

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**SISTEMA DE POSGRADO  
TESIS FINAL**

Previo a la obtención del Grado Académico de  
**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

“Creación de un plan de gestión del talento humano para el  
Departamento de Recursos Humanos de la Eléctrica de  
Guayaquil”

Elaborado por:

Ing. Fanny Cabezas-Klaere  
Ing. Jorge Cedeño Arcentales

Tutora:  
Ing. Diana Czismadia

Guayaquil, 17 de diciembre de 2012

## ÍNDICE

Introducción .....	5
Objetivos.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos específicos.....	10
Capítulo 1. La Organización.....	11
1.1. Influencia de la organización en el Recurso Humano.....	14
1.2. Cultura organizacional y clima laboral.....	17
1.3. El conflicto en las organizaciones.....	25
1.4. Organizaciones en entornos estables y cambiantes.....	29
Capítulo 2. La Gestión de Recursos Humanos .....	34
2.1. Administración de Recursos Humanos.....	34
2.2. La estrategia de Recursos Humanos: Integración del Hombre y de la organización .....	39
2.3. El termómetro de Recursos Humanos: Clima Laboral en la Organización .....	41
2.4. El desafío de Recursos Humanos: Nuevas tendencias en un mundo digital.....	45
Capítulo 3. Recursos Humanos y Gestión de la Calidad Total.....	50
3.1. Eficiencia, eficacia y control.....	50
3.2. Estrategia, entorno y factor humano.....	55
3.3. Sistemas de Gestión .....	57
3.4. La Teoría de los Recursos y Capacidades.....	60
Capítulo 4. Metodología .....	65
4.1. Tipo de investigación.....	66
4.2. Herramientas de la investigación.....	66
4.3. Población o muestra.....	66
4.4. Limitaciones de la investigación .....	67
4.5. Procedimiento.....	67
4.5.1. Procedimiento para grupos focales .....	67
4.5.2. Procedimiento para encuestas.....	68
Capítulo 5. Análisis del clima laboral en la Eléctrica de Guayaquil .....	69
5.1. Objetivos.....	69
5.1.1. Objetivo general .....	69
5.1.2. Objetivos específicos .....	69
5.2. Desarrollo de grupos focales para determinar los puntos en los cuáles se debe basar la encuesta de clima organizacional.....	71
5.3. Diseño y ejecución de una encuesta de clima organizacional. ....	73
5.4. Población y muestra.....	74
5.5. Tabulación de datos obtenidos por medio de la encuesta.....	76
5.5.1. Análisis de los Resultados .....	77
5.5.2. Comparativo de los resultados generales de la Eléctrica de Guayaquil por departamento.....	78

Capítulo 6. Diseño de un plan de gestión del Talento Humano para el	
Departamento de Recursos Humanos de la Eléctrica de Guayaquil .....	102
6.1. Misión, Visión y Valores .....	103
6.1.1. Misión.....	104
6.1.2. Visión .....	104
6.1.3. Valores.....	105
6.2. Análisis del Organigrama del RR.HH. dentro de la Eléctrica de Guayaquil	
.....	108
6.2.1. Departamento de Subsistemas para la Gestión del Talento Humano	
.....	110
6.2.1.1. Selección del Talento Humano .....	112
6.2.1.2. Escalas salariales.....	115
6.2.1.3. Métodos de Comunicación.....	115
6.2.2. Departamento de Sistemas de Información y Control de Talento	
Humano.....	117
6.2.3. Departamento de Nómina .....	118
6.2.4. Departamento de Bienestar Social .....	120
6.2.5. Departamento de Seguridad Industrial.....	121
6.3. Análisis FODA .....	125
6.3.1. Análisis FODA del Departamento de Recursos Humanos de la	
Eléctrica de Guayaquil.....	128
6.4. Objetivos y KPI's .....	129
6.5. Definición de Recursos .....	130
6.5.1. Definición de necesidades según Plan de Gestión de Talento	
Humano para el Departamento de Recursos Humanos .....	131
6.5.2. Determinación de recursos .....	132
6.5.3. Determinación de costos.....	134
6.5.3.1. Revisión de remuneración acorde a su puesto, capacitación,	
antigüedad y ordenanzas del sector público.....	134
6.5.3.2. Evaluación semestral de la satisfacción del cliente	
interno/externo por medio de encuestas aleatorias.....	135
6.5.3.3. Número de entrenamientos en comunicación asertiva y feedback	
por parte de los directivos .....	135
6.5.3.4. Actividades extracurriculares de integración .....	136
6.5.3.5. Número de capacitaciones en Gestión Pública.....	136
6.5.3.6. Capacitación al personal en atención al cliente y calidad total	
137	
6.5.3.7. Número de pasantías en otras empresas del sector eléctrico.	
137	
6.5.3.8. Matriz compilada de inversión anual por KPI's .....	139
Conclusiones .....	140
Recomendaciones.....	141
Bibliografía.....	145
Anexos .....	147

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Descripción de Objetivos y KPI's.....	129
Tabla 2: KPI's de Gestión Interna.....	133

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Resultados de la encuesta .....	77
Gráfico 2: Gerencia Financiera .....	78
Gráfico 3: Gerencia Administrativa.....	80
Gráfico 4: Gerencia de Asesoría Jurídica .....	82
Gráfico 5: Secretaría General.....	84
Gráfico 6: Departamento de Tecnología .....	87
Gráfico 7: Gerencia Técnica.....	90
Gráfico 8: Gerencia Generación.....	93
Gráfico 9: Gerencia Operativa Comercial .....	96
Gráfico 10: Gerencia de Talento Humano .....	98
Gráfico 11: Gerencia de Planificación.....	100
Gráfico 12: Estructura actual del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Eléctrica Pública de Guayaquil, EP.....	109
Gráfico 13: Departamento de RR.HH. de la Empresa Eléctrica Quito..	125

## Introducción

Guayaquil, siendo la ciudad de mayor población y uno de los mayores polos de producción industrial del país inicia el desarrollo de su red de distribución eléctrica el 29 de octubre de 1925, fecha en que El Ilustre Municipio de Guayaquil y la compañía norteamericana con sede en el Estado de Maine, Empresa Eléctrica del Ecuador Inc. (Emelec Inc.), firmaron un contrato principal y otro complementario para la concesión por 60 años del suministro de energía eléctrica al puerto principal del país.

Al tenor de esta concesión, Emelec Inc., instaló todos los equipamientos y redes necesarias para el suministro de energía eléctrica a la ciudad de Guayaquil, y se encargó de su mantenimiento y comercialización durante más de medio siglo, hasta que en octubre de 1982, el Ministro de Recursos Naturales de ese entonces, Gustavo Galindo notificó a Emelec Inc., la voluntad del gobierno de dar por terminado el contrato de concesión que fenecía el 29 de octubre de 1985. Este evento marcó el comienzo de una serie de disputas y controversias por los derechos de distribución de fuerza eléctrica en la ciudad de Guayaquil. En el área de contratos colectivos, especialmente, afectan aún hoy a la Empresa Eléctrica Pública de Guayaquil, EP. (nombre actual de Emelec Inc.).

El 25 de enero de 1993 las acciones de Emelec Inc., son adquiridas por Fernando Aspiazu, encargándose éste de la Presidencia Ejecutiva de la empresa y de los problemas que ésta tenía con el Estado hasta marzo de 1999, mes en el que se produce el cierre del Banco del Progreso, también de propiedad de Fernando Aspiazu, quien para poder honrar las deudas con los acreedores del banco, pone a la venta varias de sus empresas, entre ellas, Emelec Inc. El CONELEC mediante Resolución 0034/00 de marzo 23 de 2000 (Anexo 1, página 148), declara definitivamente terminada la concesión

de operación de EMELEC, y se aplica el artículo y se aplicaron las disposiciones de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico en cuanto a la afectación de los bienes de EMELEC. Para poder asegurar el pago de las deudas que Fernando Aspiazu poseía, se constituye el “Fideicomiso para la Generación y Distribución de Energía Eléctrica de Guayaquil y Pago a Depositantes Banco del Progreso y AGD” donde se ubican los bienes de EMELEC. Aún así, la AGD (Agencia de Garantía de Depósitos) incauta los activos de Emelec Inc.

También, se emite el Decreto Ejecutivo 712 publicado en el Registro Oficial 149 de 18 de agosto de 2003 (Anexo 2, página 151), constituyendo la Corporación para la Administración Temporal de la Empresa Eléctrica de Guayaquil (CATEG), ente privado sin fines de lucro que recibe la concesión para distribuir la energía en la ciudad de Guayaquil y usará, por afectación legal, todos los bienes de EMELEC.

Durante los años 2000-2009, la entonces denominada CATEG, vio pasar entre sus filas una serie de administradores designados por el Estado con el propósito de atender la distribución de energía eléctrica en la zona de concesión del cantón Guayaquil. Mediante Decreto Ejecutivo 1786 de junio 18 de 2009 (Anexo 3, página 153), se convirtió a la CATEG en la UNIDAD DE GENERACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÍA Eléctrica de Guayaquil – Eléctrica de Guayaquil, entidad pública cuyo propósito fue encargarse formal y definitivamente en el prestador del servicio público de energía eléctrica en Guayaquil, por cuenta del Estado.

Mediante Decreto Ejecutivo 887 del 20 de septiembre de 2011 (Anexo 4, página 158), se crea la actual Empresa Eléctrica Pública de Guayaquil, EP. Esta transición ha requerido de profundas transformaciones desde sus bases incluso de su filosofía y forma de trabajar, este impacto es aún más profundo cuando se analiza el hecho de que la EMPRESA ELÉCTRICA

PÚBLICA DE GUAYAQUIL, EP. (en adelante se denominará Eléctrica de Guayaquil) cuenta con personas acostumbradas a trabajar en la forma que tenía la empresa en sus tiempos de ente privado, y ahora tienen que adaptarse a una nueva metodología y procesos de trabajo.

Es allí donde se considera que el Departamento de Recursos Humanos juega un papel fundamental en aprovechar esta coyuntura y potencializar el recurso humano con que cuenta la Eléctrica de Guayaquil, caso contrario se ve en peligro de dejar pasar esta oportunidad de convertir a la Eléctrica de Guayaquil en un modelo de gestión dentro del sector eléctrico y público donde se desenvuelve. Esto se torna más imperante aún por el hecho de que la ciudad de Guayaquil para su normal desarrollo y progreso necesita de una distribuidora eléctrica capaz de hacer frente a este desafío. El propósito de la presente tesis es cooperar de alguna manera con el departamento de RR.HH. de la Eléctrica de Guayaquil en esta importante misión con la finalidad de evitar que se repitan los sucesos que afecten su imagen y la continuidad del servicio (Anexo 5, página 160).

Debido a la historia de la extinta Emelec Inc., llena de conflictos, incertidumbre y escándalos, antecedentes que han afectado negativamente el clima laboral, y la falta de modernización de los procesos internos y de capacitación del personal; hechos que han incidido negativamente en la productividad de la Eléctrica de Guayaquil y por ende en la imagen Institucional ante la ciudad de Guayaquil, surge la imperiosa necesidad de diseñar (o modernizar en caso de que exista), la gestión del talento humano que posee la Eléctrica de Guayaquil.

Por lo anteriormente expuesto, el presente trabajo propone diseñar un plan de gestión del talento humano, con un horizonte de tiempo de tres años. Para desarrollar este plan se proponen seis capítulos dispuestos de la siguiente forma:

En el capítulo 1 se revisará el marco teórico de cómo las organizaciones manejan dentro de sus políticas el ambiente de trabajo para sus colaboradores, conocido como clima laboral. Cabe destacar que el clima laboral, es muy importante por influencia en los resultados de la empresa y las relaciones entre los colaboradores y las gerencias. Adicionalmente en este capítulo se estudiará como las situaciones externas influyen en el clima laboral de la empresa.

Analizado el tema del clima laboral, en el capítulo 2, se expondrá el rol del departamento de recursos humanos, cómo aprovecha las características del clima laboral y cómo debe potencializarlo para beneficio de la empresa. En la última parte del capítulo se estudiarán las nuevas tendencias del manejo de los recursos humanos de una empresa en un mundo digital.

El capítulo 3 mostrará cómo el departamento de recursos humanos influye en la gestión de la calidad total de la empresa, se investigarán las nuevas tendencias sobre los sistemas de gestión actuales y como ayudan a ese fin; también se revisará la teoría de los recursos y capacidades que los colaboradores poseen y como aprovecharlas dentro de la empresa.

Los primeros tres capítulos de la presente tesis recolectarán información concerniente al marco teórico que proporcionarán los criterios necesarios para apreciar el mundo de las organizaciones. Concluido este trabajo, se definirá en el capítulo 4 la metodología, con la cual se realizará el estudio de campo y posterior análisis del clima laboral en la Eléctrica de Guayaquil, trabajos cuyo contenido se detallará en los capítulos siguientes.

En el capítulo 5 se analizará la situación actual del clima laboral dentro de la Eléctrica de Guayaquil, para esto se plantea la realización de una encuesta a los colaboradores de la empresa, cuyos resultados serán tabulados cuantitativamente, utilizando herramientas estadísticas para

determinar el resultado por departamento, de la organización en general y la relación entre ambos.

En el capítulo final se realizará el diseño del plan de gestión del talento humano para la Eléctrica de Guayaquil, basado en los resultados obtenidos en el capítulo anterior, donde se relacionarán la misión, visión y valores de la empresa, con la gestión del talento humano, para poder determinar si es necesario proponer una mejora en los mismos.

Para definir los objetivos y los KPI's (KeyPerformanceIndicators o Indicadores Clave de Desempeño) del plan propuesto, se realizará un análisis FODA del departamento de recursos humanos; finalmente se presentará la determinación de los recursos económicos y de personal, para poner en ejecución los planteamientos de esta tesis.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Crear un plan de gestión del talento humano para el Departamento de Recursos Humanos de la Eléctrica de Guayaquil.

### **Objetivos específicos**

- a. Revisar la gestión del talento humano en la Eléctrica de Guayaquil.
- b. Diagnosticar la situación actual de la gestión de Recursos Humanos de la Eléctrica de Guayaquil para identificar y analizar los principales problemas y potencialidades para la gestión de los subsistemas a su cargo y de los clientes internos.
- c. Proponer un plan de gestión de talento humano para el Departamento de Recursos Humanos.
- d. Determinar los costos y beneficios del plan de gestión para los próximos tres (3) años.

## Capítulo 1. La Organización

En el ámbito formal se puede definir a la Organización como “un sistema de actividades coordinadas formado por dos o más personas; en el cual la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.”<sup>1</sup>

Se ha elegido esta definición para comenzar el presente capítulo por ser la que más se adapta a la visión de organización que tiene la Eléctrica de Guayaquil, según lo manifestado en la página web, cuya misión es: Brindar el servicio público de energía eléctrica a la ciudad de Guayaquil, con estándares de calidad, cultural organizacional orientada a la satisfacción del cliente, desarrollo técnico y tecnológico, que conlleven un desarrollo ambiental, económico, productivo y socialmente responsable, en concordancia a las políticas normativas del sector.<sup>2</sup>

En base a lo anterior se entendería que la Eléctrica de Guayaquil posee una estructura social y estable, que toma recursos (humanos y materiales) del entorno y los procesa para brindar un servicio público. Adicionalmente resalta su condición legal formal porque debe acatar las leyes del sector eléctrico y cuentan con reglas y procedimientos internos. También se la puede considerar como una estructura social porque posee un

---

<sup>1</sup>Laudon, K. (2008). *Sistemas de información gerencial. Administración de empresa digital*. México: Pearson.

<sup>2</sup><http://www.electricaguayaquil.gov.ec/index.php?sec=mision>

conjunto de elementos sociales (de hecho su slogan es “generando energía social”).

Todas las organizaciones tienen sus propias culturas y políticas que surgen de las diferencias entre los grupos de interés y reciben influencia de su entorno. Las organizaciones difieren en metas, grupos que sirven, papeles sociales, estilos de liderazgo, incentivos, tipos de tareas que realizan y estructuras. Estas características ayudan a explicar las diferencias en la manera en que las organizaciones utilizan los sistemas de información. Es preciso primero establecer sus leyes o al menos principios teóricos para así continuar elaborando una teoría sobre ellos.

En este punto se nos plantea una interrogante ¿Debe la estructura organizacional de la Eléctrica de Guayaquil ser igual al de empresas similares de su sector? ¿Cuál es el papel que debe tener Recursos Humanos (RR.HH.) dentro de la Eléctrica de Guayaquil?, Esto analizado bajo la perspectiva que el rol de la Eléctrica de Guayaquil va más allá del simple suministro de energía eléctrica, sino que también implica el asumir compromisos con los grupos de interés para solucionar problemas de la sociedad. Bajo esta perspectiva el objetivo del departamento de RR.HH. debe buscar alcanzar los siguientes beneficios concretos y tangibles para el componente humano de la Eléctrica de Guayaquil:

- Un incremento de la productividad, el trabajador está a gusto en la empresa y se le capacita para que lo haga cada vez mejor.
- Mejoramiento de las relaciones con los trabajadores, el gobierno y con la ciudad de Guayaquil, en este punto cabe destacar que la historia de la Eléctrica de Guayaquil está llena de lamentables huelgas, conflictos con los trabajadores y cambios constantes de los directivos de la empresa.

- En base al punto anterior se hace necesario un mejor manejo en situaciones de riesgo o de crisis, debido a que se cuenta con el apoyo social necesario.
- Sustentabilidad en el tiempo para la Eléctrica de Guayaquil y para la sociedad, dado que RR.HH. fortalece el compromiso de los trabajadores, mejora su imagen corporativa y la reputación de la empresa, entre otros.
- Imagen corporativa y reputación: frecuentemente los consumidores son llevados hacia marcas y compañías consideradas por tener una buena reputación en áreas relacionadas con la responsabilidad social empresarial. También importa en su reputación entre la comunidad empresarial, incrementando así la habilidad de la empresa para atraer capital y asociados, y también con los empleados dentro de la empresa.
- Rentabilidad en el ejercicio de su negocio o performance financiera: se refiere a la relación entre prácticas de negocio socialmente responsables y la actuación financiera positiva. Se ha demostrado que las empresas fieles a sus códigos de ética resultan de una performance de dos a tres veces superior respecto a aquellas que no los consideran, de esta forma las compañías con prácticas socialmente responsables obtienen tasas de retorno a sus inversiones muy superiores a las expectativas. Existe en el sector eléctrico la perspectiva que las empresas distribuidoras de la costa (incluida la Eléctrica de Guayaquil) son corrompidas, esto coincide con el hecho que estas mismas empresas son las que presentan las mayores pérdidas financieras de todo el sector, convirtiéndose este punto en uno de los mayores desafíos para RR.HH. de la Eléctrica de Guayaquil.

- Reducción de Costos Operativos: Son múltiples las iniciativas que logran reducir costos a las empresas, principalmente del área ambiental, como por ejemplo el reciclaje, el uso eficiente de los suministros de oficina, que generan disminución de costos e ingresos extras.
- Acceso al Capital: Está demostrado que las compañías que emplean responsabilidades éticas, sociales, y medioambientales tienen acceso disponible a capital, que de otro modo no hubiese sido sencillo obtener, este punto es muy importante pues la Eléctrica de Guayaquil como empresa del Estado puede acceder a préstamos de organismos internacionales como: BID, BM, FMI entre otros, y estos organismos tienen entre sus requisitos un alto nivel de responsabilidad ética en las empresas a las que otorgan financiamiento.

### **1.1. Influencia de la organización en el Recurso Humano**

¿Cómo puede influenciar la organización de la Eléctrica de Guayaquil en su Recurso Humano? El Recurso Humano de la Eléctrica de Guayaquil y de cualquier otra empresa se ve afectado por el ambiente que su organización genera ya sea positivo o adverso. Para poder profundizar en este punto primero se debe definir lo que es el ambiente de una organización:

“El ambiente de una organización está compuesto por aquellas instituciones o fuerzas fuera de ella que potencialmente afectan su desempeño. Éstas suelen incluir proveedores, clientes, competidores,

dependencias gubernamentales reguladoras, grupos de presión públicos y otros similares.”<sup>3</sup>

Derivado de este concepto se produce un fenómeno conocido como incertidumbre ambiental que consiste en el hecho de que algunas organizaciones enfrentan ambientes relativamente estáticos (pocas fuerzas cambian en su ambiente), mientras que otras poseen ambientes relativamente dinámicos (muchas fuerzas cambian su ambiente). Los ambientes estáticos crean significativamente menos incertidumbre para los directivos de la empresa que los dinámicos. Y puesto que la incertidumbre es una amenaza para la eficacia de una organización, la gerencia tratará de reducirla al mínimo. Una manera de aminorar la incertidumbre ambiental es a través de ajustes en la estructura de la organización. Se considera que la Eléctrica de Guayaquil se encasilla en el grupo de empresas con ambientes relativamente dinámicos.

La investigación reciente ha ayudado a precisar lo que significa incertidumbre ambiental. “Se ha encontrado que hay tres dimensiones clave para cualquier ambiente de una organización: capacidad, volatilidad y complejidad.”<sup>4</sup>

La capacidad de un ambiente se refiere al grado en que puede apoyar el crecimiento. Los ambientes ricos y crecientes generan un exceso de recursos que puede servir de amortiguador a la organización en momentos de relativa escasez. Por ejemplo, la capacidad abundante da margen para que una organización cometa errores, no así la escasez de capacidad, como la transición de privada a pública que ha afectado drásticamente esta dimensión en la incertidumbre ambiental de la Eléctrica de Guayaquil debido

---

<sup>3</sup>Werther, W. y DAVIS, H. (1995). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

<sup>4</sup>Solana, R. (1983). *Administración de Organizaciones en el Umbral del Tercer Milenio*. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas S.A.

a que en su condición anterior la empresa contaba con recursos propios, mientras que actualmente sus recursos provienen y son regulados por el Estado.

El grado de inestabilidad de un ambiente se refleja en la dimensión de volatilidad. Donde hay un alto grado de cambio impredecible, el ambiente es dinámico. Esto hace difícil que la gerencia pronostique con precisión las probabilidades asociadas con diversas opciones de decisión, precisamente es este punto el que determina que la Eléctrica de Guayaquil posee un ambiente relativamente dinámico, debido al alto grado de cambios manifestados en sus últimos quince (15) años.

Finalmente, se necesita evaluar el ambiente desde el punto de vista de la complejidad, esto es, el grado de heterogeneidad y concentración entre los elementos ambientales. Los ambientes simples son homogéneos y concentrados. Esto podría describir a la industria tabacalera, puesto que hay relativamente pocas empresas. Es fácil que las empresas en la industria cuiden de cerca a la competencia. En contraste, a los ambientes caracterizados por la heterogeneidad y la dispersión se les denomina complejos. En esta ambiente se encuentra la industria del software y hardware que se caracterizan por tener alta competencia y constantes cambios. En el caso de la Eléctrica de Guayaquil se determina que su ambiente en este punto es homogéneo y concentrado, no tiene competidores y su área de concesión está asegurada por el Estado.

Gracias a esta definición tridimensional del ambiente, se han podido ofrecer algunas conclusiones generales en el caso de la Eléctrica de Guayaquil. Existe evidencia que relaciona los grados de incertidumbre ambiental con las diferentes disposiciones estructurales. Específicamente, mientras más escaso, dinámico y complejo sea el ambiente, más orgánica

debe ser la estructura. La estructura mecánica se preferiría en un ambiente de abundancia, estabilidad y sencillez.

## **1.2. Cultura organizacional y clima laboral**

Como sistemas sociales que son, las organizaciones tienen su cultura, que constituye un elemento fundamental para comprenderlas y estudiarlas. “La cultura es el conjunto de modos de pensar, sentir y actuar (tales como: costumbres, creencias, actitudes, lenguajes, hábitos, valores, normas, conocimientos), los que, al ser asumidos y compartidos por una pluralidad de personas y/o grupos, sirven objetiva y simbólicamente para hacer de ellos una comunidad diferenciada y específica.”<sup>5</sup>

“La cultura organizacional tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Es decir, es un término descriptivo. Esto es importante debido a que diferencia este concepto del de satisfacción en el trabajo.”<sup>6</sup>

“Cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización.”<sup>7</sup>

Se encuentran en organizaciones más grandes las llamadas culturas dominantes, las cuales expresan los valores fundamentales que comparten los miembros de la organización, y estas a su vez pueden tener muchas subculturas.

---

<sup>5</sup>Robbins, S., (1996). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

<sup>6</sup>Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Prentice Hall.

<sup>7</sup>Beckhard, R. (1972). *Desenvolvimiento organizacional: estratégias e modelos*. São Paulo: Blücher

Las subculturas están generalmente definidas por los diseños departamentales y estos tienen valores nucleares, es decir que estos tienen los valores principales o dominantes aceptados en la organización y los valores adicionales exclusivos de los miembros del departamento.

Por lo anteriormente expuesto se entiende que “si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuiría mucho porque no habría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiado.”<sup>8</sup>

“En una cultura fuerte los valores nucleares de la organización se comparten con intensidad y en forma extensa.”<sup>9</sup> Por lo tanto entre más colaboradores se apropien de los valores nucleares y estén comprometidos con ellos, la cultura será más fuerte y tendrá mayor inherencia en el comportamiento de los individuos que laboran dentro de la organización por el ímpetu y fidelidad con sus valores, y con un clima interno en el que se controla el comportamiento.

Las culturas organizacionales presentan las siguientes características:

- Constituyen un atributo de la identidad de la organización.
- Pueden o no estar formalizadas.
- Se instalan por imitación, interacción y aprendizaje.
- Son aceptadas y aplicadas por los integrantes de la organización mientras pertenecen a ella.

---

<sup>8</sup>Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Prentice Hall.

<sup>9</sup>Wiener, Y. (1998). Forms of Value Systems: A focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance. *Academy of Management Review*, p. 536

- Se refuerzan y realimentan a través de los propios criterios que instituyen. No obstante, son dinámicas y suelen experimentar cambios que con frecuencia escapan al control de la organización y sus miembros.
- Se desarrollan en un marco de interacciones recíprocas con el contexto.
- Pueden tener perfil propio o tender a emular a otras culturas organizacionales exitosas.

La experiencia demuestra que la cultura generalmente constituye una importante fortaleza o bien un lastre para la organización. Algunas promueven la innovación, los desafíos que conducen al progreso y fomentan la iniciativa. Otras coartan a los participantes, los anulan y los adormecen. De una u otra forma, la cultura resulta un elemento clave para la vida de cualquier organización. Los directivos de la Eléctrica de Guayaquil deben tener en cuenta que los sistemas sociales –como las organizaciones, en este caso la Eléctrica de Guayaquil- son sistemas culturales, y actuar entonces en consecuencia.

La cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización. Primero, tiene un papel de definición de fronteras; esto es, crea distinciones entre una organización y las demás. Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. Tercero, la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el pegamento social que ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los empleados. Finalmente, la cultura sirve como un mecanismo de control y de

sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

En este punto se plantea ¿Cuál es la cultura organizacional de la Eléctrica de Guayaquil? Para poder responder a esta interrogante se debe entender que la cultura de una organización no surge del aire. Una vez establecida, raramente se desvanece.

Las costumbres actuales, las tradiciones y la forma general de hacer las cosas en la Eléctrica de Guayaquil se deben principalmente a lo que se ha hecho antes y al grado de éxito que ha tenido como la encargada de suministrar energía eléctrica a la ciudad de Guayaquil. Esto se remonta a la primera fuente de la cultura de la organización: sus fundadores.

Los fundadores de una organización tradicionalmente tienen un mayor impacto en la cultura inicial de esa organización. Tienen una visión de cómo debería ser la organización. No están restringidos por costumbres o ideologías anteriores. El tamaño pequeño que suele caracterizar a las nuevas organizaciones facilita todavía más la imposición de la visión de los fundadores sobre todos los miembros de la organización. En el caso de la Eléctrica de Guayaquil debe sus orígenes a la concesión de una empresa eléctrica norteamericana tal como se mencionó en la introducción de la presente tesis.

Una vez que se estableció una cultura de trabajo en la naciente Emelec Inc. (hoy Empresa Eléctrica Pública de Guayaquil, EP.), hubo prácticas dentro de la organización que actuaron para mantenerla al proporcionar a los empleados una serie de experiencias similares. Por ejemplo, el proceso de selección, los criterios para la evaluación del desempeño, la capacitación y las actividades de desarrollo de la carrera, la tecnología que se usaba en esa época, etc. Tres fuerzas desempeñaron una

parte particularmente importante en el mantenimiento de una cultura: las prácticas de selección, las acciones de la alta dirección y los métodos de socialización.

**La selección:** El proceso de selección mantuvo la cultura en Emelec Inc. al sacar a aquellos individuos que pudieran atacar o minar sus valores centrales. Por ejemplo el incumplir con los horarios de trabajo, ser detectado en un acto ilícito como el robo de material, fomentar u organizar huelgas, etc., fueron los motivos de retiro de varios colaboradores de Emelec Inc. en esos tiempos.

**La alta gerencia:** Con lo que establecieron y con su forma de comportarse, los altos ejecutivos de Emelec Inc. marcaron las normas que se filtraron hacia abajo a través de la organización; por ejemplo, la seguridad del personal al efectuar trabajos peligrosos; el grado de libertad que los mandos medios debían conceder a sus subordinados, a la hora de dar permisos, aceptar horas extras, cuál era la vestimenta apropiada; qué acciones redituaban en términos de incrementos salariales, ascensos y otras recompensas, en esta parte la influencia norteamericana en Emelec Inc. creó una cultura de alto desempeño y eficiente servicio que permaneció en la empresa durante cincuenta años antes del comienzo de sus cambios en la administración.

**La socialización:** Sin importar cuán bien se hiciera el reclutamiento y la selección de personal, los nuevos empleados no estaban completamente adoctrinados en la cultura de trabajo en Emelec Inc. Incluso existía la creencia de que al no estar familiarizados con la cultura de la organización, los nuevos colaboradores podrían perturbar las creencias y costumbres que ya estaban establecidas. Por este motivo Emelec Inc. se caracterizó por una baja rotación y pocos cambios en su estructura llegando a tener colaboradores en la misma función por más de treinta (30) años, sin embargo

siempre se requirió de nuevas generaciones que tomen la posta a los colaboradores que se retiraban, por lo tanto Emelec Inc. trabajó en ayudar a los nuevos empleados a adaptarse a su cultura, fomentando la camaradería aún fuera del trabajo, producto de estos esfuerzos es que la ciudad de Guayaquil cuenta con un equipo de fútbol conocido a nivel nacional que nació de este proceso de socialización.

En este tema del análisis de la cultura organizacional se ha vuelto cada vez más popular diferenciar entre las culturas fuertes y las débiles. El argumento que se sostiene es que las culturas fuertes tienen un mayor impacto en el comportamiento del empleado y están relacionadas más directamente con una menor rotación del personal, como lo que vivió Emelec Inc. en sus orígenes.

En una cultura fuerte, se sostienen con más intensidad y se comparten ampliamente los valores centrales de la organización. Mientras más colaboradores acepten los valores centrales y mayor sea su compromiso con esos valores, más fuerte será la cultura. En consistencia con esta definición, una cultura fuerte tendrá una gran influencia en el comportamiento de sus miembros debido a que el alto grado en que se comparte y la intensidad crean un clima interno de alto control de comportamiento, se considera que este fue el motivo del éxito institucional que caracterizó a Emelec Inc. en aquellos días.

Un resultado específico de una cultura fuerte, según manifiestan los seguidores de esta teoría, debería ser una menor rotación de empleados. Una cultura fuerte muestra un alto grado de acuerdo entre los miembros acerca de lo que representa la organización. Tal unanimidad de propósito propicia la cohesión, la lealtad y el compromiso organizacionales. A su vez estas cualidades disminuyen la propensión del empleado a abandonar la organización. Por contrapartida, una cultura débil tiene exactamente las

características opuestas, a pesar que no hace parte del propósito de la presente tesis sería interesante analizar el grado de rotación actual que mantiene la Eléctrica de Guayaquil en comparación con el que tenía cuando era Emelec Inc., para determinar qué impacto tuvo en la cultura organizacional los cambios políticos y administrativos acontecidos en la empresa los últimos diez (10) años.

Toda organización tiene las siguientes variables las cuales deben ser observadas y analizadas constantemente: características propias, sistema humano, propia cultura y sistema de valores, pues la cultura organizacional influye en el clima existente dentro de la empresa.

A fin de alcanzar la eficiencia funcional para el mejoramiento del clima organizacional, es necesario que los directivos o cabezas se enfoquen en nuevos valores, pues el buen clima organizacional es la base para obtener una mayor motivación de los colaboradores. La cultura en instituciones como la Eléctrica de Guayaquil expresa la forma en cómo se brinda el servicio.

La única forma para cambiar las organizaciones es cambiando su cultura.

El clima organizacional se deriva de la motivación individual. Las personas están constantemente en estado de adaptación, lo cual no se refiere únicamente a la satisfacción de necesidades de seguridad y fisiológicas sino de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. No alcanzarla crea frustraciones.

Debido a que todos somos únicos, la adaptación es distinta en una persona y otra. Se considera que aquellas personas que logran adaptarse

tienen salud mental, la cual es descrita por las características de las personas mentalmente sanas. “Esas características básicas son:

1. Se sienten bien consigo mismas.
2. Se sienten bien en relación con las otras personas.
3. Son capaces de enfrentarse a las demandas de la vida.”<sup>10</sup>(National Association for Mental Health, 10a. ed.)

El ambiente interno entre los colaboradores es lo que se conoce como clima organizacional, el cual está ligado al grado de motivación de los individuos, por lo que entre más alto sea, mejor clima organizacional y se ve reflejado en relaciones de satisfacción, interés, ánimo, colaboración, etc. En caso de existir poca motivación, el clima organizacional caerá y esto se traduce en frustración y por ende depresión, quemimportismo, insatisfacción, etc., incluso puede llegar a estados de agresividad.

Existe un modelo desarrollado por Atkinson para estudiar la conducta motivacional, el cual se basa en las siguientes premisas:

- “1. Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que únicamente influyen en la conducta cuando son estimulados o provocados.
2. La provocación o no de esos motivos dependen de la situación o del ambiente que percibe el individuo.
3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico no influye en la conducta, sino hasta que es provocado por una influencia ambiental apropiada.

---

<sup>10</sup>National Association for Mental Health. Mental Health is 1-2-3. Nueva York, Columbus Circle, s/f, 10a. ed.

4. Cambios en el ambiente percibido resultarán en cambios en el patrón de la motivación estimulada o provocada.
5. Todo tipo de motivación está encaminada hacia la satisfacción de un tipo de necesidad. El patrón de motivación estimulado o provocado determina la conducta, asimismo un cambio en ese patrón resultará un cambio en la misma.”<sup>11</sup>

El clima organizacional influye en la motivación de los individuos. Se percibe o experimenta por los miembros de la organización. Influye en su comportamiento.

### **1.3. El conflicto en las organizaciones**

Toda organización está caracterizada por poseer un objetivo central el cual unifica las acciones y los recursos de la organización en función de su logro, como se indicó anteriormente esto es parte de la cultura organizacional de una empresa, lograr esta meta es la razón de ser la organización y por consiguiente, el logro del objetivo influye en el cómo la organización está estructurada y cómo está administrada, en el caso de la Eléctrica de Guayaquil su objetivo es ser una empresa líder en el sector eléctrico en el Ecuador, reconocida por la comunidad en función a la calidad y confiabilidad del servicio, con la generación de energía eficiente y limpia.

La manera en la que los individuos y grupos que forman parte de la Eléctrica de Guayaquil entienden el objetivo central es determinante para explicar sus acciones dentro de la organización. Como a continuación se presentará, precisamente en la diferencia del cómo se entiende el objetivo central de la organización se encuentra un elemento importante para la generación del conflicto, pero antes se debe analizar qué es el conflicto:

---

<sup>11</sup>Atkinson, J. (1964). *An introduction to motivation*. Princeton, Van Nostrand.

El conflicto en la organización es un tema ampliamente estudiado y el material disponible es abundante; se ha estudiado el conflicto en su dimensión intra e interpersonal y también intra e intergrupala.

Para hacer manejable el análisis la presente tesis se limitará a abordar el conflicto en su dimensión intergrupala.

Una definición funcional del conflicto es la que plantea que el conflicto es la acción antagónica entre dos o más personas. Entonces se puede plantear que el conflicto intergrupala son el conjunto de acciones antagónicas entre conjuntos de individuos (grupos) que por alguna razón se han asociado entre sí, como producto de esto se conoce que la Eléctrica de Guayaquil en sus últimos años ha sufrido de huelgas, manifestaciones, marchas que han afectado su imagen y la calidad de sus servicio a la ciudad de Guayaquil, acciones que se han producido por la inconformidad ya sea subjetiva o real de un grupo de colaboradores que se han asociado para protestar en contra de las autoridades de turno.

¿Pero cuál es el origen de este conflicto? Para poder responder esta pregunta primero se debe entender que tanto la Eléctrica de Guayaquil como el resto de organizaciones tienen recursos limitados para el logro de los objetivos, por consiguiente, los grupos que integran la organización en general no tienen los recursos suficientes para satisfacer sus necesidades (se insiste, ya sean reales o subjetivas) internas. Los recursos de la Eléctrica de Guayaquil provienen actualmente del Estado y debido a esta limitación de recursos existentes en la organización su obtención se ha convertido en uno de los aspectos que más ha afectado el ambiente dentro de la Eléctrica de Guayaquil. Este accionar tiene diferentes formas de influir en el comportamiento organizacional, y naturalmente es fuente de conflictos.

Otro punto a analizar para entender el conflicto es la percepción y la manera en la que se relaciona el objetivo de la organización con esta. En el caso de la Eléctrica de Guayaquil la meta u objetivo central de la

organización es muy claro por el hecho de estar escrita a la vista de todos, tanto dentro de la empresa como en medios de difusión masiva como el internet, es decir que cada persona y/o grupo dentro de la Eléctrica de Guayaquil procede a hacer su propia lectura de ella. La lectura que haga cada grupo y/o individuo de lo que es el objetivo de la Eléctrica de Guayaquil es lo que se conoce como percepción.

La percepción es un elemento determinante porque aunque la meta de la Eléctrica de Guayaquil sea clara o por lo menos conocida, cada grupo en la organización tiene una percepción de lo que es la meta; incluso se puede dar el caso que cada grupo que conforma la organización (como por ejemplo los departamentos de subestaciones, planificación, distribución, etc.) tengan una idea distinta del fin de la organización y en consecuencia, se tendrá una idea distorsionada del propósito de ese grupo y de su importancia, dentro de la organización.

