



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS
(Aprobado por: RPC-SO-19-No.302-2016-CES)

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE
MAGISTER**

Título:
MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD UNIDAD DE NEGOCIO SUCUMBÍOS
Autora:
Mayra Patricia Tenecela Guerrero
Tutora:
PhD. Grisel Pérez Falco

Quito - Ecuador

2020



Yo, Grisel Pérez Falco, portador de la C.I. 1756871925 en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación titulado: **MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD UNIDAD DE NEGOCIO SUCUMBÍOS.**

Elaborado por: **Mayra Patricia Tenecela Guerrero, C.I: 2100390703**, estudiante de la Maestría: Administración Pública, mención Gestión por Resultados de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, para obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado la tesis de titulación de grado, la apruebo en todas sus partes.

Quito, 22 de febrero de 2020



Firma

DEDICATORIA

Esta tesis la dedico a mi hija Carla Freire por su apoyo a su corta edad por sus atenciones en los momentos más difíciles, a mi esposo Nicolas Alburquerque por toda su entrega y paciencia en este camino tan duro, por darme la valentía y la fuerza para llegar hasta aquí, a mis padres por su apoyo y amor incondicional en todo momento y por su motivación para alcanzar mis anhelos.

AGRADECIMIENTOS

Extiendo mis más grandes agradecimientos a todos quienes formaron parte de este proceso, pues sola no lo hubiese logrado.

En el camino cuando todo se tornaba oscuro y demasiado complicado, cuando ya no había salida y las fuerzas se acababan ahí estaban, gracias amigos, gracias familia, gracias compañeros y por supuesto gracias a todos mis tutores de estos dos largos años de aprendizaje. Gracias a Dios y la vida por permitirme cumplir un objetivo más de vida.

PENSAMIENTO

El talento debe ser visto como el ingrediente más indispensable para el éxito, pero el éxito también depende de cómo se gestiona ese talento. Allan Schweyer

RESUMEN

En la Corporación Nacional de Electricidad Unidad de Negocio Sucumbíos, en lo que corresponde a su modelo de gestión de Talento Humano se puede observar que no cuenta con las herramientas e instrumentos necesarios que le permitan optimizar la gestión de sus Recursos humanos, pues muchas actividades se realizan, pero no con la objetividad que se necesita para lograr un correcto desarrollo y compromiso del Recurso Humano con la Institución.

El uso de herramientas e instrumentos adecuados y actualizados permitirá al área de Recursos Humanos tener una visión más exacta del cumplimiento de actividades y objetivos institucionales del personal que labora en la institución. Así como promueve la eficiencia y la eficacia de la gestión del Talento Humano.

El objetivo de esta investigación es establecer un modelo de gestión de talento humano por competencias basado en los tres subprocesos más débiles en la institución: inducción de personal, plan de capacitación y evaluación del desempeño. Esto permitirá mejorar la administración del talento humano, y de este modo el alcance de los objetivos planteados por la empresa. Se ha propuesto la elaboración de cuatro herramientas primordiales que son: un folleto de inducción para la vinculación de personal nuevo, plantilla de diagnóstico de necesidades de capacitación y una plantilla de evaluación de desempeño.

Con ello se pretende que CNEL UNIDAD DE NEGOCIO SUCUMBÍOS mejore la gestión del talento humano y por tanto se afirme el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Palabras claves: Gestión de Talento Humano, competencias, subprocesos, capacitación, evaluación, inducción.

ABSTRACT

In National Electricity Corporation Sucumbíos Business Unit, about the management model of Human Talent, it can see there aren't necessary tools and instruments that permit optimize the Human Resources Management, so there are many activities that it does, but with the objectivity that needs to get the correct development and commitment of Human Resource with the Institution.

The use of appropriate and current tools and instruments will permit the Human Resources area to have an exact vision of activity compliance and institutional objectives of the staff that works in the institution. So it promotes efficiency and effectiveness of the management of Human Talent.

The objective of this investigation is to establish a model of Human Talent Management by competencies based on three sub-process weaker in the institution: personal induction, training planning, and performance evaluation. This will permit to improve the management of human talent, and this way to get the objectives planned for the company. It has proposed the elaboration of four tools planned for the company: an induction booklet for linking new staff, training needs diagnosis template and a performance evaluation template.

With that, it pretends that CNEL BUSINESS UNIT- SUCUMBÍOS improves the Human Talent management and therefore the fulfillment of its institutional objectives is affirmed.

Keywords: Human Talent Management, competitions, threads, training, evaluation, induction.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
Planteamiento del Problema	1
Formulación del problema	2
Objeto de estudio: Gestión de talento humano.	2
Objetivo General:.....	2
Objetivos Específicos:	2
Justificación:	2
Estructura del trabajo de investigación	3
CAPITULO I.....	4
MARCO TEÓRICO	4
1.1 Contextualización del espacio temporal	4
Cuerpo teórico conceptual	6
1.2.2 Modelos de gestión.....	7
1.2.2.1 Modelo de Gestión de Talento Humano por competencias	14
1.2.2.1.1 Inducción y/o incorporación de personal.....	15
1.2.2.1.2 Plan de desarrollo y/o capacitación	16
1.2.2.1.3 Evaluación del desempeño.....	16
1.3 Revisión de investigaciones	18
CAPÍTULO II.....	19
MARCO METODOLÓGICO	20
2.1 Enfoque metodológico de la investigación	20
2.2 Población, unidades de estudio y muestra	20
2.3 Métodos de la investigación	21
2.3.1 Métodos teóricos	21
2.3.2 Métodos Empíricos	22
2.4 Fuentes, técnicas e instrumentos de investigación.....	22
2.5 Análisis e interpretación de resultados	22
CAPITULO III	31
LA PROPUESTA.....	31
3.1 Diagnóstico	31
3.1.2 Datos Generales de la institución	31

3.1.2.1 Reseña Histórica de la Corporación Nacional de Electricidad Unidad de Negocio Sucumbíos.....	31
3.1.2.2 Misión	32
3.1.2.3 Visión.....	32
3.1.2.4 Objetivos Estratégicos	33
3.1.2.5 Estructura Orgánica	34
3.1.2.6 Principios que orientan la Administración de Talento Humano.....	34
3.2 Modelo de gestión del Talento Humano.....	35
3.2.1 Inducción.....	36
3.2.2 Diagnóstico de necesidades de Capacitación	37
3.2.3 Evaluación del desempeño	39
CONCLUSIONES.....	42
RECOMENDACIONES	43
BIBLIOGRAFÍA	44
ANEXOS	1

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Objetivos de la organización y sus actividades	10
Tabla 2: La evaluación del desempeño tradicional.....	17
Tabla 3: Formato detección de necesidades.....	38
Tabla 4: Formato evaluación del desempeño	40
Tabla 5: Niveles de calificación	41

