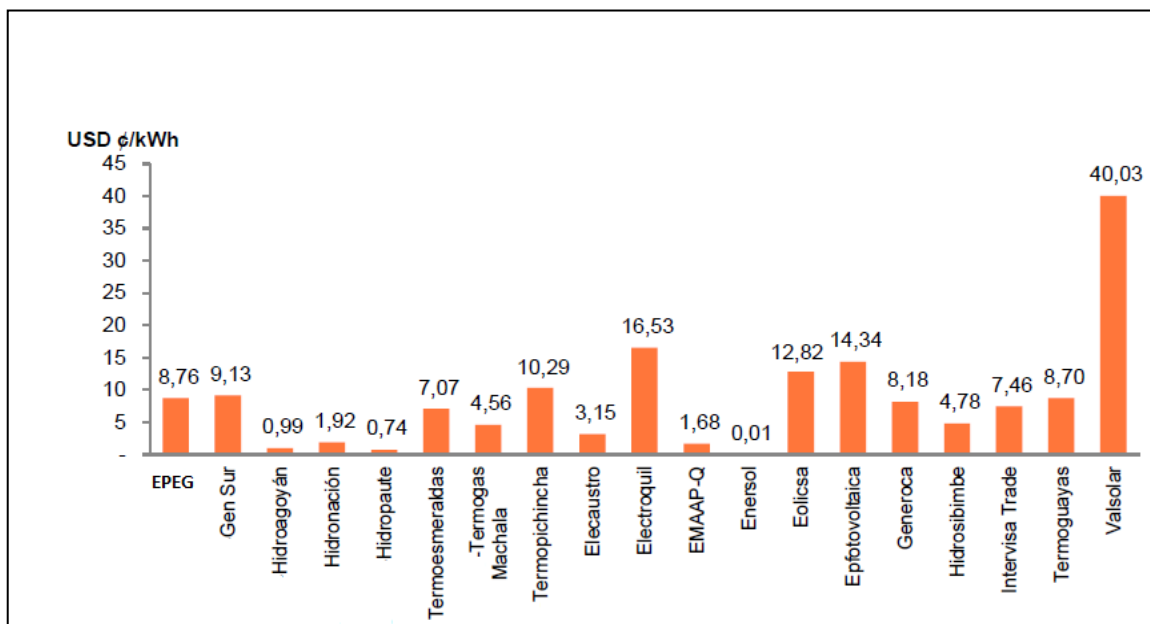


Gráfico 6 Precio medio de energía vendida por las generadoras del país

Fuente: Boletín estadístico de CONELEC, 2014

2.8. Análisis situacional

Como paso preliminar del modelo de gestión de talento humano es relevante conocer la situación actual de la empresa.

En el gráfico 7 se presenta el FODA de la empresa. El análisis de las fortalezas se basa en información proveniente de la organización, el cual nos permite evaluar el ambiente interno y sus debilidades.

Así mismo, se presentan sus oportunidades dentro del sector y amenazas que pudieran impedir su evolución positiva.

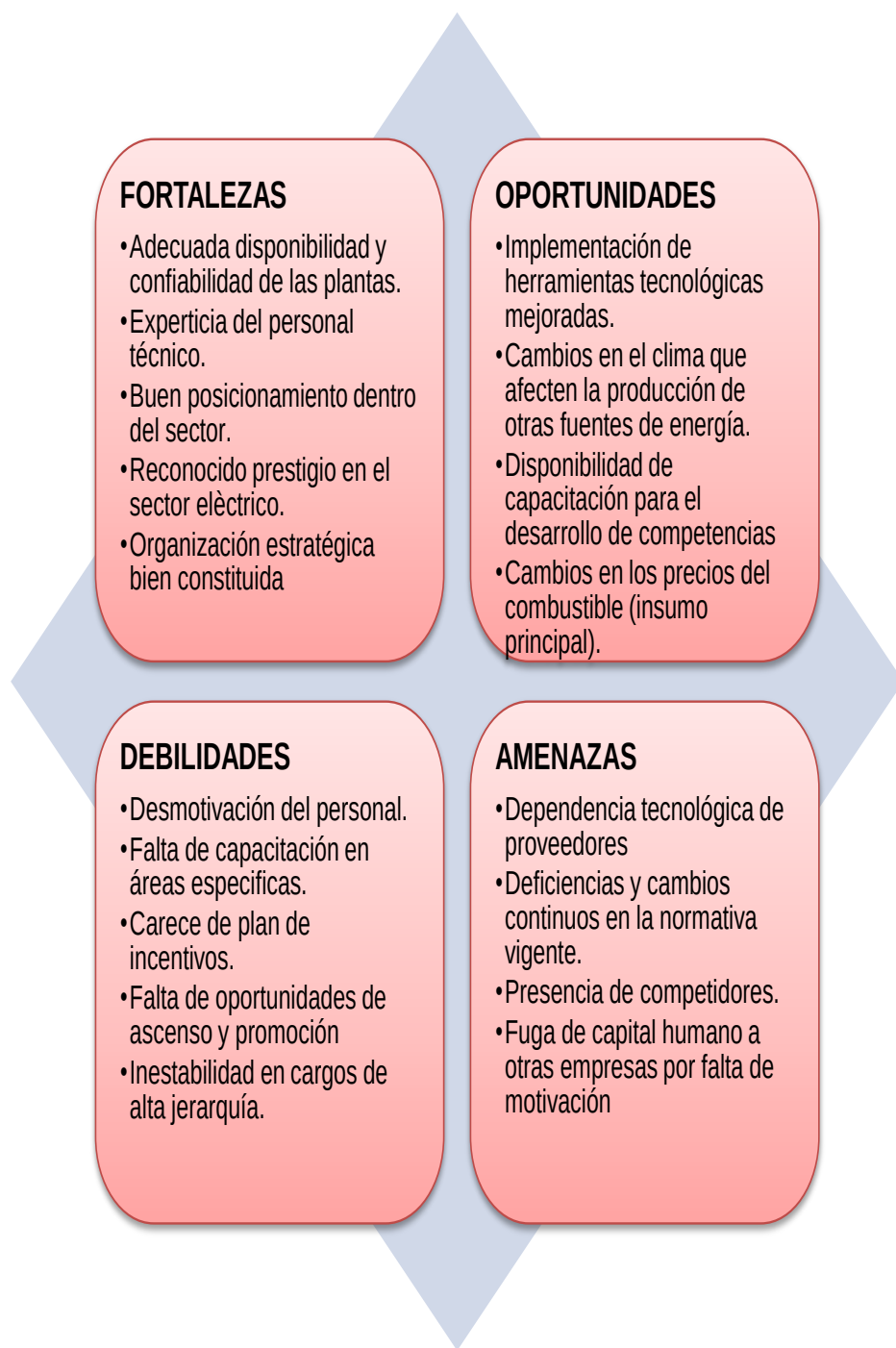


Gráfico 7 Matriz FODA

Elaborado por: La autora

2.9. Planificación del diagnóstico.

Dada la problemática planteada, se procederá a planificar el diagnóstico del clima organizacional, para conocer las inquietudes, aspiraciones y percepción del personal de la empresa, a fin de corregir las variables que estén afectando su entorno laboral.

Por tanto, evaluar el clima organizacional es medir la forma como se percibe la organización, y solamente lo que es medido puede ser mejorado.

2.10. Metodología del trabajo.

El estudio abarca el desarrollo las fases descritas en el gráfico 8:



Gráfico 8 Fases de la investigación

Elaborado por: La autora.

2.10.1. Fase de comunicación.

A través de las jefaturas de centrales y departamentales se solicitó la colaboración del personal para efectuar la encuesta de clima organizacional. Se definió utilizar este instrumento por la facilidad que presenta para obtener respuestas precisas que permiten una rápida tabulación, interpretación y análisis de la información recopilada.

Para el efecto, se realizó una explicación clara al personal acerca de su contenido y forma de calificación.

2.10.2. Fase de realización de la encuesta.

Para la aplicación de la encuesta, cuya conformación y formato puede analizarse en el anexo 1, se tomó en consideración la cantidad de trabajadores que conforman la organización, encontrándose que EPEG está conformada 532 colaboradores, distribuidos en varias centrales de generación, la cual se detalla en la tabla 5 y gráfico 9:

Tabla 5. Distribución de personal de EPEG

CENTRAL DE GENERACIÓN	TOTAL POR CENTRAL
Central CTT	129
Central CEG	93
Central CGZ	117
Administración central (ADM)	193
TOTAL	532

Fuente: Departamento de Talento Humano

Elaborado por: La autora

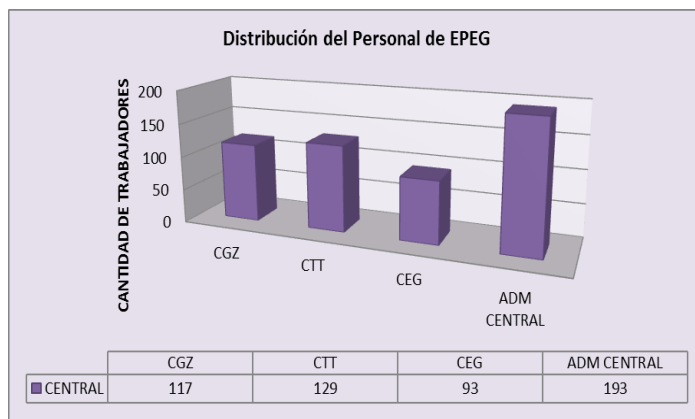


Gráfico 9 Distribución de personal por central

Fuente: Departamento de Talento Humano

Elaborado por: La autora

2.10.2.1. Muestreo.

En la presente investigación se describe la población total de la unidad de análisis, es decir, 532 colaboradores que ejercen sus funciones en la empresa EPEG.

Para el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \sigma^2 Z^2}{(N - 1) e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

σ = Desviación estándar de la población, que generalmente, cuando no se tiene su valor suele utilizarse un valor constante de 0.5

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza, Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

Para este caso, con una población de 532 elementos se considera un 95% de nivel de confianza, 0.5 de desviación estándar y 0,05 de margen de error.

Remplazando los valores de la fórmula se obtiene:

$$n = \frac{N \sigma^2 Z^2}{(N - 1) e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

$$n = \frac{532 \cdot 0,5^2 \cdot 1,96^2}{0,05^2(532 - 1) + 0,5^2 \cdot 1,96^2} = \frac{510,93}{2,29} = 223$$

Los resultados indican que para la investigación a realizar se requiere una muestra de 223 colaboradores a los que se les pidió su participación en la encuesta.

La aplicación de la encuesta se la realizó en todas las centrales de generación que constituyen a la empresa EPEG, considerando su peso poblacional, de conformidad con la agenda de trabajo expuesta en la tabla 6:

Tabla 6. Planificación de la encuesta

CENTRAL DE GENERACIÓN	FECHA DE ENCUESTA	TOTAL TRABADORES POR CENTRAL	PESO POBLACIONAL	ENCUESTAS POR CENTRAL
CTT	14-feb-15	129	24,25%	54
CEG	13-feb-15	93	17,48%	39
CGZ	12-feb-15	117	21,99%	49
ADMINISTRACION CENTRAL	12-feb-15	193	36,28%	81
TOTAL		532	100%	223

Elaborado por: La autora

2.10.3. Fase de análisis e informe de resultados.

Las encuestas aplicadas fueron recopiladas, posteriormente procesadas y analizadas, cuyos resultados serán expuestos posteriormente a la Gerencia de la Organización, recomendándose además que estos sean derivados a las Jefaturas de Centrales, Jefaturas Departamentales y al personal en general, a fin de que tengan una herramienta que les permita definir los planes de acción para un mejoramiento de las debilidades identificadas.

Esto permitiría involucrar a las jefaturas en un proyecto para mejorar el clima organizacional, lo que redundará en una motivación adicional y posibilitará una mayor participación en proyectos futuros.

2.11. Tratamiento de la información.

Se utilizó como instrumento de investigación una encuesta, con preguntas para medir cada uno de los factores propuestos y opciones de respuestas, las cuales pueden consultarse en el anexo 1.

Para el efecto se consideró la escala Likert la cual, según explican McDaniel y Roger (2005):

“Es una escala de medición en la que el participante especifica un nivel de acuerdo o de desacuerdo con declaraciones que expresan una actitud favorable o desfavorable hacia el concepto que se está estudiando”.

Para esta prueba el participante de la encuesta indicará si está de acuerdo o no marcando uno de los siguientes descriptores de intensidad:

- A. En desacuerdo
- B. No sé
- C. De acuerdo

A cada descriptor se le ha asignado un peso numérico y para el proceso de calificación, los pesos se fijarán de acuerdo a la tabla 7, en la que se expone el puntaje:

Tabla 7. Escalas de puntuación

Descriptor	Puntaje
En desacuerdo	1
No sé	2
De acuerdo	3

Elaborado por: La autora

2.12. Factores de evaluación.

El diagnóstico consiste en preguntas que se encuentran enmarcadas en varias dimensiones del clima organizacional que son importante evaluar.

Los factores fueron determinados en base a la necesidad de obtener información que permita conocer el estado de la empresa en aspectos que son esenciales en un clima organizacional saludable, además de ser útiles para comprobar lo planteado en la hipótesis: El elevado índice de rotación de personal incide negativamente en su eficiencia y productividad. Entre estos factores se encuentran:

1. Satisfacción Laboral
2. Condiciones de Trabajo
3. Liderazgo
4. Evaluación laboral
5. Rotación del personal

2.13. Escalas de puntuación global:

Conforme al puntaje obtenido el diagnóstico de clima organizacional se ubicará en tres escalas, según la dirección de la actitud, de favorable hasta desfavorable, otorgándose el puntaje a las escalas:

- A. Entre 1 y 1,65 puntos
- B. Entre 1,66 y 2,34 puntos
- C. Entre 2,35 y 3 puntos

Como puede observarse en la tabla 8, según la escala de puntuación en la que se ubique el puntaje se obtendrá el diagnóstico correspondiente al tipo de clima organizacional que posee la empresa.

Tabla 8. Escalas de puntuación global

Puntuación	Equivalencia
A. Entre 1 y 1,65 (En desacuerdo)	Ilustra a una empresa en desarrollo que está lejos de lograr un adecuado clima organizacional.
B. Entre 1,66 y 2,34 (No sé)	La empresa cuenta con un clima organizacional no muy favorable, por lo cual se necesita la implementación de cambios orientados al mejoramiento de algunos aspectos o factores críticos de la organización.
C. Entre 2,35 y 3 (De acuerdo)	La empresa cuenta con un excelente clima organizacional y ha hecho lo necesario para mantener y dar continuidad al mismo.

Elaborado por: La autora

2.14. Levantamiento de la información.

Una vez aplicada la encuesta se tabularon los resultados, mediante el ingreso de los datos obtenidos en una matriz diseñada para el efecto, tal como puede confirmarse al consultar el anexo 2. Para el análisis de los resultados se presentarán gráficos elaborados en Excel.

Para la tabulación se utilizó una tabla de frecuencia de un solo sentido, la cual según McDaniel y Roger (2005) “muestra el número de entrevistados que eligieron cada respuesta a una pregunta de la encuesta”.

En el gráfico 10 se muestra un ejemplo de la tabla utilizada en el proceso de levantamiento de la información:

		SATISFACCIÓN LABORAL																	CONDICIONES DE TRABAJO							LIDERAZGO						EVALUACIÓN LABORAL				ROTACIÓN DE PERSONAL							
	AREA	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42
1	Sujeto 1																																										
2	Sujeto 2																																										
3	Sujeto 3																																										
4	Sujeto 4																																										
5	Sujeto 5																																										
6	Sujeto 6																																										
7	Sujeto 7																																										
8	Sujeto 8																																										
9	Sujeto 9																																										
10	Sujeto 10																																										
11	Sujeto 11																																										

Gráfico 10 Matriz para ingreso de datos

Elaborado por: La autora

2.15. Presentación y análisis de los resultados.

2.15.1. Central CTT.

En la tabla 9 y gráfico 11 se muestra la distribución del personal al que se le aplicó la encuesta en CTT:

Tabla 9. Personal encuestado en central CTT

ÁREA	NUMERO	PORCENTAJE
OPERACIÓN	19	35,19
MANTENIMIENTO	20	37,04
CONTROL QUÍMICO	15	27,78
TOTAL	54	100,00

Elaborado por: La autora

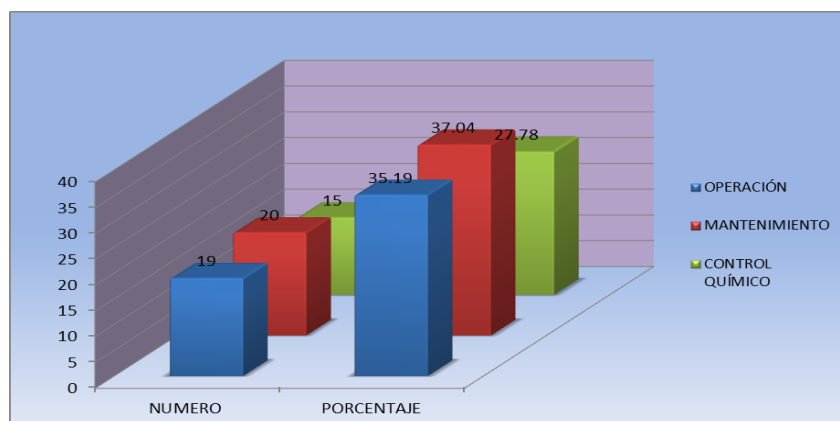


Gráfico 11 Distribución de personal encuestado en CTT

Elaborado por: La autora

2.15.1.1. Resultados de Central CTT

Una vez procesadas las encuestas, se efectuó el análisis específico de los factores de evaluación de la misma y se obtuvo como promedio de calificación global **2.11 puntos**, encontrándose dentro de la **escala B**, lo cual evidencia, bajo un análisis cuantitativo, que: **“La empresa cuenta con un clima laboral no muy favorable, por lo cual se necesita la implementación de cambios orientados al mejoramiento de algunos aspectos o factores críticos de la organización”**, según el resumen por factor de la tabla 10 y gráfico 12:

Tabla 10. Resumen de resultados por dimensión de clima laboral en CTT

FACTOR	RESULTADO PROMEDIO	EQUIVALENCIA
SATISFACCIÓN LABORAL	2,35	DE ACUERDO
CONDICIONES DE TRABAJO	2,29	NO SÉ
LIDERAZGO	2,22	NO SÉ
EVALUACIÓN LABORAL	2,12	NO SÉ
ROTACIÓN DE PERSONAL	1,58	EN DESACUERDO
PROMEDIO	2,11	NO SÉ

Elaborado por: La autora

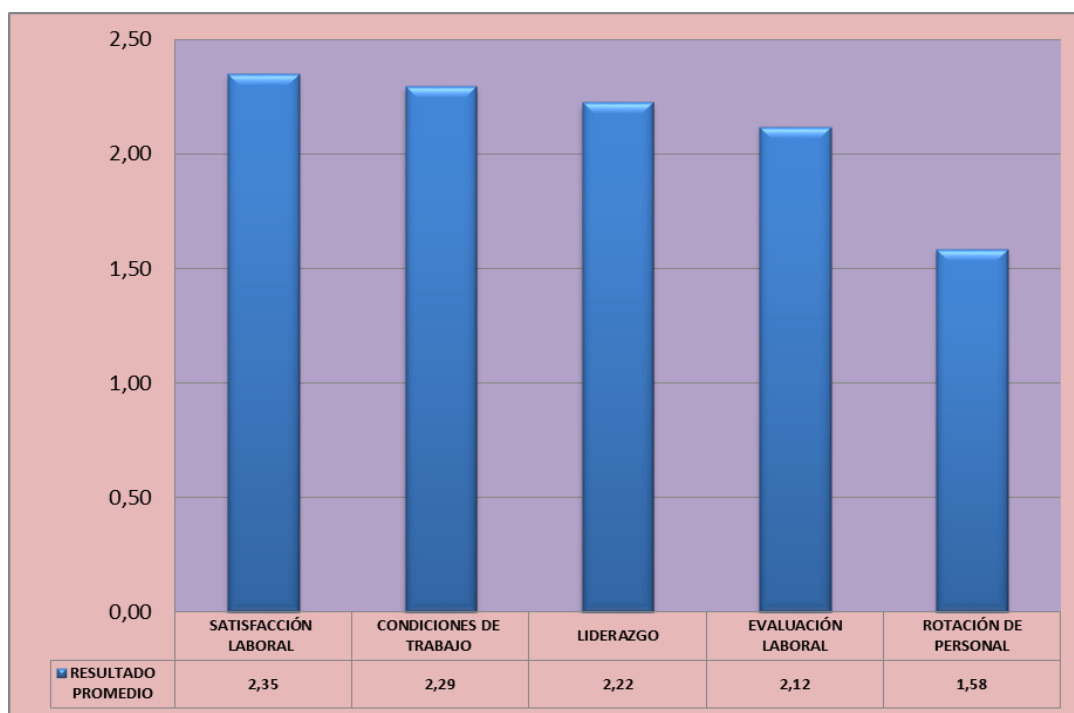


Gráfico 12 Resultados por dimensión de clima laboral evaluado en central CTT

Elaborado por: La autora

2.15.2. Central CEG

En la tabla 11 y gráfico 13 se muestra la distribución del personal al que se le aplicó la encuesta en CEG:

Tabla 11. Personal encuestado en central CEG

AREA	NUMERO	PORCENTAJE
OPERACIÓN	12	30,77
MANTENIMIENTO	17	43,59
CONTROL QUIMICO	10	25,64
TOTAL	39	100,00

Elaborado por: La autora

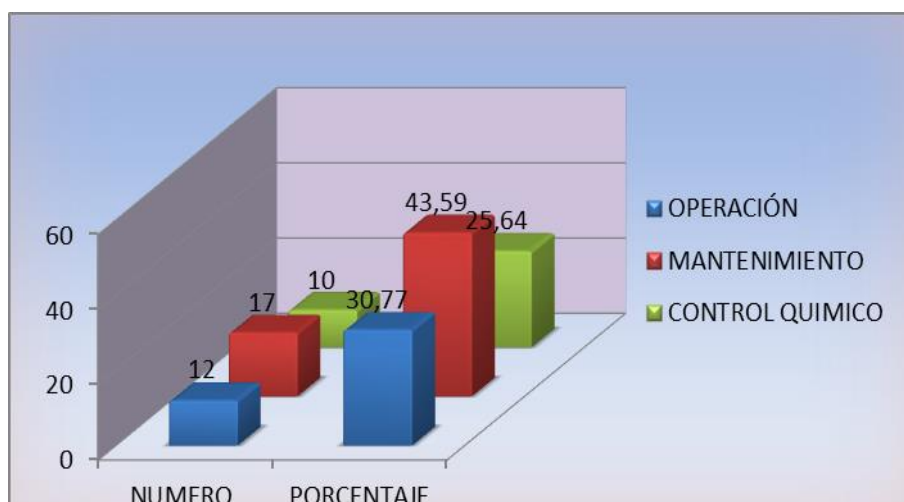


Gráfico 13 Distribución de personal encuestado en CEG

Elaborado por: La autora

2.15.2.1. Resultados en central CEG.

Una vez procesadas las encuestas receptadas en central CEG, se efectuó el análisis específico de los factores de evaluación de la misma, obteniendo como promedio de calificación global **2.12 puntos**, encontrándose dentro de la **escala B**, lo cual evidencia, bajo un análisis cuantitativo, que: ***“La empresa cuenta con un clima laboral no muy favorable, por lo cual se necesita la implementación de cambios orientados al mejoramiento de algunos aspectos o factores críticos de la organización”***, según se desprende del siguiente resumen por factor de la tabla 12 y gráfico 14:

Tabla 12. Resumen de resultados por dimensión de clima laboral en CEG

FACTOR	RESULTADO PROMEDIO	EQUIVALENCIA
SATISFACCIÓN LABORAL	2,34	NO SÉ
CONDICIONES DE TRABAJO	2,30	NO SÉ
LIDERAZGO	2,19	NO SÉ
EVALUACIÓN LABORAL	2,06	NO SÉ
ROTACIÓN DE PERSONAL	1,70	NO SÉ
PROMEDIO	2,12	NO SÉ

Elaborado por: La autora

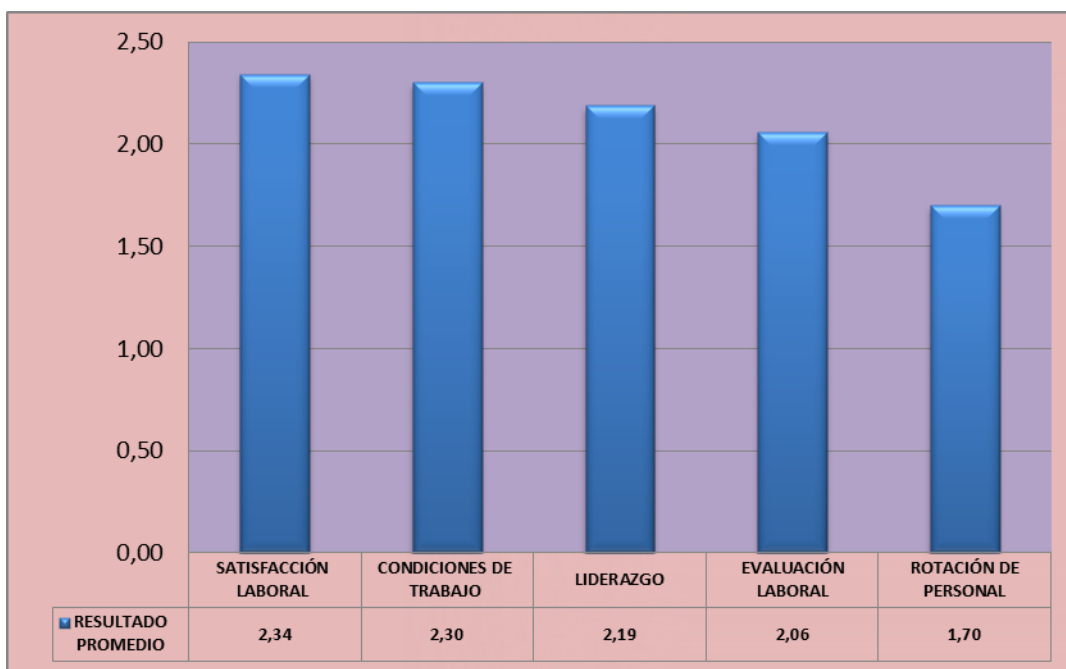


Gráfico 14 Resultados por dimensión de clima laboral evaluado en central CEG

Elaborado por: La autora

2.15.3. Central CGZ

En la tabla 13 y gráfico 15 se muestra la distribución del personal al que se le aplicó la encuesta en CGZ:

Tabla 13. Personal encuestado en CGZ

AREA	NUMERO	PORCENTAJE
OPERACIÓN	15	30,61
MANTENIMIENTO	23	46,94
CONTROL QUIMICO	11	22,45
TOTAL	49	100,0

Elaborado por: La autora

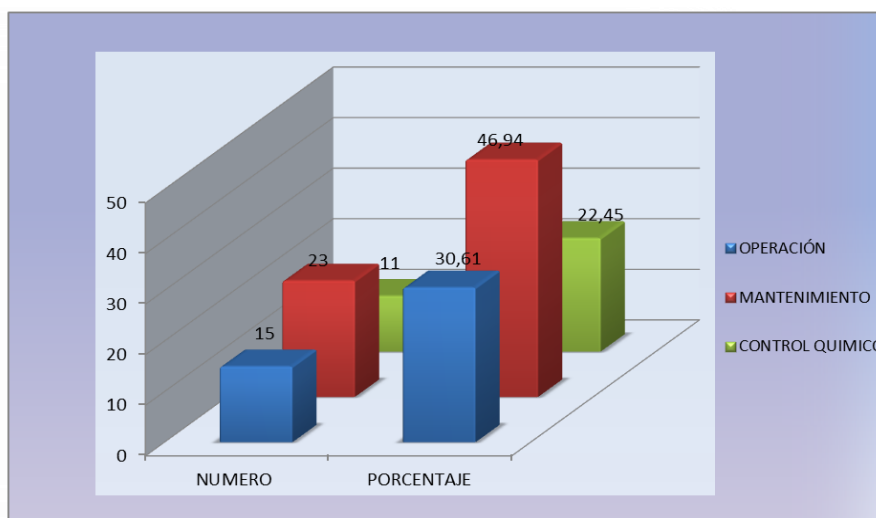


Gráfico 15 Distribución de personal encuestado en CGZ

Elaborado por: La autora

2.15.3.1. Resultados en central CGZ.

Una vez procesadas las encuestas realizadas en central CGZ, se efectuó el análisis específico de los factores de evaluación de la misma, obteniendo como promedio de calificación global **2.09 puntos**, encontrándose dentro de la **escala B**, lo cual evidencia, bajo un análisis cuantitativo, que: ***“La empresa cuenta con un clima laboral no muy favorable, por lo cual se necesita la implementación de cambios orientados al mejoramiento de algunos aspectos o factores críticos de la organización”***, según se desprende del resumen por factor de la tabla 14 y gráfico 16:

Tabla 14. Resumen de resultados por dimensión de clima laboral en CGZ

FACTOR	RESULTADO PROMEDIO	EQUIVALENCIA
SATISFACCIÓN LABORAL	2,31	NO SE
CONDICIONES DE TRABAJO	2,14	NO SE
LIDERAZGO	2,31	NO SE
EVALUACIÓN LABORAL	2,03	NO SE
ROTACIÓN DE PERSONAL	1,65	EN DESACUERDO
PROMEDIO	2,09	NO SE

Elaborado por: La autora

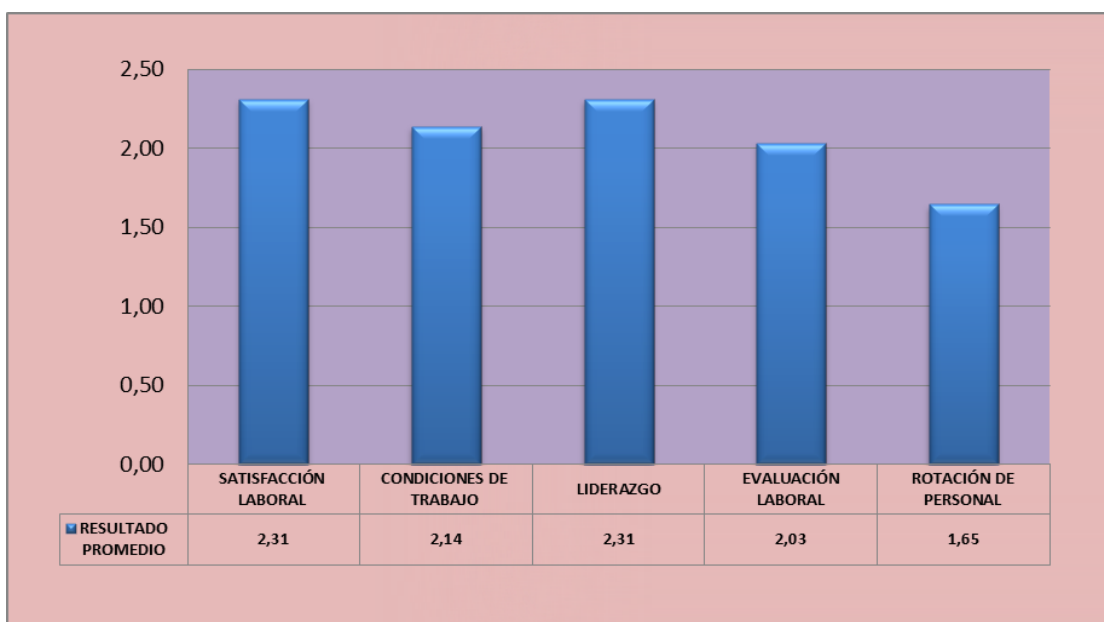


Gráfico 16 Resultados por dimensión de clima laboral evaluado en central CGZ

Elaborado por: La autora

2.15.4. Administración central

En la tabla 15 y gráfico 17 se muestra la distribución del personal al que se le aplicó la encuesta en administración central:

Tabla 15. Personal encuestado en Administración central

ÁREA	NUMERO	PORCENTAJE
SUB. FINANCIERA	23	28,40
SUB. ADMINISTRATIVA	15	18,52
SUB. JURÍDICA	18	22,22
SUB. GESTIÓN ORGANIZACIONAL	25	30,86
TOTAL	81	100,0

Elaborado por: La autora

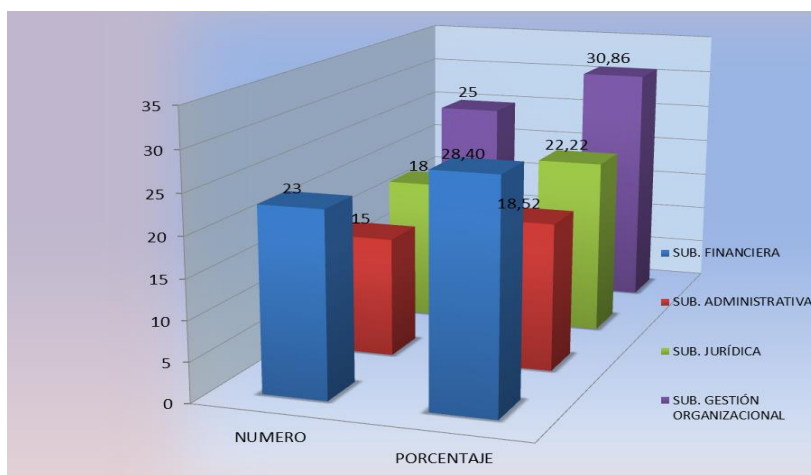


Gráfico 17 Distribución de personal encuestado en Administración central
Elaborado por: La autora

2.15.4.1. Resultados en central CGZ

Una vez procesadas las encuestas realizadas en la Administración Central, se efectuó el análisis específico de los factores de evaluación de la misma, obteniendo como promedio de calificación global **2.19 puntos**, encontrándose dentro de la **escala B**, lo cual evidencia, bajo un análisis cuantitativo, que: ***“La empresa cuenta con un clima laboral no muy favorable, por lo cual se necesita la implementación de cambios orientados al mejoramiento de algunos aspectos o factores críticos de la organización”***, según se desprende del resumen por factor de la tabla 16 y gráfico 18:

Tabla 16. Resultados por dimensión de clima laboral en Administración Central

FACTOR	RESULTADO PROMEDIO %	EQUIVALENCIA
SATISFACCIÓN LABORAL	2,36	DE ACUERDO
CONDICIONES DE TRABAJO	2,39	DE ACUERDO
LIDERAZGO	2,56	DE ACUERDO
EVALUACIÓN LABORAL	2,01	NO SÉ
ROTACIÓN DE PERSONAL	1,64	EN DESACUERDO
PROMEDIO	2,19	NO SÉ

Elaborado por: La autora

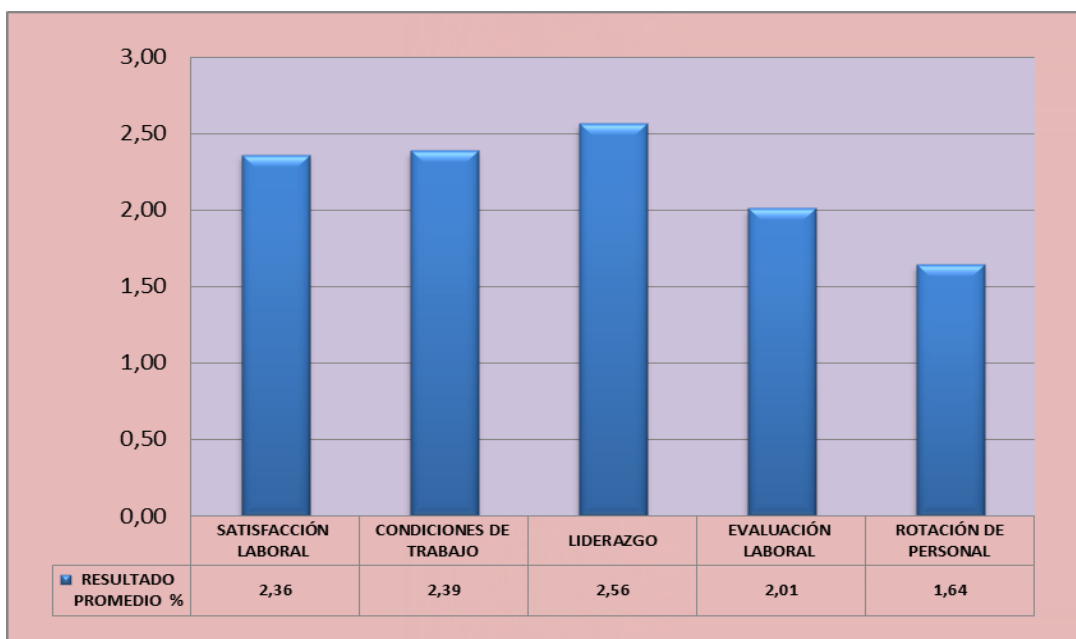


Gráfico 18 Resultados por dimensión de clima laboral evaluado en Administración central
Elaborado por: La autora

2.15.5. Resúmenes consolidados por dimensión de clima laboral

2.15.5.1. Satisfacción laboral.

En la tabla 17 y gráfico 19 se presentan el resumen consolidado del factor de satisfacción laboral con su respectiva equivalencia.

Tabla 17. Resumen consolidado del factor Satisfacción laboral

SATISFACCIÓN LABORAL			
CENTRAL	RESULTADO PROMEDIO	PROMEDIO	EQUIVALENCIA
CTT	2,35	2,34	NO SÉ
CEG	2,34		
CGZ	2,31		
ADM.	2,36		

Elaborado por: La autora

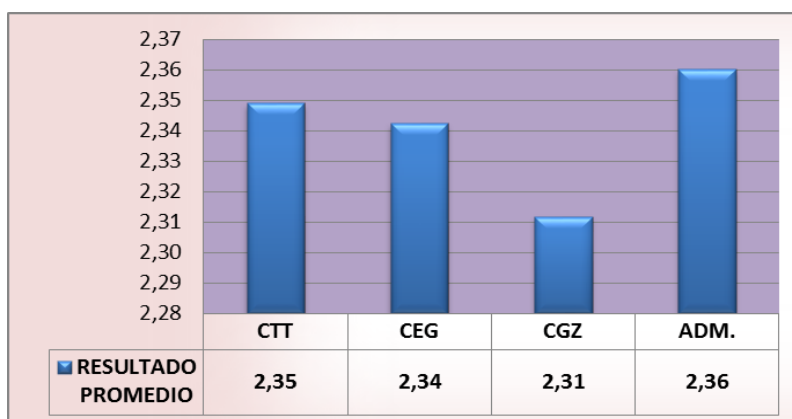


Gráfico 19 Resultado consolidado del factor Satisfacción laboral

Elaborado por: La autora

En el factor de satisfacción laboral puede observarse que se registra un promedio de 2.34, encontrándose dentro de la **escala B**, lo cual evidencia, bajo un análisis cuantitativo, que: ***“La empresa cuenta con un clima laboral no muy favorable, por lo cual se necesita la implementación de cambios orientados al mejoramiento de algunos aspectos o factores críticos de la organización”.***

El puntaje más bajo se registra en central CGZ con un resultado promedio de 2.31, mientras que el más alto se encuentra en administración central con 2.36.

2.15.5.2. Condiciones de trabajo.

En la tabla 18 y gráfico 20 se presentan el resumen consolidado del factor de condiciones de trabajo con su respectiva equivalencia.

Tabla 18. Resumen consolidado del factor Condiciones de trabajo

CONDICIONES DE TRABAJO			
CENTRAL	RESULTADO PROMEDIO	PROMEDIO	EQUIVALENCIA
CTT	2,29	2,28	NO SE
CEG	2,30		
CGZ	2,14		
ADM.	2,39		

Elaborado por: La autora

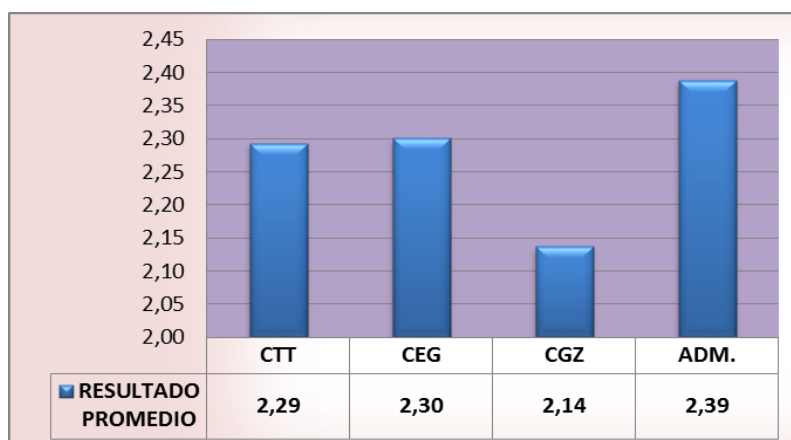


Gráfico 20 Resultado consolidado del factor Condiciones de trabajo
Elaborado por: La autora

En el factor de condiciones de trabajo se observa un promedio de 2,28 situándose dentro de la **escala B**, lo cual evidencia, bajo un análisis cuantitativo, que: ***“La empresa cuenta con un clima laboral no muy favorable, por lo cual se necesita la implementación de cambios orientados al mejoramiento de algunos aspectos o factores críticos de la organización”.***

El puntaje más bajo se registra en central CGZ con un resultado promedio de 2,14, mientras que el más alto se encuentra en administración central con 2.39.

2.15.5.3. Liderazgo.

En la tabla 19 y gráfico 21 se presentan el resumen consolidado del factor de liderazgo con su respectiva equivalencia.

Tabla 19. Resumen consolidado del factor Liderazgo

LIDERAZGO			
CENTRAL	RESULTADO PROMEDIO	PROMEDIO	EQUIVALENCIA
CTT	2,22	2,32	NO SE
CEG	2,19		
CGZ	2,31		
ADM.	2,56		

Elaborado por: La autora

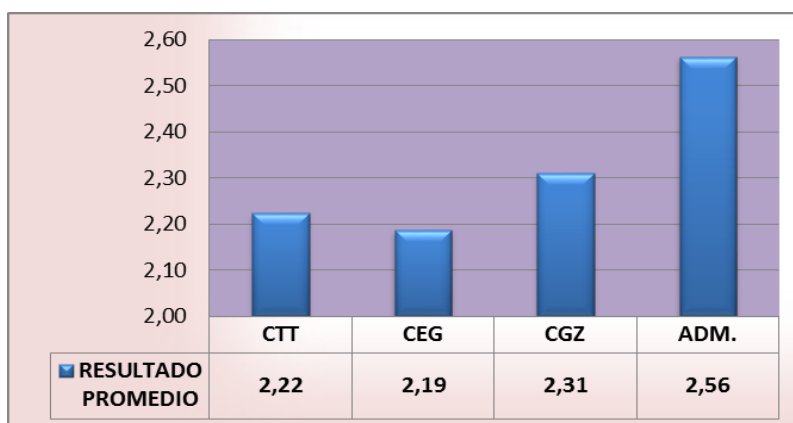


Gráfico 21 Resultado consolidado del factor Liderazgo

Elaborado por: La autora

En el factor de liderazgo puede observarse que se registra un promedio de 2.32, encontrándose dentro de la **escala B**, lo cual evidencia, bajo un análisis cuantitativo, que: ***“La empresa cuenta con un clima laboral no muy favorable, por lo cual se necesita la implementación de cambios orientados al mejoramiento de algunos aspectos o factores críticos de la organización”.***

El puntaje más bajo se registra en central CEG con un resultado promedio de 2.19, mientras que el más alto se encuentra en administración central con 2,56.

2.15.5.4. Evaluación laboral.

En la tabla 20 y gráfico 22 se presentan el resumen consolidado del factor de administración de talento humano con su respectiva equivalencia.

Tabla 20. Resumen consolidado del factor Evaluación laboral

EVALUACIÓN LABORAL			
CENTRAL	RESULTADO PROMEDIO	PROMEDIO	EQUIVALENCIA
CTT	2,12	2,05	NO SE
CEG	2,06		
CGZ	2,03		
ADM.	2,01		

Elaborado por: La autora

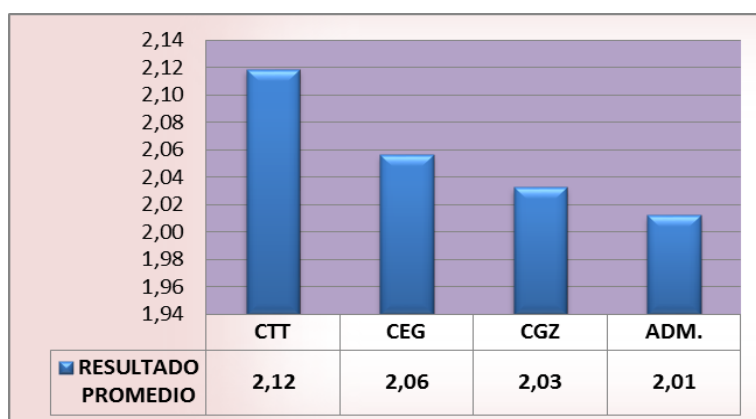


Gráfico 22 Resultado consolidado factor Evaluación laboral

Elaborado por: La autora

En el factor de administración de talento humano puede observarse un promedio de 2,05, que se sitúa dentro de la **escala B**, lo cual evidencia, bajo un análisis cuantitativo, que: ***“La empresa cuenta con un clima laboral no muy favorable, por lo cual se necesita la implementación de cambios orientados al mejoramiento de algunos aspectos o factores críticos de la organización”.***

El puntaje más bajo se registra en central CGZ con un resultado promedio de 2,03, mientras que el más alto se encuentra en central CTT con un promedio de 2,12.

2.15.5.5. Rotación de personal

En la tabla 21 y gráfico 23 se presentan el resumen consolidado del factor de rotación de personal con su respectiva equivalencia.