El por qué de la diferencia de percepción está determinado por aspectos como: los intereses personales, inadecuada labor de integración intergrupala, desigualdad en la repartición de los recursos, ambición por el poder, diferencia entre las metas personales y/o grupales, etc. La Eléctrica de Guayaquil como cualquier otra organización está compuesta por seres humanos con virtudes y defectos, los primeros ayudan al engrandecimiento de la empresa mientras que los segundos a la generación de conflictos internos.

El efecto del conflicto en la organización es muy variado, puede establecer una saludable situación de exigencia por un mejor desempeño para lograr un trato adecuado a la hora de asignar los recursos; o por el contrario puede ser una barrera infranqueable para el logro de las metas. En el caso de la Eléctrica de Guayaquil las consecuencias del conflicto interno han sido bastante negativas y un impedimento para alcanzar la doctrina estipulada en su misión y visión.

“El conflicto en la organización es inevitable y no siempre es contraproducente”<sup>12</sup>, aunque los administradores procuren erradicar todo tipo de conflicto. Durante un tiempo la Eléctrica de Guayaquil vivió cambios seguidos de administradores (en la época que era conocida como CATEG), y en base a esta teoría, el cambio constante de los mismos fue en sí otra causa de conflicto.

Esencialmente percibir es plantear hipótesis acerca del comportamiento de una persona o de la situación de interés; y esto es porque uno de los principios de la vida cotidiana es predecir conductas, pensamientos, sentimientos y reacciones de las demás personas.

Este principio es la clave para explicar el porqué de nuestra supervivencia como especie. La incertidumbre produce efectos generalmente no deseables sobre el individuo, por lo que es recomendable evitar las situaciones ambiguas.

La tríada percepción-conflicto-estrés es algo cotidiano a nivel organizacional y personal; la percepción errada de una situación puede generar un conflicto que puede ser personal o interpersonal, y el conflicto a su vez puede generar estrés. En las organizaciones el conflicto y estrés son comunes y la percepción es el proceso que media entre las situaciones y estos dos efectos.

En función de esto, gran parte de la investigación médica y conductual ha intentado relacionar los estímulos estresantes con los resultados. Algunas de las conclusiones en este aspecto son que para que un estímulo provoque o no estrés depende en gran medida de la percepción del individuo expuesto a aquél. Para poder ejemplificar esto solo basta pensar en qué tipo de reacción tiene un subordinado cuando el jefe le da una orden con tono normal de voz y qué reacción tiene ese mismo subordinado si la misma

---

<sup>12</sup>GIBSON, J. Organizaciones Conducta, estructura, proceso. p164

orden el jefe la indica gritando. Este es un ejemplo del cómo la percepción puede explicar conductas, no únicamente a nivel de la organización, sino de un país. Es conocido por todos cómo el sublevamiento de la policía y la reacción del actual Presidente del Ecuador, pudo sumir al país en el caos por más de tres días.

Comprender este proceso de percepción puede ser de tanta importancia, que puede dar pistas acerca de problemas específicos.

La percepción como proceso psicológico que a partir de la recolección de la información de los órganos sensoriales la organiza considerando las creencias, valores, miedos, suposiciones, etc., es de indiscutible importancia en el ámbito organizacional y personal, por ser el proceso que determina la producción de estrés y la generación de conflictos y por consiguiente de generación de conductas.

Conocer cuáles son los elementos que influyen en la formación de la percepción en los individuos dentro de la Eléctrica de Guayaquil, debería ser una meta de sus actuales directivos porque permitiría lograr atenderlos adecuadamente.

#### **1. 4. Organizaciones en entornos estables y cambiantes**

El ser humano es social y participativo, convive y constantemente se encuentra interactuando con otras personas y con organizaciones. Por las limitaciones que tiene cada individuo busca asociarse con otros formándose de esta manera las organizaciones que procuran alcanzar los objetivos que el ser humano por sí sólo no podría conseguir.

“Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas.”<sup>13</sup>

“La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe sólo cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse, que
2. Están dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
3. A fin de alcanzar un objetivo común.”<sup>14</sup>

Existen varios tipos de organizaciones: empresas comerciales, industriales, económicas, militares, educativas, políticas, sociales, públicas, gubernamentales, etc., las mismas que se dedican a la producción o prestación de servicios y que pueden tener objetivos lucrativos y no lucrativos.

Las grandes organizaciones tienen ciertas características por lo que son denominadas organizaciones complejas:

“1. Complejidad. Las organizaciones se diferencian de los grupos y de las sociedades por su complejidad estructural, la cual se refiere a la existencia de distintos niveles horizontales y verticales dentro de ella. A medida que hay división del trabajo, aumenta la complejidad vertical. Así, muchos autores se refieren a organizaciones altas (con muchos niveles jerárquicos) y organizaciones planas (con pocos niveles jerárquicos). Mientras que los miembros de organizaciones planas se relacionan cara a cara, en las organizaciones altas se requiere de intermediarios para coordinar e integrar las actividades de las personas. La interacción se vuelve indirecta.

---

<sup>13</sup> Barnard, Ch. (1971). *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas.

<sup>14</sup> Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano en las organizaciones*. Mc Graw Hill.

2. Anonimato. Se da importancia a las tareas y operaciones, no a las personas. Lo que importa es que la operación sea realizada, no importa quién la realice.

3. Rutinas estandarizadas para procedimientos y canales de comunicación. A pesar del ambiente laboral impersonal, las organizaciones presentan la tendencia a la formación de grupos informales personalizados dentro de las mismas.

4. Estructuras personalizadas no oficiales. Constituyen la organización informal que funciona paralelamente a la estructura formal.

5. Tendencia a la especialización y a la diversificación de funciones. Tiende a separar las líneas de autoridad formal de aquellas de competencia profesional o técnica.

6. Tamaño. El tamaño es un elemento final e intrínseco de las grandes organizaciones, ya que resulta del número de participantes y de las áreas que forman su estructura organizacional.”<sup>15</sup>

La globalización exige enfrentar cambios crecientes, exigencias del entorno y ambiente, lo cual obliga a las organizaciones a buscar un modelo que funcione en estas condiciones.

Las organizaciones actuales son diferentes a las organizaciones antiguas y a medida que pasa el tiempo se encontrarán aún más diferencias entre ellas, pues a diario las organizaciones tienen cambios y

---

<sup>15</sup> Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano en las organizaciones*. McGraw Hill.

transformaciones por nuevas tecnologías, cambio de procesos internos, cambios ambientales, etc.

Durante el siglo XX las organizaciones tuvieron diferentes etapas, cada una con estructura organizacional distinta:

- La era de la industrialización clásica cuyo período está comprendido entre 1900 y 1950, cuya estructura era funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida e inflexible. Su cultura organizacional se basaba en las costumbres, valores y experiencia, en mantener el equilibrio global. El ambiente organizacional en el que se desarrolló presentó pocos cambios (estático) y los colaboradores debían sujetarse a reglas y reglamentos rígidos, por lo que eran vistos como factores de producción, proveedoras de mano de obra.
- Por su parte la era de la industrialización neoclásica marcada por el período de 1950 a 1990 presentó una estructura matricial y mixta con énfasis en la departamentalización por productos, servicios y otras unidades estratégicas. A diferencia de la era de la industrialización clásica, ésta estaba orientada a lo del momento, el presente y se vieron cambios con mayor rapidez. Los colaboradores eran recursos organizacionales que debían ser administrados.
- Desde 1990 se dio inicio a la era de la información en la que las organizaciones tomaron una estructura flexible, descentralizada, enmarcada en equipos multifuncionales. Su cultura ha estado orientada al futuro, abierta a los cambios y la innovación, cuyo ambiente es imprevisible, muy cambiante. Los colaboradores son motivados y tratados como proactivos, proveedoras de competencias.

Es en esta era donde la administración del recurso humano pasa a tener un nuevo enfoque: gestión del talento humano.

Estos cambios conllevaron a la creación de organizaciones orgánicas y flexibles caracterizadas por la eliminación de algunos niveles jerárquicos y la descentralización, cargos variables y constantemente redefinidos, tareas cada vez más complejas y variadas, desempeño en equipo multifuncional, orientación a la eficacia, etc. Las personas están enfatizadas a un comportamiento creador e innovador, pues la creatividad es lo que más pesa.

La creatividad, denominada también ingenio, se define como inventiva, pensamiento original, imaginación constructiva, pensamiento divergente o pensamiento creativo, es la generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales, la cual es requerida para enfrentar el ambiente turbulento. Las organizaciones deben estar innovando continuamente sus procesos y productos.

A fin de mantenerse y más aún de crecer, las organizaciones y sus gerentes deben cooperar para estar en la capacidad de adaptarse a los cambios, por lo que deberán estimular a las organizaciones y conducir las para que éstas aprendan.

## Capítulo 2. La Gestión de Recursos Humanos

### 2. 1. Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos está conformada por las personas y las organizaciones. Las organizaciones dependen de las personas para funcionar y lograr sus objetivos. Las personas entregan parte de su tiempo al trabajo, el cual requiere esfuerzo de éstas, y a la vez los individuos dependen del trabajo para subsistir y tener éxito profesional, es decir para alcanzar sus objetivos personales e individuales, generándose una relación mutua de dependencia que proporciona beneficios bilaterales.

Existen distintos conceptos sobre la administración de recursos humanos:

“La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación de desempeño.”<sup>16</sup>

“La ARH es el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones.”<sup>17</sup>

“La ARH es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de éstos.”<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup>Dessler, G. (1997). *Human Resource Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

<sup>17</sup>Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994). *Human Resource Management*. Burr Ridge: Irwin.

La Administración de Recursos Humanos es la encargada de planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar las técnicas que permitan la promoción de un desempeño eficiente de los colaboradores, mientras que la empresa establece la forma que permita a los colaboradores, alcanzar sus objetivos personales que tienen relación directa o indirecta con la organización.

La Administración de Recursos Humanos procura “enamorar” y retener a los colaboradores en la empresa a fin de que se involucren de tal manera que den lo mejor de sí, siendo positivos y optimistas. Y esto no comprende únicamente las cosas grandes sino también las mínimas cosas que crean sentido de pertenencia que provocan que los colaboradores deseen permanecer en la organización.

Además de los objetivos organizacionales, la Administración de Recursos Humanos debe tener en cuenta los objetivos personales de sus socios.

“Los objetivos principales de la Administración de Recursos Humanos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.”<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> De Cenzo, D. y Robbins, S. (1996). *Human Resource Management*. Nueva York: John Wiley & Sons.

<sup>19</sup> Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano en las organizaciones*. Mc Graw Hill.

La Administración de Recursos Humanos es responsabilidad de cada jefatura y a su vez una función de staff, la cual abarca los procesos de: integración (reclutamiento, selección, planeación de RH), organización (diseño de puestos, análisis y descripción de puestos, evaluación del desempeño), retención (remuneración, prestaciones, higiene y seguridad, relaciones sindicales), desarrollo (capacitación, desarrollo personal, desarrollo organizacional) y auditoría de los recursos humanos (banco de datos, controles, sistemas de información) y cuyo cuidado está regido por las políticas de recursos humanos.

Es importante que exista equilibrio entre estos procesos pues cada uno compromete a otro y por ende es necesario que estén integrados en un cuadro de mando integral (balancedscorecard).

No se debe olvidar que administrar recursos humanos difiere de cualquier otro tipo de administración de recursos de una empresa, pues esta tiene sendas dificultades.

“a) La ARH trata con medios, con recursos intermedios y no con fines. Es una función de asesoría, cuya actividad fundamental consisten en planear, dar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.

b) La ARH trata con esos recursos vivos, extraordinariamente complejos, diversos y variables que son las personas. Estos recursos son importados del ambiente hacia la organización, crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.

c) Los recursos humanos no se encuentran sólo dentro del área de ARH, sino que se ubican principalmente en los diversos departamentos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes. De manera que cada jefe o gerente es responsable directo de sus subordinados. La ARH es una responsabilidad de línea y una función de staff.

d) La ARH se preocupa principalmente de la eficiencia y de la eficacia. Sin embargo, el hecho más importante es que no puede controlar eventos o condiciones que las producen. Esto se debe a que los principales eventos o condiciones de sus operaciones son las actividades de las diversas áreas de la organización y la conducta heterogénea de los participantes.

e) La ARH trabaja en ambientes y condiciones que ella no determina y sobre los cuales posee un grado de poder o de control muy pequeño. Por ello, está destinada a la dependencia, adaptación y transigencia. Sólo con una clara noción de la finalidad principal de la organización, con mucho esfuerzo y perspicacia puede el ejecutivo de ARH lograr -si es que lo logra- un razonable poder y control sobre los destinos de la organización.

f) Los estándares de desempeño y de calidad de los recursos humanos son complejos y diversos, varían de acuerdo con el nivel jerárquico, con el área de actividad, con la tecnología empleada y con el tipo de tarea u obligación. El control de calidad se realiza desde el proceso inicial de selección de personal y se extiende a lo largo del desempeño cotidiano.

g) La ARH no trata directamente con las fuentes de ingreso económico. Por otro lado, existe la idea de que tener personal forzosamente implica tener gastos. Muchas empresas aún pactan restrictivamente sus recursos humanos en términos reduccionistas de personal productivo y personal improductivo o personal directo y personal indirecto. La mayoría de las empresas aún ubica a sus miembros en términos de centros de ganancia como realmente deben ser considerados.

h) Uno de los aspectos más críticos de la ARH estriba en la dificultad para saber si hace o no un buen trabajo. La ARH tiene muchos desafíos y

riesgos no controlados o no controlables, no estandarizados e imprevisibles. Es un terreno poco firme y con visión nebulosa en el que se pueden cometer errores desastrosos aun con la certeza de que se está actuando correctamente.”<sup>20</sup>

Se ha comentado durante el desarrollo de la tesis respecto a la globalización de los mercados, el avance tecnológico, la competencia entre empresas, cambios que generan incertidumbre que las organizaciones por lo que estas deben responder con velocidad, siendo eficaces en costos y expeditas. Es necesario que las empresas tengan recursos, habilidades, conocimientos, competencias y a la vez que cuenten con colaboradores que posean estas características.

Lograr esto conlleva nuevas prácticas de administración y constante retroalimentación y redefinición de las mismas, como de las políticas de Recursos Humanos para instituir comportamientos y competencias nuevas en los individuos que laboran en la organización.

Es decir que la Administración de Recursos Humanos pasa a ser un área enfocada a crear empresas mejores, más competitivas, ágiles y proactivas.

Actualmente se ha dado un nuevo enfoque, en el que destaca la gestión del talento humano, reemplazando a los departamentos de recursos humanos, es decir que los gerentes de línea de las empresas se vuelven administradores de recursos humanos y las labores operativas que no son principales se realizan por medio de outsourcing (subcontratación de terceros). De esta manera los equipos de gestión de talento humano se dedican exclusivamente a brindar asesoría interna a fin de dedicarse al

---

<sup>20</sup> Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano en las organizaciones*. McGraw Hill.

planeamiento de las estrategias organizacionales y del futuro de la organización. Es decir que los colaboradores no son administrados sino que se vuelven también administradores de los demás recursos de la empresa.

Los colaboradores pasan a ser socios de la empresa debido a que toman decisiones en sus funciones, orientados a alcanzar las metas y objetivos organizacionales y con la visión y predisposición de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Por lo tanto la Administración de Recursos Humanos deja de tener hermetismo y centralización y pasa a ser abierta, transparente y descentralizada. Debido a esto ya no es un desafío administrar los recursos humanos sino que ahora es una ventaja competitiva para las empresas, lo cual las lleva al éxito empresarial.

## **2. 2. La estrategia de Recursos Humanos: Integración del Hombre y de la organización**

Se ha mencionado anteriormente la necesidad de participación vinculada de diversos grupos de interés para el proceso productivo, debido a que cada uno contribuye con recursos. Por ejemplo: los accionistas aportan dinero e inversiones con los cuales se obtienen o financian recursos, los proveedores otorgan servicios, materia prima, etc., los colaboradores contribuyen con conocimientos, capacidades, habilidades, decisiones y acciones y así con todos los grupos de interés. Pero todos a la vez tienen la perspectiva de recibir algo a cambio.

De esta manera cada uno de los asociados a la organización seguirá predispuesto a invertir sus recursos siempre que obtenga resultados positivos de sus inversiones. A su vez la organización se preocupará de privilegiar a aquel grupo o grupos de interés más importantes.

La forma en que se han manejado generalmente las empresas, ha sido privilegiando a los accionistas en la repartición de las riquezas obtenidas, más sin embargo esta forma está siendo reemplazada, puesto que la nueva visión comprende que todos los grupos de interés son importantes y pues es el colaborador quien le da vida a la organización y hace que las cosas pasen por lo que los individuos se han tornado en lo máspreciado para la organización.

Los colaboradores han estado siendo tratados como recursos productivos de las empresas, o sea como recursos humanos a fin de obtener mayor rendimiento, por lo que se entendía que debían ser administrados: planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades.

Pero los colaboradores son quienes proveen a la organización de conocimientos, habilidades, competencias, inteligencia, o sea, los individuos forman el capital intelectual de la organización y esto ya lo asimilaron las grandes empresas, las empresas de éxito, que ven y tratan a los colaboradores como asociados de la organización y facilitadores de competencias. De esta manera pueden prosperar y optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos los grupos de interés, primordialmente en los colaboradores.

Cabe destacar que los individuos incrementan o disminuyen las fortalezas o debilidades de la empresa, de acuerdo a cómo las tratan y de esto depende el éxito o los problemas. Orientados y enfocados en la gestión del talento humano y con la finalidad de alcanzar los objetivos es menester tratar a los colaboradores como elementos esenciales para la eficacia de la empresa.

## **2. 3. El termómetro de Recursos Humanos: Clima Laboral en la Organización**

Este subcapítulo, utilizará como base teórica la información que consta en el artículo: "Reglas de oro de un buen clima laboral" desarrollado por la Consultora de Empresas, Elena Rubio Navarro para el semanario de economía familiar, consumo y empleo, El Mundo.<sup>21</sup>

El contenido de este artículo será contrastado con la situación actual de la Eléctrica de Guayaquil, con el propósito de determinar el clima laboral que la empresa posee al momento de realizar el presente trabajo.

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo y sus colaboradores, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es de la alta dirección o de la administración, como en el caso de la Eléctrica de Guayaquil, la que con su cultura y con sus sistemas de gestión, proporcione -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forme parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación".

---

<sup>21</sup><http://www.elmundo.es/sudineroynoticias/noti12.html>

Algunos aspectos que se evalúan cuando se hace un análisis de clima laboral, son los siguientes:

**Independencia.-** La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones -es una tarea limitada-, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

**Condiciones físicas.-** Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que la mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad, en esta parte juega un rol crucial el departamento de Recursos Humanos de la Eléctrica de Guayaquil: tiene personal que trabaja tanto en oficina como en campo, y debe asegurarse que en ambos casos los colaboradores cuenten con el ambiente, las herramientas y la seguridades físicas necesarias para realizar correctamente su trabajo, sobre todo teniendo en cuenta que parte del personal de campo trabaja en ambientes altamente riesgosos, como trabajos en altura, líneas de alta tensión, transporte e instalación de transformadores de poder, etc.

**Liderazgo.-** Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones

laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

Observando desde afuera el desempeño de la Eléctrica de Guayaquil, se puede notar que durante estos años de constantes cambios, turbulencias políticas y demás situaciones de conocimiento público, el suministro eléctrico se ha mantenido y el sistemas no ha colapsado, lo que conlleva a pensar que internamente la Eléctrica de Guayaquil posee líderes que son los que han tratado de mantener el status quo en estos años turbulentos. Se considera que es misión del Departamento de Recursos Humanos identificar estos líderes y cooperar para que su trabajo sea más efectivo.

**Relaciones.-** Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan "sociogramas" que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo esto son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

**Implicación.-** Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. ¿Se da el escapismo, el absentismo o la dejadez? Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.

**Organización.-** La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias

del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos? ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?

**Reconocimiento.-** Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores. ¿Por qué no trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo merece? Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

**Remuneraciones.-** El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

**Igualdad.-** La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

**Otros factores.-** Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera.

También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente. El clima laboral diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres.

El ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión. Más vale conseguir que el ambiente laboral sea el más adecuado posible para que la empresa crezca sustentablemente en el tiempo.

#### **2.4. El desafío de Recursos Humanos: Nuevas tendencias en un mundo digital.**

Este subcapítulo, utilizará como base teórica la información que consta en artículo: “Las Diez Tendencias en Recursos Humanos para el 2010” desarrollado por Montse Mateos para la página web de “Pilar Jericó, personas y empresas”.<sup>22</sup>

Esta información será adaptada a la situación actual de la Eléctrica de Guayaquil, con el propósito de determinar el clima laboral que la empresa posee al momento de realizar el presente trabajo.

---

<sup>22</sup> <http://www.pilarjericó.com/las-10-tendencias-en-recursos-humanos-para-2010>

¿Qué le espera al departamento de Recursos Humanos de la Eléctrica de Guayaquil para los próximos años? Para poder determinar esto se debe observar al detalle el cambio generacional que existe en todas las organizaciones a nivel mundial, nuevas generaciones de jóvenes se están integrando al aparato productivo, reemplazando poco a poco la clase subordinada y los mandos medios en las empresas. Es cuestión de tiempo para que estas generaciones empiecen a llegar a la Alta Dirección de las empresas, esto marcará el cambio de los viejos conceptos y paradigmas con nuevas ideas y tendencias.

Es interesante notar que cada vez más la vida cotidiana de las personas está ligada al mundo digital, llámese este internet, redes sociales, chat, etc., por lo que la estrategia de Recursos Humanos para los próximos años debe estar ligada al uso de las herramientas que el mundo digital propone, lógicamente la estrategia y su aplicación dependerán de cada empresa y sector y como con cualquier otra previsión, será el tiempo quien dará la razón. A continuación se presentan algunas de las nuevas tendencias en este ámbito:

**Liderazgo 2.0.-** Se comenzará a abrir paso a un nuevo modelo de dirección de personas más abierto y cercano. Todo ello será gracias al impacto de la Era de la Colaboración, la tecnología 2.0, los nuevos modelos de creación de valor y los nativos digitales, lo que ofrecerá nuevas oportunidades de negocio. Y lo más interesante, este reto no se logrará con tecnología, sino por una manera diferente de gestionar a las personas. El desafío conlleva un tipo de liderazgo más colaborador, transparente, abierto y cercano. Y al igual que ocurrió con Internet en su día, habrá empresas que lo comprendan a la primera y otras esperarán a verlas venir. Se espera que la Eléctrica de Guayaquil se encuentre en el grupo de empresas que apliquen este nuevo criterio a su gestión.

**Gestión del cambio y de la transformación.-** Muchas compañías se están embarcando en cambios profundos y requerirán revisiones culturales por varios motivos: se embarquen en el mundo 2.0., tendrán que seguir ajustando plantillas, en el caso de la Eléctrica de Guayaquil, como se ha mencionado anteriormente, está sufriendo una profunda transformación desde sus bases por su nueva administración tipo estatal. Se desconoce qué ocurrirá en el futuro, pero seguro que no se regresará al punto donde se encontraba antes de la estatización de la empresa. Y todo ello requiere una transformación.

**Gestión del No Miedo y de las emociones.-** La crisis a nivel mundial está haciendo hueco en el ánimo de mucha gente. Ecuador no es una excepción a este fenómeno y será un reto para la Administración de la Eléctrica de Guayaquil manejar el clima laboral para no perder la ilusión por trabajar que deben tener sus colaboradores. Desgraciadamente, el miedo se ha acentuado con la crisis y ello, es incompatible con la creatividad y con los estados de ánimo que ayudan a que los profesionales den lo mejor de sí mismos. Por ejemplo, ver en los periódicos las huelgas y protestas que se han dado en la empresa donde una persona labora, seguro que afecta su rendimiento y estado de ánimo, la pregunta es ¿Cómo el departamento de Recursos Humanos puede manejar este tipo de situaciones para mantener en alto el ánimo y la productividad de sus colaboradores?

**Mentoring.-** Debido a la necesidad de desarrollar a las personas a través de referentes dentro de la empresa, en la medida en que muchas situaciones están siendo muy difíciles de gestionar para los jóvenes, algunas compañías del sector privado como Kimberly Clark, Siemens, Coca Cola, etc., están emprendiendo programas de desarrollo del talento a través de profesionales más experimentados o mentores, esto es un bestpractice que bien puede ser aplicado al sector público.

**InFormalLearning.-** Nuevos modelos de formación y desarrollo aprovechando el uso de las nuevas tecnologías y de las redes. Una de las dificultades del e-learning era el uso de Internet por parte de los propios interesados. Ahora, este problema ha cambiado, y se ha convertido en el desafío de poner los medios para que los propios profesionales se desarrollen en sus puestos de trabajo contando con herramientas colaboradoras.

**Cliente y marketing.-** El departamento de Recursos Humanos se deberá orientar cada vez más a los clientes externos e internos e, incluso, incorporar conocimientos de marketing en su gestión interna. Posiblemente, sea una de las áreas que menos trabaja en su imagen interna. Todo ello le supondrá, además, orientarse aún más al negocio.

**Comunicación 2.0.-** Las redes sociales serán más relevantes en la comunicación de las empresas. Algunas empresas innovadoras están sustituyendo las Intranets por este tipo de herramientas. A pesar de ser herramientas diferentes, no cabe duda que la comunicación deberá ser cada vez más horizontal y en todas las direcciones posibles: De dentro a fuera de la compañía; de arriba abajo.

**Fronteras líquidas.-** Las divisiones entre áreas se diluirán más gracias a la tecnología y a la necesidad de trabajar en equipo. En la medida en que la complejidad está siendo mayor, los departamentos estancos tienen menos futuro. La descripción de funciones pura no tiene mucho sentido a lo largo del tiempo porque éstas irán cambiando cada vez más rápidamente.

**Sueldo variable.-** El porcentaje variable sobre la retribución total en función de cumplimiento de objetivos puede ganar importancia en las nuevas incorporaciones o renegociaciones de contratos, en especial, en épocas de crisis como la actual. Las empresas no pueden desprenderse del talento pero tampoco pueden abonar los sueldos que se pagaron de antaño. La solución es la flexibilidad por ambas partes, en el caso de la Eléctrica de Guayaquil se

podría manejar un piloto de sueldo variable siempre y cuando esté enmarcado dentro de lo que exige la Ley para empresas Estatales (LOSCA).

**Conciliación vida personal-profesional.-** Una solución que gana fuerza como herramienta de motivación, a falta de incentivos económicos, es el salario emocional y en especial, la conciliación de la vida personal con la profesional.

### **Capítulo 3. Recursos Humanos y Gestión de la Calidad Total**

“La Calidad Total es un sistema directivo centrado en los individuos que pretende conseguir un continuo incremento en la satisfacción del cliente a un coste en continuo descenso”<sup>23</sup>; esto aplica perfectamente a los objetivos de la Eléctrica de Guayaquil planteados en su visión de convertirse en una empresa líder dentro del Sector Eléctrico del país, por lo tanto la calidad total sería un enfoque y una parte integrante de la estrategia fundamental del departamento de RR.HH.

En definitiva, el método de gestión de calidad total aplicado a la Eléctrica de Guayaquil comprendería la creación de un sistema organizativo que fomente la cooperación y el aprendizaje para facilitar la implementación de la gestión de los procesos con que la Eléctrica de Guayaquil suministra la energía eléctrica a la ciudad de Guayaquil. La aplicación de éste llevaría a una continua mejora de procesos y servicios junto con el incremento del compromiso de los colaboradores de la Eléctrica de Guayaquil, que son fundamentales para la satisfacción del cliente y sobre todo para la continuidad de este servicio público, eliminando el fantasma de las huelgas y mejorando la imagen de la Eléctrica de Guayaquil dentro del sector eléctrico del país (hasta la fecha de elaboración del capítulo II de la presente tesis no se tienen pruebas que el departamento de RR.HH de la Eléctrica de Guayaquil tenga en marcha un plan de calidad total, ni tampoco existe indicios de esto en el plan estratégico publicado en su página de internet).

#### **3. 1. Eficiencia, eficacia y control**

Para que una organización sea racional debe escoger los medios más eficientes para alcanzar los objetivos organizacionales y para serlo se vuelve necesario contar con reglamentos que sirvan de guía de conducta de los

---

<sup>23</sup>Petrick, J. (1997). *Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos*. España: AEDIPE Gestión 2000.

involucrados hacia la eficiencia, es decir, aplicar la mejor forma de desempeño.

La eficiencia está relacionada con el uso de los recursos disponibles para alcanzar un objetivo, es decir que la eficiencia es el resultado de la racionalidad, cuya tarea es determinar los medios más propicios para alcanzarlos.

En las organizaciones existe racionalidad siempre y cuando el comportamiento de la organización esté enfocado a las metas a las que se quiere llegar, para lo cual los procesos, procedimientos, métodos, etc. deben ser coherentes con el logro de las metas planificadas.

Las organizaciones deben orientarse a ser eficaces y eficientes al mismo tiempo.

De acuerdo a lo que indica el Diccionario de la Real Academia Española, eficacia es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera y eficiencia es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. Es decir que al referirse a la eficacia de una organización se entiende como la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad a través de los bienes o servicios que genera y la eficiencia es la relación entre costos y beneficios. Una organización eficiente es aquella que hace las cosas de la mejor forma, asegurándose que los recursos disponibles sean utilizados óptima y racionalmente. Ésta no se encarga de los fines, sino de los medios, más bien es de competencia de la eficacia el alcance de los objetivos previstos.

La fuerza de trabajo es de vital importancia para la eficiencia de la empresa y esto a su vez conlleva a la Calidad Total y por ende al éxito competitivo de la misma. Desde el enfoque estratégico del recurso humano,

las fuentes de ventajas competitivas en la organización se encuentran en factores intrínsecos: recurso humano cualificado, identificado con la cultura de la empresa, misión y visión, así como comprometido con la mejora continua y calidad total.

En el recurso humano está la fortaleza de la empresa y por ende debe ser parte de la elección de la estrategia. La ventaja competitiva está vinculada sobre todo con las capacidades de los recursos humanos.

Es del recurso humano de quien depende la consecución de ventajas competitivas y el desarrollo de competencias esenciales que provean mayor productividad y competitividad a la organización. Por ello la importancia del recurso humano, de cuidarlo y valorarlo, pues con sus conocimientos, ideas, actitudes y aptitudes se pueden incrementar los ingresos y beneficios en la organización.

La Gestión de la Calidad Total está enfocada altamente en la importancia de valorar el recurso humano y por ello es necesario que haya integración e identificación del colaborador con la empresa, lo que desencadenará aumento de productividad y de competitividad, toda vez que una de las características de la Gestión de la Calidad Total es su interés por la vinculación del área de Recursos Humanos con los resultados de la empresa, para verificar de qué manera y en qué cantidad incrementa valor.

Adicionalmente es necesario un estilo de dirección coherente con la cultura empresarial de manera que los colaboradores se sientan parte de los proyectos y actividades de la organización. Resulta apenas obvio que las competencias principales de la empresa no son las técnicas, sino en su capacidad de innovación, cambio de operaciones para adaptarse a los avances tecnológicos y adecuarse a lo que requiere la demanda y a su vez aprender constantemente.

Todo lo anteriormente señalado está ligado a los conocimientos y habilidades de los colaboradores, por lo que la motivación de la calidad es el pilar para adquirir ventajas competitivas y a su vez de la estrategia organizacional.

Los administradores deben procurar que los colaboradores desarrollen sus potenciales a fin de que la eficacia y eficiencia de cada uno de ellos les permita alcanzar las metas comunes de la unidad. Sintiéndose los colaboradores como parte importante y clave de la gestión de la organización serán capaces de aportar sugerencias y soluciones a cualquier situación.

A fin de crear el sentimiento de pertenencia, muchas empresas han establecido sistemas de participación de beneficios, pues este es un importante factor motivacional.

El estilo de dirección a través de la cultura corporativa y la política de negocio, valores y filosofía, diferencian a cada organización transmitiendo una propia identidad corporativa. En resumen, realizar las cosas de acuerdo con lo delimitado por la alta dirección y que es aceptado por los colaboradores, definen la cultura corporativa.

Las nuevas empresas han dado un giro a las características que mantenían como es el caso de las estructuras jerárquicas y el control de las cadenas de montaje. Las empresas antiguas se caracterizaban por tener por parte de las cabezas una supervisión directa pero actualmente, debido a la tecnología de información, estas han pasado al autocontrol, contando con las herramientas para conocer con exactitud, puntual y oportunamente las tareas realizadas.

La competitividad tiene dos dimensiones: la cuantitativa que se mide por costos y precios, en otras palabras la competitividad juega un papel económico por medio de la minimización de los costos. Esta dimensión de la competitividad es la que probablemente desearían muchos de los apoderados puesto que generalmente piensan que para mantener los puestos es necesaria la reducción de los costos laborales e incluso quisieran que haya flexibilización en la forma de contratación. Inclusive muchas organizaciones han planteado la reducción de los costos laborales como estrategias, pensando en aumentar la productividad y ajustar el uso de la fuerza laboral, hasta utilizando formas de empleo precarias. La otra dimensión de la competitividad es la cualitativa, la misma que tiene relación con la Gestión de la Calidad Total, encaminada a la mejora en la calidad de productos y servicios, en la innovación y mayor eficiencia, lo que motiva a los colaboradores, mejorando las cualificaciones.

Como se ha mencionado anteriormente, el factor laboral es un activo que genera ventajas competitivas, el cual puede impactar la política de personal de la organización únicamente si la estrategia de recursos humanos está basada en la responsabilidad y compromiso y menos control.

Para lograr esto es necesario que las cabezas de la organización sean partícipes de los procesos de dirección a todo nivel e intervengan en encontrar soluciones y tomas de decisiones.

Hay algunos términos cuya finalidad es aumentar la efectividad en la organización tales como rediseño de puesto, desarrollo organizacional, enriquecimiento del trabajo, calidad de vida en el trabajo. Adicionalmente tienen como objetivo incrementar la productividad involucrando la participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones de la organización, y a la vez es necesaria la dirección planificada de los recursos humanos de la organización.

### **3. 2. Estrategia, entorno y factor humano**

La estrategia de la calidad total en las empresas es el modelo de decisión pensado, elaborado y aplicado de procesos y actuaciones que producen la satisfacción total del consumidor. Pero para ser efectiva requiere una adecuada planificación y gestión centrada en cuatro elementos fundamentales: el análisis del entorno, la formulación de estrategias, la implementación de estrategias y la evaluación y el control de esas estrategias. En el caso de la Eléctrica de Guayaquil se observa que su estrategia es mejorar la satisfacción del cliente mediante la agilización de los servicios, en su página de internet ha desplegado un sistema de servicios en línea con la finalidad de elevar la satisfacción de los usuarios, y además establecer una función de control mediante la posibilidad de hacer denuncias y reclamos a través de este mismo servicio.

Lo anteriormente indicado se torna preocupante si uno analiza el hecho que dentro de la cartera de competencias con que cuenta la Eléctrica de Guayaquil están los derivados de las personas o capital humano. Capital que se considera un activo intangible y que incluye la experiencia, el conocimiento, la propensión a aceptar riesgos, la motivación, la lealtad a la empresa, así como el capital social acumulado por los propios empleados.

Los directivos de la Eléctrica de Guayaquil deben tener claro que los empleados son un activo valioso de la empresa, afirmándose que, si bien la tecnología y el capital son, sin duda, factores condicionantes de la evolución de la Eléctrica de Guayaquil, por encima de ellos el factor humano tiene un protagonismo específico. Y lo tiene, tal y como lo plantea la Teoría de la Gestión de la Calidad Total, en tanto que los recursos monetarios obtenidos por la “eficiente” recaudación que tiene la Eléctrica de Guayaquil pueden deberse no exclusivamente a la posesión de los mejores recursos humanos,

sino a que dichos recursos se han utilizado mejor que en otras empresas del sector eléctrico mediante, por ejemplo, el diseño de políticas correctas de recursos humanos, ruta estratégica que debería emprender la Eléctrica de Guayaquil en su planeación si no lo ha hecho hasta el momento.

“La teoría estratégica ha evolucionado desde un enfoque externo que enfatiza la necesidad de encontrar una posición en el sector de actividad desde la cual la empresa se pueda defender de las fuerzas competitivas”<sup>24</sup>, modelo que está aplicando la Eléctrica de Guayaquil actualmente, a otro que centra la atención en las características o recursos internos de la empresa. Como ejemplo del primer enfoque se utiliza el modelo de las fuerzas competitivas de Porter (1987).

Cuando se considera el modelo de Porter deben analizarse las acciones competitivas de los competidores: su cuota de mercado, su proyección futura, intensidad de la rivalidad, precios, calidades, variedad de productos-servicios, imagen, organización interna, métodos de trabajo, etc. Pero la competencia no sólo se establece entre las empresas que están establecidas en el sector, esto es especialmente real para la Eléctrica de Guayaquil que por sus características no tiene rivales ni competidores en su área de concesión, sino que existe una rivalidad ampliada, una lucha por los beneficios que genera el sector con otros agentes económicos vinculados como en el caso de la empresa frente a otras distribuidoras eléctricas estatales del País que también dependen del Estado para la obtención de fondos para su inversión y mantenimiento; surgen, así, las cinco fuerzas competitivas de Porter:

- La amenaza de entrada de nuevos competidores en el sector
- El poder de negociación de los proveedores

---

<sup>24</sup>Galeana, E. (2004). Calidad Total y Políticas de Recursos Humanos en el Sector Hotelero de Cataluña (Tesis Doctoral). Universitat Rovira i Virgili

- El poder de negociación de los clientes
- La amenaza de productos sustitutos
- La rivalidad entre los competidores establecidos.

No obstante lo anterior se debe adaptar esta estructura a la situación de la Eléctrica de Guayaquil que por tener un área de concesión definida y ahora pertenecer al estado posee particularidades en las cuales no aplica ciertos componentes del modelo de Porter, específicamente a la amenaza de productos sustitutos por ser el suministro de energía eléctrica en el siglo XXI una necesidad básica como lo es el suministro de agua potable o seguridad, y no existen productos sustitutos para esto. Adicionalmente hay que aclarar que sus competidores no son empresas que luchan por quitar porción de mercado, sino empresas estatales que pugnan por obtener los escasos recursos que el Estado destina al sector eléctrico.

### **3. 3. Sistemas de Gestión**

Un sistema de gestión es una estructura probada para la gestión y mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la organización. Actualmente las mejores empresas funcionan como unidades completas con una visión compartida. Ello engloba la información compartida, evaluaciones comparativas, trabajo en equipo y un funcionamiento acorde con los más rigurosos principios de calidad y del medioambiente.