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: <i>Modelo de Harper y Lynch</i>	8
Figura 2: Modelo de Wherter y Davis	9
Figura 3: Modelo de Zayas	11
Figura 4: Modelo de Idalberto Chiavenato	12
Figura 5: Modelo de Beer y Colaboradores	13
Figura 6: Modelo de GRH y DCP	14
Figura 7: Resultado pregunta 1 de la encuesta	23
Figura 8: <i>Resultado pregunta 2 de la encuesta</i>	24
Figura 9: <i>Resultado pregunta 3 de la encuesta</i>	24
Figura 10: <i>Resultado pregunta 4 de la encuesta</i>	25
Figura 11: <i>Resultado pregunta 5 de la encuesta</i>	26
Figura 12: Resultado pregunta 6 de la encuesta	26
Figura 13: Resultado pregunta 7 de la encuesta	27
Figura 14: <i>Resultado pregunta 8 de la encuesta</i>	28
Figura 15: Resultado pregunta 9 de la encuesta	28
Figura 16: Resultado pregunta 10 de la encuesta	29
Figura 17: Objetivos estratégicos CNEL	33
Figura 18: Estructura Orgánica CNEL EP	34
Figura 19: Propuesta subprocesos	36

INTRODUCCIÓN

En la actualidad y a partir de la globalización, nace una nueva disciplina denominada Administración de Recursos Humanos, donde se deja atrás el típico tratamiento que daba el área de Recursos Humanos al trabajador. Pues, la actual Administración de Recursos Humanos es quién se encarga de todo lo relacionado con los colaboradores que trabajan en la organización puesto que son ellos el principal factor mediante el cual se logrará los objetivos institucionales

El área de Administración de Recursos Humanos es quien gestiona la selección, contratación, formación y retención de personal para la organización o institución, con toda esta gestión se busca que el Recurso Humano sea atendido y este maximice su desempeño y aumente su productividad para el máximo desarrollo de la institución.

Las organizaciones están compuestas por personas, por lo tanto, las cuestiones relacionadas con la disciplina de Recursos Humanos, atañen, de un modo u otro, a todos aquellos que las integran. La dirección estratégica (de Recursos Humanos) indica el camino a seguir para que todos los miembros de la organización trabajen, juntos, para alcanzar los objetivos organizacionales. (Alles, 2018, p.22)

Es así, que nace la necesidad de gestionar estos recursos humanos de forma que sean tratados como el componente más importante de la organización o institución.

Actualmente podemos encontrar varios modelos de gestión de talento humano, que nos dan las herramientas necesarias para gestionar el talento humano de la institución, y que estos se sientan reconocidos y valorados por las actividades que realizan.

Planteamiento del Problema

La Corporación Nacional de Electricidad Unidad de Negocio Sucumbíos, en la actualidad cuenta con un modelo de gestión definido; dentro de lo que se puede evidenciar que no existe una inducción al personal nuevo que ingresa a la institución.

Un plan de capacitación que recoge las propuestas de los colaboradores pero que muchas de las ocasiones no son ejecutado o tomado en cuenta, puesto que los colaboradores no tienen una herramienta que les permita definir sus necesidades acordes a sus competencias y se proponen cursos o capacitaciones que al momento de ser elevados a aprobación en matriz son eliminados y/o priorizados.

De la misma forma cuenta con un formato de evaluación de desempeño, que realmente resulta complicado realizarlo y que finalmente es tan hermético ya que no existe

retroalimentación ya sea para que el colaborador sea reconocido, o para que conozca por qué su bajo rendimiento,

Por estos motivos, lo que se pretende es mejorar el modelo de Gestión de Talento Humano, a través de la propuesta de formatos y herramientas actualizadas para la inducción de personal nuevo, análisis de necesidades de capacitación y evaluación del desempeño que permitan el mejor desempeño de los colaboradores en cada una de sus actividades.

Formulación del problema

¿Cómo se puede contribuir al mejoramiento de la gestión del Talento Humano en la Corporación Nacional de Electricidad Unidad de Negocio Sucumbíos, para que se garantice el desempeño eficaz del recurso humano?

Objeto de estudio:

Gestión de talento humano.

Objetivo General:

Diseñar un modelo de Gestión de Talento Humano por competencias para los subprocesos de inducción, evaluación del desempeño y capacitación para la Corporación Nacional de Electricidad Unidad de Negocio Sucumbíos.

Objetivos Específicos:

- Fundamentar teórica y metodológicamente la Gestión de Talento Humano para conocer sus bases, antecedentes y evolución
- Desarrollar un diagnóstico de la situación actual de la Corporación Nacional de Electricidad Unidad de Negocio Sucumbíos.
- Proponer un modelo de Gestión de Talento Humano para la Corporación Nacional de Electricidad Unidad de Negocio Sucumbíos que contribuya al mejoramiento del ambiente laboral y desempeño de los colaboradores, enfocado en herramientas y formatos para los subprocesos de inducción de personal nuevo, recolección de necesidades de capacitación y evaluación del desempeño.

Justificación:

Muchas instituciones u empresas en la actualidad se ven afectadas por la desmotivación y falta de compromiso de los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos

institucionales, lo cual demanda la búsqueda de nuevos modelos de gestión para ser aplicados.

Las nuevas percepciones sobre el rol del recurso humano dentro de la organización han desencadenado la necesidad de contar con nuevas y mejores herramientas para gestionarlo y tratarlo.

Es así que nacen los modelos de gestión de talento humano, cada uno con diferentes enfoques y métodos.

Mediante la presente investigación lo que se pretende es analizar los diferentes modelos de gestión y encontrar el más adecuado a ser aplicado en la Corporación Nacional de Electricidad Unidad de Negocio Sucumbíos, puesto que esta al momento presente falencias en su modelo de gestión.

Con la propuesta de un modelo de gestión enfocado en los subprocesos de inducción de personal nuevo, evaluación de desempeño y plan de capacitaciones se procura mejorar la satisfacción e involucramiento del personal con la institución.

Estructura del trabajo de investigación

La presente investigación está compuesta por tres capítulos, en el capítulo I se inicia con los antecedentes investigativos, donde se da a conocer la evolución que ha tenido los Recursos Humanos a través del tiempo y los actuales modelos de gestión de Talento Humano.

En el capítulo II se realiza un análisis sobre la metodología a ser utilizada en la investigación. El enfoque cualitativo permite al investigador adentrarse en el objeto de estudio, se utilizará la triangulación metodológica pues se utilizará varios métodos y técnicas como encuesta y grupos de enfoque, y finalmente se realizará el análisis e interpretación de resultados,

El capítulo III está compuesto por la propuesta, la cual comprende tres subprocesos fundamentales de un modelo de Gestión de Talento Humano que son: inducción de puestos, plan de capacitación y evaluación del desempeño.

Finalmente se describen las conclusiones y recomendaciones referentes al tema de investigación que serán considerados para la implementación de la propuesta en la Corporación Nacional de Electricidad Unidad de Negocio Sucumbíos.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se analizarán diversos trabajos de autores y definiciones sobre los componentes más significativos de un “Modelo de Gestión de Talento Humano”, encaminándonos a las estrategias y aspectos considerados más importantes para un correcto desenvolvimiento del factor más importante de la organización o institución que es el Talento Humano.

Es importante comenzar analizando el desarrollo del tema de recurso humano a través del tiempo.

1.1 Contextualización del espacio temporal

El área de recursos humanos da sus inicios en Inglaterra en la época en que los trabajadores se organizaban en gremios y así es como lograban mejorar sus condiciones laborales.

Si bien es cierto el área de recursos humanos nace luego de la Revolución Industrial, tiempo en el que la administración de personas se denominaba como Relaciones Industriales, tal como Chiavenato (2011) afirma: “El área de Recursos Humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales, como actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales, hasta entonces considerados incompatibles o irreconciliables” (p.2).