Tabla 21. Resumen consolidado del factor Rotación de personal

ROTACIÓN DE PERSONAL			
CENTRAL	RESULTADO PROMEDIO	PROMEDIO	EQUIVALENCIA
CTT	1,58	1,64	EN DESACUERDO
CEG	1,70		
CGZ	1,65		
ADM.	1,64		

Elaborado por: La autora

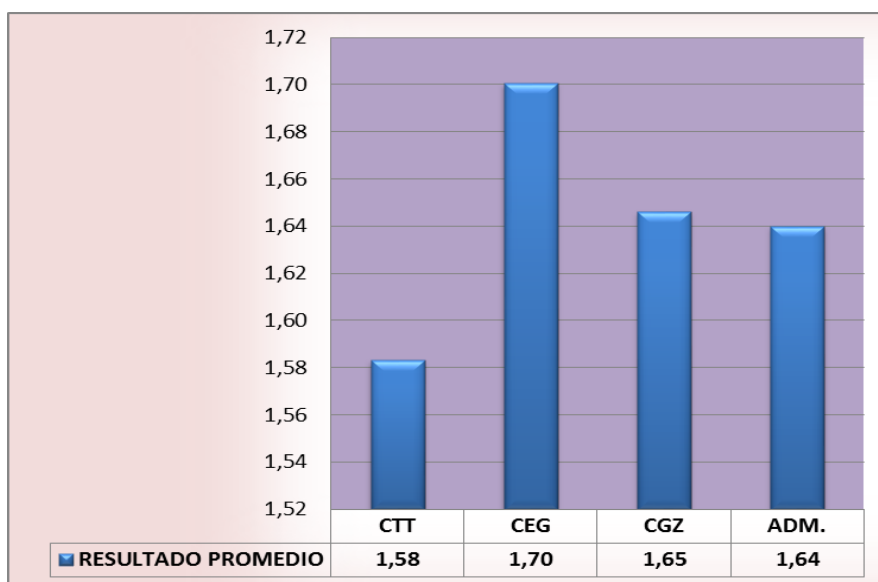


Gráfico 23 Resultado consolidado del factor Rotación de personal

Elaborado por: La autora

En el factor de rotación del personal se observa un promedio de 1,64, que se sitúa dentro de la **escala C**, lo cual evidencia, bajo un análisis cuantitativo, que: ***ilustra a una empresa en desarrollo que está lejos de lograr un adecuado clima organizacional.***

El puntaje más bajo se registra en central CTT con un resultado promedio de 1,58, mientras que el más alto se encuentra en central CEG con un promedio de 1,70.

Es importante resaltar que los demás factores estudiados en las diferentes centrales las puntuaciones llegan a la escala B, mientras que en el factor de rotación de personal el promedio se sitúa en el nivel más bajo de la escala.

2.15.6. Resultados globales

2.15.6.1. Escala de puntuación global.

En la tabla 22 y gráfico 24 se resumen los resultados promedios obtenidos en las diferentes centrales en todas las dimensiones de clima organizacional que fueron evaluadas con su respectiva equivalencia:

Tabla 22. Resumen de puntuación global

CENTRAL DE GENERACIÓN	RESULTADO PROMEDIO	EQUIVALENCIA	DIAGNÓSTICO
CTT	2,11	No sé	La empresa cuenta con un clima laboral no muy favorable, por lo cual se necesita la implementación de cambios orientados al mejoramiento de algunos aspectos o factores críticos de la organización.
CEG	2,12	No sé	
CGZ	2,09	No sé	
ADMINISTRACION CENTRAL	2,19	No sé	

Elaborado por: La autora



Gráfico 24 Resultado consolidado de puntuación global

Elaborado: La autora

Como puede observarse el promedio más alto de 2,19 se registra en la administración central, mientras que el más bajo de 2,09 se encuentra en central CGZ. Se destaca mejor clima organizacional en la parte administrativa de la empresa que en la parte técnica.

2.15.7. Resumen comparativo de promedios

En la tabla 23 y gráfico 25 se presenta el resumen comparativo de los promedios obtenidos en las diferentes centrales por factor de clima organizacional con su respectiva equivalencia

Tabla 23. Resumen comparativo de promedios por factor

RESÚMEN COMPARATIVO PROMEDIO CONSOLIDADO POR DIMENSIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL		
FACTOR	PROMEDIO	EQUIVALENCIA
SATISFACCIÓN LABORAL	2,34	NO SÉ
CONDICIONES DE TRABAJO	2,28	NO SÉ
LIDERAZGO	2,32	NO SÉ
EVALUACIÓN LABORAL	2,05	NO SÉ
ROTACIÓN DE PERSONAL	1,64	EN DESACUERDO

Elaborado por: La autora

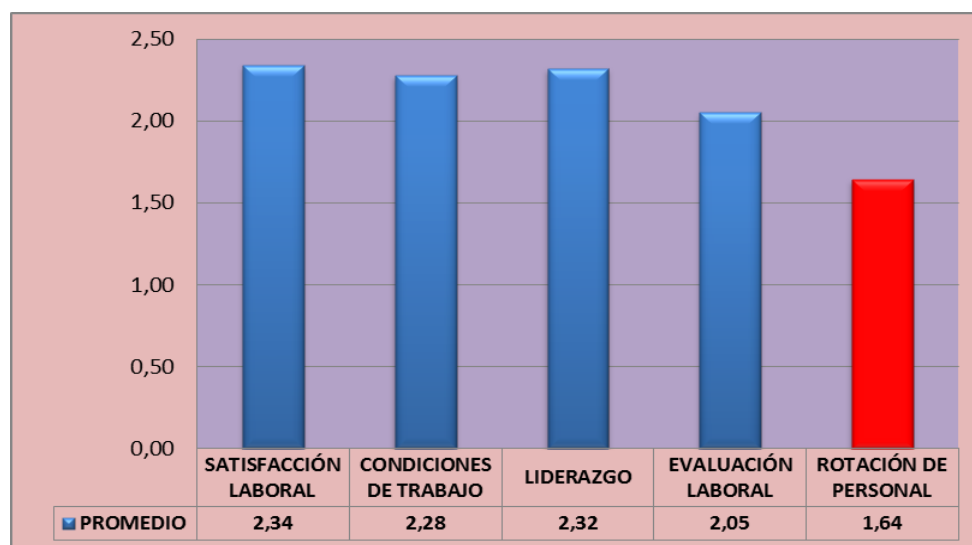


Gráfico 25 Comparativo de promedios por dimensión de clima organizacional

Elaborado por: La autora

Como resultado de la evaluación del factor *Satisfacción laboral*, se observa que en todas las centrales, la equivalencia en la calificación corresponde a: “No sé”; cuya valoración evidencia que las oportunidades de ascenso o promoción, la forma en que se ponen en prácticas las políticas de la institución y la gestión de comunicación de políticas o novedades es percibida por los colaboradores bajo cierto nivel de debilidad.

Con relación a la evaluación del factor *Condiciones de Trabajo*, se observa que en todas las centrales, la equivalencia en la calificación corresponde a: “No sé”; cuya valoración refleja que el criterio del personal sobre condiciones de trabajo, hasta cierto punto, no son muy satisfactorias, respecto a la disponibilidad de recursos necesarios y adecuados para la ejecución del trabajo.

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta en el factor *Liderazgo*, muestran que en todas las centrales, la equivalencia en la calificación corresponde a: “No sé”; lo cual pone de manifiesto que la gestión de supervisión de los jefes inmediatos es percibida por los colaboradores de forma no muy favorable, sobretodo en la estimulación y reconocimiento de un trabajo bien realizado, considerando en este aspecto la estimulación moral o social que se le brinda al colaborador.

En lo referente al factor *Evaluación laboral*, de igual manera se observa una similitud en el criterio de calificación por parte del personal de todas las centrales, equivalente a: “No sé”, es decir que existe cierta disconformidad sobre el grado de eficacia con que se llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades de sus puestos de trabajo y la definición clara de las funciones de los cargos.

Respecto al factor, *Rotación del personal* se observa una semejanza de opinión en la calificación otorgada por parte del personal de todas las centrales, equivalente a “En desacuerdo”; lo cual evidencia un alto grado de desacuerdo sobre la inestabilidad que se presenta en la organización, principalmente, en los cargos de alta jerarquía que son de mucha importancia para el normal desarrollo de los procesos y actividades diarias.

Como puede ratificarse en los resultados obtenidos, aunque en los factores de satisfacción laboral, condiciones de trabajo y liderazgo no se presentan variaciones

significativas, en el factor de rotación del personal se presenta el promedio más bajo de la calificación: **1,64**.

Por lo expuesto, se concluye que en este aspecto la organización carece de buen clima, lo cual está acorde con la hipótesis propuesta. Además los resultados obtenidos en los otros índices demuestran que la organización no está del todo bien.

Los índices de rotación de personal relacionados con la falta de estabilidad en los puestos de alto rango inciden en la productividad y eficiencia de los colaboradores de la empresa.

CAPITULO III.
DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.

Propuesta del modelo de gestión.

En este capítulo se presenta la propuesta de un diseño efectivo de integración de Talento Humano, con el cual se proyecta mejorar la eficiencia y productividad de los colaboradores de la empresa EPEG.

El modelo de gestión se constituye como una herramienta que ayudará a solventar los problemas detectados en el estudio de clima organizacional, cuyos resultados fueron expuestos en el capítulo anterior, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- Las oportunidades de ascenso o promoción, la forma en que se ponen en prácticas las políticas de la institución y la gestión de comunicación de políticas o novedades es percibida por los colaboradores bajo cierto nivel de debilidad.
- Las condiciones de trabajo, respecto a la disponibilidad de recursos necesarios y adecuados para ejecutar el trabajo diario no son muy satisfactorias.
- La gestión de supervisión de los jefes inmediatos es percibida por los colaboradores de forma no muy favorable.
- Disconformidad sobre la forma en que se lleva la evaluación laboral, actividades, objetivos y responsabilidades de los puestos de trabajo y definición de las funciones de los cargos.
- Rotación de personal, especialmente en los cargos de alta jerarquía.

La problemática antes enunciada pone de manifiesto la necesidad de implementar un modelo de gestión de talento humano, cuyos beneficios puedan ser replicados, inclusive a nivel corporativo, a fin de encauzar a la organización hacia un clima organizacional saludable que promueva la integración y el trabajo en equipo, en condiciones óptimas para su desempeño, influyendo positivamente en la productividad de los colaboradores, reduciendo los niveles de ausentismo y rotación del personal.

Optimizar la productividad del recurso humano, propenderá a un mayor posicionamiento como empresa pública estratégica del sector eléctrico, contribuyendo de forma

significativa con el Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, en lo que concierne al objetivo del Gobierno de impulsar el cambio de la matriz energética y productiva.

El desarrollo del modelo de gestión propuesto consta de varias etapas ordenadas en forma secuencial y lógica:

En la etapa de planeación del modelo se describen las políticas y estrategias a seguir en su implementación.

Para su estructura organizativa se propone la conformación de un comité del talento humano que estará a cargo de darle un nuevo enfoque a la forma en que se administra el talento humano y llevará el seguimiento necesario para el cumplimiento de objetivos como son: reducir los índices de rotación de personal e incrementar la productividad de los colaboradores.

En otra fase, se presentará un modelo de Evaluación de Desempeño que permitirá detectar las fortalezas y deficiencias de los colaboradores, a fin de establecer los correctivos que sean necesarios para optimizar la gestión que realizan.

El modelo contiene también la propuesta para un plan de incentivos, el cual mostrará a la organización una nueva perspectiva para mejorar la satisfacción, desempeño y compromiso de los colaboradores.

Se presentará además la forma como se hará el mantenimiento y monitoreo de las personas, a través del modelo de flujo de personal.

Se incluyen actividades de responsabilidad social que se ejecutarán y las personas que participarán en la implementación de esta parte del modelo de gestión.

Para garantizar el logro de objetivos propuestos se pondrán a consideración indicadores de gestión que servirán como herramientas de control de la rotación del personal, así como medir el desempeño y resultados obtenidos de las distintas actividades por ejecutar. Con la ayuda de estas herramientas se facilitará realizar retroalimentación, a fin de detectar los problemas que surjan en las diferentes etapas del modelo de gestión.

3.1. Planeación del modelo

En la etapa de planeación es preciso considerar el establecimiento de políticas y estrategias necesarias para que el modelo de gestión de talento humano pueda ejecutarse eficientemente, desarrollando planes para integrar y coordinar actividades de trabajo.

3.1.1. Políticas.

Las políticas que servirán de pauta para la toma de decisiones son las siguientes:

1. Inducir a los colaboradores a los cambios que se produzcan en el proceso de aplicación del nuevo modelo de gestión.
2. Evaluar el desempeño del personal involucrado en el proceso de aplicación del modelo, a fin de contar con una matriz de datos que nos permitan realizar comparaciones en evaluaciones posteriores.
3. Capacitar al personal, a fin de que el proceso de cambio pueda ser asimilado de forma positiva.
4. Mantener abiertas las líneas de comunicación, tanto horizontal como vertical, lo cual va a contribuir a la retroalimentación y progreso de las actividades realizadas.
5. Realizar estricto seguimiento de los pasos realizados.

3.1.2. Estrategias.

En base al diagnóstico realizado a la organización mediante la aplicación cinco factores de clima organizacional, se establecen las estrategias generales del modelo propuesto, las cuales están orientadas a fortalecer las debilidades de la organización:

1. Determinar las necesidades de formación y desarrollo de actitudes del personal para el cumplimiento de sus funciones mediante evaluaciones de desempeño.
2. Aumentar la satisfacción de los colaboradores de la empresa, a través de un plan de incentivos.

3. Potenciar las capacidades y competencias en el personal mediante un Plan de capacitación.
4. Reducir la rotación de personal mediante un Plan de mantenimiento y monitoreo de las personas.
5. Mejorar las condiciones de trabajo emprendiendo acciones de responsabilidad social.
6. Establecer indicadores de gestión para medir los avances y resultados obtenidos.

3.2. Organización

Una vez realizada la planificación del modelo de gestión de talento humano es importante definir la estructura organizativa del recurso humano necesario para su implementación.

Por consiguiente se propone la siguiente organización, en la cual se considera el recurso existente de la empresa en el área de talento humano.

3.2.1. Jefe de talento humano:

El jefe de talento humano será el responsable de supervisar las funciones de los miembros del departamento, la creación de políticas, la implementación del modelo en todas sus fases. Será indispensable su participación activa en el desarrollo del plan de capacitación e incentivos, evaluaciones de desempeño y el monitoreo de las personas.

3.2.2. Comité de talento humano

Bajo la supervisión del jefe de talento humano, el comité tendrá a cargo la ejecución de varias actividades inherentes al cumplimiento de las estrategias del modelo de gestión propuesto, las cuales se exponen a continuación en el gráfico 26:



Gráfico 26 Estrategias del comité de talento humano

Elaborado por: La autora

El comité de talento humano estará conformado de varios especialistas de las diferentes divisiones del departamento que trabajarán, tanto en asignaciones individuales como de grupo, con miras a mejorar sustancialmente su servicio y satisfacer las necesidades del cliente interno.

En la tabla 24 se especifican las principales funciones que desempeñarán los miembros del comité de talento humano al ejecutar las estrategias del modelo de gestión:

Personal requerido	Cargo	Estrategia a Implementar	Funciones
1	Especialista de talento humano	Determinar las necesidades de formación y desarrollo de actitudes del personal para el cumplimiento de sus funciones mediante evaluaciones de desempeño	1. Participar en las reuniones de trabajo en las que se diseñará y aprobará el formato de evaluación de desempeño que se aplicará al personal. 2. Coordinar con los jefes departamentales para que se aplique la evaluación en el tiempo establecido. 3. Consolidar la información obtenida. 4. Realizar el informe correspondiente para poner en conocimiento de la máxima autoridad.
1	Especialista de talento humano	Aumentar la satisfacción de los colaboradores de la empresa, a través de un Plan de Incentivos.	1. Participar en las reuniones de trabajo en las que se definan las actividades a realizar y recursos a requerir 2. Establecer el cronograma de ejecución. 3. Realizar el informe correspondiente para poner en conocimiento de la máxima autoridad para su autorización. 4. Coordinar la difusión al personal lograr su participación.
2	Especialista de capacitación	Desarrollar capacidades y competencias en el personal mediante programas de capacitación	1. Participar en reuniones de trabajo en las que se analizará y aprobará un plan de reconocimientos y de capacitación. 2. Contactar empresas capacitadoras que puedan presentar propuestas para las temáticas escogidas. 3. Analizar las propuestas más convenientes para ser puestas en consideración de la gerencia para su autorización. 4. Ayudar en la logística del desarrollo de los eventos.
1	Especialista de talento humano	Reducir la rotación de personal mediante un Plan de mantenimiento y monitoreo de las personas.	1. Participar en reuniones de trabajo en las que se analizará y aprobará el plan de mantenimiento y monitoreo de las personas. 2. Actualizar mensualmente la base de datos. 3. Emitir informes comparativos sobre el flujo de personal.
1	Especialista de Responsabilidad Social	Mejorar las condiciones de trabajo emprendiendo acciones de responsabilidad social.	1. Participar en reuniones de trabajo en las que se analizará y aprobará el programa de responsabilidad social. 2. Participar en la campaña de difusión de las actividades a realizar 3. Ayudar en la logística de los eventos
1	Especialista de talento humano	Establecimiento de indicadores de gestión para medir los avances y resultados obtenidos.	1. Participar en las reuniones de trabajo en las que se analizará y aprobarán los indicadores. 2. Realizar la toma de la data. 3. Realizar reportes mensuales para informar sobre el comportamiento del indicador.

Tabla 24. Estructura del comité de talento humano

Elaborado por: La autora

A nivel de grupo las responsabilidades del comité se enfocan en el logro de objetivos y metas del modelo de gestión, por lo cual se requiere:

- Trabajar en equipo
- Hacer de conocimiento del grupo los avances de la gestión realizada
- Facilitar la comunicación con instancias superiores
- Tener capacidad de detectar problemas
- Proponer soluciones y alternativas ante los problemas encontrados
- Retroalimentar constantemente a los miembros del comité.
- Efectuar autoevaluaciones periódicas.

A continuación, el gráfico 27 muestra la estructura propuesta para el área de Talento Humano, en la que se considera la creación del comité de talento humano como una sección del departamento, al igual que las secciones ya existentes que corresponden a las áreas de capacitación y trabajo social.

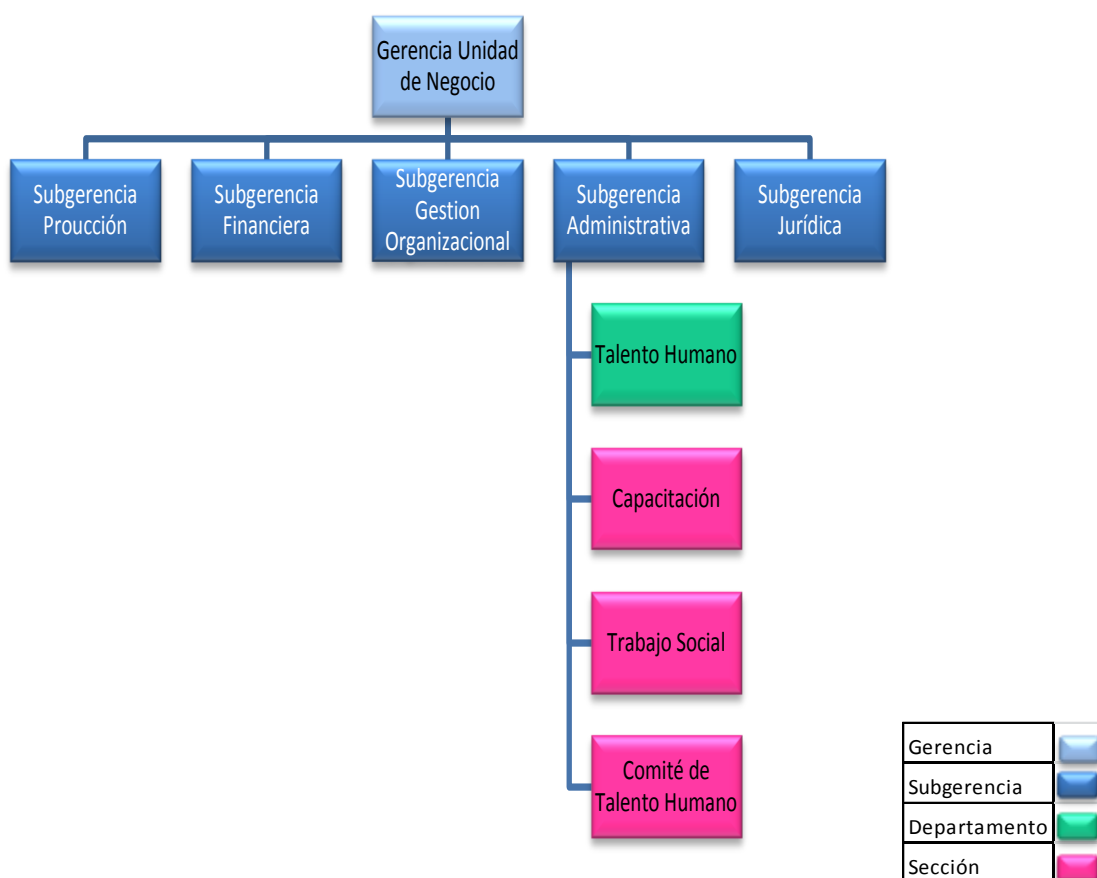


Gráfico 27 Estructura orgánica propuesta para el área de Talento Humano.

Elaborado por: La autora

3.3. Evaluación de desempeño

En vista que la organización afronta etapas de transición, cambio e inestabilidad es necesario innovar la forma en cómo se mide el desempeño del personal. Por lo tanto, es de suma importancia implementar un sistema de evaluaciones periódicas que agreguen valor a la empresa.

Actualmente la organización objeto de la investigación realiza evaluaciones de desempeño unilaterales, en las que el jefe inmediato califica a su subalterno. No obstante, en el modelo de gestión propuesto se contempla la evaluación 360°, ya que su aplicación presenta mayores ventajas, como es la de obtener información integral que favorece la retroalimentación para el desarrollo del personal. En ella interactúan el superior, compañeros y subordinados del sujeto evaluado.

3.3.1. Forma en que se ejecutará la Evaluación 360°

Con la ayuda del personal del Comité de Talento Humano asignado para este efecto se aplicará la evaluación en las diferentes centrales que integran a la organización.

La periodicidad recomendada para esta fase del modelo de gestión es anual.

La evaluación emplea formularios impresos en los que cada evaluador, inclusive el colaborador que está siendo evaluado, registra sus respuestas sobre los puntos de las diferentes categorías que son investigadas.

El superior, dos o más colaboradores del mismo nivel y dos o más subalternos alimentan el proceso, el cual incluye la autoevaluación del propio colaborador. De esta forma se receptan diversas perspectivas que pueden ser comparadas.

Finalmente el personal evaluado recibe retroalimentación a través de un informe individual y de carácter confidencial.

Con la información obtenida se elaborarán reportes de los resultados de las diferentes categorías que fueron investigadas, en los que se pueden determinar los puntos en los que se lograron las más altas calificaciones, así como las más bajas. Esta información es indispensable para establecer estrategias de mejora y cambio organizacional.