Un sistema de gestión ayuda a lograr los objetivos de la organización mediante una serie de estrategias, que incluyen la optimización de procesos, el enfoque centrado en la gestión y el pensamiento disciplinado, en el caso de la Eléctrica de Guayaquil enfrenta muchos retos significativos, entre ellos:

- Rentabilidad
- Competitividad

- Globalización
- Velocidad de los cambios
- Capacidad de adaptación
- Crecimiento
- Tecnología

Equilibrar estos y otros requisitos empresariales puede constituirse en un proceso difícil y desalentador, por lo que el desafío de la Eléctrica de Guayaquil en esta nueva década que está comenzando es superar este obstáculo. Es aquí donde entran en juego los sistemas de gestión, al permitir aprovechar y desarrollar el potencial existente en la organización.

La implementación de un sistema de gestión eficaz en la Eléctrica de Guayaquil puede ayudar a:

- Gestionar los riesgos sociales, medioambientales y financieros
- Mejorar la efectividad operativa
- Reducir costos
- Aumentar la satisfacción de clientes y partes interesadas
- Proteger la marca y la reputación
- Lograr mejoras continuas
- Potenciar la innovación
- Eliminar las barreras al comercio
- Aportar claridad al mercado

El uso de un sistema de gestión adecuado le permite a la Eléctrica de Guayaquil renovar constantemente su objetivo, sus estrategias, sus operaciones y niveles de servicio beneficiando a los habitantes de la ciudad de Guayaquil con un mejor suministro de energía eléctrica, o “generando energía social” como lo proclama la Eléctrica de Guayaquil actualmente.

Para entender mejor este enfoque se puede visualizar a la Eléctrica de Guayaquil como un gran sistema que se compone a su vez de subsistemas

que actúan interrelacionados llevando a cabo una serie de funciones que le permiten el cumplimiento de sus objetivos. Cada subsistema realiza su gestión por medio de actividades que están en permanente contacto con el resto de subsistemas recibiendo de ellos: recursos, servicios e información los cuales transforma para convertir en recursos, servicios e información que necesitan otros subsistemas, trabajando todos ellos coordinadamente es que se logra suministrar eficientemente energía eléctrica a la ciudad de Guayaquil, en este aspecto la Eléctrica de Guayaquil es muy similar a una orquesta sinfónica, si el administrador (director de orquesta), no logra que los subsistemas (instrumentos), realicen su gestión (toquen) coordinadamente, es imposible que se logre el suministro eficiente de energía eléctrica (melodía) que se requiere.

Un aspecto vital en esta concepción es la interdependencia entre los mencionados subsistemas, por tanto ninguno de ellos puede ser entendido y analizado de forma aislada y un cambio en alguno de estos o en su interacción afecta a los demás (acción - reacción), de manera que cada subsistema condiciona los demás y a su vez es condicionado por éstos, si en vez de llamarlos subsistemas se los llama departamentos, y se los esquematiza en un cuadro dibujando sus conexiones y relaciones, lo que finalmente se obtendrá (o se debería obtener) es el organigrama de la Eléctrica de Guayaquil.

Lo que se puede concluir de todo este análisis es que cada departamento, incluso cada miembro de ese departamento, depende de todo el resto de la organización para poder hacer su trabajo eficientemente, y viceversa. Aquí se encuentra otro desafío para el departamento de RR.HH., el cuál es hacer que las conexiones, relaciones y dependencias entre los departamentos (subsistemas) sean lo más sólidas y eficiente posibles. Esto sólo se logra con una gestión adecuada del recurso humano.

### **3. 4. La Teoría de los Recursos y Capacidades**

La competitividad de una empresa está en función de la capacidad que esta tiene para disponer de recursos únicos, difíciles de copiar por la competencia, lo cual crea o genera una capacidad distintiva.

Con la finalidad de tener continuidad y obtener rendimientos positivos en el largo plazo, una empresa debe procurar combinar los recursos creando una estrategia propia que solidifique esta distinción, desarrollando su propia combinación de recursos que se explotan conjuntamente y que incluso no pueda ser retenida por los dueños de los recursos. Cabe señalar que esas capacidades distintivas se basan en recursos y capacidades de carácter intangible.

Tomando el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1982), modelo esencial para entender el entorno competitivo y los vectores: potenciales competidores, productos sustitutos, proveedores, compradores y competidores en la industria, que influyen en las empresas de un mismo sector, el análisis estratégico ha intentado investigar la razón por la que dentro de un mismo sector se producen diferencias en el desempeño de las organizaciones. Es este el motivo del estudio de la estrategia basada en los recursos y capacidades que se poseen o se deben obtener para competir. Es decir, que de un enfoque exterior se traslada a una perspectiva interior al momento de establecer la creación de ventajas competitivas.

Para ser competitivo es necesario ser capaz de reconocer y aprovechar, dentro del entorno global, las ventajas económicas del mercado de manera sostenida y permanente. Para lograr esto, es necesario contar con políticas apropiadas y encontrar las condiciones favorables. En el sistema de comercio en el que interactúan las empresas y el mercado mediante la relación de intercambio están los factores no controlables,

conocidos como el entorno. A través de la estrategia, las empresas buscan de una manera eficaz y eficiente anticiparse a estos factores no controlables de tal manera que logren adaptarse a los cambios que se susciten buscando crear valor para sus consumidores y demás agentes.

Con el pasar de los años muchos factores han modificado la naturaleza de los competidores, lo que ha conllevado a la modificación de la ventaja competitiva y el funcionamiento económico de los diferentes agentes económicos, como es el caso de pasar de un sector integrado verticalmente y centralizado a otro descentralizado; la necesidad de ser ecológico o verde en el uso de productos y servicios, y manejo de los desechos; estar orientados al cliente y la calidad, y todo esto por el impacto de la competencia global.

Las organizaciones no pueden aislarse sino que deben estar pendientes de los rápidos y constantes cambios que se dan en el entorno, la visión y el propósito organizacional, las necesidades y expectativas de los stakeholders que interactúan con la empresa (empleados, clientes, proveedores, propietarios, competencia, gobierno) y el proceso de creación de valor, con la posibilidad de operar en un entorno complicado e inseguro, generando entre todos los que forman parte de la organización un conocimiento que logre añadir valor y diferenciarla, llevándola a obtener una ventaja competitiva sostenible tomando en cuenta que el conocimiento se adquiere cuando las personas aprenden (learningbydoing), es decir, su receptividad a procesos de aprendizaje mediante la repetición y la experimentación.

Cabe señalar que la competitividad no se relaciona únicamente con los factores del entorno, sino que depende en gran medida de los recursos y capacidad que tiene la organización para enfrentarlos y así aprovechar el conocimiento, recurso que necesita de variados saberes para el desarrollo de

las actividades de la organización. El conocimiento es un recurso intangible, personal, humano, generalmente escaso, complejo y estratégicamente valioso para la organización, el cual a pesar del uso no se deprecia y cuya copia o imitación es complicada por su naturaleza tácita.

Esta mezcla de conocimientos con otros seres humanos dentro de la empresa instituye capacidades distintivas y genera correlaciones lo que puede ser derivado con un mínimo costo a otros mercados, productos o servicios incrementando así su valor, pues a mayor conocimiento, mayor valor. Es por esto que es importante que dentro de la organización exista un ambiente de aprendizaje de tal manera que se fomente dicha fusión, proporcionando las condiciones requeridas para aplicar de manera productiva el conocimiento adquirido.

El conocimiento se encuentra en la mente de los seres humanos y de allí su vínculo con la dirección del personal que compone la organización y el aprendizaje de esta, la cual se convierte en círculo de interacción social para comunicarlo y fortalecerlo, en la vía para emplearlo en los procesos y resultados concretos, en mantener la continuidad. Este bien es transable en el mercado y tiene un importante impacto estratégico y competitivo.

Se logra tener una ventaja competitiva cuando los recursos usados para competir son raros, únicos, específicos, complejos, difícilmente imitables por terceros, imperfectamente movibles y no sustituibles, características que presenta el conocimiento erigido y perfeccionado por las personas que interactúan en la empresa y capaces de aplicar al aprendizaje como capacidad dinámica dentro de esta. Si estas propiedades tienen continuidad, la ventaja competitiva será sostenible, de esta manera el recurso humano y el conocimiento, intervenido por el aprendizaje, serán manejados de manera adecuada por lo que el área de talento humano y las cabezas de la

organización serán quienes procurarán que exista una integración entre el conocimiento, la estrategia, las personas y la competitividad de la empresa.

La dificultad para copiar estos activos intangibles tiene varias razones: legales (protección jurídica), razones físicas (localización), temporales (prolongado período de tiempo para su acumulación), informativas (ambigüedad causal o dificultad para identificar el recurso o capacidad que genera la ventaja).

Las empresas pueden hacer más difícil que logren imitarlas desarrollando mecanismos de aislamiento.

A diferencia de los activos fijos, los mismos que deprecian su valor por el uso de los servicios productivos que generan, los activos intangibles se pueden ver en los servicios productivos que son proporcionados por el capital humano, tecnológico y comercial, los que se correlacionan entre ellos y se forjan en la cultura de la organización. Así quedan a merced de la organización que los ha acumulado y esta puede hacer uso de ellos sin pérdida de valor. De esta manera aportan a mejorar la posición competitiva de la organización, logrando economías de alcance.

La ventaja competitiva, fundada sobre las economías de alcance asociadas a recursos y capacidades, es sostenible en períodos de tiempo prolongados. Esta es la principal contribución de los activos intangibles a la competitividad empresarial.

Entonces cabría pensar en la necesidad de contar con un personal polivalente, que tenga una formación integral, altamente motivado y dotado de habilidades específicas para las tareas que deben realizar, en la reputación de honestidad y de prestigio de la institución.

Las personas son una inversión de la que hay que sacar el más alto provecho mediante una adecuada planificación de carreras y un sistema de información transparente y oportuna. Para esto se debe considerar que las competencias son individuales en cada persona, que no son imitables por lo que confieren un recurso invaluable para la institución. Las competencias permiten la integración de los diferentes procesos de gestión de recursos humanos. El adecuado desarrollo de las competencias en un puesto permite alcanzar el éxito en las tareas encomendadas. Por esta razón se podría decir que no todas las personas podrán tener éxito realizando su trabajo y que las competencias que necesita la organización van a permitir reconocer al personal con un desempeño excelente del personal con un desempeño promedio.

## Capítulo 4. Metodología

Existen dos enfoques que se utilizan en el proceso de investigación: cuantitativo y cualitativo. Estos enfoques no se excluyen, ni se sustituyen, pueden utilizarse al mismo tiempo. En términos generales, los dos enfoques utilizan cinco fases similares y relacionadas entre sí:

- a) Llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos.
- b) Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
- c) Prueban y demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
- d) Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
- e) Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar, cimentar y/o fundamentar las suposiciones e ideas; o incluso para generar otras.

El enfoque que se implementó en la presente tesis fue un proceso mixto entre lo cualitativo y cuantitativo. Cualitativo porque se analizó el grado de satisfacción de los colaboradores de la Eléctrica de Guayaquil con respecto a la gestión actual del Departamento de Recursos Humanos así como sus aspiraciones y necesidades desde el punto de vista de plan de carrera, y cuantitativo toda vez que luego de obtenida la información se realizó procesamiento de datos y análisis estadístico que reveló las tendencias y modas de la población encuestada, de tal manera que se lograron obtener argumentos estadísticos con qué elaborar la propuesta.

Con la finalidad de diagnosticar la situación actual de la gestión de Recursos Humanos de la Eléctrica de Guayaquil para identificar y analizar los

principales problemas y potencialidades, se aplicó la metodología mencionada anteriormente, al universo de 1.649 funcionarios de la Empresa Eléctrica, en sus instalaciones.

#### **4.1. Tipo de investigación**

El tipo de investigación que se empleó en el presente trabajo fue exploratorio descriptivo, para estudiar cómo influyen los fenómenos sociales, técnicos, psicológicos y culturales, hasta llegar a los factores ideales que configuran la gestión del talento humano por medio del departamento de Recursos Humanos debido a que se necesitaba diagnosticar la situación actual de la Gestión de Recursos Humanos en la Eléctrica de Guayaquil.

#### **4.2. Herramientas de la investigación**

Se desarrollaron 4 grupos focales, cada grupo conformado por 15 personas, invitando a funcionarios de la Eléctrica de Guayaquil utilizando un muestreo aleatorio simple (Anexo 6, página 161), para determinar los puntos en los cuáles se basó la encuesta de clima organizacional.

En base a la información obtenida de los grupos focales, se definieron las preguntas que conformaron la encuesta que se realizó a los colaboradores de la Empresa Eléctrica.

#### **4.3. Población o muestra**

La población que tenía la Empresa Eléctrica al momento del trabajo de campo era de 1.649 funcionarios. Se aplicó la metodología al 100% de la

población, debido al número relativamente bajo y la cercanía geográfica de las oficinas donde laboran.

#### **4.4. Limitaciones de la investigación**

Por ser la Empresa Eléctrica una entidad pública se presentaron las siguientes limitantes:

1. Se solicitó autorización a la Gerencia de Talento Humano para poder realizar la investigación en sus instalaciones.
2. Para realizar el trabajo de campo se solicitó con anticipación la autorización de los jefes de cada área de donde se eligió aleatoriamente a los colaboradores que participarían en los grupos focales.
3. Se ajustó el tiempo de trabajo de campo al horario de trabajo de la Empresa Eléctrica.
4. Los resultados de la investigación fueron sometidos a consideración del Departamento de Talento Humano para determinar si podían ser publicados.
5. Las recomendaciones derivadas de los resultados de la investigación tuvieron que estar alineadas con lo que dictamina la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA) y la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP).
6. Faltó colaboración por parte de las personas que participaron en el proceso de investigación (funcionarios).

#### **4.5. Procedimiento**

##### **4.5.1. Procedimiento para grupos focales**

1. Se definió el guión con el cual se desarrolló el grupo focal.
2. Se solicitó al Departamento de Talento Humano que se asigne el lugar (espacio físico) donde se desarrollaron los grupos focales.

3. Se presentó a Recursos Humanos el listado de los funcionarios escogidos aleatoriamente para su aprobación y convocatoria formal.
4. Se determinaron los requerimientos para almacenar en video el desarrollo de los grupos focales.

#### 4.5.2. Procedimiento para encuestas

1. Se elaboró un listado de preguntas relacionadas al clima laboral basadas en los comentarios que se emitieron durante los grupos focales.
2. Se presentó el listado de preguntas al Departamento de Talento Humano para su aprobación.
3. Se eligió la escala de Likert para la valoración de las preguntas.
4. Se definió el formato y presentación de la encuesta.
5. Se determinó el horario y los días en los cuales fueron realizadas las encuestas.
6. Se tabularon los resultados de las encuestas y se utilizaron herramientas estadísticas para analizar los mismos.
7. Se elaboró un listado de conclusiones y recomendaciones basado en el análisis estadístico de los resultados.

## **Capítulo 5. Análisis del clima laboral en la Eléctrica de Guayaquil**

### **5.1. Objetivos**

#### 5.1.1. Objetivo general

Realizar el análisis del clima organizacional de la Eléctrica de Guayaquil, con el propósito de obtener datos medibles y cuantificables que sirvan de base para la creación del plan de gestión del talento humano en esta empresa.

#### 5.1.2. Objetivos específicos

- Desarrollar grupos focales para determinar los puntos en los cuáles se debe basar la encuesta de clima organizacional.
- Diseñar y ejecutar una encuesta de clima organizacional.
- Tabular y analizar los datos obtenidos.

Es necesario recordar, como se indicó en capítulos anteriores, que el clima organizacional es el medio en el que se desarrolla el trabajo diario, el cual incide en la satisfacción y en la productividad de las organizaciones.

Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, así como con su interacción con la empresa en relación a lo que el colaborador de la Eléctrica de Guayaquil espera de su empresa, y lógicamente lo que la Eléctrica de Guayaquil espera de sus colaboradores.

Es por este motivo que al inicio del proceso de evaluación del clima laboral al interior de la Eléctrica de Guayaquil, la alta gerencia debe hacer conciencia de que cualquiera sea el proceso de diagnóstico que se utilice, se generan una serie de expectativas en los colaboradores que la Eléctrica de Guayaquil deberá tratar adecuadamente mediante boletines, reuniones departamentales y una difusión adecuada del proceso que se está realizando, por lo que surgió la necesidad de solicitar al Departamento de Recursos Humanos de la empresa que autorice la ejecución de las encuestas.

Cuando se inicie el proceso de encuestas a los colaboradores para obtener sus opiniones acerca de distintos aspectos, ellos se preguntarán a continuación qué va a hacer la alta gerencia con dichas opiniones, si van a ser tomadas en cuenta o no y en caso afirmativo (situación que esperan los colaboradores), qué cambios van a tomar los directivos, por lo que se ha tomado la decisión de que los resultados de la encuesta, sean compartidos a la alta gerencia de la Eléctrica de Guayaquil, para su análisis y acciones que crean pertinentes.

Otro factor a considerar al hacer la evaluación del clima, es el tiempo que tome hacerlo. Es recomendable que la información sea levantada en el período de tiempo más corto posible para evitar las típicas distorsiones que generan la comunicación informal entre las distintas áreas de la Eléctrica de Guayaquil.

Se han seleccionado las siguientes premisas para analizar:

- Aptitudes (grado de especialización)
- Actitudes (variables psicológicas)
- Motivaciones

La conclusión de la presente tesis luego del proceso investigativo (encuestas), pretenderá conocer cuáles son los factores, así como su importancia e influencia que incide sobre el rendimiento del capital humano que actualmente posee la Eléctrica de Guayaquil, con el propósito de basar la propuesta de gestión del talento humano en dichos factores.

## **5.2. Desarrollo de grupos focales para determinar los puntos en los cuáles se debe basar la encuesta de clima organizacional.**

Al momento de realizar el trabajo de campo, 1.649 personas laboran en la Eléctrica de Guayaquil.

Tal como se indicó en el Capítulo 4, se propuso desarrollar 4 grupos focales, cada grupo conformado por 15 personas.

A las reuniones convocadas asistió el 60% de los funcionarios invitados, es decir 36 personas, lo cual arrojó una media de 9 personas presentes por grupo.

De acuerdo a las instrucciones impartidas por el Departamento de Talento Humano y con la finalidad de obtener una alta participación y contribución por parte de los funcionarios presentes, se planteó que estas reuniones se manejarían con carácter confidencial (Anexo 7, página 163).

El resumen de la información cualitativa que se logró obtener durante los grupos focales y que sirvió de base para la estructuración de la encuesta general fue la siguiente:

1. Falta de capacitación al talento humano.
2. Ausencia de planes de desarrollo del personal.

3. Se debe insistir mucho para que den atención. Ausencia de iniciativas de arriba hacia abajo.
4. No hay equidad, se muestran preferencias para ciertos sectores
5. No hay claridad en el tipo de empresa que es la Eléctrica: Mixta? Pública? Privada?
6. La remuneración no está de acuerdo al cargo, responsabilidad, capacidad de la persona.
7. Resistencia de ciertas áreas a colaborar con otras. Egoísmo, trabas entre áreas. No hay trabajo en equipo.
8. Falta de comunicación de los temas inherentes a la empresa. Sucesos dentro de la empresa y no todas las áreas tienen conocimiento.
9. Mucha pugna sin lograr llegar a nada. Cada cual tira el agua para su molino.
10. Sobrecarga de trabajo, se trabaja incluso feriados. Trabajo bajo amenazas de despido, acción de personal. Se trabaja por necesidad. Desmotivación laboral.
11. Se vive en zozobra. Se desconoce si habrá reducción de personal y si esta se realizará bajo algún parámetro o a dedo.
12. Usan tácticas para desmotivar a los colaboradores.
13. Existen muchos rumores, mala comunicación, no es directa. Generación de inestabilidad y desmotivación.
14. No hay reglas claras.
15. No hay apertura para exponer ideas, desacuerdos. Si se dice algo frente a los gerentes puede haber problemas. Los problemas y reclamos se los hablan entre compañeros, pues hay temor de hablar con la gerencia.
16. Recorte de sobretiempo.
17. El personal de planillas corre mucho peligro, inseguridad y les exigen entregar volantes ajenas a la empresa. Exposición al robo.

18. Se desconocen los beneficios que se tienen vigentes en la empresa.
19. Falta de uniformes.
20. Ambiente físico está bien: hay aire acondicionado, ascensor. Se han mejorado los mobiliarios y las áreas de oficina. No ocurre lo mismo en las plantas. Ha mejorado la gestión de la administración.
21. Mejora de planes de contingencia y seguridad.
22. Se cuenta con administración de archivos y documentación.
23. Inversión en infraestructura pero no en el talento humano. Se mejoró la imagen institucional pero no hubo preocupación por el talento humano.

En base a esta información se procedió a desarrollar una encuesta de 40 preguntas para obtener resultados cuantitativos que pudieran ser extrapolados al resto de la organización (Anexo 8, página 168).

### **5.3. Diseño y ejecución de una encuesta de clima organizacional.**

Se programó realizar en 10 días laborables la encuesta al universo de funcionarios que laboran en oficinas y 3 días para atender Planta Norte y Planta Sur, dependencias donde se manejan turnos rotativos.

A pesar de que se indicó que las encuestas serían anónimas, una alta tasa de funcionarios se negó a atender las encuestas debido a que tenían temor a represalias, poca confianza en futuros cambios y falta de tiempo. Se logró encuestar a 907 funcionarios (Anexo 9, página 169). Debido a que no se pudo encuestar al 100% de la población, se efectuó el cálculo de la muestra, con el propósito de determinar si la población encuestada está por encima del mínimo requerido.

#### 5.4. Población y muestra

Dentro del análisis estadístico se manejarán términos estadísticos, por lo tanto sus definiciones se hacen imprescindibles para entender las propuestas que en adelante se elaborarán.

Población.- “Es el conjunto de todos los elementos que se desean estudiar y acerca de la cual se desean inferir conclusiones. Lógicamente el proceso de estudiar todos los elementos de una población es prácticamente imposible, desde el punto de vista del tiempo invertido y el costo del estudio, por lo tanto siempre se trabaja con una muestra.”<sup>25</sup>

Muestra.- “Es una fracción de la población, se la puede considerar como un subconjunto de la población. El principal requerimiento que se pide de la muestra es que sea representativa de manera que la información que de ella se concluya sea confiable.”<sup>26</sup>

Si la población es finita, como en este caso, es decir que se conoce el total de la población y se desea conocer cuántos del total de la población deberían de tomarse como mínimo para elaborar la encuesta, la fórmula es:

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

Desviación Estándar.- Es la raíz cuadrada de la varianza, es una medida de dispersión alternativa expresada en las mismas unidades de los datos de la variable objeto de estudio, la varianza tiene como valor mínimo 0.

---

<sup>25</sup> Matute, F. (2007) *Estadística Aplicada a la Administración Gerencial*. Ecuador.

<sup>26</sup> Matute, F. (2007) *Estadística Aplicada a la Administración Gerencial*. Ecuador.

$$\sqrt{\sigma^2} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (X_i - \mu)^2}{N}}$$

Media Aritmética.- Es el valor característico de una serie de datos cuantitativos objeto de estudio que parte del principio de la esperanza matemática o valor esperado, se obtiene a partir de la suma de todos sus valores dividida entre el número de sumandos. Cuando el conjunto es una muestra aleatoria recibe el nombre de media muestral siendo uno de los principales estadísticos muestrales.

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_i = \frac{a_1 + a_2 + \dots + a_n}{n}$$

Aplicando la fórmula para una población finita:

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

dónde:

n: Tamaño de la muestra

N: Total de la población

$\sigma$ : Desviación estándar

Z: Nivel de confianza

E: Límite aceptable del error muestral

Se conoce el valor de N que es 1.649 funcionarios. Debido a que no se conoce la desviación estándar se va a utilizar el promedio de las

desviaciones que proporcionaron las encuestas a los 907 funcionarios que cooperaron. El nivel de confianza a utilizar es de 2,58 que equivale al 99% de confianza. El límite aceptable del error muestral, por las características de calificación de la encuesta, se lo declara en 0,06 (6%).

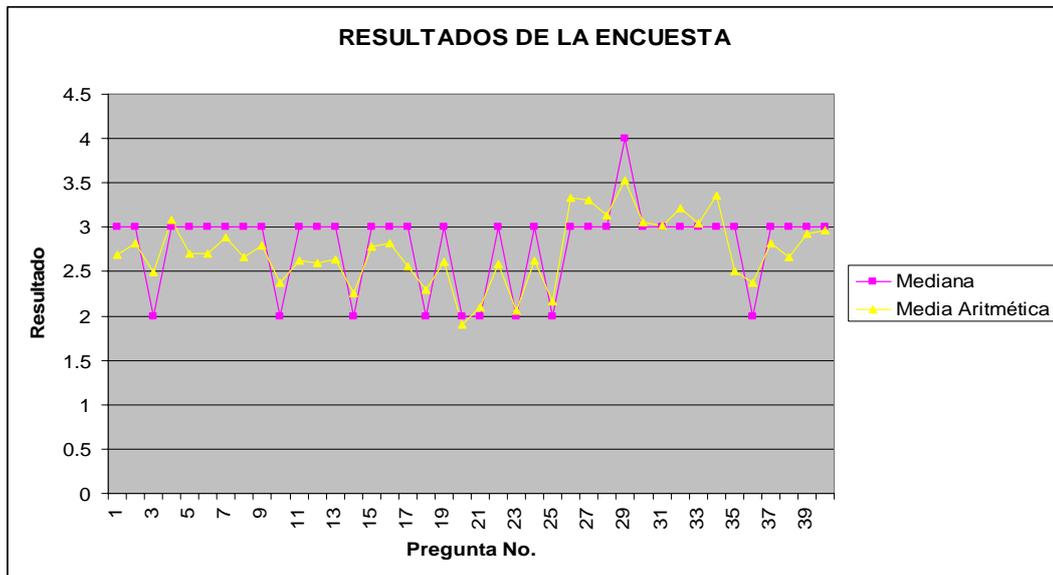
Reemplazando estos valores en la fórmula, el resultado de n (tamaño de muestra) fue de 826 funcionarios, por lo que el valor real de encuestados (907) está por encima del valor mínimo requerido.

### **5.5. Tabulación de datos obtenidos por medio de la encuesta.**

Una vez tabulados los datos recopilados, se obtuvieron la Desviación estándar, Varianza, Mediana y Media Aritmética presentados en el Anexo 10 (página 170), sin embargo, por los objetivos que persigue el presente trabajo, las conclusiones y recomendaciones estarán basadas en la Media Aritmética de la escala de Likert utilizada en las encuestas.

La gráfica exhibida a continuación, muestra los resultados generales obtenidos por medio de las encuestas. En la misma se puede observar que los resultados arrojados se encuentran en la franja de una valoración BUENA, sin embargo hay algunos aspectos sobre los cuales se deben tomar acciones preventivas y correctivas.

Gráfico 1: Resultados de la encuesta



#### 5.5.1. Análisis de los Resultados

Se propone evaluar cada departamento contra el valor general de la Empresa Eléctrica de Guayaquil, de tal manera de obtener el microclima de cada departamento y su desviación con la media general.

La valoración está basada en la escala de Likert, en 4 niveles distribuidos de la siguiente manera:

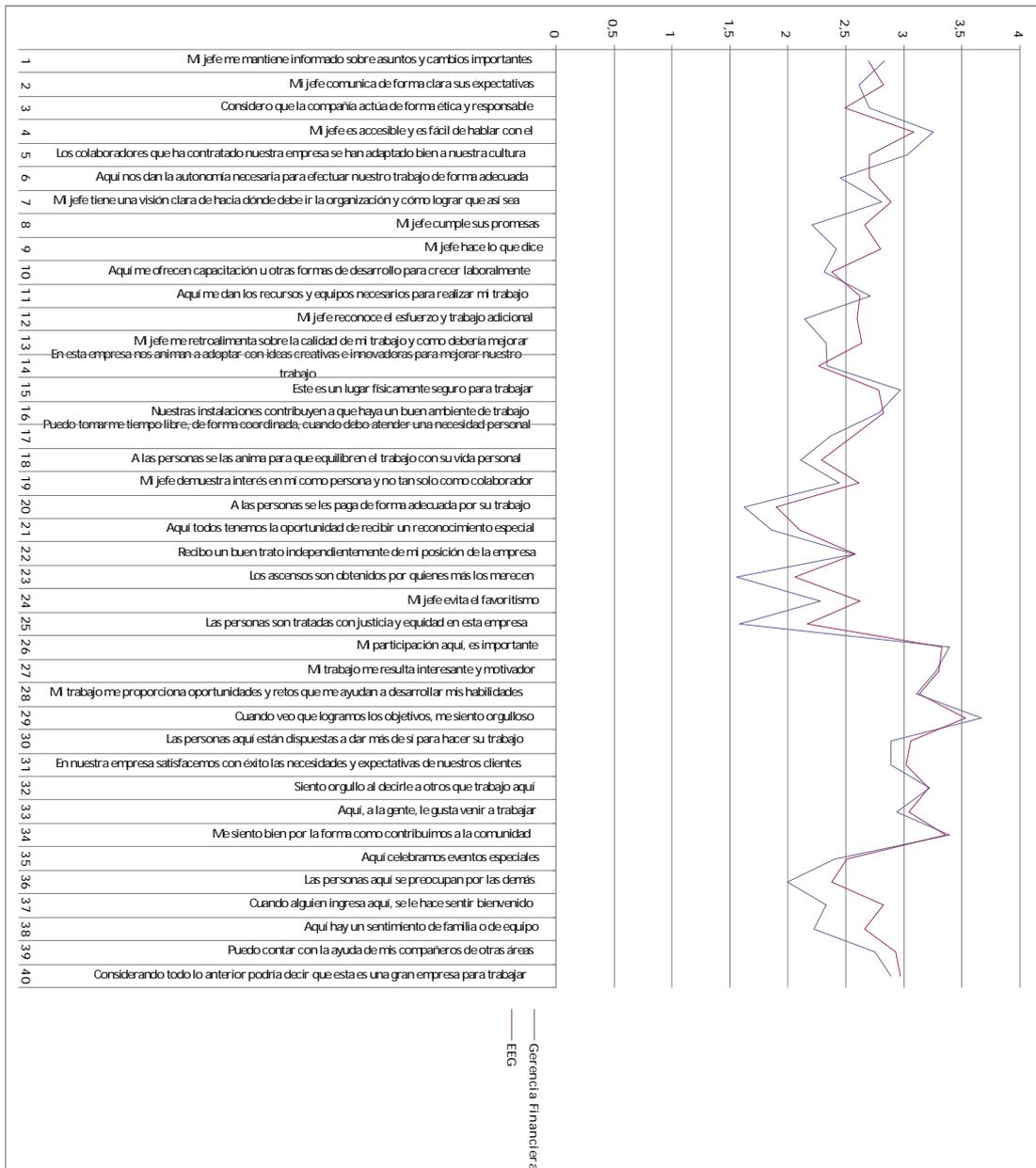
<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>
1	2	3	4

Se pondrá énfasis en las preguntas cuyos valores estuvieron entre 1 y 2, a los que se denominarán “puntos débiles”, para determinar acciones con miras a mejorar esta percepción. Adicionalmente se analizarán las preguntas cuyos valores están entre 3 y 4, a los que se llamarán “puntos fuertes” para determinar cuáles son las acciones que están resultando efectivas y tratar de replicarlas en los demás aspectos del microclima (best-practice).

## 5.5.2. Comparativo de los resultados generales de la Eléctrica de Guayaquil por departamento

### Gerencia Financiera.-

Gráfico 2: Gerencia Financiera



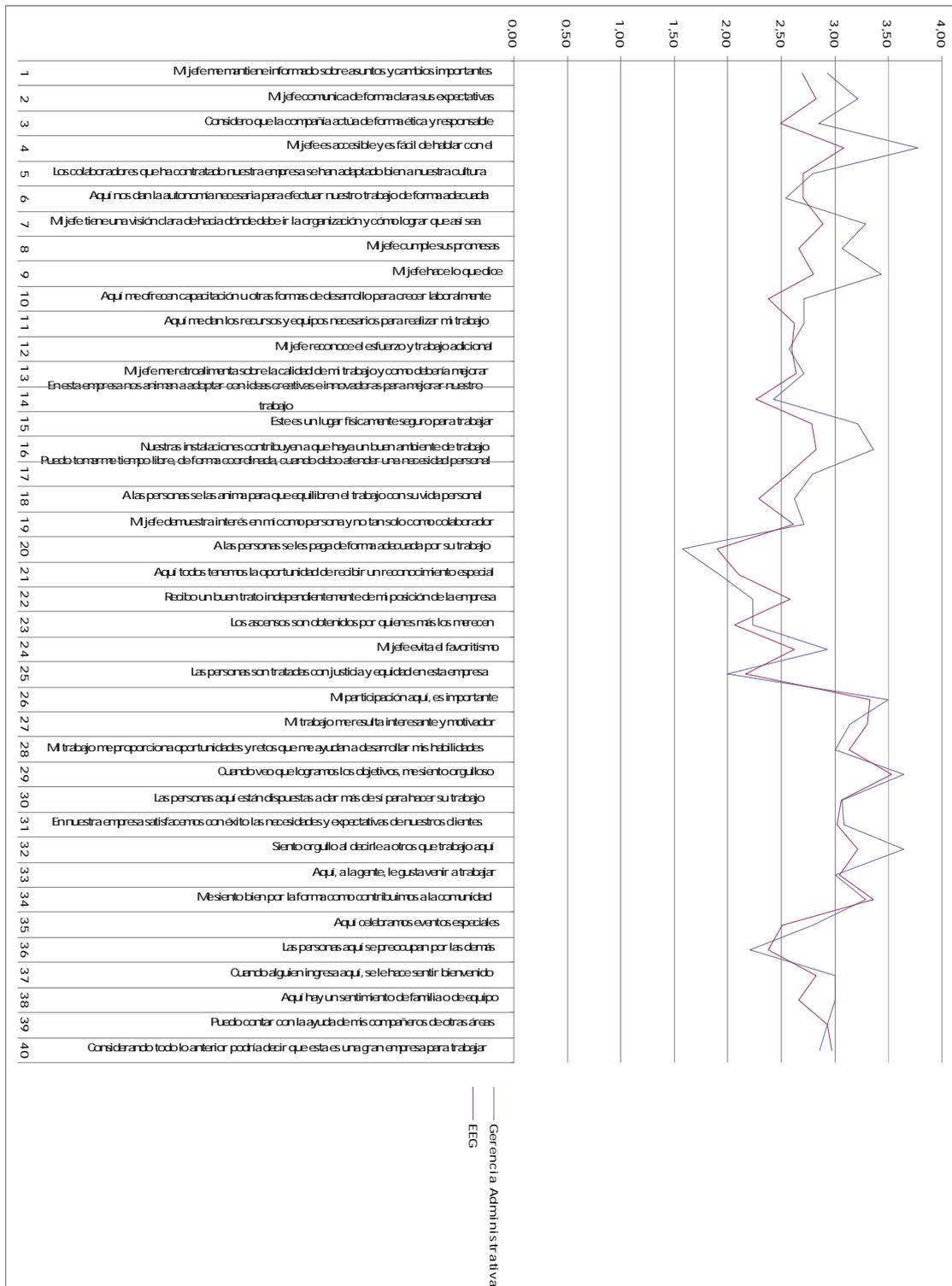
Los puntos débiles de este departamento se encuentran en las preguntas 20, 21, 23 y 25 por lo que se puede percibir que el personal de este departamento no está satisfecho con su remuneración monetaria ni con el reconocimiento de sus logros. Es probable que estas debilidades se hayan acentuado con el giro de la empresa de entidad privada a pública. Como recomendaciones particulares a este departamento se propone realizar una evaluación de desempeño 360° a cada uno de los colaboradores para determinar efectivamente si su remuneración e incluso su cargo son adecuados con el desempeño del colaborador y con lo que él puede rendir con el adecuado coaching, obviamente todas estas acciones deben estar alineadas con lo que dictamina la Escala Nacional de Remuneraciones de 20 grados para el año 2012, según Acuerdo Ministerial No. 22, publicado en el Registro Oficial No. 133, del 27 de enero de 2012.

Los puntos fuertes de este departamento están en los resultados de las preguntas 4, 5, 26, 27, 28, 29, 32 y 34. Como se puede observar su número es superior al de los puntos débiles, lo cual es alentador. Asimismo las respuestas tienen en común la percepción de un grupo comprometido con su trabajo, que lo disfruta y se siente orgulloso de pertenecer a la empresa, situación que vale la pena resaltar, por ser más fácil trabajar con un equipo comprometido que con uno que no lo está.

Es posible que este resultado sea acción directa de la cabeza de este departamento y que sus colaboradores están identificados con el estilo de dirección que la cabeza practica. Se recomienda aprovechar esta fortaleza del grupo desarrollando un modelo de comunicación intra-departamental que socialice las actividades que se realizan al interior del departamento, de manera que se minimice la percepción de favoritismos o falta de equidad.

