



# **UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERIA COMERCIAL, MENCIÓN  
RECURSOS HUMANOS**

## **TÍTULO DEL PROYECTO**

**“ANÁLISIS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL  
TALENTO HUMANO EN EL DEPARTAMENTO DE  
RELACIONES INDUSTRIALES DE LA CNEL MILAGRO”**

## **AUTORAS**

**BRAVO ALVARADO JADIRA JOHANNA  
SORNOZA SERRANO TANIA ADELA**

## **TUTORA**

**EC. YADIRA MARIELA ARTEAGA ESTRELLA**

**Milagro, mayo de 2011**

**ECUADOR**



## **ACEPTACIÓN DEL (A) TUTOR(A)**

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto del grado presentado por las Srtas. Jadira Johanna Bravo Alvarado y Tania Adela Sornoza Serrano, para optar al título de Ingeniera Comercial mención Recursos Humanos y que acepto tutoriar la estudiante, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, a los 23 días del mes de septiembre de 2010

---

**Ec. Yadira Mariela Arteaga Estrella**

**TUTORA**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El autor de la investigación declara ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo es de nuestra propia autoría, no contiene escrito por otra persona, salvo el que esta referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 25 días del mes de mayo de 2011

**Srta. Jadira Johana Bravo Alvarado**  
**C.I. # 092500658-7**

**Srta. Tania Adela Sornoza Serrano**  
**C. I. # 092019788-6**

## **CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA**

El TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial mención Recursos Humanos, otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTIFICA	(    )
DEFENSA ORAL	(    )
TOTAL	(    )
EQUIVALENTE	(    )

---

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

**PROFESOR DELEGADO**

**PROFESOR SECRETARIO**

---

## **DEDICATORIA**

A mis padres: Ing. Manuel Sornoza Paredes y Lic. Susana Serrano de Sornoza, que no solamente me dieron la vida, sino que con ternura, abnegación y cariño me enseñaron a amarla y dignificarla.

A mis hermanos, abuelitos, mis 2 amores: **Mis sobrinos** Fiorella y Emanuel; y no puedo dejar a un lado a otras personas que han significado mucho en mi vida y en esta carrera universitaria como son mis amigas y sobre todo para alguien muy especial y significativo en mi vida.

Les dedico esta Tesis que al ser mía también es de ellos.

**ADELA SORNOZA**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo investigativo que representa la culminación de mi carrera universitaria quiero dedicárselos; a Dios por su infinito amor hacia mí, a mis padres que de forma sacrificada supieron apoyarme y encaminarme por el sendero del bien, a mis hermanos por su apoyo permanente, a todos mis profesores quienes me enseñaron los conocimientos que ahora pongo en consideración en este proyecto, y a todos quienes de una u otra forma supieron apoyarme para no desmayar en mi estudios Universitarios para un futuro mejor, y que siempre pondré al servicio del bien, la comunidad y la justicia.

**JADIRA BRAVO**

## **AGRADECIMIENTO**

Al culminar otra de mis metas más anheladas, como es este trabajo investigativo quiero dar mis más sinceros agradecimientos:

**A DIOS** por haber sido nuestro guía en esta ardua tarea, pero muy importante para mi vida **A MIS PADRES**, por haberme dado el más hermoso legado: **LA EDUCACIÓN**.

A todos mis profesores que con sus enseñanzas me han permitido culminar una etapa más de mi vida, en especial al Dr. Javier Chacón por sus conocimientos y apoyo brindado en la culminación de esta tesis, a la Eco. Yadira Arteaga por su asesoría en nuestro trabajo. Al Ing. Héctor Serrano Mantilla por sus enriquecedores conocimientos.

A mi mejor amiga Jadira con quien pude realizar y llevar a efecto esta tesis, por su apoyo incondicional para poder culminarlo y trabajarlo en conjunto.

**ADELA SORNOZA**



## **AGRADECIMIENTO**

Al culminar el trabajo investigativo, doy gracias primeramente a Dios por haberme guiado en esta dura tarea pero a la vez enriquecedora en mi vida, también quiero expresar mi gratitud a quienes hicieron posible la culminación de este proyecto, el Dr. Javier Chacón por sus conocimientos brindados, al Ing. Héctor Serrano por sus enriquecedoras y acertadas enseñanzas a lo largo de mi carrera, a la Eco. Yadira Arteaga por su asesoría permanente en nuestro trabajo, a mis padres por su apoyo moral y económico, a mis hermanos por su fe puesta en mi, a todos mis amigos por su apoyo y finalmente mi agradecimiento a la Universidad Estatal de Milagro que en su conjunto han hecho posible la culminación de mi carrera.

**JADIRA BRAVO**

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Doctor

Rómulo Minchala Murillo

**Rector de la Universidad Estatal de Milagro**

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedemos a hacer la entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de nuestro título de Tercer Nivel, cuyo tema fue Análisis para mejorar la productividad del Talento Humano en el Departamento de Relaciones Industriales de la CNEL Milagro y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 25 de mayo de 2011

**Srta. Jadira Johana Bravo Alvarado**

**C.I. # 092500658-7**

**Srta. Tania Adela Sornoza Serrano**

**C. I. # 092019788-6**

## INDICE GENERAL

### CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

<b>1.1</b>	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
1.1.1	Problematización.....	1
1.1.2	Delimitación de Problema.....	4
1.1.3	Formulación del Problema.....	4
1.1.4	Determinación del Tema.....	4
1.1.5	Sistematización del Problema.....	5
<b>1.2</b>	<b>OBJETIVOS</b>	
1.2.1	Objetivo General.....	5
1.2.2	Objetivos Específicos.....	5
<b>1.3</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>	6

### CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

<b>2.1</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b>	
2.1.1	Antecedentes Históricos.....	8
2.1.2	Antecedentes Referenciales.....	11
2.1.3	Fundamentación.....	13
<b>2.2</b>	<b>MARCO LEGAL</b>	49
<b>2.3</b>	<b>MARCO CONCEPTUAL</b>	50
<b>2.4</b>	<b>HIPOTESIS Y VARIABLES</b>	
2.4.1	Hipótesis General.....	54
2.4.2	Hipótesis Particulares.....	54
2.4.3	Declaración de Variables.....	54
2.4.4	Operacionalización de las Variables.....	55

### CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

<b>3.1</b>	<b>TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b>	56
<b>3.2</b>	<b>LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA</b>	
3.2.1	Característica y Delimitación de la población.....	57
3.2.2	Tamaño de la muestra.....	57
<b>3.3</b>	<b>LOS MÉTODOS Y TÉCNICAS</b>	
3.3.1	Métodos Teóricos.....	58
3.3.2	Métodos Empíricos.....	58
3.3.3	Técnicas e Instrumentos.....	59

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

<b>4.1</b>	<b>INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>60</b>
	Conclusiones.....	72
	Recomendaciones.....	73
<b>4.2</b>	<b>VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS</b>	<b>74</b>

## **CAPÍTULO V: PROPUESTA**

<b>5.1</b>	<b>TEMA</b>	<b>75</b>
<b>5.2</b>	<b>FUNDAMENTACIÓN</b>	<b>76</b>
<b>5.3</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>81</b>
<b>5.4</b>	<b>OBJETIVOS</b>	
	5.4.1 Objetivo General de la propuesta.....	82
	5.4.2 Objetivos Específicos de la propuesta.....	82
<b>5.5</b>	<b>UBICACIÓN</b>	<b>83</b>
<b>5.6</b>	<b>FACTIBILIDAD</b>	<b>84</b>
<b>5.7</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA</b>	<b>84</b>
	5.7.1 Actividades.....	94
	5.7.2 Impacto.....	95
	5.7.3 Cronograma.....	96

	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>99</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>100</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA Y LINGÜOGRAFÍA</b>	<b>101</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>103</b>

## INDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1</b>	
Personas ¿Recursos o socios de la Organización?.....	20
<b>Cuadro 2</b>	
Modelo de Diagnóstico de Recursos Humanos.....	22
<b>Cuadro 3</b>	
Diferencia entre el modelo de diseño de cargos clásicos y humanística.....	32
<b>Cuadro 4</b>	
Modelo de Diseño y Perfil del Cargo.....	33
<b>Cuadro 5</b>	
Criterios de Evaluación de Desempeño.....	39
<b>Cuadro 6</b>	
Por investigación de campo.....	40
<b>Cuadro 7</b>	
Escala gráfica de Evaluación de Desempeño.....	41
<b>Cuadro 8</b>	
Proceso de capacitación y desarrollo.....	44
<b>Cuadro 9</b>	
Pregunta 1.....	60
<b>Cuadro 10</b>	
Pregunta 2.....	61
<b>Cuadro 11 y 12</b>	
Pregunta 3.....	62
Especificación de área de capacitación.....	63
<b>Cuadro 13</b>	
Pregunta 4.....	64
<b>Cuadro 14</b>	
Pregunta 5.....	65
<b>Cuadro 15 y 16</b>	
Pregunta 6.....	66

En qué especialización.....	67
<b>Cuadro 17</b>	
Pregunta 7.....	68
<b>Cuadro 18 y 19</b>	
Pregunta 8.....	69
Especifique cargo a ocupar.....	70
<b>Cuadro 20</b>	
Pregunta 9.....	71

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> CNEL Ecuador y Electricidad.....	11
<b>Figura 2</b> Ser productivo y Talento Humano.....	12
<b>Figura 3</b> Nivel de Educación.....	60
<b>Figura 4</b> Tipo de especialidad.....	61
<b>Figura 5</b> Capacitación durante el último año.....	62
<b>Figura 6</b> Tipo de capacitación.....	63
<b>Figura 7</b> Nivel de satisfacción.....	64
<b>Figura 8</b> Capacitaciones con más frecuencias.....	65
<b>Figura 9</b> Actualmente están estudiando.....	66
<b>Figura 10</b> Clase de estudio.....	67
<b>Figura 11</b> Tipo de capacitación que le gustaría recibir.....	68
<b>Figura 12</b> Deseos de ascender.....	69
<b>Figura 13</b> Tipo de puesto a ocupar.....	70

<b>Figura 14</b>	
Lugar para capacitarse.....	71
<b>Figura 15</b>	
Corporación Nacional de Electricidad CNEC.....	83



## **RESUMEN**

El presente informe de investigación trata sobre el tema: Análisis para mejorar la productividad del Talento Humano en el Departamento de Relaciones Industriales de la Corporación Nacional de Electricidad Milagro. En la investigación se muestra el valor que se le da al recurso humano, y como esta es vital para el buen manejo de los procesos y la excelente calidad de los servicios que presten. Cuando nos referimos a empresas públicas es sinónimo de mala calidad en sus servicios y pésima atención, pero estos inconvenientes con el pasar de los años han venido sufriendo una transformación positiva en dichas entidades; se han visto cambios en procesos, implementación de nuevos sistemas, mejoramiento en su infraestructura, pero aún falta ver lo más importante que es la transformación de su talento humano en dichas instituciones públicas. En el proceso investigativo se revisó la bibliografía pertinente para tener un sustento científico capítulo II que nos permita ser más certeros al momento de establecer una solución a dicho problema. En tanto que en el capítulo III se habla sobre la modalidad, tipo y modelo de investigación que conectan con las técnicas de recolección de datos, encuestas aplicadas a los empleados, con la finalidad de identificar las necesidades y de un punto de vista más seguro plantear el plan de propuesta. El resultado de la aplicación de las encuestas dio como resultado la necesidad de plantear un plan de capacitación, de acuerdo con los objetivos y necesidades de cada departamento y que estas sean aplicadas periódicamente para todas las áreas de la empresa. Por lo expuesto se propone en el capítulo V un modelo del Plan de Capacitación, para mejorar la productividad dentro de la empresa a mas que los programas de capacitación contribuye, a desarrollar el nivel personal y profesional del personal operativo, administrativo y ejecutivo. Con este antecedente se recomienda a los lectores del presente trabajo tomar en cuenta las conclusiones y recomendaciones, así como la propuesta.

## **ABSTRACT**

This research report deals with the question: Analysis to improve the productivity of human talent in the Department of Industrial Relations of the National Power Corporation Miracle. The research shows the value given to human resource, and as this is vital for the proper management of processes and excellent quality of services rendered. When we refer to public companies, is synonymous with poor quality service and bad attention, but these drawbacks with the passing of the years have been undergoing a positive transformation in these institutions: they have seen changes in processes, implementation of new systems, improving in its infrastructure, but there is still more important view is the transformation of human talent in these public institutions. In the research process was reviewed relevant literature to have a scientific support Chapter II allows us to be more accurate at the time of establishing a solution to this problem. As in Chapter III discusses the form, type and model of connecting research with the techniques of data collection, surveys of employees, in order to identify needs and an insurance point of view raise proposed plan. The result of the application of these surveys resulted in the need to establish a training plan in accordance with the objectives and needs of each department and these are applied regularly to all areas of the company. It is stated in Chapter V proposes a model of the Training Plan, to improve productivity within the company to more than training programs help to develop personal and professional level of operational staff, administrative and executive. With this background it is recommended to readers of this paper take into account the conclusions and recommendations and the proposal.

## INTRODUCCIÓN

Las Entidades Gubernamentales que prestan diferentes servicios a los ciudadanos de nuestro país, y que lo han realizado de forma ineficiente tanto en su estructura física, técnica y organizacional. En su mayoría han causado malestar a quienes se benefician de sus servicios.

Por otra parte las Instituciones Públicas deben brindar servicios eficientes, oportunos; cumpliendo para ello con los procesos de las diferentes áreas que atienden en el día a día al usuario, enfrentándose así a los cambios que exige el entorno político.

Es importante emprender los cambios y ser parte de ellos, por esta razón, se debe también realizar un **ANÁLISIS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL TALENTO HUMANO EN EL DEPARAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES DE LA CNEL MILAGRO"**. De esta manera se mejorarían los índices de eficiencia que inducen al desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada a la satisfacción del cliente y la comunidad milagreña.

Nuestro objetivo es recomendar que se trabaje por el desarrollo profesional del Talento Humano. Consideramos que la Gestión del Conocimiento abre las puertas a las organizaciones del siglo XXI al romper con paradigmas establecidos acerca de la utilización de los recursos humanos.

Brindar a la organización los elementos conceptuales, metodológicos y latitudinales relacionados con la gestión de los procesos de formación, mantenimiento y comportamiento humano.

La investigación cuenta con un enfoque práctico porque realizara una muestra dentro del departamento de Relaciones Industriales y así poder determinar los medios que se necesitan dentro del análisis para fortalecer las competencias del personal de la CNEL en Milagro, e incrementar la productividad de la Regional.

Por lo general, dentro de toda investigación concerniente al Talento Humano, decidimos reemplazar de alguna u otra forma el Recurso Humano existente. Por medio de este estudio se requiere potenciar a los empleados a través de la capacitación y sus competencias.

Utilizaremos como metodología el **INSOURCING** no es más que el uso consciente y planificado del recurso interno que poseen las organizaciones y el cual se cultiva e incrementa justamente en la captación de ese talento que el mercado ofrece y que gracias a una correcta labor de selección la empresa consigue contratar.

## **CAPITULO I**

### **EI PROBLEMA**

#### **1.1 Planteamiento del Problema**

##### **1.1.1 Problematización : Origen y Descripción**

La importancia de las Organizaciones del siglo XXI radica en que los miembros de una empresa cuenten con un marco estable y comprensible en la cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas propuestas.

Durante los últimos años, las empresas se han focalizado en mejorar sus procesos y su calidad. Sin embargo para alcanzar el “Éxito Empresarial” deberán concentrar sus esfuerzos en el **TALENTO HUMANO** y en el desempeño que este tenga dentro de la organización; ya que de ellos dependerá el buen manejo de los procesos y la excelente calidad de los servicios que presten.

La Corporación Nacional de Electricidad de la ciudad de Milagro (CNEL), ha venido arrastrando problemas con su recurso humano por no contar con un personal altamente capacitado para el desarrollo adecuado de los procesos de la Empresa, surgiendo por ello muchos inconvenientes dentro de la misma y el producto final son usuarios insatisfechos con el servicio.

Pero esto se debe a que la Empresa ha venido sufriendo numerosos cambios en la Administración de la misma, ya que ha estado al mando de diversos funcionarios que a su vez no se han preocupado por capacitar y mejorar el talento humano interno de la Institución; siendo este uno de los factores principales de éxito para la Corporación, generando un estancamiento en sus procesos y a su vez el no poder brindarle a la comunidad Milagreña un servicio con eficiencia y eficacia.

La CNEL (Milagro) hoy está mejorando sus equipos de distribución de energía para lograr una mayor eficiencia, calidad y continuidad en la entrega del servicio eléctrico al domiciliario, así como, aumentar la oferta de energía para clientes industriales. Mejorando continuamente el servicio, invirtiendo más en su recurso interno en pos de las metas de la Corporación.

La Corporación Nacional de Eléctrica de Milagro, tiene la necesidad de que sus colaboradores desarrollen al 100% sus habilidades y que siempre estén actualizando sus conocimientos, por medio de programas de capacitación o entrenamiento en todas las áreas dentro de la empresa, ya sean estas por procesos nuevos dentro de la matriz u otros requerimientos.

Entre las causas que ocasionan la baja productividad del empleado dentro de la empresa, tenemos los siguientes:

- Posibles falencias en el diseño y perfil del puesto, que estas no estén alineados correctamente con lo que requiere el cargo, o que la persona que está desempeñando esa función no sea la indicada.
- Los modelos de evaluaciones de desempeño no estén actualizados con las nuevas competencias que exige el mercado, con referente a su recurso humano, y que estos a su vez no son aplicados de una forma periódica a su personal.
- Falta de capacitación al personal, esto hace que el capital humano de la empresa se estanque en sus funciones y no se permita así desarrollar sus habilidades.

Tomando en cuenta la problemática que se presentan en la empresa y que estas a su vez influyen en la productividad del empleado, se deberá encontrar posibles soluciones; caso contrario, las consecuencias que se darán en un futuro serán las siguientes:

- Frecuentes permisos para evadir responsabilidades en sus funciones laborales, por no encontrarse capacitado para desempeñar correctamente su trabajo.
- Deficiencia en el rendimiento del personal, por ende baja productividad del mismo dentro de la empresa.
- Baja motivación laboral.

Determinamos de manera puntual que se requiere de planes de capacitaciones para los empleados de la CNEL; puntualizando las necesidades de cada área, para con ello dar un aporte al crecimiento profesional y mejoras en su rendimiento laboral.

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

<b>País</b>	:	Ecuador
<b>Región</b>	:	Costa
<b>Provincia</b>	:	Guayas
<b>Ciudad</b>	:	Milagro
<b>Sector Empresarial</b>	:	Servicios; Sector Eléctrico CNEL (Milagro)

El Plan Investigativo será basado en años atrás (2002-2009), con metodologías para mejorar el resultado de nuestro estudio.

La investigación que se llevará a cabo está delimitada hacia los empleados del Departamento de Relaciones Industriales de la CNEL (Milagro).

### **1.1.3 Formulación del Problema**

¿De qué forma afecta a la Corporación la falta de capacitaciones adecuadas al personal del Departamento de Relaciones Industriales?

### **1.1.4 Determinación del Tema**

“Análisis para mejorar la productividad del Talento Humano en el Departamento de Relaciones Industriales de la CNEL Milagro.”



### **1.1.5 Sistematización del Problema**

¿De qué modo afecta al departamento de Relaciones Industriales el mal diseño del perfil del puesto?

¿Que se podría hacer para mejorar los programas de capacitaciones de la CNEL Milagro?

¿Qué incidencia tienen la falta de aplicaciones de evaluaciones de desempeño para el personal de la corporación?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Determinar las estrategias necesarias que sirvan para mejorar el desempeño del Talento Humano y como estas inciden de manera positiva a incrementar la productividad de la CNEL Milagro.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un estudio previo del Diseño del Perfil del Puesto del Departamento de Relaciones Industriales y su alcance a seguir.
- Aplicar programas de Capacitación mejorando la productividad del Talento Humano con eficiencia y efectividad contribuyendo al desarrollo de la Corporación y del país.

### **1.3 Justificación**

La selección del tema que constituye el título del presente trabajo, obedece a un detenido análisis de nuestro nivel de instrucción académico adquirido y de las características de nuestro entorno laboral.

En la actualidad se está dando un giro positivo dentro de las Entidades Pública del sector eléctrico, puesto que existe una mayor inversión del estado hacia estas empresas, en la cual se están desarrollando nuevos proyectos y se está adoptando tecnología de punta, mejorando sus procesos, preocupándose en brindar un excelente servicio a la comunidad, ubicando servicios de atención al cliente para una mejor satisfacción del usuario.

Es por ello la prioridad de cambio que con lleva al mejoramiento continuo de la distribución de energía logrando competitividad en el mercado y ser unas de las mejores empresas en brindar un servicio optimo y de calidad con referencias a otras entidades que brindan el mismo servicio gracias a su Talento Humano. Por medio de nuestro aporte (Plan de Investigación) queremos ayudar a re potenciar sus habilidades y con ello lograr tener un mejor desenvolvimiento y adelanto en sus procesos, que conlleven al éxito de toda la Corporación.

Estas organizaciones están adoptando nuevos enfoques de cómo mejorar el desempeño del personal y como este puede influir de una manera positiva al logro de metas, generando en los empleados el desarrollo de nuevas habilidades e incrementando sus conocimientos por medio de capacitaciones, que favorecen el desenvolvimiento de las personas con líneas consistentes que benefician a todo el entorno organizacional.

La presente investigación busca, la aplicación de diferentes teorías, estrategias a través de conceptos fundamentales como: Evaluación de Desempeño, Capacitación Laboral, Análisis y Diseños de Puesto, Administración de Recurso Humanos, encontrando así explicaciones a problemas internos como, (fallas en el diseño de puestos, falta de capacitación al personal y de evaluaciones de desempeño, etc.) que afectan de una manera directa al desarrollo profesional y a la productividad de la Empresa.

Entre las bondades que trae consigo el mejoramiento de nivel de desempeño del recurso humano se resume las siguientes:

- El incremento de la Productividad en la Corporación.
- Darles la oportunidad de desarrollar profesionalmente a través de la aplicación de programas de capacitación; lo cual servirá como parte Motivacional a los colaboradores de las empresas.
- Mejoramiento en la Atención al Cliente, y mantener un nivel de satisfacción del mismo.
- Optimización de los procesos dentro de la empresa.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con el Recurso Humano disponible.
- Contribuir al éxito de la Corporación.

Estos son algunos de los resultados más relevantes que se obtendría al poner en práctica las estrategias en el tema a desarrollar, que al final servirá de mucha utilidad al progreso positivo de las organizaciones.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

A inicio del presente siglo, Milagro contó con el funcionamiento del Ingenio Valdez que poseía una planta de energía eléctrica, algunos historiadores señalan que Milagro fue la primera ciudad del Ecuador en contar con este servicio.

En 1943 el Municipio de Milagro planifica y financia la adquisición de una planta eléctrica, que entra en funcionamiento en 1948 con dos motores que producen 300 Kw., a un costo de 1`200.000 sucres, los trabajos fueron dirigidos por el Ing. Alfredo Incapié.

El 1 de mayo de este año se inaugura la Empresa Eléctrica Municipal Milagro, ubicada en la Avda. 17 de Septiembre, entre Ambato y Esmeraldas (en ese entonces matriz de la EEMCA).

El 30 de enero de 1970, se constituye mediante escritura pública la Empresa Eléctrica Milagro Compañía Anónima y el 30 de julio del mismo año se realiza la primera Junta General de Accionistas que encargó las funciones de representante

legal al Ing. Víctor Salgado Vera y como Presidente del Directorio a Aníbal Velasco.

Desde junio del 2001 la EEMCA dejó de generar su propia energía, adquiriéndola toda al mercado mayorista hasta la presente fecha.