Para la ejecución de esta fase se ha diseñado un formato de evaluación de desempeño, en función de las competencias relacionadas con los puestos de trabajo, la cual permitirá tener una apreciación cuantitativa de las actitudes, capacidades personales, profesionales y el potencial demostrado por los colaboradores en la ejecución de sus funciones. En el anexo 3 se puede consultar el mismo.

Para analizar el rendimiento y desempeño del personal evaluado se utilizará la puntuación que describe la tabla 25:

Tabla 25. Escala de puntuación para la evaluación de desempeño

N°	Puntaje:	Equivalencia
1)	95 a 100	Excede por mucho las expectativas
2)	94 a 80	Excede las expectativas
3)	79 a 60	Cumple las expectativas
4)	59 a 30	Cumple parcialmente las expectativas
5)	29 o menos	No cumple las expectativas

Elaborado por: La autora

3.4. Plan de Incentivos

Los resultados del estudio de clima organizacional revelaron que la empresa cuenta con un clima no muy favorable, por lo que se necesita la implementación de cambios

orientados a mejorar algunos aspectos o factores críticos de la organización. En este contexto, la elaboración de un plan de incentivos es fundamental para lograr un incremento en la motivación del personal.

El programa de reconocimientos contempla la ejecución de las siguientes actividades contando con la colaboración del especialista del comité de Talento Humano:

3.4.1. Elección del empleado del mes.

Con suficiente tiempo de antelación se difundirá un anuncio, tanto por correo como en sitios visibles para todos los colaboradores, en el que se invitará a participar en la iniciativa de la administración de encontrar al empleado del mes, cuyo modelo se bosqueja en el anexo 4.

Posteriormente, se enviará, vía correo electrónico, el formato que se muestra en el anexo 5 a todos los jefes y compañeros de área en el que llenarán la información del colaborador que durante ese período se haya destacado en aspectos como: asistencia, puntualidad, uso correcto de uniforme, eficiencia, proactividad y trabajo en equipo.

Los formatos llenos serán colocados en ánforas que serán ubicadas en lugares estratégicos de la empresa para captar una mayor participación. La información que se recepte será tabulada, a fin de determinar cuál es el trabajador que ha logrado el mayor número de mociones y mejor calificación.

El colaborador que resulte ganador recibirá un reconocimiento simbólico que consistirá en un diploma de felicitación personalizado, el cual también será difundido por la intranet de la empresa para conocimiento de todos. El modelo propuesto se puede consultar en el anexo 6.

3.4.2. Diplomas por años de servicio.

Con la información estadística del departamento de Talento Humano se establecerán las fechas en las que los colaboradores cumplen años de servicio en la organización.

En la fecha correspondiente el colaborador recibirá un diploma personalizado de reconocimiento y gratitud por su valioso aporte a la Institución suscrito por la máxima autoridad y el jefe de Talento Humano.

Cuando la cantidad de años laborados en la empresa represente un número significativo, se convocará al colaborador o colaboradores a una reunión en la sala de sesiones, a la que asistirá la máxima autoridad y directivos de la empresa.

En ella se hará la entrega formal del diploma de reconocimiento al colaborador, cuyo modelo puede observarse en el anexo. Las fotografías del evento serán difundidas en la intranet y sitios estratégicos de la empresa para conocimiento de todo el personal.

3.4.3. Concursos de méritos.

Algo que promoverá las oportunidades de ascenso y promoción en la organización es considerar al personal existente para cubrir vacantes de puestos de trabajo que se producen por distintas causas, como son: jubilaciones, mejores propuestas laborales o cambios en las circunstancias personales que afecten la permanencia de los colaboradores, tanto en el área técnica como en la administrativa, en vez de iniciar procesos de selección de nuevo personal.

En tal virtud, en el modelo de gestión se incentivará a los colaboradores de la empresa al dar cumplimiento a la normativa vigente, publicando convocatorias para que los interesados participen en concursos de méritos y oposición, en los que se tomará en consideración sus años de servicio, así como también sus perfiles profesionales.

Los resultados de los concursos serán publicados en reconocimiento del colaborador que logró el mayor puntaje, deseándole éxitos en sus nuevas funciones y para conocimiento de todo personal. En el anexo 8 se ilustra el diseño propuesto para realizar este tipo de anuncio. De esta forma se estimulará al personal a continuar en sus estudios académicos y de formación profesional, con miras a lograr la excelencia.

Como resultado los colaboradores estarán motivados y la organización contará con un recurso humano especializado y competente.

3.5. Programas de capacitación.

Como parte preponderante del modelo de gestión de talento humano se ha previsto realizar un programa de capacitación enfocado en atender los puntos débiles que fueron detectados en el estudio del clima organizacional.

Entre los aspectos a los que se dará atención en el programa de capacitación se considerará un taller de coaching y liderazgo para los funcionarios que desempeñan cargos de alta responsabilidad, además de capacitaciones dirigidas al personal en general, sobre temas relacionados con la potenciación laboral y motivación, trabajo en equipo y PNL – Programación neurolingüística que promoverán la integración y darán un sentido de estabilidad a los colaboradores. En el anexo 9 se presentan algunas de las propuestas que se pondrán bajo consideración para su ejecución.

A continuación se detalla la propuesta del plan de capacitación:

3.5.1. Curso de Coaching o Liderazgo

Este curso se propone con la finalidad de reforzar las habilidades gerenciales del personal que realiza gestión de supervisión, la cual es percibida desde una perspectiva no muy favorable en los colaboradores. El coaching responde a la idea de que las personas son el mayor valor y capital de una organización, por lo que trabajar para generar procesos que se relacionen con mejorar el trabajo en equipo, la capacidad de escuchar y de conversación, son parte importante de sus premisas. Con esta herramienta se pretende construir estas habilidades en aquellos colaboradores que desempeñan puestos de responsabilidad dentro de la empresa.

La tabla 26 muestra el detalle de la propuesta para el tema de Coaching y liderazgo:

Tabla 26. Curso de coaching o liderazgo

Nombre de la Capacitación:	COUCHING O LIDERAZGO PARA EJECUTIVOS.
Duración:	16 horas
Alcance:	Se dirige a personal con cargos de supervisión: Gerente, Subgerentes, Jefes departamentales y Supervisores
Metodología:	• Técnicas expositivas y participativas. • Ejercicios grupales • Autoevaluaciones
Objetivos:	• Desarrollar competencias esenciales para que el personal de mandos medios hacia arriba pueda dirigir exitosamente al personal a su cargo. • Ayudar a la organización a producir buenos resultados gracias a la cohesión de grupos y solución de problemas. • Desarrollar competencias en el manejo de conflictos y técnicas de negociación. • Identificar fortalezas y áreas de mejoras en la organización
Materiales	• Block para apuntes • Bolígrafo • Manual de contenido impreso + 1CD. • Infocus, equipos de audio y sonido • Pizarra • Papelógrafo. • Marcadores

Elaborado por: La autora

3.5.2. Potenciación laboral y motivación.

Esta capacitación busca incentivar a los colaboradores, a fin de que sean capaces de reconocer el potencial proactivo que poseen y que pueden desarrollar a plenitud para cumplir de forma eficiente con las metas previstas por la organización.

Los directivos de la empresa tendrán la oportunidad de brindar el estímulo necesario para incrementar los grados de satisfacción en el personal, lo cual está muy relacionado con el mejoramiento de sus actitudes, destrezas y productividad.

La tabla 27 muestra el detalle de la propuesta para el tema de potenciación laboral y motivación:

Tabla 27. Curso de potenciación laboral y motivación

Nombre de la Capacitación:	ENCUENTRO DE POTENCIACIÓN LABORAL Y MOTIVACIÓN
Duración:	15 horas
Alcance:	Dirigido a todos los colaboradores, incluido personal de alta jerarquía.
Metodología:	• Técnicas expositivas y participativas • Dinámicas de grupo con disertación • Autoevaluaciones
Objetivos:	• Desarrollar todo el potencial laboral para la actividad diaria. • Actualizar a los participantes en las técnicas más modernas de servicio tanto interno como externo para lograr el más alto grado de satisfacción. • Optimizar todos los detalles en la comunicación, tanto interna como externa para una mejor calidad en el servicio. • Optimizar la acción en equipo generando el mejor ambiente de trabajo. • Aprender a manejar y superar las situaciones difíciles más frecuentes concertando adecuadamente. • Lograr un óptimo manejo de la inteligencia emocional, autoestima y motivación sostenida en nuestra labor.
Materiales:	• Block para apuntes • Bolígrafo • Manual de contenido impreso + 1CD. • Infocus, equipos de audio y sonido • Pizarra • Papelógrafo. • Marcadores

Elaborado por: La autora

3.5.3. Trabajo en equipo.

Esta temática es esencial para que los empleados entiendan, valoren y apoyen, la importancia del trabajo en equipo, así como; una oportunidad de desarrollo profesional. Un funcionario con habilidades sólidas es fundamental para construir equipos más fuertes, efectivos y eficientes.

Mediante ella, se pretende mejorar las relaciones interpersonales, habilidades conductuales y destrezas de negociación, resolución de conflictos entre jefes, pares y subalternos; proporcionando un mejor servicio y una mejor calidad en el desempeño de sus funciones al interior de la organización.

La tabla 28 muestra el detalle de la propuesta para el tema de trabajo en equipo:

Tabla 28. Curso de Trabajo en equipo

Nombre de la Capacitación:	DESARROLLO DE COMPETENCIAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO
Duración:	10 horas
Alcance:	Dirigido a todos los colaboradores, incluido personal de alta jerarquía
Metodología	• Técnicas expositivas y participativas. • Dinámicas de grupo con disertación • Autoevaluaciones
Objetivos	• Entender el concepto y la importancia del trabajo en equipo • Diferenciar un grupo de trabajo de un equipo de trabajo • Promover buenas relaciones laborales entre jefes- pares y subalternos. • Desarrollar la competencia de liderazgo • Desarrollar la competencia de comunicación.
Materiales	• Block para apuntes • Bolígrafo • Manual de trabajo impreso + 1CD. • Infocus, equipos de audio y sonido • Pizarra • Papelógrafo. • Marcadores

Elaborado por: La autora

3.5.4. Programación Neurolingüística.

Dados los constantes cambios y periodos de transición que afronta la organización, se ha incluido este curso dentro del programa de capacitación, a fin de reforzar la capacidad de responder favorablemente ante las situaciones que se presentan diariamente en el entorno laboral y que pueden afectar las relaciones interpersonales.

Al impartirse este tema se espera que los servidores lleguen a ejercer inteligencia emocional, que permitirá conocer sus sentimientos e interpretar los de los demás, a la vez que se crean hábitos mentales que favorezcan su productividad.

La tabla 29 muestra el contenido de la propuesta para el tema de trabajo en equipo:

Tabla 29. Curso de programación neurolingüística.

Nombre de la Capacitación:	LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SUS HABILIDADES PRÁCTICAS
Duración:	10 horas
Alcance:	Dirigido a todos los colaboradores, incluido personal de alta jerarquía
Metodología:	• Técnicas expositivas y participativas. • Dinámicas de grupo con disertación • Autoevaluaciones
Objetivos:	• Conocer la naturaleza de la inteligencia emocional • Aprender a desarrollar habilidades prácticas para conocer, autorregular y controlar las emociones. • Desarrollar empatía, liderazgo y destreza para el manejo de las relaciones interpersonales. • Promover el entusiasmo , autoestima, motivación y la creatividad de los colaboradores
Materiales:	• Block para apuntes • Bolígrafo • Manual de trabajo impreso + 1CD. • Infocus, equipos de audio y sonido • Pizarra • Papelógrafo. • Marcadores

Elaborado por: La autora

Las capacitaciones se ejecutarán en varios grupos, considerando el horario de guardias del personal operativo de cada central que conforma la organización, de modo que se logre la participación de todo el personal.

La tabla 30 presenta el cronograma propuesto para cada temática del programa que se disertará:

Tabla 30. Cronograma de capacitación

PLAN INTEGRAL DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO PARA DESARROLLAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.																	
EMPRESA: EPEG		CIUDAD: Guayaquil			PERIODO DE EJECUCIÓN												INVERSIÓN
N°	NOMBRE DEL CURSO	Numero de eventos	HORAS	DIAS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	Valor en US\$
1	Couching y Liderazgo	1	16	4													3.007,52
2	Potenciación laboral y motivación	4	15	8													34.580,00
3	Trabajo en Equipo	4	10	8													42.554,68
4	Programación Neurolinguistica	4	10	8													30.000,00
TOTAL DIAS DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO				28													110.142,20

Elaborado por: La autora

3.6. Mantenimiento y monitoreo de las personas

Uno de los objetivos del modelo de gestión propuesto es emprender acciones que contribuyan a reducir el ausentismo y la rotación del personal, especialmente en los cargos de alta jerarquía que incide de forma negativa en el rendimiento y la productividad de los colaboradores.

Siguiendo la línea de pensamiento de Chiavenato (2010) se considera muy importante proponer una herramienta que permita controlar el flujo de personas en el interior, a través y hacia fuera de la organización, a fin de tener disponible un registro histórico de movimientos de entradas, salidas, promociones y transferencias internas del personal, que permita prever a corto plazo las necesidades de personal de la organización para realizar sustituciones oportunas, anticipándose a posibles contingencias como

remociones, dificultades en el reclutamiento, o cambios en las políticas de promociones de la empresa.

En el gráfico 28 se expone un ejemplo de planificación de recursos humanos en base al flujo de personal:

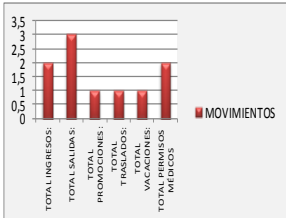
Modelo de Gestión de Talento Humano			Control de flujo de personal				Fecha de emisión
Elaborado por:							ÁREA RESPONSABLE
Aprobado por:							TALENTO HUMANO
Item	Nombre del Servidor	Cargo	Nivel Jerárquico	Tipo de Movimiento	Descripción	Fecha	Observaciones
1	ANDRADE QUIROLA ARTURO ROSENDO	GERENTE DE UNIDAD	DIRECTIVO	SALIDA	LIBRE REMOCIÓN	01/09/2015	ENCARGAR FUNCIONES HASTA INGRESO DE TITULAR
2	BUSTOS RIVERA MARCO ANTONIO	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	SUPERVISIÓN	TRASLADO	APOYAR EN MTTO. DE CTT POR UN MES	03/09/2015	ENCARGAR FUNCIONES HASTA INGRESO DE TITULAR
3	CARDOZO ZAMBRANO NATALÍ ISABEL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	APOYO	SALIDA	RENUNCIA VOLUNTARIA	07/09/2015	INICIAR PROCESO DE SELECCIÓN
4	ENDARA OCHOA MARÍA EUGENIA	SECRETARIA	APOYO	SALIDA	TÉRMINO DE CONTRATO	10/09/2015	INICIAR PROCESO DE SELECCIÓN
5	HIDALGO VÁZQUEZ PEDRO DANIEL	OPERADOR	APOYO	INGRESO	NUEVA CONTRATACIÓN	10/09/2015	INICIAR PROCESO DE INDUCCIÓN
6	JIMENEZ ALVARADO GARY LEONARDO	SUBGERENTE FINANCIERO	DIRECTIVO	VACACIÓN	VACACIONES POR 15 DÍAS	15/09/2015	ENCARGAR FUNCIONES HASTA REGRESO DE TITULAR
7	LLERENA PAGUAY LISETTE ANDREA	SUPERVISOR DE ADQUISICIONES	SUPERVISIÓN	PROMOCIÓN	PROMOCIÓN A CARGO DE JEFE DE ADQUISICIONES	17/09/2015	ENCARGAR FUNCIONES HASTA CONCLUIR CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN
8	PAZMIÑO TIPÁN JUAN ERNESTO	ASISTENTE DE BODEGA	APOYO	PERMISO MÉDICO	PERMISO MÉDICO POR DOS MESES	20/09/2015	REALIZAR TRASLADO ADMINISTRATIVO DE APOYO HASTA REINTEGRO DE TITULAR
9	RAMÍREZ ULLOA LUIS FERNANDO	MENSAJERO	APOYO	INGRESO	NUEVA CONTRATACIÓN	22/09/2015	INICIAR PROCESO DE INDUCCIÓN
10	VERGARA ROSADO KATTY OLGA	JEFE DE TALENTO HUMANO	SUPERVISIÓN	PERMISO MÉDICO	LICENCIA POR MATERNIDAD DE 3 MESES	25/09/2015	ENCARGAR FUNCIONES HASTA INGRESO DE TITULAR
Resúmen de Movimientos: TOTAL INGRESOS: 2 TOTAL SALIDAS: 3 TOTAL PROMOCIONES: 1 TOTAL TRASLADOS: 1 TOTAL VACACIONES: 1 TOTAL PERMISOS MÉDICOS 2 							

Gráfico 28 Planificación de RH con base en el flujo de personal

Elaborado por: La autora

Con la colaboración de uno de los especialistas de talento humano que integra el comité se alimentará mensualmente la base de datos y sus reportes se pondrán en conocimiento del jefe de área, quien a su vez pondrá en consideración de la máxima autoridad los faltantes de personal, indicando, cargo y área donde son requeridos para la toma decisiones.

Es muy importante mencionar que para llevar un control de flujo de personal es necesario establecer un procedimiento en el que se indiquen las pautas a seguir para atender las eventualidades que surjan al presentarse movimientos del personal.

Actualmente la organización carece de un procedimiento que regule los tiempos en que se debe informar a las áreas competentes sobre el flujo de personal, ocasionando que algunas posiciones no sean cubiertas cuando se requiere, o en su defecto, que sean atendidas por personal que no ha sido entrenado para asumir nuevas funciones.

En tal virtud, se propone la emisión de un procedimiento para el control del flujo de personal en el que se incluya lo siguiente:

1. El responsable del área donde surge la ausencia de personal deberá poner en conocimiento de su jefe inmediato en un plazo perentorio de tres días.
2. Una vez que el jefe inmediato ha sido puesto en conocimiento de la ausencia de personal deberá informar a la máxima autoridad de la empresa, sustentando la necesidad, a fin de solicitar autorización para llevar a cabo, según el caso:
 - Un proceso de selección de personal
 - Un encargo de funciones
 - Un traslado administrativo

Para el caso de encargo de funciones o traslado administrativo, después de haber realizado el análisis correspondiente, se deberá sugerir al personal idóneo a ser designado.

Otro aspecto a considerar para que el control de flujo de personal pueda llevarse de forma satisfactoria es la necesidad de que en la organización el personal que ocupa puestos de alta jerarquía aplique el empowerment o delegación de responsabilidades, a fin de que sus subalternos sean entrenados para asumir nuevos desafíos laborales.

Como se analizó en el programa de capacitación que integra esta propuesta, se ha considerado el tema de “couching y liderazgo” para reforzar las actitudes del personal de alto rango, en atención a esta necesidad que fue detectada en el estudio de clima organizacional.

3.7. Responsabilidad social.

El modelo de gestión que se propone implementar enfoca la responsabilidad social en el emprendimiento de acciones a favor del bienestar de los colaboradores de la empresa, a fin de superar la percepción negativa expuesta en los resultados del estudio de clima organizacional, los cuales evidencian que el criterio del personal sobre las condiciones de trabajo, hasta cierto punto, no son muy satisfactorias, respecto a la disponibilidad de recursos necesarios y adecuados para su ejecución.

En esta fase se deberá involucrar a profesionales afines al objeto de este programa y que forman parte del recurso humano con el que cuenta la empresa, como son los especialistas de Trabajo Social, Seguridad Industrial, Gestión Ambiental y Salud Ocupacional. También se necesitará de la ayuda del personal del área de Bienes, es decir que la gestión integral a favor del personal requiere que todos asuman un rol importante en su desarrollo, por consiguiente esta iniciativa deberá ser difundida a todos los colaboradores.

A continuación se describen las acciones a emprenderse en el programa de responsabilidad social que se aplicará en la empresa:

3.7.1. Calidad de vida en el trabajo.

Son muchos los factores que componen la calidad de vida en el trabajo (CVT), no obstante se dará atención a la mejora del entorno laboral, en lo relativo a las condiciones físicas y psicológicas.

Para mejorar las condiciones físicas de trabajo se propone:

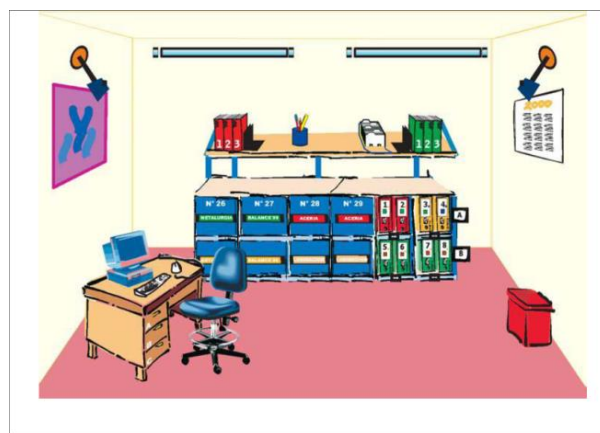
3.7.1.1. Aplicación de la metodología 5 S

Esta metodología cuenta con mucha aceptación en las organizaciones por su sencillez, efectividad y excelentes resultados.

El gráfico 29 muestra la diferencia que se marca en el entorno laboral cuando es aplicada esta metodología.



ANTES



DESPUES

Gráfico 29 Aplicación de metodología 5S

Fuente: Departamento de Seguridad Industrial de la empresa

Para la implementación de esta metodología se realizarán las siguientes actividades con la participación activa del personal de las áreas de Seguridad Industrial y de Bienes:

1. Conformar un equipo de trabajo de todos los niveles comprometido a obtener los resultados.
2. El equipo de trabajo profundizará en cada una de las etapas que se debe aplicar y la definición del tipo de simbología, procedimientos y estándares conforme al universo de variables de los diferentes departamentos, así como la elaboración de

la planificación de actividades reflejadas en el tiempo y la medición de los resultados y mejoras que puedan irse implementando.

3. Consecución de recursos, asignaciones de áreas, responsabilidades, del material para capacitar, elaboración del cronograma, seguimiento del programa, auditorías, mejora continua, retroalimentación.
4. Coordinar con bodega el tema de la identificación de los bienes, que debe ser la misma que mantiene la matriz, para estar unificados en esta identificación.
5. Definir cuál es el procedimiento que aplicará el área de Bienes para dar de baja a los bienes, materiales y demás que se presenten, para que sea debidamente aplicado y bajo qué consideraciones y parámetros es aplicado.
6. Definir un cronograma de trabajo previo del grupo de coordinadores, elaboración de los estándares que se aplicarán (código, colores, áreas, responsabilidades de cada departamento) la difusión, capacitación y entrenamiento del personal, en definitivo, la aplicación de la metodología.
7. Establecer las auditorías internas, fechas y modalidad para realizarlo.
8. Presentar los resultados del avance del trabajo a la Gerencia para su evaluación.

3.7.1.2. Cambio de mobiliario

Con la ayuda del personal del área de bienes se aprovechará la aplicación de la fase uno de la metodología 5S (Seiri, seleccionar) para identificar cual es el mobiliario de oficina que deba ser reemplazado por su deterioro o vetustez, a fin de brindar al personal las condiciones apropiadas para el desempeño diario de sus labores.