## Gerencia Administrativa.-

Gráfico 3: Gerencia Administrativa



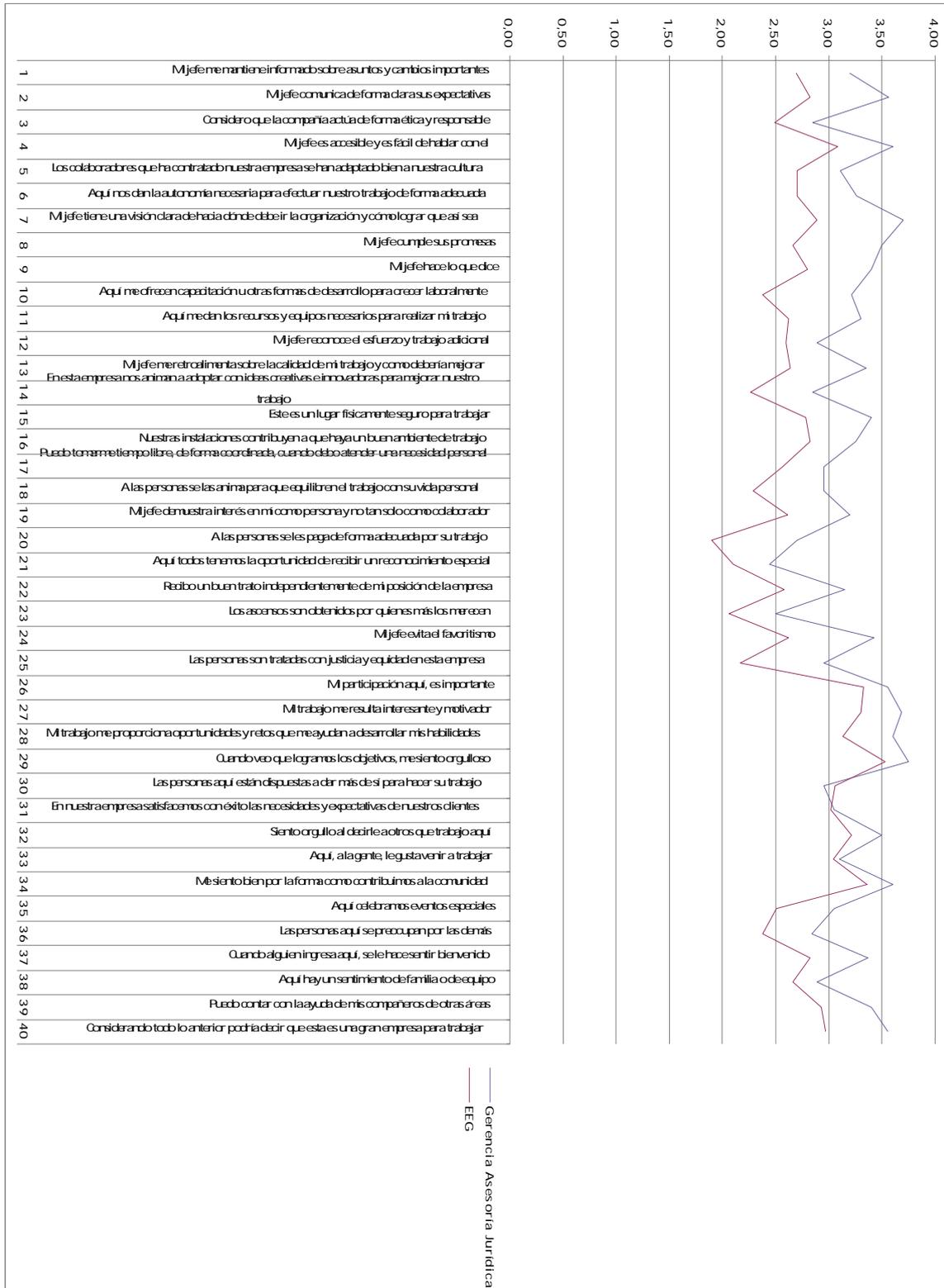
En este departamento se observó que los puntos débiles están en los resultados de las preguntas 20 y 21 (similar al de la Gerencia Financiera), por lo que las acciones refuerzan la sugerencia de realizar en este departamento una evaluación de desempeño 360°, con el propósito de determinar que tan real es la percepción que tienen los colaboradores de este departamento en cuanto a su remuneración y reconocimientos.

En los puntos fuertes se observaron los resultados de las preguntas 2, 4, 7, 8, 9, 15, 16, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 37 y 38 lo que sugiere que el microclima de este departamento es en general agradable, de cooperación y compañerismo, este ambiente es importante para que las acciones que se sugieren tengan un efecto positivo en los puntos débiles del departamento.

En este caso se sugiere desarrollar y socializar un modelo de reconocimiento al colaborador, el mismo que debe iniciar con un proceso de entrenamiento de la cabeza de este departamento en técnicas de comunicación asertiva y técnicas de reconocimiento y retroalimentación. Para que este proceso funcione es necesario también que el grupo de colaboradores sea entrenado mediante micro talleres o tal vez conferencias en técnicas para recibir retroalimentación y comunicación asertiva, lo que resulta más eficiente para la empresa desde el punto de vista técnico-económico.

## Gerencia de Asesoría Jurídica.-

Gráfico 4: Gerencia de Asesoría Jurídica

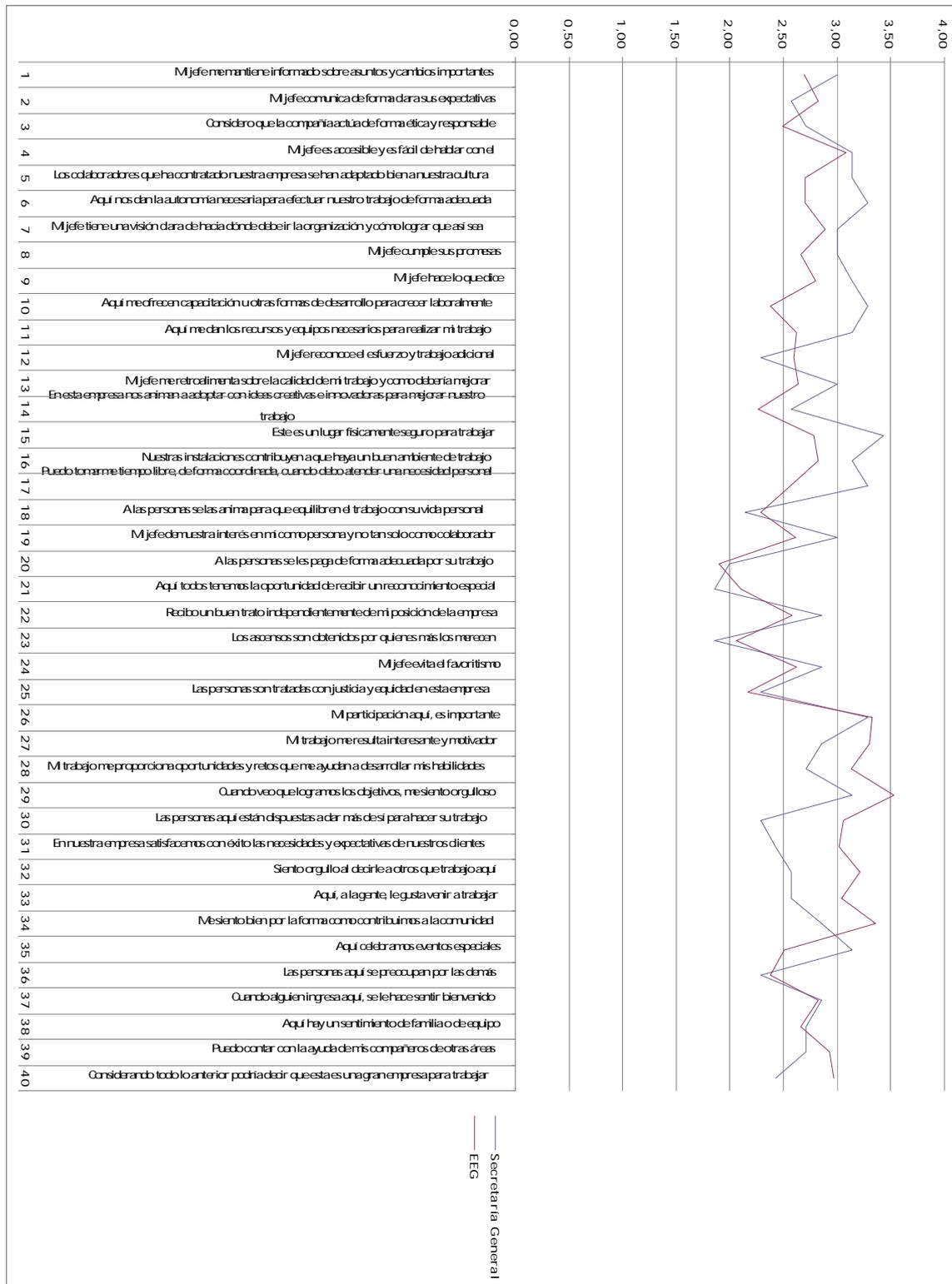


Este departamento no posee ningún punto débil según los resultados, ninguna de sus preguntas obtuvieron promedios entre 1 y 2, lo que indica que en general este departamento goza de un buen micro clima laboral, cuenta con colaboradores comprometidos con los objetivos de la empresa, que están conformes con su cargo y responsabilidades asignadas, además la cabeza de este departamento cuenta con una buena comunicación con sus subalternos y socializa de manera clara y sencilla los objetivos que plantea al grupo.

Como puntos fuertes se encuentra que 28 preguntas (más del 50% del total de la encuesta), obtuvieron valores entre tres y cuatro reforzando la tesis de que el departamento goza de un buen micro clima laboral y que la cabeza está realizando un buen trabajo con la dirección del grupo. Se sugiere analizar más al detalle el sistema de comunicación, socialización de objetivos y retroalimentación que se utiliza en este departamento y determinar la posibilidad de replicarlo en los departamentos que presentan puntos débiles en estas áreas (bestpractice).

## Secretaría General.-

### Gráfico 5: Secretaría General



En este departamento se encuentran como puntos débiles las preguntas 21 y 23, mismas que obtuvieron promedios entre 1 y 2, específicamente 1,86 en ambos casos, lo que indica que en el departamento, existe una inconformidad generalizada con el sistema de reconocimiento y ascensos que practica el departamento. Existe una alta posibilidad de que esta situación sea resultado de la transición de la empresa de privada a pública por ser estos aspectos son los que más se afectan en una empresa que sufre este tipo de cambios, aunque sería necesario contar con una evaluación similar de este departamento en los tiempos en que la empresa era de régimen privado, para poder confirmar esta teoría.

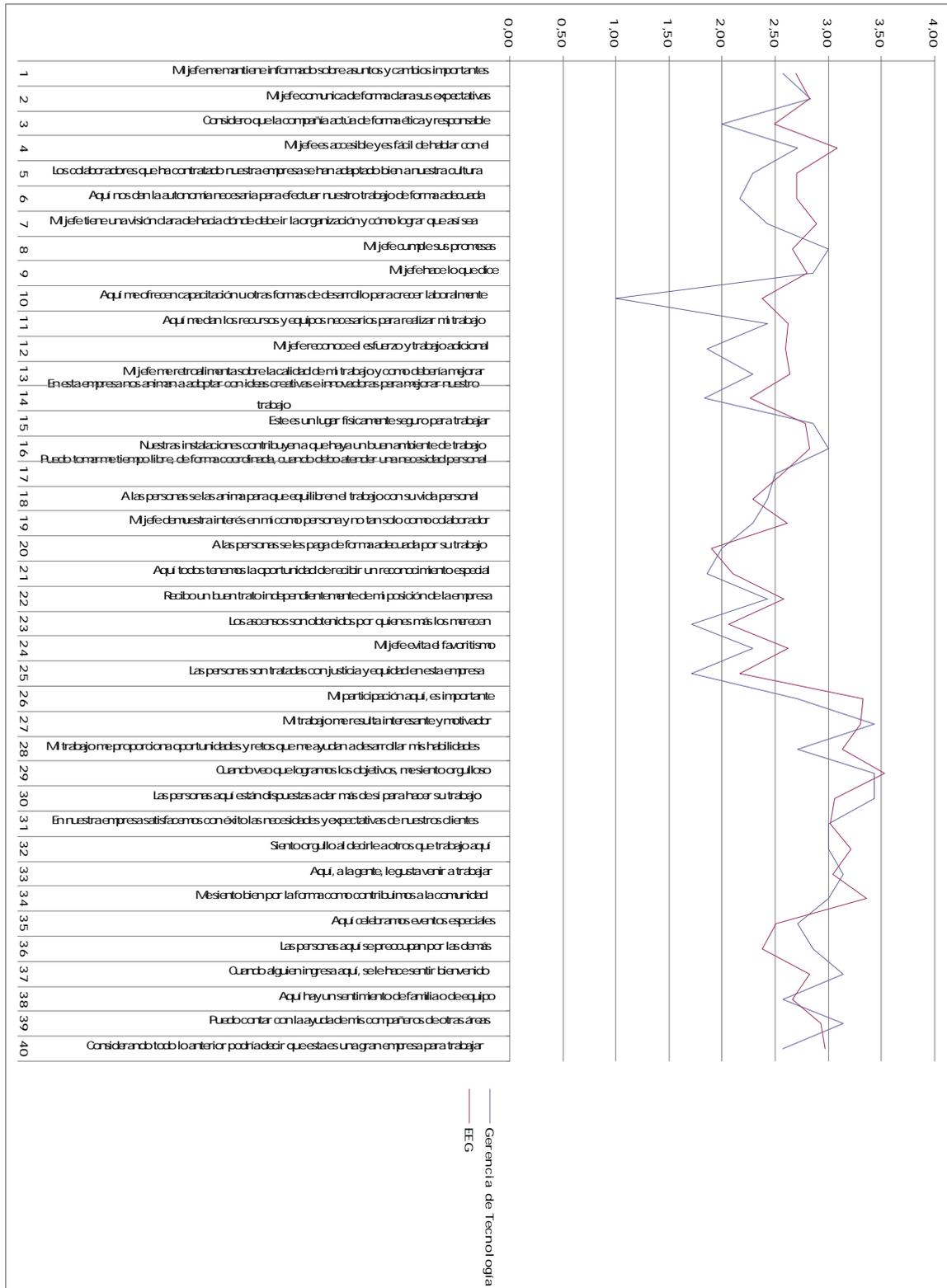
No obstante lo anterior y con el ánimo de fortalecer estas falencias se sugiere desplegar un programa de socialización de los puntos que se deben cumplir por parte de los colaboradores para acceder a reconocimientos y ascensos. Estos puntos están determinados en la LOSCA y es probable que su desconocimiento sea uno de los factores que haya influido en los resultados de estas dos preguntas. Esto se debe a que casi siempre en las transiciones de empresas de régimen privado a público o viceversa, pasa un buen tiempo en dónde los colaboradores siguen rigiendo sus actividades bajo las reglas que tenía la empresa en el régimen anterior al actual, esto produce confusión e inconformismos hasta que se socialice de manera correcta y clara las nuevas reglas de trabajo y los colaboradores sepan la influencia de estas nuevas reglas a su trabajo específico. De ser ese el caso se estaría reforzando la teoría indicada en el párrafo anterior, sin embargo queda a criterio de la Eléctrica de Guayaquil examinar más al detalle este análisis y determinar poner en práctica la recomendación dada.

Como puntos fuertes se encuentra que 17 preguntas de la encuesta obtuvieron un promedio entre tres y cuatro, lo cual es bastante alentador. Este departamento muestra más puntos fuertes que débiles y la mayoría de ellos tiene que ver con la interrelación del jefe o cabeza del departamento con sus colaboradores. Lo que indica que el proceso de comunicación y socialización de objetivos en este departamento es en general bueno.

Se sugiere basado en los puntos débiles que se refuerce el proceso de feedback a los colaboradores que son acreedores a un ascenso o reconocimiento, de tal manera que las reglas que influyen en este tipo de acciones quede clara tanto para el colaborador como para el resto de sus compañeros.

## Departamento de Tecnología.-

### Gráfico 6: Departamento de Tecnología



En este departamento se encontró de manera alarmante que seis preguntas de la encuesta obtuvieron resultados entre uno y dos, el promedio más alto de puntos débiles de los departamentos analizados. Esto es bastante preocupante pues esta empresa pertenece a un área estratégica del Estado, la cuál es la distribución de energía eléctrica a la ciudad más industrializada del país para que este fin se lleve de manera adecuada, debe contar con un departamento de tecnología cuyo talento humano sea de primer nivel, se encuentre satisfecho con su trabajo y que goce de un microclima aceptable dentro de la empresa.

Con los puntos débiles encontrados, específicamente las preguntas 10, 12, 14, 21, 23 y 25 se observó que los puntos detallados en el párrafo anterior, necesarios para un buen desarrollo de este departamento, no se están cumpliendo, lo cual llama poderosamente la atención porque las preguntas relacionadas con capacitación y creatividad están dentro del grupo de los puntos débiles. Esto es incompatible con la razón de ser de este departamento, la tecnología y modernización, por lo que se recomienda se realice un análisis FODA del departamento y se tomen acciones oportunas con respecto a las falencias en el tema de capacitación que es muy importante para el buen desempeño de este departamento. Se recomienda se realice también una tabla comparativa de todo el departamento en donde se contraste su cargo y actividades con el título o profesión que tiene el colaborador, con el propósito de determinar que los mismos se encuentran en el cargo adecuado.

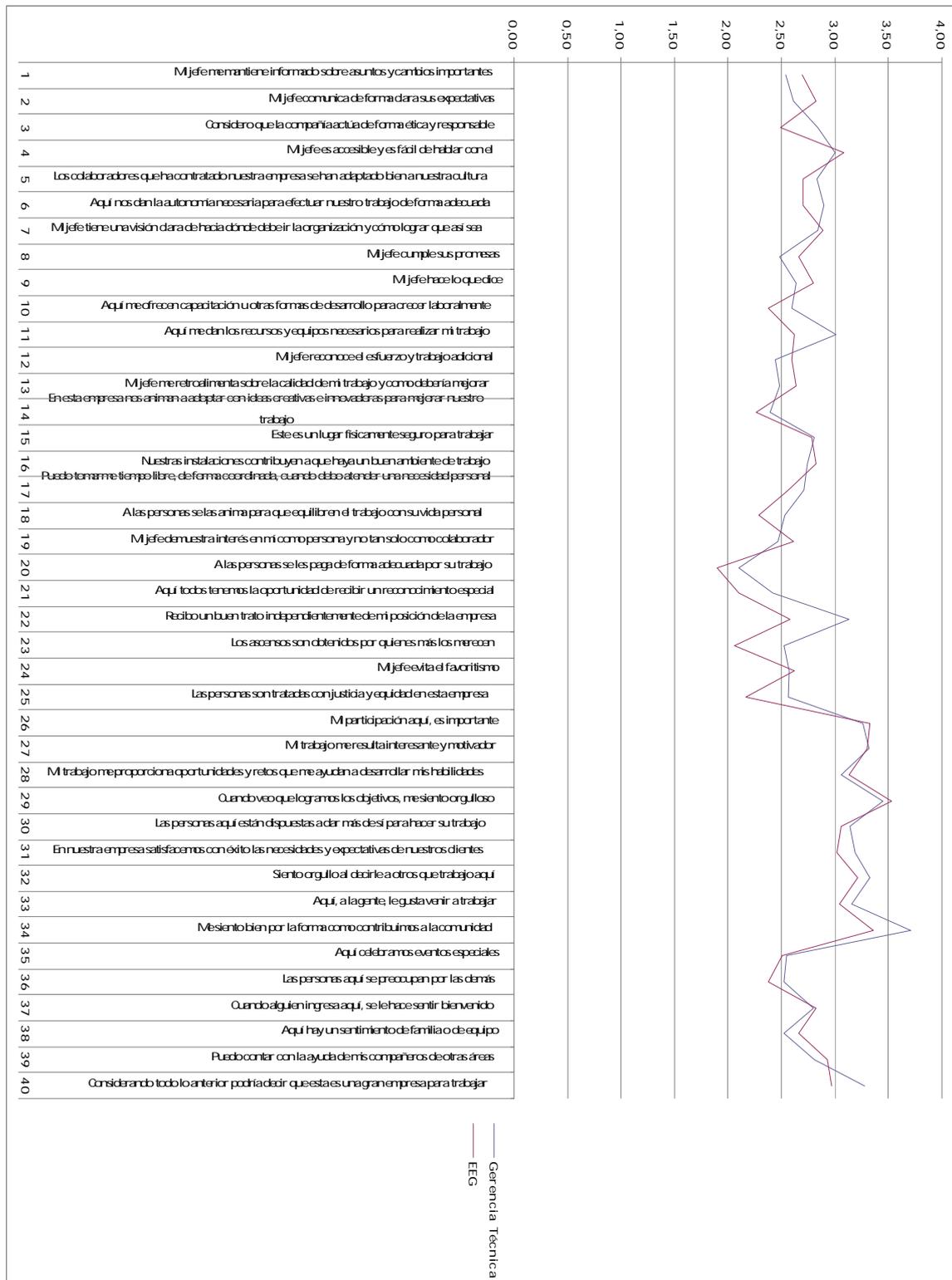
Adicionalmente se recomienda hacer un análisis de la experiencia que poseen los colaboradores, y contrastarla con el cargo que desempeñan porque los problemas que presenta el departamento generalmente se dan cuando está conformado por personal joven e inexperto que necesita de orientación y capacitación, sin embargo queda a criterio de la Eléctrica de Guayaquil el desplegar este estudio para el Departamento de Tecnología.

En los puntos fuertes se encontró que 11 preguntas obtuvieron un promedio entre 3 y 4, la mayoría de ellas relacionadas con el compromiso de los colaboradores con la empresa, esto es bastante alentador en caso de que la Eléctrica de Guayaquil tome la decisión de realizar las sugerencias dadas en los párrafos anteriores, necesitaría de un grupo de colaboradores comprometidos para que las medidas que salgan de estos estudios den resultados beneficiando no sólo al departamento sino a la Eléctrica de Guayaquil en general.

Adicionalmente se sugiere reforzar el proceso de desarrollo de habilidades gerenciales de la cabeza de este departamento. Los resultados presentan áreas de oportunidad de mejora importantes que ayudarían a minimizar la inconformidad y descontento que se observa en los colaboradores, frente al desempeño de la cabeza del departamento, obviamente esta recomendación se hace basada en los resultados de la encuesta, preguntas 10,12, 14, 21, 23 y 25.

## Gerencia Técnica.-

Gráfico 7: Gerencia Técnica



En este departamento no se encontró ningún punto débil o pregunta cuyo promedio se encuentre entre 1 y 2, lo cual es positivo debido a que este departamento es una columna importante para el normal desempeño del giro del negocio de la Eléctrica de Guayaquil, el cuál es brindar el suministro de energía eléctrica a la ciudad de Guayaquil. Para esto se requiere de un departamento técnico sólido, comprometido y con una cabeza que cuente con la experiencia adecuada para dirigir el departamento; basados en los resultados de la encuesta se deduce que este departamento si posee las características anterior anotadas.

Como puntos fuertes se encontró que 13 preguntas de la encuesta obtuvieron promedios entre tres y cuatro, siendo la encuesta de 40 preguntas se deduce que la mayoría de ellas se encuentra con promedios entre dos y tres, esto indica que los colaboradores perciben el desempeño general del departamento entre regular y bueno, lo cual no es lo ideal pero sí aceptable sobre todo teniendo en cuenta la transición que vivió la empresa y los constantes cambios de Administradores Temporales que sufrió la Empresa durante 10 años.

Se recomienda mejorar los canales de comunicación entre la cabeza y sus colaboradores por medio de reuniones periódicas que no sólo sean de carácter informativo sino que también permitan el desarrollo de actividades técnicas, convirtiendo estas reuniones en un espacio para mejorar la creatividad y aporte de los colaboradores hacia el departamento.

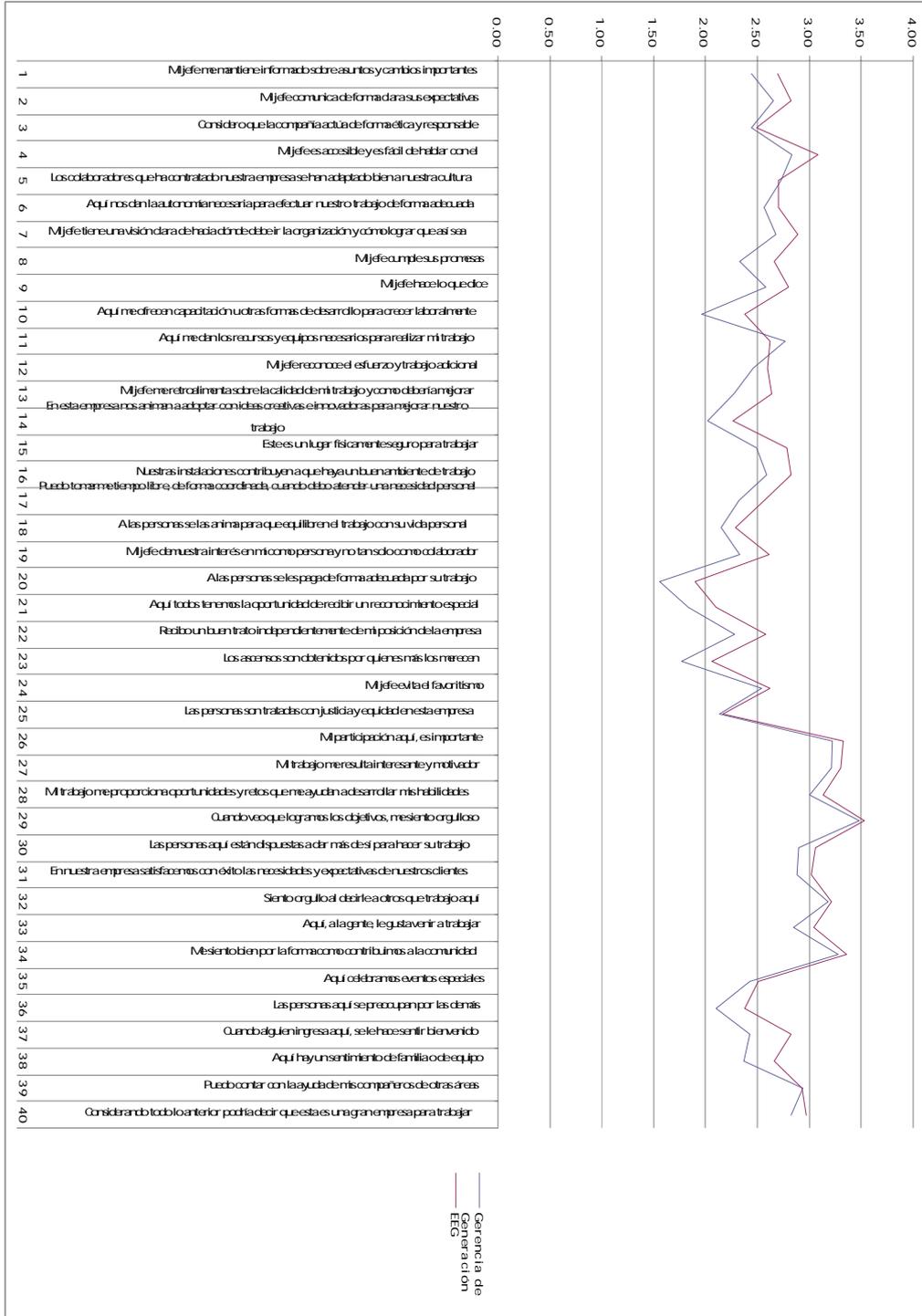
También se recomienda realizar un análisis de necesidades de capacitación técnica de los colaboradores, con el propósito de desplegar un programa de actualización de conocimientos en las nuevas tendencias tecnológicas que se están dando en el área eléctrica a nivel mundial. Sería interesante adicionalmente desarrollar un programa de pasantías de los colaboradores claves de este departamento en otras empresas del sector

como Transelectric o la Centro Sur, para que los colaboradores amplíen su visión de cómo se está desarrollando el sector eléctrico en el país.

Se ha observado que empresas con similares necesidades a las que tiene la Eléctrica de Guayaquil específicamente en este departamento, han realizado convenios con Universidades y Escuelas Politécnicas con el propósito de recibir capacitación y asesoría en estas áreas. Se deja a criterio de la Eléctrica de Guayaquil el desplegar o no un programa de esta magnitud.

## Gerencia Generación.-

Gráfico 8: Gerencia Generación



En este departamento se encontró que los puntos débiles en la encuesta son cuatro, específicamente las preguntas 10, 20, 21, 23, siguiendo la tendencia general de descontento e inconformidad con los temas de salarios, ascensos y reconocimientos, por lo que se sugiere revisar la equidad interna y externa en cuanto a remuneraciones. Las acciones que se tomen de este análisis deben estar alineadas con lo que dictamina la Escala Nacional de Remuneraciones de 20 grados para el año 2012, según Acuerdo Ministerial No. 22, publicado en el Registro Oficial No. 133, del 27 de enero de 2012.

Se encontraron seis puntos fuertes, en otras palabras seis preguntas, cuyo promedio estuvo entre 3 y 4, específicamente las preguntas 26, 27, 28, 29, 32 y 34. En general se percibe que los colaboradores aprecian su trabajo y están convencidos que brindan un buen servicio a la comunidad.

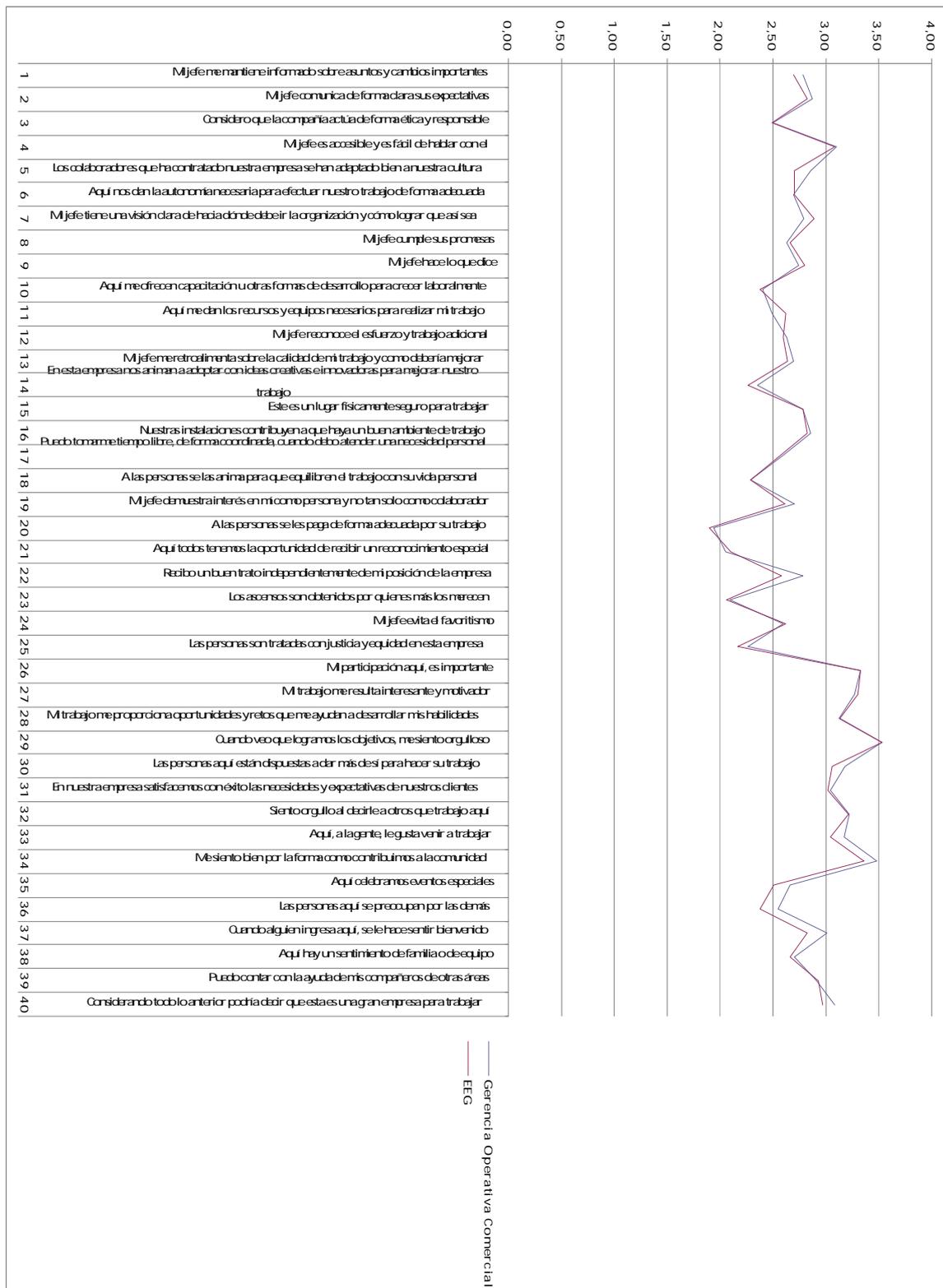
A pesar de que no se puede evidenciar en las preguntas, se debe señalar que durante las visitas a las plantas de generación se observó que los equipos y maquinarias con que se trabaja son bastante antiguos, llegando a tener alguno de ellos más de 20 años de antigüedad. También se evidenció que los puestos de trabajo son antiguos y no reflejan las modernizaciones que se han dado en otros edificios como el de la Garzota o el de la Planta Norte, esta situación también puede ser parte del foco de descontento que se evidencia en este departamento, por lo que se recomienda, conforme al presupuesto asignado a este departamento, iniciar un programa de actualización de equipos que redunde en un mejor ambiente de trabajo y de eficiencia de las Plantas de Generación.

Cabe destacar que en este departamento fue donde se evidenció la mayor falta de cooperación a la hora de tomar las encuestas. Se percibió un fuerte rechazo aduciendo temor a represalias y absoluta falta de confianza en que la cabeza del departamento esté dispuesta a generar cambios

positivos que redunden en la mejora del microclima laboral de este departamento, por lo que se recomienda iniciar un proceso de entrenamiento a la cabeza de este departamento en técnicas de comunicación asertiva y técnicas de reconocimiento y retroalimentación. Esto debe ser realizado en paralelo con un plan de comunicación intradepartamental que socialice las actividades que se realicen al interior de las plantas de generación, de manera que se minimice la percepción de favoritismos o falta de equidad.

## Gerencia Operativa Comercial.-

Gráfico 9: Gerencia Operativa Comercial



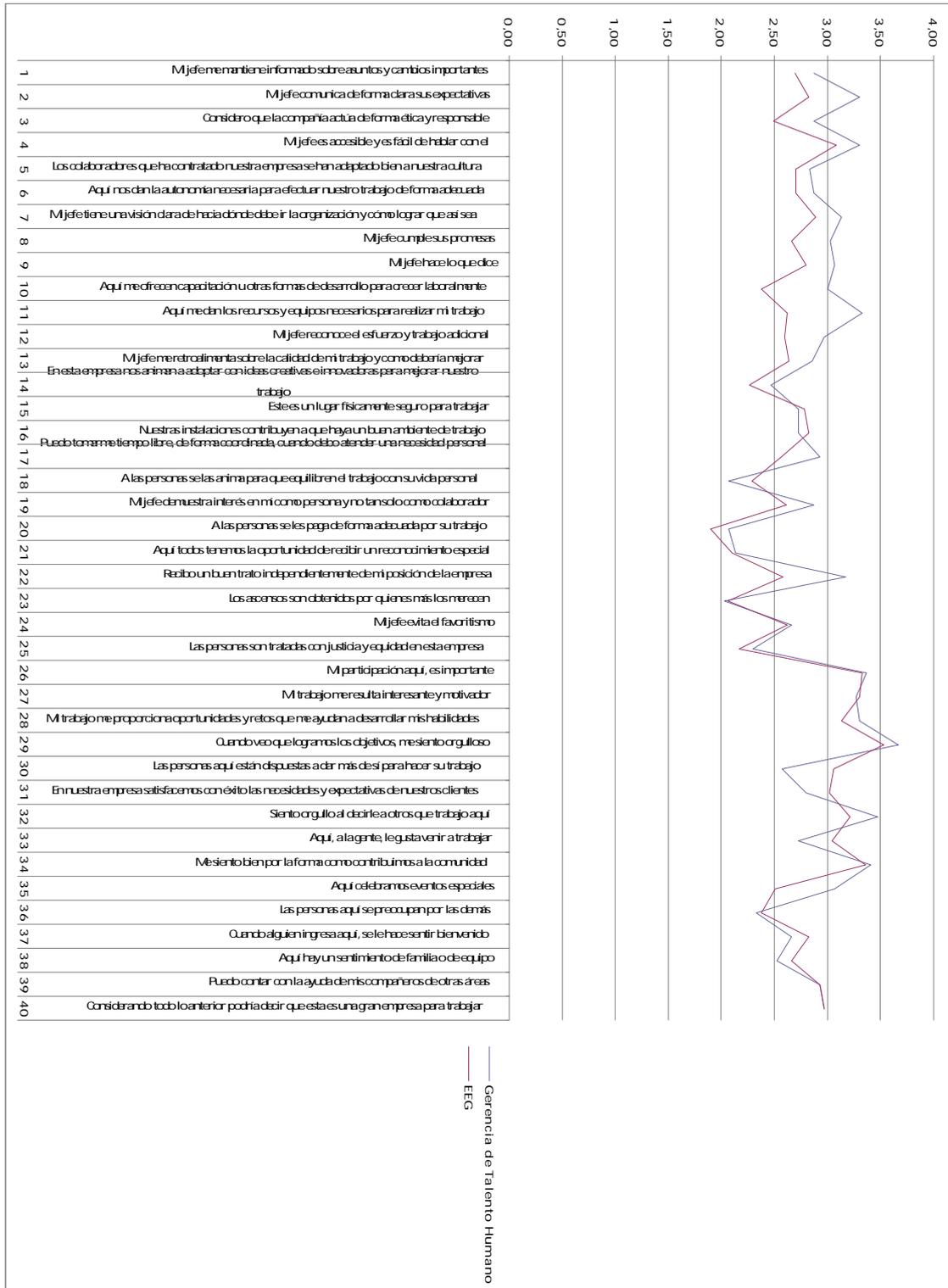
En este departamento sólo se encontró un punto débil, específicamente la pregunta 20, cuyo promedio fue de 1,94, siguiendo este departamento con la tendencia general de la empresa en el descontento con respecto a su salario. Es notable observar que en general los resultados de la encuesta de este departamento son los que más se acercan al promedio general de la Empresa, dando a entender que este departamento es un termómetro de cómo se va desarrollando el clima laboral de la Eléctrica de Guayaquil.

Con respecto al punto débil evidenciado, la recomendación sigue siendo la misma, realizar un análisis de la equidad interna y externa en cuanto a remuneraciones. Las acciones que se tomen de este análisis deben estar alineadas con lo que dictamina la Escala Nacional de Remuneraciones de 20 grados para el año 2012, según Acuerdo Ministerial No. 22, publicado en el Registro Oficial No. 133, del 27 de enero de 2012.

Como puntos fuertes se encontraron 12 preguntas cuyos resultados fueron superiores a 3, la mayoría de estas preguntas evidencia una buena comunicación entre la cabeza y sus colaboradores además de un compromiso de todo el departamento por lograr los objetivos que el mismo se plantea. Se recomienda potencializar los canales de comunicación con el personal por medio de reuniones periódicas que no sólo cumplan con la función de ser informativas, sino que den a los colaboradores un espacio para mejorar la creatividad y aporte con ideas que redunden en beneficio y mejora de eficiencia del departamento.