La EEMCA hasta el 15 de enero del 2009 contaba con 264 trabajadores y empleados, en 2010 mantiene 9 agencias de recaudación y su área de concesión abarca 5 Provincias. Se han modernizado las oficinas administrativas y agencias, automatizando la mayoría de los servicios y se ha dotado de suficientes vehículos para el mantenimiento y reparación de líneas de transmisión, así como la instalación de nuevos servicios con su respectiva acometida.

Desde el 16 de enero del 2009 somos parte de la **CNEL Corporación Nacional de Electricidad S.A.**, que actualmente tiene como Gerente General al Ing. Bernardo Henríquez Escala; y al Ing. Wadit Daher Nader, Gerente Regional.

CNEL Milagro en la actualidad cuenta con 264 trabajadores, quienes a diario laboran con gran ahínco para llevar la alegría de la electricidad a los hogares, industrias, universidades, escuelas, hospitales, entre otras instituciones públicas, privadas y de beneficio social; generando así bienestar colectivo y desarrollo a la Región Agrícola más productiva del país.

La Corporación Nacional de Electricidad de la ciudad de Milagro (CNEL), en épocas anteriores no contaba con el personal capacitado para el desarrollo adecuado de los procesos de la Empresa, por ende surgían muchos inconvenientes dentro de la misma y el producto final eran usuarios insatisfechos con el servicio.

Pero esto se debe a que la Empresa ha venido sufriendo numerosos cambios en la Administración de la misma, ya que ha estado al mando de diversos funcionarios que a su vez no se han preocupado por capacitar y mejorar el talento humano de la Institución; siendo este uno de los factores principales de éxito para la Corporación, dando como resultando un estancamiento en sus procesos y a su vez

el no poder brindarle a la comunidad Milagreña un servicio con eficiencia y eficacia.

A partir del año 2006, período en el cual asumió el mando de la Administración de la Regional Milagro el Ing. Wadit Daher Nader, la Empresa ha estado en continuos progresos en todo lo relacionado a:

- Mejora en sus procesos.
- Mejora en la logística de la Empresa.
- Implementación de Publicidad para un mejor conocimiento del servicio brindado a la comunidad, y perfeccionando en todo lo relacionado al desarrollo del talento humano que posee la empresa.

La Corporación se ha interesado por la contratación de personal con mejores competencias, para que de esta manera pueda desempeñar mejor sus funciones; es por eso que una de sus prioridades con el talento interno de la Organización es que ellos estén siempre en constantes capacitaciones, desarrollando mejor sus habilidades para que las mismas sean aprovechadas por la Empresa y lograr así unas de las metas más importantes que tiene la Corporación que es la satisfacción del usuario.

## 2.1.2 Antecedentes Referencial

Empresa Eléctrica "Quito" S.A.



Figura 1: CNEL Ecuador y electricidad-[www.ecuadorpordentro.net](http://www.ecuadorpordentro.net)

La Empresa Eléctrica "Quito" S.A., consciente de su responsabilidad y la voluntad de aportar al desarrollo de Quito y su región, al Plan Bicentenario del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, a la **satisfacción de sus clientes** y al **crecimiento de sus trabajadores**, durante el año 2007 desarrolló una serie de acciones orientadas alcanzar los objetivos rectores del Plan Estratégico, los que a su vez determinaron el logro de su misión y visión, de entre las que me permito poner a su consideración:

Se considera un avance importante en la gestión institucional haber logrado un nivel de pérdidas de energía del 10,5%, valor que está por debajo del 12% que fija el CONELEC como aceptable; resultado que es consecuencia de un trabajo responsable de la Empresa y su Unidad especializada.

Con el fin de garantizar el abastecimiento de energía a los 732 244 clientes ubicados a lo largo de los 15 000 Km<sup>2</sup> del área de concesión, y lograr un equilibrio financiero, se adquirió, mediante contratos a plazo, energía en un monto de 3 097.5 GWh, equivalente al 91.7%; 267.6 GWh (7.9%) en el mercado ocasional y

14 GWh (0.40%) a los autoprodutores, a un precio medio total de US\$ 5.91/KWh (ver anexo N° 1)

Debemos destacar, como hecho histórico, la distribución de utilidades del año 2006, mediante la emisión de certificados a favor de todos los accionistas:

Fondo de Solidaridad, Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Gobierno Provincial de Pichincha, Gobierno Provincial del Napo, Industriales y Comerciantes, por un monto total de 6 110 531 dólares.

Una vez que el Plan Estratégico está vigente, ante la necesidad de medir la gestión trascendental, se ha diseñado el “Balanced Score Card” (BSC), y estructurado un plan de capacitación para los empleados con el fin de mejorar en los procesos y que estos a su vez permitan generar valor para la Empresa, a través de la ejecución de las estrategias para alcanzar su misión y visión, con base en los objetivos planteados.

Con el propósito de cumplir con los objetivos corporativos de disponer de un **recurso humano capacitado**, comprendido y motivado, y mejorar su nivel de satisfacción, se dio **énfasis a la capacitación**, mejora de las condiciones del ambiente de trabajo, evaluación de procesos de seguridad industrial a través de un control de riesgos, evaluación de procesos de bienestar social, programas de salud preventiva, etcétera.



Figura 2: Ser productivos y Talento humano- [www.centrodeatencionpsicologia.com](http://www.centrodeatencionpsicologia.com)



En este contexto, se debe destacar las mejoras en los sistemas remunerativos del personal, introduciendo reformas al Reglamento de Escalafón, definición de una nueva estructura remunerativa para funcionarios, redimensionamiento del tamaño del recurso humano, considerando la incorporación de 433 trabajadores ex intermediados como personal de planta y la preparación de perfiles de competencia para todos los puestos que conforman la estructura organizacional de la Empresa.

Después de alrededor de tres años de un exigente esfuerzo de directivos, funcionarios, técnicos y trabajadores de la Empresa, se obtuvo la Certificación Internacional ISO 9001:2000, siendo la primera empresa de distribución eléctrica del Ecuador que alcanzó esta certificación, adjudicada en marzo de 2007.

El objetivo de este Sistema, no solo es obtener una certificación, sino generar una estructura de procesos y mejorar la eficiencia empresarial en función de la **satisfacción de los clientes tanto Interno como externo** a través de una mejora continua, lo cual redundará en una mejora en la eficiencia empresarial.

### **2.1.3 Fundamentación**

#### **METODOLOGÍA DEL INSOURCING**

##### **Dar valor del recurso interno**

La búsqueda de talento es una actividad constante e incluso infinita, esta no puede detenerse frente a un mundo tan cambiante y exigente como el que hoy domina los escenarios laborales. Esa constante búsqueda pretende captar a quienes ofrecerán a las organizaciones ideas frescas e innovadoras, ya sea basadas en su conocimiento o en la experiencia que hayan acumulado en cada especialidad con el paso de los años.

A veces la búsqueda se realiza para contratos de corta duración; un trabajo en particular puede requerir un mínimo de tiempo si se cuenta con la ayuda de un asesor o un experto para llevarlo a cabo. Cuando se contrata por poco tiempo no pasa desapercibido, es común observar con admiración la presencia de terceros caminar por los pasillos y ocupar espacios dentro de la empresa, pues suele dárseles una atención diferente a la que recibe el común: son escuchados con atención, respeto e interés, sus ideas y propuestas son operacional izadas y, por si fuera poco, el pago que reciben por sus servicios supera cualquier cantidad que pueda imaginarse al primer cálculo. Ese fenómeno organizacional, orientado a buscar respuestas con personal externo, no resta continuidad a la búsqueda de talento, pero en oportunidades pareciera contradecir la naturaleza de esa búsqueda.

¿Cuántas veces los consultores, asesores o expertos han llegado a la misma respuesta que los empleados han venido señalado en el pasado? ¿Cuántas veces la solución la ha aportado primero un trabajador y no ha sido considerada? ¿Cuánto dinero ahorraría la empresa si propiciara el uso del **INSOURCING** como herramienta gerencial?

El **INSOURCING** no es más que el uso consciente y planificado del recurso interno que poseen las organizaciones y el cual se cultiva e incrementa justamente en la captación de ese talento que el mercado ofrece y que gracias a una correcta labor de selección la empresa consigue contratar. Pero es tan común buscar afuera lo que se tiene adentro que al momento de requerir la ayuda de un experto se obvian los recursos con los que la empresa cuenta, a mas de generar más costos contratando personal de afuera habiendo la manera de capacitar al de adentro para que realice el mismo trabajo, eso es valorar al personal interno de una empresa.

En la mayoría de los casos quienes realizan el trabajo conocen la respuesta a los problemas de su área e incluso más allá de ésta, pues están presentes en el día a día de la operación y en contacto directo con los proveedores y clientes; y como es lógico suponer también están a la espera de una oportunidad para que sus ideas u opiniones sean consideradas, ya que no resulta del todo efectiva la pro actividad si

no se le otorga el valor que ella posee o si, al manifestarse, es cuestionada debido, a la posición o circunstancias que rodean al empleado.

Es intuitivo y natural, después de una aseveración como la anterior, recordar que las empresas recurren con frecuencia al trabajo en equipo y que en el pasado cercano y aún hoy se habla de los círculos de calidad y la conformación de entidades interdisciplinarias para afrontar las dificultades o retos presentes en las empresas. No obstante, si bien es cierto que no es nada nuevo la creación de equipos interdisciplinarios para discutir y afrontar los problemas que presenta una unidad en particular, no es menos cierto que incluso en esos casos quedan por fuera los responsables directos del proceso o, peor aún, quienes poseen las soluciones efectivas al respecto, lo cual ocurre a causa de la etiqueta que se le adjudica a cada empleado dependiendo de la labor que realiza. Crear tales equipos no significa que la empresa ha entendido la importancia del recurso interno, ni siquiera que tiene conciencia de ello, pues podría ser tan solo la repetición de las practicas exitosas de sus competidores, o simplemente el resultado de lo aprendido en las aulas de clases, e incluso como consecuencia de una recomendación o puesta en práctica de una herramienta heredada o aprendida en un curso gerencial. Ofrecer importancia al recurso humano por convicción va mucho más allá de la aplicación de las herramientas gerenciales, se trata de escuchar realmente a la gente y observar cómo puede estar afectando una decisión de la directiva o la aplicación de una política, el desempeño de sus funciones, la percepción del clima organizacional e incluso la moral de los empleados.

**“Además se necesita una GESTIÓN HUMANA basada en el principio de que el ser humano, bien aprovechado, es el elemento más importante y más rentables en las empresas de hoy. Julio Flores Andrade”<sup>1</sup>**

Recurrir al **INSOURCING** amerita dar valor al talento captado, pues de lo contrario se estaría desestimando su presencia y conocimiento y, a la vez, se estaría haciendo a un lado a quien se ha contratado por el potencial que posee.

Resulta sumamente contradictorio contar con personal egresado en una u otra especialidad y jamás pedir su opinión profesional al respecto y a la vez negarle así ese trato especial al que se hizo referencia al inicio. ¿Qué los hace menos calificados para opinar? ¿Quién conoce mejor la empresa que ellos? ¿Acaso no son ellos también responsables del éxito de la organización? Al parecer esas preguntas están siempre presentes en el común de los empleados, pero en primera persona, involucrándose a sí mismos en lo que la empresa no los considera capaz de intervenir, entonces ¿para qué sirve el talento?. Es una afirmación de la teoría del cambio aquella que reza que las verdaderas transformaciones ocurren de adentro hacia fuera, jamás al contrario, pues bien, lo más lógico es suponer que antes de buscar ayuda externa han de agotarse las que pueden obtenerse en casa, de lo contrario solo se alimentan sentimientos de frustración, rabia y rencor en el personal, el cual tiende a sentirse ignorado y menospreciado cuando ello ocurre.

Evidentemente existen situaciones donde es prácticamente imposible recurrir al **INSOURCING**, de la manera en que aquí se expresa, pero existen varias donde sí lo es y aún así son pocas veces consideradas por quienes planifican estratégicamente en las organizaciones.

Un ejemplo de lo anterior puede encontrarse en el entrenamiento del personal, pocas empresas recurren a sus especialistas para que funjan como instructores al resto de los empleados, por el contrario, gastan considerables sumas de dinero pagando facilitadores externos que poco o nada conocen la realidad de la organización. Para justificar lo anterior usualmente se recurre a la inexperiencia que poseen los conocedores del tema con relación a la didáctica y andragogía propia de quien enseña, pero en tal afirmación se obvia la existencia de cursos para entrenar a entrenadores (train the trainers). Resulta más económico y funcional invertir en educar a la gente para que entrene y capacite a los demás miembros del equipo que cancelar cursos aislados, programados o no, dictados por terceros.

Así mismo puede ocurrir con la creación de logos para una marca, el mejoramiento o nacimiento de un producto, la adición de un servicio, la optimización de un proceso o simplemente la manera en que está dispuesta un área para ahorrar espacio. ¡Cuánto se ahorraría una empresa con solo preguntar a su gente!

### **Conclusión**

El INSOURCING va más allá de la adecuada planificación del cliente interno, este busca darle valor importante al mismo, es decir que la persona sea más proactiva, creativa, productiva en su puesto de trabajo; que sus ideas sean tomadas en cuenta, que sus conocimientos sean actualizados por medio de entrenamiento y que los mismos sean aprovechados por parte de las organizaciones.

## **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Cuando las Organizaciones son exitosas, tienden a crecer. El crecimiento de estas requiere mayor complejidad en los recursos a utilizar para la ejecución de sus operaciones, es por ello que las empresas necesitan que sus colaboradores intensifiquen la aplicación de sus conocimientos, habilidades y destrezas para mantener la competencia del negocio. A mas de que los recursos, se entiende por recursos ha (materiales, financieros y tecnológicos) serán manejados con eficiencia y eficacia por parte del Recurso Humano quienes son los que marcaran la diferencia competitiva que mantiene y promueve el superación Organizacional.

**CHAVENATO, Idalberto: “En vez de invertir directamente en los productos y servicios, se están invirtiendo en la personas que los conocen y saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos y así lograr la satisfacción del cliente”<sup>2</sup>**

A esto se le atribuye a que las personas constituyen el elemento básico del éxito empresarial. En la actualidad se habla del Recurso Humano como un socio Estratégico de la Institución, debido a que no hay tecnología, organización, ni procesos perfectos que puedan llevar a una empresa a desempeñar exitosamente las estrategias sin la voluntad humana.

Es saludable para las empresas mantener su éxito es así que los objetivos organizacionales estén alineados con los objetivos individuales de los empleados, de esta manera obtendremos una mejor comprensión entre el capital humano y las organizaciones y por ende la superación de ambas partes.

---

2. Gestión del Talento Humano. Chavenato, Idalberto. Pág. 4

## Objetivos Organizacionales y Objetivos Individuales

### OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Supervivencia  
Crecimiento Sostenido  
Rentabilidad  
Productividad  
Calidad en los Productos y Servicios  
Participación en el Mercado  
Competitividad  
Imagen en el Mercado

### OBJETIVOS INDIVIDUALES

Mejores Salarios  
Mejores Beneficios  
Estabilidad  
Seguridad en el Trabajo  
Satisfacción en el Trabajo  
Oportunidades de Crecimiento  
Liderazgo Participativo  
Orgullo de la Organización

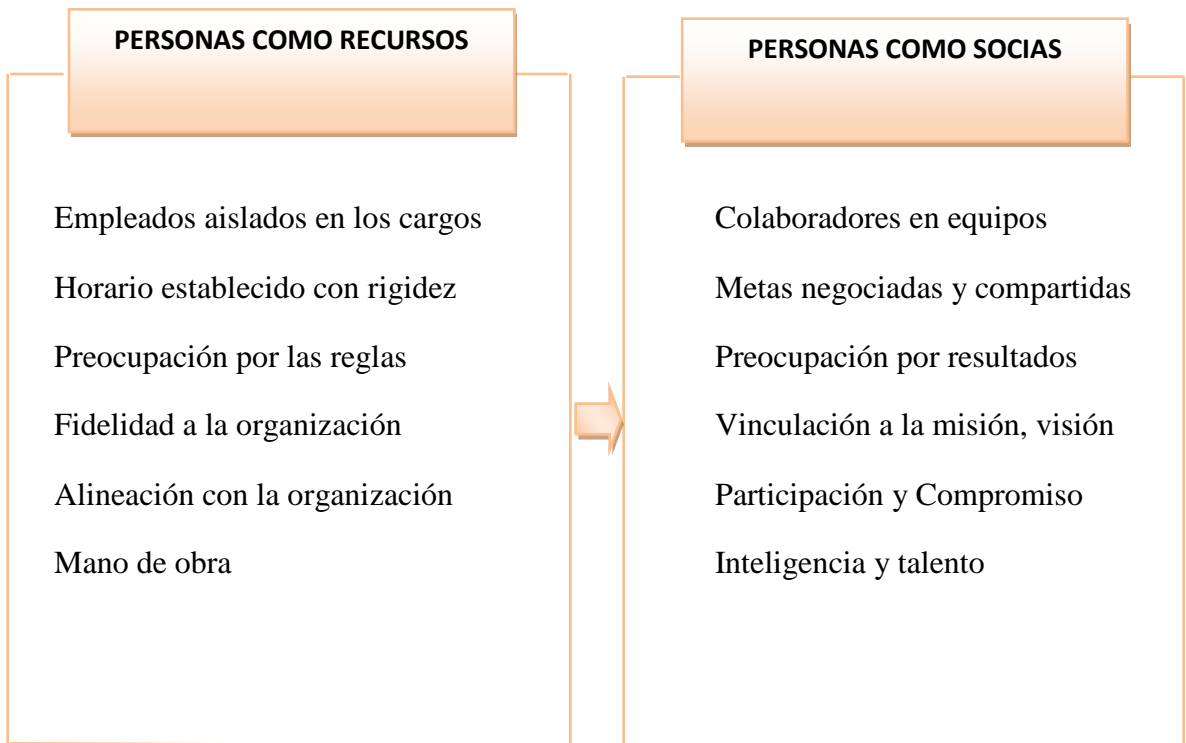
**“Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad. Las dos partes mantienen una relación mutua de dependencia que les permite obtener beneficios recíprocos.”<sup>3</sup>**

En consecuencia, el talento humano es definido como la herramienta principal de una empresa ya que son los que desarrollan el trabajo, generando productividad con la finalidad de satisfacer necesidades y obtener utilidad.

## Las Personas como socias de la Organización

Actualmente las organizaciones se están extendiendo en su visión y actuación estratégica. Todo proceso dentro de una empresa se realiza con la participación agregada de diversos socios. Las personas pueden ser vistas como socias de las organizaciones. Porque las mismas proveen a las empresas de conocimientos, habilidades, capacidades, y sobre todo de inteligencia para saber tomar decisiones oportunas y racionales en determinado momento dándole un significado más relevante al cumplimiento de los objetivos en general. En efecto las personas constituyen el capital intelectual de las empresas, los mismos que tratan a sus miembros como socios colaboradores del negocio y no como simples empleados.

**Cuadro 1:** Personas: ¿Recursos o Socias de la Organización?



Fuente de información: Gestión del Talento Humano, pág. 8



## **Objetivos de la Gestión del Talento Humano**

La gestión del talento humano en las grandes compañías es la función que permite una colaboración eficaz de capital humano. Las mismas que son capaces de aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la forma en cómo sean tratadas, el triunfo está en que se los trate como socios de la Institución y que los objetivos que percibe alcanzar la empresa, los adopte como suyos propios así se obtendría por parte de ellos su lealtad y defenderían a la organización como suya.

Los objetivos de la gestión de personas son varios. A continuación se mencionarán los más relevantes.

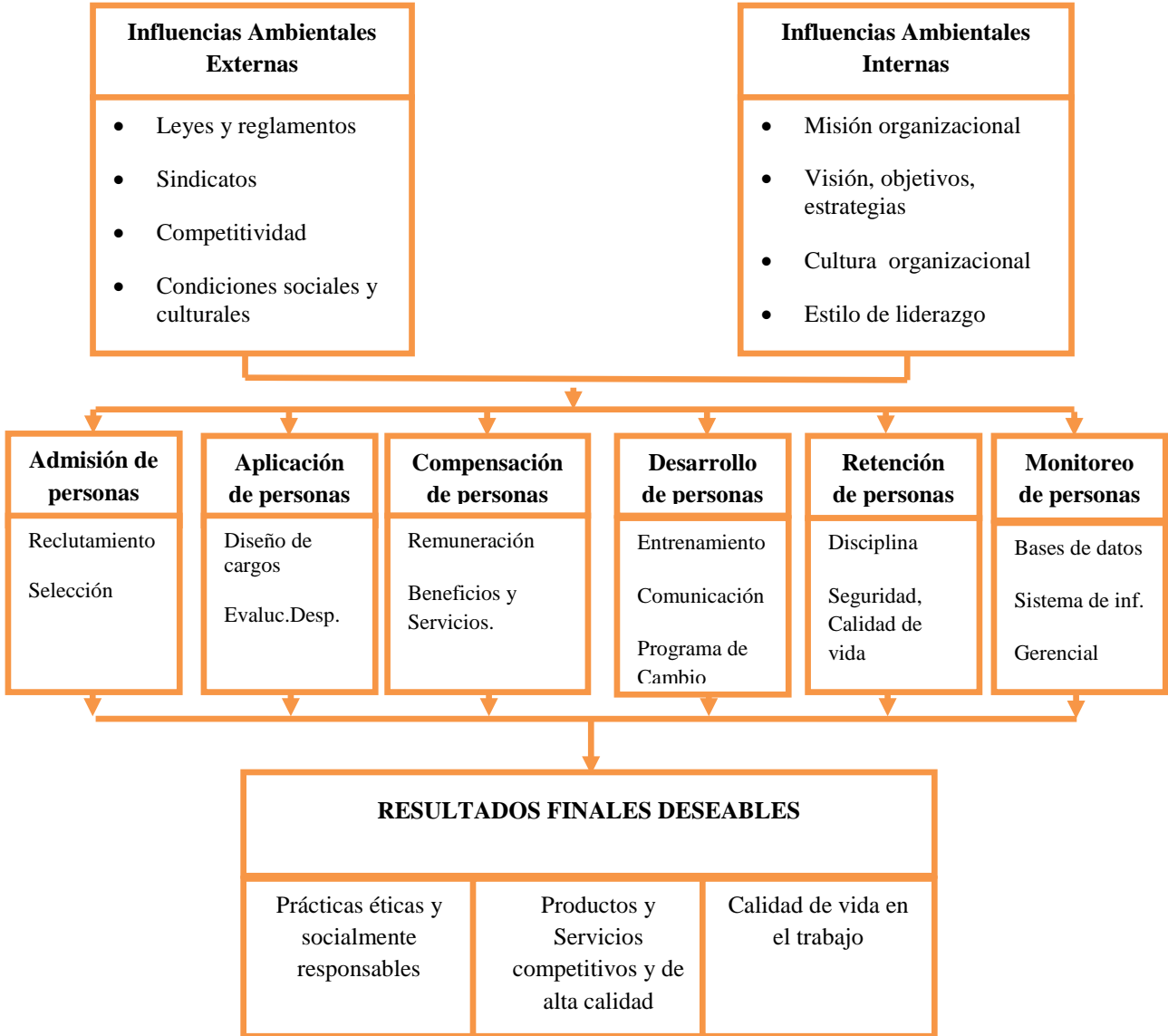
1. Ayudar a la organización a alcanzar su misión
2. Proporcionar competitividad a la organización
3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados
4. Satisfacción de los empleados en el trabajo
5. Administrar el cambio
6. Establecer políticas de éticas

## **Procesos de la Gestión del Talento Humano**

La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como se puede mostrar en el siguiente gráfico; todos estos procesos implica un análisis minucioso, en una empresa continuamente debe tener en cuenta todo lo que pasa en su exterior y las influencias que estas puedan causar a la organización tener en cuenta que las debilidades de otros se pueden convertir en oportunidades para una empresa, tomar en consideración lo que pasa siempre dentro de la misma y detectar a tiempo las falencias y transformarlas en fortalezas, contar continuamente con

cuadros de estrategias que nos permitan estar perennemente en la línea de competitividad y marcar diferencia frente a las demás.