Como valor agregado a esta gestión, se recopilarán los datos de aquellos colaboradores que tuvieran necesidades ergonómicas, para considerarlas en el listado de nuevo mobiliario a adquirir. Una vez que se haya consolidado la información, se procederá a

hacer un estudio de mercado para establecer el valor referencial y formular el requerimiento de compra.

3.7.1.3. *Programas de bienestar*

Dado que el personal pasa la mayor cantidad de tiempo en la organización, es muy importante que el modelo de gestión propuesto abarque la ejecución de actividades que repercutan de manera favorable en la salud e integridad física de los colaboradores, de modo que contribuyan a crear un entorno laboral saludable que facilite las relaciones interpersonales, mejore la productividad, disminuya accidentes, enfermedades, ausentismo y rotación de colaboradores.

En este contexto, se trabajará con las áreas de Salud ocupacional, Seguridad Industrial y Comunicación para ejecutar una campaña agresiva de carácter profiláctico, orientada al cumplimiento y aplicación de los componentes referidos. Entre los componentes de la campaña se destacan:

3.7.1.3.1. *Difusión de anuncios informativos*

Se difundirán, a través de la intranet, avisos de temas varios que capten la atención de los colaboradores, fomentando un estilo de vida saludable que trascienda de manera positiva en su salud, así como la adopción medidas preventivas.

Algunos de los ejemplos que se sugieren han sido previamente socializados con los especialistas de las áreas pertinentes, a fin de tener un criterio técnico sobre la información a ser difundida. Este material puede consultarse en el Anexo 10.

Se abarcarán temas como:

1. Ergonomía
2. Alimentación
3. Prevención de enfermedades
4. Prevención de riesgos
5. Orden y limpieza del área de trabajo

6. Prevención del estrés.

3.7.1.3.2. Charlas

Además de los avisos regulares sobre los temas antes indicados se propone la ejecución de un cronograma de charlas en cada una de las centrales que conforma la organización, con la participación del personal del área de Salud Ocupacional a fin de concienciar al personal. En ellas se dará explicación sobre la definición del estrés, sus síntomas, efectos en la productividad y cómo contrarrestarlo. Se ha escogido el tema del estrés por su repercusión en la salud y por ser un aspecto en el que la organización no ha incursionado. De ahí la importancia de asegurar su inclusión en la gestión de Responsabilidad Social que se propone aplicar.

Para el efecto, se presentarán diapositivas, videos sobre casos reales y se entregará al personal material impreso para que puedan analizarlo, compartirlo con sus familiares y conocidos, además de tenerlo a mano cuando requieran recordar puntos útiles para su aplicación. Puede observarse un diseño de modelo de tríptico en el anexo 11.

3.7.1.3.3. Fomentar deporte y actividad física.

En esta etapa se procura incentivar al personal a practicar algún tipo de deporte o actividad física, a fin de eliminar los peligros que conlleva el llevar una vida sedentaria.

Entre las actividades que proponen se alistan las siguientes, las mismas que se realizarán de forma anual:

Olimpiadas.

Prevía autorización de los directivos de la empresa, con la participación y apoyo económico de los colaboradores de las diferentes centrales de la empresa, se organizarán olimpiadas anuales en las que realizarán campeonatos de:

- Indoor fútbol masculino
- Indoor fútbol femenino

- Básquet masculino
- Básquet femenino

Caminata rápida.

Dado que este ejercicio es uno de los más recomendables, se programará ejecutar una maratón que integre a todos los colaboradores.

Para su ejecución se propone realizar las siguientes gestiones:

1. Contactar a empresas públicas y/o privadas que estén interesadas en patrocinar esta iniciativa, facilitando sus instalaciones y productos.
2. Difundir anuncios a través de la intranet de la empresa, indicando la fecha y lugar de inscripción.
3. Ejecutar un plan de entrenamiento previo.
4. Realizará valoraciones del personal en los dispensarios médicos de cada central, a fin de determinar si está en condiciones propicias de participar sin exponerse a riesgos en su salud.

Bicicleta.

Esta es otra actividad que produce buenos efectos en la salud, ya que reduce el estrés y genera bienestar en general.

Aprovechando el Plan Nacional de Ciclovías, que incluye una ruta adyacente a la ubicación de la empresa, se organizarán paseos en bicicleta.

La ejecución de esta parte del programa de actividad física ofrecerá a los colaboradores la oportunidad de integrarse y relajarse.

Adicionalmente, se promoverá el uso de la bicicleta, no solo como un medio para alcanzar buenos niveles de salud, sino como un medio de movilidad sostenible que contribuye a reducir la contaminación y cuidar del medio ambiente.

3.7.1.3.4. *Actividades de integración que incluyan a la familia*

La familia es el pilar fundamental de la sociedad y la fuente de motivación de los trabajadores, quienes valorarían por mucho las acciones que puedan realizarse para compartir actividades que incluyan a su familia inmediata.

En este aspecto se propone:

1. Iniciar diálogos con otras entidades del sector público que dispongan de instalaciones recreativas o complejos deportivos, a fin de lograr la suscripción de convenios de cooperación interinstitucional, para que los colaboradores puedan acceder a las mismas en compañía de su familia.
2. Propiciar visitas técnicas a las diferentes centrales de generación de la empresa, en las que se realicen inducciones sobre el proceso de producción de la energía eléctrica. De esta forma los colaboradores y su familia tendrán un mayor acercamiento y sentido de pertenencia a la empresa.

La implementación del programa de bienestar social demandará la ejecución de las siguientes actividades:

- Conformación del equipo de trabajo
- Definición de las responsabilidades
- Presentación de los temas que se propondrán para aprobar su difusión al personal
- Definición del cronograma de trabajo
- Emisión de informe previo a obtener la autorización de la Gerencia para su ejecución.
- Seguimiento al cumplimiento del cronograma establecido.

3.8. Control y seguimiento

La función final de la administración es el control, el cual define Coulter (2010) como el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral.

Esta definición es aplicable en esta etapa del modelo de gestión, que se enfocará en el control que permitirá conocer si se están alcanzando las metas y objetivos propuestos. Lo que se puede controlar, se puede administrar, y por ende, se puede mejorar.

Por medio de esta herramienta, asociada con las acciones de supervisión y control de la calidad dentro de la ejecución de los procesos, se podrán realizar comparaciones entre los estándares (lo deseado) con la realidad (indicadores), a efecto de determinar las brechas (desviaciones) que permitan establecer responsabilidades, así como la aplicación de medidas correctivas.

De existir desviaciones importantes en el cumplimiento de las metas establecidas corresponde analizar las posibles causas. Una vez identificadas, es necesario adoptar las acciones que permitan ajustar planes y reencauzar los esfuerzos hacia la consecución de los resultados requeridos.

Este precedente sienta la base para que en el modelo de gestión se ejecuten actividades de control y seguimiento, las cuales son de mucha importancia, como puede observarse en el gráfico 30 y cuyas herramientas se detallan en la siguiente fase:

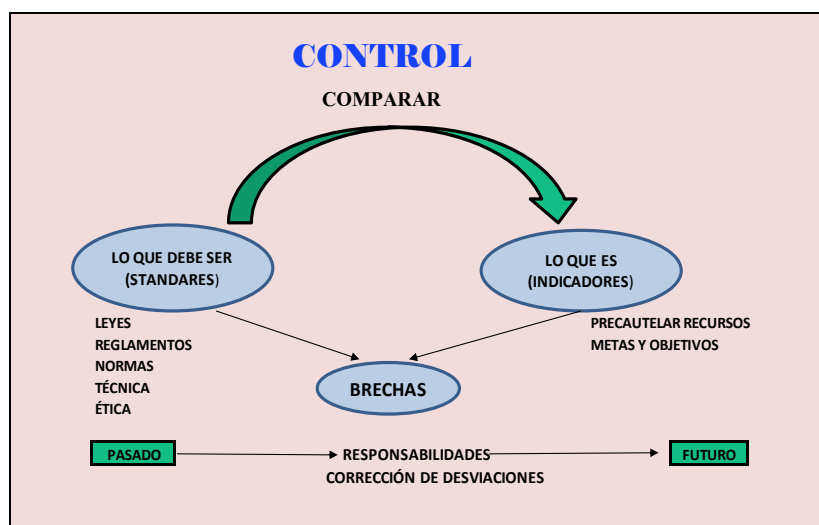


Gráfico 30 Importancia del control

Fuente: Dirección de capacitación de la Contraloría General del Estado

Elaborado por: La autora

3.9. Herramientas de Control.

En esta parte se expondrán algunas de las herramientas que serán utilizadas para implementar un sistema de control y monitoreo de las actividades que se ejecutarán en las diferentes etapas del modelo de gestión, que servirán como soporte de la gestión realizada por el personal que tendrá una participación significativa durante su desarrollo, y que facilitarán las funciones de supervisión y posterior exposición de resultados a los directivos de la empresa para acciones correctivas.

3.10. Indicadores del desempeño y de los resultados

En el modelo de gestión de talento humano propuesto se contemplan indicadores de desempeño y de resultados que permitirán medir los índices de rotación del personal, y grado de cumplimiento de los planes de incentivos, de capacitación y responsabilidad social.

Esta información ayudará oportunamente a mejorar los problemas detectados en el estudio realizado a la organización, de ahí la importancia de efectuar mediciones constantes, como se ilustra en el gráfico 31:



Gráfico 31 Importancia de la medición

Elaborado por: La autora

Con este precedente se proponen los siguientes indicadores como herramientas de control para fortalecer la gestión orientada a optimizar el recurso humano:

3.10.1. Índices de rotación del personal:

Descripción:

Estos índices se usan para medir la fluctuación del personal entre la organización y su ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. La rotación de personal expresa a través de una relación porcentual entre las admisiones y desvinculaciones de la organización, en el transcurso de cierto período de tiempo.

El índice ideal permite a la organización retener al personal de buena calidad, especialmente en puestos de libre remoción. Entre estos índices tenemos:

a) Índice de rotación del nivel directivo (IRND)

La medición incluye todo el nivel jerárquico superior, Asesores y Gerentes de programas o proyectos.

Formula:

$$\text{IRND} = ((A + D)/2) / \text{TPA}$$

Numerador: Número de contrataciones de cargos de autoridad (A) + número de desvinculaciones de cargos de autoridad (D) /2.

Denominador: Número total de puestos de autoridad ocupados en el período (TPA).

Frecuencia: Mensual.

Detalle de la fórmula:

Se suma el número de admisiones en un período determinado más el número de desvinculaciones en dicho período de puestos de autoridad. Este resultado se divide para 2, y se procede a dividir este último resultado para el total de puestos de autoridad de la organización al final del período.

b) Índice de rotación del nivel operativo: (IRNO)

La medición incluye a los funcionarios que desempeñan un cargo en el grupo ocupacional que está fuera del nivel jerárquico.

Formula:

$$\text{IRNO} = ((A + D)/2) / \text{TPO}$$

Numerador: Número de admisiones de personal (A) + número de desvinculaciones de personal (D)/2.

Denominador: Número total de puestos de nivel operativo ocupados en el período (TPO).

Frecuencia: Mensual.

Detalle de la fórmula:

Se suma el número de admisiones en un período determinado más el número de desvinculaciones en dicho período en puestos operativos. Este resultado se divide para 2, y se procede a dividir este último resultado para el total de puestos operativos de la organización al final del período.

a) Calificación ponderada de Evaluación de Desempeño: (CPED)

La medición incluye a todo el personal de la organización y permitirá conocer el desempeño para poder identificar oportunidades de mejora.

Formula:

$$\text{CPED} = \text{SRE} / \text{TFE}$$

Numerador: Suma de todos los resultados de la evaluación (SRE)

Denominador: Total de funcionarios evaluados.

Frecuencia: Anual

3.10.2. Índices de cumplimiento.

3.10.2.1. *Cumplimiento de plan de incentivos (CPI)*

La medición incluye a todo el personal de la organización y permitirá conocer el grado de cumplimiento de las actividades que se realizarán para incentivar al personal.

Formula:

$$\text{CPI} = (\text{APIR} / \text{APIP}) 100$$

Numerador: Actividades del plan de incentivos realizadas (APIR)

Denominador: Actividades del plan de incentivos planificadas (APIP)

Frecuencia: Mensual

Detalle de la fórmula:

Se divide la cantidad de actividades inherentes al plan de incentivos ejecutadas para la cantidad de actividades que fueron planificadas en el mes y se multiplica por 100.

3.10.2.2. *Cumplimiento de plan de capacitación (CPC)*

Formula:

$$\text{CPC} = (\text{CR} / \text{CP}) 100$$

Numerador: Capacitaciones realizadas (CR)

Denominador: Capacitaciones planificadas (CP)

Frecuencia: Mensual

Detalle de la fórmula:

Se divide la cantidad de capacitaciones realizadas para la cantidad de capacitaciones que fueron planificadas en el mes y se multiplica por 100.

3.10.2.3. *Cumplimiento de plan de responsabilidad social (CPRS)*

Formula:

$$\text{CPRS} = (\text{ARSE} / \text{ARSP}) 100$$

Numerador: Actividades del Plan de Responsabilidad Social ejecutadas (ARSE)

Denominador: Actividades del Plan de Responsabilidad Social planificadas (ARSP)

Frecuencia: Mensual

Detalle de la fórmula:

Se divide la cantidad de actividades de responsabilidad social realizadas para la cantidad de capacitaciones de responsabilidad social que fueron planificadas en el mes y se multiplica por 100.

Formato para la toma de datos.

En el gráfico 32 se presenta un modelo de formato para realizar el control de los indicadores de gestión de la organización.

EMPRESA EPEG GUAYAQUIL		REPORTE DE INDICADORES					
DEPARTAMENTO		MACROPROCESO				PERIODO	
TALENTO HUMANO		ROTACIÓN DE PERSONAL					
INDICADOR: Índice de rotación del nivel directivo							
FÓRMULA		IRND = $\frac{(A + D)/2}{TPA} * 100\%$				ESTANDAR / META	
DEFINICIONES		A = Número de contrataciones de cargos de autoridad D = Número de desvinculaciones de cargos de autoridad TPA = Número total de puestos de autoridad ocupados en el período IRND = Índice de rotación de nivel directivo					
FRECUENCIA		MENSUAL					
RESULTADO							
		Año Actual				Año Anterior	
Mes		A	D	TPA	IRN %	Índice de Rotación de nivel directivo	
Enero							
Febrero							
Marzo							
Abril							
Mayo							
Junio							
Julio							
Agosto							
Septiembre							
Octubre							
Noviembre							
Diciembre							
1.- ANALISIS DE LOS RESULTADOS							
2.- ANÁLISIS DE LAS CAUSAS QUE GENERARON LOS RESULTADOS							
3.- ACCIONES A TOMAR / REFORZAR O CORREGIR LOS RESULTADOS DEL INDICADOR							
ELABORADO:				REVISADO POR:			
_____				_____			
4.- VERIFICACIÓN Y/O OBSERVACIONES DE LA ACCIÓN TOMADA							
RESPONSABLE:							

Gráfico 32 Formato de control para indicadores de gestión

Elaborado por: La autora

3.11. Implementación del modelo de gestión

Una vez que se ha diseñado el modelo de gestión se emprenderán acciones para ponerlo bajo consideración de los directivos de la empresa, a fin de que conozcan en que consiste, cuáles son sus lineamientos y las ventajas que ofrece a la empresa y sus colaboradores.

Los directivos podrán analizar y realizar las observaciones que consideren pertinentes para autorizar su puesta en marcha. Posterior a su autorización, se pondrá en conocimiento a los jefes departamentales para coordinar las actividades inherentes a la implementación del mismo, como son: difusión, reuniones de trabajo, conformación del comité y establecimiento de responsabilidades.

Los recursos que serán requeridos para la implementación del modelo son humanos, materiales, tecnológicos y financieros.

El recurso humano se compondrá de los diferentes profesionales de las áreas afines a las actividades que se ejecutarán en el desarrollo de las etapas del modelo de gestión, como son:

- Talento humano: Con sus subdivisiones de capacitación y gestión social
- Seguridad Industrial
- Salud ocupacional

Para su selección se estudiará el perfil de los colaboradores y se designarán como responsables de la ejecución y seguimiento de determinada actividad, según el área de su competencia, tomando en consideración sus conocimientos, desempeño y destrezas, tales como:

- Formación académica
- Experiencia
- Habilidades
- Adaptación al cambio

- Creatividad e innovación
- Trabajo en equipo
- Valores éticos
- Adhesión a las normas y políticas de la empresa
- Actitudes
- Vocación de servicio.

Los recursos materiales y tecnológicos son de mucha importancia, ya que son la parte complementaria para la ejecución de las actividades en las que participará el recurso humano. Para el efecto serán necesarios elementos básicos que permitirán optimizar los resultados, entre estos recursos tenemos:

Infraestructura física adecuada:

Salas de capacitación, oficinas para reuniones y establecimientos con espacios apropiados y capacidad suficiente para realizar las diferentes actividades con el personal de la empresa.

Equipos y materiales:

Proyectores, computadores de escritorio y portátiles, micrófonos, altavoces, material didáctico, entre otros.

Tecnología:

Internet, intranet, bases de datos y archivos virtuales, programas de seguridad de la información, entre otros.

Los recursos financieros se obtendrán de la empresa, para lo cual será necesario incluir dentro de la proforma presupuestaria anual, en las partidas que corresponden al área de talento humano, un rubro en el que se considere la implementación del modelo de gestión.

En vista que la empresa además de los recursos que percibe por su giro del negocio, recibe fondos del Estado, deberán presentarse los justificativos y soportes correspondientes para su aprobación por parte de los directivos de la corporación.

En la tabla 31 se detalla el presupuesto que será requerido para la implementación del modelo de gestión de talento humano, en el que se han tomado en cuenta los gastos inherentes a las actividades a ejecutar en el desarrollo de las diferentes etapas que componen el mismo, así como también el cronograma para su ejecución:

Tabla 31. Presupuesto para la implementación del modelo de gestión

Descripción	Valor
Curso de capacitación Coaching y Liderazgo	3.007,52
Curso de potenciación laboral y motivación	34.580,00
Curso de trabajo en equipo	42.554,68
Curso de programación neurolingüística	30.000,00
Cambio mobiliario	5.000,00
Papelería	600,00
Material de imprenta	140,25
Material didáctico para charlas	500,00
Transporte y logística	600,00
Subtotal	116.982,45
Imprevistos 10%	11.698,25
Total	128.680,70

Elaborado por: La autora

Cabe indicar que se utilizarán en lo posible las instalaciones y equipo existentes, a fin de optimizar los recursos de la empresa.

Finalmente, en la tabla 32 se muestra el cronograma con el que se estima ejecutar todas las actividades inherentes al modelo de gestión de talento humano propuesto.

Tabla 32. Cronograma de ejecución del modelo de gestión.

Actividades a ejecutar	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación de modelo a directivos de la empresa																								
Obtención de la autorización para su ejecución																								
Conformación del comité de talento humano y de Responsabilidad social																								
Difusión del modelo al personal de la empresa																								
Indicadores de gestión																								
Evaluación de desempeño																								
Plan de Incentivos:																								
Empleo del mes																								
Reconocimiento antigüedad																								
Programa de Capacitación:																								
* <i>Couching y liderazgo</i>																								
* <i>Potenciación laboral y motivación</i>																								
* <i>Trabajo en equipo</i>																								
* <i>Programación neurolingüística</i>																								
Planificación flujo de personal																								
Responsabilidad social																								
Aplicación metodología 5 S																								
Cambio mobiliario																								
Programas de bienestar:																								
* <i>Campaña de difusión de avisos para mejorar salud, normas de prevención, fomentar deporte</i>																								
* <i>Charlas sobre la prevención del estrés</i>																								
Olimpiadas																								
Caminata																								
Paseos en bicicleta																								
Integración en familia																								
Control y Evaluación de resultados																								
Aplicación de medidas correctivas																								
Seguimiento y monitoreo de la implementación del modelo																								

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES.

Toda vez que se llevó a cabo el estudio de clima organizacional en la empresa pública EPEG de la ciudad de Guayaquil, como objeto del presente trabajo de investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

1. El clima organizacional es un tema de alta relevancia en las organizaciones, pues es un medio para alcanzar altos niveles de productividad, con estrategias orientadas a optimizar su recurso humano, creando un ambiente de trabajo agradable, en el que predominen las buenas relaciones entre jefes y subalternos, comprometidos en acciones conjuntas para alcanzar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

2. Los resultados del estudio realizado en las distintas dimensiones del clima organizacional, entre ellas: Satisfacción laboral, condiciones de trabajo, liderazgo y evaluación laboral, son equivalentes a la calificación: “No sé” con promedios semejantes en cada una de las categorías estudiadas, lo cual evidencia que la percepción que tienen los colaboradores no es muy satisfactoria, por consiguiente es necesario brindar atención en estos aspectos.

Los resultados del factor que estudia el comportamiento de la rotación del personal indican que se obtuvo el promedio de calificación más baja de las categorías estudiadas de 1,64 equivalente a: “En desacuerdo”, con lo cual se comprueba la hipótesis planteada, es decir que la rotación del personal incide negativamente en la productividad de los colaboradores.

3. Debido a la rotación de personal en puestos de alta jerarquía existe la necesidad de reforzar, a través de un plan de capacitación, las aptitudes de liderazgo y delegación de responsabilidades (empowerment), a fin de que el personal de mandos medios hacia abajo pueda recibir capacitación sistemática que le faculte para posibles ascensos y promociones, promoviendo un ambiente de estabilidad, sin que se afecte el flujo normal de los procesos. Adicionalmente, hace falta reforzar las capacidades para trabajar en equipo en todo el personal.

4. La organización carece de un procedimiento para aplicar medidas de control de flujo de personal, a fin de que la organización pueda estar preparada para realizar sustituciones de forma oportuna.

5. El sistema de evaluación de desempeño que es aplicado es unilateral y no participativo.
6. La organización no dispone de un plan de incentivos adecuado que fomente un sentido de pertenencia y reconocimiento en los colaboradores.
7. Existe la necesidad de mejorar los ambientes y equipo de trabajo, así como promover una cultura de prevención que ayude a los colaboradores a identificar posibles riesgos de salud, a fin de reducir el ausentismo y la rotación de personal.
8. Es necesario implementar herramientas de control que permitan conocer los avances de las gestiones orientadas a optimizar el recurso humano de la organización.

RECOMENDACIONES.