## Gerencia de Talento Humano.-

Gráfico 10: Gerencia de Talento Humano



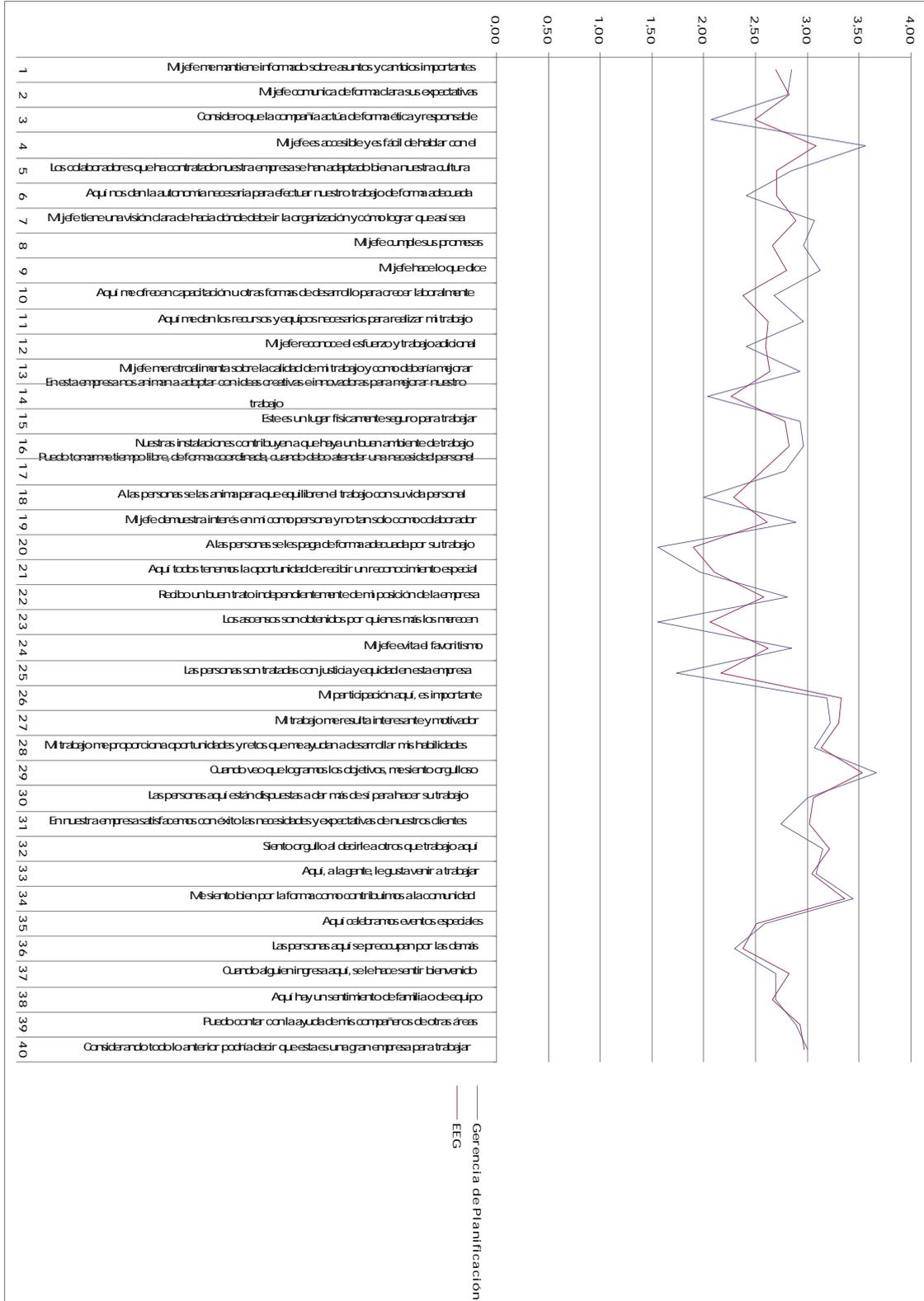
En este departamento no se evidenció ninguna pregunta cuyo resultado haya sido menor a 2, lo cual es bastante alentador. Precisamente en este departamento es dónde se espera que el microclima sea lo más cercano a muy bueno.

Se encontraron 15 preguntas como puntos fuertes cuyo promedio fue superior a tres. En base al contenido de las preguntas, se determinó que este departamento es especialmente fuerte en los temas de comunicación con la cabeza del departamento, compromiso con la empresa y cumplimiento de objetivos, sin embargo lo importante es que este departamento sepa replicar estas fortalezas en los demás departamentos que son alarmantemente bajos en estos parámetros, en otras palabras se recomienda un caso de best practice que permita estandarizar las acciones que han sido efectivas en este departamento, replicándolas en el resto de la empresa.

Adicionalmente se recomienda a este departamento que evalúe la carga de trabajo de sus colaboradores de tal manera que se equilibre el tiempo en el trabajo con su vida personal. Así mismo, y por la naturaleza de este departamento, se sugiere un mayor acercamiento a los demás departamentos que permita una mayor integración de todo el personal de la Eléctrica de Guayaquil. Esto puede ser realizado mediante visitas programadas a las cabezas de los demás departamentos y reuniones formales e informales con los colaboradores de los estos departamentos de tal manera de tener una mejor percepción de su situación, problemas y expectativas con respecto a la empresa.

## Gerencia de Planificación.-

Gráfico 11: Gerencia de Planificación



En este departamento se evidenciaron cuatro puntos débiles, específicamente las preguntas 20, 21, 23 y 25, lo cual sigue la tendencia general de la empresa con su inconformismo en cuanto al salario, ascensos, reconocimiento, justicia y equidad, por lo que se recomienda realizar un análisis de la equidad interna y externa en cuanto a remuneraciones, las acciones que se tomen de este análisis deben estar alineadas con lo que dictamina la Escala Nacional de Remuneraciones de 20 grados para el año 2012, según Acuerdo Ministerial No. 22, publicado en el Registro Oficial No. 133, del 27 de enero de 2012.

En los puntos fuertes se evidenciaron 12 preguntas cuyo promedio fue superior a tres, indicando que en general los colaboradores de este departamento tienen una buena comunicación con la cabeza del mismo, se encuentran comprometidos con los objetivos del departamento y sienten que están brindando un buen servicio a la comunidad, se recomienda desarrollar y socializar un modelo de reconocimiento al colaborador, además de una evaluación de la carga de trabajo de todos los funcionarios de este departamento que permita tomar acciones que equilibren su carga de trabajo con su vida personal.

## Capítulo 6. Diseño de un plan de gestión del Talento Humano para el Departamento de Recursos Humanos de la Eléctrica de Guayaquil

### Objetivo:

Basados en las conclusiones del clima organizacional hechas en el capítulo anterior, desarrollar un Plan de Gestión del Talento Humano para el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Eléctrica Pública de Guayaquil, EP., para lo cual se establece la siguiente Matriz Metodológica:

Fuente	Variables	Estrategia de Análisis
<b>Metodología de Planeación Estratégica</b>	Misión	Plan de Gestión del Talento Humano para el Departamento de Recursos Humano 2012-2015
	Visión	
	Valores	
	Análisis FODA	
	Objetivos y KPI's	
<b>Objetivos y KPI's, basados en las conclusiones y recomendaciones hechas en el Capítulo 5</b>	Feedback y Empowerment	Medición de KPI's por medio de herramientas de Excel
	Trabajo en equipo y obtención de resultados	
	Mejora Continua y Satisfacción del cliente interno/externo	
	Plan de Carrera y Pasantías	
	Motivación y Reconocimiento	
	Remuneración monetaria y no monetaria	

Luego de desarrollar la Matriz Metodológica propuesta, se deben determinar los costos y beneficios del plan de gestión para los próximos tres (3) años, mediante la consecución de los siguientes pasos:

1. Definición de necesidades según Plan de Gestión de Talento Humano para el Departamento de Recursos Humanos
2. Determinación de recursos
3. Determinación de costos

### **6.1. Misión, Visión y Valores**

Para poder desarrollar este segmento de la Matriz Metodológica se debe tener en cuenta tres aspectos que afectan la orientación de estas variables:

1. La Eléctrica de Guayaquil, ya posee misión y visión, incluso un slogan, por lo que el propósito de la presente tesis no es proponer algo distinto, más bien, basarse en lo ya establecido y orientarlo a la Gestión del Talento Humano.
2. La Eléctrica de Guayaquil, ahora, es una empresa pública orientada al servicio, adicionalmente pertenece a un sector estratégico del país, por lo que cualquier mejora en la misión y visión que se proponga, debe tener armonía con estas características de la empresa.
3. Hasta donde se pudo investigar, la Eléctrica de Guayaquil no posee valores establecidos, o por lo menos, publicados y socializados, por lo que en esta parte se propone revisar los valores establecidos en empresas del sector que tengan su gestión igual o mejor al de la Eléctrica de Guayaquil para desarrollar un caso de “bestpractice”.

### 6.1.1. Misión

La misión de la Eléctrica de Guayaquil, publicada en su página web, hasta el 30 de abril de 2012 es:

*“Brindar el servicio público de energía eléctrica a la ciudad de Guayaquil, con estándares de calidad, cultural organizacional orientada a la satisfacción del cliente, desarrollo técnico y tecnológico, que conlleven un desarrollo ambiental, económico, productivo y socialmente responsable, en concordancia a las políticas normativas del sector.”<sup>27</sup>*

Esta misión cumple con los aspectos mencionados al principio de este subcapítulo, misión, visión y valores, sin embargo y con el propósito de orientarlo al objetivo de la presente tesis se propone perfeccionar el enunciado de la misión de la siguiente manera:

*“Brindar el servicio público de energía eléctrica a la ciudad de Guayaquil, con estándares de calidad, cultural organizacional orientada a la satisfacción del cliente, desarrollo técnico y tecnológico, basados en una adecuada gestión del talento humano, que conlleven un desarrollo ambiental, económico, productivo y socialmente responsable, en concordancia a las políticas normativas del sector.”*

### 6.1.2. Visión

Al igual que en el punto anterior, la visión publicada por la Eléctrica de Guayaquil, es la siguiente:

---

<sup>27</sup><http://www.electricaguayaquil.gob.ec/?sec=mision>

*“Ser una empresa líder en el sector eléctrico en el Ecuador, reconocida por la comunidad en función a la calidad y confiabilidad del servicio, con la generación de energía eficiente y limpia.”<sup>28</sup>*

Esta visión cumple con los aspectos mencionados al principio del presente subcapítulo, y teniendo en cuenta que la misión contribuye a alcanzar la visión, y que en la misión ya se alineó el objetivo de la presente tesis, no se propone perfeccionar la visión anteriormente enunciada.

### 6.1.3. Valores

Tal como se manifestó en párrafos anteriores, se propone hacer un “BestPractice”, basados en los valores de empresas afines del sector con índices de gestión iguales o mejores a los de la Eléctrica de Guayaquil, en este caso, para determinar las empresas en las cuales basar este estudio, se analizan las empresas de distribución del país en base a su demanda eléctrica para determinar aquellas que tienen las características similares para que sirvan de base del “BestPractice” propuesto.

Según el Conelec, las empresas de distribución eléctrica del país ordenadas de acuerdo a la demanda de energía en el año 2010 fueron:

	DEMANDA DE ENERGIA AÑO 2010	
	MWh	%
Eléctrica de Guayaquil	4,598,081	28.25%
Quito	3,509,967	21.57%
CNEL-Guayas-Los Ríos	1,390,519	8.54%
Centro Sur	776,818	4.77%
Resto Empresas	6,000,304	36.87%
Nacional	16,275,689	100.00%

<sup>28</sup><http://www.electricaguayaquil.gob.ec/?sec=mision>

En base al cuadro anterior se determina que la Empresa Eléctrica de Quito es la que posee las características más cercanas a las de la Eléctrica de Guayaquil.

Según la página web de la Empresa Eléctrica de Quito, los valores que promueve dentro de sus colaboradores son:

**“Honestidad**

- Rendir cuenta de los actos siempre con la verdad.
- No participar en actividades ilícitas.
- Ser sincero con uno mismo y con los demás.
- Actuar con transparencia manteniendo el ejemplo como principio básico.

**Lealtad**

- Obrar en beneficio a los intereses de la institución.
- Ser confiable para la institución y sus compañeros.
- Cumplir acuerdos tácitos y o explícitos.

**Respeto**

- Valorar los intereses y necesidades de los demás.
- Aceptar y comprender las situaciones de los demás.
- Ser tolerante a la posición y las opiniones diferentes

**Solidaridad**

- Colaborar en las actividades de los demás cuando éstos lo requieran.
- Impulsar el trabajo y el crecimiento de su equipo.
- Compartir los conocimientos.

## **Disciplina**

- Cumplir con los compromisos y deberes designados.
- Ser puntual.
- Ser responsable en el uso de las pertenencias de la institución.
- Realizar las actividades con los máximos estándares de calidad

## **Orientación al servicio**

- Impulsar proyectos de mejora continua a fin de mejorar la calidad del servicio.
- Atender al cliente de manera excepcional para obtener su lealtad.
- Registrar y solucionar efectivamente las quejas y reclamos de los clientes.
- Usar un lenguaje apropiado en el trato con el cliente

## **Responsabilidad social y ambiental**

- Cumplir con las leyes, instituciones y organismos de control.
- Ejecutar proyectos que minimicen el impacto al ambiente.
- Apoyar el desarrollo de un ambiente laboral favorable para toda la organización.
- Cumplir los acuerdos con los grupos de interés.”<sup>29</sup>

Analizando estos valores y su aplicabilidad a la realidad de la Eléctrica de Guayaquil, adicionalmente teniendo en cuenta las diferencias socioculturales que existen entre las personas de la sierra y de la costa ecuatorianas y el enfoque que tienen la misión y visión de ambas empresas, se encuentra que los valores más aplicables son:

1. Actuar con transparencia manteniendo el ejemplo como principio básico.

---

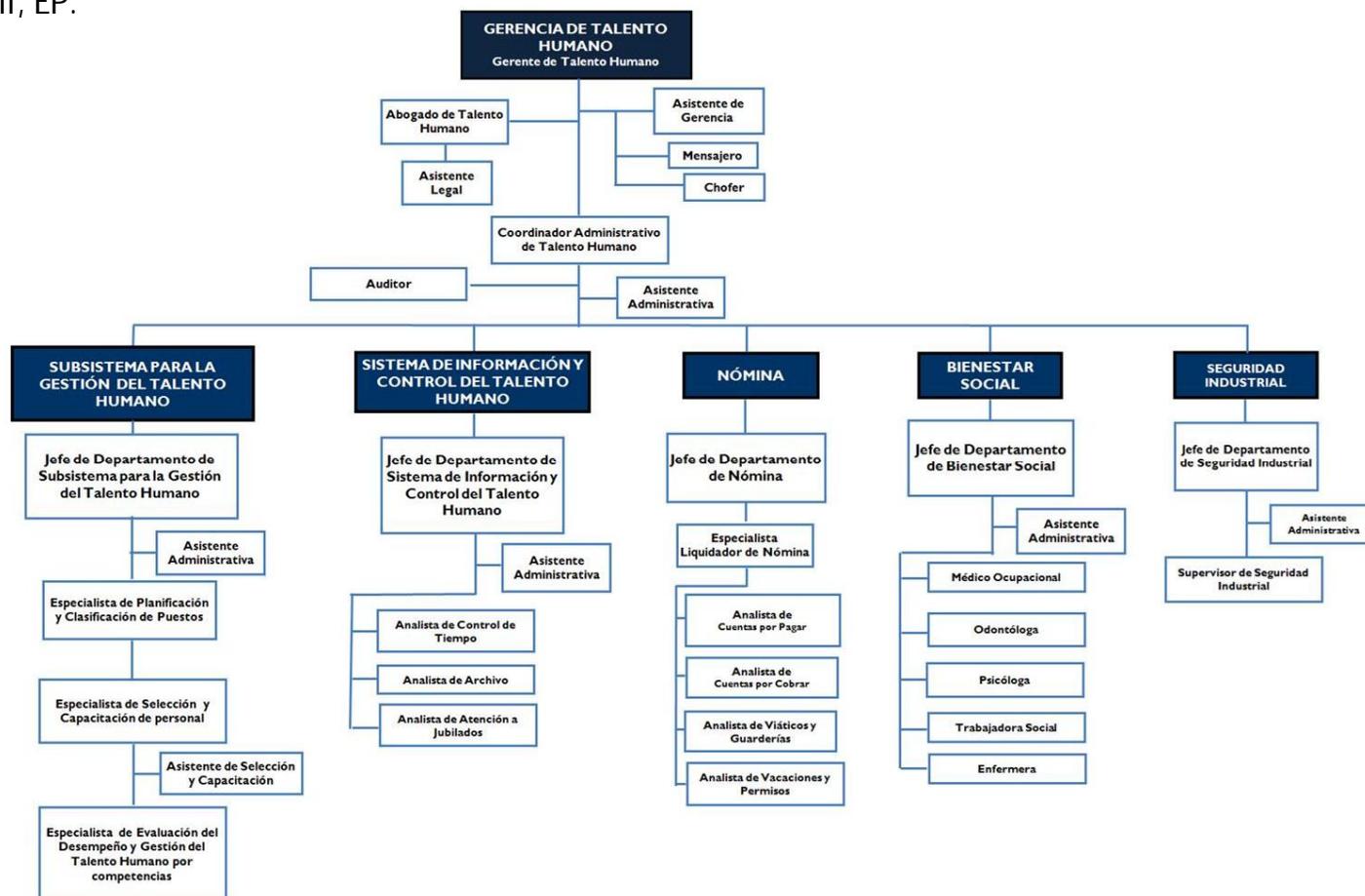
<sup>29</sup><http://www.eeq.com.ec/laEmpresa/laempresa.pdf>

2. Obrar en beneficio a los intereses de la institución.
3. Ser tolerante a la posición y las opiniones diferentes.
4. Impulsar el trabajo y el crecimiento de su equipo.
5. Realizar las actividades con los máximos estándares de calidad.
6. Impulsar proyectos de mejora continua a fin de mejorar la calidad del servicio.
7. Cumplir con las leyes, instituciones y organismos de control.

## **6.2. Análisis del Organigrama del RR.HH. dentro de la Eléctrica de Guayaquil**

Una vez expuesto los fundamentos teóricos del análisis FODA y aplicándolos a la Eléctrica de Guayaquil, se observa que es importante evaluar cómo está organizado el departamento de Recursos Humanos dentro de la estructura de la Eléctrica de Guayaquil, para determinar si esta situación afecta o no la normal gestión de este departamento. También se considera pertinente observar cómo está organizado este mismo departamento en empresas similares del sector, con mejores índices de gestión, para ratificar o no las conclusiones que se obtengan del análisis FODA.

Gráfico 12: Estructura actual del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Eléctrica Pública de Guayaquil, EP.



Fuente: Gerencia de Talento Humano de la Empresa Eléctrica Pública de Guayaquil, EP.

En el organigrama presentado anteriormente se puede observar que el departamento de Talento Humano funciona bajo una estructura vertical encabezada por una Gerencia de Talento Humano que reporta directamente a la Gerencia General y que tiene a su cargo cinco departamentos encargados de generar productos y servicios afines a su misión<sup>30</sup>:

- Departamento de Subsistemas para la Gestión del Talento Humano
- Departamento de Sistemas de Información y Control de Talento Humano
- Departamento de Nómina
- Departamento de Bienestar Social
- Departamento de Seguridad Industrial

#### 6.2.1. Departamento de Subsistemas para la Gestión del Talento Humano

##### Misión:

Desarrollar e implantar el Sistema Integrado de Gestión del Talento Humano, que promueva la productividad, profesionalismo y eficiencia del personal.

##### Productos, servicios, atribuciones y responsabilidades:

- a) Asesorar a las autoridades en los aspectos relacionados al sistema integrado de administración de personal;
- b) Planificar el Talento Humano congruente con el Plan Estratégico de la Institución;
- c) Actualizar el Sistema de Información y Control del Talento Humano;
- d) Elaborar, administrar la descripción de las unidades, perfiles y funciones de cada puesto institucional;

---

<sup>30</sup> Registro Oficial del 25 de mayo de 2010, Edición Especial No. 42

- e) Reclutar y seleccionar el personal idóneo para el cumplimiento de las metas Institucionales, de acuerdo a los procedimientos establecidos en la normativa del Ministerio de Relaciones Laborales;
- f) Elaborar políticas de Capacitación y Desarrollo;
- g) Realizar informes de las necesidades de Capacitación y Desarrollo;
- h) Realizar el Plan Estratégico de Capacitación y Desarrollo;
- i) Realizar informe de la evaluación de los procesos de capacitación y resultados del impacto en la productividad;
- j) Realizar informe de los procesos de evaluación del desempeño;
- k) Elaborar cuadros de Clasificación y Valoración de Puestos y cuadros estadísticos de remuneraciones;
- l) Realizar análisis y Descripción de Puestos, adaptar los perfiles colaborador-puesto;
- m) Establecer el sistema de carrera administrativa basado en el mérito;
- n) Realizar propuesta de sistema de gestión del Talento Humano por competencias;
- o) Elaborar acciones de personal por movimientos administrativos;
- p) Realizar contratos de personal;
- q) Realizar manejo actualizado del Distributivo de la Institución;
- r) Realizar informe de coordinación de actividades con Organismos Internacionales;
- s) Realizar control e informe de niveles de ausentismo laboral por permisos o enfermedad justificada o no;
- t) Realizar informe de comisión de servicios con o sin sueldo;
- u) Realizar informe de movimientos administrativos de personal;
- v) Realizar informe técnico de Licencias Remuneradas al Exterior;

- w) Realizar informe de ejecución del plan de medición del clima laboral;
- x) Realizar evaluación del ambiente laboral; y,
- y) Administrar y fiscalizar contratos inherentes a su área, así como la conformación de comisiones de fiscalización y administración que sean asignados.

#### 6.2.1.1. Selección del Talento Humano

La obtención del talento humano para la organización es el resultado del reclutamiento y selección. El reclutamiento provee a la fase de selección de candidatos y de acuerdo a las necesidades de la organización se seleccionan a los más adecuados para satisfacer las mismas.

Concepto de selección según Chiavenato: “La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.”

Para realizar el proceso de selección del talento humano es necesario tener información y datos del puesto que se va a ocupar, de esta manera se dará más objetividad y precisión al proceso.

La selección es un proceso de comparación entre los requerimientos del puesto y el perfil de las características de los aspirantes. Como variables, siendo el análisis y descripción de cargo la variable X y la aplicación de técnicas de selección la variable Y, se deriva:

- Si la variable X es mayor que Y, el aspirante no tiene las condiciones que se necesitan para el puesto.
- Si las variables X y Y son iguales, el aspirante reúne las expectativas para el puesto.
- Si la variable X es menor que Y, el aspirante sobrepasa las expectativas que se necesitan para el cargo.

La selección es también un proceso de decisión. Después de haber realizado la comparación entre las variables, es probable que no solo un aspirante cumpla con los requerimientos del cargo, por lo que el organismo de selección debe poner en consideración al organismo solicitante a los aspirantes más idóneos para ocupar el puesto y es el organismo solicitante quien deberá tomar la decisión de aceptar o rechazar a los aspirantes, es decir que la selección es responsabilidad de cada jefe y a su vez función de staff.

El Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) establece que las disposiciones contenidas en el mismo Reglamento son de aplicación obligatoria en todas las instituciones, entidades y organismos establecidos, por lo que la Eléctrica de Guayaquil debe apegarse a ello.

En lo relacionado al ingreso al Servicio Público, el artículo 2 del mismo Reglamento establece que las instituciones del Estado deberán contar previamente con puestos vacantes o la asignación presupuestaria para la contratación de personal ocasional.

Para ocupar un puesto en el servicio público, debe cumplirse con los requisitos establecidos en el artículo 5 de la LOSEP, a cuyo efecto las personas deben cumplir con lo siguiente:

1.- Presentar la certificación de no tener impedimento legal para ingresar al servicio público emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales, la cual comprenderá:

a) No haber sido sancionado con destitución por el cometimiento de delitos de cohecho, peculado, concusión, prevaricato, soborno, enriquecimiento ilícito y en general, por defraudación y mal manejo de fondos y bienes públicos;

b) No haber sido condenado por: delitos aduaneros, tráfico de sustancias estupefacientes o psicotrópicas, lavado de activos, acoso sexual, explotación sexual, trata de personas, tráfico ilícito o violación;

c) No haber recibido directa o indirectamente créditos vinculados contraviniendo el ordenamiento jurídico vigente;

2.- Declaración juramentada en la que conste no encontrarse incurso en causales legales de impedimento, inhabilidad o prohibición para el ejercicio de un puesto público, prevista en la LOSEP y el ordenamiento jurídico vigente, la cual se hará constar en la respectiva acción de personal;

3.- Presentar la correspondiente declaración patrimonial juramentada ante Notario en la que constará además, en caso de encontrarse en mora de obligaciones para con el sector público, legalmente exigibles, el detalle de la deuda con el convenio de pago suscrito, entre la persona que aspira ocupar un puesto en el sector público y la institución en la cual mantiene la obligación y señalar el lugar de su domicilio y residencia.

4.- Los ciudadanos extranjeros deberán cumplir a más de los requisitos establecidos en el artículo 5 de la LOSEP, con los requisitos establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales para el efecto y lo dispuesto en este Reglamento General.

Actualmente la Eléctrica de Guayaquil no cuenta con un proceso de selección establecido.

### 6.2.1.2. Escalas salariales

Como se indicó en la introducción de la presente tesis, la Corporación para la Administración Temporal Eléctrica de Guayaquil (CATEG) se convirtió mediante Decreto Ejecutivo No. 1786 en Unidad de Generación, Distribución y Comercialización de Energía Eléctrica de Guayaquil - Eléctrica de Guayaquil como organismo de Función Ejecutiva del Estado que conforma la Administración Pública Central, posteriormente, mediante Decreto Ejecutivo 887, se crea la Empresa Eléctrica Pública de Guayaquil, EP.

El Talento Humano que labora en la actual empresa pública mantiene la misma remuneración que percibía al momento del cambio de ente privado a ente público.

El Ministerio de Relaciones Laborales expidió la Resolución No. MRL-2012-0021, en la que se establecen los valores de las escalas de remuneraciones mensuales unificadas (Anexo 11, página 171).

### 6.2.1.3. Métodos de Comunicación

A nivel mundial, las empresas de servicio público trabajan por el bien común, buscan ser abiertas y transparentes y, en definitiva, más próximas a las personas a las cuáles suministran el servicio público, por lo que la comunicación permite acortar las distancia con esta. Estar cerca de la ciudadanía es uno de los objetivos de la estrategia de socialización de los servicios de las empresas públicas, esto sin olvidar que es parte de sus obligaciones comunicar y publicitar información sobre los servicios públicos desarrollados en ellas.

En este sentido, es muy importante lo que se denomina comunicación corporativa de una empresa (ya sea pública o privada), esto debido a que la comunicación se ha convertido en un pilar básico, un vehículo para la información pública, incluso una herramienta política. De allí la importancia y trascendencia de la comunicación en la aportación de valor a la gestión de una empresa o institución pública.

En las nuevas tendencias de la administración de empresas públicas, se busca conformar un binomio de buenas políticas y compromisos junto con una estrategia de comunicación clara y directa. De allí la necesidad de formalizar esta labor y se impone la urgencia de diseñar una estrategia para la planificación de la comunicación.

Gestionar un plan de comunicación corporativa para socializar las actividades que desarrollan y sobre las que han de informar las empresas públicas a sus colaboradores y a la ciudadanía es la razón de ser del método de comunicaciones.

Para desarrollar un adecuado plan de comunicación corporativa la clave está en crear una comunicación relevante (estratégica), fácil, emocionante, más cercana y participativa, interpersonal, global (sin barreras), operativa (dirigida a la acción), en tiempo real y para todo el mundo. La empresa tiene que pensar en su forma de actuar e interactuar, dejando de interrumpir a las personas con lo que no están interesadas para convertir el comunicado en parte de lo que les interesa.

Esta comunicación busca mayor transparencia y capacidad de escucha, más rigor y capacidad de análisis, lo que causa el surgimiento de una nueva comunicación del siglo XXI.

En el caso específico de la Empresa Eléctrica de Guayaquil, para la comunicación interna tiene correspondencia (memorandos, circulares, revistas y correos electrónicos) y tableros de avisos en el área de marcación (reloj biométrico). Para la comunicación externa mantiene una página web, ubicada en la siguiente dirección electrónica: <http://www.electricaguayaquil.gov.ec/>. Adicionalmente transmiten eventos especiales como mantenimientos, cortes programados, inauguración de obras y spots contratados tanto en la radio, prensa escrita como televisión, cubriendo así todo el espectro de canales de información a los cuáles pueden tener acceso los ciudadanos a los que se les suministra el servicio eléctrico.

Como estrategia de estandarización y normalización de la compra de bienes y servicios, la empresa utiliza el portal de compras públicas para efectuar todos sus procesos de adquisición, transparentando de esta manera su gestión y haciéndola accesible al público en general.

#### 6.2.2. Departamento de Sistemas de Información y Control de Talento Humano

##### Misión:

Mantener actualizada la información del personal y proveer la misma de forma oportuna, para fortalecer los procesos de toma de decisiones de la empresa en los niveles gerenciales.

##### Productos, servicios, atribuciones y responsabilidades:

- a) Registrar y almacenar datos debidamente clasificados y disponibles para el procesamiento y obtención de la información;
- b) Realizar actualización de los registros: de personal (datos de cada empleado), el registro de puestos (ocupantes de cada puesto), el registro de secciones (empleados de cada sección, departamento o

división), el registro de remuneración (salarios e incentivos), el registro de los beneficios (beneficios y servicios sociales), el registro de candidatos (datos de candidatos), el registro de entrenamiento y capacitación (cursos y actividades de entrenamiento), y la información necesaria para tomar decisiones de seguimiento y control, oportunas y congruentes con la Estrategia de la Institución;

- c) Realizar recepción y elaboración de registros a partir de la Base de Datos del Talento Humano, relacionadas con procesos de Reclutamiento, Selección, Inducción, Entrenamiento y Desarrollo, Evaluación de Desempeño, Clasificación y Valoración de Puestos, Administración Salarial, Registros y control de personal respecto de faltas, atrasos, llamados de atención, entre otros; estadísticas sobre la plantilla y la nómina; aspectos relacionados con procesos de Higiene y Seguridad Ocupacional;
- d) Realizar registro, control y verificación de las marcaciones y asistencias de los trabajadores de la Institución con el fin de comprobar las horas efectivas realizadas;
- e) Realizar atención eficiente y personalizada a los activos y jubilados de la Institución;
- f) Realizar registro organizado de los documentos personales, contractuales, permisos, vacaciones y sanciones; y,
- g) Administrar y fiscalizar contratos inherentes a su área, así como la conformación de comisiones de fiscalización y administración que sean asignados.

### 6.2.3. Departamento de Nómina

#### Misión:

Administrar de manera técnica el proceso mediante el cual, cada empleado o trabajador recibe su remuneración, de acuerdo con el período y características del trabajo realizado.

Productos, servicios, atribuciones y responsabilidades:

- a) Realizar base de datos del personal y actualización de la historia laboral;
- b) Realizar registro del valor a pagar por concepto de remuneración;
- c) Coordinar el presupuesto del Talento Humano de la Organización;
- d) Elaborar nóminas de pagos semanales y quincenales de funcionarios, empleados, trabajadores, personal a contrato y jubilados;
- e) Realizar avisos de entrada y salida del IESS;
- f) Realizar planillas del Fondo de Reserva;
- g) Realizar planillas del IESS por concepto de aportes, préstamos quirografarios e hipotecarios;
- h) Realizar listados de la pre-nómina revisados para verificar que los datos y cálculos estén correctos;
- i) Realizar informe de análisis de la nómina para verificar que los datos y cálculos estén correctos;
- j) Realizar informe de verificación de que los datos contenidos en órdenes de pago o transferencia de la nómina de personal sean los correctos;
- k) Realizar informe de actualización del archivo del sistema de nómina;
- l) Realizar registro de atención y solución a reclamos presentados por problemas de pago en la nómina; y,
- m) Administrar y fiscalizar contratos inherentes a su área, así como la conformación de comisiones de fiscalización y administración que sean asignados.

#### 6.2.4. Departamento de Bienestar Social

##### Misión:

Ofrecer un ambiente saludable y seguro, que permita el desarrollo eficiente de las actividades de cada trabajador, así como, propiciar la armonía de las relaciones entre el personal, fomentando el trabajo en equipo en la institución.

##### Productos, servicios, atribuciones y responsabilidades:

- a) Realizar plan de vinculación de la Institución, el trabajador y su familia;
- b) Realizar plan de visitas domiciliarias y de reconocimiento de la realidad del colaborador y su familia;
- c) Realizar plan integral de Bienestar Social: Salud Física, Psicológica y Dental;
- d) Realizar plan de vigilancia epidemiológicas;
- e) Realizar informe y seguimiento de los reclamos por siniestros en la Pólizas de vida y accidentes;
- f) Realizar estadística de los resultados de la asistencia médica y odontológica ofrecida al personal;
- g) Realizar programa de educación para la Salud;
- h) Realizar actividades de apoyo psico-social e incentivos;
- i) Realizar programa de atención psicoterapéutica;
- j) Realizar programa de incentivos y estímulos de motivación;
- k) Realizar programa de crecimiento y desarrollo personal;
- l) Realizar informe trimestral del plan de Bienestar Social;
- m) Realizar plan de manejo de factores de Riesgos Psicosociales;
- n) Realizar plan de manejo del estrés;
- o) Realizar programas especiales de salud según los requerimientos del personal de las diferentes áreas;

- p) Realizar programas establecidos por el Ministerio de Salud Pública y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social;
- q) Realizar informe periódicos de condiciones ergonómicas y de salud de los sitios de trabajo;
- r) Realizar informe de control y seguimiento de patologías;
- s) Realizar informe de programas de atención de medicina preventiva;
- t) Realizar informe mensual de actividades para el IESS; y,
- u) Administrar y fiscalizar contratos inherentes a su área, así como la conformación de comisiones de fiscalización y administración que sean asignados.

#### 6.2.5. Departamento de Seguridad Industrial

##### Misión:

Minimizar los riesgos de trabajo, utilizando los diversos recursos con que se cuenta, para la prevención de accidentes y enfermedades profesionales, realizando los procedimientos necesarios y maximizando la utilización de los recursos disponibles, (E.P.P. Equipos de Protección Personal), en coordinación con la normativa legal – laboral administrada por la Gerencia de Talento Humano.

##### Productos, servicios, atribuciones y responsabilidades:

- a) Establecer normas y procedimientos de evaluación de los riesgos de trabajo, mediante sistemas de vigilancia u otros procedimientos similares;
- b) Elaborar programas y evaluar la ejecución de las normas vigentes en materia de prevención de riesgos del trabajo;
- c) Elaborar procedimientos de inspección y control de los riesgos laborales;
- d) Analizar las condiciones de trabajo en la Institución para así crear un mejor ambiente laboral y evitar situaciones de riesgos;

- e) Promover la participación de los trabajadores en el desarrollo de programas de gestión de seguridad industrial;
- f) Implementar medidas de control para mejorar las condiciones de trabajo;
- g) Controlar los factores de riesgo en la Institución, con el fin de desarrollar programas y planes de Seguridad Industrial.
- h) Realizar seguimiento a las acciones preventivas para evitar cualquier tipo de accidente laboral;
- i) Realizar planes de emergencia relacionados con su ámbito de acción.;
- j) Realizar manuales de Seguridad;
- k) Asesorar en materia de Seguridad;
- l) Realizar plan de sistema contra incendios;
- m) Realizar simulacros de evacuación y combate de incendios;
- n) Realizar procedimientos e instructivos de los diferentes tipos de trabajo que se realizan en la Unidad Eléctrica de Guayaquil;
- o) Realizar cursos especializados de actualización de conocimientos orientados a la prevención de riesgos laborales;
- p) Realizar informes de inspección del estado de los medios de defensa contra incendios de las respectivas áreas, materiales y salidas de emergencia;
- q) Realizar charlas, talleres, seminarios sobre prevención de riesgos de trabajo en coordinación con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS);
- r) Realizar informes sobre siniestros que afecten a las personas o a los bienes de la empresa;
- s) Realizar implantación de la señalética necesaria de acuerdo al Plan de Seguridad.;

- t) Informar y colaborar con las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado; y,
- u) Administrar y fiscalizar contratos inherentes a su área, así como la conformación de comisiones de fiscalización y administración que sean asignados.
- v) Programas y evaluación de normas vigentes en materia de prevención de riesgos de trabajo.
- w) Planes de emergencia relacionados con su ámbito de acción
- x) Manuales de Seguridad
- y) Planes de Sistema contra incendios.
- z) Procedimientos e instructivos de los diferentes tipos de trabajos.

Aunque dentro del alcance de la presente tesis no está contemplado proponer una reestructuración del Departamento de RR.HH., resalta la atención que exista un departamento completo dedicado a la nómina, tal vez justificado por el hecho de que la empresa cuenta con más de mil colaboradores, sin embargo hoy en día existen programas y sistemas de computación que realizan este tipo de procesos de manera rápida y eficiente, liberando recursos que pueden ser empleados de mejor manera en los otros cuatro departamentos que existen.

Se propone que el departamento de Sistemas de Información y Control de RR.HH. se encargue de la nómina y el personal que se libera con esta acción sea reasignado en los otros departamentos según sea su necesidad, esto únicamente a nivel de sugerencia y no como parte del objetivo del presente análisis.

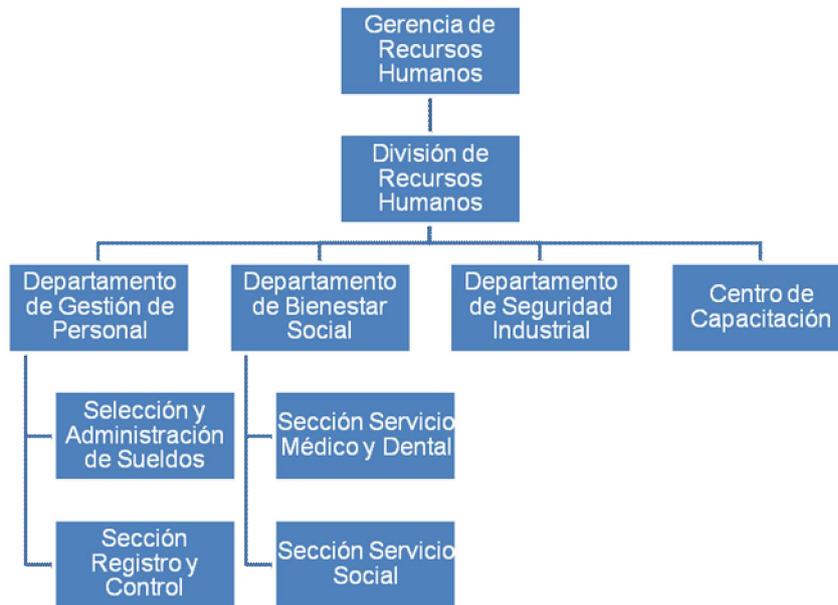
Una de las principales causas del desarrollo de la presente tesis es la necesidad de llevar a cabo en el departamento de RR.HH. un plan de desarrollo organizacional consecuente con el crecimiento y los cambios que

va teniendo la Eléctrica de Guayaquil y con la aplicación de herramientas como por ejemplo el Empowerment que favorece para el fortalecimiento de la organización a través del trabajo en equipo y la motivación. La Eléctrica de Guayaquil en la actualidad cuenta con una organización definida formalmente pero se desconoce hasta qué punto se trabaje con esta estructura internamente, en ese sentido todos los integrantes de la organización saben sus funciones, pero existen distorsiones en lo referente a la toma de decisiones, asignación de recursos, etc., por el hecho de ser una empresa estatal, lo cual pareciera ser una fuente que genera desorden en las decisiones y en las responsabilidades.