Las modificaciones en la historia del hombre, el factor laboral y los Recursos Humanos han evolucionado con el tiempo, pues en tiempos atrás el recurso humano era considerado más de forma artesanal donde se entrenaba las habilidades manuales y en la actualidad se enfatiza en sus sentimientos; hacer que los empleados se sientan atendidos, satisfechos y productivos que posteriormente logrará el cumplimiento de objetivos. Con este sentido aparecen las nuevas teorías sobre gestión de recursos humanos.

Hace poco tiempo se ha evidenciado que las organizaciones enfatizaban en los recursos financieros y físicos para su éxito; sin embargo, en la actualidad se ha insistido en emplear

modelos de gestión estratégica más preocupados por el capital humano quienes son los encargados del desarrollo de la organización.

El desarrollo de la organización depende del cuidado al capital más valioso que tiene la organización, como lo es el recurso humano a través del reconocimiento de sus habilidades y conocimientos lo que llevará a obtener los resultados deseados para el desarrollo de la organización. “Es por esto que hoy, las empresas buscan que los beneficios emocionales ayuden a crear dinámicas laborales en las que se convine el tiempo libre, las relaciones familiares, sus pasiones laborales y los perfiles profesionales de cada persona. Sin embargo, se pudo comprobar que las empresas latinoamericanas aún no están desarrollando planes de beneficios emocionales que fortalezcan la realidad de vida de los colaboradores por lo que en la mayoría de los países se reportaron beneficios adicionales básicos como: seguro médico individual, apoyo a idiomas, becas o bonos de estudios, beneficios de navidad, servicio de alimentación, seguro de vida o uniformes” (Deloitte, 2018).

Para el desarrollo de las organizaciones los altos directivos o Gerentes consideran que las habilidades, destrezas y conocimientos del Recurso Humano deben ser atendidas con prioridad para que estos sean competitivos dentro de la organización. Chiavenato (2011) afirma: “Así, el área de RH representa la manera como las organizaciones tratan con las personas que participan en ellas en plena era de la información; ya no como recursos organizacionales que necesitan administrarse pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, capaces de tener responsabilidad e iniciativa, así como provistos de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales inertes. Ya no se trata de administrar personas, sino de administrar con las personas. Este es el nuevo espíritu y la nueva concepción. Ese caudal de personas será la riqueza del mañana. El recurso más importante de la organización se encontrará en la cabeza de las personas; por tanto, es un capital muy especial que no puede ni debe tratarse como mero recurso organizacional” (p.8).

El recurso humano que constituye la organización son el principal punto de atención del área de recursos humanos que debe buscar: captar, desarrollar, compensar económicamente y optimizar el capital intelectual de la organización, con lo cual se logrará un excelente desempeño, la satisfacción y el compromiso.

A través de la globalización que permite la comunicación y la interrelación entre los diferentes países del mundo, se ha logrado transformaciones sociales, económicas y políticas.

Es oportuno destacar, que los cambios que ha causado la globalización han modificado también la forma de distinguir el tiempo y las distancias por tanto ha abrir nuevas perspectivas en relación con el Talento Humano que se desarrolla en un ambiente muy cambiante, pues la tecnología caduca rápidamente y con ella aumenta la competitividad. Por tanto, es imprescindible buscar opciones para superar y mantener sostenible al Talento Humano en la competencia internacional, y así alcanzar los niveles de eficiencia, eficacia y calidad para las actividades que desempeñan, es necesario sostener un enfoque estratégico cuyo objetivo sea conseguir el máximo valor para los servidores públicos, los clientes y la sociedad en relación con el Plan Nacional de Desarrollo y régimen del buen vivir.

El talento o Recurso Humano es el eje de toda organización, pues de este depende las decisiones a ser tomadas y el éxito de la misma y junto con la globalización hace que sea importante cada vez estudiar más sobre las formas de administrarlos y establecer estrategias que ayuden al mejoramiento del desempeño de los servidores públicos en el Ecuador.

Cuerpo teórico conceptual

1.2.1 Gestión del talento humano

En la actualidad se menciona al recurso o talento humano como el elemento más importante de la empresa, es así que se define como: “las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles: nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide como operar los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo” (Chiavenato, 2011, p.81).

La gestión del talento humano busca desarrollar, mantener y motivar al máximo las capacidades de los colaboradores con la finalidad de que estos lleven al éxito y logro de metas de la institución.

La gestión del talento humano involucramiento y desarrollo del recurso humano, elevando sus competencia, la gestión del talento humano permite la comunicación entre los la organización y los trabajadores con el fin de ayudarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer su personalidad, conocimientos y motivación puesto que cada uno constituye en el capital más importante de la empresa.

1.2.2 Modelos de gestión

Es así, que es importante examinar los modelos de gestión del talento humano de acuerdo a algunos principales autores, con los que se ha dado mayor relevancia y se ha logrado mayor eficacia del recurso humano dentro de las instituciones para cumplir así con los objetivos planteados.

Existen modelos contemporáneos y clásicos, los cuales parten de un análisis que cada modelo de gestión determina para el tratamiento de los recursos humanos en la organización. Reconociendo la importancia y el papel fundamental que juega en el desarrollo de la organización.

Cada modelo posee aspectos negativos y positivos por lo que se debe analizar el que mas se apegue a la realidad y entorno de la empresa.

Modelo de Harper y Lynch

Según Harper y Lynch este modelo busca la satisfacción de necesidades en relación con actividades que son claves para la dirección de recursos humanos como son: análisis y descripción de puestos, curvas, promoción, planes de sucesión, motivación y formación que parte del plan estratégico de la organización. Mediante estos elementos se pretende optimizar los recursos humanos y para lo cual se debe realizar un seguimiento constante

Este modelo asume un modelo de carácter descriptivo puesto que solo se encamina en las actividades de la gestión de recursos humanos para lograr su optimización.