A continuación se presentan las siguientes recomendaciones que serán puestas a consideración de los directivos de la empresa para su aplicación:

1. Implementar el modelo de gestión propuesto, estimando un período de ejecución de seis meses, a partir de la emisión de la autorización correspondiente, bajo un esquema participativo, en el que todos los miembros de la empresa realicen acciones dirigidas a corregir los aspectos negativos de las variables estudiadas, es decir, que mejorar el clima organizacional no depende de la iniciativa de unos pocos colaboradores, sino que es responsabilidad de todos.
2. Realizar proyectos similares de forma anual, para lo cual los directivos autorizarán la designación de un *Comité de talento humano*, que será responsable de ejecutar todas las actividades propuestas.
3. Elaborar un plan de adiestramiento y *capacitación* integral que incluya temáticas que refuercen la comunicación, cohesión de grupos de trabajo, resolución de conflictos, liderazgo y motivación del personal.
4. Aplicar un sistema de *evaluación de desempeño participativo*, como el de 360°, que permita obtener información integral para maximizar resultados de la gestión empresarial.
5. *Incentivar* al personal, brindando oportunidades de ascenso y promoción, mediante la aplicación del empowerment, así como ejecutar actividades de reconocimiento y encomio por la labor realizada.
6. Reforzar la *cooperación, comunicación y trabajo en equipo* entre las distintas áreas de la empresa, a través de actividades de integración que incluyan al personal de las distintas centrales que la conforman, como por ejemplo: Organizar grupos de visitas técnicas a las diferentes centrales de generación de la Unidad de Negocio, en las que se imparta una inducción sobre el proceso de producción y se realice un recorrido supervisado en las instalaciones.

7. Desarrollar *actividades recreativas y deportivas* que fortalezcan la integración y cohesión grupal, como olimpiadas, maratones y visitas técnicas a otras Unidades de Negocio de la corporación que incluyan a la familia de los colaboradores.
8. Diseñar un *procedimiento para llevar un control regular del flujo de personal*, a fin de disminuir el ausentismo y la rotación de personal.
9. *Mejorar los ambientes de trabajo*, de modo que los colaboradores puedan desempeñar sus funciones en un entorno laboral saludable, mediante el reemplazo de mobiliarios que se encuentren en mal estado y supervisar de forma cotidiana el normal funcionamiento de los equipos de cómputo, de iluminación y acondicionadores de aire. Así como también, las instalaciones sanitarias con sus respectivos suministros.
10. Proporcionar equipo y herramientas adecuadas, según las necesidades individuales de los colaboradores y *promover una cultura que fomente el cuidado de la salud y prevención de enfermedades* para reducir los niveles de ausentismo y rotación de personal.
11. Crear herramientas de control, como son *indicadores de gestión* que faciliten el seguimiento y la evaluación periódica los resultados de la gestión realizada.
12. Evaluar periódicamente el estado del clima organizacional, mediante la aplicación de encuestas anuales diseñadas para detectar los campos en los que la organización necesite implementar acciones de mejora.

BIBLIOGRAFÍA.

Alles, (2014). *Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias*, Nueva Edición. México: Ediciones Granica S. A. de C. V.

Bernal Torres, (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Educación de México, S. A. de C. V.

Chiavenato, (2010). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S. A. de C. V.

Clima laboral, (2014). *Definición*. Recuperado de <http://www.climalaboral.com.es/informacion/>

Conelec, (2013). *Estadística del sector eléctrico ecuatoriano*. Recuperado de http://www.conelec.gob.ec/archivos_articulo/doc_10485_est2013.pdf

Contraloría General del Estado, (2002). *Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado*. Recuperado de http://www.contraloria.gob.ec/normatividad_vigente.asp

Contraloría General del Estado, (2009) *Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que Dispongan de Recursos Públicos*. Recuperado de http://www.contraloria.gob.ec/normatividad_vigente.asp

Corporación de estudios y publicaciones, (2010), *Código del Trabajo*. Quito, Ecuador, Departamento Jurídico Editorial de la Corporación de Estudios y Publicaciones.

Coulter, (2010). *Administración* Décima Edición. México: Pearson, Educación de México S. A. de C. V.

Falconí, (2012). *Ecuador Estratégico*. Recuperado de <http://www.falconipuig.com/cyberlex/ecuador-estrategico/>

Figueroa, (2014). *La importancia de mantener un buen clima organizacional*. Recuperado de <http://www.udec.cl/exalumnos/node/1550>

Guía de la calidad, (2014). *Plan Estratégico*. Recuperado de <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>

Guizar Montufar, (2008). *Desarrollo Organizacional Principios y aplicaciones*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S. A. de C. V.

Gutiérrez Pulido H, (2010). *Calidad Total y Productividad*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S. A. de C. V.

Hortal Alonso, (2002). *Ética General de las Profesiones*. Bilbao: Descleé De Brower, S. A.

L. Daft, (2011). *Teoría y diseño organizacional*, Décima Edición. México: Cengage Learning Editores S. A. de C. V.

Lind – Marchal – Mason, (2004). *Estadística para Administración y Economía*. México: Alfaomega, Grupo Editor, S. A. de C. V.

McDaniel y Roger (2005). *Investigación de Mercados*, Sexta Edición. México: Cengage Learning Editores S. A. de C. V.

Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos, (2013). *Rendición de Cuentas 2013*. Recuperado de <http://www.sectoresestrategicos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/04/Presentacio%CC%81n-Rendicio%CC%81n-de-Cuentas-2013-Sectores-Estrate%CC%81gicos.pdf>

Olmos Arrayales, (2007). *Tu potencial Emprendedor*, Primera Edición. México: Pearson Educación de México, S. A. de C. V.

Pymes gestión, (2014). *Plan estratégico. Ejemplo práctico*. Recuperado de <http://josezulaika.wordpress.com/2014/02/10/plan-estrategico-ejemplo-practico/>

Rojas, (2005). *Redacción Comercial Estructurada*, Quinta Edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S. A. de C. V.

Secretaría Nacional de la Administración Pública, (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Recuperado de <http://www.administracionpublica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/10/Constituci%C3%B3n-de-la-ep%C3%BAblica-el-Ecuador.pdf>

Secretaria Nacional de la Administración Pública, (2010). *Ley Orgánica del Servicio Público*. Recuperado de <http://www.administracionpublica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/10/LOSEP.pdf>

Secretaría Nacional de Planificación y desarrollo, (2009). *Ley Orgánica de Empresas Públicas*. Recuperado de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Ley-Org%C3%A1nica-de-Empresas-P%C3%ABlicas.-Suplemento-del-Registro-Oficial-Nro.-48..pdf>

Tecoloco.com, (2013). *Clima organizacional, ¿qué tan importante es?* Recuperado de <http://www.tecoloco.com/blog/clima-organizacional-191;que-tan-importante-es-.aspx>

Thompson, Gamble y Strickland (2012). *Administración Estratégica*, 18ª Edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S. A. de C. V.

Túñez, (2011). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Zamora, España: Pedro J. Crespo, Editor y Editorial Comunicación Social S. C.

Valarezo (2012). *Relaciones Públicas*, Primera Edición. Loja, Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja.

ANEXOS.

ANEXO 1. ENCUESTA

Objetivo: Conocer la percepción de los colaboradores de la empresa EPEG de la ciudad de Guayaquil acerca de su satisfacción laboral, condiciones de trabajo, liderazgo y evaluación de personal.

Instrucciones: Marque una (X) sobre el color que corresponda a la opción equivalente a su criterio

CENTRAL	CGZ	CTT	CEG	ADMINISTRACIÓN



**1:
EN
DESACUERDO!!!**



**2:
DE
ACUERDO!!!**



**3:
NO SÉ**

		1	2	3			1	2	3
1	Me siento orgullosa/a de pertenecer a esta institución. (Satisfacción laboral)				15	La Unidad de Negocio propicia condiciones favorables para realizar su trabajo. (Satisfacción laboral)			
2	La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa es suficiente. (Satisfacción laboral)				16	Se informa oportunamente sobre los cambios que afectan los procesos internos. (Satisfacción laboral)			
3	Le fue suministrada al ingresar a la empresa información sobre las obligaciones y labores a desempeñar. (Satisfacción laboral)				17	Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo. (Satisfacción laboral)			
3	Al ingresar a la empresa le fueron informados los objetivos y políticas de la misma. (Satisfacción laboral)				18	Recibe información sobre los acontecimientos de la empresa. (Satisfacción laboral)			
5	Tiene suficiente autonomía en el trabajo. (Satisfacción laboral)				19	Tiene espacio suficiente para trabajar en el área en donde se desempeña. (Condiciones de trabajo)			
6	Su trabajo le permite desempeñarse con toda su capacidad e iniciativa. (Satisfacción laboral)				20	La limpieza y aseo en general en la central donde trabaja son buenos. (Condiciones de trabajo)			
7	Sus ideas son tomadas en cuenta por su Jefe inmediato. (Satisfacción laboral)				21	Hay suficiente iluminación en su puesto de trabajo. (Condiciones de trabajo)			
8	Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse este. (Satisfacción laboral)				22	La temperatura del ambiente en la oficina es la adecuada. (Condiciones de trabajo)			
9	Son delegadas claramente las responsabilidades al interior del grupo de Trabajo. (Satisfacción laboral)				23	La velocidad de su procesador es adecuada. (Condiciones de trabajo)			
10	Tiene un nivel razonable de estabilidad laboral, con miras al futuro. (Satisfacción laboral)				24	La altura de la pantalla de mi computadora me resulta cómoda. (Condiciones de trabajo)			
11	Son satisfactorios los ascensos y promociones. (Satisfacción laboral)				25	El nivel de ruido en la central donde trabajo es soportable. (Condiciones de trabajo)			

12	Tiene pleno conocimiento de su grado de aporte a la institución. (Satisfacción laboral)				26	Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores. (Liderazgo)			
13	Trabaja en equipo con sus compañeros. (Satisfacción laboral)				27	Mi jefe me trata bien y con amabilidad. (Liderazgo)			
14	Sus compañeros le ayudaron los primeros días en que ingresó a la institución. (Satisfacción laboral)				28	El nivel de exigencia de mi Jefe es adecuado. (Liderazgo)			
29	Mi Jefe es participativo y comunicativo. (Liderazgo)				37	En esta institución la promoción y/o incentivo están basados en resultados de producción laboral. (Evaluación laboral)			
30	Mi jefe escucha las opiniones y sugerencias de los empleados. (Liderazgo)				38	En la institución hay igualdad de oportunidades. (Evaluación laboral)			
31	Cuando llego a cometer algún error, mi jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada. (Liderazgo)				39	Lo han cambiado periódicamente de su puesto de trabajo. (Rotación de personal)			
32	El estilo de dirección de mi jefe me influye positivamente. (Liderazgo)				40	Observa cambios en el personal que conforma su equipo de trabajo. (Rotación de personal)			
33	Los jefes supervisan y validan el trabajo realizado (Evaluación laboral)				41	Observa cambios constantes en los puestos de mayor nivel jerárquico. (Rotación de personal)			
34	Existe una buena comunicación de arriba abajo entre jefes y subordinados. (Liderazgo)				42	La empresa comunica oportunamente cuando se dan cambios en el personal. (Rotación de personal)			
35	Mi puesto está en relación con la experiencia que poseo. (Evaluación laboral)				43	Los cambios en el personal que ocupa puestos de mayor nivel jerárquico han incidido positivamente en su desempeño. (Rotación de personal)			
36	El desempeño del personal es evaluado periódicamente. (Evaluación laboral)				44	Los cambios en el personal que ocupa puestos de mayor nivel jerárquico han incidido positivamente en el desempeño de su equipo de trabajo. (Rotación de personal)			

ANEXO 2. TABULACIÓN DE RESULTADOS

TABULACIÓN DE RESULTADOS DE ENCUESTA DE CLIMA LABORAL APLICADA A TRABAJADORES DE CENTRAL CTT

		SATISFACCIÓN LABORAL																		CONDICIONES DE TRABAJO								LIDERAZGO								EVALUACION LABORAL						ROTACIÓN DE PERSONAL							
		AREA																		P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P34	P33	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44				
1	Sujeto 1	MANTENIMIENTO	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	2	1
2	Sujeto 2	MANTENIMIENTO	1	1	1	1	2	2	3	2	2	2	2	3	1	2	1	1	1	3	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	1	1	1	
3	Sujeto 3	MANTENIMIENTO	3	1	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	3	2	2	2	2	1	3	3	1	1	1	2			
4	Sujeto 4	MANTENIMIENTO	2	2	2	3	2	2	1	2	2	3	1	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2		
5	Sujeto 5	MANTENIMIENTO	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	2	2	3	3	2	2	3	1	3	1	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	1	1	1	1			
6	Sujeto 6	MANTENIMIENTO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
7	Sujeto 7	MANTENIMIENTO	3	2	3	2	1	1	1	2	1	2	2	3	1	1	3	3	1	3	3	2	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
8	Sujeto 8	MANTENIMIENTO	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	1	2	2	2	2	3	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2			
9	Sujeto 9	MANTENIMIENTO	3	2	3	3	2	1	1	1	2	2	2	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	1	3	2	1	1		
10	Sujeto 10	MANTENIMIENTO	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	1	1	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	1	1	3	1	2	2	
11	Sujeto 11	MANTENIMIENTO	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	1	2	2	2	2	3	1	2	3	1	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	1	1	1	3	1	2	1		
12	Sujeto 12	MANTENIMIENTO	3	2	3	2	2	3	1	3	2	2	1	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	3	2	1	1	3	3	3	1	1	1		
13	Sujeto 13	MANTENIMIENTO	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	1	2	2	2	2	3	2	3	1	1	3	1	1	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1		
14	Sujeto 14	MANTENIMIENTO	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	1	3	2	3	3	2	1	2	3	1	2	2	3	2	1	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1		
15	Sujeto 15	MANTENIMIENTO	3	1	2	3	3	3	2	3	2	3	1	2	3	3	2	3	1	1	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1		
16	Sujeto 16	MANTENIMIENTO	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	1	1	2					
17	Sujeto 17	MANTENIMIENTO	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2		
18	Sujeto 18	MANTENIMIENTO	3	3	3	3	1	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	1	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1			
19	Sujeto 19	MANTENIMIENTO	2	2	2	2	2	3	1	1	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	3	1	3	1	1	1	1		
20	Sujeto 20	MANTENIMIENTO	3	2	2	3	3	3	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	3	2	1	3	1	1	1	1	3	3	1	3	3	1	3	2	2	2	2	1	1	3	1	1	1	1		
21	Sujeto 21	QUIMICO	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	2	2	1	1	2	2	2	3	1	2	1	2	2	2	3	1	3	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2			
22	Sujeto 22	QUIMICO	3	3	3	1	1	1	3	2	1	1	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	1	1	1	3	2	1	1	1	1			
23	Sujeto 23	QUIMICO	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	1	1	3	1	2	2	2	2			
24	Sujeto 24	QUIMICO	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	2	3	1	1	3	1	3	1	2	1	1			
25	Sujeto 25	QUIMICO	3	2	3	2	3	3	1	2	2	2	1	2	2	2	3	1	1	3	1	2	2	3	3	1	3	3	3	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1			
26	Sujeto 26	QUIMICO	3	1	2	1	2	3	3	2	3	3	3	2	1	2	3	1	1	3	3	3	3	3	1	3	2	1	1	3	1	3	1	3	1	3	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1			
27	Sujeto 27	QUIMICO	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	1	3	3	1	1	1	3	1	2	2	2				
28	Sujeto 28	QUIMICO	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	1	2	1	1			
29	Sujeto 29	QUIMICO	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1		
30	Sujeto 30	QUIMICO	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
31	Sujeto 31	QUIMICO	2	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	1	1	3	1	1	1	1			
32	Sujeto 32	QUIMICO	2	1	2	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2	2	2	1	2	2	3	3	1	1	3	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	3	1	1	3	1	3	1	1	1	1			
33	Sujeto 33	QUIMICO	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	2	3	1	1	3	1	1	2					
34	Sujeto 34	QUIMICO	2	2	2	1	1	1	3	2	1	2	1	3	2	3	2	2	2	1	3	2	1	3	2	1	2	2	1	3	3	3	3	3	1	1	3	1	2	1	3	2	3	1	1	1			
35	Sujeto 35	QUIMICO	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	1	1	1		
36	Sujeto 36	OPERACIÓN	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	3	3	1	1	1	
37	Sujeto 37	OPERACIÓN	3	3	1	2	3	1	1	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	1	3	1	3	1	3	1	1	1	1			
38	Sujeto 38	OPERACIÓN	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	1	3	1	1	2	
39	Sujeto 39	OPERACIÓN	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1	3	3	3	1	2	3	3	1	2	2	3	1	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	1	3	1	1	1		
40	Sujeto 40	OPERACIÓN	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	1	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	1	1	3	1	1	1	1			
41	Sujeto 41	OPERACIÓN	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	1	2	3	3	2	2	1	3	3	3	3	3	1	1	3	1	1	1				

TABULACIÓN DE RESULTADOS DE ENCUESTA DE CLIMA LABORAL APLICADA A TRABAJADORES DE CEG

			SATISFACCIÓN LABORAL																CONDICIONES DE TRABAJO								LIDERAZGO								EVALUACION LABORAL					ROTACIÓN DE PERSONAL						
			P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P34	P33	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44
1	Sujeto 1	MANTENIMIENTO	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	1	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	1	1	3	3	2	1	3	2	1
2	Sujeto 2	MANTENIMIENTO	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	1	1		1	2	3	3	2	2	2	2	3		2	2	2	3	1	3	3	1	1	1	
3	Sujeto 3	MANTENIMIENTO	3	3	2	3	1	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	3	2	3	2	3	3	1	3	1	
4	Sujeto 4	MANTENIMIENTO	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	3	2		2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	2	3	1	3	1	1	1		
5	Sujeto 5	MANTENIMIENTO	2	1	1	1	3	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	3	3	2	1	2	
6	Sujeto 6	MANTENIMIENTO	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	1	3	3	3	2	3	2	1	2	2	3	2	2	1	3	3	3	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	
7	Sujeto 7	MANTENIMIENTO	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	1	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	3	1	2	1		
8	Sujeto 8	MANTENIMIENTO	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	
9	Sujeto 9	MANTENIMIENTO	1	2	1	1	3	1	2	3	1	2	1	1	3	1	3	3	2	3	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	1	1	1
10	Sujeto 10	MANTENIMIENTO	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1		1	2	3	1	1	3	1		1	2		1		1	1	1	2		1	2	2	1	2	3	3	3	1	3	1		
11	Sujeto 11	MANTENIMIENTO	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	1	3	1	1	1	
12	Sujeto 12	MANTENIMIENTO	3	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	1	2	2	2	1	3	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	3	3	2	1	2
13	Sujeto 13	MANTENIMIENTO	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2				3	3	3	3	3	3	3		2	2	1	1	1	1	1	3	1	1	1	
14	Sujeto 14	MANTENIMIENTO	3	1	2	2	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	2	2	2	1	3	2	3	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	
15	Sujeto 15	MANTENIMIENTO	3	1	3	2	3	2	2	3	1	1	1	1	1	3	2	3	1	3	3	2	3	1	1	3	3	3	3	2	2	2	2	1	3	3	1	2	1	3	3	3	1	1	1	
16	Sujeto 16	MANTENIMIENTO	3	2	1	3	2	1	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	3	3	3	1	3	1	
17	Sujeto 17	MANTENIMIENTO	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	2	3	3	2	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	1	3	1	1	2
18	Sujeto 18	QUIMICO	2	1	3	3	1	1	1	3	3	2	2	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	3	2	1	2	
19	Sujeto 19	QUIMICO	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	1	2	1	1	1	3	1	1	1	
20	Sujeto 20	QUIMICO	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	1	1	3	1	2	1	
21	Sujeto 21	QUIMICO	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	1	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	1	1	3	1	2	1	3	3	1	1	1		
22	Sujeto 22	QUIMICO	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	1	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	1	3	3	1	1	1	
23	Sujeto 23	QUIMICO	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	1	1		
24	Sujeto 24	QUIMICO	3	2	2	2		3	3	3	3		2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	1	3	1	1	2	
25	Sujeto 25	QUIMICO	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	2	2	2	3	2	1	3	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	1	3	3	2	1	2	
26	Sujeto 26	QUIMICO	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	1	1	1	
27	Sujeto 27	QUIMICO	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	2	1	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	1	2	1	1	3	1	2	1
28	Sujeto 28	OPERACIÓN	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	1	1	1
29	Sujeto 29	OPERACIÓN	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	1	1	1	
30	Sujeto 30	OPERACIÓN	3	3	3	2	2	1	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	1	2	3	1	1	3	1	1	1
31	Sujeto 31	OPERACIÓN	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	3	1	1	1	2		
32	Sujeto 32	OPERACIÓN	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	1	3	2	3	2	2	2	1	1	2	3	3	3	3	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	1	3	3	1	1	1
33	Sujeto 33	OPERACIÓN	1	1	3	3	2	3	3	1	1	1	1	2	1		1	1	3	1	3	3	3	1		3	1	3	1	1	1	1	1	1	2	3	2	3	2	2	1	1	3	1	1	1
34	Sujeto 34	OPERACIÓN	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				2	2	2	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	
35	Sujeto 35	OPERACIÓN	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	1	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	1	1	
36	Sujeto 36	OPERACIÓN	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	1	3	1	1	1
37	Sujeto 37	OPERACIÓN	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																														

TABULACIÓN DE RESULTADOS DE ENCUESTA DE CLIMA LABORAL APLICADA A LOS TRABAJADORES DE CGZ

	AREA	SATISFACCION LABORAL																	CONDICIONES DE TRABAJO								LIDERAZGO								EVALUACIÓN LABORAL					ROTACIÓN DE PERSONAL							
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P34	P33	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44		
Sujeto 1	MANTENIMIENTO	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3	1	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	1	1	1	3	3	1	1	1	1	
Sujeto 2	MANTENIMIENTO	3	2	2	2	1	2	1	2	2	3	1	3	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	3	2	1	1	1	3	1	1	1	1	
Sujeto 3	MANTENIMIENTO	3	2	1	1	2	3	1	1	2	3	1	3	2	2	1	3	3	1	1	2	2	1	2	2	2	1	3	2	2	3	1	1	1	2	2	2	2	2	1	3	3	1	1	1	1	
Sujeto 4	MANTENIMIENTO	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	1	3	2	1	1	1	
Sujeto 5	MANTENIMIENTO	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	1	1	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	3	1	1	1	1
Sujeto 6	MANTENIMIENTO	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	3	1	1	2	1	
Sujeto 7	MANTENIMIENTO	2	1	3	3	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	3	1	2	1	1		
Sujeto 8	MANTENIMIENTO	3	1	1	1	2	3	2	2	3	3	1	3	3	3	1	3	1	1	3	2	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	1	2	3	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1		
Sujeto 9	MANTENIMIENTO	2	1	2	2	2	2	2	3	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	1	3	2	2	1	1	3	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	
Sujeto 10	MANTENIMIENTO	3	2	2	2	2	3	1	3	2	2	2	3	3	3	2	2	1	1	3	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	2	1	1	3	2	1	1	1	1	
Sujeto 11	MANTENIMIENTO	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	1	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	1	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	1	1	3	2	1	1	1	
Sujeto 12	MANTENIMIENTO	3	1	2	2	2	2	3	2	2	1	1	1	3	3	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	1	1	1	3	3	1	2	3		
Sujeto 13	MANTENIMIENTO	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	1	3	3	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	3	1	3	1	1	2		
Sujeto 14	MANTENIMIENTO	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	1	3			
Sujeto 15	MANTENIMIENTO	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	
Sujeto 16	MANTENIMIENTO	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	1	3	3	1	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	1	3	3	2	1	1	
Sujeto 17	MANTENIMIENTO	3	2	1	2	1	1	2	2	2	3	1	3	3	3	3	2	3	2	1	2	2	3	1	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	2	2	1	1	3	3	1	1	1	
Sujeto 18	MANTENIMIENTO	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	1	3	3	3	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	3	1		
Sujeto 19	MANTENIMIENTO	3	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	3	1	2	3	1	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	3	1	3	1	1	2		
Sujeto 20	MANTENIMIENTO	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	3	2	2	1	3	3	2	1	2	
Sujeto 21	MANTENIMIENTO	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	2	1	3	3	2	2	3	1	2	3	3	3	3	3	2	3	2	1	3	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	
Sujeto 22	MANTENIMIENTO	3	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	3	3	3	2	2	1	1	2	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	4	1	1	1	1	3	1	2	1		
Sujeto 23	MANTENIMIENTO	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	3	3	2	3	1	1	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	1	1	4	4	3	3	3	1	1	1	1	
Sujeto 24	QUIMICO	3	2	1	1	2	2	3	1	3	2	1	1	3	3	2	3	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	4	1	1	3	1	1	1	1	
Sujeto 25	QUIMICO	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	1	1	3	1	1	1	1		
Sujeto 26	QUIMICO	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	1	2	2	1	2	1	1	3	1	1	2		
Sujeto 27	QUIMICO	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	1	2	3	2	1	1	1	3	3	1	1	1	
Sujeto 28	QUIMICO	2	2	3	2	1	2	3	3	2	1	1	3	3	3	3	2	2	3	3	1	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	4	3	3	3	2	1	1	3	2	1	1
Sujeto 29	QUIMICO	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	1	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	1	3	3	1	1	1		
Sujeto 30	QUIMICO	2	2	2	2	3	1	1	2	3	3	2	3	3	2	2	2	1	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	4	4	1	3	3	2	1	1		
Sujeto 31	QUIMICO	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	1	1	1	1		
Sujeto 32	QUIMICO	3	1	1	2	2	3	1	3	2	2	1	3	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	
Sujeto 33	QUIMICO	2	3	3	3	3	1	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	2		
Sujeto 34	QUIMICO	3	1	2	2	1	3	2	2	2	3	1	3	3	3	2	3	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	3	1	1	1	1	2	3	1	1	1	
Sujeto 35	OPERACIÓN	2	3	1	3	3	1	2	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	1	1	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	1	1	1	3	3	1	2	1	1		
Sujeto 36	OPERACIÓN	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	1	3	1	1	2			
Sujeto 37	OPERACIÓN	3	1																																												