Analizando la estructura de otras empresas similares del sector eléctrico, como por ejemplo el departamento de RR.HH. de las empresas eléctricas de Quito y Cuenca, se llega a la conclusión de que no existe un diseño formal de los puestos, existe un diseño conceptual y muy general, sobre todo de su área de acción y responsabilidades. Cabe destacar que se eligieron estas dos empresas porque las mismas poseen los modelos más exitosos de gestión en el conjunto de eléctricas del país.

A continuación se detalla el organigrama del departamento de RR.HH. de ambas empresas para que el lector saque sus propias conclusiones:

Gráfico 13: Departamento de RR.HH. de la Empresa Eléctrica Quito



Fuente: <http://www.eeq.com.ec/laEmpresa/organigrama.pdf>

La propuesta que pretende el desarrollo de la presente tesis, involucra y está dirigido al personal que labora directamente en la Eléctrica de Guayaquil, siendo una empresa de servicio en el sector eléctrico considera entonces a personal técnico, administrativo y de servicio que forman parte de la cadena productiva de la ciudad de Guayaquil y del país.

### 6.3. Análisis FODA

Como parte de la Matriz Metodológica propuesta, se debe realizar el análisis FODA, para lo cual se hacen las siguientes aclaraciones:

1. El análisis FODA que se desarrolle, estará enfocado básicamente en el departamento de Recursos Humanos de la Eléctrica de Guayaquil, si bien es cierto este análisis puede hacerse a la empresa en toda su magnitud, lo anterior está fuera del alcance del presente trabajo, por

estar orientado a la Gestión del Talento Humano, actividad que pertenece al departamento de Recursos Humanos, como se indica al principio de este párrafo.

2. Las variables del análisis FODA estarán basadas en la información que se expresa en los FocusGroup y en los resultados de la encuesta, asimismo se indica que los resultados que arroje este análisis no serán validados por las autoridades o funcionarios de la Eléctrica de Guayaquil, debido a que esto implica observar el reglamento de confidencialidad de la Eléctrica de Guayaquil por ser un ente estatal, avanzar en base a la disponibilidad de tiempo de los funcionarios que la Eléctrica de Guayaquil designe, solicitud, trámites internos y demás actividades que afectarían directamente al cronograma establecido para la presente tesis.

Para poder empezar el análisis se requiere observar los fundamentos teóricos del análisis FODA, presentados a continuación:

**Análisis FODA.-** Es una herramienta de análisis estratégico, que permite estudiar elementos internos o externos de programas y proyectos. Este análisis se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada matriz FODA, en la que en el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos. En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

A continuación se presentan los factores positivos y negativos a considerar para realizar el análisis FODA.

**Fortalezas.-** Son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

**Oportunidades.-** Son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

**Debilidades.-** Son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

**Amenazas.-** Son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado el caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

El desarrollo de la matriz del análisis FODA se presenta en la siguiente página:

6.3.1. Análisis FODA del Departamento de Recursos Humanos de la Eléctrica de Guayaquil

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1.- Personal proactivo</li> <li>2.- Adecuada infraestructura informática</li> <li>3.- Exclusividad en el servicio que presta</li> <li>4.- Adecuadas instalaciones para ambiente de trabajo</li> <li>5.- Acceso directo a la Gerencia General Subrogante</li> <li>6.- Estructura simple y vertical que le permite tomar y aplicar medidas rápidamente</li> <li>7.- Este departamento goza de un microclima laboral adecuado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.- Aplicación de nuevas tendencias en la Gestión de Talento Humano para potencializar al personal de la empresa</li> <li>2.- Aprovechar la transición de empresa privada a pública para adquirir un rol protagónico</li> <li>3.- Posibilidad de intercambio de experiencias con otras empresas del sector para ampliar su visión del estado del sector eléctrico del país</li> <li>4.- Al pertenecer a la mayor empresa distribuidora del país tiene la posibilidad de convertirse en ejemplo por su adecuada gestión</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1.- No es reconocida dentro de la empresa como un departamento con adecuada gestión</li> <li>2.- Falta de plan de carrera para el personal en general</li> <li>3.- Poco conocimiento del clima laboral de la empresa</li> <li>4.- Inconformidad de sus colaboradores con respecto a la gestión de su directivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.- Por ser una empresa del Estado existe la posibilidad de centralizar su gestión desde Quito</li> <li>2.- Cambios en las normativas del sector eléctrico mediante decretos ejecutivos</li> <li>3.- Integración de la empresa a la CNEL</li> <li>4.- Cambios constantes de sus directivos, lo que no permite una adecuada continuidad de sus políticas</li> </ul>

#### 6.4. Objetivos y KPI's

Las conclusiones y recomendaciones hechas en el Capítulo 4 serán la base para desarrollar los objetivos y sus respectivos KPI's. Para esto se propone la siguiente tabla basada en Excel de Microsoft, para el adecuado seguimiento de la evolución de sus cifras y cumplimiento de metas:

Tabla 1: Descripción de Objetivos y KPI's

Nombre del Objetivo	Descripción	KPI	Meta	Medición
Feedback y empowerment	Mejorar el proceso de feedback entre el directivo del departamento y sus colaboradores	Número de entrenamientos en comunicación asertiva y feedback por parte de los directivos	Tres (3) entrenamientos, por directivo, en un período de un año. El entrenamiento debe ser hecho en empresas acreditadas para dichas capacitaciones y aprobadas por la Gerencia General de la empresa	Trimestral
Feedback y empowerment	Dotar a los colaboradores del empowerment necesario para la ejecución de sus actividades	Desarrollo de la carta de empoderamiento, con descripción del alcance y responsabilidades del colaborador, firmada por su jefe directo	Elaboración de la carta de empoderamiento para todos los colaboradores del departamento	Mensual
Trabajo en equipo y obtención de resultados	Mejorar la colaboración del departamento de RR.HH con los otros departamentos de la empresa	Cumplimiento del POA de la empresa	Cumplimiento del 100% del POA, tanto del departamento de RR.HH como de los demás departamentos de la empresa	Mensual
Mejora continua y satisfacción del cliente interno/externo	Elevar el nivel de satisfacción del cliente interno/externo por medio de servicios de calidad	Capacitación al personal en atención al cliente y calidad total	Tres (3) entrenamientos, por colaborador, en un período de un año, el entrenamiento debe ser hecho en empresas acreditadas para dichas capacitaciones y aprobadas por la Gerencia General de la empresa	Trimestral
Mejora continua y satisfacción del cliente interno/externo	Evaluación de la satisfacción del cliente interno/externo	Evaluación de la satisfacción del cliente interno/externo por medio de encuestas aleatorias	Valor mayor o igual al 80% de satisfacción promedio anual.	Mensual
Plan de Carrera y Pasantías	Elevar el nivel técnico de los colaboradores del departamento de RR.HH	Desarrollo del Plan de Carrera por colaborador	100% de los colaboradores con Plan de carrera establecido y aprobado	Semestral

Nombre del Objetivo	Descripción	KPI	Meta	Medición
Plan de Carrera y Pasantías	Mejorar el conocimiento de los colaboradores en cuanto a la situación actual del sector eléctrico y las nuevas tendencias del mismo	Número de pasantías de cada colaborador en una empresa similar del sector eléctrico	Dos (2) pasantías(capacitaciones), por colaborador, en distintas empresas afines del sector eléctrico	Semestral
Motivación y Reconocimiento	Elevar el sentido de pertenencia de cada colaborador del departamento de RR.HH	Actividades extracurriculares de integración cuyo alcance y presupuesto debe ser aprobado por la gerencia de RR.HH	Dos (2) actividades extracurriculares de integración	Semestral
Motivación y Reconocimiento	Mejorar la empatía entre el colaborador y la gerencia de RR.HH	Visitas programadas a cada colaborador al lugar dónde viven o en su defecto en el hogar del directivo	Visitar al 100% de los colaboradores del departamento en espacio de un año	Trimestral
Remuneración monetaria y no monetaria	Alinear las remuneraciones de los colaboradores y directivos conforme los ordenanzas del sector público	Revisión de su remuneración acorde a su puesto, capacitación, antigüedad y ordenanzas del sector público	100% de los colaboradores y directivos con sus remuneraciones revisadas	Mensual

## 6.5. Definición de Recursos

Luego de desarrollar la Matriz Metodológica propuesta, se debe determinar los costos y beneficios del plan de gestión para los próximos tres (3) años, mediante la consecución de los siguientes pasos:

#### 6.5.1. Definición de necesidades según Plan de Gestión de Talento Humano para el Departamento de Recursos Humanos

Basado en la tabla de objetivos y KPI's desarrollada en el punto anterior, se requiere encontrar proveedores calificados que tengan dentro de su malla curricular los siguientes cursos de capacitación:

- Necesidades de Capacitación para el gerente del departamento y los mandos medios:

1. Programa de Liderazgo y dirección para Directivos y Jefes
2. Curso de Relaciones Humanas
3. Desarrollo de Gestión para Mandos Medios

- Necesidades de Capacitación para los colaboradores del Departamento:

1. Administración Pública
2. Análisis a la Ley Orgánica de Empresas Públicas
3. Actualización de Derecho Público
4. Actualización del Portal del IESS
5. Actualización de la Legislación Laboral
6. Curso de Relaciones Humanas
7. Actualización Tributaria
8. Curso de Normas de Evaluación, Selección y Planificación del Recurso Humano
9. Curso de Gestión Pública
10. Curso de Redacción y Elaboración de Informes
11. Curso de Sistema de Administración y Custodia de Documentos
12. Derecho Administrativo y Las Acciones de Control
13. Liderazgo y trabajo en equipo
14. Gestión por procesos y cultura de Servicio al cliente interno
15. Manejo de clientes difíciles y reclamos

Cabe destacar que estos cursos no van a ser tomados por todos los colaboradores, sino únicamente por quienes cuya área de acción dentro del departamento esté relacionada con el mencionado curso. Adicionalmente el horizonte de tiempo en el que tiene que ser capacitado todo el departamento son los tres años para los cuales está diseñado el presente Plan de Gestión.

Analizando la oferta que hay en el mercado de cursos y capacitaciones y contrastándola con el listado de cursos que se requiere, se llega a la conclusión de que se dispone de las siguientes empresas para recibir las capacitaciones propuestas:

- TBL The Botton Line
- Idepro
- Humane Consulting Group
- CEDEP (ESPOL)
- Ediciones Legales
- Intelecto
- Ministerio de Relaciones Laborales
- Contraloría General del Estado
- Capacip

#### 6.5.2. Determinación de recursos

Para determinar los recursos, especialmente de personal que se requiere para cumplir con los KPI's propuestos, se debe primero determinar cuáles son las actividades que se demandan de un recurso interno por parte de la Eléctrica de Guayaquil, para lo cual se presenta la siguiente tabla:

Tabla 2: KPI´s de Gestión Interna

Nombre del Objetivo	Descripción	KPI	Meta	Medición
Feedback y empowerment	Dotar a los colaboradores del empowerment necesario para la ejecución de sus actividades	Desarrollo de la carta de empoderamiento, con descripción del alcance y responsabilidades del colaborador, firmada por su jefe directo	Elaboración de la carta de empoderamiento para todos los colaboradores del departamento	Mensual
Trabajo en equipo y obtención de resultados	Mejorar la colaboración del departamento de RR.HH con los otros departamentos de la empresa	Cumplimiento del POA de la empresa	Cumplimiento del 100% del POA, tanto del departamento de RR.HH como de los demás departamentos de la empresa	Mensual
Plan de Carrera y Pasantías	Elevar el nivel técnico de los colaboradores del departamento de RR.HH	Desarrollo del Plan de Carrera por colaborador	100% de los colaboradores con Plan de carrera establecido y aprobado	Semestral
Motivación y Reconocimiento	Mejorar la empatía entre el colaborador y la gerencia de RR.HH	Visitas programadas a cada colaborador al lugar dónde viven o en su defecto en el hogar del directivo	Visitar al 100% de los colaboradores del departamento en espacio de un año	Trimestral

Como se puede apreciar en la tabla, se requiere empoderar a cuatro colaboradores que hagan el seguimiento de los KPI´s anteriormente descritos. Estos colaboradores deben contar con el empowerment necesario para cumplir con esta función y se debe socializar con el resto del departamento su designación además de los deberes y obligaciones que esto implica. Además se recomienda que estos colaboradores tengan dentro de su perfil, de ser posible, la formación de ingeniero en estadística o carrera afín.

### 6.5.3. Determinación de costos

En el punto 6.5.1. se estableció el universo de cursos y los proveedores adecuados para los mismos. Se debe determinar el costo de los cursos para poder acceder a los mismos, adicionalmente otras actividades que requieren de una tabulación de costos para lo cual se desarrolla a continuación el cálculo anualizado de la inversión por cada KPI.

#### 6.5.3.1. Revisión de remuneración acorde a su puesto, capacitación, antigüedad y ordenanzas del sector público

Nombre del Objetivo	Descripción	KPI	Meta	Medición	Inversión anual
Remuneración monetaria y no monetaria	Alinear las remuneraciones de los colaboradores y directivos conforme los ordenanzas del sector público	Revisión de su remuneración acorde a su puesto, capacitación, antigüedad y ordenanzas del sector público	100% de los colaboradores y directivos con sus remuneraciones revisadas	Mensual	\$ 1.364,46

**CONSULTORÍA RELACIONADA CON EL REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL, MANUAL DE DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, ÍNDICE OCUPACIONAL DE PUESTOS Y DISTRIBUTIVO DE REMUNERACIONES MENSUALES UNIFICADAS, PARA LA EMPRESA ELÉCTRICA PÚBLICA DE GUAYAQUIL, EP.**

Valor referencial de Consultoría	\$ 75.000,00
No. de funcionarios a marzo de 2012	1649
Valor aproximado por funcionario	\$ 45,48
No. funcionarios en Talento Humano	30
<b>Total a invertir en revisión de remuneraciones</b>	<b>\$ 1.364,46</b>

6.5.3.2. Evaluación semestral de la satisfacción del cliente interno/externo por medio de encuestas aleatorias

Nombre del Objetivo	Descripción	KPI	Meta	Medición	Inversión anual
Mejora continua y satisfacción del cliente interno/externo	Evaluación de la satisfacción del cliente interno/externo	Evaluación semestral de la satisfacción del cliente interno/externo por medio de encuestas aleatorias	Valor mayor o igual al 80% de satisfacción promedio anual.	Semestral	\$ 4.500,00

**EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN**

No. de funcionarios EEG	1.649
Muestra aleatoria de 400 a 500 encuestas por mes	450
Valor por encuesta realizada *	\$ 5,00
<b>COSTO TOTAL DEL INFORME</b>	<b>\$ 2.250,00</b>
Semestres	2
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$ 4.500,00</b>

6.5.3.3. Número de entrenamientos en comunicación asertiva y feedback por parte de los directivos

Nombre del Objetivo	Descripción	KPI	Meta	Medición	Inversión anual
Feedback y empowerment	Mejorar el proceso de feedback entre el directivo del departamento y sus colaboradores	Número de entrenamientos en comunicación asertiva y feedback por parte de los directivos	Tres (3) entrenamientos, por directivo, en un período de un año. El entrenamiento debe ser hecho en empresas acreditadas para dichas capacitaciones y aprobadas por la Gerencia General de la empresa	Trimestral	\$ 7.380,00

CURSOS Y/O SEMINARIOS PARA DIRECTIVOS	# PARTICIPANTES	INVERSIÓN	ORGANISMO OFERENTE
PROGRAMA DE LIDERAZGO Y DIRECCIÓN PARA DIRECTIVOS Y JEFES	6	\$ 4.680,00	HUMANE CONSULTING GROUP
CURSO DE RELACIONES HUMANAS	6	\$ 900,00	TBL THE BOTTOM LINE
DESARROLLO DE HABILIDADES DE GESTION PARA MANDOS MEDIOS	6	\$ 1.800,00	TBL THE BOTTOM LINE
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 7.380,00</b>	

#### 6.5.3.4. Actividades extracurriculares de integración

Nombre del Objetivo	Descripción	KPI	Meta	Medición	Inversión anual
Motivación y Reconocimiento	Elevar el sentido de pertenencia de cada colaborador del departamento de RR.HH	Actividades extracurriculares de integración cuyo alcance y presupuesto debe ser aprobado por la gerencia de RR.HH	Dos (2) actividades extracurriculares de integración	Semestral	\$ 11.190,00

#### Eventos extracurriculares

	Precio por persona	No. de funcionarios	Total
TOUR DOS DIAS Y UNA NOCHE FERROCARRIL NARIZ DEL DIABLO CASCADA Y REFUGIO DEL CHIMBORAZO	\$ 167,00	30	\$ 5.010,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 5.010,00</b>

	Precio por persona	No. de funcionarios	Total
CABALLO CAMPANA CUENCA	\$ 160,00	30	\$ 4.800,00
ALMUERZO/CENA ADICIONAL NO INCLUIDO	\$ 18,00	30	\$ 540,00
MOVILIZACIÓN DESDE GYE A CUENCA Y REGRESO	\$ 28,00	30	\$ 840,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 6.180,00</b>

<b>TOTAL EVENTOS EXTRACURRICULARES</b>	<b>\$ 11.190,00</b>
----------------------------------------	---------------------

(Anexo 12, página 173)

#### 6.5.3.5. Número de capacitaciones en Gestión Pública

Nombre del Objetivo	Descripción	KPI	Meta	Medición	Inversión anual
Trabajo en equipo y obtención de resultados	Capacitar a los colaboradores del departamento de RR.HH en leyes y reglamentos para el manejo del sector público	Número de capacitaciones en Gestión Pública	Tres (3) entrenamientos, en un período de un año. El entrenamiento debe ser hecho en empresas acreditadas para dichas capacitaciones y aprobadas por la Gerencia General de la empresa	Cuatrimestral	\$ 16.300,00

CURSOS Y/O SEMINARIOS EN GESTIÓN PÚBLICA	# PARTICIPANTES	INVERSIÓN	ORGANISMO OFERENTE
ADMINISTRACION PUBLICA	6	\$ 1.920,00	CEDEP (ESPOL)
ANALISIS A LA LEY ORGANICA DE EMPRESAS PUBLICAS	10	\$ 3.000,00	EDICIONES LEGALES
ACTUALIZACIÓN DE DERECHO PUBLICO	6	\$ 1.800,00	EDICIONES LEGALES
ACTUALIZACIÓN DEL PORTAL DEL IEES	4	\$ 800,00	INTELECTO
CURSOS DE ACTUALIZACIÓN DE LA LEGISLACIÓN LABORAL	4	\$ 1.200,00	IDEPRO
CURSO DE RELACIONES HUMANAS	15	\$ 2.250,00	TBL THE BOTTOM LINE
ACTUALIZACION TRIBUTARIA	4	\$ 600,00	INTELECTO
CURSOS DE NORMAS DE EVALUACIÓN, SELECCIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL RECURSO HUMANO	8	\$ 800,00	MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES
CURSO DE GESTIÓN PÚBLICA	20	\$ 1.400,00	CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO
CURSO DE REDACCIÓN Y ELABORACIÓN DE INFORMES	5	\$ 750,00	CAPACIP
CURSO DE SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y CUSTODIA DE DOCUMENTOS	4	\$ 280,00	CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO
DERECHO ADMINISTRATIVO Y LAS ACCIONES DE CONTROL	5	\$ 1.500,00	EDICIONES LEGALES
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 16.300,00</b>	

### 6.5.3.6. Capacitación al personal en atención al cliente y calidad total

Nombre del Objetivo	Descripción	KPI	Meta	Medición	Inversión anual
Mejora continua y satisfacción del cliente interno/externo	Elevar el nivel de satisfacción del cliente interno/externo por medio de servicios de calidad	Capacitación al personal en atención al cliente y calidad total	Tres (3) entrenamientos, por colaborador, en un período de un año, el entrenamiento debe ser hecho en empresas acreditadas para dichas capacitaciones y aprobadas por la Gerencia General de la empresa	Trimestral	\$ 17.400,00

CURSOS Y/O SEMINARIOS	# PARTICIPANTES	INVERSIÓN	ORGANISMO OFERENTE
LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO	30	\$ 9.600,00	TBL THE BOTTON LINE
GESTION POR PROCESOS Y CULTURA DE SERVICIO AL CLIENTE INTERNO	30	\$ 4.600,00	TBL THE BOTTOM LINE
MANEJO DE CLIENTES DIFICILES Y RECLAMOS	30	\$ 3.200,00	IDEPRO
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 17.400,00</b>	

### 6.5.3.7. Número de pasantías en otras empresas del sector eléctrico

Nombre del Objetivo	Descripción	KPI	Meta	Medición	Inversión anual
Plan de Carrera y Pasantías	Mejorar el conocimiento de los colaboradores en cuanto a la situación actual del sector eléctrico y las nuevas tendencias del mismo	Número de pasantías de cada colaborador en una empresa similar del sector eléctrico	Dos (2) pasantías(capacitaciones), por colaborador, en distintas empresas afines del sector eléctrico	Semestral	\$ 9.480,00

**CÁLCULO DE VIÁTICOS Y SUBSISTENCIAS PARA PASANTÍAS  
EN EMPRESAS AFINES DEL SECTOR ELÉCTRICO**

**Gerentes y Jefes Departamentales (2)**

VIATICOS			SUBSISTENCIA			BOLETO	SUBTOTAL
Monto	Días	Total	Monto	Días	Total		
\$ 100,00	4	\$ 400,00					\$ 400,00
			\$ 50,00	1	\$ 50,00		\$ 50,00
						\$ 180,00	\$ 180,00
						<b>TOTAL</b>	<b>\$ 630,00</b>

No. Funcionarios	2
Veces por año	2
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$ 2.520,00</b>

**Jefes de Subsección (4)**

VIATICOS			SUBSISTENCIA			BOLETO	SUBTOTAL
Monto	Días	Total	Monto	Días	Total		
\$ 80,00	4	\$ 320,00					\$ 320,00
			\$ 40,00	1	\$ 40,00		\$ 40,00
						\$ 180,00	\$ 180,00
						<b>TOTAL</b>	<b>\$ 540,00</b>

No. Funcionarios	4
Veces por año	2
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$ 4.320,00</b>

**Personal administrativo (24)**

VIATICOS			SUBSISTENCIA			BOLETO	SUBTOTAL
Monto	Días	Total	Monto	Días	Total		
\$ 60,00	4	\$ 240,00					\$ 240,00
			\$ 30,00	1	\$ 30,00		\$ 30,00
						\$ 180,00	\$ 180,00
						<b>TOTAL</b>	<b>\$ 450,00</b>

No. Funcionarios	24
Veces por año	2
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$ 21.600,00</b>

<b>TOTAL DEPARTAMENTAL POR 3 AÑOS</b>	<b>\$ 28.440,00</b>
-----------------------------------------------	---------------------

<b>TOTAL DEPARTAMENTAL ANUAL</b>	<b>\$ 9.480,00</b>
------------------------------------------	--------------------

### 6.5.3.8. Matriz compilada de inversión anual por KPI's

Nombre del Objetivo	Descripción	KPI	Meta	Medición	Inversión anual
Remuneración monetaria y no monetaria	Alinear las remuneraciones de los colaboradores y directivos conforme los ordenanzas del sector público	Revisión de su remuneración acorde a su puesto, capacitación, antigüedad y ordenanzas del sector público	100% de los colaboradores y directivos con sus remuneraciones revisadas	Mensual	\$ 1.364,46
Mejora continua y satisfacción del cliente interno/externo	Evaluación de la satisfacción del cliente interno/externo	Evaluación semestral de la satisfacción del cliente interno/externo por medio de encuestas aleatorias	Valor mayor o igual al 80% de satisfacción promedio anual.	Semestral	\$ 4.500,00
Feedback y empowerment	Mejorar el proceso de feedback entre el directivo del departamento y sus colaboradores	Número de entrenamientos en comunicación asertiva y feedback por parte de los directivos	Tres (3) entrenamientos, por directivo, en un período de un año. El entrenamiento debe ser hecho en empresas acreditadas para dichas capacitaciones y aprobadas por la Gerencia General de la empresa	Trimestral	\$ 7.380,00
Motivación y Reconocimiento	Elevar el sentido de pertenencia de cada colaborador del departamento de RR.HH	Actividades extracurriculares de integración cuyo alcance y presupuesto debe ser aprobado por la gerencia de RR.HH	Dos (2) actividades extracurriculares de integración	Semestral	\$ 11.190,00
Trabajo en equipo y obtención de resultados	Capacitar a los colaboradores del departamento de RR.HH en leyes y reglamentos para el manejo del sector público	Número de capacitaciones en Gestión Pública	Tres (3) entrenamientos, en un período de un año. El entrenamiento debe ser hecho en empresas acreditadas para dichas capacitaciones y aprobadas por la Gerencia General de la empresa	Cuatrimestral	\$ 16.300,00
Mejora continua y satisfacción del cliente interno/externo	Elevar el nivel de satisfacción del cliente interno/externo por medio de servicios de calidad	Capacitación al personal en atención al cliente y calidad total	Tres (3) entrenamientos, por colaborador, en un período de un año, el entrenamiento debe ser hecho en empresas acreditadas para dichas capacitaciones y aprobadas por la Gerencia General de la empresa	Trimestral	\$ 17.400,00
Plan de Carrera y Pasantías	Mejorar el conocimiento de los colaboradores en cuanto a la situación actual del sector eléctrico y las nuevas tendencias del mismo	Número de pasantías de cada colaborador en una empresa similar del sector eléctrico	Dos (2) pasantías(capacitaciones), por colaborador, en distintas empresas afines del sector eléctrico	Semestral	\$ 9.480,00

<b>TOTAL INVERSIÓN POR AÑO</b>	<b>\$ 67.614,46</b>
----------------------------------------	---------------------

## **Conclusiones**

En base a los objetivos planteados en la presente tesis y una vez finalizado el proceso de evaluación y análisis de la información de campo recogida, se encuentra evidencia de que el clima laboral del Departamento de Talento Humano de la Eléctrica de Guayaquil puede ser mejorado para beneficio de la empresa.

Los constantes cambios en la administración general durante los últimos años han incidido en la continuidad de los procesos de mejora desplegados por el Departamento de Talento Humano.

Los resultados estadísticos que arrojaron las encuestas y la comparación de las tendencias de cada departamento contra el de la empresa en general, muestra la percepción de los colaboradores de la empresa con respecto a las políticas de trabajo y sistema de remuneración, que tienen las empresas públicas, según lo dictamina la ley.

Algunas de las oportunidades de mejora que se evidenciaron en los grupos focales son producto de las situaciones que se comparte en la empresa-hogar. Adicionalmente se debe estructurar un plan de carrera para los colaboradores del Departamento de Talento Humano. Ambas situaciones influyen directamente en el rendimiento del personal y el sentido de pertenencia para con la empresa.

Existe una oportunidad de mejora en la asertividad y retroalimentación tanto entre el jefe con su colaborador como interdepartamentales, lo cual generará mejor comunicación por parte de los clientes internos de la empresa.

## Recomendaciones

El cambio de la Eléctrica de Guayaquil de naturaleza privada a pública es un momento clave de su historia que debe ser aprovechado por el Departamento de Recursos Humanos para potencializar el talento humano con el que cuenta, por lo que se recomienda:

1. El Departamento de Recursos Humanos debe conocer las políticas y reglamentos que rigen a las empresas públicas.
2. Establecer una política de trabajo por procesos, de tal manera que permita al departamento conseguir sus objetivos a pesar de que puedan existir cambios de los directivos en el futuro.
3. Mejorar la dotación de recursos para que los colaboradores realicen su trabajo de forma eficiente, poniendo especial énfasis en las herramientas informáticas para el personal de oficina y los equipos de protección y seguridad para el personal de campo.
4. Estudiar la carga laboral y buscar mejorar el balance de tiempo empresa-familia.
5. Se debe dar mayor atención a la satisfacción del cliente interno/externo, esto debe ser medido regularmente por medio de los KPI's que se proponen en el presente trabajo.
6. Diseñar un plan de carrera para los colaboradores del departamento que demuestre que la empresa está preocupada por la superación y especialización de sus colaboradores, obteniendo de esta manera un compromiso emocional más robusto por parte de los mismos. Intensificar el entrenamiento y desarrollo gerencial para los líderes de

la organización, mediante pasantías en otras empresas afines del sector, medidos por KPI's.

7. Hacer una nueva encuesta de clima laboral al finalizar cada año, durante los tres años que se propone implantar el Plan de Gestión que permita: contrastar los resultados de cada año con los equivalentes del año inmediato anterior, determinar las tendencias de cada pregunta, especialmente en aquellas que se detectaron valores de calificación bajos y tomar los correctivos adecuados en el caso de tendencias descendentes en cualquier pregunta.
8. Socializar los resultados en el departamento para que puedan apreciar el fruto de los esfuerzos y aportes de cada colaborador.
9. Implementar un procedimiento para el ingreso de personal, el mismo que deberá obedecer las disposiciones del Reglamento General de la LOSEP. El flujograma recomendado se encuentra como Anexo 13 (página 174).
10. Revisar el nivel equidad interna y externa para las remuneraciones monetarias y no monetarias, alineándolas con lo que dictamina la Escala Nacional de Remuneraciones de 20 grados para el año 2012, según Acuerdo Ministerial No 22, publicado en el Registro Oficial No. 133, del 27 de enero del 2012, medidos por KPI's. Esta remuneración debe ser medida por competencias, determinándola en base al nivel de atributos (capacidad técnica, personalidad, creatividad, innovación y conocimiento) de cada colaborador.
11. Para los funcionarios o empleados que perciben en la actualidad una remuneración inferior a las establecidas en las escalas salariales, a través de una metodología de evaluación, equiparar su remuneración a lo establecido en la Resolución No. MRL-2012-0021 expedida por el Ministerio de Relaciones Laborales relacionada a las escalas de

remuneraciones mensuales unificadas que rigen para el sector público.

12. Revisar la metodología de comunicación corporativa de la empresa para determinar los puntos de mejora, especialmente en cuanto a la comunicación a los colaboradores, de tal manera que se pueda implementar canales de comunicación interna que permitan expresar sugerencias de mejora, inconformidades o situaciones que requieran de intervención gerencial.
13. Determinar la factibilidad del ingreso de la empresa a las redes sociales, de tal manera que se puedan realizar encuestas y sondeos que permitan calcular el nivel de satisfacción de los clientes sobre los servicios que presta la empresa a la comunidad, así como promocionar nuevos servicios y difundir noticias de interés a la ciudad de Guayaquil.
14. Desarrollar una cultura de trabajo en equipo, mediante procesos orientados a resultados y una política de mejora continua y atención a los clientes interno/externo, ambas medidas por KPI's sugeridos en la presente tesis.
15. Fortalecer el nivel de motivación propia y sentido de pertenencia, a través de actividades de integración y reconocimiento, medidos por KPI's.

Una vez terminada la etapa de implementación del Plan de Talento Humano y realizadas las recomendaciones antes descritas, se detallan las mejoras que se pretende obtener:

- Personal altamente motivado por la mejora de su empowerment y feedback por parte de sus superiores.

- Incremento de la eficiencia en el servicio que presta la empresa a la comunidad por el uso de las redes sociales como herramienta de comunicación.
- Contar con una metodología adecuada para medir el clima laboral de la empresa que permita establecer correctivos en las debilidades, o actividades que potencialicen las fortalezas de la empresa.
- Medición continua de los KPI's que proponen el presente trabajo, permitiendo a la empresa contar con información actualizada y específica.
- Mejora de la imagen que proyecta la empresa a la comunidad.

Para finalizar, se expresa que el presente trabajo está basado en la oportunidad que tiene la Eléctrica de Guayaquil, en aprovechar esta transición de empresa privada a pública, para potencializar el mejor recurso con el que cuenta, sus colaboradores, su talento humano, de tal manera que pueda convertirse en un modelo exitoso de gestión dentro del sector en que se desenvuelve, beneficiando de esta manera a la ciudad de Guayaquil y al país. Todo esto se resume en la siguiente frase:

***“El secreto del éxito en la vida de una empresa está en prepararse para aprovechar la ocasión cuando se presente.”***

Benjamin Disraeli (1766-1848), Estadista inglés

## Bibliografía

- Alles, M. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Atkinson, J. (1964). *An introduction to motivation*. Princeton, Van Nostrand.
- Barnard, C. (1971). *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas.
- Beckhard, R. (1972). *Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos*. São Paulo: Blücher.
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la Investigación de Mercados*. Naucalpán de Juárez: Pearson.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano en las organizaciones*. Mc Graw Hill, 8va. edición.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: MCGRAW-HILL.
- De Cenzo, D. y. (1996). *Human Resource Management*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Decreto Ejecutivo No. 1786 del 18 de junio de 2009 firmado por el Ec. Rafael Correa, a. P. (s.f.).
- Decreto Ejecutivo No. 712 publicado en el Registro Oficial 149 de 18 de agosto de 2003. (s.f.).
- Decreto Ejecutivo No. 887 del 20 de septiembre de 2011 firmado por el Ec. Rafael Correa, a. P. (s.f.).
- Dessler, G. (1997). *Human Resource Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Naucalpán de Juárez: Pearson.
- Franklin, E. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpán de Juárez: Pearson.
- Galeana, E. (2004). *Calidad Total y Políticas de Recursos Humanos en el Sector Hotelero de Cataluña*. Tesis Doctoral, Universitat Rovira i Virgili.
- Gibson, J. (s.f.). *Organizaciones Conducta, estructura, proceso*.
- Grinell, R. (1997). *Social work research & evaluation: Quantitative and qualitative approaches*. Itasca, Illinois: Peacock Publishers.
- Hair, J. (2010). *Investigación de Mercados*. México D.F.: MCGRAW-HILL.

- Jany, J. (2009). *Investigación Integral de Mercados*. Bogotá: MCGRAW-HILL.
- Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional*. Naucalpán de Juárez: Pearson.
- Jones, G. (2010). *Administración Contemporánea*. México D.F.: MCGRAW-HILL.
- Laudon, K. (2008). *Sistemas de información gerencial. Administración de empresa digita*. México: Pearson Educación.
- Litwin, G., Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (1971). *Climate and motivation: an experimental study, Organizational psychology: a book of readings*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Matute, F. (2007). *Estadística Aplicada a la Administración Gerencial*. Guayaquil.
- Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994). *Human Resource Management*. Burr Ridge.
- Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Naucalpán de Juárez: Pearson.
- National Association for Mental Health, MENTAL HEALTH IS 1-2-3. (s.f.). Nueva York: Columbus Circle.
- Petrick, J. (1997). *Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos*. España: AEDIPE Gestión 2000.
- Resolución 034/00 del CONELEC de marzo 23 de 2000. (s.f.).
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpán de Juárez: Pearson.
- Robbins, S. (2010). *Administración*. Naucalpán de Juárez: Pearson.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Prentice Hall.
- Solana, R. (1983). *Administración de Organizaciones en el Umbral del Tercer Milenio*. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas S.A.
- Werther, W. y Davis, H. (1995). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Wierner, Y. (1998). *Forms of Value Systems: A focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance*. Academy of Management Review.
- [www.eeq.com.ec/laEmpresa/laempresa.pdf](http://www.eeq.com.ec/laEmpresa/laempresa.pdf). (s.f.).
- [www.electricaguayaquil.gob.ec](http://www.electricaguayaquil.gob.ec). (s.f.).
- Zikmund, W. (2009). *Investigación de Mercados*. México D.F.: CENGAGE.

# **Anexos**



RESOLUCION No. 0034/00

EL DIRECTORIO DEL CONSEJO NACIONAL DE ELECTRICIDAD, CONELEC

CONSIDERANDO

Que el Juez Octavo de lo Penal del Guayas, mediante providencia dictada el 22 de marzo de 2000, a las 18h15, en el trámite de la acción de amparo interpuesta el mismo día por el representante legal de la Empresa Eléctrica del Ecuador Inc., contra la Resolución No. 0030/00 del Directorio del CONELEC, emitida el 20 de marzo del 2000, ha dispuesto "la suspensión provisional de dicho acto administrativo y consecuentemente queda suspendida la designación y gestión del Interventor del Consejo Nacional de Electricidad, CONELEC, Ingeniero Eléctrico Luis Otón Parodi Valverde y se ordena a la Policía Nacional y las Fuerzas Armadas, en razón de lo dispuesto en este auto, se abstengan de respaldar la ejecución del acto administrativo impugnado".

Que dicha providencia es lesiva a los intereses jurídicos y económicos de la nación y atenta contra los principios que rigen una administración de justicia honesta y libre de corrupción, al haber dispuesto la suspensión provisional de los efectos del aludido acto administrativo, sin existir fundamentos ni haberse justificado procesalmente la concurrencia de los mismos, siendo evidente la falta de idoneidad del funcionario judicial actuante.



Que es necesario ampliar la motivación de la medida dispuesta por el Directorio del Consejo Nacional de Electricidad, en el sentido del que el proceso licitatorio sea supervisado por un organismo constitucional, en este caso, por la Comisión de Control Cívico de la Corrupción.

[Handwritten signature]

Que es necesario precisar que la Resolución No.0030/00 del Directorio del Consejo Nacional de Electricidad CONELEC, fue emitida para solucionar las consecuencias de la ilegalidad e ilegitimidad de las operaciones que realizaba la Empresa Eléctrica del Ecuador Inc., contraviniendo disposiciones de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico esto es fuera del plazo fijado por dicha Ley para formalizar el acuerdo de concesión, con riesgo de la regularidad para la prestación del servicio público de energía eléctrica para la ciudad de Guayaquil.