**Cuadro 2: Modelo de diagnóstico de Recurso Humano**



Fuente de Información: Gestión del Talento Humano, Idalberto, Chiavenato, pág. 15

Los seis procesos siguientes están muy relacionados entre sí, de manera que se traduzcan y se influyan mutuamente. Cada proceso tiende a favorecer o lesionar a los demás dependiendo su utilización.

1. *Admisión de personas*: Normalmente es utilizado para incluir nuevas personas en la empresa. Tienden a llamarse suministro de personas, este proceso incluye el reclutamiento y selección de personas.
2. *Aplicación de personas*: Aquí se describe las diversas actividades y funciones que debe cumplir las personas en determinados cargos dentro de la organización, a esto se incluye su desempeño. Este proceso contiene diseño de cargos y evaluaciones de desempeño.
3. *Compensación de las personas*: Procesos utilizados para incentivar a los empleados y compensar sus requerimientos individuales, estas contiene remuneración, beneficios y servicios.
4. *Desarrollo de personas*: Proceso fundamental dentro de una empresa, consiste en capacitar y ampliar su desarrollo profesional y reforzar sus habilidades, este paso cuenta con, programas de capacitación, comunicación y cambio.
5. *Retención de personas*: Utilizado para crear condiciones de trabajo seguras al empleado, para un mejor desenvolvimiento en su trabajo bajos las respectivas seguridades y calidad de vida, higiene y mantenimiento de relaciones sindicales.
6. *Monitoreo de personas*: Controla las actividades para verificar sus resultados; en esta interviene base de datos y sistemas gerenciales.

Todos estos procesos son diseñados previamente con las exigencias que pide nuestro entorno como lo son las influencias externas e internas para poder conseguir mayor compatibilidad entre sí, de esta manera se obtendría los resultados deseables y se conseguiría la competitividad de la organización en el mercado, a más de una satisfacción del empleado por su empresa.

Las etapas citadas en esta figura se cumplen en su mayoría por la CNEL, aunque hay ciertos procesos que se pueden mejorar, en cuanto a la minuciosa y cuidadosa admisión de personal, desarrollo de personas y a la aplicación de personas en el mercado, a más de una satisfacción del empleado por su empresa.

Por otro lado el administrador del talento humano debe ser una persona que promueva y facilite la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad y sobre todo apoyo a la capacitación de su personal en forma permanente.

Permitir la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización de la actividad implica darles información adicional y consultarles sobre cómo deben desarrollarse estas actividades. La clave de la gestión del talento humano reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa. No basta con breves reuniones ni con una transmisión de órdenes de los gestores a los trabajadores. La participación activa de los trabajadores requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos y los gestores de la empresa

El segundo elemento de la GTH implica relacionar los salarios con la productividad de cada trabajador. En vez de pagar un salario homogéneo en función del trabajo a realizar, como ocurre cuando se aplica la negociación colectiva, el salario se establece en función de la productividad de cada uno y de la buena marcha de la empresa. Los trabajadores reciben un pago por obra o rendimiento.

Un campo tan dinámico y competitivo como el del talento humano no se encuentra exento de enfrentarse a una serie de retos o desafíos provenientes del contexto socio-económico donde se desenvuelve. Estos retos, de acuerdo a si se están preparados o no para asumirlos, pueden representar oportunidades o amenazas para el negocio. En tal sentido, un profesional de RRHH debe tener presente esta problemática y ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a estos desafíos, y más aún, estar preparado para enfrentarlos exitosamente.

## **Competencias en la formación y en la gestión de talento Humano**

Fernando Vargas Zúñiga

Desde una simple conceptualización el tema de competencias dentro del talento humano se la puede describir como la capacidad para desempeñar una cadena de tareas en un empleo definido, hasta aquellas más completas que la ubican como la reunión de diferentes tipos de saberes y actitudes, la competencia laboral ha sido quizás uno de los conceptos que mayores debates y análisis que se han dado en la actualidad. Su aplicación en la gestión del talento humano, en aspectos como la formación y el desarrollo, la capacitación laboral pone el término al frente de variadas actividades. Se tiene así la formación por competencias, la selección por competencias, la evaluación de competencias, la compensación por competencias, un sin número de tipos de competencias que al final da como resultado un recurso humano altamente capacitado y con mejores cualidades laborales.

La formación profesional, va orientada a desenvolver procesos de educación y aprendizaje con el propósito de suministrar trabajadores capacitados que puedan atender las demandas empresariales por recursos humanos, se ha encaminado recientemente a la incorporación del enfoque de competencia laboral. Normalmente, la formación basada en competencia laboral se orienta al desarrollo de conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes mediante el proceso instructivo.

### **La Gestión del Talento Humano por competencias**

**“Desarrollar un estilo de GTH que identifique las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y facilite el desarrollo de su gente orientado hacia esas competencias, es aplicar una GTH por competencias”<sup>4</sup>**

---

4. Vargas Fernando. Competencias en la formación y en la gestión de talento Humano. pdf., pág. 18

En la actualidad existen muchos modelos de competencias, todas estas nacen por las diferentes necesidades o requerimientos de la empresa, y así poder cumplir con los lineamientos planteados. Los pasos que generalmente se siguen en el establecimiento del modelo son:

- Considerar los objetivos estratégicos de la empresa.
- Analizar la capacidad de la organización y de sus recursos.
- Realizar un estudio de la viabilidad económico-financiera del modelo.
- Concebir y adoptar los principios y estructura de la GTH.
- Elaborar su modelo de competencias.
- Aplicar los perfiles de competencias en las diferentes etapas de la GTH.

Muchas organizaciones han incorporado a sus modelos de competencias los valores que se espera fortalecer en el desempeño laboral y que, en cierta forma, son un sello distintivo de dicha organización.

Es en estos casos en que se suele recurrir a nombrar las competencias como títulos:

- Trabajo en equipo.
- Análisis y socialización de información.
- Toma de decisiones.
- Desarrollo personal.
- Generación y construcción de ideas.
- Planeamiento y organización de su trabajo.
- Cumplimiento de los plazos.

Los modelos actuales de GTH incluyen una función anticipativa o predictiva, como un flujo en donde existe una entrada y salida.

## **Conclusión**

Las competencias laborales se forman en el eje de la capacitación, reorientando su enfoque hacia el perfeccionamiento de saberes, actitudes, habilidades y conocimientos que afirmen el desempeño exitoso en función de resultados esperados, para responder por la misión institucional y afrontar los retos del cambio, más allá de las exigencias de un cargo específico.

La gestión humana por competencias es una fase elemental dentro de las organizaciones de hoy que desean lograr el éxito mediante su talento humano.

La gestión del talento humano por competencias requiere romper con actuales esquemas del sistema educativo y apegarse a las nuevas necesidades de la educación por competencias, las mismas que ayudaran al progreso del Recurso Humano para un mejor desempeño y desenvolvimiento en sus funciones dentro de una Organización.

## **DISEÑO Y PERFIL DEL PUESTO**

Consiste en un conjunto de trabajos que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos.

En la actualidad, hablar de un puesto o cargo también se ha visto afectado por la globalización y las exigencias del mundo moderno. Con esto pretendemos decir, no son firmes, estáticos ni definitivos; todo lo contrario, están en constante cambio para poder acomodarse a las permanentes transformaciones tecnológicas, económicas, sociales, culturales y legales.

Es una unidad de la empresa, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y trabajos de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los mismos contribuyan al logro de los objetivos en una organización.

Los puestos de trabajo forman la esencia misma de la productividad de una organización. En una empresa pequeña esta necesidad se puede atender mediante un sistema manual, a medida que la organización se hace más compleja, la información se maneja con sistemas computarizados.

Considerando que cada puesto necesita diferentes conocimientos, formas y niveles de habilidad, se necesita una planeación efectiva del talento humano que tome en cuenta estos requerimientos para los puestos. Para esto, los directivos de hoy en día debieran invertir más de su tiempo preparando equipos de trabajo responsables del diseño de puestos claves en la empresa.



**“El diseño de los cargos es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización”.**<sup>5</sup>

Los perfiles de puestos están para identificar las funciones esenciales y el compromiso de cada cargo en las empresas. Y a su vez, permite la mezcla de recursos humanos asegurando, que los propósitos y objetivos de la organización tengan mayor posibilidad de ser cumplidos.

La definición de puestos se fundamenta en conocer los requisitos y cualidades personales exigidos para un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Son algunos de los aspectos que la enunciación del puesto debe brindar para la planeación exitosa del Talento Humano. Por otra esto nos permitirá:

- Desplegar metas de desempeño para cada puesto
- Plantear entrevistas apropiadas para los candidatos a nuevos empleados
- Establecer si un candidato está calificado para realizar las actividades descritas en el puesto
- Examinar y evaluar la estructura de recursos humanos de la organización

Los puestos forman el vínculo entre los sujetos y la organización, para ello los especialistas en personal deben no solo obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea sino también poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos.

---

5. Gestión del Talento Humano. Chavenato, Idalberto. Pág. 167

## **Análisis y diseño de puestos**

El estudio de puestos es conocer todas y cada una de los trabajos que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como las exigencias mínimas para ocupar el mismo, para que sea desempeñado en forma eficaz.

Radica en la obtención, evaluación y clasificación de información sobre los puestos de una empresa. Se debe aclarar que esta función tiene como final el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan. Las principales acciones vinculadas con esta información son:

- Compensar en forma equitativa al personal
- Poner a los empleados en los puestos adecuados
- Establecer niveles realistas de desempeño
- Crear métodos para capacitación y desarrollo
- Identificar aspirantes adecuados a las vacantes
- Planear las necesidades de capacitación del Recurso Humano.
- Respalda condiciones que mejoren el entorno laboral
- Conocer las necesidades reales del personal de una empresa

## **Aplicación de la Información**

**Descripción de puestos.-** Es una explicación escrita de las obligaciones, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto definido.

**Datos básicos.-** Puede contener datos como el código asignado, la fecha, datos de la persona que lo describió, localización (depto., división, turno, etc.), jerarquía, supervisor, características especiales.

- Resumen del puesto.- Es un resumen corto, preciso y objetivo de las diligencias que se deben desempeñar.
- Condiciones del trabajo.- Situaciones físicas, horas de trabajo, riesgos, necesidad de viajes y otras características.

- Aprobaciones.- Debido a que la descripción del puesto interviene en las decisiones sobre el personal, se debe realizar una verificación de datos. La misma la efectúan los supervisores, el gerente del área en que se ubica el puesto y el gerente de personal.

**Especificaciones del puesto.-** Nos da una pauta de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto a diferencia de la descripción que define qué es el puesto. Habitualmente hay que combinar ambos aspectos.

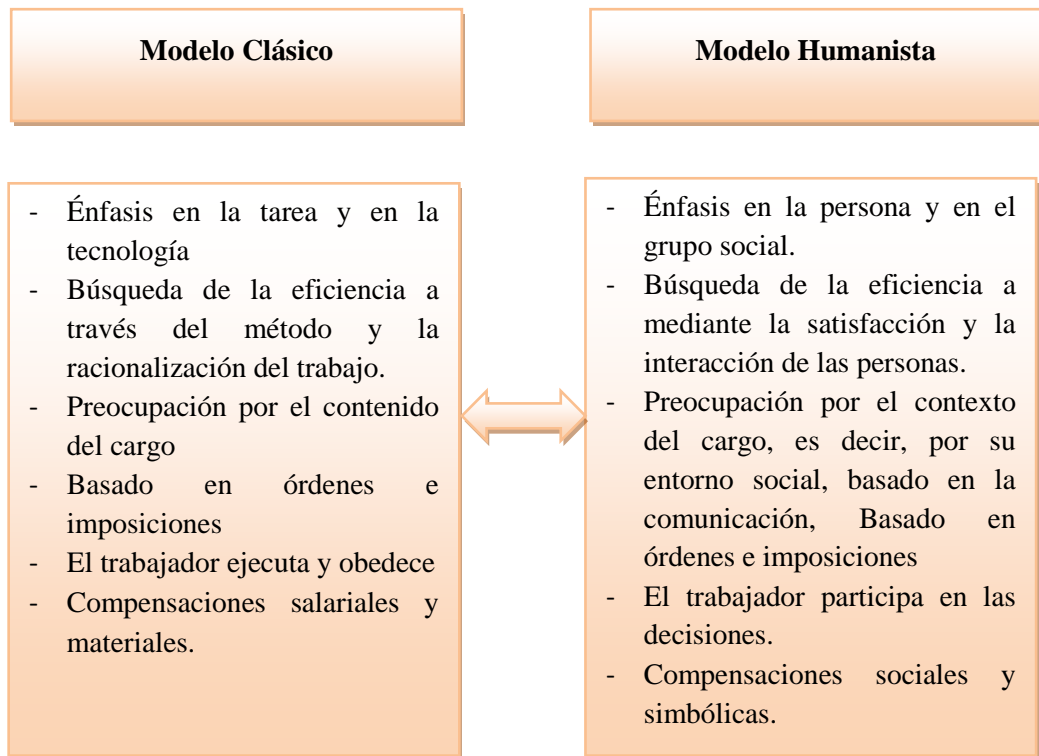
**Niveles de desempeño.-** Su propósito es ofrecer al recurso humano pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados. Cuando se advierten niveles bajos se toman disposiciones correctivas que sirven al empleado como retroalimentación. En algunos casos no es la conducta del trabajador la que debe corregirse sino la estructura misma del puesto.

### **Modelos de Diseños de Cargos**

El diseño del puesto necesita elementos organizativos relacionados con la eficiencia, ambientales (habilidades, disponibilidad del talento humano y entorno social) y conductuales (autonomía y responsabilidad, variedad, identificación y significado de la tarea y retroalimentación), considerados por el diseñador para crear ocupaciones que sean fructíferas y satisfactorias.

**“El diseño de cargos es tan antiguo como el trabajo humano. La tarea se complico cuando fue aumentando y se necesitaron más personas para realizarla. No obstante, jamás se modificó la situación básica del hombre que desempeña tareas de trabajo bajo la dirección de otros, a pesar de los cambios sociales, políticos, económicos, culturales y demográficos ocurridos durante la larga historia de la humanidad.”<sup>6</sup>**

**Cuadro 3:** Diferencia entre el modelo de diseño de cargos clásicos y el modelo humanista



Fuente de información: Gestión del talento humano, Idalberto Chiavenato, pág. 172

- **Enriquecimiento de cargos:** Este modelo es un ajuste continuo del modelo situacional; el enriquecimiento de cargos se refiere a la renovación y a la ampliación de las tareas desempeñadas por un empleado de una manera que aumente su satisfacción en el trabajo. Puede ser horizontal, donde contenga el trabajo anterior o posterior, o vertical donde se incluyan responsabilidades más elevadas o más personal a cargo.

**Cuadro 4: Modelo de un Diseño y Perfil del Cargo**

<b>GENERALIDADES</b>	
<b>CARGO:</b>	
Propósito	:
Departamento:	
Reporta a	:
Coordina con	:
Supervisa a	:
<b>FINALIDADES (FUNCIONES)</b>	
<p><b>Funciones Permanentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul> <p><b>Funciones Periódicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• _____.</li> <li>• _____.</li> <li>• _____.</li> </ul> <p><b>Funciones Esporádicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____.</li> </ul>	
<b>ALCANCE</b>	
<b>INSTRUCCIÓN</b>	
Educación	: _____
Experiencia	: _____
Aptitudes	: _____
Nivel de Conocimiento	: .....
Competencias	: .....

Fuente de información: CNEL Milagro

En lo que respecta a la CNEL, cuentan con un correcto Manual de Funciones y a la vez con una buena estructuración en los perfiles de puestos, pero su personal en su totalidad no está alineado al mismo.

En un 60% se apegan a estos perfiles que exige la corporación, debido a que la gran mayoría de su personal cuenta con un segundo nivel de educación.

## **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Es una actividad por medio del cual la organización establece, mediante un proceso formal y sistemático, la extensión en la cual el trabajador está desempeñando su trabajo en forma eficiente y efectiva, en relación a los estándares preestablecidos por un periodo determinado.

El propósito de la evaluación del desempeño es lograr determinar cuáles son los buenos empleados, también indica las virtudes de los trabajadores para otros cargos, con esto obtenemos una visión más amplia sobre el potencial desarrollo de ese recurso humano en el cargo.

A través de la evaluación del desempeño es posible situar problemas de supervisar, de integración del trabajador a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad. La evaluación del desempeño puede socorrer en la determinación de una política adecuada a las necesidades de la organización.

La responsabilidad de la evaluación del desempeño depende de la política de Talento Humanos que tenga una determinada organización. En otros casos se le fija a una comisión de evaluación de desempeño, donde la centralización es menos ya que participan evaluadores de distintas áreas de la organización, existen casos

donde la evaluación es completamente descentralizada, porque es el propio colaborador quien se evalúa siendo mínimamente controlado por su superior directo.

La evaluación del desempeño es una habilidad de control, es una comparación entre un plan y el cumplimiento real de éste, que se manifiesta a través del desempeño del colaborador. Por esto es preciso tener presente que:

- No existe técnica que pueda evaluar a un individuo tal cómo es, la evaluación del desempeño sólo apunta a evaluar la actuación de las personas en función a las tareas propias del cargo y con máximo conocer algunos factores de potencialidad para ejercer funciones superiores.
- Vale de base para resolver ubicación y movimientos del personal, corrige u orienta desempeño futuro, reconociendo sus frutos, habilidades y limitaciones, dándole así un sentido motivacional y de retroalimentación.
- No se puede asentar en criterios de opiniones o juicios de terceros, es decir, no es subjetivo.

**“La evaluación de desempeño es un tema constante y corriente en nuestras vidas particulares; lo mismo ocurre en las organizaciones, que tienen la necesidad de evaluar el desempeño de las diferentes áreas como: financiero, operacional, técnico, de ventas y de marketing; la calidad de los productos, la productividad de la empresa, la atención al cliente, y principalmente, cómo es el desempeño de cada uno de ellos.”<sup>7</sup>**

---

7. Gestión del Talento Humano. Chavenato, Idalberto. Pág. 197

## **Objetivos de la Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño no puede crearse a través del solo juicio superficial del evaluador o jefe directo con relación al comportamiento del empleado, es necesario llegar a un nivel de mayor profundidad, encontrar las causas y planificar con el evaluado; si es necesario un cambio en el estilo o desempeño del evaluado, éste debe estar al tanto de lo que se hará y como se hará, además de estar en completo acuerdo para así evitar distorsiones que perjudiquen a la organización.

La evaluación del desempeño no es una conclusión es solo una herramienta o un medio para optimizar los resultados del talento humano de la empresa que se utiliza para lograr los siguientes objetivos:

1. Promociones
2. Adiestramiento
3. Alicientes
4. Acrecentar la productividad
5. Progreso de los trabajadores
6. Perfección de las relaciones entre superiores y subordinados

## **Ventajas de la Evaluación del Desempeño**

- Incrementa el desempeño mediante la retroalimentación.
- Muestra la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Indicar errores en la concepción del puesto.



**“La Evaluación de Desempeño se debe de utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.”<sup>8</sup>**

En lo que respecta al cargo pública, los planos de la evaluación tienen que considerar que, además de que los servidores públicos forman parte de una empresa que posee cometidos específicos, también son sujetos de un sistema de responsabilidades por el ejercicio de un puesto que ha sido creado para proveer trabajo útil al cumplimiento de los fines del Estado.

### **Beneficios de la Evaluación de Desempeño**

Para El Individuo:

- Conoce los aspectos de conducta y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Saber cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Estimula el trabajo en equipo y gestiona desarrollar las acciones oportunas para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Incita la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

Para El Jefe:

- Valorar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Considerar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Lograr una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planear y organizar el trabajo, de tal forma que podrá establecer su unidad de manera que funcione como un engranaje.

Para La Empresa:

- Posee oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a las personas que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.

**Cuadro 5: Criterios de Evaluación de Desempeño**

<b>Habilidades/Capacidades/Necesidades/Rasgos</b>	<b>Comportamientos</b>	<b>Metas y Resultados</b>
Conocimiento del cargo Conocimiento del negocio Puntualidad Lealtad Honestidad Presentación personal Sensatez Capacidad de realización Comprensión de situaciones Facilidad de aprendizaje	Desempeño de tareas Espíritu de trabajo Relaciones humanas Cooperación Creatividad Liderazgo Hábitos de seguridad Responsabilidad Actitud e iniciativa Personalidad Sociabilidad	Cantidad de trabajo Calidad de trabajo Atención al cliente Satisfacción del Cliente Reducción de costos Rapidez en soluciones Ausencia de accidentes Mantenimiento del equipo Enfoque a los resultados

Fuente de información: Gestión del talento humano, Chiavenato Idalberto, pág. 205

Estos son algunos de los criterios importantes que se deben de tomar en cuenta a la hora de proponer un modelo de evaluación para los empleados en una determinada empresa.

**Cuadro 6:** Por investigación de campo

<b>Evaluación de desempeño</b>	
Nombre:	_____
Cargo:	_____
Departamento:	_____

Aspectos excepcionalmente positivos

Aspectos excepcionalmente negativos

Sabe tratar con las personas	Presenta muchos errores
Facilidad para trabajar en equipo	Falta de visión general del tema
Presenta ideas innovadoras	Demora en toma de decisiones
Tiene características de liderazgo	Espíritu conservador y limitado
Facilidad de argumentación	Dificultad para manejar números
Espíritu muy emprendedor	Comunicación deficiente

Fuente de información: Gestión del talento humano, Chiavenato Idalberto, pág. 209

**Cuadro 7:** Escala gráfica de Evaluación de Desempeño

<b>EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>		
Nombre: _____		
Cargo: _____		
Departamento: _____		
<p>En seguida, encontrara bloques de frases. Escriba una "x" en la columna del lado, con el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y con el signo "-" Para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar en ambas columnas.</p>		

Presenta producción elevada	N	+	-
Comportamiento dinámico			
Dificultad con los números			
Es muy sociable			

Dificultad para tratar a las personas	N	+	-
Buena iniciativa			
Hace reclamos			
Teme pedir ayuda			

Tiene espíritu de equipo	N	+	-
Es ordenado			
No soporta la presión			
Acepta criticas constructivas			

Potencial de desarrollo	N	+	-
Toma decisiones con criterio			
Es lento y demorado			
Conoce su trabajo			

Buena presentación personal	N	+	-
Comete muchos errores			
Ofrece buenas sugerencias			
Dificultad para tomar decisiones			

Nunca se muestra antipático	N	+	-
Producción razonable			
Buena memoria			
Se expresa con dificultad			

**Fuente de información:** Gestión del talento humano, Chiavenato Idalberto, pág. 207

En la CNEL en lo que respecta a Evaluaciones de Desempeño, actualmente cuentan con un modelo de evaluación, pero este modelo no está alineado al sector de servidores públicos; a más de que dichas evaluaciones no se las aplica simultáneamente al personal de la empresa.

## CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Cuando nos referimos a la capacitación hablamos de que es una herramienta fundamental para la correcta administración del talento humano, ya que esta ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del empleado en su puesto de trabajo, proporcionando a su vez la oportunidad de adquirir mayores conocimientos y habilidades que permitan acrecentar sus competencias, las mismas que llevaran a desempeñar con éxito sus funciones dentro de la empresa.

Actualmente se muestran que las empresas para alcanzar el éxito deben ofrecer a sus clientes las mejores soluciones y la excelente atención a través de su personal. Es aquí donde el departamento de Recursos Humanos toma un papel muy relevante dentro de la organización, transformándose en una de las bases estratégicas elementales para ser competitivos en el mercado.

**“En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo del potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención”**  
**Peter Druker.**

Existen muchas razones por las cuales una empresa debe siempre capacitar a su personal, una de ellas es por el mundo cambiante en el que vivimos y que ahora nos enfrentamos a los constantes cambios de ajustes, adaptación, desarrollo, etc. y por estas circunstancias debemos estar siempre actualizados.