TABULACIÓN DE RESULTADOS DE ENCUESTA DE CLIMA LABORAL APLICADA A TRABAJADORES DE ADMINISTRACIÓN CENTRAL

ANEXO 3. FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL																																				
Empresa:																																				
Nombre del evaluado:																																				
Fecha de ingreso:																																				
Número de Cédula																																				
Cargo:				Dpto:																																
Periodo de evaluación:	Desde:		Hasta:																																	
Fecha de entrega a Talento Humano:																																				
La evaluación del desempeño es un proceso destinado a establecer una apreciación cuantitativa de las capacidades personales, profesionales y el potencial demostrado por los colaboradores en la ejecución de sus funciones. La evaluación debe ser realizada con imparcialidad, objetividad y estricta sujeción a las normas aplicables.																																				
INSTRUCCIONES																																				
Lea cuidadosamente cada factor y concepto evaluado, a continuación asigne una calificación que bajo su criterio identifica el resultado del desempeño colaborador evaluado para cada uno de los puntos. Elija el nivel que corresponda a su respuesta considerando que:																																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Excede por mucho las expectativas</td> <td style="text-align: center;">95</td> <td style="text-align: center;">a</td> <td style="text-align: center;">100</td> </tr> <tr> <td>Excede las expectativas</td> <td style="text-align: center;">80</td> <td style="text-align: center;">a</td> <td style="text-align: center;">94</td> </tr> <tr> <td>Cumple las expectativas</td> <td style="text-align: center;">60</td> <td style="text-align: center;">a</td> <td style="text-align: center;">79</td> </tr> <tr> <td>Cumple parcialmente las expectativas</td> <td style="text-align: center;">30</td> <td style="text-align: center;">a</td> <td style="text-align: center;">59</td> </tr> <tr> <td>No cumple las expectativas</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">29</td> </tr> </table>			Excede por mucho las expectativas	95	a	100	Excede las expectativas	80	a	94	Cumple las expectativas	60	a	79	Cumple parcialmente las expectativas	30	a	59	No cumple las expectativas			29	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">VALORACIÓN TOTAL</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">EQUIVALE A:</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </table>		VALORACIÓN TOTAL		EQUIVALE A:									
Excede por mucho las expectativas	95	a	100																																	
Excede las expectativas	80	a	94																																	
Cumple las expectativas	60	a	79																																	
Cumple parcialmente las expectativas	30	a	59																																	
No cumple las expectativas			29																																	
VALORACIÓN TOTAL																																				
EQUIVALE A:																																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">DESTREZAS</th> <th style="width: 50%;">DESCRIPCIÓN</th> <th style="width: 15%;">VALORACIÓN</th> <th style="width: 10%;">PUNT.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>RESPONSABILIDAD</td> <td>Cumple con el trabajo asignado, mostrando compromiso y responsabilidad. Cumple con las leyes, normas, Reglamento Interno, procedimientos, instructivos y disposiciones de las autoridades.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>PROACTIVIDAD</td> <td>Cualidad positiva de anticiparse a una acción o actividad, realizar más de dos actividades o dar un plus a la tarea original sin necesidad de una orden superior. Sobrepasa obstáculos y aporta valor agregado a su trabajo.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>INNOVACIÓN</td> <td>Capacidad de enfocar las situaciones considerando diferentes escenarios, buscando nuevas alternativas de solución frente a un mismo tema.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>TRABAJO EN EQUIPO</td> <td>Voluntad y facilidad para integrarse cooperativamente con los demás, demostrando disposición a trabajar en tareas, procesos u objetivos compartidos; acepta y se alinea a normas y procedimientos, en miras de lograr un objetivo común.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ACTITUD</td> <td>Tendencias a responder positiva o negativamente ante una persona, un grupo de personas, ante una situación y tareas asignadas. Tener buena predisposición para colaborar en la realización de una actividad. No excusarse de responsabilidades ni trasladarlo a terceros sin justificación plena. Inspira y trasmite entusiasmo hacia los demás.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>APTITUD</td> <td>Capacidad que tiene una persona para desarrollar a cabalidad las tareas y actividades que demanda el cargo y está estrechamente relacionada con la inteligencia y con las habilidades tanto innatas como adquiridas fruto de un proceso de aprendizaje.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>EJECUCIÓN</td> <td>Cumplir con las tareas enfocado a resultados y logros.</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					DESTREZAS	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN	PUNT.	RESPONSABILIDAD	Cumple con el trabajo asignado, mostrando compromiso y responsabilidad. Cumple con las leyes, normas, Reglamento Interno, procedimientos, instructivos y disposiciones de las autoridades.			PROACTIVIDAD	Cualidad positiva de anticiparse a una acción o actividad, realizar más de dos actividades o dar un plus a la tarea original sin necesidad de una orden superior. Sobrepasa obstáculos y aporta valor agregado a su trabajo.			INNOVACIÓN	Capacidad de enfocar las situaciones considerando diferentes escenarios, buscando nuevas alternativas de solución frente a un mismo tema.			TRABAJO EN EQUIPO	Voluntad y facilidad para integrarse cooperativamente con los demás, demostrando disposición a trabajar en tareas, procesos u objetivos compartidos; acepta y se alinea a normas y procedimientos, en miras de lograr un objetivo común.			ACTITUD	Tendencias a responder positiva o negativamente ante una persona, un grupo de personas, ante una situación y tareas asignadas. Tener buena predisposición para colaborar en la realización de una actividad. No excusarse de responsabilidades ni trasladarlo a terceros sin justificación plena. Inspira y trasmite entusiasmo hacia los demás.			APTITUD	Capacidad que tiene una persona para desarrollar a cabalidad las tareas y actividades que demanda el cargo y está estrechamente relacionada con la inteligencia y con las habilidades tanto innatas como adquiridas fruto de un proceso de aprendizaje.			EJECUCIÓN	Cumplir con las tareas enfocado a resultados y logros.		
DESTREZAS	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN	PUNT.																																	
RESPONSABILIDAD	Cumple con el trabajo asignado, mostrando compromiso y responsabilidad. Cumple con las leyes, normas, Reglamento Interno, procedimientos, instructivos y disposiciones de las autoridades.																																			
PROACTIVIDAD	Cualidad positiva de anticiparse a una acción o actividad, realizar más de dos actividades o dar un plus a la tarea original sin necesidad de una orden superior. Sobrepasa obstáculos y aporta valor agregado a su trabajo.																																			
INNOVACIÓN	Capacidad de enfocar las situaciones considerando diferentes escenarios, buscando nuevas alternativas de solución frente a un mismo tema.																																			
TRABAJO EN EQUIPO	Voluntad y facilidad para integrarse cooperativamente con los demás, demostrando disposición a trabajar en tareas, procesos u objetivos compartidos; acepta y se alinea a normas y procedimientos, en miras de lograr un objetivo común.																																			
ACTITUD	Tendencias a responder positiva o negativamente ante una persona, un grupo de personas, ante una situación y tareas asignadas. Tener buena predisposición para colaborar en la realización de una actividad. No excusarse de responsabilidades ni trasladarlo a terceros sin justificación plena. Inspira y trasmite entusiasmo hacia los demás.																																			
APTITUD	Capacidad que tiene una persona para desarrollar a cabalidad las tareas y actividades que demanda el cargo y está estrechamente relacionada con la inteligencia y con las habilidades tanto innatas como adquiridas fruto de un proceso de aprendizaje.																																			
EJECUCIÓN	Cumplir con las tareas enfocado a resultados y logros.																																			
EVALUACION																																				
FUNCIONES Y ACTIVIDADES DELEGADAS EN SU CARGO		% Peso	VALORACIÓN	PUNT.																																
Apreciación global del desempeño: Considerando globalmente el desempeño individual del evaluado en el periodo de apreciación defina el criterio que mejor describe su desempeño.																																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">1. Excede por mucho las expectativas</td> <td style="width: 20%;">2. Excede las expectativas</td> <td style="width: 20%;">3. Cumple las expectativas</td> <td style="width: 20%;">4. Cumple parcialmente las expectativas</td> <td style="width: 20%;">5. No cumple las Expectativas</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">o</td> <td style="text-align: center;">o</td> <td style="text-align: center;">o</td> <td style="text-align: center;">o</td> <td style="text-align: center;">o</td> </tr> </table>					1. Excede por mucho las expectativas	2. Excede las expectativas	3. Cumple las expectativas	4. Cumple parcialmente las expectativas	5. No cumple las Expectativas	o	o	o	o	o																						
1. Excede por mucho las expectativas	2. Excede las expectativas	3. Cumple las expectativas	4. Cumple parcialmente las expectativas	5. No cumple las Expectativas																																
o	o	o	o	o																																
Observaciones:																																				
Nombre del Evaluador _____ Firma _____ Cargo: _____																																				

ANEXO 4. ANUNCIO PARA ELECCIÓN DEL EMPLEADO DEL MES

A TODO EL PERSONAL:

La Administración actual, en su alto grado de interés por incentivar a su valioso recurso humano tiene el agrado de invitar a usted a participar de la iniciativa para elegir al colaborador que será designado como:

El empleado del mes

Se estarán remitiendo a sus respectivas direcciones de correo el formato que deberá ser llenado para este efecto y que será colocado en las ánforas que estarán ubicadas en lugares estratégicos de la empresa.

Se agradecerá que participen de este anuncio a los colaboradores que por la naturaleza de sus funciones no tengan acceso a internet.

Atentamente,

|

LA ADMINISTRACIÓN

ANEXO 5. FORMATO CALIFICACIÓN EMPLEADO DEL MES

FORMATO DE CALIFICACIÓN PARA EMPLEADO DEL MES

Empresa:

Nombre del colaborador sugerido

Cargo:

Dpto:

Mes de la calificación:

Fecha de entrega a Talento Humano:

INSTRUCCIONES:

Lea cuidadosamente cada factor y concepto evaluado, y a continuación asigne la calificación (De 1 a 5 puntos) que a su criterio identifica el resultado del desempeño del colaborador sugerido como empleado del mes:

DESTREZAS	DESCRIPCIÓN	Puntaje				
		1	2	3	4	5
ASISTENCIA	Se distingue por asistir de forma regular a su trabajo, salvo causas plenamente justificadas o de fuerza mayor.					
PUNTUALIDAD	Cumple estrictamente con los horarios establecidos para asistir al trabajo. No toma más tiempo del necesario a la hora del almuerzo y para sus permisos personales, ni se retira antes del horario de salida.					
USO DE UNIFORME Y/O EQUIPOS DE PROTECCIÓN	Utiliza el uniforme institucional de forma correcta, lo que incluye su credencial corporativa y el uso de los equipos de protección en los casos que así lo ameritan.					
TRABAJO EN EQUIPO	Se integra cooperativamente con los demás, demostrando disposición a trabajar en tareas, procesos u objetivos compartidos; acepta y se alinea a normas y procedimientos, en miras de lograr un objetivo común.					
ACTITUD	Responde positivamente ante una persona, un grupo de personas, ante una situación y tareas asignadas. Tener buena predisposición para colaborar en la realización de una actividad. Cumple las tareas eficientemente sin evadir responsabilidades ni trasladarla a terceros sin justificación plena. Inspira y transmite entusiasmo hacia los demás.					
EFICIENCIA	Capacidad que tiene una persona para desarrollar a cabalidad las tareas y actividades que demanda el cargo y está estrechamente relacionada con la inteligencia y con las habilidades tanto innatas como adquiridas fruto de un proceso de aprendizaje.					
PROACTIVIDAD	Se anticipa a las necesidades y es capaz de ejecutar tareas sin esperar una orden superior, tratando de darle un valor agregado a la gestión que realiza.					
TOTALES						

Resumen de la calificación:

A continuación llene el cuadro con el puntaje total obtenido (La suma de los totales 1 a 5):

CALIFICACIÓN TOTAL

Observaciones:

ANEXO 6. DIPLOMA PARA EMPLEADO DEL MES

<i>Empleado del mes</i>					
Nombre de la empresa: Confiere el presente reconocimiento por su eficiencia, puntualidad, proactividad y espíritu de trabajo en equipo al colaborador: <i>Nombre de la persona premiada</i> Por haberse distinguido como el mejor empleado del mes para el período mes y año: <table><tr><td>Firma: GERENTE DE UNIDAD</td><td>Fecha</td></tr><tr><td>Firma: JEFE DE TALENTO HUMANO</td><td>Fecha</td></tr></table>		Firma: GERENTE DE UNIDAD	Fecha	Firma: JEFE DE TALENTO HUMANO	Fecha
Firma: GERENTE DE UNIDAD	Fecha				
Firma: JEFE DE TALENTO HUMANO	Fecha				

ANEXO 7. DIPLOMAS POR AÑOS DE SERVICIO

(Nombre y logo de la empresa)

La Empresa Pública Estratégica..... Unidad de Negocio de Guayaquil
confiere el presente reconocimiento a:

Nombre del colaborador

Por haber cumplido _____ año(s) de labores ininterrumpidas en esta Institución, distinguiéndose su gran aporte, el cual ha sido expresado en su puntualidad, esfuerzo, positivismo y compañerismo, lo cual le convierte en un ejemplo para el resto de colaboradores de esta empresa.

Guayaquil,..... de (Año)

GERENTE DE UNIDAD

JEFE DE TALENTO HUMANO

ANEXO 8. ANUNCIO DEL GANADOR DE CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN

A TODO EL PERSONAL:

Toda vez que fue realizado el concurso de méritos y oposición para el cargo de:

(Nombre del cargo, área y central a la que pertenece)

Nos es grato poner en su conocimiento que el colaborador (a):

Nombre del colaborador

FOTO

Ha sido designado para ocupar dicho cargo, en razón de haber obtenido las más altas calificaciones en todos los parámetros exigidos para su desempeño.

En tal virtud, se felicita a nuestro colaborador por los logros alcanzados y se le desea el mayor de los éxitos en el cumplimiento de sus nuevas funciones.

Atentamente,

LA ADMINISTRACIÓN

ANEXO 9. PROPUESTAS PARA CAPACITACIÓN



SEMINARIO - TALLER

DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES

OBJETIVOS

- Potenciar las competencias de los participantes para ampliar sus capacidades en el uso de herramientas de relación y comunicación personal e interpersonal.
- Que el participante revise su propio estilo de trabajo, a la luz de un modelo de liderazgo efectivo, conozca, reflexione y descubra nuevos hábitos de trabajo que pueden serle útiles para iniciar un proceso de desarrollo de un equipo de trabajo de alto desempeño.

METODOLOGÍA

Aplicamos *facilitación experiencial*. Es dinámica e interactiva, se lleva a cabo el siguiente proceso:

El aprendizaje experiencial permite que el foco de este proceso se concentre en el participante que aprende y no en el que enseña.

Las experiencias que traen los participantes son elaboradas y conceptualizadas para lograr transferir el aprendizaje hacia su desarrollo. El modelo es totalmente práctico y conecta con los estilos de aprendizaje de las personas.

Con este propósito, se llevan a cabo las siguientes actividades:

- Alineación de objetivos Empresa – Facilitador – Participante.
- Integración de los participantes
- Cátedra participativa mediante conferencias formativas y motivacionales, en las que se exponen las bases académicas de los correspondientes temas.
- Se aplican test, talleres, videos demostrativos y roll play que permitirán a los participantes aplicar los conocimientos adquiridos en su entorno laboral y familiar.

- Es Rector de la Unidad Educativa Balmara.
- Desempeñó las funciones de Director Distrital de Educación de Los Ríos.
- Fue instructor del Programa de Administración de Ventas de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo y profesor fundador de la Carrera de Ingeniería en Administración de Ventas de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
- Fue Vicerrector y Profesor del SEK Internacional y Vicerrector de la Unidad Educativa Nueva Semilla.
- Ejerció como docente del Centro Tecnológico Naval y de la Unidad Educativa Bilingüe Nuevo Mundo.
- Fue Director de Relaciones Humanas de la Cámara de Microempresas del Guayas.

ING. EDUARDO VALAREZO PAREDES

B. S. Business Administration con especialización en Marketing y Management Sciences por la University of South Carolina, S.C.

Ingeniero en Marketing por la Universidad Ecotec.

Actualmente cursa una Maestría en Gestión Empresarial en la Universidad Técnica Particular de Loja.

Diplomado en Educación Superior en la UEES y Diplomado en Dirección de Proyectos, modalidad b-learning en la Universidad Politécnica de Madrid – Ecotec.

Tiene formación en Facilitación Experiencial en Ecuador con instructores de Costa Rica.

- Ejerce como docente de la Universidad ECOTEC en el área de Negociación, Marketing, Comunicación y Ventas y es asesor de tesis de pre-grado en el área de Investigación de Mercados.
- Fue profesor de Liderazgo Empresarial en la Carrera de Ingeniería en Administración de Ventas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y del Tecnológico Argos.
- Es Facilitador de Communicare en Marketing, Liderazgo, Comunicación, PNL, Ventas, Negociación y Outdoor Training e Instructor del Instituto de Formación Ejecutiva IFE-ECOTEC, en Diplomados, cursos y seminarios.
- Tiene experiencia de 17 años en el área Comercial, Banca y Tarjetas de Crédito desempeñando cargos de Gerencia Administrativa, Crédito, Ventas y Marketing de, Banco de Guayaquil, del Austro, Metrocom, Filanbanco, Republic National Bank of Miami, Visa, Filancard, entre otros.

LOGÍSTICA DEL SEMINARIO

Locación sugerida:	Alternativa 1: Club Nacional o similar Alternativa 2: Tierra Viva – Garza Roja o similar
Duración:	De 9h00 a 16h00 – 7 horas
Fechas:	A convenir.
Modalidad:	In Company: 450 participantes en dos grupos de 225 c/u.



INVERSIÓN:

Opción 1: \$65,00 por participante

Opción 2: \$75,00 por participante

Incluye:

Sala con audiovisuales

Facilitación y materiales del Taller

Dos refrigerios y almuerzo (plato típico)

Áreas verdes para actividades de Trabajo en equipo

No incluye transporte

Atentamente,



Sara Castañeda Paredes

Directora Comercial

scastaneda@comunicare.net.ec

www.comunicare.net.ec

www.escuelacomercialonline.com

ENCUENTRO DE POTENCIACIÓN LABORAL Y MOTIVACIÓN



DIRIGIDO

A todos los integrantes de las diferentes áreas que directa o indirectamente contribuyen al éxito de la gestión eléctrica y energética.

ANTECEDENTES

Después de haber dictado seminarios para dar impulso a la productividad y brindar el mejor servicio interno y externo de importantes compañías en el país y en el exterior tanto para el sector privado como público, nos es muy grato presentarle este proceso de mejoramiento, orientado a todos los que tienen esa delicada tarea de mostrar resultados efectivos de servicio, identificado con los propósitos de la empresa energética de hoy.

INTRODUCCIÓN

La presencia de actitudes, destrezas y comportamientos de trabajo tienen una total influencia en el desempeño, dependiendo de ello son los grados de satisfacción interna y realización externa; inclusive esas actuaciones determinan una sincera integración del personal y un ambiente de trabajo motivador, positivo, productivo y dinámico, propicios para hacer liberar espontáneamente el potencial proactivo de cada colaborador, a fin de cumplir con las metas gubernamentales previstas en la prestación de un servicio energético de la más alta calidad.

- ✓ Las dos caras del servicio: clientes internos y externos.
- ✓ El servicio de hoy: perfil del usuario energético.
- ✓ Cómo nos perciben los demás.
- ✓ Importancia de una óptima atención interna.
- ✓ Qué desean encontrar los usuarios del servicio.
- ✓ Cómo enfrentar con éxito nuestra gestión.
- ✓ Desajustes comunes en el servicio y errores más frecuentes.
- ✓ Construir el ambiente propicio para la calidad en el servicio, es tarea de todos.
- ✓ Todo grupo debe cuidar la cadena de la calidad en el servicio que presta.
- ✓ ¿Qué tan efectiva es nuestra gestión para generar un trabajo de primera? Test evaluativo.
- ✓ Estándares internacionales de servicio.
- ✓ Aplicación en dinámica de TEAM BUILDING.
- ✓ Cómo ganar el grupo autoconfianza frente a las exigencias del servicio actual.

MÓDULO 3

LA COMUNICACIÓN ASERTIVA DE TODAS LAS ÁREAS EN BENEFICIO DE LOS PROCESOS.

- ✓ Problemas más frecuentes en la comunicación: sus efectos en el ambiente de trabajo y el servicio.
- ✓ Las formas de comunicar eficazmente a favor de los procesos.
- ✓ Características de la comunicación ascendente y descendente en la empresa de hoy.
- ✓ Dinámica práctica y divertida de TEAM BUILDING para medir el nivel de comunicación de los participantes.
- ✓ Técnicas prácticas para una óptima comunicación.
- ✓ El ambiente de trabajo lo define las habilidades de comunicación.
- ✓ La comunicación atinada y positiva: todo está en la forma de decir las cosas.