[Handwritten signature]

Que constitucionalmente, dentro del sistema de economía social de mercado, le corresponde al Estado vigilar que las actividades económicas cumplan con la Ley y regularlas y controlarlas en defensa del bien común.

Que es deber del Estado garantizar el desarrollo de las actividades económicas, mediante un orden jurídico e instituciones que las promuevan, fomenten y generen confianza.

Que el Estado es el titular de la propiedad inalienable e imprescriptible de los recursos naturales que permiten la generación de energía eléctrica. Por lo tanto, solo el Estado, por intermedio del ente público competente, puede concesionar o delegar a otros sectores de la economía, la generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica.

[Handwritten signature]



Que el Estado es titular irrenunciable del suministro de energía eléctrica, consecuentemente todos los bienes e instalaciones que sean necesarios para cumplir con el objeto de las concesiones, permisos, autorizaciones o licencias para generación, transmisión o distribución, estarán afectados al servicio público y no podrán ser retirados sin autorización del Consejo Nacional de Electricidad, CONELEC, previo informe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, el cual versará exclusivamente sobre aspectos de seguridad nacional.

Que es función y facultad del Consejo Nacional De Electricidad, CONELEC, para precautelar la seguridad e intereses nacionales, asumir a través de terceros, las actividades de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica cuando los obligados a ejecutar tales actividades y servicios rehúsen hacerlo, hubieren suspendido el servicio de forma no justificada a lo presten en condiciones que contravengan las normas de calidad establecidas por el CONELEC o que constituya incumplimiento de los términos del contrato de concesión, licencias, autorización o permiso, por cualquier causa o razón que fuera, salvo caso fortuito o fuerza mayor. Para ello, el CONELEC autorizará la utilización por parte de terceros de los bienes propios de generadores, transmisor y distribuidores, debiendo si fuera del caso, reconocer a favor de los propietarios los pagos que tuviesen derecho por el uso que se haga de sus propiedades. Esta delegación será solamente temporal hasta tanto se realice un nuevo proceso de concesión que permita delegar a otro concesionario la prestación del servicio dentro del marco de esta Ley y sus reglamentos.

Que el Directorio del Consejo Nacional de Electricidad, CONELEC y la Empresa Eléctrica del Ecuador Inc., dentro del plazo señalado en el numeral 4 del literal D) de la Disposición Transitoria Primera de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, no han formalizado el acuerdo de concesión para la prestación del servicio de distribución y comercialización de energía eléctrica en el área de concesión de Guayaquil, esto es hasta el 28 de abril de 1999, fecha en que se cumplió el plazo de ciento ochenta días contados a partir del 26 de octubre de 1998, fecha en que fue publicado el Decreto Ejecutivo No.54 en el Registro Oficial No.228, al que se remite el dictamen de la Procuraduría General del Estado, contenido en el Oficio No.2273 de fecha 15 de diciembre de 1998 y,

En uso de las facultades determinadas en el artículo 244 de la Constitución Política de la República, y en los artículos 2, 6, 13 literal m) de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico y numeral 4 del literal D) de la Disposición Transitoria Primera de dicha Ley.

**RESUELVE**

Art. 1º Convocar a licitación pública y disponer que se inicie el proceso público para la selección de la empresa que prestara el servicio público de distribución y comercialización de energía eléctrica para el área de concesión Guayaquil con sujeción a la Sección III del Capítulo III del Reglamento de Concesiones, Permisos y Licencias para la Prestación del Servicio Público de Energía Eléctrica, y consecuentemente declarar terminada en forma definitiva la operación que ha venido desarrollando la Empresa Eléctrica del Ecuador Inc. Para la prestación de dicho servicio público, provisionalmente autorizada por el numeral 3 del literal D) de la Disposición Transitoria Primera de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico. Desde el inicio de este proceso licitatorio se insinúa la supervisión permanente de un delegado de la Comisión de Control Cívico de la Corrupción, como organismo de control constitucional, para garantizar su transparencia.

Art. 2º Asumir por delegación al señor Ingeniero Eléctrico Luis Otón Parodi Valverde, la continuidad de las actividades de distribución y comercialización de energía eléctrica en el área de concesión de Guayaquil cuyo servicio público ha estado a cargo de la Empresa Eléctrica del Ecuador Inc. autorizándolo expresamente y sin necesidad de otro título que esta propia Resolución, para que utilice los bienes e instalaciones propios de la Empresa Eléctrica del

CONSEJO NACIONAL DE ELECTRICIDAD  
SECRETARÍA GENERAL  
CONELEC

*[Handwritten signatures and initials]*

*[Handwritten signature]*



Ecuador Inc., y demás recursos afectados al servicio público y que sean necesarios para cumplir con la distribución y comercialización de energía eléctrica en el área de concesión de Guayaquil, sin perjuicio de la obligación de reconocer a favor de dicha Empresa los pagos a que tuviere derecho por el uso que se haga de sus propiedades. Los trabajadores continuarán prestando sus servicios de conformidad con las disposiciones legales y contractuales vigentes.

Esta delegación será solamente temporal, hasta tanto se concluya el proceso de licitación pública para el otorgamiento de la concesión dentro del marco de esta Ley y del literal b) del artículo 16 del Decreto Ejecutivo No.1274, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No.290 de fecha 3 de abril de 1998.

Art. 3.- Derógase la resolución No.0030/00 emitida por este Directorio el día lunes 20 de marzo del 2000.

Art. 4.- De la ejecución de la presente Resolución, encárguese el Director ejecutivo del Consejo Nacional de Electricidad, CONELEC, la misma que entrará en vigencia inmediata, conforme a lo que dispone el párrafo final del artículo 25 del Reglamento Sustitutivo al Reglamento General de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, sin perjuicio de su notificación al representante legal de la Empresa Eléctrica del Ecuador Inc., y al señor Ingeniero Luis Otón Parodi Valverde, delegado del Consejo Nacional de electricidad, CONELEC., para los fines legales consiguientes.

Dado en la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, el día jueves 23 de marzo del 2000, a las 16:30, firmando para constancia todos los miembros del Directorio.

*Diego Pérez Pallares*  
Diego Pérez Pallares  
Presidente del Directorio

*Germán Riofrío Cevallos*  
Germán Riofrío Cevallos  
Vocal del Directorio

*Jorge Traujillo Paulson*  
Jorge Traujillo Paulson  
Vocal del Directorio

*Ramón Alberto Garay*  
Ramón Alberto Garay  
Vocal del Directorio

*Alejandro Ribadeneira Espinosa*  
Alejandro Ribadeneira Espinosa  
Vocal del Directorio

*Raúl Segasti Lupera*  
Raúl Segasti Lupera  
Vocal del Directorio

*Edgar Ponce Intriago*  
Edgar Ponce Intriago  
Vocal del Directorio

Certifico que esta resolución fue adoptada por el Directorio del Consejo Nacional de Electricidad, CONELEC, por unanimidad de votos de los miembros con derecho al mismo, en la sesión realizada el 23 de marzo de 2000, según consta en el Acta, a la que me remito en caso necesario.

SECRETARIA  
GENERAL

CONELEC

*Marcelo Neira*  
Marcelo Neira  
Secretario del Directorio

CERTIFICO QUE es fiel copia del Original  
que reposa en los archivos del CONELEC  
Quito, a las 17:07.25 de 2000

SECRETARIO GENERAL DEL CONELEC

Dado en el Palacio Nacional en Quito, a 1 de agosto de 2003.

f.) Lucio Gutiérrez Borbúa, Presidente Constitucional de la República.

Es fiel copia del original.- Lo certifico.

f.) Lic. Guillermo H. Astudillo Ibarra, Secretario General de la Administración Pública, (E).

N° 712

**Lucio Gutiérrez Borbúa  
PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA  
REPUBLICA**

**Considerando:**

Que de conformidad con el artículo 244 de la Constitución Política de la República, le corresponde al Estado, dentro del Sistema de Economía Social de mercado, vigilar que las actividades económicas cumplan con la ley, regularlas y controlarlas en defensa del bien común;

Que es deber del Estado garantizar el desarrollo de las actividades económicas, mediante un orden jurídico e institucional que las promuevan, fomenten y generen confianza;

Que de conformidad con la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, el Estado es el titular irrenunciable del servicio de energía eléctrica, consecuentemente todos los bienes e instalaciones que sean necesarios para cumplir con el objeto de las concesiones, permisos, autorizaciones o licencias para generación, transmisión o distribución, estarán afectados al servicio público y no podrán ser retirados sin autorización del Consejo Nacional de Electricidad, CONELEC, previo informe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, el cual versará exclusivamente sobre aspectos de seguridad nacional;

Que para precautelar la seguridad e intereses nacionales, es función y facultad del Consejo Nacional de Electricidad, CONELEC, asumir a través de terceros las actividades de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica cuando los obligados a ejecutar tales actividades y servicios rehúsen hacerlo, hubieren suspendido el servicio de forma no justificada o, los presten en condiciones que contravengan las normas de calidad establecidas por el CONELEC o que constituyan incumplimiento de los términos del contrato de concesión, licencias, autorización o permiso, debiendo si fuere del caso, reconocer a favor de los propietarios los pagos que tuviesen derecho por el uso que se haga de sus propiedades. Esta delegación será solamente temporal hasta tanto se realice un nuevo proceso de concesión que permita delegar a otro concesionario la prestación del servicio dentro del marco de esta ley y sus reglamentos;

Que el Directorio del Consejo Nacional de Electricidad, CONELEC y la Empresa Eléctrica del Ecuador Inc., dentro del plazo señalado en el numeral 4 del literal D) de la disposición transitoria primera de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, esto es, hasta el 28 de abril de 1999, fecha en la cual se cumplió el plazo de ciento ochenta días,

contados a partir del 26 de octubre de 1998, fecha de publicación del Decreto Ejecutivo No. 54 en el Registro Oficial No. 228 al que se remite el dictamen de la Procuraduría General del Estado, contenido en el oficio No. 2273 de fecha 15 de diciembre de 1998, no formalizaron el acuerdo de concesión para la prestación de servicio de distribución y comercialización de energía eléctrica en el área de concesión de Guayaquil;

Que el Consejo Nacional de Electricidad, CONELEC, mediante Resolución No. 034/00 de 23 de marzo de 2000, resolvió, entre otros puntos, declarar terminada en forma definitiva la operación de distribución y comercialización de energía en el área de concesión Guayaquil, que venía desarrollando la Empresa Eléctrica del Ecuador Inc. y asumir por delegación, a través de un tercero, la continuidad de las actividades de distribución y comercialización de energía eléctrica en el área de concesión de Guayaquil, autorizándole expresamente y sin necesidad de otro título que esa resolución, para que utilice los bienes e instalaciones propios de la Empresa Eléctrica del Ecuador Inc. y demás recursos afectados al servicio público y que sean necesarios para cumplir con la distribución y comercialización de energía eléctrica en el área de concesión Guayaquil; y.

En ejercicio de las atribuciones que le confiere el artículo 584 del Título XXIX del Libro I del Código Civil,

**Decreta:**

**ARTICULO PRIMERO.-** Autorízase la constitución de la "CORPORACION PARA LA ADMINISTRACION TEMPORAL ELECTRICA DE GUAYAQUIL", institución que realizará única y exclusivamente las actividades detalladas en el presente decreto.

**ARTICULO SEGUNDO.-** Apruébase los estatutos de la "CORPORACION PARA LA ADMINISTRACION TEMPORAL ELECTRICA DE GUAYAQUIL".

ESTATUTO DE LA "CORPORACION PARA LA ADMINISTRACION TEMPORAL ELECTRICA DE GUAYAQUIL".

**Art. 1.-** La "CORPORACION PARA LA ADMINISTRACION TEMPORAL ELECTRICA DE GUAYAQUIL" que se crea de acuerdo con las normas del Código Civil, es una persona jurídica de derecho privado, con finalidad pública, sin fines de lucro, con patrimonio y fondos propios, con domicilio en la ciudad de Guayaquil, con capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones, que se rige por las disposiciones del Título XXIX, del Libro I del Código Civil y el presente estatuto.

**Art. 2.-** Previa resolución del Consejo Nacional de Electricidad (CONELEC), la "CORPORACION PARA LA ADMINISTRACION TEMPORAL ELECTRICA DE GUAYAQUIL", se encargará de administrar el servicio de distribución y comercialización de energía eléctrica para el área de concesión Guayaquil y la actividad de generación y llevará a cabo todas las acciones necesarias a fin de prestar el servicio público indicado, para lo cual, utilizará los bienes, instalaciones y demás recursos afectados al servicio público y que sean necesarios para cumplir su objetivo, sin perjuicio de la obligación de reconocer a favor de los propietarios, los pagos a que tuviere derecho por el uso que se haga de sus propiedades.

Art. 3.- Adicionalmente le corresponde a la "CORPORACION PARA LA ADMINISTRACION TEMPORAL ELECTRICA DE GUAYAQUIL", llevar a cabo todas las acciones necesarias a fin de que el servicio de distribución y comercialización de energía eléctrica en el área de concesión Guayaquil y la actividad de generación, responda a principios de alta calidad y confiabilidad, que garantice el desarrollo económico y social de Guayaquil y cumpla sus obligaciones con el mercado eléctrico mayorista.

Art. 4.- La representación legal, judicial y extrajudicial de la "CORPORACION PARA LA ADMINISTRACION TEMPORAL ELECTRICA DE GUAYAQUIL", será ejercida por el administrador temporal, designado por el Consejo Nacional de Electricidad, CONELEC. El administrador temporal deberá cumplir entre otras, con las disposiciones de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, sus reglamentos y regulaciones, y resoluciones del Directorio del CONELEC.

Art. 5.- La "CORPORACION PARA LA ADMINISTRACION TEMPORAL ELECTRICA DE GUAYAQUIL", se disolverá una vez que el Consejo Nacional de Electricidad (CONELEC), otorgue las concesiones respectivas a los nuevos concesionarios y éstos inicien su operación.

Art. 6.- Con la autorización del Consejo Nacional de Electricidad (CONELEC) y previa a su disolución, la "CORPORACION PARA LA ADMINISTRACION TEMPORAL ELECTRICA DE GUAYAQUIL" transferirá respectivamente a los nuevos concesionarios todos sus activos, pasivos y resultados de su gestión.

ARTICULO FINAL.- Este decreto ejecutivo regirá a partir de la presente fecha, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en el Palacio Nacional, en Quito, a los 8 días del mes de agosto de 2003.

f.) Lucio Gutiérrez Borbúa, Presidente Constitucional de la República.

Es fiel copia del original.- Lo certifico.

f.) Lic. Guillermo H. Astudillo Ibarra, Secretario General de la Administración Pública, (E).

No. 0605

MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL

Considerando:

Que, la Constitución de la República preceptúa que es obligación del Estado, la sociedad y la familia, promover con máxima prioridad el desarrollo integral de niños y adolescentes y asegurar el ejercicio pleno de sus derechos. Y que en todos los casos se aplicará el principio del interés superior de los niños, y sus derechos prevalecerán sobre los de los demás,

Que, el 3 de julio de 2003 entrará en plena vigencia el Código de la Niñez y Adolescencia, instrumento jurídico que precautela el cumplimiento y respeto de los derechos de los niños y adolescentes y define la responsabilidad del Estado Ecuatoriano el desarrollo integral de la niñez y adolescencia;

Que, mediante Acuerdo Ministerial No. 0466, firmado el 23 de junio de 2003, se creó el Fondo de Desarrollo Infantil como instrumento de racionalización del uso de los recursos destinados a la atención infantil y que, es necesario proporcionar mecanismos efectivos que permitan el cumplimiento de sus objetivos establecidos en el acuerdo ministerial;

Que, la Ley de Contratación Pública en su artículo 4 establece que la adquisición de bienes muebles, la ejecución de obra, y la prestación de servicios no regulados por la Ley de Consultoría, cuya cuantía sea inferior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,00002 por el monto del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico, no se sujetarán a los procedimientos precontractuales previstos en esta ley, pero para celebrar los contratos respectivos se observarán las normas reglamentarias pertinentes que para el efecto dictará cada uno de los organismos contratantes; y,

Que, en ejercicio de las atribuciones que le confiere el Art. 179 de la Constitución Política de la República y artículos 4 de la Ley de Contratación Pública y 17 y 20 del Estatuto Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva,

Acuerda:

Expedir el siguiente Reglamento para el Proceso de Evaluación y Adjudicación de Contratos del Fondo de Desarrollo Infantil (FODI).

## CAPITULO I

### CONCEPTOS GENERALES

Art. 1.- **Ambito.**- Reglamentar la forma en que las entidades públicas; y privadas, sin finalidad lucrativa accedan a recursos económicos del Fondo de Desarrollo Infantil. Este proceso consta de tres partes: Acreditación, evaluación y adjudicación.

Las organizaciones que hayan concluido satisfactoriamente un contrato con entidades del Ministerio de Bienestar Social, incluido este FONDO, podrán continuar la atención a la población infantil mediante un nuevo contrato para lo cual se observará el *procedimiento especial* señalado en el Art. 21 del presente reglamento. El procedimiento especial ampara solamente a las entidades a las que se les contrató inicialmente mediante un proceso competitivo.

Art. 2.- **La convocatoria.**- El proceso iniciará con la convocatoria pública efectuada por el Presidente de la Junta de Administración del Fondo de Desarrollo Infantil. En la convocatoria se señalará el plazo -con la fecha y hora- y lugar que tendrán los interesados para presentar los documentos para participar en el proceso.

Para proceder a la convocatoria, la junta aprobará, en un plazo no mayor de 60 días desde la vigencia del presente reglamento, el conjunto de documentos precontractuales

En el extremo Noroeste a partir del punto 59 (803225.54E; 9950639.12N) en el eje de la vía, siguiendo la misma que conduce al aeropuerto al punto 37 (803258.82E; 9950702.41N), el punto 38 (803507.67E; 9950980.61N), el punto 39 (803440.94E; 9951236.60N), en dirección Noreste al punto 60 (803738.40E; 9951457.20N), hacia el Sureste al punto 61 (804261.70E; 9950740.30N), continúa por la misma vía al punto 62 (804506.26E; 9950670.22N), el punto 31 (805439.83E; 9949000.46N), el punto 63 (805569.77E; 9948950.41N), luego hacia el Sureste hasta el punto 34 (805591.71E; 9948922.85N), el punto 64 (805749.43E; 9948709.94N), y en dirección Suroeste, cabecera Sur de la pista hasta el punto 65 (805022.69E; 9948179.04N), cerrando la delimitación hasta el punto 59 (803225.54E; 9950639.12N).

**Art. 3.-** Las Fuerzas Armadas, la Dirección del Parque Nacional Galápagos y la Dirección General de Aviación Civil, velarán, de manera coordinada, para que en la isla Baltra se cumplan las recomendaciones y directrices de conservación para áreas naturales protegidas que expida el Ministerio del Ambiente.

**Art. 4.-** El Ministerio de Defensa, el Ministerio del Ambiente, a través de la Dirección del Parque Nacional Galápagos; y, la Dirección de Aviación Civil, elaborarán los manuales de procedimientos y planes de manejo necesarios para el acceso, uso, administración y manejo de las áreas de la isla Baltra cuya administración les corresponde según el presente decreto ejecutivo.

**Art. 5.-** Prohíbese en la isla Baltra la construcción de cualquier tipo de edificación, con excepción de aquellas que sean indispensables para el cumplimiento de los fines institucionales de la Dirección del Parque Nacional Galápagos, de la Dirección General de Aviación Civil, y de las Fuerzas Armadas, respectivamente.

Únicamente se permitirá la construcción de viviendas que sean destinadas exclusivamente para albergar a los miembros de las Fuerzas Armadas en servicio activo que hayan sido designados para el cumplimiento de funciones oficiales en la provincia de Galápagos, y demás construcciones operativas necesarias e indispensables para el cumplimiento de la misión de las Fuerzas Armadas en la defensa del país. La construcción de viviendas a que se refiere este inciso, deberá contar previamente con el informe favorable del Ministerio del Ambiente.

**Art. 6.-** Serán de libre circulación las vías de tránsito terrestre de la isla Baltra que conectan los muelles con el aeropuerto. El acceso a las vías de igual orden que se encuentren dentro de las áreas que conforman la Subzona de Ocupación y Administración de las Fuerzas Armadas, será controlado por personal militar. No obstante, se permitirá la libre circulación sobre las vías que se hallen dentro de dicha Subzona a los funcionarios de la Dirección del Parque Nacional Galápagos que se encuentren cumpliendo funciones relacionadas con los fines de esta entidad.

**Art. 7.-** Las Fuerzas Armadas y la Dirección del Parque Nacional Galápagos, podrán diseñar e implementar conjuntamente los proyectos que contribuyan al manejo de los ecosistemas insulares y marinos de la isla Baltra.

#### DISPOSICIONES TRANSITORIAS

**PRIMERA.-** En el plazo de tres años, contados a partir de la suscripción del presente decreto ejecutivo, las Fuerzas Armadas deberán ejecutar proyectos vinculados con sus actividades institucionales con el objeto de poner en uso el Area 5 de la Subzona de Ocupación y Administración de las Fuerzas Armadas. Si no se ejecutaren dichos proyectos en el plazo señalado, dicha Area 5 pasará de pleno derecho y sin requisito o formalidad adicional, a formar parte de la Zona de Conservación y Restauración de Ecosistemas.

**SEGUNDA.-** En el plazo de tres meses, contados a partir de la suscripción del presente decreto ejecutivo, la Dirección del Parque Nacional Galápagos, la Dirección General de Aviación Civil y las Fuerzas Armadas deberán de forma conjunta, colocar los hitos georeferenciados y numerados que correspondan a cada una de las zonas, subzonas y áreas señaladas en este decreto ejecutivo.

**Art. Final.-** De la ejecución del presente decreto ejecutivo, que entrará en vigencia a partir de su suscripción sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial, encárguese a los ministros de Defensa Nacional y del Ambiente.

Dado en el Palacio Nacional, en Quito, a 15 de junio del 2009.

f.) Rafael Correa Delgado, Presidente Constitucional de la República.

f.) Javier Ponce Cevallos, Ministro de Defensa Nacional.

f.) Marcela Aguiñaga Vallejo, Ministra del Ambiente.

Es fiel copia del original.- Lo certifico.- Quito, 16 de junio del 2009.

f.) Ab. Oscar Pico Solórzano, Subsecretario General de la Administración Pública.

N° 1786

**Rafael Correa Delgado**  
**PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA**  
**REPUBLICA**

**Considerando:**

Que, el 29 de octubre de 1925, la Municipalidad del Cantón Guayaquil celebró con la Empresa Eléctrica del Ecuador Inc., constituida en el Estado de Maine de los Estados Unidos de América, un contrato de concesión para la producción, transmisión, distribución, uso y suministro de electricidad para el mencionado cantón;

Que, en virtud de la Primera Disposición Transitoria de la Ley Básica de Electrificación, promulgada en el Registro Oficial N° 387 de 10 de septiembre de 1973, el Estado se

subrogó en las atribuciones y derechos que la Municipalidad de Guayaquil mantenía como entidad concedente en el citado contrato de concesión;

Que, por Ley de Régimen del Sector Eléctrico, promulgada en el Suplemento del Registro Oficial N° 43 de 10 de octubre de 1996, el Estado descentralizó la potestad de celebrar contratos de concesión de servicios públicos eléctricos, transfiriéndosela al Consejo Nacional de Electricidad, CONELEC;

Que, el numeral 4 del apartado d) de la Disposición Transitoria Primera de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico dispuso que de no lograrse acuerdos de concesión entre el Consejo Nacional de Electricidad, CONELEC y las empresas de generación o de distribución, en el plazo determinado, dicho Consejo debía convocar a licitación pública para otorgar las concesiones no negociadas;

Que, el Consejo Nacional de Electricidad, CONECEL y Electroecuador Inc. celebraron el 16 de agosto de 1999 el contrato de concesión específica para la generación de energía eléctrica en Guayaquil, posteriormente, este contrato fue terminado por el Consejo de modo unilateral y anticipadamente;

Que, la Empresa Eléctrica del Ecuador Inc. y el Consejo Nacional de Electricidad CONELEC no formalizaron el acuerdo de concesión para la prestación del servicio de distribución y comercialización de energía eléctrica en la ciudad de Guayaquil;

Que, el Consejo Nacional de Electricidad, CONELEC, mediante Resolución N° 034/00 de 23 de marzo del 2000, convocó a licitación pública disponiendo la iniciación del procedimiento para la selección de la empresa que prestaría el servicio público de distribución y comercialización de energía eléctrica en área de concesión Guayaquil; declaró terminada en forma definitiva la operación del referido servicio que venía suministrando la Empresa Eléctrica del Ecuador Inc. y asumió por delegación, a través de un tercero, la continuidad de la provisión del mismo, autorizando expresamente y sin necesidad de otro título que la señalada resolución, el uso de los bienes e instalaciones propios de la Empresa Eléctrica del Ecuador Inc. y demás recursos afectados a la provisión de aquel;

Que, la licitación pública que convocó el Consejo Nacional de Electricidad, CONELEC, en la antedicha Resolución N° 034 de 23 de marzo del 2000, no concluyó con la adjudicación a proponente alguno; extendiéndose, consecuentemente, la administración temporal originaria que fuera designada con fundamento en el apartado m) del artículo 13 de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, delegada en lo posterior a sucesivos titulares, siendo actualmente la "CORPORACION PARA LA ADMINISTRACION TEMPORAL ELECTRICA DE GUAYAQUIL";

Que, la "CORPORACION PARA LA ADMINISTRACION TEMPORAL ELECTRICA DE GUAYAQUIL"; fue creada de acuerdo con las normas del Código Civil como una persona jurídica de derecho privado con finalidad pública, sin fines de lucro, con patrimonio y fondos propios, con domicilio en la ciudad de Guayaquil, con capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones, regidas las disposiciones del Título XXIX

(hoy, XXX) del Libro I del Código Civil, según lo prevé el artículo 1 del Decreto Ejecutivo 712, publicado en el Registro Oficial N° 149 de 18 de agosto del 2003;

Que, el fundamento de derecho invocado en el Decreto Ejecutivo N° 712 para autorizarse la creación de la "CORPORACION PARA LA ADMINISTRACION TEMPORAL ELECTRICA DE GUAYAQUIL" es el ejercicio de la atribución consagrada en el artículo 584 (hoy 565) del Título XXIX (hoy XXX) del Libro I del Código Civil;

Que, las normas del Título XXIX (hoy XXX) del Libro I del Código Civil no se extienden a las corporaciones públicas y a los establecimientos que se costean con fondos del erario, conocidos también como semipúblicos o privados con finalidad pública, categorías que se rigen por leyes y reglamentos especiales, conforme lo establece el párrafo segundo del artículo 585 (hoy 566) del Código Civil;

Que, el artículo 584 (hoy 565) Título XXIX (hoy XXX) del Libro I del Código Civil; confiere al Presidente de la República la atribución de aprobar las corporaciones privadas y no la de suplir la voluntad asociativa de sus miembros;

Que, las corporaciones privadas constituyen manifestación del derecho constitucional de libertad de asociación de los particulares, por lo que el elemento característico de aquellas es la unión de personas que, de común acuerdo establecen y realizan un fin colectivo de índole asistencial o altruista, acuerdo que es formalizado en un acto constitutivo y en la elaboración de sus propios estatutos, los cuales son sometidos a la aprobación del Presidente de la República, que es concedida una vez verificado que los contenidos no sean contrarios a las leyes, el orden público y las buenas costumbres, según lo dispone el artículo 586 (hoy 567) del Código Civil;

Que, la "CORPORACION PARA LA ADMINISTRACION TEMPORAL ELECTRICA DE GUAYAQUIL" no exhibe la unión de personas en acto constitutivo y con estatutos propios con fines asistenciales o altruistas sino la creación de una persona jurídica de derecho privado decretada por la sola voluntad del Presidente de la República para delegarsele transitoriamente la prestación de servicios públicos reservados al Estado, cuales son la generación, distribución y comercialización de la energía eléctrica en la ciudad de Guayaquil;

Que, la provisión de fuerza eléctrica no es delegable a corporaciones privadas regidas por las disposiciones del Título XXIX (hoy XXX) del Libro I del Código Civil sino a compañías establecidas en el país, cuyos objetos sociales no pueden integrar simultáneamente las actividades de generación, distribución y comercialización del suministro eléctrico, conforme lo prevén los artículos 26 y 38 de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico;

Que, al constituirse la "CORPORACION PARA LA ADMINISTRACION TEMPORAL ELECTRICA DE GUAYAQUIL" como una fórmula de solución de legalidad y mérito para la prestación de los servicios eléctricos de Guayaquil se incurrió en error de la voluntad administrativa, susceptible de convalidación, según se

desprende de los artículos 94, 95, 130, numeral 1 y 134, numeral 1 del Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva;

Que, la errónea apreciación del derecho aplicable para constituir la "CORPORACION PARA LA ADMINISTRACION TEMPORAL ELECTRICA DE GUAYAQUIL" en lo concerniente a la competencia y objeto en la expedición del acto administrativo contenido en el Decreto Ejecutivo N° 712, podría causar nulidad con efecto retroactivo;

Que, es necesaria una solución de economía jurídica que restablezca la legalidad, eliminando las causas nulas y anulables descritas precedentemente, solución que ofrece nuestro ordenamiento con la conversión de actos viciados en el artículo 132 del Estatuto de Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva;

Que, es necesario preservar los intereses legítimos de terceros que han contrato bajo régimen jurídico privado con la "CORPORACION PARA LA ADMINISTRACION TEMPORAL ELECTRICA DE GUAYAQUIL" desde el inicio de sus operaciones; ello, en atención al derecho a la seguridad jurídica contemplado por el artículo 82 de la Constitución vigente;

Que, la conversión supone el cambio de una figura jurídica por otra sobre los mismos elementos de hecho corrigiéndose el derecho aplicable, por lo que la transformación de la "CORPORACION PARA LA ADMINISTRACION TEMPORAL ELECTRICA DE GUAYAQUIL" debe efectuarse en el marco de las potestades atribuidas al Presidente de la República por el orden jurídico;

Que, entre las competencias conferidas por el ordenamiento al Presidente de la República, en su calidad de máximo órgano de la administración del Estado, se encuentra la de crear entidades u organismos sin personalidad jurídica, desconcentrados administrativa y territorialmente, para el ejercicio de competencias asignadas al Estado para la prestación directa de los servicios públicos eléctricos, según se desprende de los artículos 147, numerales 5 y 6, 53, 225 numeral 1, 313, párrafo final y 134, primer párrafo de la Constitución de la República; artículo 11, apartados g), h) e i) del Estatuto de Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva y artículos 1, 29 y 43 de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico;

Que, la prolongación indefinida de la Administración Temporal como unidad jurídica transitoria de delegación a la iniciativa privada hasta que se verifiquen los nuevos procesos selectivos de los concesionarios de los servicios eléctricos de generación, distribución y comercialización a prestarse en la ciudad de Guayaquil, no cristalizados hasta la fecha, determinan la improcedencia de su continuidad, así como la razón de orden público que manda la regla constituyente de la prestación estatal directa de aquellos por parte del Estado; motivos de legalidad y mérito que demandan la notificación al Consejo Nacional de Electricidad, CONELEC de la voluntad estatal de asumirlos;

Que, la extinción de la relación jurídica concesiva de servicio público entre el Estado y la Empresa Eléctrica del

Ecuador Inc. y Electroecuador Inc. y la necesidad de un sujeto de derecho que asuma el objeto de aquella para brindar a la comunidad guayaquileña una eficiente provisión de la fuerza eléctrica continúan siendo el motivo y fin que, junto a la forma de expresión volitiva del acto jurídico, configuran los elementos reutilizables en la conversión del Decreto Ejecutivo N° 712, constitutivo de la "CORPORACION PARA LA ADMINISTRACION TEMPORAL ELECTRICA DE GUAYAQUIL";

Que, la conversión del Decreto Ejecutivo N° 712 deriva en la modificación de su contenido eliminándose los vicios no susceptibles de convalidación, esto es falta de competencia en razón de la materia y objeto contrario al ordenamiento y en la sustitución de aquellos por el legítimo uso de una potestad otorgada por el orden jurídico para producir el efecto previsto y permitido por éste, asegurándose el restablecimiento de la legalidad y desvaneciéndose la eventualidad de una declaratoria de nulidad a partir de la vigencia de la transformación de la "CORPORACION PARA LA ADMINISTRACION TEMPORAL ELECTRICA DE GUAYAQUIL"; y,

En ejercicio de las atribuciones que le confieren los artículos 147, numerales 5 y 6, 53, 225, numeral 1, 313, párrafo final y 314, primer párrafo de la Constitución de la República, artículos 132 y 11, apartados g), h) e i) del Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva y artículos 1, 29 y 43 de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico,

**Decreta:**

**ARTICULO 1.-** Conviértase la "CORPORACION PARA LA ADMINISTRACION TEMPORAL ELECTRICA DE GUAYAQUIL" en la UNIDAD DE GENERACION, DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION DE ENERGIA ELECTRICA DE GUAYAQUIL -ELECTRICA DE GUAYAQUIL-, organismo de la Función Ejecutiva del Estado que conforma la Administración Pública Central; actúa de modo desconcentrado, por lo que su gestión administrativa y financiera es propia; y, funciona adscrito al Ministerio de Electricidad y Energía Renovable.

**ARTICULO 2.-** Son competencias del Estado, a partir de la fecha de suscripción del presente decreto, por intermedio de la UNIDAD DE GENERACION, DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION DE ENERGIA ELECTRICA DE GUAYAQUIL -ELECTRICA DE GUAYAQUIL-, las siguientes:

1. Asumir la prestación de los servicios de generación, distribución y comercialización de la energía eléctrica en el área de servicio que a la fecha ha venido atendiendo la Corporación para la Administración Temporal Eléctrica de Guayaquil.
2. Recibir los bienes afectos a los servicios públicos de generación, distribución y comercialización de energía eléctrica en la ciudad de Guayaquil, que deben ser transferidos o revertidos al Estado por la terminación del contrato concesivo celebrado con Electroecuador Inc., y la Empresa Eléctrica del Ecuador Inc., así como ejercer la titularidad de parte contractual en los asuntos que estuvieren pendientes relacionados con tales bienes, en consideración a la actividad empresarial o

administración activa que está llamada a desarrollar; sin perjuicio de las competencias atribuidas a la Unidad de Energía Eléctrica de Guayaquil - UDELEG.

3. Ejercer la titularidad de la participación en la Sociedad de Derecho Público que se constituyere con fundamento en el artículo 315 de la Constitución Política.
4. Ejercer los derechos, atribuciones y deberes asignados a la "CORPORACION PARA LA ADMINISTRACION TEMPORAL ELECTRICA DE GUAYAQUIL" por el Mandato Constituyente N° 15, publicado en el Registro Oficial N° 393 de 31 de julio del 2008.
5. Ejercer derechos y cumplir obligaciones provenientes de relaciones jurídicas contraídas por la "CORPORACION PARA LA ADMINISTRACION TEMPORAL ELECTRICA DE GUAYAQUIL" bajo el régimen del derecho privado desde el inicio de sus operaciones hasta la fecha de suscripción del presente decreto.
6. Participar en empresas mixtas y en compañías de economía mixta, de conformidad con la Constitución y la ley.
7. Notificar al Consejo Nacional de Electricidad CONELEC la voluntad del Estado de proveer directamente la generación, distribución y comercialización de energía eléctrica para el sistema eléctrico nacional, en los términos de este decreto.

**ARTICULO 3.-** La sede de la UNIDAD DE GENERACION, DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION DE ENERGIA ELECTRICA DE GUAYAQUIL -ELECTRICA DE GUAYAQUIL- es la ciudad de Guayaquil.

**ARTICULO 4.-** Los recursos de la UNIDAD DE GENERACION, DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION DE ENERGIA ELECTRICA DE GUAYAQUIL - ELECTRICA DE GUAYAQUIL son los siguientes:

1. Los bienes e instalaciones afectos a los servicios públicos de generación, distribución y comercialización de la fuerza eléctrica en Guayaquil, que deberán ser transferidos al Estado por la terminación del contrato concesivo celebrado con Electroecuador Inc., y la Empresa Eléctrica del Ecuador Inc.
2. Los bienes adquiridos por la "CORPORACION PARA LA ADMINISTRACION TEMPORAL ELECTRICA DE GUAYAQUIL" en la realización de la actividad precisada en el literal anterior, desde el inicio de sus operaciones.
3. Los recursos económicos que le fueren asignados en el Presupuesto General del Estado.
4. Los ingresos por concepto de generación y las tarifas abonadas por los usuarios de los servicios de distribución y comercialización de la energía eléctrica; así como los ingresos asociados a las ventas.

5. Los ingresos provenientes de actividades que pueda proveer al público en general.

**ARTICULO 5.- DEL DIRECTORIO.-** La unidad contará con un Directorio que estará integrado por:

1. El Ministro del Electricidad y Energía Renovable o un alterno permanente designado por este, quien presidirá el Directorio.
2. El titular del organismo nacional de planificación o un alterno permanente designado por este.
3. Un miembro designado por el Presidente de la República con su correspondiente alterno.

**ARTICULO 6.- DE LAS ATRIBUCIONES DEL DIRECTORIO.-** Son atribuciones del Directorio las siguientes:

1. Establecer las políticas y metas de la unidad, en concordancia con las políticas nacionales formuladas por los órganos competentes; y, evaluar su cumplimiento.
2. Aprobar los programas anuales y plurianuales de inversión y desinversión de la unidad.
3. Aprobar las políticas aplicables a los planes estratégicos, objetivos de gestión, presupuesto anual y estructura organizacional.
4. Aprobar el Presupuesto General de la unidad y evaluar su ejecución.
5. Aprobar el plan estratégico de la unidad, elaborado y presentado por la Gerencia General; y, evaluar su ejecución.
6. Aprobar y modificar el orgánico funcional de la unidad, el Reglamento de Funcionamiento del Directorio; y, el Reglamento de Funcionamiento de la Unidad de Auditoría de la entidad.
7. Conocer y resolver sobre el informe anual del Gerente General; así como los estados financieros de la unidad cortados al 31 de diciembre de cada año.
8. Nombrar al Gerente General, a propuesta del Presidente del Directorio y sustituirlo.
9. Designar y sustituir a los auditores de la unidad; autorizar su contratación y resolver sobre los informes que ellos emitan.
10. Aprobar la creación de sucursales, filiales, subsidiarias, agencias o unidades de negocio.

**ARTICULO 7.-** La dirección, administración y representación de la UNIDAD DE GENERACION, DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION DE ENERGIA ELECTRICA DE GUAYAQUIL -ELECTRICA DE GUAYAQUIL- estará a cargo de un Gerente General, quien será de libre nombramiento y remoción por parte del Directorio de la unidad.