Las organizaciones que aprenden y desafían los cambios reconocen la importancia que tiene la capacitación y desarrollo, estas consideran a la misma como una inversión estratégica más que como un costo presupuestado.

Actualmente se dice; que los programas de capacitación gozan de una excelente reputación porque ayudan a:

- Fortalecer la satisfacción del cliente interno y externo.
- Mejora las actividades de los procesos dentro de la matriz.
- Contribuye al desarrollo de asociaciones.
- Refuerzan los resultados financieros, este punto comprende que los empleados que cuentan con capacitaciones, son empleados que mejoran sus actividades y por ende incrementa en la productividad de la empresa.

**“Las personas deben estar consientes de la necesidad de cambiar y de las posibles consecuencias de no hacerlo. Deben tener la capacidad de evolucionar y esto puede requerir capacitación y desarrollo adicionales.”<sup>9</sup>**

### **Factores que influyen en la Capacitación y Desarrollo**

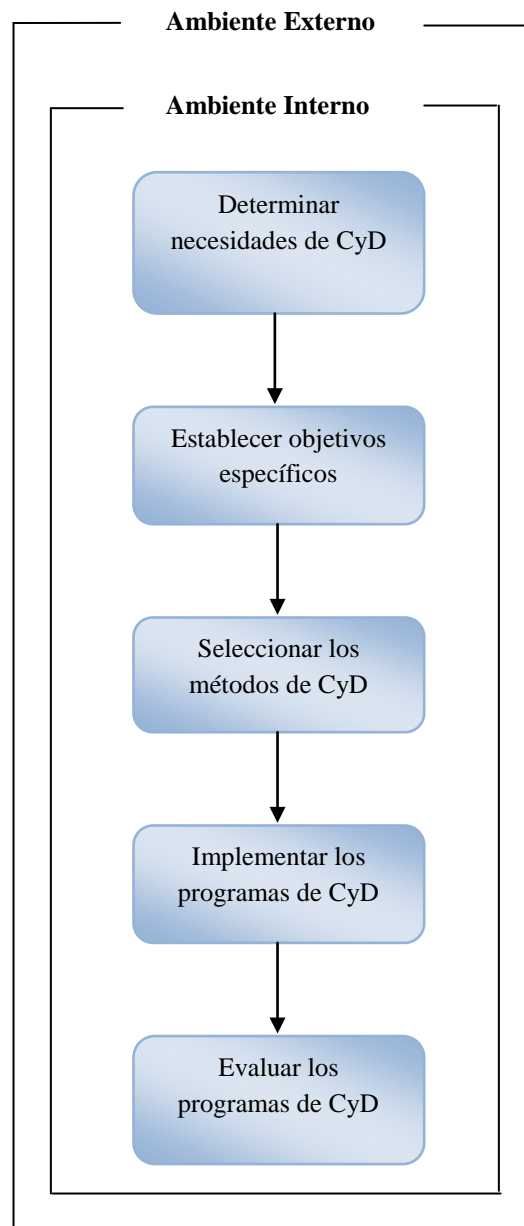
El cambio es un factor que afecta y recibe la atribución de CyD. A continuación, se analiza otros aspectos que con frecuencia determinan si una empresa logra los objetivos de C y D.

- Apoyo de los Niveles Directivos
- Compromiso de Especialistas y no Especialistas
- Adelantos Tecnológicos
- Estilos de Aprendizaje

---

9. **Administración de Recursos Humanos. 9na. Edición.R. Wayne Mondy, Robert M. Noe. Pág. 205**

**Cuadro 8:** Proceso de capacitación y desarrollo



**Fuente de Información:** Administración de Recursos Humanos, R Wayne, pág. 208.

Todo programa de capacitación tiene sus procesos, y para que los mismos concluyan con éxito se deben hacer las respectivas planificaciones y ponderar siempre la necesidad que se desea cubrir con este tipo de programas de entrenamiento.



Para realizar un programa de capacitación se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Detección de necesidades
- Ordenamiento y jerarquización de necesidades
- Definición de objetivos
- Elaboración del programa de capacitación
- Ejecución del programa
- Evaluación de resultados

Detección de necesidades: La detección de necesidades consiste en encontrar las diferencias que existen entre lo que se debería hacer en un puesto y lo que realmente se hace, es decir, es una investigación que se direcciona a conocer las insuficiencias que manifiesta un colaborador y que le impiden desempeñar adecuadamente las funciones de su puesto, o de las cuales a su vez debería perfeccionarlas, pulir sus habilidades para así mejorar su rendimiento.

Priorizar necesidades: Al clasificar las necesidades de capacitación, obtenemos indicadores sobre quién, cuándo y cómo capacitar al hacer esta categorización, es importante empezar a determinar quién y qué tipo de capacitación requieren.

Definición de objetivos: los objetivos que se plantearan son los que se pretende conseguir con el programa de capacitación y como estos van a ayudar a la organización.

**Elaboración del programa de capacitación:** Para elaborar un programa de capacitación se debe tomar en cuenta lo siguiente tienen:

- El contenido del programa que se dictara
- Determinar las técnicas de estudio
- Espacio físico donde se dará la capacitación
- Fechas y horarios
- Establecer a quienes va dirigido la capacitación
- Instructor de la capacitación
- Presupuesto

**Ejecución:** Aquí es en donde se va a llevar a cabo la capacitación es decir la práctica por parte del facilitador, en donde determinara la metodología a usar.

**Evaluación de resultados:** este servirá para conocer si los objetivos del programa se cumplieron a cabalidad y como ayudaron el mismo al grupo.

La CNEL requiere de una manera específica planificar programas de capacitaciones, puntualizando las necesidades de cada puesto de trabajo y de la especialización que el personal requiere entrenarse, con ello damos un plus al crecimiento profesional del Talento Humano de la CNEL.

## **PRODUCTIVIDAD**

De una manera global la productividad es la relación entre los productos o servicios generados por un sistema (sea éste una empresa, consorcio o la nación) y los recursos utilizados para hacerlo.

“La productividad es una manera de evaluar la eficiencia con que se está utilizando los insumos, tanto humanos como materiales y financieros.”

Cuando hablamos de productividad nos referimos al rendimiento positivo que este tenga sobre los procesos de una empresa sea esta por medio del talento humano, sus insumos etc.

### **Importancia de medir la productividad**

Es muy importante medir la productividad en una empresa por que esta nos permite conocer el avance que tiene el mismo y en que procesos deben mejorar:

- Desarrollar mejor nivel de vida en la población
- Reducir los niveles de inflación
- Sanar las finanzas internas y externas
- Lograr niveles de competitividad mundial, por medio del talento humano
- Aumentar ganancias, reducir costos de producción y aumentar la rentabilidad

Cuando se menciona en lograr la productividad por medio del recurso humano, no referimos a hacerlo participe como un socio estratégico es decir; La Gestión Estratégica del Talento Humano en la actualidad, debe ser objeto de atención especial de los directivos, no sólo por el papel que juega en la elaboración y aplicación de la estrategia de la empresa, sino también por su efecto directo e inmediato en el sustancial y sostenido crecimiento de la productividad.

**“La Gestión del Rendimiento es un proceso que se realiza continuamente durante todo el año. No es lo mismo que su evaluación, de hecho no es más que una pequeña parte de ella.**

**La Gestión del Rendimiento es prevenir y resolver problemas.” Por Robert Bacal**

### **Técnicas para aumentar la productividad**

- Planificación de objetivos precisos a nivel organizacional.
- Planificación de objetivos por departamento.
- Canales de comunicación bien estructurados.
- Potenciar la formación de los empleados
- Preparación de evaluaciones.
- Determinar incentivos por rendimiento.
- Retroalimentación de todos los procesos.

Realizar una Gestión de Rendimiento e poder crear relaciones y asegurar una comunicación efectiva a nivel organizacional, es concentrarse en aquellos que todas las corporaciones, ejecutivos y empleados necesitan para prosperar y ser más productivos, el resto de las técnicas son el complemento perfecto para llevar al éxito a una empresa.

## 2.2 MARCO LEGAL

Existen en el país 20 empresas eléctricas que se dedican a la distribución de energía, 19 de las cuales están conformadas como Sociedades Anónimas con participación casi exclusiva de accionistas del sector público; y la UNIDAD DE ELECTRICIDAD, que es de propiedad del estado.

Todas las compañías generadoras, trasmisora y distribuidoras, bajo la coordinación operativa del CENACE y el control del CONELEC, deben realizar sus actividades, sujetándose a los reglamentos de:

- Suministro del Servicio de Electricidad.
- Mercado Mayorista.
- Operación del S.N.I. y tarifas, para asegurar que los usuarios obtengan energía de óptima calidad.

Desde el año 2009 la Empresa EEMCA paso a ser Corporación Nacional Eléctrica, de la cual se incluye diez regionales.

Dentro del aspecto legal CNEL no está aún legalmente constituida como Empresa Pública, actualmente actúa como Sociedad Anónima, pero ésta parte es transitoria, hasta que se emita el Decreto Ejecutivo Oficial.

### **Reglamentos por lo que se rige la CNEL:**

- Código de Trabajo
- Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP)
- Ley de Régimen del Sector Eléctrico
- Leyes que rigen a la Administración Pública.
- Contratos de concesiones, de licencia para distribución y comercialización de energía.
- Reglamento Interno (contratos colectivos).

### **Beneficios de los Contratos Colectivos para los empleados de la CNEL:**

- Afiliación a sindicatos para hacerse acreedores a todos los beneficios que estos contemplan.
- Estabilidad Laboral durante 5 años corridos.
- Cuentan con una remuneración unificada.
- Incremento de sus sueldos cada año.
- Derechos a sus respectivas vacaciones y que las mismas sean pagadas.

## **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

### **Calidad**

Es el conjunto de requisitos técnicos como psicológicos que debe reunir un producto, bien o servicio incluyendo personas para cumplir un papel satisfactorio en el mercado.

### **Capacitación:**

Se entiende por capacitación al entrenamiento continuo que tiene una persona para mejorar sus habilidades y destrezas, que permitan acrecentar sus competencias, las mismas que llevaran a desempeñar con éxito sus funciones dentro de la empresa.

### **Competitividad**

Capacidad que tiene la empresa para competir en su medio económico. Se mide mediante la posición relativa que detecta la organización en relación a sus competidores, estas pueden generar competitividad no solo por el servicio, sino por su talento humano.

### **Control Administrativo**

Es la acción de evaluar el conjunto de actividades que se realizan en un sistema completo de organización política, normas y procedimientos utilizados con el fin de lograr la mayor eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos.

### **Cooperación**

Grupo de personas conformadas que colaboran entre sí para lograr fines comunes.

**Departamento de Personal:** Área de la empresa que se encarga del reclutamiento y selección del personal idóneo.

### **Dirección**

Conjunto de funciones que tienen por finalidad la conducción de todos los sectores de una empresa, para el cumplimiento más apropiado de sus objetivos, realizado por personas encargadas de dirigir una sociedad, empresa, etc.

### **Eficaz**

Acción de cumplir el objetivo que se propone.

### **Eficiente**

Se hace referencia a los recursos empleados y a los resultados obtenidos utilizando la menor cantidad posible de los mismos. Por ello es una capacidad o cualidad muy apreciada por la empresa u organizaciones en la actualidad.

**Equidad:** Llevar a cabo un reparto justo.

### **Flexibilidad**

Un plan de acción debe estar diseñado de tal modo que pueda ser modificado en caso de ser necesario.

### **Improductivo**

Que no produce ningún resultado positivo.

### **Insourcing**

Es el uso planificado del talento interno de una Organización, es decir que se recurre a los recursos internos de la compañía, en oposición con el outsourcing.

### **Oportuna**

Información en tiempo y lugar preciso para la solución de problemas.

**Organizaciones:** Estructura de relación entre personas, trabajo y recurso con el fin de alcanzar o lograr un objetivo en común.

### **Outsourcing**

Es el proceso por el cual una tarea o actividad que tradicionalmente se desarrollaba dentro de la empresa, pasa a ser externalizada hacia un proveedor externo.



## **Plan de Acción**

Es una declaración precisa y clara de la finalidad que persigue una empresa o entidad, es decir, una relación escrita que da pautas y norma los procedimientos que ha de seguirse para que el organismo cumpla con la misión para lo cual ha sido creado.

## **Productividad**

Actividad que transforma determinados bienes en otros para generar una mayor utilidad.

## **Retroalimentación**

Esto se trata que cuando se haya concluido un proceso o meta esta sirve para volver a iniciar con el objetivo de corregir y dar mejores resultados a los procesos de una empresa.

## **Sinergia**

La sinergia es la integración de elementos que da como resultado algo más grande que la simple suma de éstos, es decir, cuando dos o más elementos se unen sinérgicamente crean un resultado que aprovecha y maximiza las cualidades de cada uno de los elementos.

**Talento Humano:** Es el personal que se utiliza para la producción y prestación de servicios.

**Toma de decisiones:** Proceso mediante el cual se escoge una alternativa para resolver alguna situación a nivel labora, familiar o sentimental.

## **2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.4.1 Hipótesis General**

La correcta preparación del talento humano influye significativamente en el desarrollo de las habilidades y al logro de metas dentro de la empresa.

### **2.4.2 Hipótesis Particulares**

- Los programas de capacitación al personal intervienen de manera positiva al progreso y mejoramiento del desempeño del recurso humano en su puesto de trabajo.
- El eficiente control sobre evaluaciones del desempeño permite a la organización detectar las habilidades y competencias del empleado y sí estas concuerdan al perfil del puesto.

### **2.4.3 Declaración de Variables**

En el presente Plan de Estudio nuestras variables son las siguientes:

- Productividad de los empleados
- Niveles de Conocimientos

#### 2.4.4 Operacionalización de Variables

Este punto toma referencia de las variables expuestas y como estas pueden ser medibles de una forma cuantitativa que servirá a futuro para la verificación de las hipótesis previamente planteadas, en el tema objeto de nuestro estudio.

<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>
Productividad de los empleados	Nivel de Desempeño
Rendimiento Profesional	Nivel de Capacitación

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Los tipos de investigación a manipularse en este proyecto son varios los mismos que servirán para obtener toda la información necesaria posible con la finalidad de desarrollar una investigación eficiente, que permitirá al término del mismo presentar un informe completo y confiable que servirá para la realización exitosa del proyecto a presentarse, los mismos que son:

Documental, porque se analizará las diferentes teorías en libros, folletos, revistas y otras fuentes de información que tengan relación directa con el tema a realizarse.

Descriptiva, porque conoceremos con más exactitud sobre las cualidades, conductas o atributos que tendrán nuestra población que servirán para nuestro estudio.

Explicativa, es de importancia porque esta proporciona un sentido de entendimiento del fenómeno al que se hace referencia en nuestro plan de investigación.

El diseño investigativo a aprovecharse en nuestro proyecto para mayor efectividad en la solución de las hipótesis planteadas será el de tipo No Experimental, el mismo que no afectará de ninguna forma las variables expuestas y, también se aplicará el Diseño Transversal porque dicho método solo lo desarrollaremos una sola vez en el tiempo.

## **3.2. LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA**

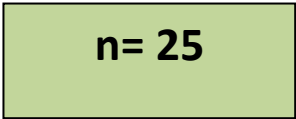
### **3.2.1. Característica de la población**

Nuestro proyecto está dirigido a los empleados de la CNEL de la ciudad de Milagro, la cual serán objeto de nuestro estudio, para así conocer con mejor exactitud las causas de la problemática previamente planteada.

### **3.2.2 Tamaño de la Muestra**

La muestra que tomaremos en consideración para poder realizar la Encuesta son los empleados que conforman todo el Departamento de Relaciones Industriales de la CNEL, no se aplicará fórmula puesto que la aplicación es limitada y se obtendrá un resultado verás, si se toma toda la muestra.

**Total de empleados en el Departamento de Relaciones Industriales:**



**n= 25**

El tipo de muestra que se tomó es la del No Probabilística, porque esta depende del criterio del Investigador.

### **3.3. LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS**

Los siguientes métodos de investigación nos permitirán llevar de manera precisa una información que sea desde principio a fin coherente con lo que se pueda realizar ajustes a los parámetros de trabajo que se sigan y que sean válidos para los resultados que se desea alcanzar, permitiendo con éxito el desarrollo del proyecto.

#### **3.3.1. Métodos Teóricos**

Inductivo, este nos ayudara con el estudio de los problemas hacia un todo, es decir analizamos los elementos para de esta forma llegar a conclusiones de las diferentes situaciones presentadas similares a la observada.

Deductivo, este será utilizado al estudio de los fenómenos particulares obteniendo el mismo resultado de los antes mencionados.

Síntesis, este método parte de lo simple a lo complejo e implica la unión de todas sus partes para conocer la causas y efectos lo cual se emitirá el respectivo análisis del tema que está siendo objeto de nuestro estudio.

Estadístico, nos permitirá conocer el resultado de forma numérica o gráfica del resumen de los datos originados a partir de los fenómenos en estudio.

#### **3.3.2. Métodos Empíricos**

Observación, este método permitirá observar de una manera más detallada y directa acerca de los rasgos existentes objeto de nuestro estudio lo cual nos vuelve en participante activo y facilitara a la recopilación de información oportuna para la solución de las hipótesis planteadas.

### **3.3.3. Técnicas e Instrumentos**

La presente investigación tendrá como técnicas e instrumentos investigativo:

Encuesta, es de vital importancia porque esta arroja datos escritos, que nos permite obtener información confiable así como realizar su presentación gráfica, para determinar mediante los resultados, conclusiones y recomendaciones para resolver el problema de investigación.

La técnica de la Encuesta contiene la formulación de 10 preguntas de tipo cerrada y objetiva, de las cuales obtendremos un panorama más claro de las expectativas y necesidades de los empleados de la CNEL,

El objetivo de la Encuesta es conocer el perfil y el nivel de conocimiento del trabajador, actualmente y si esta va acorde a las funciones que realiza en puesto de trabajo, y conocer el nivel de capacitación brindado a través de la empresa.

Entrevista, nos proporciona información directa las cuales las preguntas formuladas fueron de tipo abierta, estas nos ayudará a conocer a fondo y de una forma inmediata los problemas que tiene el departamento.

Estos son elementos fundamentales en todo proceso investigativo que servirá para recabar información de campo la misma que será de referente para asociarlas con las variables propuestas y así lograr obtener información con la calidad y confiabilidad necesaria para la realización efectiva del proyecto a ejecutarse.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

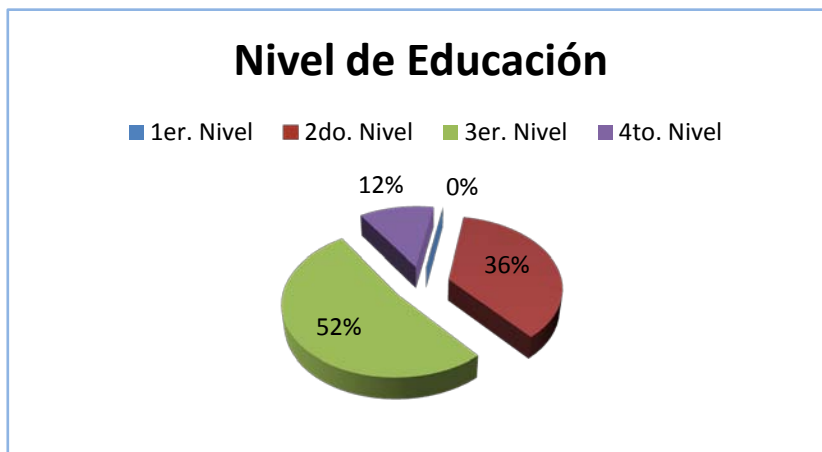
#### 4.1. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

1.- ¿Con qué nivel de educación cuenta usted?

CUADRO: 9

Alternativas	# de encuestados	%
1er. Nivel	0	0,00
2do. Nivel	9	36,00
3er. Nivel	13	52,00
4to. Nivel	3	12,00
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

GRÁFICO: 3



Elaborado por: Jadira Bravo y Adela Sornoza



**Análisis:**

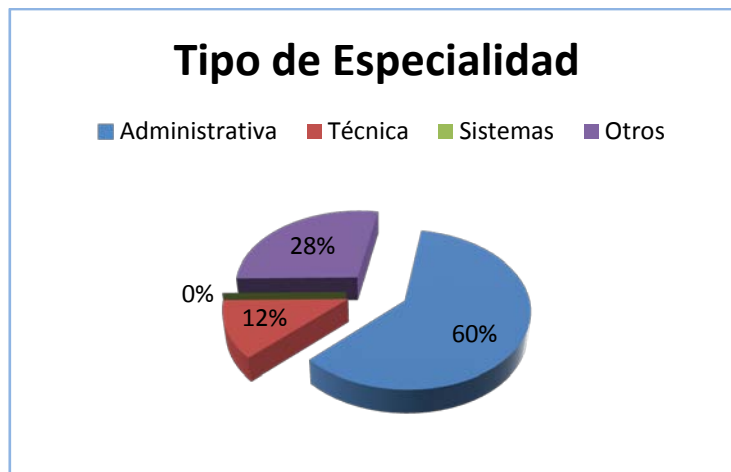
Se puede demostrar que en el Departamento, cuentan con un nivel medio educativo del 52% de los trabajadores, cuando en la actualidad todos los empleados de la corporación por las nuevas competencias que exige el propio mercado laboral deben de contar con un nivel de educación superior.

**2.- El título con el que usted cuenta, de qué especialidad es.**

**CUADRO: 10**

<b>Alternativas</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Administrativa	15	60,00
Técnica	3	12,00
Sistemas	0	0,00
Otros	7	28,00
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO: 4**



Elaborado por: Jadira Bravo y Adela Sornoza

**Análisis:**

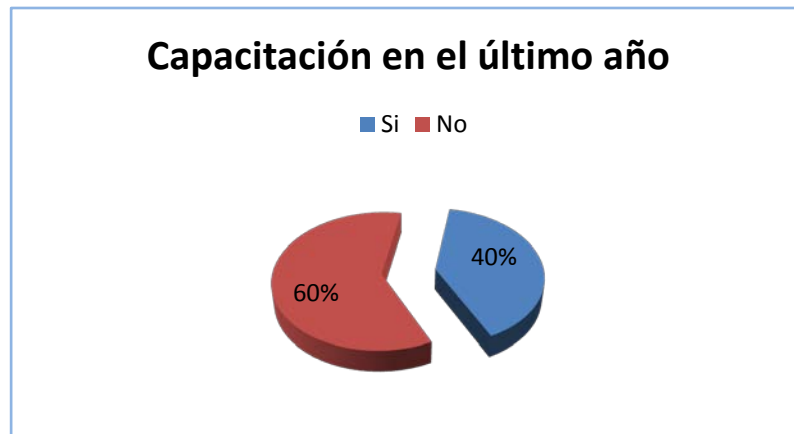
Aquí demostramos que la corporación cuenta con una especialidad en nivel técnico bajo del 12%, con esto se detecta que son pocos los empleados del Departamento que están aptos para ocupar un puesto en el área técnica dentro de la CNEL, y parte de la Administrativa también por contar con un título de nivel medio cuando su perfil de puesto requiere de educación superior.