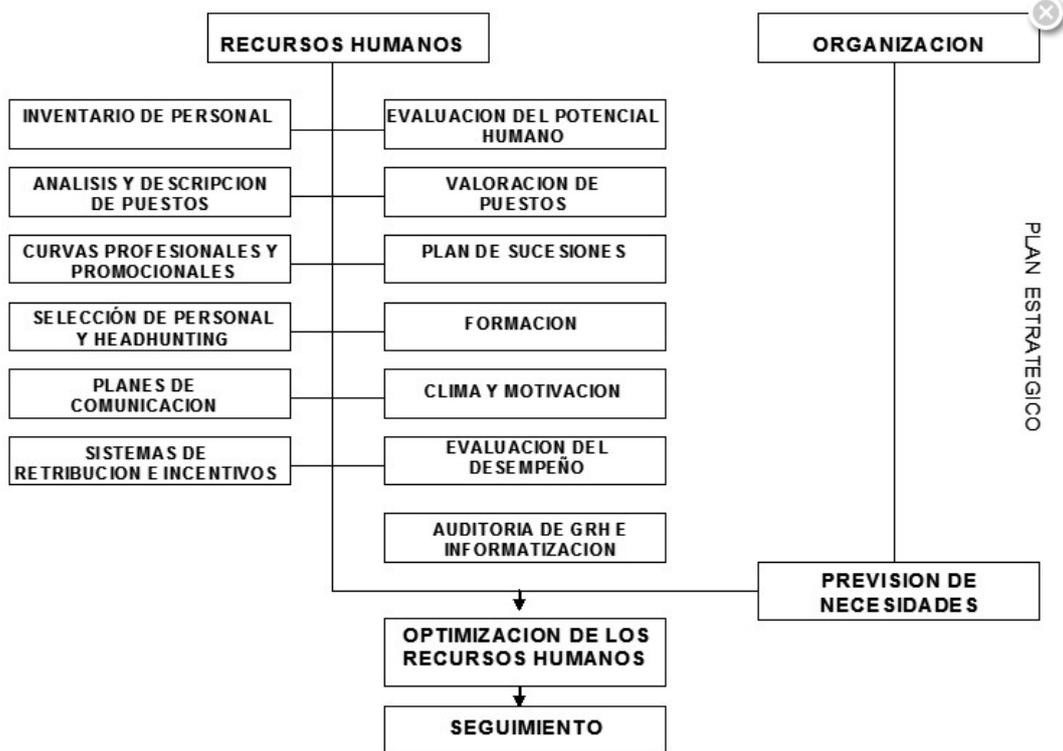


Figura 1: Modelo de Harper y Lynch

Fuente: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>, Universidad autónoma del estado de Hidalgo.

Modelo de Wherter y Davis

Para el modelo de Wherter y Davis Ballivian (2016) plantea la interdependencia que existiría entre las actividades de recursos humanos y los objetivos sociales, organizacionales, funcionales y personales que rigen en la empresa.

Este modelo nos demuestra que un sistema se forma cuando varias actividades se unen, en tanto la organización es un sistema y cada actividad que realiza es un subsistema que se encuentran relacionados.

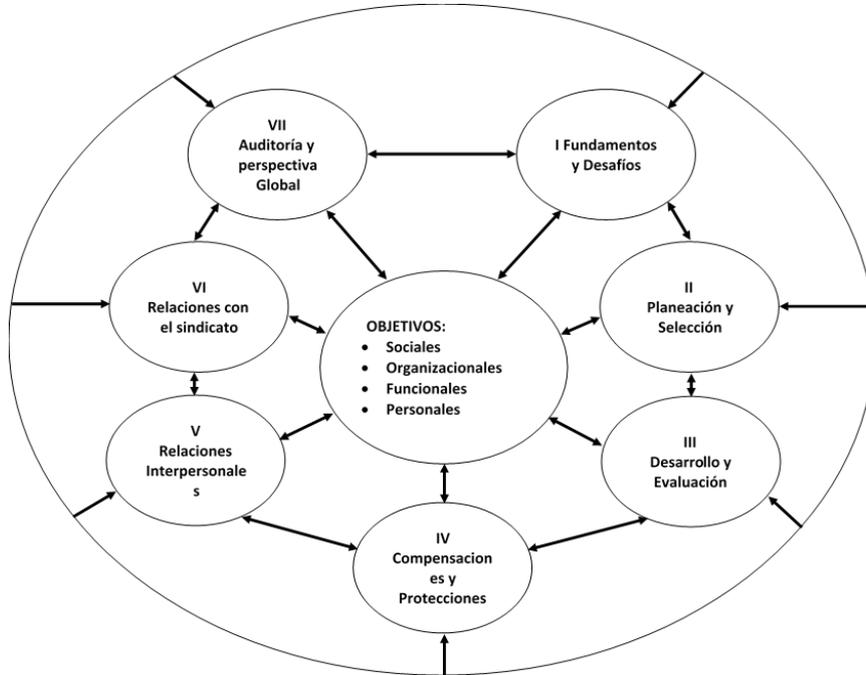


Figura 2: Modelo de Wherter y Davis
Elaborado por: Mayra Tenecela

Werther y Davis consideran importante cuatro tipos de objetivos del área de recursos humanos, los cuales deben ser corporativos, funcionales, sociales y personales, para lograr estos objetivos se debe considerar las siguientes actividades.

Tabla 1: Objetivos de la organización y sus actividades

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	Objetivos sociales
Objetivos Corporativos	1. Cumplir con las obligaciones legales
	2. Proporcionar prestaciones
	3. Relaciones entre sindicato y empresa
Objetivos Funcionales	1. Planeación de recursos humanos
	2. Relaciones con los empleados
	3. Selección
	4. Capacitación y desarrollo
	5. Evaluación
	6. Ubicación
	7. Retroalimentación
Objetivos Personales	1. Evaluación
	2. ubicación
	3. Retroalimentación
Actividades	1. Capacitación y desarrollo
	2. Evaluación
	3. Ubicación
	4. Compensación
	5. Retroalimentación

Fuente: <http://grupoadministraciondepersonas.blogspot.com/2012/10/modelo-de-werther-y-davies.html>,

Blog Administración de personas.

Modelo de Zayas

Según Pico expone que existe también el modelo de Zayas (1996), en el que se recalca el carácter sistemático de la Gestión de Recursos Humanos, donde se resalta una interdependencia entre los tres subsistemas de organización; selección de personal, desarrollo de personal; y el desarrollado por el hombre y sus distintas interacciones que el mismo establece.

A partir de la misión se define la estructura organizativa, de dirección y los objetivos, lo que lleva supuesto el diseño de cargos y ocupaciones, determinando así los requerimientos y exigencias de los mismos y las características que deben tener los trabajadores.

Todo esto servirá como base para definir las formas de reclutamiento, los formas de selección y formación y desarrollo del personal, lo que determina las características que debe tener el personal que ingresa en la organización y las interrelaciones que se establecen.