Corresponde al Gerente General la administración y representación legal extrajudicial del Estado, por intermedio de la UNIDAD DE GENERACION, DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION DE ENERGIA ELECTRICA DE GUAYAQUIL - ELECTRICA DE GUAYAQUIL.

El Gerente General podrá delegar sus atribuciones a sus subordinados mediante el acto administrativo válido y publicado en el Registro Oficial.

**ARTICULO 8.-** Se mantiene la continuidad de las relaciones laborales de todos los trabajadores que prestan actualmente sus servicios en relación de dependencia en el área o actividades que hasta la fecha ha atendido la "CORPORACION PARA LA ADMINISTRACION TEMPORAL ELECTRICA DE GUAYAQUIL"; tales relaciones continuarán bajo el régimen de derecho público con las limitaciones establecidas en la Constitución de la República y los mandatos constituyentes números 2, 4 y 8 y el Decreto 1701, publicado en el Registro Oficial N° 592 de 18 de mayo del 2009.

Para el efecto la Secretaría Nacional Técnica de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público establecerá, en el plazo de 180 días, contados a partir de la vigencia del presente decreto ejecutivo, a los servidores amparados por la contratación colectiva de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente. Luego de lo cual la unidad elaborará y expedirá su estatuto orgánico y de procesos y obtendrá la aprobación de este de las entidades correspondientes.

Por lo tanto, luego del estudio se determinará quienes se integrarán al régimen de recursos humanos de derecho público, y quienes estarán regidos por el Código del Trabajo.

Asimismo se reconoce y garantiza la continuidad de la relación correspondiente con los trabajadores pasivos que prestaron sus servicios en relación de dependencia en el área o actividades que hasta la fecha ha atendido la "CORPORACION PARA LA ADMINISTRACION TEMPORAL ELECTRICA DE GUAYAQUIL".

**ARTICULO 9.-** La entidad se integrará por unidades operativas a ser estructuradas que le permitan el manejo de entre otras las siguientes gestiones: operación y mantenimiento de las redes, planificación y desarrollo de nuevos proyectos de generación eléctrica, apoyo administrativo, financiero, jurídico, formulación y control de esquemas de mejoramiento continuo de la organización institucional.

Las unidades a ser estructuradas serán el producto de un estudio de organización institucional basado en un modelo por procesos de gestión administrativa optimizada, estudio que debe ser contratado de inmediato, de manera que tal organización se la implemente en un plazo no mayor a 180 días e incluirá los manuales e instructivos técnicos básicos para el adecuado y eficiente funcionamiento institucional, todo lo cual será aprobado por el Directorio de la unidad.

La unidad funcionará con los más altos estándares de gestión administrativa, con la finalidad de garantizar que los productos y servicios institucionales, sean de la más

alta calidad y que se brinde una atención a los clientes dentro de la mayor eficiencia. Para este objetivo la entidad implantará y mantendrá un sistema de calidad total que coadyuve al logro de la excelencia en la gestión y se mantenga en un proceso de mejoramiento continuo.

**DISPOSICION FINAL.-** El presente decreto entrará en vigencia a partir de la presente fecha sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en el Palacio Nacional, en la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, el día de hoy 18 de junio del 2009.

f.) Rafael Correa Delgado, Presidente Constitucional de la República.

Es fiel copia del original.- Lo certifico.

Quito, 18 de junio del 2009.

f.) Ab. Oscar Pico Solórzano, Subsecretario General de la Administración Pública.

Stamp: **LA MINISTRA DE FINANZAS (E)**  
Notario del Cantón Guayaquil  
N° 179 ME - 2009  
3 JUL 2009

**Considerando:**  
En ejercicio de las atribuciones conferidas en el Título IV, capítulo tercero, artículo 154, numeral 1, de la Constitución de la República del Ecuador, publicada en el Registro Oficial N° 449 de 20 de octubre del 2008; y, de los artículos 17 y 55 del Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva y de su reforma constante en el Decreto Ejecutivo N° 131, publicado en el Registro Oficial N° 35 de 7 de marzo del 2007,

**Acuerda:**

**ARTICULO UNICO.-** Delegar a la economista Jenny Guerrero Vivanco, Subsecretaria de Consistencia Macrofiscal, para que me represente en la sesión de la Junta de Fideicomiso BABA - CFN N° 8, que se llevará a cabo el viernes 29 de mayo del 2009.

Comuníquese.

Quito, Distrito Metropolitano, a 26 de mayo del 2009.

f.) Isela V. Sánchez Viñan, Ministra de Finanzas (E).

Es copia, certificado.

f.) Ing. Xavier Orellana Páez, Secretario General del Ministerio de Finanzas.

No. 867

**Rafael Correa Delgado**  
**PRESIDENTE CONSTITUCIONAL**  
**DE LA REPÚBLICA**

**Considerando:**

Que, el artículo 314 de la Carta Magna prescribe que es responsabilidad del Estado, la provisión de los servicios públicos de vialidad, infraestructuras portuarias y aeroportuarias, energía eléctrica, entre otros;

Que, el artículo 315 de la Constitución de la República del Ecuador faculta al Estado a constituir empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas;

Que, el referido precepto constitucional dispone que las empresas públicas funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales;

Que, el artículo 5 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas faculta a crear empresas públicas mediante decreto ejecutivo;

Que, mediante Decreto Ejecutivo No. 1786, publicado en el Registro Oficial No. 625 de 2 de julio del 2009, se convirtió a la "CORPORACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN TEMPORAL ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL" en la UNIDAD DE GENERACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL - ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL-, como organismo de la Función Ejecutiva del Estado que conforma la Administración Pública Central; actuando de modo desconcentrado, con gestión administrativa y financiera propia; y, funcionando adscrita al Ministerio de Electricidad y Energía Renovable; y,

En ejercicio de las atribuciones que le confiere el numeral 5 del artículo 147 de la Constitución de la República del Ecuador, el numeral 1 del artículo 5 de la Ley de Empresas Públicas,

**Decreta:**

**Artículo 1.-** Créase la Empresa Eléctrica Pública de Guayaquil, EP., como entidad de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera económica, administrativa y de gestión, con domicilio principal en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas.

**Artículo 2.-** El objeto de la Empresa Eléctrica Pública de Guayaquil EP., comprende lo siguiente:

1. La prestación de los servicios de generación, distribución y comercialización de la energía eléctrica en el área de servicio que a la fecha se encontraba

prestando la Unidad de Generación. Distribución y Comercialización de Energía Eléctrica de Guayaquil ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL.

2. Comprar, vender, intercambiar y comercializar energía con las empresas de distribución, otras empresas de generación y grandes consumidores.
3. Promocionar, invertir y crear empresas filiales, subsidiarias, consorcios, alianzas estratégicas y nuevos emprendimientos para la realización de su objeto social.
4. Asociarse con personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras para ejecutar proyectos relacionados con su objeto social en general, y participar en asociaciones, institutos o grupos internacionales dedicados al desarrollo o investigaciones científicas o tecnológicas en el campo de la energía eléctrica.
5. Las demás actividades, que de conformidad con el ordenamiento jurídico del Ecuador le compete al sector estratégico de energía eléctrica.

En general y para el cumplimiento de su objeto social, la empresa pública podrá realizar toda clase de acuerdos, convenios, actos o contratos administrativos, civiles, financieros, mercantiles, comerciales, laborales, industriales, de propiedad intelectual o de servicios, debiéndose sujetar a las normas jurídicas específicas que regulen esos actos jurídicos y a las normas que rigen el giro del negocio de la empresa.

**Artículo 3.-** El capital inicial de la Empresa Eléctrica Pública de Guayaquil EP., es la suma de las cuentas que conforman el patrimonio registrado en el balance de la UNIDAD DE GENERACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL-ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL, cortado a la fecha de expedición de este decreto ejecutivo.

**Artículo 4.-** La Empresa Eléctrica Pública de Guayaquil EP., se subroga en los derechos y obligaciones de la UNIDAD DE GENERACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL-ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL, extinguida por la creación de la empresa pública, en el marco de la Ley Orgánica de Empresas Públicas. Los activos, pasivos y en general, todos los bienes, derechos y obligaciones incluyendo aquellos derivados de autorizaciones, concesiones y demás actos y contratos adquiridos o ejecutados de la UNIDAD DE GENERACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL - ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL, se transfieren en forma total a la empresa pública que mediante este acto se crea.

**Artículo 5.-** De conformidad con lo señalado en el artículo 7 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, el Directorio de la Empresa Eléctrica Pública de Guayaquil, queda constituido de la siguiente manera:

1. El Ministro o Ministra de Electricidad y Energía Renovable o su delegado o delegada permanente, quien lo presidirá.
2. El titular del organismo nacional de planificación, o su delegado o delegada permanente.
3. Un miembro designado por el señor Presidente de la República, para este caso, se nombra al señor Michael Méra Giler.

**Artículo 6.-** El Directorio de la Empresa Eléctrica Pública de Guayaquil EP., estructurará el estatuto orgánico de la empresa y los demás reglamentos internos que correspondan, en los que constarán los aspectos necesarios para la gestión y operación de la empresa.

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

#### DISPOSICIONES TRANSITORIAS:

**PRIMERA.-** Las actividades que se encuentren actualmente a cargo de la UNIDAD DE GENERACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL-ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL, serán asumidas por la Empresa Eléctrica Pública de Guayaquil, garantizando el desarrollo normal de las actividades que ha venido ejecutando.

**SEGUNDA.-** Los funcionarios, servidores, empleados y trabajadores que actualmente prestan sus servicios en la UNIDAD DE GENERACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL - ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL, continuarán prestando sus servicios para la Empresa Eléctrica Pública de Guayaquil EP., con sus mismos derechos individuales y obligaciones, manteniendo el régimen establecido exclusivamente en la clasificación de personal que se determina en las resoluciones números MRL 000036 de 11 de marzo del 2010, MRL-2010 000179 de 24 de junio del 2010 y MRL-2010-000415 del 1 de diciembre del 2010, emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Por tanto, el régimen jurídico para la gestión del talento humano será el previsto en la Ley Orgánica de Empresas Públicas, su reglamento y el Código del Trabajo, según corresponda, de acuerdo con el régimen establecido en función de las resoluciones de clasificación del personal antes referidas, así como las demás resoluciones, que en los ámbitos de sus competencias, dicte el Directorio y el Gerente General.

Hasta tanto el Directorio de la Empresa Eléctrica Pública de Guayaquil EP., apruebe la nueva estructura orgánica, continuará aplicándose la estructura vigente de la UNIDAD

DE GENERACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL - ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL, la misma que se encuentra publicada en la Edición Especial N° 42 del Registro Oficial de martes 25 de mayo del 2010.

Se garantiza la continuidad laboral de todos los trabajadores.

Se deja expresa constancia que en virtud de la creación de la Empresa Eléctrica Pública de Guayaquil, EP., no se produce terminación de la relación existente con los funcionarios, servidores, empleados y trabajadores de la UNIDAD DE GENERACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL - ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL, por lo que no habrá lugar al pago de indemnización alguna.

**TERCERA.-** El personal de la UNIDAD DE GENERACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL - ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL que al amparo de la normativa vigente, recibe los beneficios de la jubilación patronal, continuará percibiendo su transferencia solidaria con cargo al presupuesto de la empresa pública que se crea por este instrumento, en los mismos términos que las vienen percibiendo y de conformidad con las limitaciones establecidas en los mandatos, leyes, acuerdos y decretos correspondientes.

**CUARTA.-** El presupuesto consolidado de la UNIDAD DE GENERACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL - ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL, aprobado para el presente ejercicio fiscal y las asignaciones presupuestarias que de manera directa o a través del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable se transferirá y ejecutará por parte de la Empresa Eléctrica Pública de Guayaquil EP., todo esto de conformidad con la ley.

**DISPOSICIÓN FINAL.-** De la ejecución del presente decreto ejecutivo, encárguese a los señores ministros de Finanzas y Electricidad y Energía Renovable.

El presente decreto ejecutivo entrará en vigencia a partir de su suscripción sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en el Palacio Nacional, en San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, a 20 de septiembre del 2011.

f.) Rafael Correa Delgado, Presidente Constitucional de la República.

f.) Esteban Albornoz Vintimilla, Ministro de Electricidad y Energía Renovable.

Documento con firmas electrónicas.

Jueves 04 de enero del 2007 | 14:24 Economía

### Trabajadores de la Categ pretenden extender su protesta hasta febrero

Por segundo día consecutivo, los trabajadores de la Categ paralizaron las actividades en la empresa eléctrica local para impedir el ingreso de los ejecutivos del Consorcio Electricidad de Valencia (Elevel) al edificio ubicado en la ciudadela La Garzota, al norte de Guayaquil.

En las afueras de la entidad, decenas de personas que buscaban atención en las ventanillas tuvieron que regresar nuevamente a sus casas al no recibir atención.

Luis Robles, secretario del sindicato de la Corporación para la Administración Temporal Eléctrica de Guayaquil (Categ), indicó que la protesta busca la firma de un acta con los nuevos administradores que prometa estabilidad laboral, aceptación de un nuevo contrato colectivo y regularización de los trabajadores tercerizados.

Por lo pronto, su objetivo principal es evitar que los nuevos administradores venezolanos se posesionen hasta el 1 de febrero, es decir, hasta que el presidente electo Rafael Correa, ya en funciones para entonces, analice la situación y tome una decisión.

Por su parte, Luis Figueroa, administrador venezolano designado para la Categ, indicó que la paralización solo disminuye la producción de la empresa, aumentando su déficit. "Hay una deuda grande con los proveedores. Estamos en una situación financiera crítica, técnicamente estamos quebrados", admitió.

Miércoles 05 de octubre del 2005 | 11:48 Economía

### Trabajadores eléctricos realizaron protesta en centro de Guayaquil

Utilizando pancartas con leyendas dirigidas al primer mandatario, Alfredo Palacio, empleados de la Empresa Eléctrica de Guayaquil realizaron una protesta vehicular que paralizó por dos horas el centro de la ciudad.

Al menos 20 camiones y camionetas con decenas de trabajadores iniciaron su recorrido alrededor de las 08h15 de este miércoles desde la ex planta de Emelec localizada al sur, en las calles Gómez Rendón y Eloy Alfaro.

Recorrieron la calle Julián Coronel, para proseguir por Francisco de Marcos, hasta llegar a la Gobernación del Guayas, frente al Malecón 2000. Allí entregaron un documento dirigido al presidente de la República, Alfredo Palacio.

La protesta de los trabajadores se produce ante la posible suscripción de un decreto ejecutivo que permitiría que la Corporación Temporal Eléctrica de Guayaquil (Categ) sea administrada por un operador internacional.

La secretaria del comité de empresa, Patricia Guanín, señaló en radio Sonorama que el Presidente "no puede firmar ningún decreto sabiendo que eso es ilegal, así lo confirma el informe jurídico que le enviamos".

Las pancartas pegadas al frente de los vehículos están dirigidas al Primer Mandatario, con leyendas que decían: "Usted está obligado a cumplir las leyes".

Jueves 28 de julio del 2011

Comunidad

## Jubilados de Eléctrica, enojados por recortes

Unos 200 jubilados de la Empresa Eléctrica del Ecuador (Emelec) que reciben su pensión jubilar de la Eléctrica de Guayaquil, realizaron ayer un plantón en las afueras de la entidad, para manifestarse por una reciente reducción en sus mensualidades.

El presidente del Comité de activos y jubilados de la Empresa Eléctrica, Germán Huayamabe, dijo que su pensión se redujo \$ 132,50, ya que hasta junio recibió \$ 643,50.

"No podremos comprobar que somos jubilados públicos, si nunca hemos trabajado en una empresa de este tipo, deben respetarse las actas de finiquito que firmamos", indicó.

Según Huayamabe, son unos 827 jubilados que atraviesan la misma situación, ya que a causa de un contrato colectivo todos reciben la misma cantidad.



Fuente: <http://www.eluniverso.com>

**GUÍA PARA ESTUDIO EXPLORATORIO DE PERCEPCIONES SOBRE EL CLIMA  
LABORAL AL INTERIOR DE LA ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL**

**1. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

- a) Conocer de primera mano la percepción que tienen los colaboradores de la Eléctrica de Guayaquil respecto al clima laboral al interior de la organización.
- b) Obtener información que ayude a estructurar de mejor manera el estudio cuantitativo, en especial la composición de la encuesta de clima laboral.

**2. PARTICIPANTES**

Funcionarios de la Eléctrica de Guayaquil, de las diferentes áreas y departamentos, quienes han sido escogidos mediante el método de muestreo aleatorio simple y han sido agrupados de acuerdo a la ubicación física.

**3. LUGAR DE REALIZACIÓN**

Instalaciones de la Eléctrica de Guayaquil - Sala de reuniones de Sistemas

**4. FACILITADOR**

Compañeros muy buenos días, ante todo queremos agradecerles por su asistencia y esperamos que la participación de cada uno de ustedes sea muy productiva para el objetivo que buscamos.

Algunos de ustedes se están preguntando para qué es esta reunión y efectivamente por un tema de metodología no se les ha informado aún de manera que previo esta actividad no se generen rumores o expectativas infundadas sobre la misma.

La razón por la que les hemos convocado es porque la Alta Dirección de la Eléctrica de Guayaquil se halla comprometida y empeñada en alcanzar su Misión, Visión y Objetivos Institucionales y para ello el desempeño que se pueda lograr del recurso humano es fundamental.

Este desempeño en todo tipo de organizaciones está vinculado no solamente a la disponibilidad de recursos materiales, monetarios y humanos sino también a la calidad del ambiente o clima que se pueda ofrecer a los colaboradores en la organización.

Por esta razón acudimos a ustedes en busca de su colaboración para que compartan cierta información respecto de este tema.

Cabe señalar que la información recopilada de esta jornada será tratada con la más absoluta confidencialidad y anonimato por lo que pedimos la mayor participación y sinceridad.

Como prueba de lo mencionado, pueden observar que no estamos

grabando esta actividad e inclusive las notas que tomaremos no tendrán ningún nombre relacionado.

#### **Guía de preguntas**

- a) Con estos antecedentes vamos a comenzar la reunión y para ello les pediremos nos digan que entienden por clima laboral o clima organizacional? Han escuchado antes estos términos?
- b) Qué aspectos positivos podrían ustedes destacar del clima al interior de la EEG?
- c) Qué aspectos negativos podrían ustedes destacar del clima al interior de la EEG?
- d) En qué aspectos creen ustedes se podría mejorar el clima al interior de la EEG?
- e) De qué manera se podrían mejorar estos aspectos para mejorar el clima al interior de la EEG?
- f) Qué aspectos del clima al interior de la Eléctrica son de mayor importancia para ustedes?
- g) Creen ustedes que la Dirección de la organización conoce esto?

#### **Cierre de la reunión**

Compañeros muchas gracias por su colaboración, la información proporcionada por ustedes ha sido muy valiosa y estamos seguros que nos será de mucha utilidad para las siguientes fases del proceso.

Antes de salir les agradeceremos no comentar con nadie lo tratado con la finalidad de no entorpecer el resto del proceso.

INFORME GRUPOS FOCALES

ESTUDIO DE CLIMA LABORAL

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

Empresa: Unidad Eléctrica de Guayaquil

Fecha: 17 de agosto del 2011

Lugar: Instalaciones de la Eléctrica Guayaquil

Grupos: 4

Horario: 10 am a 5pm

Metodología: Estudio cualitativo - grupos focales

**RESULTADOS**

**GRUPO 1**

Aspectos a mejorar

- La capacitación no es para todos
- Hay diferencia de sueldos
- No hay colaboración, hay egoísmo
- Falta información
- Área financiera divorciada
- Amenazas de acciones de personal
- Rumores desde los jefes
- Desmotivación, inestabilidad, zozobra
- Temor a hablar y ser marcado
- No se paga sobre tiempo área administrativa
- No tienen seguridad los planilleros en zonas peligrosas
- Uniformes para planilleros no se han cambiado en 3 años

Aspectos positivos

- Innovación en automotores, tecnología, mobiliario
- Uniformes solo a mujeres
- Aire acondicionado
- Arreglo del ascensor
- Reducción de pérdidas

- Mejor seguridad

Acciones:

- Han invertido en lo físico pero deberían comenzar por la gente
- Revisar los sueldos según escalafón
- Definir si somos públicos
- Unión en área financiera
- Seguridad para gente de campo
- Buscar la tranquilidad para el trabajador

GRUPO 2

Aspectos a mejorar

- Mala comunicación interna
- Media hora de almuerzo no alcanza
- Malestar por desconocer lo que pasará
- Uniformes grandes
- "Tómalo o déjalo" no solución
- Falta la actitud de colaboración
- Baja motivación, no hay sobretiempo
- Se anticipa con papeleo el sobretiempo y no se paga
- En igual función un nuevo gana el doble
- Recién comienza la capacitación
- Confusión en la identidad, hay rumores
- Falta una voz oficial
- Intranquilidad, inestabilidad
- Rumor de que hay micrófonos por todas partes
- Miedo
- Los contratistas tienen personas déspotas, sin capacitación, hacen quedar mal

Aspectos que están bien

- Proyectos de tecnología, equipos de oficina
- Recuperación de pérdidas (pero solo a la empresa le va bien y no se ve la diferencia en el trabajador)
- La imagen exterior está bien

Acciones

- Que se reúnan los jefes con el personal para reducir rumores
- Integración a la capacitación
- Mejore la educación, el saludo

- Se defina que es la empresa
- Igualar los sueldos
- Cambiar a una actitud de soluciones
- Cobertura ante robos
- Apoyo a las personas que trabajan en servicio al cliente (insultos)
- Corregir las inconsistencia del sistema en las planillas
- Se intervenga en la selección de los contratistas y capacitarles

### GRUPO 3

#### Aspectos a mejorar

- Tensión ante el cambio, estrés
- Rumores que crean malestar
- Inestabilidad
- Desconcentración y errores
- Las medidas son para los trabajadores
- Mochan dinero por el control de mano (faltan más sensores de mano)
- Desinformados
- Para los que trabajan en campo tienen dificultades para macar la salida
- Están usando tácticas de hostigamiento
- Falta información
- No aceptan reclamos cuando descuentan del sueldo
- Estrictos para descontar no para pagar
- Pierden tiempo esperando la orden de trabajo
- Duplican contratos los contratistas
- Hay material botado en diferentes lugares de la ciudad
- No todo sobretiempos es pagado
- No hay estabilidad, hay incertidumbre
- Una persona nueva gana más
- El futuro es incierto
- Faltan cursos técnicos
- Los camioncitos Hyundai no sirven para el suburbio
- Las citaciones las paga el chofer
- No saben que seguro tienen
- Hay inseguridad en las zonas peligrosas
- Aunque le roben, pagan
- Hay robos en los baños
- No hay suficientes supervisores para los contratistas

#### Aspectos que están bien

- El parque automotor de alumbrado
- Si hay trabajo en equipo y con responsabilidad
- Buena relación con jefes directos
- La tecnificación
- Hay orgullo de pertenecer

#### Acciones

- Timbrar solo entrada y salida
- Mejor control de sobretiempo
- Charlas informativas a representantes para que multipliquen
- Regularizar sueldos
- Capacitación
- Dar estabilidad
- No aplicar normas de control administrativo de oficina a operadores de campo

#### GRUPO 4

##### Aspectos a mejorar

- Sueldo bajo para la responsabilidad y no es equitativo
- Desmotivación
- Poco conocimiento del trabajo de la generadora que es especializado y peligroso
- Antes había bono por riesgo de trabajo, sí los ingenieros, los mecánicos no.
- No hay operadores con experiencia, ya están jubilados
- Falta capacitación al personal administrativo y operativo en la generadora
- La comunicación llega después de tres días y no es clara, no hay teléfono
- Los trámites se demoran como permisos, pagos proveedores
- No hay sobretiempo y si lo hay el trámite es engorroso
- Reloj biométrico no debería haber en el almuerzo
- Descuentos por no poner el dedo
- Desconocimiento de los seguros que tienen
- No hay una nueva cultura definida
- No se conoce el plan estratégico
- Hay incertidumbre, temor
- Hay rumores y no se sabe a quién creer
- No hay manual de procedimiento por áreas
- No hay comida para el 2º y primer turno

##### Aspectos que están bien

- Hay 7 unidades funcionando
- Hay responsabilidad y disponibilidad del personal

- Cuando piden algún informe siempre hay personal para responder
- Área médica

#### Acciones

- Revisar orgánico de la empresa que se ajuste técnicamente
- Que se entreguen políticas claras a los trabajadores

#### CONCLUSIÓN

En todos los grupos focales se presentaron al inicio bloqueos y barreras para comunicarse, sin embargo con la premisa de mantener la confidencialidad de los participantes y sus opiniones las personas se mostraron más a participar. De esta manera se cumplió el objetivo de obtener información para elaborar el cuestionario base de clima laboral.

## ENCUESTA REALIZADA

Departamento: \_\_\_\_\_

No.	PREGUNTAS	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
1	Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes				
2	Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas				
3	Considero que la compañía actúa de forma ética y responsable				
4	Mi jefe es accesible y es fácil de hablar con él				
5	Los colaboradores que ha contratado nuestra empresa se han adaptado bien a nuestra cultura				
6	Aquí nos dan la autonomía necesaria para efectuar nuestro trabajo de forma adecuada				
7	Mi jefe tiene una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo lograr que así sea				
8	Mi jefe cumple sus promesas				
9	Mi jefe hace lo que dice				
10	Aquí me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente				
11	Aquí me dan los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo				
12	Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajo adicional				
13	Mi jefe me retroalimenta sobre la calidad de mi trabajo y como debería mejorar				
14	En esta empresa nos animan a adoptar con ideas creativas e innovadoras para mejorar nuestro trabajo				
15	Este es un lugar físicamente seguro para trabajar				
16	Nuestras instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo				
17	Puedo tomarme tiempo libre, de forma coordinada, cuando debo atender una necesidad personal				
18	A las personas se les anima para que equilibren el trabajo con su vida personal				
19	Mi jefe demuestra interés en mí como persona y no tan solo como colaborador				
20	A las personas se les paga de forma adecuada por su trabajo				
21	Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial				
22	Recibo un buen trato independientemente de mi posición de la empresa				
23	Los ascensos son obtenidos por quienes más los merecen				
24	Mi jefe evita el favoritismo				
25	Las personas son tratadas con justicia y equidad en esta empresa				
26	Mi participación aquí, es importante				
27	Mi trabajo me resulta interesante y motivador				
28	Mi trabajo me proporciona oportunidades y retos que me ayudan a desarrollar mis habilidades				
29	Cuando veo que logramos los objetivos, me siento orgulloso				
30	Las personas aquí están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo				
31	En nuestra empresa satisfacemos con éxito las necesidades y expectativas de nuestros clientes				
32	Siento orgullo al decirle a otros que trabajo aquí				
33	Aquí, a la gente, le gusta venir a trabajar				
34	Me siento bien por la forma como contribuimos a la comunidad				
35	Aquí celebramos eventos especiales				
36	Las personas aquí se preocupan por las demás				
37	Cuando alguien ingresa aquí, se le hace sentir bienvenido				
38	Aquí hay un sentimiento de familia o de equipo				
39	Puedo contar con la ayuda de mis compañeros de otras áreas				
40	Considerando todo lo anterior podría decir que esta es una gran empresa para trabajar				

**CANTIDAD DE ENCUESTAS POR DEPARTAMENTO**

<b>DEPARTAMENTOS/ÁREAS</b>	<b>Cant. Encuestas</b>
Oficina Planta Norte	14
Área Social	3
Planificación e Ingeniería	10
Dpto. de Guardia Permanente	9
Control Operacional	3
Tesorería	7
Planimetría	2
Planificación y Monitoreo	3
Planta Norte Oficina y Campo	25
Planta Norte 1	25
Servicios al Cliente Agencia California	11
Archivo	3
Activos Fijos	5
Subestaciones	39
Operativos Pérdida	9
Presupuesto	7
Asistentes de Gerencia	6
Servicio al Cliente Área Operativa	9
Consultas y Proyectos	3
Servicios Institucionales	9
Área Social Agencia California	3
Recaudación y Cobranzas	13
Lecturas	25
Área Social Edif. Plata	31
Planta Norte Redes	77
Tecnología y Sistemas	26
Operadores Subestaciones	62
Agencia Sur	28
Planta Sur	70
Planillas	39
Planta Generadora	88
Control de Calidad	15
Servicio al Cliente	11
Los Ceibos	28
Grandes Clientes	41
Control y Planificación	19
Recursos Humanos	30
Pérdidas	28
Fiscalización	7
Contabilidad	19
Codificación	5
Sistemas	7
Facturación masiva	8
Legal	13
Secretaría General	7
Desarrollo Empresarial	5
<b>TOTAL ENCUESTAS</b>	<b>907</b>

## TABULACIÓN DE DATOS OBTENIDO POR MEDIO DE LA ENCUESTA

La escala de valoración de la encuesta fue:

Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1	2	3	4

Una vez tabulados los datos recopilados, los resultados de la encuesta arrojaron los siguientes resultados:

No.	Preguntas	Desviación estándar	Varianza	Mediana	Media Aritmética
1	Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes	1.0121	1.0244	3	2.69
2	Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas	0.9653	0.9318	3	2.82
3	Considero que la compañía actúa de forma ética y responsable	1.4295	2.0435	2	2.49
4	Mi jefe es accesible y es fácil de hablar con él	0.9995	0.999	3	3.08
5	Los colaboradores que ha contratado nuestra empresa se han adaptado bien a nuestra cultura	0.8401	0.7057	3	2.7
6	Aquí nos dan la autonomía necesaria para efectuar nuestro trabajo de forma adecuada	0.8947	0.8004	3	2.7
7	Mi jefe tiene una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo lograr que así sea	0.9305	0.8659	3	2.89
8	Mi jefe cumple sus promesas	0.9693	0.9396	3	2.66
9	Mi jefe hace lo que dice	0.9225	0.851	3	2.8
10	Aquí me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente	1.0432	1.0882	2	2.38
11	Aquí me dan los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo	0.9506	0.9036	3	2.62
12	Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajo adicional	1.2374	1.5311	3	2.6
13	Mi jefe me retroalimenta sobre la calidad de mi trabajo y como debería mejorar	0.967	0.935	3	2.64
14	En esta empresa nos animan a adoptar con ideas creativas e innovadoras para mejorar nuestro tr	0.9641	0.9295	2	2.26
15	Este es un lugar físicamente seguro para trabajar	0.8928	0.7971	3	2.78
16	Nuestras instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo	0.8537	0.7288	3	2.82
17	Puedo tomarme tiempo libre, de forma coordinada, cuando debo atender una necesidad personal	0.9341	0.8725	3	2.56
18	A las personas se les anima para que equilibren el trabajo con su vida personal	0.9134	0.8344	2	2.29
19	Mi jefe demuestra interés en mí como persona y no tan solo como colaborador	1.0159	1.032	3	2.61
20	A las personas se les paga de forma adecuada por su trabajo	0.9659	0.933	2	1.9
21	Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial	0.9902	0.9805	2	2.1
22	Recibo un buen trato independientemente de mi posición de la empresa	1.3235	1.7516	3	2.58
23	Los ascensos son obtenidos por quienes más los merecen	0.9892	0.9785	2	2.06
24	Mi jefe evita el favoritismo	1.001	1.002	3	2.62
25	Las personas son tratadas con justicia y equidad en esta empresa	0.9609	0.9233	2	2.17
26	Mi participación aquí, es importante	0.7738	0.5988	3	3.33
27	Mi trabajo me resulta interesante y motivador	0.7671	0.5885	3	3.3
28	Mi trabajo me proporciona oportunidades y retos que me ayudan a desarrollar mis habilidades	0.8999	0.8098	3	3.13
29	Cuando veo que logramos los objetivos, me siento orgulloso	0.6744	0.4548	4	3.53
30	Las personas aquí están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo	0.9049	0.8189	3	3.06
31	En nuestra empresa satisfacemos con éxito las necesidades y expectativas de nuestros clientes	0.8384	0.703	3	3.02
32	Siento orgullo al decirle a otros que trabajo aquí	0.835	0.6972	3	3.21
33	Aquí, a la gente, le gusta venir a trabajar	0.8262	0.6826	3	3.04
34	Me siento bien por la forma como contribuimos a la comunidad	1.2498	1.5621	3	3.36
35	Aquí celebramos eventos especiales	0.9483	0.8993	3	2.51
36	Las personas aquí se preocupan por las demás	0.9262	0.8578	2	2.38
37	Cuando alguien ingresa aquí, se le hace sentir bienvenido	0.8969	0.8044	3	2.82
38	Aquí hay un sentimiento de familia o de equipo	0.9551	0.9123	3	2.66
39	Puedo contar con la ayuda de mis compañeros de otras áreas	0.8371	0.7008	3	2.93
40	Considerando todo lo anterior podría decir que esta es una gran empresa para trabajar	0.9116	0.831	3	2.97



Quito – Ecuador  
• Av. República del Salvador N34  
Y Suiza 023814000  
• Clemente Ponce N15-59 y Piedrahit  
02 254 8900 / 02 254 2580

RESOLUCIÓN No. MRL- 2012 -

0021

**EL MINISTRO DE RELACIONES LABORALES**

**CONSIDERANDO:**

- Que, el artículo 51 literal a) de la Ley Orgánica del Servicio Público-LOSEP señala entre las competencias del Ministerio de Relaciones Laborales, ejercer la rectoría en materia de remuneraciones del sector público y expedir las normas técnicas correspondientes en materia de recursos humanos, conforme lo determinado en esta ley;
- Que, el artículo 101 de la LOSEP establece que las modificaciones de los grados que integran las escalas de remuneraciones mensuales unificadas y los niveles estructurales de puestos, que se encuentran ocupados por servidoras y servidores públicos, serán aprobados mediante resolución expedida por el Ministerio de Relaciones Laborales;
- Que, el artículo 244 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público determina que la modificación de los grados que integran la escala de remuneraciones mensuales unificadas, así como los niveles estructurales de puestos serán aprobados mediante Acuerdo emitido por el Ministerio de Relaciones Laborales;
- Que, mediante Acuerdo Ministerial No. MRL-2010-00022, publicado en Registro Oficial No. 133, de 20 de febrero del 2010, se sustituye el cuadro del artículo 1 de la Resolución SENRES No. 2009-00085, publicada en el Registro Oficial No. 580, de 29 de abril del 2009;
- Que, el Ministerio de Finanzas, mediante oficio No. MIFIN-DM-2012-0050, de 27 de enero de 2012, de conformidad con la competencia que le otorga el artículo 132 literal c) de la Ley Orgánica del Servicio Público, ha emitido el dictamen presupuestario favorable; y,

En ejercicio de las atribuciones que le confiere el artículo 101 de la Ley Orgánica del Servicio Público,

**RESUELVE:**

**Art. 1.-** Sustituir los valores de la escala de remuneraciones mensuales unificadas, expedida mediante Acuerdo Ministerial No. MRL-2010-00022, publicado en el Registro Oficial No. 133 de 20 de febrero del 2010, por los siguientes:

*ks.*



GRUPO OCUPACIONAL	GRADO	RMU en USD
Servidor Público de Servicios 1	1	527
Servidor Público de Servicios 2	2	553
Servidor Público de Apoyo 1	3	585
Servidor Público de Apoyo 2	4	622
Servidor Público de Apoyo 3	5	675
Servidor Público de Apoyo 4	6	733
Servidor Público 1	7	817
Servidor Público 2	8	901
Servidor Público 3	9	986
Servidor Público 4	10	1.086
Servidor Público 5	11	1.212
Servidor Público 6	12	1.412
Servidor Público 7	13	1.676
Servidor Público 8	14	1.760
Servidor Público 9	15	2.034
Servidor Público 10	16	2.308
Servidor Público 11	17	2.472
Servidor Público 12	18	2.641
Servidor Público 13	19	2.967
Servidor Público 14	20	3.542

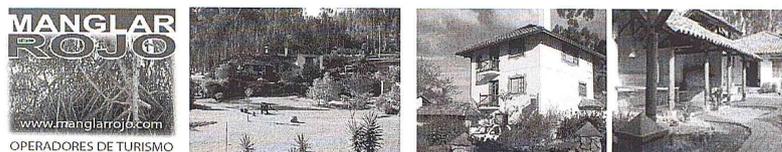
**Art. 2.-** De conformidad con el Oficio No. MIFIN-DM-2012-0050, de 27 de enero de 2012 del Ministerio de Finanzas, mediante el cual emite dictamen presupuestario favorable para la sustitución de los valores de la escala de remuneración mensual unificada antes señalada, el presente Acuerdo Ministerial regirá a partir del 1 de enero de 2012 y se aplicarán con los recursos institucionales, para lo cual de ser el caso esa Cartera de Estado efectuará las respectivas modificaciones presupuestarias.

Dado en el Distrito Metropolitano de Quito,

27 ENE 2012

Richard Espinosa Guzmán, B. A.  
MINISTRO DE RELACIONES LABORALES





## CABALLO CAMPANA EN CUENCA

*¡Viva la Naturaleza!*

### PAQUETE INCLUYE:

- Noches de alojamiento en la Hostería
- Desayunos buffet campestre
- Almuerzos o cenas tipo menú
- Coctel de Bienvenida
- Impuestos hoteleros y de servicio
- Tarjeta de asistencia
- **Cortesía: estación de café y aguas aromáticas**

HOSTERÍA CABALLO CAMPANA		
PAQUETE	ADULTO	NIÑO
2 DÍAS 1 NOCHE	81	54
3DÍAS 2 NOCHES	160	113
4 DÍAS 3 NOCHES	218	160

### NO INCLUYE:

- Bebidas extras.
- Entradas a parques nacionales o sitios de interés turístico no mencionados. Nada no especificado en el programa.

### OBSERVACIONES

- CHD menor de 11 años, compartiendo habitación con los padres.

**Agregar 1.2% de intermediación**  
**Precios con tarjeta de crédito**  
**Pagos en efectivo tienen el 5% de descuento**  
**Reservas sujetas a disponibilidad y cambios**



Los Rios 818 y Hurtado, Local 1, Planta Baja.  
 TEL : (5934) 2379005 - 2378738  
[reservas@manglarrojo.com](mailto:reservas@manglarrojo.com) [reservas1@manglarrojo.com](mailto:reservas1@manglarrojo.com) [reservas2@manglarrojo.com](mailto:reservas2@manglarrojo.com)  
 Guayaquil - Ecuador

## FLUJOGRAMA RECOMENDADO PARA EL INGRESO DE PERSONAL