**3.- Ha recibido usted algún tipo de capacitación en el último año por parte de la Corporación.**

**CUADRO: 11**

Alternativas	# de encuestados	%
Si	10	40,00
No	15	60,00
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO: 5**



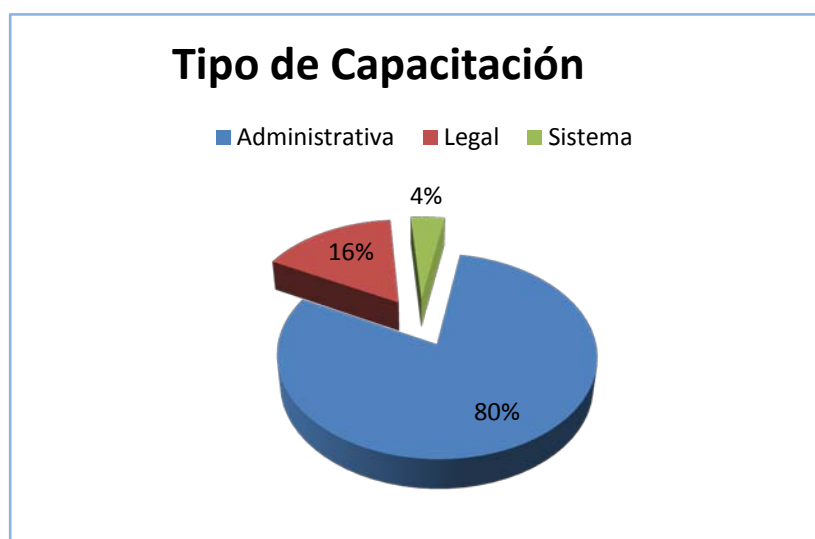
Elaborado por: Jadira Bravo y Adela Sornoza

**Especifique el área de capacitación:**

**CUADRO: 12**

<b>Alternativas</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Administrativa	20	80,00
Legal	4	16,00
Sistema	1	4,00
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO: 6**



Elaborado por: Jadira Bravo y Adela Sornoza

**Análisis:**

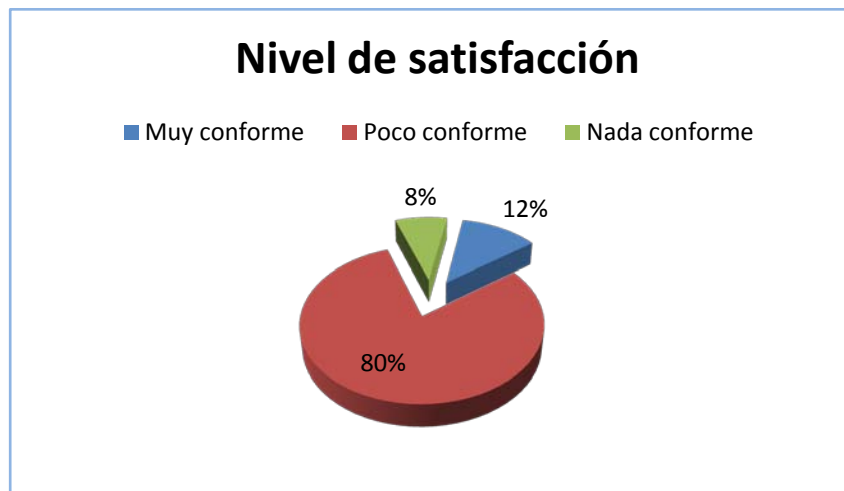
CNEL, ha realizado capacitaciones de alto nivel pero focalizados en el área administrativa con un 80% pero estas capacitaciones no han sido para cubrir las necesidades del área respectiva, es decir no se han dado capacitaciones Institucionales que sirvan para cubrir las necesidades de cada área.

4.- Está conforme con la capacitación que le han brindado por parte de la empresa.

**CUADRO: 13**

Alternativas	# de encuestados	%
Muy conforme	3	12,00
Poco conforme	20	80
Nada conforme	2	8,00
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO: 7**



Elaborado por: Jadira Bravo y Adela Sornoza

**Análisis:**

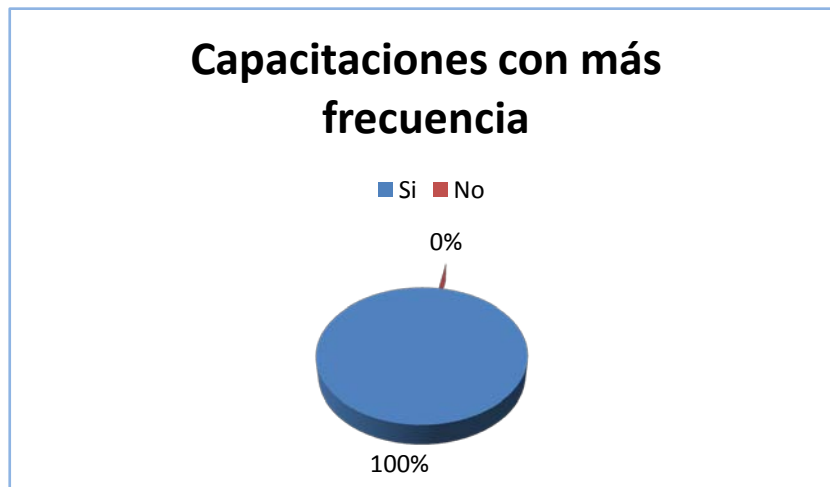
Existe un gran margen de insatisfacción por parte de los empleados del Departamento, en cuanto a capacitaciones esta inconformidad se ve refleja en un 80% del recurso humano, estos a su vez piden capacitaciones que vayan acorde con sus funciones dentro de la empresa para así ser más productivos y tener un mejor desempeño en el puesto de trabajo.

5.- Le gustaría que las capacitaciones sean aplicadas con más frecuencia por parte de la CNEL.

**CUADRO: 14**

Alternativas	# de encuestados	%
Si	25	100,00
No	0	0,00
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO: 8**



Elaborado por: Jadira Bravo y Adela Sornoza

**Análisis:**

El 100% de los empleados del Departamento están de acuerdo que las capacitaciones sean realizadas con más frecuencia y cubriendo así las necesidades del área.

**6.- En la actualidad se encuentra estudiando en alguna Institución**

**CUADRO: 15**

<b>Alternativas</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Si	5	20,00
No	20	80,00
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO: 9**



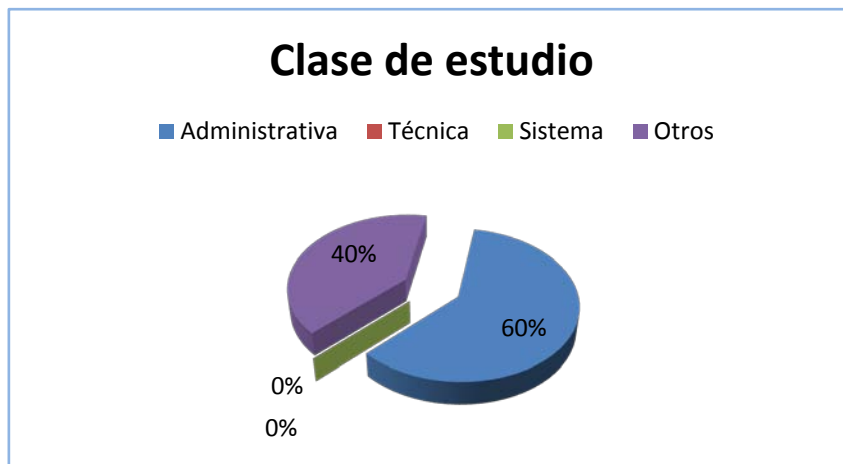
Elaborado por: Jadira Bravo y Adela Sornoza

**En qué especialización:**

**CUADRO: 16**

Alternativas	# de encuestados	%
Administrativa	3	60,00
Técnica	0	0,00
Sistema	0	0,00
Otros	2	40,00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO: 10**



Elaborado por: Jadira Bravo y Adela Sornoza

**Análisis:**

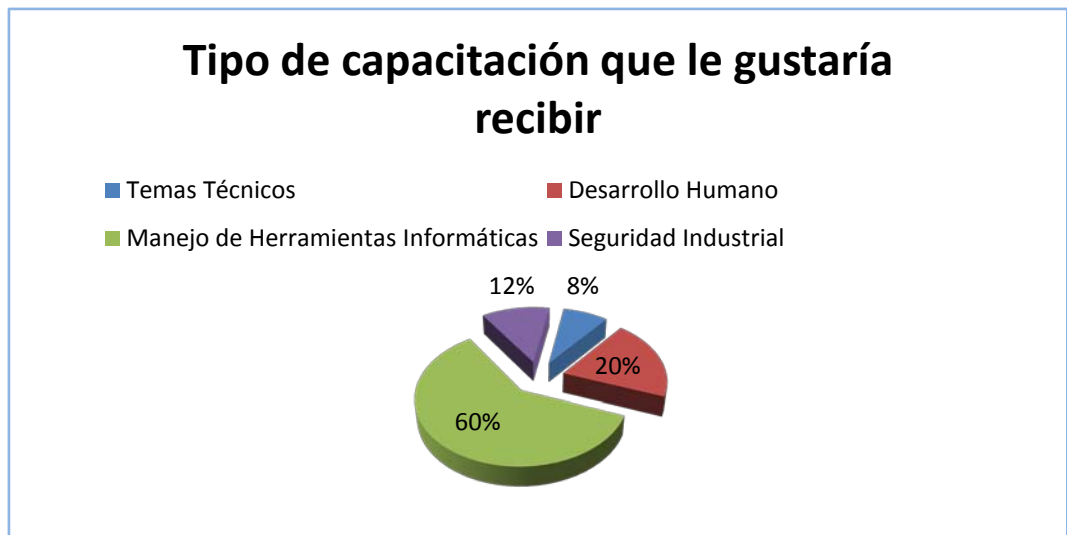
Se puede apreciar que un 80% de los empleados del Departamento actualmente no se encuentra estudiando y están a expensas de las capacitaciones que le brinden por parte de la empresa.

7.- ¿Qué tipo de capacitación le gustaría recibir, según el área de trabajo dentro de la corporación?

**CUADRO: 17**

Alternativas	# de encuestados	%
Temas Técnicos	2	8,00
Desarrollo Humano	5	20,00
Manejo de Herramientas Informáticas	15	60,00
Seguridad Industrial	3	12,00
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO: 11**



Elaborado por: Jadira Bravo y Adela Sornoza

**Análisis:**

Se puede apreciar que la mayor parte de los empleados del departamento, requieren capacitaciones en el manejo de herramientas informáticas, así como también en la parte de temas de Desarrollo Humano, y requieren temas en el área técnica como se pueden apreciar en la gráfica.

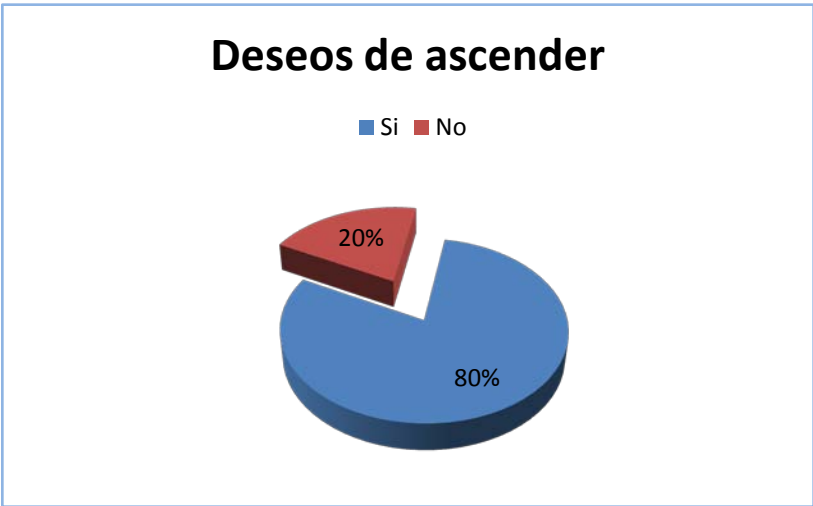


8.- Le gustaría ocupar algún cargo superior diferente al que se encuentran actualmente.

**CUADRO: 18**

Alternativas	# de encuestados	%
Si	20	80,00
No	5	20,00
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO: 12**



Elaborado por: Jadira Bravo y Adela Sornoza

**Especifique el cargo a ocupar:**

**CUADRO: 19**

<b>Alternativas</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Jefatura	19	76,00
Asistente	4	16,00
Supervisor de Área	2	8,00
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO: 13**



**Elaborado por: Jadira Bravo y Adela Sornoza**

**Análisis:**

Se puede apreciar que si existe un deseo de superación por parte de los empleados del Departamento con un 80% de ellos, de la cual el 76% de los empleados aspiran a un puesto de jefatura.

**9.- ¿Dónde le agradecería capacitarse, dentro o fuera de la empresa?**

**CUADRO: 20**

Alternativas	# de encuestados	%
Internamente	2	8,00
Externamente	23	92,00
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO: 14**



Elaborado por: Jadira Bravo y Adela Sornoza

**Análisis:**

Se puede apreciar un gran margen por parte de los empleados en cuanto al lugar de preferencia de capacitación la mayoría optaron porque sea externa con un 92% es decir que dichas capacitaciones desean recibirlas en universidades y con facilitadores externos es decir que no pertenezcan a la empresa.

Cabe resaltar que estas capacitaciones contarían con un título en donde de cómo resultado la superación profesional por parte del talento humano de la CNEL.

## CONCLUSIÓN

La presente investigación que se ha llevado a cabo sobre un estudio aplicado a los empleados del Departamento de Relaciones Industriales de la CNEL, sobre el nivel de conocimientos que ellos tienen, y si este va acorde al desempeño de sus funciones dentro de la empresa.

Se ha expuesto sobre graficas los resultados obtenidos mediante la formulación de encuestas realizadas por parte de los trabajadores de la CNEL.

- Mediante estos resultados se manifiesta un desbalance en sus conocimientos con las funciones que desempeñan en la empresa en la actualidad, y con el deseo de ser más productivos.
- Se puede evidenciar que existe poco personal capacitado en el área técnica y que en su mayoría son conocimientos empíricos que han obtenido con el pasar de los años y los que cuentan con una especialidad son colaboradores nuevos que forman parte de la corporación, existe también en el área administrativa la necesidad del personal de ser mejor capacitado en su puesto de trabajo.
- Se considera que la empresa no cuenta con un sistema de formación y capacitación permanente y los que existen hoy son esporádicos y no satisfacen las expectativas de los empleados y trabajadores.

Dentro de los resultados relevantes de la encuesta, se muestra que la mayoría de los trabajadores de la corporación les gustaría contar con capacitaciones más periódicas que cubran las prioridades de su puesto y que estas a su vez sean impartidas por profesionales altamente capacitados en Instituciones educativas para que exista un mejor y mayor aprendizaje en sus conocimientos y logren ser competitivos en el mercado.

## **RECOMENDACIONES**

Para la consecución de este proyecto consideramos se deben establecer las siguientes recomendaciones.

- Aplicar programas de capacitación Institucional conforme las necesidades del personal y de cada área dentro de la empresa.
- Concienciar al personal en cuanto a la utilización correcta de herramientas, como: la evaluación del desempeño y su aplicación del cual es clave al momento de potenciar un plan de carrera, o entrenamiento.
- Emplear modelos actualizados sobre la administración del talento humano conforme a los lineamientos de entidades públicas a seguir.
- Fortalecer los espacios relacionados con la organización e integración del personal, como parte motivacional del mismo.

## 4.2. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

En relación con las hipótesis planteadas anteriormente se procede a la verificación de las mismas.

**Hipótesis General:** La correcta preparación del talento humano influye significativamente en el desarrollo de las habilidades y al logro de metas dentro de la empresa.

### **Verificación:**

Según la pregunta dentro de las encuestas realizadas en el capítulo IV, indagamos el nivel de estudios con que cuentan actualmente los colaboradores de CNEL, confirmándonos que un 36% ocupan un segundo nivel de estudios, es decir que, para que exista un mayor progreso y mejor desarrollo de las habilidades del Talento Humano, sus conocimientos siempre deben estar actualizados para generar mayor productividad a la Institución.

**Hipótesis Particular:** La carencia de una adecuada capacitación al personal limita el progreso y mejoramiento del desempeño del recurso humano en su puesto de trabajo.

### **Verificación:**

En esta hipótesis planteada verificamos con las preguntas expuestas, sobre las capacitaciones que brindan actualmente la Corporación y la satisfacción de los empleados del mismo, obteniendo un 80% de inconformidad por ende, que si no existe una planificación adecuada de los programas de capacitaciones brindados al recurso humano de la empresa, este limitara su progreso y mejoramiento de su desempeño y estancamiento de su productividad dentro del puesto de trabajo.

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA

La Corporación Nacional de Electricidad de Milagro, es una empresa pública de servicio dedicada a la distribución y comercialización de energía.

La empresa antes citada está al servicio de la comunidad milagreña y de sus lugares aledaños así como también de las empresas que existen en la ciudad, y del país, brindando una atención al público ofreciendo un excelente servicio de electricidad de calidad y de forma continua.

La siguiente propuesta, es un intento de solucionar algunas de varias necesidades que se presentaron mediante la investigación realizada al Talento Humano de la empresa.

La propuesta a presentarse consiste, en la elaboración de un **modelo de plan de capacitación para mejorar la productividad del talento humano en la CNEL de Milagro**, que aportara al desarrollo de la Corporación y al de sus empleados obteniendo de ellos un mejor desempeño en sus funciones dando como resultado el incremento de la productividad de sus colaboradores dentro de la empresa, y propender el desarrollo dentro de parámetros de eficacia y calidad total, en todos los sistemas y subsistemas del personal operativo, administrativo y ejecutivo, así como del servicio que se brinda a la comunidad de la ciudad de Milagro.

## 5.1 TEMA

Plan de capacitación en herramientas tecnológicas para incrementar la productividad y dar un valor agregado al Talento Humano “Insourcing” en el Departamento de Relaciones Industriales de la CNEL Milagro.

## 5.2 FUNDAMENTACIÓN

A continuación algunas de las metodologías que servirán para la sustentación y elaboración de nuestra propuesta.

### **METODOLOGÍA DEL INSOURCING**

#### **Dar valor del recurso interno**

La búsqueda de talento es una actividad constante e incluso infinita, esta no puede detenerse frente a un mundo tan cambiante y exigente como el que hoy domina los escenarios laborales.

Esa constante búsqueda pretende captar a quienes ofrecerán a las organizaciones ideas frescas e innovadoras, ya sea basadas en su conocimiento o en la experiencia que hayan acumulado en cada especialidad con el paso de los años.

El **INSOURCING** no es más que el uso consciente y planificado del recurso interno que poseen las organizaciones y el cual se cultiva e incrementa justamente en la captación de ese talento que el mercado ofrece y que gracias a una correcta labor de selección la empresa consigue contratar.

Pero es tan común buscar afuera lo que se tiene adentro que al momento de requerir la ayuda de un experto se obvian los recursos con los que la empresa cuenta, a mas de generar más costos contratando personal de afuera habiendo la manera de capacitar al de adentro para que realice el mismo trabajo, eso es valorar al personal interno de una empresa.



Ofrecer importancia al recurso humano por convicción va mucho más allá de la aplicación de las herramientas gerenciales, se trata de escuchar realmente a la gente y observar cómo puede estar afectando una decisión de la directiva o la aplicación de una política, el desempeño de sus funciones, la percepción del clima organizacional e incluso la moral de los empleados.

Recurrir al **INSOURCING** amerita dar valor al talento captado, pues de lo contrario se estaría desestimando su presencia y conocimiento y, a la vez, se estaría haciendo a un lado a quien se ha contratado por el potencial que posee.

## **COMPETENCIAS EN LA FORMACIÓN Y EN LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

Las competencias laborales se forman en el eje de la capacitación, reorientando su enfoque hacia el perfeccionamiento de saberes, actitudes, habilidades y conocimientos que afirmen el desempeño exitoso en función de resultados esperados, para responder por la misión institucional y afrontar los retos del cambio, más allá de los exigencias de un cargo específico.

La gestión humana por competencias es una fase elemental dentro de las organizaciones de hoy que desean lograr el éxito mediante su talento humano.

La gestión del talento humano por competencias requiere romper con actuales esquemas del sistema educativo y apegarse a las nuevas necesidades de la educación por competencias, las mismas que ayudaran al progreso del Recurso Humano para un mejor desempeño y desenvolvimiento en sus funciones dentro de una Organización.

Se conoce que la tecnología es indispensable para lograr la productividad que hoy exige en el sector público, pero notamos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente del talento humano que posea la empresa y la capacidad de innovación que ellos tengan, esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas con el fin de acrecentar su educación y experiencias que estas

puedan ser medibles y más aun, que estén valorizadas conforme a un método de competencias.

## **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Es una actividad por medio del cual la organización establece, mediante un proceso formal y sistemático, la extensión en la cual el trabajador está desempeñando su trabajo en forma eficiente y efectiva, en relación a los estándares preestablecidos por un periodo determinado.

El propósito de la evaluación del desempeño es lograr determinar cuáles son los buenos empleados, también indica las virtudes de los trabajadores para otros cargos, con esto obtenemos una visión más amplia sobre el potencial desarrollo de ese recurso humano en el cargo.

La responsabilidad de la evaluación del desempeño depende de la política de Talento Humanos que tenga una determinada organización. En otros casos se le fija a una comisión de evaluación de desempeño, donde la centralización es menos ya que participan evaluadores de distintas áreas de la organización, existen casos donde la evaluación es completamente descentralizada, porque es el propio colaborador quien se evalúa siendo mínimamente controlado por su superior directo.

### **Ventajas de la Evaluación de Desempeño**

- Incrementa el desempeño mediante la retroalimentación.
- Muestra la necesidad de volver a capacitar a un potencial no aprovechado.
- Indica faltas en la concepción del puesto.

## **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

Cuando nos referimos a la capacitación hablamos de que es una herramienta fundamental para la correcta administración del talento humano, ya que esta ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del empleado en su puesto de trabajo, proporcionando a su vez la oportunidad de adquirir mayores conocimientos y habilidades que permitan acrecentar sus competencias, las mismas que llevaran a desempeñar con éxito sus funciones dentro de la empresa.

Actualmente se muestran que las empresas para alcanzar el éxito deben ofrecer a sus clientes las mejores soluciones y la excelente atención a través de su personal. Es aquí donde el departamento de Recursos Humanos toma un papel muy relevante dentro de la organización, transformándose en una de las bases estratégicas elementales para ser competitivos en el mercado.

### **Factores que influyen en la Capacitación y Desarrollo**

El cambio es un factor que afecta y recibe la atribución de CyD. A continuación, se analiza otros aspectos que con frecuencia determinan si una empresa logra los objetivos de C y D.

- Apoyo de los Niveles Directivos
- Compromiso de Especialistas y no Especialistas
- Adelantos Tecnológicos
- Estilos de Aprendizaje

## **PRODUCTIVIDAD**

Cuando hablamos de productividad nos referimos al rendimiento positivo que este tenga sobre los procesos de una empresa sea esta por medio del talento humano, sus insumos etc.

### **Importancia de medir la productividad**

Es muy importante medir la productividad en una empresa por que esta nos permite conocer el avance que tiene el mismo y en que procesos deben mejorar:

- Desarrollar mejor nivel de vida en la población
- Reducir los niveles de inflación
- Sanar las finanzas internas y externas
- Lograr niveles de competitividad mundial, por medio del talento humano
- Aumentar ganancias, reducir costos de producción y aumentar la rentabilidad

Cuando se menciona en lograr la productividad por medio del recurso humano, no referimos a hacerlo participe como un socio estratégico es decir; La Gestión Estratégica del Talento Humano en la actualidad, debe ser objeto de atención especial de los directivos, no sólo por el papel que juega en la elaboración y aplicación de la estrategia de la empresa, sino también por su efecto directo e inmediato en el sustancial y sostenido crecimiento de la productividad.

### **5.3 JUSTIFICACIÓN**

Hemos creído necesario, contribuir con el plan de investigación en un intento de definir profesionalmente las consideraciones preliminares, los elementos de juicio y consejos elementales que permitan al Ingeniero Comercial y al que está por proyectarse, evaluar adecuadamente al Talento Humano para el logro de metas de una empresa.

Se justifica la elaboración de la propuesta, considerando que el éxito de la empresa CNEI se deberá en gran parte al plan de capacitación propuesto para los empleados y por ende aumentar su crecimiento dentro de la Corporación que está a su vez podrá aplicar a las diferentes áreas de la Institución conforme a las necesidades de cada departamento.