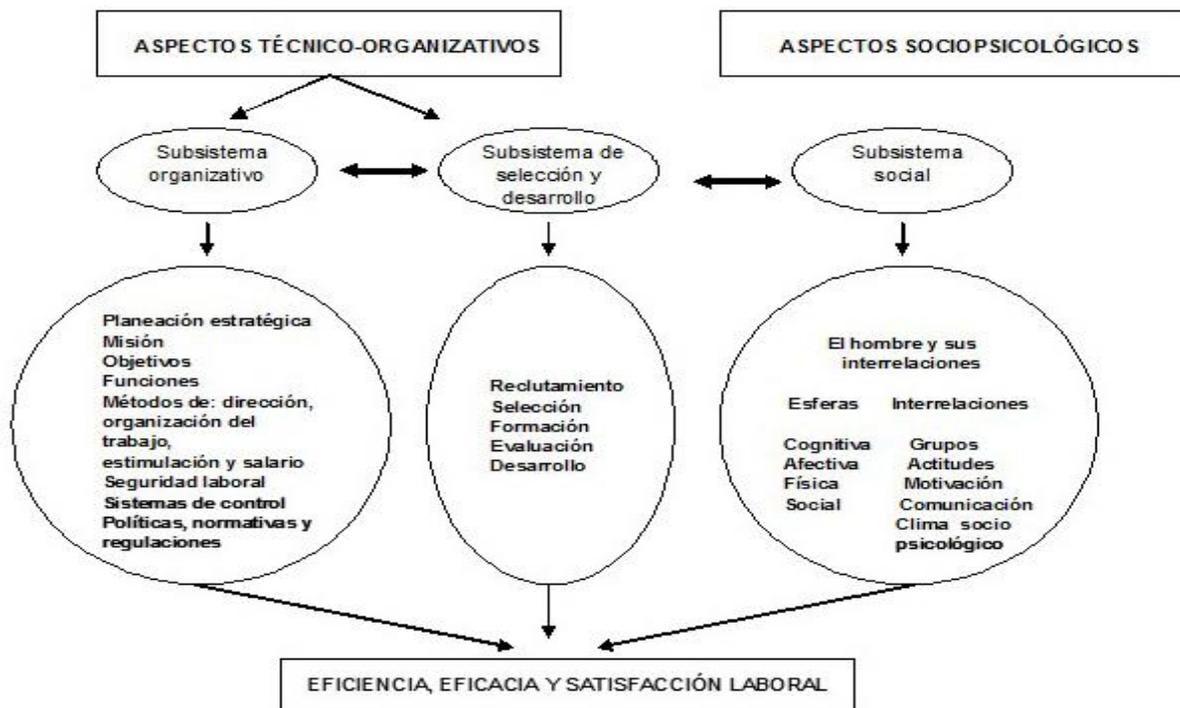


Figura 3: Modelo de Zayas

Fuente: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>, Universidad autónoma del estado de Hidalgo.

Modelo de Idalberto Chiavenato

En el modelo Idalberto Chiavenato, se plantea como principales procesos de la moderna gestión del talento humano seis vertientes tales como: Admisión de personas (reclutamiento y selección), aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño), compensación laboral, desarrollo de las personas y monitoreo de personas basados en sistemas de información y base de datos.

El reclutamiento consiste en un conjunto de actividades que tienden a atraer candidatos calificados y competentes para ocupar cargos o puestos dentro de la organización.

En relación a la selección del personal, el autor indica que en esta etapa se busca escoger de entre los candidatos al más adecuado para cubrir la vacante, con la finalidad de que este

pueda desempeñarse de la mejor forma ya que esto incidirá en la consecución de los objetivos organizacionales. El proceso de selección debe proporcionar precisión y objetividad para lo cual es sumamente importante el diseño del cargo.

Este modelo contempla también la aplicación de personas, división de salarios y cargos, inducción y entrenamiento de personal.

Siendo así muy importante el proceso de inducción ya que suministra al seleccionado de herramientas que facilitan la adaptación con la cultura organizacional, las normas que rigen la organización. En esta etapa el objetivo principal es brindar al trabajador una ubicación oportuna sobre las actividades que debe desempeñar.

Luego de la inducción viene la etapa de entrenamiento. Las ventajas del entrenamiento son la motivación al personal, mejoramiento del compromiso del empleado y por ende el logro y cumplimiento de objetivos.

En cuanto a la división de capacitación, este apunta al perfeccionamiento en las técnicas del trabajador para que este se desempeñe de una forma eficiente las funciones que le competen. La capacitación es una herramienta muy necesaria puesto que permite actualizar conocimientos y perfeccionar las habilidades de los empleados, creando un ambiente laboral positivo y permitiendo al personal identificarse con los objetivos de la empresa.

También resulta esencial el proceso de evaluación de desempeño puesto que dota al trabajador y a la alta gerencia la oportunidad de conocer el desempeño y desarrollo que están obteniendo. El proceso de evaluación de desempeño permite lograr una mejor comunicación en el trabajo y reforzar las fortalezas y debilidades detectadas, otorga a la organización un recurso para el aumento de sueldo por mérito, gratificaciones y despidos.



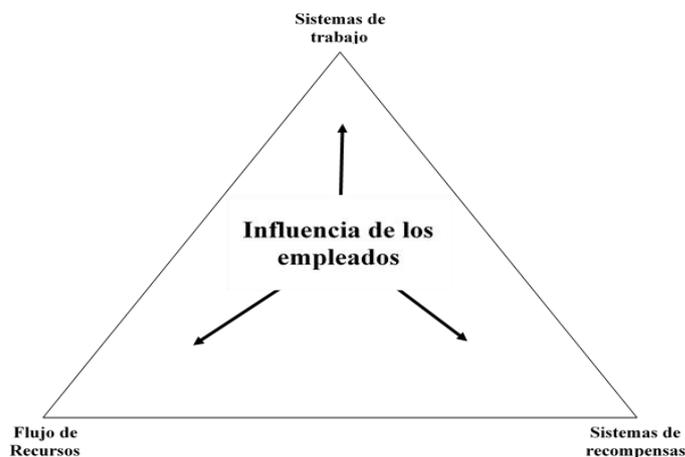
Figura 4: Modelo de Idalberto Chiavenato
Elaborado por: Mayra Tenecela

Modelo de Beer y colaboradores

Estos autores incluyen en su modelo todas las actividades esenciales de la Gestión de Recursos Humanos en cuatro áreas

Estos autores abarcan todas las actividades claves de la Gestión de Recursos Humanos en cuatro áreas con las mismas denominaciones de estas políticas.

En este modelo se considera central la participación y el involucramiento del Talento Humano.



*Figura 5: Modelo de Beer y Colaboradores
Elaborado por: Mayra Tenecela*

Modelo de GRH de diagnóstico, proyección y control (DPC). (Cuesta, 2005)

Este modelo de Gestión de Recursos Humanos funcional, que igualmente es planteado por Cuesta, e involucra la tecnología para llevar a la práctica en la organización. En el quedan concentradas todas las actividades claves de la GRH en sus cuatro subsistemas:

- Flujo de recursos humanos: inventario, selección, colocación y evaluación del desempeño del personal
- Educación y desarrollo: Planes de carrera, de comunicación y formación.
- Sistemas de trabajo: organización de trabajo, higiene y seguridad ocupacional.
- Compensación laboral: Sistemas de reconocimiento social, pagos y sistemas de motivación.



Se basa en el modelo de Beer. Su propuesta es concentrar todas las actividades clave de GRH en cuatro subsistemas:



1. Flujo de recursos humanos
2. Educación y desarrollo
3. Sistemas de trabajo
4. Compensación laboral

Cuesta lo modifica incluyendo la auditoría de GRH centrada en la calidad, como mecanismo de retroalimentación al sistema.

Figura 6: Modelo de GRH y DCP
Elaborado por: Mayra Tenecela

1.2.2.1 Modelo de Gestión de Talento Humano por competencias

La gestión por competencias se define como un instrumento del talento humano que se basa los resultados que obtienen los empleados en un determinado periodo o proceso de gestión y tomando en cuenta a su vez la consecución de resultados de la empresa.

Una de las herramientas más actuales y útiles para enfrentar los nuevos retos que presentan los recursos humanos es la “gestión por competencias”, la cual involucra y profundiza el desarrollo del talento humano ya que logra potenciar la excelencia de cada uno de los colaboradores según su puesto de trabajo.

La gestión por competencias toma en consideración las habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos del recurso humano. Este tipo de administración de talento humano no solo se preocupa en que se ocupe un puesto de trabajo y se realicen sus respectivas actividades y tareas, sino que ayuda al desarrollo del talento humano para que pueda aportar de mejor manera a la empresa acorde a sus competencias.