MÓDULO 4

EL MANEJO ÓPTIMO DE LAS SITUACIONES MÁS FRECUENTES QUE AFECTAN LA CALIDAD EN EL TRABAJO.

- ✓ Factores de manejo: percepción, empatía y emoción.
- ✓ Aplicaciones prácticas para una gestión de calidad.
- ✓ Las posiciones extremas retardan los acuerdos y dañan el ambiente de trabajo.
- ✓

divertido y motivante, cuyo fin fundamental es que el participante salga totalmente revitalizado para obtener altos resultados positivos en su actividad laboral y personal en la práctica.

DURACIÓN

16 horas.

DIRECCION ACADÉMICA

Dr. Guillermo Azula González

Prestigioso consultor internacional, especializado en psicología motivacional, desarrollo humano, gestión de calidad, alta gerencia, liderazgo, negociación, formación de equipos de alto rendimiento y servicio. Conferencista central en encuentros en varios países. Vicepresidente y cofundador de importante grupo empresarial, asesor de reconocidas organizaciones a nivel latinoamericano (instructor de más de 90.000 ejecutivos). Ha recibido algunos reconocimientos y los mejores comentarios de quienes han vivido sus amenas, motivantes y enriquecedoras conferencias.

SEMINARIO TALLER PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA - PNL

Según los requerimientos realizados por la Unidad de Negocio Electroguayas, los principales objetivos a lograr en esta jornada de TEAM BUILDING EXPERIENCIAL es mejorar las relaciones interpersonales de sus colaboradores, alinear los objetivos institucionales con los departamentales, mejorar las habilidades conductuales, destrezas de negociación, resolución de conflictos y la comunicación interna.

Objetivos Específicos:

- Promover las buenas relaciones laborales entre Jefes-colaboradores y entre pares.
- Desarrollar la competencia de liderazgo.
- Desarrollar la competencia de comunicación.
- Desarrollar la competencia para el manejo de conflictos.
- Adquirir técnicas eficaces de negociación.
- Implantación de trabajos de equipo.
- Empoderamiento de cargos.

Desarrollo

Basado en el concepto de conferencias, se recomienda que se trabajen en un grupo no mayor a 125 personas, las cuales estarán divididas por equipos de trabajo (12 personas), los mismos que trabajarán de manera conjunta las competencias a ser adquiridas durante la jornada de trabajo.

Cada mesa o equipo de trabajo tendrá un fin el cual deberá ser analizado y trabajando para beneficio en general. Sin embargo cada grupo deberá ser recompensado para empujar el logro de objetivos comunes.

Por medio del círculo de conferencias se deberá analizar cada uno de los casos reales y tipos de la institución, de esta forma los equipos de trabajo mediante actividades lúdicas indoor deberán proponer los resultados y recomendaciones.

Detalles e Inversión:

Día 1 y 2:

Inversión: **\$30,000**

Duración: 8 horas

Tiempo: 2 días

- Conferencias y Talleres: 8 horas

ESQUEMA DE EJECUCIÓN:

Anexo.

IMPORTANTE: A los valores mencionados no se les graba IVA, ya que somos Fundación.

Incluye: Instructor, Material, instalaciones, alimentación, informe del evento, coordinación, administración académica y seguimiento del evento.

CERTIFICACIÓN: (Aval Tecnológico Espíritu Santo - TES)

Nota: El módulo o día 0 no tiene costo, es un valor agregado a la propuesta y será trabajado por mayormente por la institución.



TALLER

DESARROLLO DE COMPETENCIAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO

Objetivos:

- Mejorar las relaciones interpersonales de sus colaboradores, el clima y ambiente laboral.
- Alinear los objetivos institucionales con los departamentales.
- Mejorar las habilidades conductuales y destrezas de negociación:
 - Resolución de conflictos.
 - Trabajo en equipo.
 - Comunicación.

Lugar: Guayaquil –Centro de Convenciones de Guayaquil u Hotel Unipark
(supeditado a fechas de realización)

Fecha de Realización: A convenir.

Dirigido a: 532 participantes

PLAN DE ACCIÓN Y METODOLOGÍA:

En el sitio de capacitación, los procesos se desarrollan a través de diversos mecanismos de integración y liderazgo por la elección de los participantes en los diferentes grupos creados. Las acciones desde ese momento, se realizan según el cronograma de actividades aprobado por Celec EP Electroguayas. Estas Jornadas tendrán una duración de 8 horas la primera semana y 4 horas la segunda semana y estarán bajo la metodología del Aprendizaje Experiencial, que comprende:

Dinámicas Vivenciales, Roll Play (juego de Roles), test, ejercicios de situaciones específicas para el desarrollo de soluciones a conflictos planteados, videos de reflexión, ejercicios de creatividad y análisis de situaciones. El debriefing será de tipo analítico, reflexivo, con miras a ser aplicado y generar cambios en las conductas diarias de los participantes.

En la parte Teórica de **Desarrollo de Competencias para trabajar en equipo**, se mantendrán plenarios amenas, participativas y con un detallado enfoque hacia la práctica y situaciones reales de los participantes, partiendo del análisis de la información facilitada por Celec EP Electroguayas.

LOGÍSTICA

Este taller se llevará a cabo en las Instalaciones del Centro de Convenciones de la ciudad de Guayaquil y contarán con la infraestructura adecuada y los recursos necesarios para el éxito del taller; a continuación detallamos lo que incluye:

- 2 salas para mínimo 125 personas cada una.
- 4 Capacitadores.
- 10 Facilitadores.
- Proyector, Audio, Computadoras (para uso de los Capacitadores)
- Material didáctico.
- Estaciones de bebidas calientes y bebidas soft permanentes.
- 1 refrigerio por participante (cada día)
- 1 almuerzo por participante (cada día)

ITINERARIOS

A continuación detallamos las diferentes actividades dentro de nuestro taller, teniendo 2 grupos por día de 125 participantes cada uno.



Semana N° 1:

09:00-09:15 Bienvenida - Presentación
09:15-11:00 1ra Sesión teórico-Práctica.
11:00-11:30 Refrigerio.
11:30-13:30 2da Sesión teórico –Práctica.
13:30-14:30 Almuerzo.
14:30-15:45 3ra Sesión Teórico-Práctica.
15:45-16:00 Receso.
16:00-17:00 4ta Sesión Teórico-Práctica

Semana N° 2:

09:00-11:00 Sesión de seguimiento y aplicabilidad.
11:00-11:30 Refrigerio.
11:30- 12:30 Sesión de cierre y desafíos.
12:30-13:30 Almuerzo.
13:30-14:00 Entrega de Certificados.

CAPACITADORES Y FACILITADORES:

El desarrollo de los talleres estará a cargo de expertos facilitadores, con experiencia en el manejo de grupos y formación de equipos efectivos. Nuestros Capacitadores cuentan con Certificación Internacional OTC obtenida en México, con énfasis en Aprendizaje Experiencial.

INVERSIÓN POR PARTICIPANTE: 79.99 USD + IVA

FORMA DE PAGO: 70% a la firma del Contrato
30% a la firma del acta recepción del servicio.

INCLUYE:

- 1.- Certificado de participación individual
- 2.- Registro fotográfico del taller
- 3.- Registro de Asistencia
- 4.- Informe Final del taller por grupo de trabajo
- 4.1.- Evaluación del grupo-novedades y/o reacciones presentadas
- 5.- Conclusiones
- 6.- Recomendaciones y Plan de mejora continúa.
- 7.- Material de trabajo, refrigerios, almuerzos, salones, facilitadores instructores.

César Castañeda Paredes
Magister en Proyectos Educativos y Sociales
RUC 0909328148

SEMINARIO - TALLER

Counching y Liderazgo para Ejecutivos



ALCANCE

Para mejorar las relaciones interpersonales de sus colaboradores, el clima y ambiente laboral; alinear los objetivos institucionales con los departamentales, mejorar las habilidades conductuales y destrezas de negociación, resolución de conflictos, trabajo en equipo, comunicación de su Talento Humano

OBJETIVOS

Los objetivos específicos a conseguir en el Taller son:

- Promover las buenas relaciones laborales entre Jefes-colaboradores y entre pares
- Desarrollar la competencia de liderazgo
- Desarrollar la competencia de comunicación
- Desarrollar la competencia de para el manejo de conflictos
- Trabajar en técnicas de negociación
- Resolver confrontaciones interpersonales mediante la colaboración
- Implementar el trabajo en equipo con el propósito de mejorar la organización
- Desarrollar actividades para mejorar las relaciones entre los trabajadores

METODOLOGÍA

Usamos *Facilitación experiencial*, una metodología de aprendizaje que rescata actividades vivenciales, lúdicas, video-foros y ejercicios de interiorización y las convierte en experiencias de aprendizaje y desarrollo para los participantes.

César Castañeda Paredes
Magister en Proyectos Educativos y Sociales
RUC 0909328148

Se logra mediante *técnicas de análisis y reflexión (debriefing)* que permiten introducir desde la experiencia los contenidos de desarrollo del programa a través de la *facilitación activa y de la indagación apreciativa*.

Con este propósito, se llevan a cabo las siguientes actividades:

- a) Cátedra participativa mediante *conferencias formativas y motivacionales*, en las que se exponen las bases académicas de los temas: Negociación, resolución de conflictos y cohesión de grupos de trabajo.
- b) Talleres experienciales que permitan llegar a conclusiones que ayuden a mejorar el entorno personal, profesional y organizacional.
- c) Realización de *test, clínicas, talleres, juego de roles y desafíos* que permiten que los participantes puedan transferir los conocimientos adquiridos a la cotidianidad de su trabajo.

La *Facilitación Experiencial* a diferencia de otras metodologías académicas (escolares) o la Andragogía (educación para adultos), puede aplicarse a cualquier edad y transforma el "aprender haciendo" a un trabajo *más constructivo* para personas, equipos u organizaciones de manera más positiva, que afirma la vida e incluso los valores.

CONTENIDO:

UNIDAD DIDÁCTICA 1: Liderazgo y toma de decisiones.

1 Liderazgo, poder e influencia

- El papel del líder en la organización
- Liderazgo natural y liderazgo adquirido
- Poder personal y poder del puesto
- La obediencia y evaluación de la orden
- Liderazgo y toma de decisiones

2 Modelos de liderazgo

- Enfoques contingenciales de liderazgo
- Las variables contingenciales
- Modelo de liderazgo situacional
- Liderazgo, comunicación e inteligencia emocional

César Castañeda Paredes
Magister en Proyectos Educativos y Sociales
RUC 0909328148

UNIDAD DIDÁCTICA 2: Coaching

1 El concepto y el proceso del 'coaching'

- Qué es 'coaching'
- Que no es 'coaching'
- Objetivos del 'coaching'
- La figura del 'coach': ¿quién debe hacer 'coaching'?
- El 'coaching' empresarial

2 El 'coaching' como proceso de aprendizaje

- Cuándo optar por el 'coaching' como proceso de aprendizaje
- Procesos específicos de 'coaching'
- El contenido del 'coaching': ¿qué puede entrenarse mediante 'coaching'?

COSTO:

Inversión: \$75.18 por participante

Número de participantes: 40

Duración: 16 horas

ANEXO 10 . AVISOS PARA PROGRAMA DE BIENESTAR

Ejercicios de Escritorio ...

Permanecer sentados frente a la computadora por períodos prolongados causa fatiga y tensión en hombros, cuello y espalda. Realice los siguientes ejercicios cada hora o cuando sienta molestias. También procure caminar un poco. Le hará sentir mejor.



10 a 20 segundos
2 veces



10 a 15 segundos



10 segundos
cada lado



10 a 20 segundos



3 a 5 segundos
3 veces



10 a 12 segundos
Cada brazo



10 segundos



10 segundos



8 a 10 segundos
cada lado



8 a 10 segundos
cada lado



10 a 15 segundos
2 veces



Sacuda las manos
8 a 10 segundos

Las pausas activas son breves descansos durante la jornada laboral que sirven para recuperar energía, mejorar el desempeño y eficiencia en el trabajo, además de prevenir enfermedades causadas por trabajos que no implican mucho movimiento. Cuando los músculos permanecen estáticos, en ellos se acumulan desechos tóxicos que producen la fatiga.

10 consejos de una alimentación saludable

1. Coma alimentos variados

Necesitamos más de 40 nutrientes diferentes y ningún alimento por sí solo puede proporcionarnos todos. El suministro de alimentos que existe hoy en día facilita tomar una amplia variedad de alimentos, tanto comprando alimentos frescos para cocinar como comprando comidas preparadas o comida para llevar. ¡Elija los alimentos siempre de manera equilibrada! Si toma un almuerzo rico en grasa, tome una cena con poca grasa. Y si un día toma carne en la cena, intente escoger pescado al día siguiente.

2. Base su dieta en alimentos ricos en hidratos de carbono

La mayoría de la gente no toma suficientes alimentos ricos en hidratos de carbono como el pan, la pasta, el arroz, las patatas y otros cereales. Más de la mitad de las calorías de su dieta deben venir de estos alimentos. Pruebe con el pan integral, la pasta y otros cereales para aumentar su ingesta de fibra.

3. Tome muchas frutas y verduras

La mayor parte de la gente no toma la suficiente cantidad de estos alimentos que proporcionan importantes nutrientes protectores. Intente comer al menos cinco raciones al día. Pruebe nuevas recetas o vea qué platos preparados están disponibles en el supermercado.

4. Mantenga un peso corporal saludable y siéntase bien

El peso adecuado depende de muchos factores tales como el sexo, la altura, la edad y la genética. El sobrepeso aumenta el riesgo de padecer varias enfermedades tales como los problemas cardíacos y el cáncer. El exceso de grasa aparece al ingerir más calorías de las que se necesitan. Estas calorías suplementarias pueden provenir de cualquier nutriente que contenga calorías (las proteínas, las grasas, los hidratos de carbono o el alcohol) pero la grasa es la fuente más concentrada de calorías. La actividad física es un buen método para quemar calorías puede hacerle sentirse bien. El mensaje es simple: si está ganando peso, tiene que comer menos y ser más activo.

5. Coma raciones moderadas: reduzca, no elimine alimentos

Si ingiere las raciones adecuadas de cada alimento, es más fácil comer de todos los grupos de alimentos sin necesidad de eliminar ninguno. Por ejemplo, algunas raciones razonables son: 100g de carne, media pieza de fruta, media taza de pasta cruda o 50ml de helado. Las comidas preparadas pueden ofrecer un medio práctico para controlar las raciones y a menudo aparecen las calorías que contienen en el envase, lo cual ayuda a su recuento. Si come fuera, podría compartir parte de su comida con un amigo.

6. Coma regularmente

Saltarse las comidas, sobre todo el desayuno, puede conducir a una

sensación de hambre descontrolada, causando a menudo una sobre ingesta. Realizar una media mañana o una merienda puede ayudar a contener el hambre, pero no coma demasiado para no sustituir las comidas principales. No olvide contar estas tomas como parte de su consumo total de calorías.

7. Beba muchos líquidos

¡Los adultos necesitamos beber por lo menos 1,5 litros de líquidos al día! Y necesitamos más cantidad si hace calor o si realizamos mucho deporte. El agua es obviamente una buena fuente de líquidos pero la variedad puede ser tanto agradable como saludable. Otras opciones son los zumos, los refrescos, el té, el café, la leche, etc.

8. Muévase

Como hemos visto, la ingesta de demasiadas calorías y no hacer suficiente ejercicio pueden dar lugar a un aumento de peso. La actividad física moderada ayuda a quemar las calorías que nos sobran. También es bueno para el corazón y para el sistema circulatorio, y para la salud en general y el bienestar. Así que haga de la actividad física una rutina diaria! ¡Use la escalera en vez del ascensor (tanto como para subir como para bajar)! Dé un paseo en su descanso para comer. ¡No hace falta ser un atleta para moverse!

9. ¡Comience ahora! y realice los cambios gradualmente

Realizar los cambios de su estilo de vida gradualmente es mucho más fácil que hacerlos de repente. Durante tres

días, anote los alimentos y bebidas que consume entre las comidas y en las comidas. ¿Toma muy pocas raciones de fruta y verdura? Para comenzar, trate de comer solamente una ración más de fruta y verdura al día. ¿Sus alimentos preferidos son ricos en grasa y le hacen ganar peso? No elimine estos alimentos y se sienta mal, en cambio intente escoger comidas bajas en grasas o comer menos cantidad de éstos. ¡Y comience a usar la escalera en el trabajo!

10. Recuerde: todo es cuestión de equilibrio

No hay alimentos "buenos" o "malos", sólo dietas buenas o malas. No se sienta culpable de los alimentos que le gustan, simplemente tómelos con moderación y escoja otros alimentos que le proporcionen el equilibrio y la variedad que necesita para conseguir una buena salud.



Sintomatología

Ambos virus se transmiten por la picadura del mosquito *Aedes aegypti*, mejor conocido como zancudo "patas blancas".



NO AUTOMEDICARSE, BUSQUE ATENCION MEDICA



Nunca lleve una herramienta ni por la cuerda ni por la manguera.
Nunca dé un tirón ni a la cuerda ni a la manguera para desconectarla de su receptáculo.



NO LO HAGA

PREVENCION REPORTELO



ORDEN Y LIMPIEZA

Un gran paso hacia la prevención



ORGANIZACIÓN

- Clasificar los materiales y equipos de trabajo según el orden y la frecuencia de utilización.
- Señalizar el lugar elegido para cada herramienta y material que se utilice. Solicitar el material necesario, tal como estanterías, soportes, pinturas, señales, códigos de colores, etc.
- Disponer de contenedores señalizados y adecuados a los residuos que se produzcan (productos inflamables, virutas, etc).
- Pintar en el suelo las zonas que delimitan los puestos de trabajo y las zonas de circulación de personas y de vehículos.



ACTUACIÓN INICIAL

- Asumir la importancia del orden y limpieza para realizar un trabajo eficiente.
- Dedicar el tiempo necesario para ordenar y limpiar a fondo las herramientas y los puestos de trabajo.
- Depositar todo lo que no se utilice ni sirva en un contenedor para su eliminación.
- Depositar lo que no se utilice, pero pueda servir, en otros contenedores para su clasificación.



ACCIONES POSTERIORES

- No depositar materiales en las zonas de paso o de trabajo. No retener material que no se utilice.
- Limpiar inmediatamente cualquier derrame que se produzca y eliminar diariamente los residuos de los contenedores.
- Realizar en lugares alejados y controlados (cerrados, con aspiración, rejillas, etc) las operaciones que generen mucha suciedad.
- Revisar semanalmente el estado de los puestos de trabajo. Solicitar los productos y medios necesarios para la limpieza.

ANEXO 11. MODELO DE TRIPTICO PARA CHARLA SOBRE ESTRÉS

(Anverso)

<i>El estrés hoy en día es uno de los principales problemas de salud que provoca serias consecuencias, tanto para los colaboradores como para las organizaciones.</i> <i>Conozca sus síntomas y causas , además de algunos consejos prácticos que pueden marcar una gran diferencia en su trabajo y vida de familia.</i>  El estrés debe ser una poderosa fuerza motriz, no un estorbo.	 EPEG EMPRESA PÚBLICA ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL Departamento de Salud Ocupacional	 La Administración EPEG EMPRESA PÚBLICA ADMINISTRACIÓN DEL ESTRÉS  STOP ESTRÉS Programa de Gestión de Talento Humano—2015
--	---	--

(Reverso)

¿Qué es el estrés?



Es un estado de sobreexcitación al que se someten los procesos mentales y la condición física de las perso-

nas.

El estrés en el trabajo provoca serias consecuencias, tanto para el colaborador como para la organización.

Sus consecuencias incluyen ansiedad, depresión, angustia y varias secuelas físicas, como males gástricos y cardiovasculares, dolor de cabeza, nerviosismo y accidentes.

En casos extremos puede conducir a la dependencia de alcohol y abuso de drogas.

Síntomas

Las personas que sufren de estrés:

- Se tornan nerviosas y extremadamente preocupadas.
- Son propensas a la ira.
- Tienen dificultad para relajarse.
- Padecen desórdenes físicos como: comer en demasía o muy poco e irregularidad para conciliar el sueño.
- Muestran escaso sentido de cooperación y adquieren vicios con más facilidad.

¿Cómo reducir el Estrés?

Vigile la dieta. Un régimen alimenticio saludable incluye proteínas, frutas, verduras, cereales, legumbres y lácteos. Vigile la harina blanca y las grasas saturadas. Cuidado con la sal, el azúcar refinado, el alcohol y la cafeína. Si mejora la dieta, posiblemente sea menos vulnerable al estrés.

Haga ejercicio. El entrenamiento corporal es provechoso. Hacer ejercicio con moderación y regularidad fortalece el corazón, mejora la circulación, baja el nivel de colesterol y reduce la posibilidad de sufrir un ataque cardíaco.

Duerma lo suficiente. La falta de sueño produce agotamiento y disminuye la capacidad de afrontar la tensión. Si se le hace difícil dormir, trate de acostarse y levantarse siempre a la misma hora.

Organícese. Quienes programan bien el tiempo son mucho más capaces de afron-

tar el estrés. Antes de hacer planes, determine primero los asuntos prioritarios. Luego, elabore un horario a fin de no descuidarlos.

Pida apoyo. Cuando se enfrentan a situaciones difíciles, las personas integradas en su equipo de trabajo o círculo social disfrutan de cierta protección contra el agobio.

Resuelva los conflictos. Es sabio arreglar las diferencias cuanto antes y no acumular emociones negativas. Toda emoción negativa intensa desencadena la emisión en grandes cantidades de hormonas productoras de estrés.

Saque tiempo para la familia. De este modo se forma un vínculo que fomenta la solidaridad familiar. La familia nos convierte en miembros privilegiados de un grupo de apoyo emocional. Trabajar en familia es una de las mejores maneras de reducir el estrés.

Sea equilibrado. Quienes se esfuerzan siempre al límite de sus facultades físicas y mentales son muy proclives al agotamiento y hasta la depresión. Aprenda a decir que no cuando le pidan algo que no pueda razonablemente asumir.

Saque tiempo para el ocio. Los placeres equilibrados vigorizan el cuerpo y contribuyen a contrarrestar el estrés.

ANEXO 12. PROFORMA



Guayaquil, 9 de Junio del 2015

Señorita
Katherine Bello
Subgerencia Administrativa
EMPRESA PUBLICA ELECTRICA DE GUAYAQUIL
Ciudad -

De nuestras consideraciones:

Nos es grato poner a su conocimiento la siguiente cotización:

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
550	tríptico tamaño A4 (21 x29 cm) en papel couché 115gr A 4 colores anverso y reverso	0,255	140,25

Este costo **NO INCLUYE** IVA.

Condiciones:

Forma de pago: 50 % de Anticipo y 50% contra entrega
Tiempo de entrega: A convenir
Validez de la oferta: Cambio sin previo aviso

NOTA: *Cualquier costo adicional que se produzca por manipulación de imagen, será facturado. *Para realizar todo trabajo, el cliente deberá proporcionarnos el arte final debidamente aprobado, en programas: Ilustrador, Corel, Indesign.

Atentamente,

Angélica Proaño Briones
GERENTE