Esta propuesta, requiere cubrir la necesidad de una Corporación que desean ser cada vez más competitivas no solo por brindar productos de calidad sino por desarrollar personal de calidad, adoptando los nuevos desafíos que se presentan en la nueva administración del Talento Humano en todas sus áreas, tanto operativa, administrativa, y ejecutiva con el fin de garantizar el éxito en toda la Institución.

Se pretende que el presente documento sea fuente de consulta y apoyo para todos quienes lo necesiten.

## **5.4 OBJETIVOS**

### **5.4.1 Objetivo General de la propuesta**

Lograr perfeccionar las habilidades y conocimientos del talento humano en el departamento, para con ello mejorar su rendimiento laboral y mejorar los procesos maximizando su productividad dentro de la empresa.

### **5.4.2 Objetivos Específicos de la propuesta**

- Acrecentar su motivación laboral dentro de la corporación, para con ello conseguir promociones de acenso.
- Potenciar las debilidades y convertirlas en fortalezas, minimizando las amenazas y acrecentando las oportunidades.
- Lograr que se conviertan en colaboradores plurifuncionales en todas las áreas dentro de la Institución.
- Alcanzar mayor eficiencia en las tareas que ellos realizan.

## 5.5 UBICACIÓN

La Corporación Nacional de Electricidad de Milagro (CNEL) se encuentra ubicada en la calles: Avenida 17 de septiembre y Ambato, como lo demuestra el siguiente croquis a continuación:



**Figura 15: Corporación Nacional de Electricidad (CNEL)**

## **5.6 FACTIBILIDAD**

A continuación se presenta un análisis de lo factible que es la propuesta a presentarse.

A lo que concierne a la parte Administrativa, es factible nuestro estudio porque este servirá para mejorar la administración del talento humano de la empresa.

Relacionado a la parte Legal, es viable porque dentro de la CNEL milagro, está establecido como política interna, entrenar a su personal para que el mismo sea eficiente en sus funciones.

En lo Presupuestario, no es un obstáculo, puesto que la Corporación cuenta con un presupuesto asignado para las capacitaciones de los empleados, con referencia al año anterior 2010 su presupuesto fue de \$50.000, en la cual anualmente se da un incremento.

Cabe resaltar que estos presupuestos son elaborados por el Departamento de Relaciones Industriales de la CNEL Milagro.

## **5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

En la siguiente propuesta se aplicara un modelo de capacitación para los empleados del departamento de Relaciones Industriales de la CNEL, Milagro.

La presente propuesta se canalizara por medio de la Comunidad de Aprendizaje Continuo (CAC) unidad que pertenece a la Universidad Estatal de Milagro, la cual será la propulsora de este plan de capacitación y también se encargará del monitoreo de la misma para su efectiva ejecución.

A continuación dejamos en consideración el modelo de capacitación la cual servirá para el perfeccionamiento de las habilidades del talento humano en sus diferentes actividades que realizan dentro del departamento.



# MODELO DE PLAN DE CAPACITACIÓN

## TEMA CENTRAL

### MANEJO DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PARA FORTALECER EL TALENTO HUMANO

#### TEMÁTICAS DE APRENDIZAJE

1. Excel (intermedio y avanzado)
2. Access (básico)
3. Project (básico)

#### CONTENIDO TEMÁTICO

1. Excel (intermedio y avanzado)
  - Nivelación sobre Conceptos Básicos de Excel
  - Opciones del comando Pegado Especial. Rangos, Constantes y Fórmulas con Nombre. Aplicación de la Función Si. El Comando Reemplazar.
  - Elaboración de Nóminas
  - Aplicaciones a las Matemáticas Financieras
  - Tablas Dinámicas.
  - Protección del Trabajo
2. Access (básico)
  - Tablas para almacenar los datos.
  - Consultas para buscar y recuperar únicamente los datos que necesita.
  - Formularios para ver, agregar y actualizar los datos de las tablas.
  - Informes para analizar o imprimir los datos con un diseño específico.
  - Páginas de acceso a datos para ver, actualizar o analizar los datos de la base de datos desde Internet o desde una intranet.

### 3. Project (básico)

- Administrar y comprender de forma eficaz las programaciones de proyectos
- Coordinar la información existente.
- Crear diagramas y gráficos de aspecto profesional
- Acceso rápido a la información que necesita

## **DIRIGIDO A**

Al personal del Departamento de Relaciones Industriales de la Corporación Nacional de Electricidad de Milagro (CNEL), empresa pública destinada a la Distribución y Comercialización de energía para la ciudad de milagro y sus sectores aledaños.

## **CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL**

Comunidad de Aprendizaje Continuo (CAC), perteneciente a la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI)

## **OBJETIVO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

El objetivo del Plan de Capacitación es darle una mejor ubicación al participante a construir, manejar y analizar modelos aplicables a cualquier situación administrativa, a partir del conocimiento y aplicación en herramientas avanzadas en Excel, Access y Project; destinado a fortalecer los conocimientos técnicos y mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa.

## **BENEFICIOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

- Instruirse en una amplia gama de técnicas, así como diferentes clases de funciones, que permiten al usuario ser más rápido y eficiente en el desempeño de sus labores rutinarias con Excel.
- Aprender a potenciar el programa Excel mediante su configuración óptima y a demás la activación de programas complementarios.
- Conocer y entender el manejo y uso de una Base de Datos del paquete de Microsoft Office, esta ayuda a organizar, administrar, buscar y reportar grandes cantidades de datos, facilitando así el manejo de información que se lleva dentro del departamento para la empresa en general.
- Project facilita la Planificación correcta de tareas que realiza el departamento, así como el de toda la empresa.

## **ACTIVIDADES FORMATIVAS DE LA EMPRESA**

Tareas principales que se realizan en el departamento de Relaciones Industriales.

- Planificación de las actividades para todo el personal de la Empresa.
- Elaborar Roles de Pago
- Mantener las estadísticas y control de la utilización de los transportes de la Empresa.
- Manejo de Base de Datos, para un mejor control del personal de la empresa, en relación a vacaciones y promociones.

## **COMPETENCIAS**

Señala la información básica de los logros formativos que obtendrá de la capacitación en esta modalidad.

- Habilidad en el manejo de Programas Informáticos
- Habilidad de planificación y control.
- Proactivo.

## DURACIÓN Y MODALIDAD

<b>Fecha</b>	:	A disposición del beneficiario.
<b>Intensidad</b>	:	30 horas efectivas, por cada módulo a ver (5 clases de 6 horas cada una)
<b>Horario</b>	:	A definir
<b>Responsabilidad</b>		
<b>Académica</b>	:	Instructor UNEMI
<b>Lugar</b>	:	Comunidad de Aprendizaje Continuo (CAC) Pertenece a la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI).
<b>Número de Participantes</b>	:	23

## CONTEXTO FORMATIVO

<b>MATERIAL DE TRABAJO</b>	Carpeta, block de notas, bolígrafo, CD con contenidos de la capacitación
<b>MAQUINARIAS Y EQUIPOS</b>	Sala de audiovisuales, totalmente equipadas.
<b>OTROS SERVICIOS</b>	Servicio de cafetería y refrigerios
<b>AL TÉRMINO DE CAPACITACIÓN</b>	Diploma para cada participante
<b>EQUIPO DE PERSONAL</b>	Capacitadores Profesionales

## **VALOR POR LA INVERSION**

Inscripción: USD 60 por participante y por módulo. (Valores referenciales)

Valor total de la capacitación por los 3 paquetes al grupo ya establecido es de USD 4140 (existe financiamiento), puede establecerse descuentos para entidades.

## **MONITOREO Y EVALUACIÓN**

Pautas que puedan ser consideradas para el proceso de evaluación de los beneficiarios durante y al término del proceso formativo:

1. Evaluación personal del beneficiario en relación a los logros alcanzados a nivel de competencias específicas y competencias genéricas.
2. Observación de las actividades formativas realizadas por los beneficiarios en la empresa:
  - Calidad de la actividad formativa
  - Pertinencia de la actividad formativa
  - Resultados de la actividad formativa
3. Aportes realizados a la Empresa.
4. Otros.

# **MODELO DE PLAN DE CAPACITACIÓN No. 2**

## **TEMA CENTRAL**

### **INTELIGENCIA EMOCIONAL**

#### **TEMÁTICAS DE APRENDIZAJE**

1. Inteligencias Múltiples: fundamentos y origen
2. Tipos de Inteligencias múltiples.
3. Lingüístico-verbal.
4. Lógico-matemática.
5. Musical.
6. Espacial.
7. Científico-corporal.
8. Interpersonal.
9. Intrapersonal.
10. Naturalística.
11. Ejercicios de desarrollo de potencialidades.

#### **TÉCNICAS DE TRABAJO**

- Conferencias presenciales.
- Talleres y ejercicios prácticos
- Lluvia de ideas, preguntas y conclusiones.
- Evaluación con carácter sistemático durante la aplicación de las técnicas de trabajo.

## **DIRIGIDO A**

Para profesionales especializados en recursos humanos, y para todas las personas que requieran profundizar sus conocimientos sobre las personas sus habilidades y mejorar sus relaciones interpersonales.

## **CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL**

Comunidad de Aprendizaje Continuo (CAC), perteneciente a la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI)

## **OBJETIVO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

- Comprender los fundamentos del desempeño con enfoque de Inteligencias Múltiples.
- Favorecer el equilibrio emocional en lo personal y el trabajo
- Aprender a utilizar las emociones adecuadamente como guía para la acción adaptativa y la resolución de problemas

## **COMPETENCIAS**

Señala la información básica de los logros formativos que obtendrá de la capacitación en esta modalidad.

- Habilidades interpersonales
- Habilidades en la solución de conflictos

## **DURACIÓN Y MODALIDAD**

<b>Fecha</b>	:	A disposición del beneficiario.
<b>Intensidad</b>	:	16 horas efectivas (presenciales)
<b>Horario</b>	:	A definir
<b>Responsabilidad</b>		
<b>Académica</b>	:	Instructor UNEMI
<b>Lugar</b>	:	Comunidad de Aprendizaje Continuo (CAC) Pertenece a la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI).
<b>Número de Participantes</b>	:	por grupos de 30 (para una mejor comprensión)

## **VALOR POR LA INVERSION**

Inscripción: USD 50 por participante incluye: colegiatura, material de trabajo, refrigerios y certificado emitido por la Universidad. (Total de la inversión pro grupo de 30 personas USD 1.500) ( <b>Valores referenciales</b> )
---



## RECURSOS

### Humanos

Autoridades, coordinador, facilitador, participantes y personal de apoyo.

### Técnicos

- Proyector de láser.

### Materiales

- 1 resmas de papel bond A4 de 75 gramos.
- 23 Carpetas UNEMI.
- Textos y separatas.

## EVALUACIÓN

Asistencia mínima 70% de periodos programados da acceso a obtener un certificado emitido por la UNEMI.

### 5.7.1 Actividades

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	MESES												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Curso: Herramientas Tecnológicas (Microsoft Office)													
2. Seminario: Desarrollo del Potencial Humano con Inteligencias Múltiples													
3. Taller: En el área técnica de electrificación.													
4. Seminario: En el área legal (Legislación Laboral)													
5. Taller: Seguridad Industrial													
6. Taller: Atención al cliente													
7. Curso: Control de Inventarios													
8. Seminario: Comunicación Organizacional													

### **5.7.2 Impacto**

A continuación se presenta los beneficios que se obtendrán de la capacitación a dar.

#### **Beneficios para la Empresa:**

- Mejorar el uso de los recursos tecnológicos de la empresa.
- Incrementar la productividad de la empresa en una 100% en todas sus funciones.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Genera ventajas competitivas en el sector.
- Eleva la satisfacción del usuario.

#### **Beneficios para los Empleados:**

- Incrementa sus competencias laborables.
- Facilitación del trabajo colaborativo entre áreas dentro de la empresa.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto de trabajo.
- Permite el logro de metas individuales.

### **5.7.3 Cronograma**





## CONCLUSIONES

Dentro del presente plan de investigación realizado a los empleados de la CNEL Milagro y gracias a los métodos, técnicas de estudio que se llevo a cabo en todo el proceso de exploración realizado.

- Se puede evidenciar que para lograr el máximo rendimiento del personal y eficiencia en los procesos dentro de la empresa, se debe contar con Talento Humano altamente capacitado, que la Corporación se preocupe por su entrenamiento continuo para así poder lograr maximizar su rendimiento y productividad dentro de la empresa.
- Por medio de las técnicas de estudio se puede mostrar que existe un desbalance de conocimientos, y una gran necesidad de ser capacitados de acuerdo a las diferentes funciones que ellos realizan y a las prioridades de cada puesto; a más de poder entrenarlos en otras áreas ajenas a la de ellos, para así contar con personal colaborativo y plurifuncional dentro de la Institución que conlleve a obtener oportunidades de ascensos y lograr la superación personal y profesional de cada empleado.
- Contar con métodos de evaluación de acuerdo al esquema de entidades públicas para los empleados, esto permitirán que la empresa esté a la vanguardia en lo que a Desarrollo Organizacional se refiere.
- El empleo de un Plan de Capacitación propuesto para el Talento Humano de la CNEL, proyecta delinear algunas alternativas de crecimiento donde las personas pueden desarrollarse en diferentes sentidos, y ser más productivos en su puesto de trabajo a más de que debe haber un constante monitoreo es decir un Feedback, que permita alinear los objetivos de cada colaborador con los de la Organización.

## **RECOMENDACIONES**

Para la finalización de este proyecto consideramos que se deben proponer las siguientes recomendaciones.

- Implementar programas de capacitaciones al personal, y que las mismas respondan a las necesidades organizacionales.
- Difundir el desarrollo a nivel personal y profesional del personal operativo, administrativo y ejecutivo de la Corporación.
- Efectuar un sistema de control y evaluación del personal tomando como base la hoja de datos y el expediente personal de los trabajadores, para así reconocer cuales son los desfases del empleado en su puesto de trabajo y trabajar en ello.
- Que la Corporación realice convenios con Instituciones Tecnológicas que permitan tener carreras técnicas a corto plazo.
- Informar al personal el alcance y beneficios en cuanto a los procedimientos de evaluaciones y promociones, para que tengan un mejor entendimiento del mismo.
- Convenios con Universidades de la localidad, para que las mismas brinde apoyo en carreras y programas de capacitación a los colaboradores de la CNEL y estos a su vez incrementen su desarrollo profesional.



## **BILIOGRAFIA**

- **ALLES**, Martha Alicia: *Desarrollo del Talento Humano basado en competencia*, Ediciones Garnica, Edición 2006, Buenos Aires.
- **BACAL**, Robert: *Cómo mejorar el Rendimiento. Técnicas para aumentar la productividad*, Mc Graw Hill, Profit Editorial 2009.
- **CHIAVENATO**, Idalberto: *Gestión del Talento Humano*, Mc. Graw Hill, Edición, 2005.
- **CHIAVENATO**, Idalberto: *Administración de Recursos Humanos*, Mc. Graw Hill, 8<sup>va</sup>. Edición, 2007.
- **FLORES**, Andrade Julio: *Cómo crear y dirigir la nueva empresa*, ECOE Ediciones, 3<sup>ra</sup>. Publicación, 2009 Bogotá.
- **IVANCEVICH**, John M., **KONAPASKE**, Robert y **MATTESON**, Michael: *Comportamiento Organizacional*, Mc Graw Hill, 7<sup>ma</sup>. Edición, 2006.
- **MCSHANE**, Steven L. y **VON Glinow Mary Ann**: *Liderazgo y Recursos Humanos. Análisis del Comportamiento Organizacional*, Mc Graw Hill, Profit Editorial 2010.
- **PHILLIPS**, Jack J.: *Invertir en el Capital Humano. Estrategias para no gastar demasiado o demasiado poco*, DEUSTO Ediciones 2006.
- **RIVERO**, Silva Pablo y **GUTIERREZ**, Adriana: *Sistema de Gestión de la Calidad del servicio*, Colección de Textos Universitarias, 3<sup>ra</sup>. Edición 2007.

- **SARACHO**, José María: *Un modelo general de Gestión por Competencias*, RIL Ediciones 2005, Santiago de Chile.
- **WAYNE**, Mondy R. y **NOC**, Robert M.: *Administración de Recursos Humanos*, 9<sup>na</sup>. Edición, 2005.

## LINCOGRAFÍA

- PERLA , Fernando: *Gestión de Recurso en la Empresa( Libro Virtual)*  
<http://es.wordpress.com/tog/insourcing/>
- <http://management20.wordpress.com/2007/09/10/management-bajo-lo-web-20/>.
- <http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/crear-puestos-de-trabajo.htm>
- [http://www.elocal.gob.mx/work/sites/ELOCAL/resources/LocalContent/2193/2/diferentes ArturoPontifes.htm](http://www.elocal.gob.mx/work/sites/ELOCAL/resources/LocalContent/2193/2/diferentesArturoPontifes.htm)
- <http://www.monografias.com/trabajos16/capacitacion-personal/capacitacion-personal.shtml>
- <http://www.navactiva.com/web/es/arrhh/doc/articulos/2004/10/43605.php>
- [http://www.wikilearning.com/monografia/analisis\\_y\\_descripcion\\_de\\_puestos\\_de\\_trabajo-analisis\\_y\\_descripcion\\_de\\_los\\_puestos\\_de\\_trabajo\\_conceptos\\_y/15215-3](http://www.wikilearning.com/monografia/analisis_y_descripcion_de_puestos_de_trabajo-analisis_y_descripcion_de_los_puestos_de_trabajo_conceptos_y/15215-3)
- <http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml>
- [www.guiadelacalidad.com/excelencia-empresarial.php](http://www.guiadelacalidad.com/excelencia-empresarial.php)
- [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm)

# ANEXOS

## CAPITULO I

### EL PROBLEMA

#### 1.1 Planteamiento del Problema

##### 1.1.1 Problematicación : Origen y Descripción

La importancia de las Organizaciones del siglo XXI radica en que los miembros de una empresa cuenten con un marco estable y comprensible en la cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas propuestas.

Durante los últimos años, las empresas se han focalizado en mejorar sus procesos y su calidad. Sin embargo para alcanzar el “Éxito Empresarial” deberán concentrar sus esfuerzos en el **TALENTO HUMANO** y en el desempeño que este tenga dentro de la organización; ya que de ellos dependerá el buen manejo de los procesos y la excelente calidad de los servicios que presten.

La CNEL (Milagro) está mejorando sus equipos de distribución de energía para lograr una mayor eficiencia, calidad y continuidad en la entrega del servicio eléctrico al domiciliario, así como, aumentar la oferta de energía para clientes industriales. Mejorando continuamente el servicio y desarrollando capacitaciones al Talento Humano.

La Corporación tiene la necesidad de que sus colaboradores desarrollen al 100% sus habilidades y que siempre estén actualizando sus conocimientos; para con ello mejorar la satisfacción de su Recurso Humano y por medio de ellos lograr marcar diferencia dentro de una Organización, con referente a otra.

Dentro de los principales objetivos estratégicos alineados a la Organización son:

- Reducir el índice de cambios de Sistemas.
- Favorecer la satisfacción del Cliente Interno
- Promover la optimización de las Operaciones

Favorecer una mejora en la Imagen de la empresa hacia los usuarios

Con esto podemos decir que para el cumplimiento de los objetivos dentro de las organizaciones “un trabajo debe estar bien definido, diseñado y establecido, así como ejecutado por la persona correcta”, en donde de cómo resultado que persona y trabajo se comprendan mutuamente y genere productividad para la misma.

### **Diagnóstico**

Entre las causas que ocasionan la baja productividad del empleado dentro de la empresa, tenemos los siguientes:

- Falencias en la planeación de metas.
- Posibles falencias en el diseño y perfil del puesto.
- No existe controles sobre evaluaciones de desempeño.
- Falta de capacitación al personal.

### **Pronóstico**

Tomando en cuenta la problemática que se presentan en las organizaciones y a su vez que influyen en la productividad del empleado, se deberá encontrar posibles

soluciones; en caso de no darse las consecuencias que se darán en un futuro serán las siguientes:

- Frecuentes permisos para evadir responsabilidades en sus funciones laborales.
- Deficiencia en el rendimiento del personal.

### **Control del Pronóstico**

Luego de haber analizado los problemas más comunes dentro de las Organizaciones y que afectan directamente al buen desenvolvimiento del Talento Humano, se presentan a continuación ciertas soluciones que los Gerente de las Empresas deben tomar en cuenta para mejorar el rendimiento de los colaboradores y lograr así el tan anhelado Éxito Empresarial:

- Realizar un adecuado estudio del perfil del puesto, para establecer el perfil idóneo para el cargo a desempeñar.
- Establecer metas adecuadas por departamentos.
- Implementación de modelos de evaluaciones por desempeño.
- Realizar cursos de capacitación al personal.

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

<b>País</b>	:	Ecuador
<b>Región</b>	:	Costa
<b>Provincia</b>	:	Guayas
<b>Ciudad</b>	:	Milagro
<b>Sector Empresarial</b>	:	Servicios; Sector Eléctrico CNEL (Milagro)

El Plan Investigativo será basado 5 años atrás (2004-2009), con metodologías para mejorar el resultado de nuestro estudio.

La investigación que se llevará a cabo está delimitada hacia los empleados del Departamento de Relaciones Industriales de la CNEL (Milagro).

### **1.1.3 Formulación del Problema**

¿De qué forma afecta a la Corporación la falta de capacitaciones adecuadas al personal del Departamento de Relaciones Industriales?

### **1.1.4 Determinación del Tema**

“Análisis para mejorar la productividad del Talento Humano en el Departamento de Relaciones Industriales de la CNEL Milagro.”

### **1.1.5 Sistematización del Problema**

¿De qué modo afecta al departamento de Relaciones Industriales el mal diseño del perfil del puesto?

¿Que se podría hacer para mejorar los programas de capacitaciones de la CNEL Milagro?

¿Qué incidencia tienen la falta de aplicaciones de evaluaciones de desempeño para el personal de la corporación?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Determinar las estrategias necesarias que sirvan para mejorar el desempeño del Talento Humano y como estas inciden de manera positiva a incrementar la productividad de la CNEL Milagro.

#### **Objetivos Específicos**

- Realizar un estudio previo del Diseño del Perfil del Puesto del Departamento de Relaciones Industriales y su alcance a seguir.
- Aplicar programas de Capacitación mejorando la productividad del Talento Humano con eficiencia y efectividad contribuyendo al desarrollo de la Corporación y del país.

### **1.3 Justificación**

La selección del tema que constituye el título del presente trabajo, obedece a un detenido análisis de nuestro nivel de instrucción académico adquirido y de las características de nuestro entorno laboral.

En la actualidad se está dando un giro positivo dentro de las Entidades Pública del sector eléctrico, adoptando tecnología de punta, mejorando sus procesos, preocupándose en brindar un excelente servicio a la comunidad, ubicando servicios de atención al cliente para una mejor satisfacción del mismo.

Es por ello la prioridad de cambio que con lleva al mejoramiento continuo de la distribución de energía logrando competitividad en el mercado y ser unas de las mejores empresas en brindar un servicio optimo y de calidad con referencias a otras entidades que brindan el mismo servicio gracias a su Talento Humano. Por medio de nuestro aporte (Plan de Investigación) queremos ayudar a re potenciar sus habilidades y con ello lograr tener un mejor desenvolvimiento y adelanto en sus procesos, que conlleven al éxito de toda la Corporación. Estas organizaciones están adoptando nuevos enfoques de cómo mejorar el desempeño del personal y como este puede influir de una manera positiva al logro de metas, generando en los empleados el desarrollo de nuevas habilidades e incrementando sus conocimientos por medio de capacitaciones, que favorecen el desenvolvimiento de las personas con líneas consistentes que benefician a todo el entorno organizacional.