Los modelos de gestión basados en competencias son una excelente herramienta para la administración del talento humano en la empresa ya que aporta dirección en los subprocesos de:

- Atracción, selección e incorporación

- Evaluaciones de desempeño
- Planes de Desarrollo y formación
- Compensaciones

Aplicar un modelo de gestión por competencias dentro de las organizaciones ofrece un sin número de ventajas de las cuales resaltan las siguientes:

- Destacar al Recurso humano como clave del desarrollo organizacional.
- Ofrece una gestión integrada de procesos y de trabajo en equipo.
- Bajo el modelo de competencias se colabora a que el Recurso Humano se adapte rápidamente a los cambios que se dan en el mercado competitivo.
- Fomentar una cultura de constante aprendizaje.
- Ofrece a los integrantes de la institución nuevos conocimientos en recompensa a su dedicación y esfuerzo.

Una vez analizados los modelos de gestión de talento humano, se puede identificar que los colaboradores son el principal activo de la institución u organización. Cada modelo presenta diferentes métodos y enfoques para lograr que el recurso humano cumpla de una manera eficaz con los objetivos institucionales a través de la capacitación continua y el reconocimiento de las competencias de cada uno de ellos.

Hemos de basarnos en el modelo de gestión de talento humano por competencias para el desarrollo de la propuesta por lo que es necesario adentrarse en los subprocesos necesarios.

1.2.2.1.1 Inducción y/o incorporación de personal

Una vez finalizada la etapa de selección y seleccionado el nuevo integrante es necesario que este conozca datos básicos acerca de la institución para que se familiarice con ella.

La inducción es un puente entre el momento en que la persona inicia la relación laboral y cuando se hace cargo efectivamente de su puesto. Esta instancia es necesaria para que cada colaborador se interiorice tanto respecto de la nueva organización como de las funciones y responsabilidades que tendrá. En resumen, la inducción hace referencia a actividades formativas mediante las cuales se le presenta a un nuevo colaborador la organización y puesto de trabajo. (Alles, 2018, p. 142).

Según Alles la inducción puede dividirse en dos partes:

Inducción a la organización: En esta parte lo que se pretende es dar a conocer al nuevo integrante los aspectos más relevantes de la institución, como es: Historia, misión, visión y objetivos.

Inducción al puesto: En esta etapa se considera necesario la intervención del jefe directo, quien dará a conocer al nuevo integrante sus actividades, tareas y obligaciones y de la misma forma el uso que se dará a maquinaria y herramientas.

La inducción es un proceso formal, tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus tareas y lugar de trabajo. Usualmente se realiza después del ingreso de la persona a la organización. El tiempo invertido en la inducción de un nuevo colaborador es un factor fundamental de la relación futura. Cada organización puede hacerlo en forma diferente, según su estilo y cultura. Debe existir de un modo u otro. Las empresas recurren a diferentes formatos, en ocasiones combinándolos para alcanzar un mejor resultado. Por ejemplo: un folleto, un curso presencial u online, videos en la intranet, etcétera. (Alles, 2018, p. 144).

1.2.2.1.2 Plan de desarrollo y/o capacitación

Mediante la capacitación se pretende dotar de los conocimientos necesarios a los colaboradores para el desarrollo de sus tareas, preparándolos así para para que sean mas productivos y se logre el cumplimiento de los objetivos de la institución.

La capacitación son las actividades desarrolladas para fortalecer el conocimiento de cada uno de los colaboradores en función de las actividades que realizan. “El término capacitación usualmente se utiliza para denominar a las actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. (Alles, 2016, p. 185).

En la actualidad podemos encontrar distintos tipos de formación y/o capacitación que son utilizados en el mundo empresarial para el desarrollo de habilidades y conocimientos.

Diagnóstico de necesidades de capacitación

Para elaborar el plan de capacitación resulta importante aplicar una herramienta bien definida que recoja las necesidades de capacitación de forma clara.

El DNC es una herramienta que permite identificar las necesidades de la organización en cuanto a las competencias laborales requeridas por ella, sean actuales o potenciales, ante cambios en los procesos, su comercialización, nuevos productos, reestructuración de funciones, nuevas demandas tecnológicas y la forma en que se desempeñan las personas en sus funciones, por mencionar algunas. (García, 2015, p. 120).

1.2.2.1.3 Evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño nos permite conocer el desenvolvimiento de cada uno de los colaboradores dentro de la organización, tiene por objetivo reconocer los aspectos negativos y positivos de la persona, establecer necesidades de capacitación en los puntos mas débiles que se identifiquen en el que esta fallando el recurso humano.

Alles 2018 afirma: “las evaluaciones de desempeño serán de utilidad para tomar decisiones con relación a las personas, tanto para el área de Recursos Humanos y la alta

gerencia, desde una mirada organizacional, como para jefes y colaboradores de todos los niveles “(p. 178). La evaluación de desempeño puede constituirse en el mejor aliado e instrumento práctico para dirigir a un grupo de colaboradores.

La evaluación del desempeño es un proceso que contribuye a garantizar el seguimiento a los objetivos individuales, departamentales y organizacionales.

Requiere ser definida en cuanto a la forma en que opera, los aspectos que se evaluarán y los objetivos del periodo que deberá obtener cada ocupante del puesto.

En principio, habrá que especificar los conceptos que se desean privilegiar en la empresa y después diseñar el formato que habrá de utilizarse para evaluar.

Los jefes y gerentes de área requieren un entrenamiento especial para realizar la entrevista de evaluación del desempeño y evitar que ese encuentro pueda ser desalentador para el empleado. (García, 2015, p.107)

La evaluación del desempeño tradicional realizada por el jefe solamente tiene ventajas y desventajas:

Tabla 2: La evaluación del desempeño tradicional

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Es rápida de obtener.	Puede usarse como una forma de coacción jefe-colaborador.
La jefatura tiene información de primera mano.	Puede ser poco objetiva e influida por los éxitos o fracasos recientes.
La jefatura está relacionada directamente con la entrega de trabajos.	Puede generar rencillas entre ambas partes si no es bien manejado el proceso.

Fuente: Recursos humanos lo esencial en la práctica, Martha García Gil, 2015, México: Panorama Editorial.

La forma de obtener una evaluación más completa y que sea imparcial para que no dependa solamente del jefe es la evaluación de 360°. García (2015) afirma:

Recibe este nombre porque varias personas relacionadas directamente con el trabajo del evaluado participan en el proceso. Pueden ser su jefe, sus pares o colegas al mismo nivel organizacional; por lo regular son personas con las que tiene un nexo de servicio interno directo, como cliente o como proveedor, pueden ser también sus clientes externos. (p.104).

Evaluación de 360°. Proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización, con un propósito de desarrollo, en el cual participan múltiples evaluadores. Toma el nombre de 360° en alusión a que una persona es evaluada por sus superiores, pares y subordinados, además de por ella misma (autoevaluación). En ocasiones la evaluación incluye la opinión de clientes internos y/o externos. (Alles, 2018, p.180).

Al final de la evaluación su jefe debe ofrecer sugerencias y/o recomendaciones para su mejor desempeño.

Las recomendaciones deben ser concretas y definidas entre el evaluador y el evaluado para que este sirva como datos a considerar para un plan de acción que permita el mejor desenvolvimiento del evaluado.

Es así que se hace necesaria la retroalimentación o feedback como se lo conoce en el idioma inglés.

La reunión de retroalimentación

Una vez finalizada la evaluación de desempeño uno de los pasos del proceso es la reunión de retroalimentación entre el jefe y el colaborador, donde el jefe comunica el resultado de la evaluación.

La reunión de retroalimentación es un momento muy importante para ambos, jefe y colaborador. No solo permite analizar la evaluación sino también encontrar en conjunto áreas de posibles mejoras, tanto con relación a como se está haciendo las cosas como acerca de la necesidad de mejorar ciertos conocimientos y competencias. También posibilita expresar opiniones al respecto, analizar en conjunto jefe-colaborador eventuales problemas en el desempeño, establecer metas de superación, etcétera. (Alles, 2018, p.200) Además, la reunión de retroalimentación permite expresar sentimientos y reflexiones acerca de las labores cotidianas.

1.3 Revisión de investigaciones

Diseño e implementación de un modelo de gestión de Talento Humano Basado en Competencias, para la empresa crédi útil de la ciudad de Latacunga.

Esta investigación tiene el objetivo de implementar un modelo de gestión de Talento Humano basado en competencias para una empresa que comercializa productos, dentro del trabajo de investigación se puede encontrar varios conceptos relacionados a la gestión del talento humano por competencias donde se propone la organización de procesos y varios formularios que servirán de apoyo para la administración del talento humano.

Propuesta de un modelo de Gestión de Talento Humano para la empresa “Audio, Video y Comunicaciones CIA. LTDA. ADVICOM” enfocado en reclutamiento y selección de personal, valoración de puestos de trabajo y evaluación de desempeño del personal.

El trabajo de investigación propone un modelo de gestión de Talento Humano basándose en competencias, dando las herramientas necesarias para el reclutamiento, selección de personal, valoración de puestos de trabajo y evaluación de desempeño para una empresa de telecomunicaciones. Dentro de ella se puede encontrar definiciones importantes sobre la gestión de Talento Humano y competencias.

Diseño de un modelo de Gestión de Talento Humano por competencias: Caso de aplicación Cooperativa de ahorro y Crédito Jardín Azuayo. Periodo 2014”

El trabajo de investigación da a conocer los diferentes modelos de gestión según autores, importancia de la gestión de talento humano, asignación de puestos, reclutamiento, selección y evaluación que permitirá la aplicación de un modelo de gestión de talento humano por competencias para la Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo.

Modelo de gestión de talento humano por competencias de la empresa CIMPEXA S.A

Este trabajo de investigación propone un modelo de gestión de talento humano por competencias y para ello detalla la importancia de la gestión del talento humano, cualidades y objetivos que permitirán un desarrollo productivo de la empresa y del recurso humano.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se identifican los métodos que se utilizarían, las fuentes de recolección de datos como encuestas y entrevistas, además se realizará el cálculo de la muestra en base al universo poblacional y con esta información se efectuará el diagnóstico situacional de la Corporación Nacional de Electricidad Unidad de Negocio Sucumbíos, agencia Lago Agrio.

2.1 Enfoque metodológico de la investigación

Esta investigación adopta un enfoque cualitativo, en tanto Hernández, Méndez, Mendoza & Cuevas (2017) explican que elegir un diseño cualitativo implica penetrar en la realidad que se examina desde una óptica peculiar, que depende del contexto, la situación, los recursos disponibles, los objetivos y el problema planteado. Hablamos, entonces de una postura pragmática.

Otro uso común de los diseños cualitativos es la optimización de un proceso. Por ejemplo, además de conducir observaciones sistemáticas, se entrevista a quienes participan en el proceso y se les solicita que lo evalúen y digan qué se requiere para perfeccionarlo (datos narrativos). De hecho, los programas de mejora continua se fundamentan en principios de la investigación cualitativa y utilizan grupos, que en realidad son como los de enfoque (por ejemplo, los equipos de calidad e innovación, círculos de calidad, grupos autónomos de trabajo). No se diga para profundizar en problemas humanos de las empresas y conocer el ambiente laboral.

Como ya vimos esta investigación adopta un enfoque cualitativo puesto que permite al investigador adentrarse en el mundo personal de sus colaboradores, conocer sus creencias, sus motivaciones, y así mismo permite un acercamiento entre el investigador y el investigado.

Adicional podemos identificar que la presente investigación es de tipo de campo, puesto que el investigador trabaja dentro del ambiente en que conviven las personas investigadas.

2.2 Población, unidades de estudio y muestra

Unidad de estudio: Corporación Nacional de Electricidad

Población: Servidores de la Unidad de Negocio Sucumbíos.

Muestra: Para la presente investigación se ha utilizado el tipo de muestra no probabilístico, pues esta no es seleccionada al azar, sino siguiendo otros criterios. En tanto: “Hernández, Méndez, Mendoza & Cuevas (2017) aseguran que una muestra es un subgrupo de la población o universo que nos interesa, sobre el cual se recolectarán los datos pertinentes y deberá ser representativo de dicha población. El universo o población se define desde el planteamiento del problema. (p.128)

En la Unidad de Negocio Sucumbíos existe un total de 351 servidores.

$$n = \frac{(1,96)^2 * 351 * 0,50 * 0,50}{(0,05)^2(351 - 1) + (1,96)^2 * 0,50 * 0,50}$$
$$n = 184$$

En total se deben aplicar un total de 184 encuestas.

2.3 Métodos de la investigación

Triangulación metodológica:

En la presente investigación se utiliza la triangulación metodológica, debido al uso de varios métodos y técnicas. “La triangulación metodológica consiste en la utilización de múltiples técnicas o estrategias en el estudio de un mismo problema, visualizarlo desde diferentes ángulos y de esta manera aumentar el nivel de validez y consistencia de los hallazgos. Es decir, la finalidad de la técnica consiste en incrementar el poder de análisis y validez en una investigación, y lograr una mayor profundidad en la complejidad de la realidad, para lo cual emplea diferentes tipos de contrastación en los distintos niveles de la investigación” (González, Gallardo & Del Pozo, 2019, p.122).

2.3.1 Métodos teóricos

Método Histórico – Lógico

Se revisó y recopiló documentación histórica y actual sobre el plan de capacitación, descriptivo de puestos y evaluación de desempeño de CNEL EP UNIDAD DE NEGOCIO SUCUMBIOS.

Método Analítico Sintético

Este método permite el análisis detallado de cada uno de los aspectos de los modelos de gestión de Talento Humano

2.3.2 Métodos Empíricos

Observación directa

Este método se aplica en la presente investigación, puesto que el investigador es parte del objeto de estudio. “Pero también en la observación directa el observador puede participar como un integrante más, en las actividades del grupo observado durante el tiempo que dure la observación; a ella se denomina observación participativa. Este tipo de observación permite comprender mejor al otro, mediante la penetración en sus experiencias, el observador tiene la posibilidad de analizar los fenómenos en sus ambientes naturales, pero a la vez que se implica personalmente debe buscar cierto distanciamiento” (González, Gallardo & Del Pozo, 2019, p.122).

2.4 Fuentes, técnicas e instrumentos de investigación

Una vez definido el diseño de la investigación y determinado la muestra, a continuación, es preciso recolectar los datos inherentes a la investigación para esto se utilizan una o más instrumentos de recolección de datos.