La presente investigación busca, la aplicación de diferentes teorías, estrategias a través de conceptos fundamentales como: Evaluación de Desempeño, Capacitación Laboral, Análisis y Diseños de Puesto, Administración de Recurso Humanos, Estructura Organizacional, Administración por Objetivos, encontrando así explicaciones a problemas internos como, (fallas en el diseño de puestos, falta de capacitación al personal y de evaluaciones de desempeño, etc.) que afectan de una manera directa al desarrollo profesional y a la productividad de la Empresa.

Entre las bondades que trae consigo el mejoramiento de nivel de desempeño del recurso humano se resume las siguientes:



- El incremento de la Productividad en la Corporación.
- Darles la oportunidad de desarrollar profesionalmente a través de la aplicación de programas de capacitación; lo cual servirá como parte Motivacional a los colaboradores de las empresas.
- Mejoramiento en la Atención al Cliente, y mantener un nivel de satisfacción del mismo.
- Optimización de los procesos dentro de la empresa.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con el Recurso Humano disponible.
- Contribuir al éxito de la Empresa o Corporación.

Estos son algunos resultados más relevantes que se obtendría al poner en práctica un sin las estrategias en el tema a desarrollar, pero que al final servirían de mucha utilidad al progreso positivo de las organizaciones.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

La Corporación Nacional de Electricidad de la ciudad de Milagro (CNEL), en épocas anteriores no contaba con el personal capacitado para el desarrollo adecuado de los procesos de la Empresa, por ende surgían muchos inconvenientes dentro de la misma y el producto final eran usuarios insatisfechos con el servicio.

Pero esto se debe a que la Empresa ha venido sufriendo numerosos cambios en la Administración de la misma, ya que ha estado al mando de diversos funcionarios que a su vez no se han preocupado por capacitar y mejorar el talento humano de la Institución; siendo este uno de los factores principales de éxito para la Corporación, dando como resultando un estancamiento en sus procesos y a su vez el no poder brindarle a la comunidad Milagreña un servicio con eficiencia y eficacia.

A partir del año 2006, período en el cual asumió el mando de la Administración de la Regional Milagro el Ing. Wadit Daher Nader, la Empresa ha estado en continuos progresos en todo lo relacionado a:

- Mejora en sus procesos.
- Mejora en la logística de la Empresa.
- Implementación de Publicidad para un mejor conocimiento del servicio brindado a la comunidad, y perfeccionando en todo lo relacionado al desarrollo del talento humano que posee la empresa.

La Corporación se ha interesado por la contratación de personal con mejores competencias, para que de esta manera pueda desempeñar mejor sus funciones; es por eso que una de sus prioridades con el talento interno de la Organización es que ellos estén siempre en constantes capacitaciones, desarrollando mejor sus habilidades para que las mismas sean aprovechadas por la Empresa y lograr así unas de las metas más importantes que tiene la Corporación que es la satisfacción del usuario.

## **2.1.2 Fundamentación**

### **ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS**

El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y clasificación de información sobre los puestos de una organización. Se debe aclarar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan. Las principales actividades vinculadas con esta información son:

- Compensar en forma equitativa a los empleados
- Ubicar a los empleados en los puestos adecuados
- Determinar niveles realistas de desempeño

Los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización, para ello los especialistas en personal deben no solo obtener y mantener una fuerza de

trabajo idónea sino también poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos.

## **CAPACITACIÓN**

La capacitación es una inversión y no un gasto, además se ve reflejada en las habilidades que el empleado muestra al momento de desarrollar su trabajo de una manera excelente.

**“La capacitación es la educación profesional que busca adaptar al hombre para determinada empresa.”**

Debemos de tener presente siempre que las personas son esenciales en las empresas y que la razón fundamental de capacitar a los empleados es con el fin de darles conocimientos, actitudes y habilidades que se requieren para lograr un desempeño óptimo.

## **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Es un procedimiento estructural que sirve para medir, evaluar e influir sobre los atributos, atractivos, comportamiento, habilidades y resultados relacionados con el trabajo, para que de una manera más integral nos facilite un desempeño efectivo del empleado.

La importancia de la evaluación del desempeño en una empresa es porque permite implantar nuevas políticas, reglas y procedimientos de compensación, Mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de asenso o de ubicación de acuerdo al puesto requerido, nos permite identificar de una manera más certera errores en el diseño de puesto y facilita a observar si existen problemas personales que afecten al empleado en el buen desempeño del cargo.

## 2.2 MARCO LEGAL

Existen en el país 20 empresas eléctricas que se dedican a la distribución de energía, 19 de las cuales están conformadas como Sociedades Anónimas con participación casi exclusiva de accionistas del sector público; y, una, EMELEC Inc., que es de propiedad privada y actualmente está en proceso de valoración y trámite de licitación para concesión a una nueva empresa.

Todas las compañías generadoras, trasmisora y distribuidoras, bajo la coordinación operativa del CENACE y el control del CONELEC, deben realizar sus actividades, sujetándose a los reglamentos de:

- Suministro del Servicio de Electricidad.
- Mercado Mayorista.
- Operación del S.N.I. y tarifas, para asegurar que los usuarios obtengan energía de óptima calidad.

Desde el año 2009 la Empresa EEMCA paso a ser Corporación Nacional Eléctrica, de la cual se incluye diez regionales.

Dentro del aspecto legal CNEL está legalmente constituida como Empresa Pública perteneciente al Estado, la cual se basan por los reglamentos anteriormente mencionados a más de:

- Código de Trabajo
- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA)
- Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP)
- Ley de Régimen del Sector Eléctrico

## 2.3 MARCO CONCEPTUAL

### **Calidad**

Es el conjunto de requisitos técnicos como psicológicos que debe reunir un producto, bien o servicio incluyendo personas para cumplir un papel satisfactorio en el mercado.

### **Competitividad**

Capacidad que tiene la empresa para competir en su medio económico. Se mide mediante la posición relativa que detecta la organización en relación a sus competidores.

### **Control Administrativo**

Es la acción de evaluar el conjunto de actividades que se realizan en un sistema completo de organización política, normas y procedimientos utilizados con el fin de lograr la mayor eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos.

**Departamento de Personal:** Área de la empresa que se encarga del reclutamiento y selección del personal idóneo.

### **Eficaz**

Acción de cumplir el objetivo que se propone.

### **Eficiente**

Se hace referencia a los recursos empleados y a los resultados obtenidos utilizando la menor cantidad posibles de los mismos. Por ello es una capacidad o cualidad muy apreciada por la empresa u organizaciones en la actualidad.

### **Improductivo**

Que no produce ningún resultado positivo.

**Organizaciones:** Estructura de relación entre personas, trabajo y recurso con el fin de alcanzar o lograr un objetivo en común.

### **Plan de Acción**

Es una declaración precisa y clara de la finalidad que persigue una empresa o entidad, es decir, una relación escrita que da pautas y norma los procedimientos que ha de seguirse para que el organismo cumpla con la misión para lo cual ha sido creado.

### **Productividad**

Actividad que transforma determinados bienes en otros para generar una mayor utilidad.

### **Retroalimentación**

Esto se trata que cuando se haya concluido un proceso o meta esta sirve para volver a iniciar con el objetivo de corregir y dar mejores resultados a los procesos de una empresa.

### **Sinergia**

La sinergia es la integración de elementos que da como resultado algo más grande que la simple suma de éstos, es decir, cuando dos o más elementos se unen sinérgicamente crean un resultado que aprovecha y maximiza las cualidades de cada uno de los elementos.

**Talento Humano:** Es el personal que se utiliza para la producción y prestación de servicios.

**Toma de decisiones:** Proceso mediante el cual se escoge una alternativa para resolver alguna situación a nivel labora, familiar o sentimental.

## 2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES

### 2.4.1 Hipótesis General

La correcta preparación del talento humano influye significativamente en el desarrollo de las habilidades y al logro de metas dentro de la empresa.

### 2.4.2 Hipótesis Particulares

- Los programas de capacitación al personal intervienen de manera positiva al progreso y mejoramiento del desempeño del recurso humano en su puesto de trabajo.
- El eficiente control sobre evaluaciones del desempeño permite a la organización detectar las habilidades y competencias del empleado y sí estas concuerdan al perfil del puesto.

### 2.4.3 Declaración de Variables

En el presente Plan de Estudio nuestras variables son las siguientes:

- Productividad de los empleados
- Niveles de Conocimientos

### 2.4.4 Operacionalización de Variables

Este punto toma referencia de las variables expuestas y como estas pueden ser medibles de una forma cuantitativa que servirá a futuro para la verificación de las hipótesis previamente planteadas, en el tema objeto de nuestro estudio.

VARIABLES	INDICADORES
Productividad de los empleados	Nivel de Desempeño
Rendimiento Profesional	Nivel de Capacitación



## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Los tipos de investigación a manipularse en este proyecto son:

Documental, porque se analizará las diferentes teorías en libros, folletos, revistas y otras fuentes de información que tengan relación directa con el tema a realizarse.

Descriptiva, porque conoceremos con más exactitud sobre las cualidades, conductas o atributos que tendrán nuestra población que servirán para nuestro estudio.

Explicativa, es de importancia porque esta proporciona un sentido de entendimiento del fenómeno al que se hace referencia en nuestro plan de investigación.

El diseño investigativo a aprovecharse en nuestro proyecto para mayor efectividad en la solución de las hipótesis planteadas será el de tipo No Experimental, el mismo que no afectará de ninguna forma las variables expuestas y, también se aplicara el Diseño Transversal porque dicho método solo lo desarrollaremos una sola vez en el tiempo.

## **3.2. LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA**

### **3.2.1. Característica de la población**

Nuestro proyecto está dirigido a los empleados de la CNEL de la ciudad de Milagro, la cual serán objeto de nuestro estudio, para así conocer con mejor exactitud las causas de la problemática previamente planteada.

### **3.2.2 Tamaño de la Muestra**

La muestra que tomaremos en consideración para poder realizar la Encuesta son los empleados del Departamento de Relaciones Industriales de la CNEL, en donde:

**n= 25**

El tipo de muestra que se tomó es la del No Probabilística, porque esta depende del criterio del Investigador.

## **3.3. LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS**

Los siguientes métodos de investigación nos permitirán llevar de manera precisa una información que sea desde principio a fin coherente con lo que se pueda realizar ajustes a los parámetros de trabajo que se sigan y que sean válidos para los resultados que se desea alcanzar, permitiendo con éxito el desarrollo del proyecto.

### **3.3.1. Métodos Teóricos**

Inductivo, este nos ayudara con el estudio de los problemas hacia un todo.

Deductivo, este será utilizado al estudio de los fenómenos particulares obteniendo el mismo resultado de los antes mencionados.

Síntesis, este método parte de lo simple a lo complejo e implica la unión de todas sus partes para conocer la causas y efectos.

Estadístico, nos permitirá conocer el resultado de forma numérica o gráfica del resumen de los datos originados a partir de los fenómenos en estudio.

### **3.3.2. Métodos Empíricos**

Observación, este método permitirá observar de una manera más detallada y directa acerca de los rasgos existentes objeto de nuestro estudio lo cual nos vuelve en participante activo y facilitara a la recopilación de información oportuna para la solución de las hipótesis planteadas.

### **3.3.3. Técnicas e Instrumentos**

La presente investigación tendrá como técnicas e instrumentos investigativo:

Encuesta, es de vital importancia porque esta arroja datos escritos.

Entrevista, nos proporciona información directa del problema.

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO ADMINISTRATIVO**

#### **4.1. RECURSOS HUMANOS**

En el impulso del proyecto se contará con la participación de las personas dueñas de la investigación, a más de Asesores profesionales; los cuales nos ayudarán al desarrollo de nuestro plan investigativo.

#### **4.2. RECURSOS Y MEDIOS DE TRABAJO**

Los siguientes recursos y medios de trabajo son los que ayudarán a la realización de proyecto.

- Papelería
- Impresión de formularios
- Procesamiento de información
- Internet
- Folletos y Revistas
- Refrigerios
- Transporte
- Anillado y Empastado

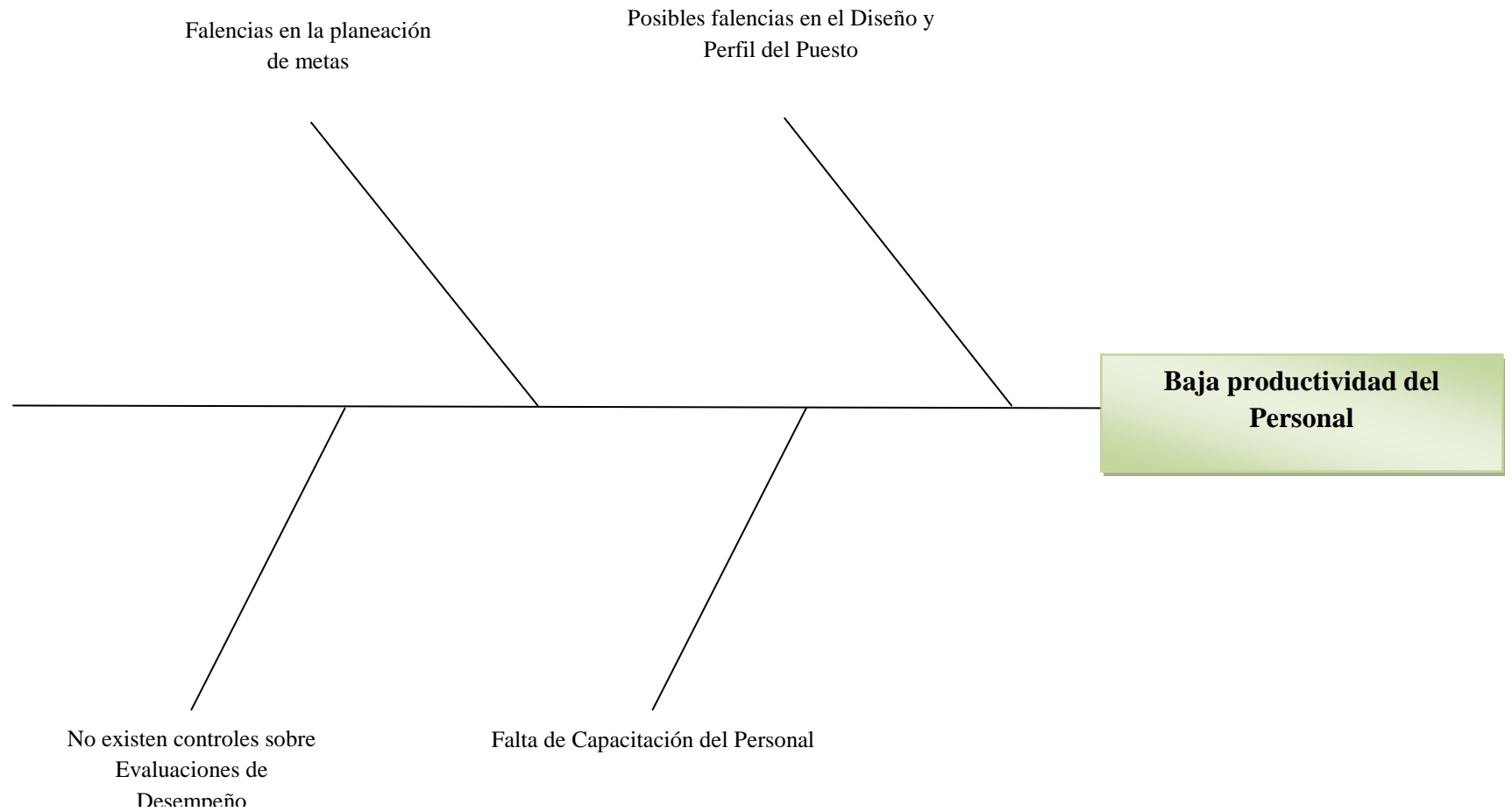
### 4.3. RECURSOS FINANCIEROS

La siguiente información es un cálculo aproximado de lo que se pretende invertir en el desarrollo del proyecto.

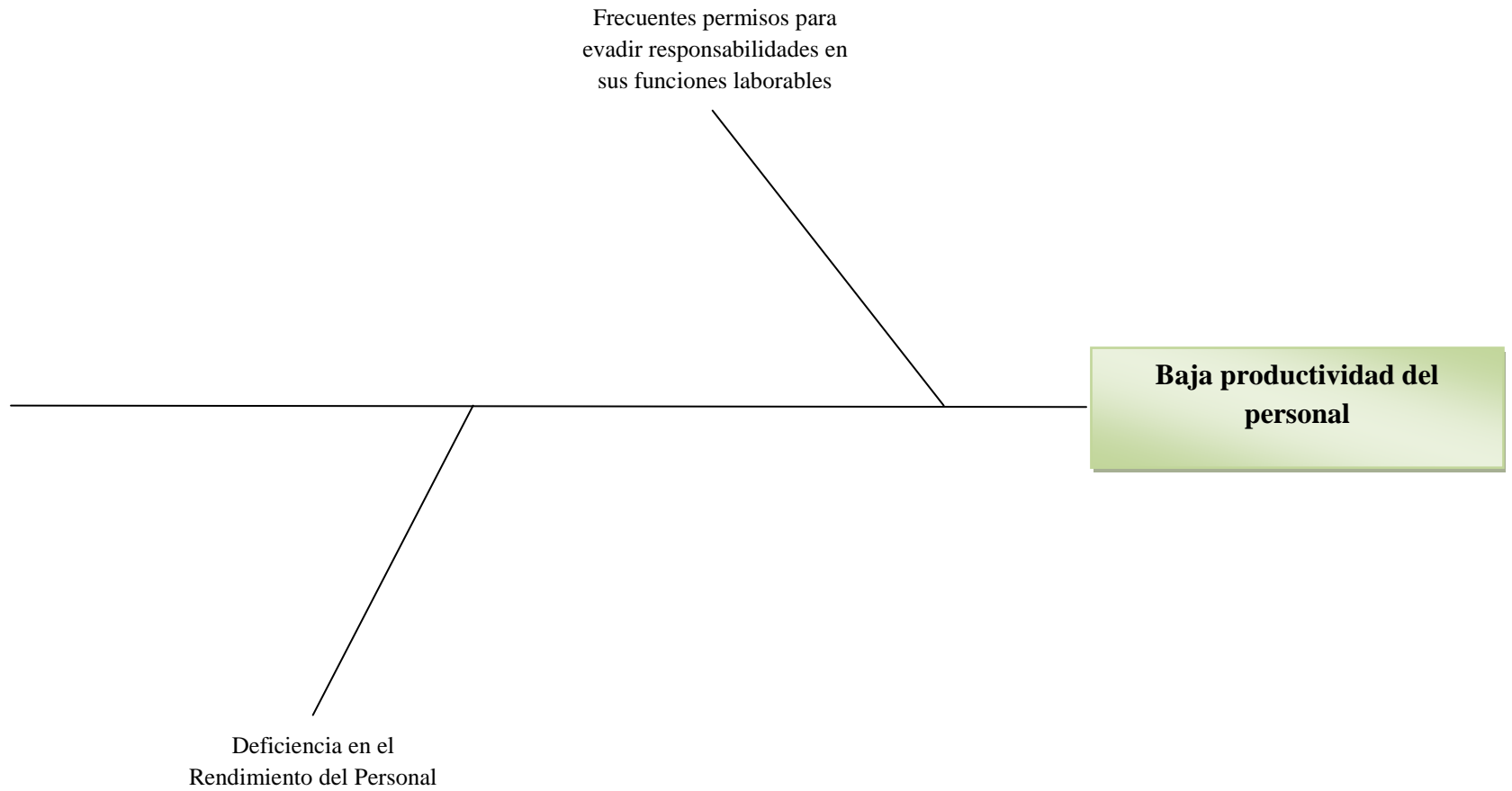
<b>Costos Generales</b>	<b>Total</b>
Servicios Profesionales	100
Internet	60
Viáticos	30
Papelería	80
Folletos y Revistas (relacionados con el tema de estudio)	30
Anillado y Empastados	70
Impresión Formularios	30
Procesamiento de Información	40
<b>suma</b>	<b>470</b>

## 4.6 ANEXOS

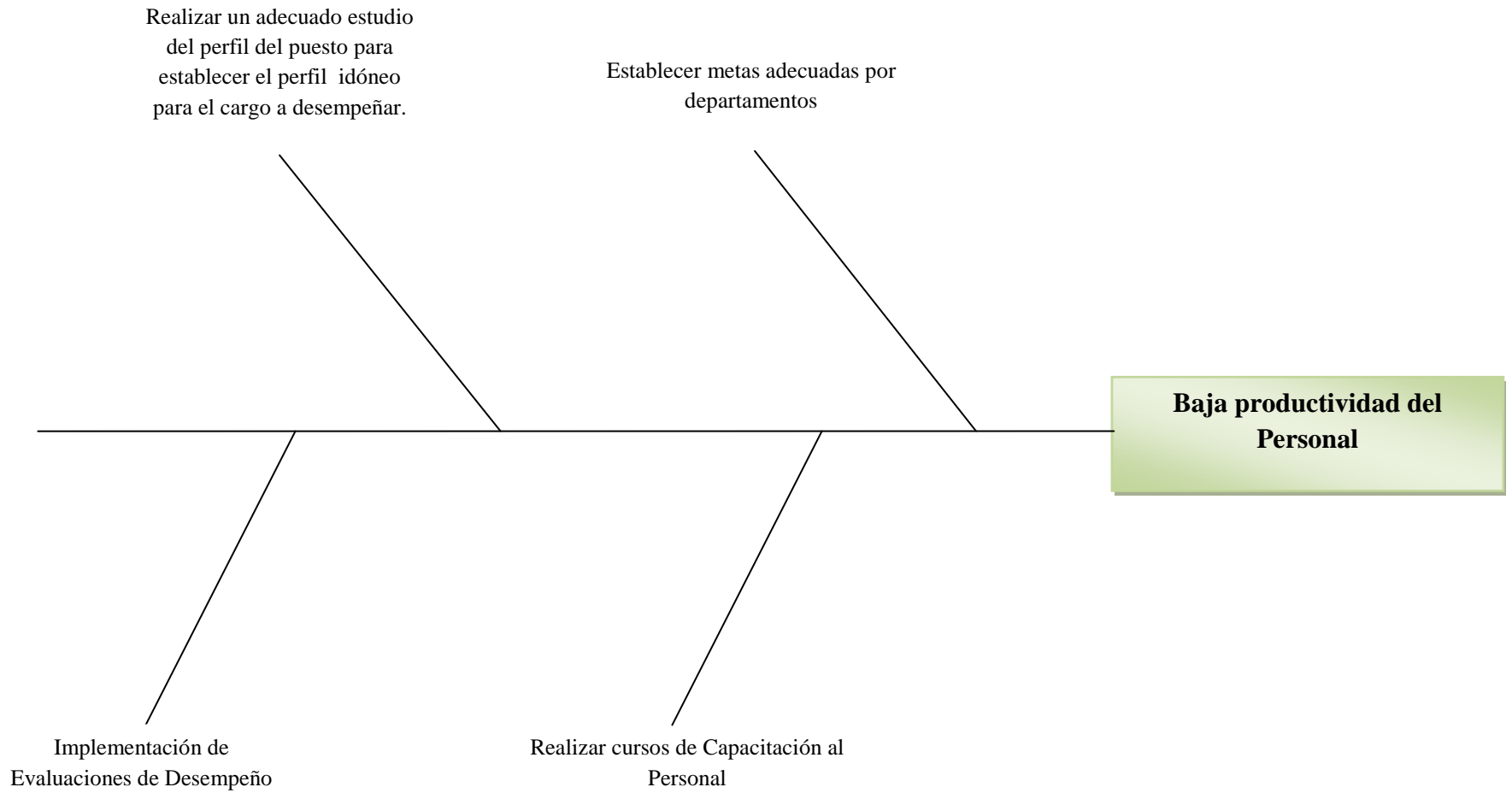
### Diagnóstico



## Pronóstico



## Control del Pronóstico





**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**



**FORMATO DE ENCUESTA # 1**

**EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES CNEL MILAGRO**

**1.- ¿Con qué nivel de educación cuenta usted?**

1<sup>er</sup>. Nivel

2<sup>do</sup>. Nivel

3<sup>er</sup>. Nivel

4<sup>to</sup>. Nivel

**2.- El título con el que usted cuenta, de qué especialidad es.**

Administrativa

Técnica

Sistema

Otros

**3.- Ha recibido usted algún tipo de capacitación en el último año por parte de la Corporación, y en qué área.**

Si

No

**Especifique el área:**

Administrativa

Legal

Sistema

**4.- Está conforme con la capacitación que le han brindado por parte de la empresa.**

Muy conforme

Poco conforme

Nada conforme

5.- **Le gustaría que las capacitaciones sean aplicadas con más frecuencia por parte de la CNEL.**

Sí

No

6.- **En la actualidad se encuentra estudiando en alguna Institución.**

Sí

No

**En que especialización:**

Administrativa

Técnica

Sistema

Otros

7.- **¿Qué tipo de capacitación le gustaría recibir, según el área de trabajo dentro de la Corporación?**

Temas Técnicos

Temas de Desarrollo Humano

Manejo de Programas Informáticos

Temas Seguridad Industrial

8.- **Le gustaría ocupar algún cargo superior diferente al que se encuentra actualmente.**

Si

No

**Especifique el cargo a ocupar:**

\_\_\_\_\_

9.- **¿Dónde le agradecería capacitarse, dentro o fuera de la empresa?**

Interno

Externo

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**



**FORMATO DE ENCUESTA # 2**

**EMPLEADOS DE LA CNEL MILAGRO**

**1.- ¿Con qué nivel de educación cuenta usted?**

1<sup>er</sup>. Nivel       2<sup>do</sup>. Nivel       3<sup>er</sup>. Nivel       4<sup>to</sup>. Nivel

**2.- El título con el que usted cuenta, de qué especialidad es.**

Administrativa       Técnica       Sistema       Otros

**3.- ¿En qué Departamento o área labora usted actualmente.**

Relaciones Industriales       Comercial       Técnica

**4.- Ha recibido usted algún tipo de capacitación en el último año por parte de la Corporación, y en qué área.**

Si       No

**Especifique el área:**

Administrativa       Técnica       Sistema   
Legal       Comercial

5.- **Está conforme con la capacitación que le han brindado por parte de la empresa.**

Muy conforme

Poco conforme

Nada conforme

6.- **Le gustaría que las capacitaciones sean aplicadas con más frecuencia por parte de la CNEL**

Sí

No

7.- **En la actualidad se encuentra estudiando en alguna Institución.**

Sí

No

**En que especialización:**

Administrativa

Técnica

Sistema

Otros

8.- **¿Qué tipo de capacitación le gustaría recibir, según el área de trabajo dentro de la Corporación?**

Temas Técnicos

Temas de Desarrollo Humano

Manejo de Programas Informáticos

Temas Seguridad Industrial

9.- **Le gustaría ocupar algún cargo superior diferente al que se encuentra actualmente.**

Si

No

**Especifique el cargo a ocupar:**

\_\_\_\_\_

10.- **¿Dónde le agradaría capacitarse, dentro o fuera de la empresa?**

Interno

Externo

## UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO



### FORMATO DE ENTREVISTA # 1

1. **¿Cómo ha ido evolucionando la Empresa a través del talento Humano?**
2. **Se han cumplido las metas trazadas en relación al año anterior.**
3. **¿Cómo entidad pública porqué códigos, estatutos o leyes se rige la CNEL?**
4. **Los empleados de la CNEL cuentan con la preparación académica necesaria, para el desempeño de cada uno de sus cargos.**
5. **¿Con qué tipo de mediciones cuentan ustedes para saber que han mejorado en sus metas?**
6. **¿En qué porcentaje los empleados se apegan en el Manual de Funciones?**
7. **La CNEL cuenta con contratos colectivos, cuántos se apegan a este y cuál es el alcance.**
8. **La empresa cuenta con un presupuesto destinado para capacitaciones de los empleados.**
9. **Cuenta la empresa con evaluaciones al personal.**
10. **La empresa cuenta con un espacio óptimo para realizar capacitaciones.**

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**



**FORMATO DE ENTREVISTA # 2**

**EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES**

**CNEL MILAGRO**

- 1. ¿Cuenta con un Psicólogo la Corporación para ayuda y el bienestar de sus empleados?**
- 2. ¿Qué actividades laborales cumple actualmente en su puesto de trabajo?**
- 3. ¿Qué herramientas utilizan para el desarrollo de sus funciones laborales?**
- 4. Competencias desarrolladas dentro de su actividad laboral.**
- 5. Necesidad de entrenamiento, conforme a actividades y materiales usados en su puesto de trabajo.**



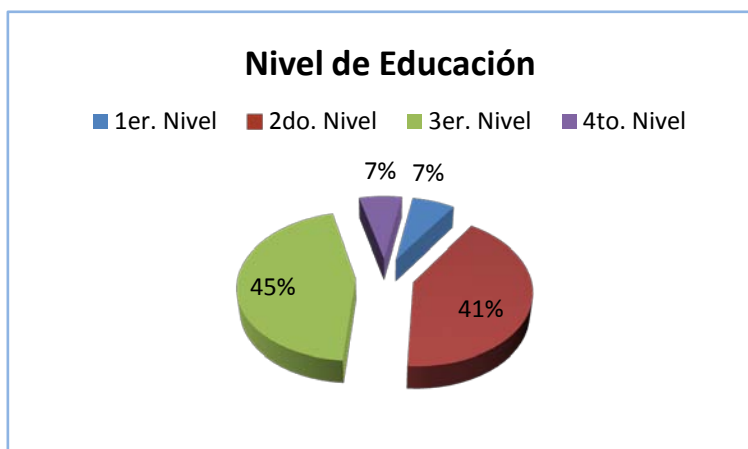
## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS EMPLEADOS DE LA CNEL MILAGRO

### 1.- ¿Con qué nivel de educación cuenta usted?

CUADRO

Alternativas	# de encuestados	%
1er. Nivel	4	6,67
2do. Nivel	25	41,67
3er. Nivel	27	45,00
4to. Nivel	4	6,67
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

GRÁFICO



Elaborado por: Jadira Bravo y Adela Sornoza

### Análisis:

Se puede demostrar que la CNEL, cuenta con un nivel medio educativo del 45% de los trabajadores, cuando en la actualidad todos los empleados de la corporación por las nuevas competencias que exige el propio mercado laboral deben de contar con un nivel de educación superior.

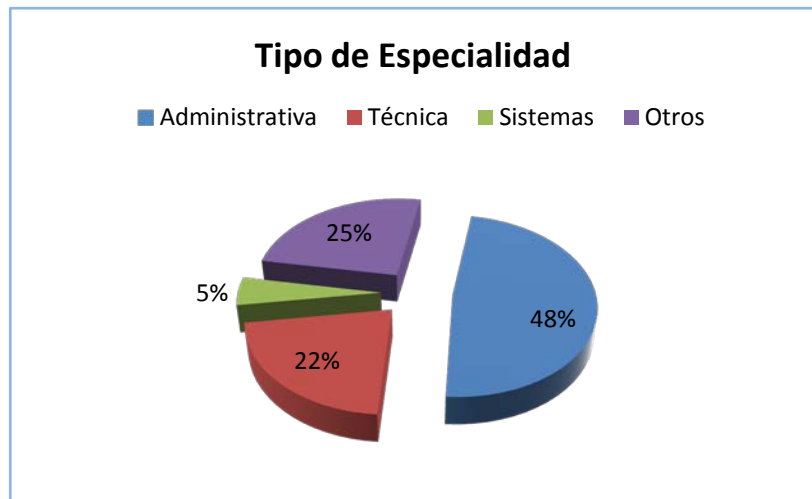


2.- El título con el que usted cuenta, de qué especialidad es.

### CUADRO

Alternativas	# de encuestados	%
Administrativa	29	48,33
Técnica	13	21,67
Sistemas	3	5,00
Otros	15	25,00
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

### GRÁFICO



Elaborado por: Jadira Bravo y Adela Sornoza

#### Análisis:

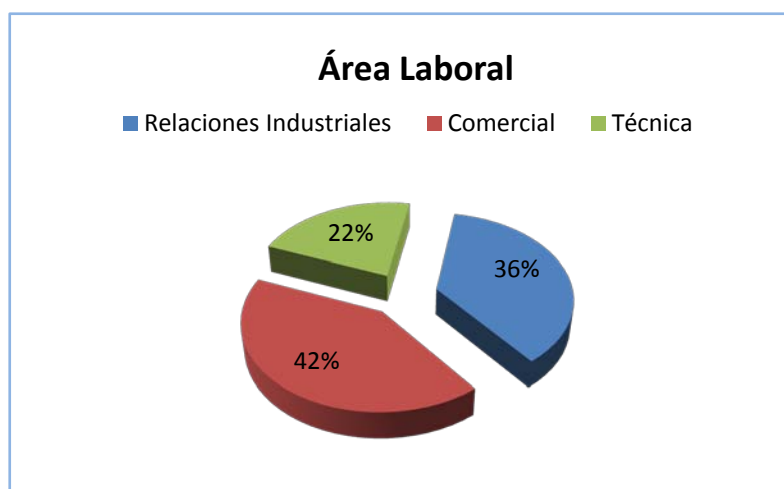
Aquí demostramos que la corporación cuenta con una especialidad en nivel técnico bajo del 22%, con esto se detecta que son pocos los empleados que están aptos para ocupar un puesto en el área técnica dentro de la CNEI, y parte de la Administrativa también por contar con un título de nivel medio cuando su perfil de puesto requiere de educación superior.

3.- ¿En qué Departamento o área labora usted actualmente.

**CUADRO**

<b>Alternativas</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Relaciones Industriales	22	36,67
Comercial	25	41,67
Técnica	13	21,67
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO**



Elaborado por: Jadira Bravo y Adela Sornoza

**Análisis:**

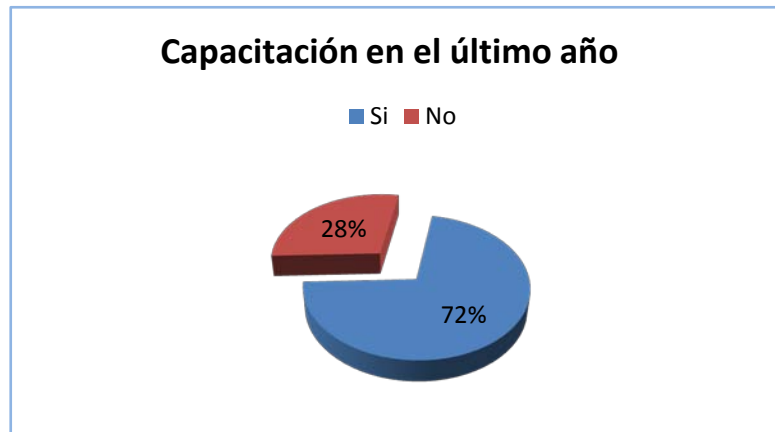
La corporación cuenta con un nivel bajo de personal capacitado en el área técnica del 22%, siendo este departamento unos de los principales en la CNEL, ya que de ellos depende el optimo servicio que brinden a la comunidad.

4.- Ha recibido usted algún tipo de capacitación en el último año por parte de la Corporación.

#### CUADRO

Alternativas	# de encuestados	%
Si	43	71,67
No	17	28,33
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

#### GRÁFICO



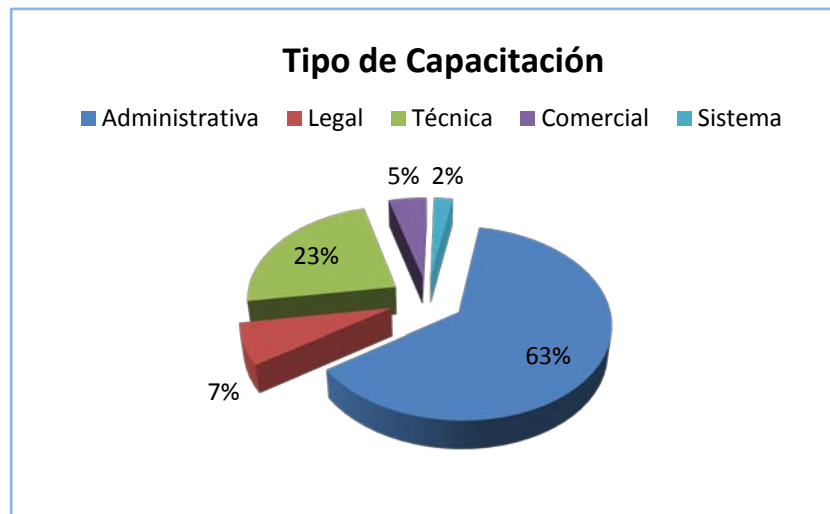
Elaborado por: Jadira Bravo y Adela Sornoza

**En qué área:**

**CUADRO**

<b>Alternativas</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Administrativa	27	62,79
Legal	3	6,98
Técnica	10	23,26
Comercial	2	4,65
Sistema	1	2,33
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO**



Elaborado por: Jadira Bravo y Adela Sornoza

**Análisis:**

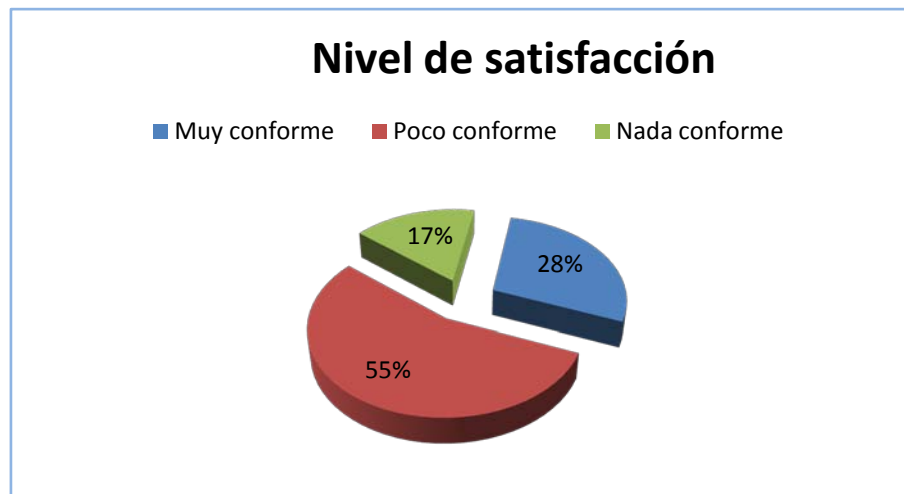
CNEL, ha realizado capacitaciones de alto nivel pero focalizados en el área administrativa con un 63% pero estas capacitaciones no han sido para cubrir las necesidades del área respectiva, es decir no se han dado capacitaciones Institucionales que sirvan para cubrir las necesidades de cada área.

5.- **Está conforme con la capacitación que le han brindado por parte de la empresa.**

**CUADRO**

<b>Alternativas</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Muy conforme	17	28.33
Poco conforme	33	55
Nada conforme	10	16.67
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO**



Elaborado por: Jadira Bravo y Adela Sornoza

**Análisis:**

Existe un gran margen de insatisfacción por parte de los empleados de la CNEL, en cuanto a capacitaciones esta inconformidad se ve refleja en un 55% del recurso humano, estos a su vez piden capacitaciones que vayan acorde con sus funciones dentro de la empresa para así ser más productivos y tener un mejor desempeño en el puesto de trabajo.

6.- Le gustaría que las capacitaciones sean aplicadas con más frecuencia por parte de la CNEL.

#### CUADRO

Alternativas	# de encuestados	%
Si	60	100,00
No	0	0,00
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

#### GRÁFICO



Elaborado por: Jadira Bravo y Adela Sornoza

#### Análisis:

El 100% de los empleados de la CNEL, están e acuerdo que las capacitaciones sean realizadas con más frecuencia y cubriendo las necesidades de cada área.

7.- En la actualidad se encuentra estudiando en alguna Institución.

### CUADRO

Alternativas	# de encuestados	%
Si	8	13.33
No	52	86.67
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

### GRÁFICO



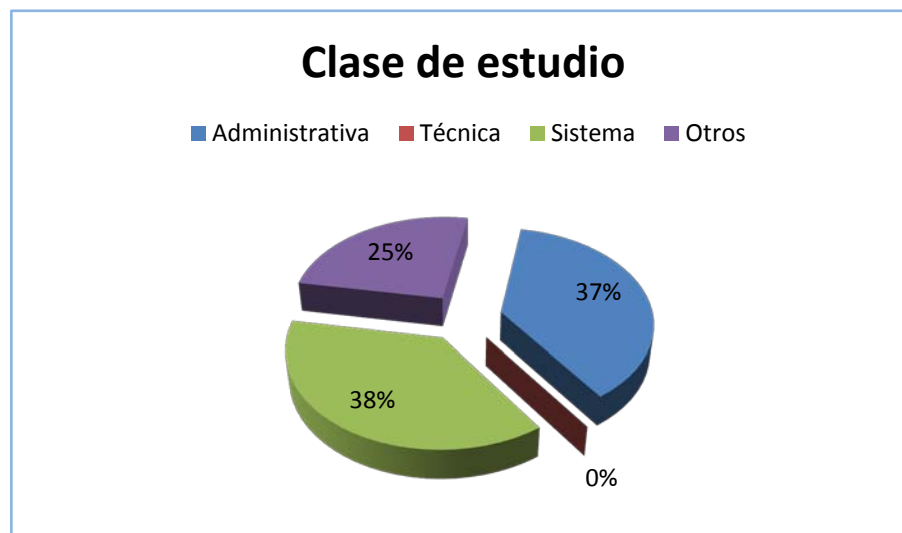
Elaborado por: Jadira Bravo y Adela Sornoza

**En que especialización:**

**CUADRO**

<b>Alternativas</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Administrativa	3	37.50
Técnica	0	0.00
Sistema	3	37.50
Otros	2	25.00
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO**



Elaborado por: Jadira Bravo y Adela Sornoza

**Análisis:**

Se puede apreciar que un 87% de los empleados de la CNEL actualmente no se encuentra estudiando y están a expensas de las capacitaciones que le brinden por parte de la empresa.

A mas de que el margen que si se encuentra estudiando están preparándose en diferentes especialidades y que en su mayoría no hay relación con las funciones que realiza dentro de la empresa.

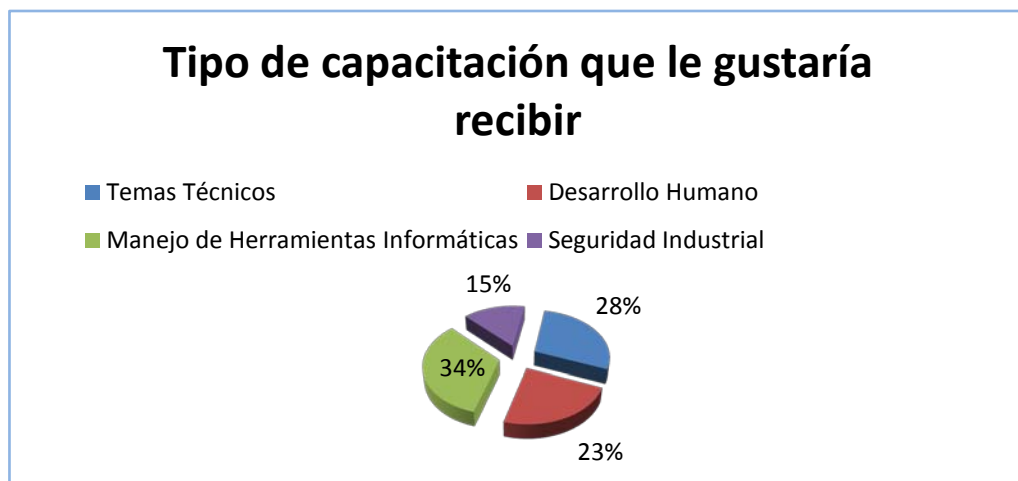


**8.- ¿Qué tipo de capacitación le gustaría recibir, según el área de trabajo dentro de la corporación?**

**CUADRO**

<b>Alternativas</b>	<b># de encuestados</b>	<b>%</b>
Temas Técnicos	17	28,33
Desarrollo Humano	14	23,33
Manejo de Herramientas Informáticas	20	33,33
Seguridad Industrial	9	15,00
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO**



Elaborado por: Jadira Bravo y Adela Sornoza

**Análisis:**

Se puede apreciar que la mayor parte de los empleados de la CNEL, requieren capacitaciones en el manejo de herramientas informáticas, ya que sus necesidades son en el perfeccionamiento de programas informáticos y el manejo correcto de bases de datos, etc. Así como también requieren mayor atención en el área técnica para mejorar sus procesos de mantenimiento y perfeccionamiento en electrificación; así como también en la parte de temas de desarrollo humano, como se puede apreciar que en la gráfica.

9.- Le gustaría ocupar algún cargo superior diferente al que se encuentran actualmente.

#### CUADRO

Alternativas	# de encuestados	%
Si	31	51.67
No	29	48.33
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

#### GRÁFICO



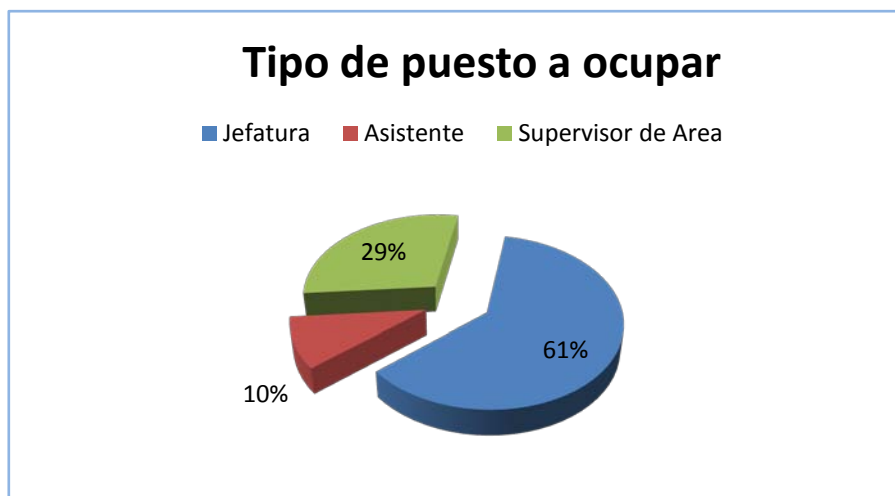
Elaborado por: Jadira Bravo y Adela Sornoza

**Especifique el cargo a ocupar:**

### CUADRO

Alternativas	# de encuestados	%
Jefatura	19	61.29
Asistente	3	9.68
Supervisor de Area	9	29.03
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

### GRÁFICO



Elaborado por: Jadira Bravo y Adela Sornoza

### Análisis:

Se puede apreciar que existe un pequeño margen de empleados que tienen el deseo de ocupar un puesto superior al que se encuentran actualmente representados en un 52% de ellos, el resto de trabajadores de la CNEL se encuentran conformes con su puesto de trabajo.

El 61% de los empleados aspiran a un puesto de jefatura, seguido del 29% en el cargo de supervisor.

10.- ¿Dónde le agradecería capacitarse, dentro o fuera de la empresa?

**CUADRO**

Alternativas	# de encuestados	%
Internamente	9	15.00
Externamente	51	85.00
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO**



Elaborado por: Jadira Bravo y Adela Sornoza

**Análisis:**

Se puede apreciar un gran margen por parte de los empleados en cuanto al lugar de preferencia de capacitación la mayoría optaron porque sea externa con un 85% es decir que dichas capacitaciones desean recibirlas en universidades y con facilitadores externos es decir que no pertenezcan a la empresa.

Cabe resaltar que estas capacitaciones contarían con un título en donde de cómo resultado la superación profesional por parte del Talento Humano de la CNEL.