Grupos de enfoque

Según Hernández, Méndez, Mendoza & Cuevas (2017):

Los grupos de enfoque (focus group) constituyen un tipo de entrevistas colectivas y consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos (tres a 10 personas), en las cuales los participantes conversan sobre uno o varios temas relacionados con el planteamiento del problema (variables) en un ambiente relajado e informal, moderado por un especialista en dinámicas grupales que sigue un formato o guía de temas. Los grupos de enfoque recolectan principalmente información cualitativa. (p.168)

Esta técnica será aplicada dentro de la empresa en diferentes grupos de trabajo, para conocer de forma directa la opinión, sentimientos y conocimientos de los servidores acerca del tema de investigación.

Encuesta

Se aplicará como técnica la encuesta, ya que mediante ella y a través de los servidores se conocerá la necesidad de actualizar algunos subprocesos del modelo de gestión de talento humano en CNEL. “La encuesta es una técnica que recoge información a grupos de personas sobre los hechos y fenómenos que se investigan, por medio de un cuestionario previamente confeccionado” (González, Gallardo & del Pozo, 2019, p.146).

2.5 Análisis e interpretación de resultados

Los resultados de la encuesta aplicada al personal administrativo y operativo de la Corporación Nacional de Electricidad Unidad de Negocio Sucumbíos se presentan a continuación.

Encuesta (Ver anexo 1)

Pregunta 1. ¿Al momento de su ingreso a la empresa recibió información básica acerca de la institución a la que se incorporaba?

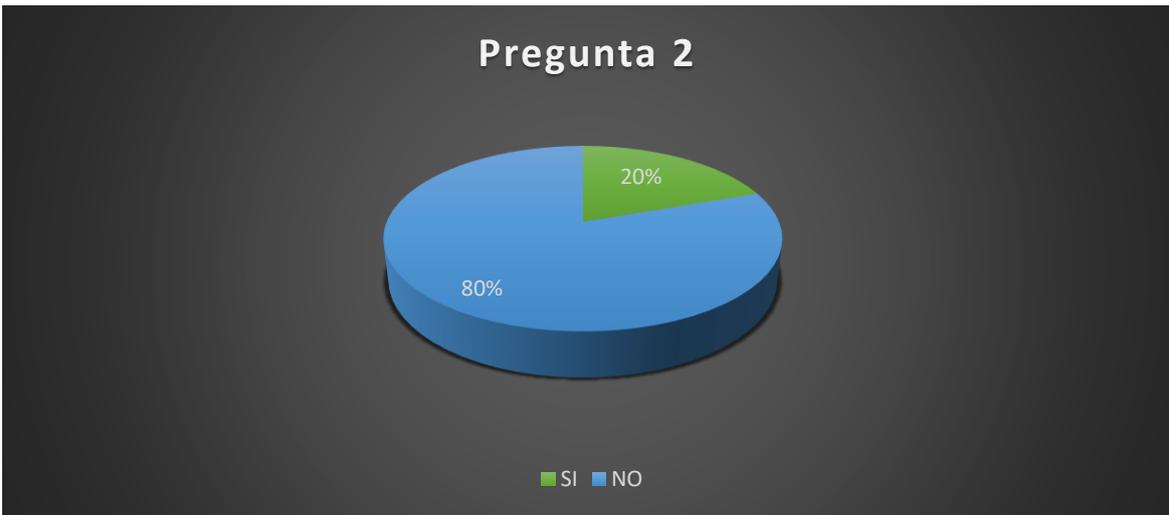


Elaborado por: Mayra Tenecela

Figura 7: Resultado pregunta 1 de la encuesta

ANÁLISIS: La mayor parte de los encuestados afirman que no recibieron inducción donde recibirían información básica sobre la institución al momento que fueron vinculados a la institución.

Pregunta 2. ¿Recibió indicaciones básicas por parte de su jefe inmediato para familiarizarse con su puesto de trabajo?



Elaborado por: Mayra Tenecela

Figura 8: Resultado pregunta 2 de la encuesta

ANÁLISIS: Los encuestados afirman no haber recibido de una forma formal indicaciones o información sobre su puesto de trabajo al momento de su vinculación.

Pregunta 3. ¿Cuenta la empresa con un manual de descripción de puestos?

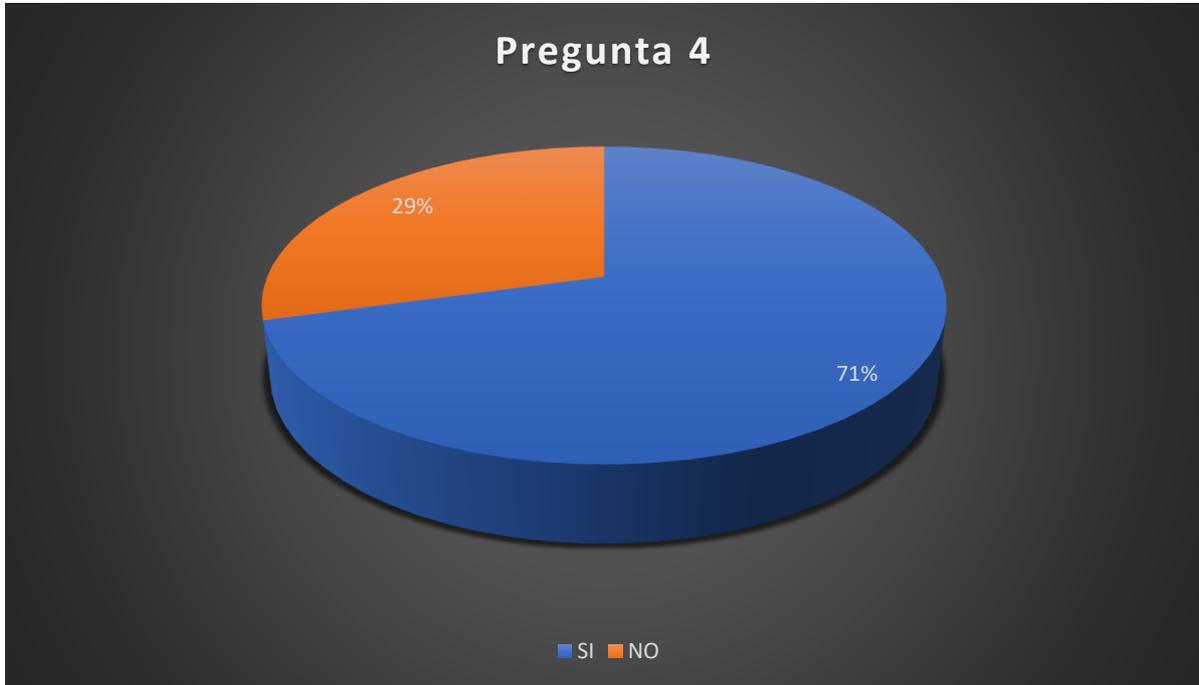


Elaborado por: Mayra Tenecela

Figura 9: Resultado pregunta 3 de la encuesta

ANÁLISIS: Casi todos los encuestados aseveran que la institución cuenta con un manual de funciones establecido para el desarrollo de

Pregunta 4. ¿Considera usted que el manual de descripción de puestos define las competencias que debe tener para ocupar el puesto?



*Figura 10: Resultado pregunta 4 de la encuesta
Elaborado por: Mayra Tenecela*

ANÁLISIS: Los encuestados en su mayoría coinciden que el manual de funciones se encuentra bien definido acorde a las competencias que le corresponde a cada uno para el cumplimiento de sus actividades.

Pregunta 5. ¿Existe un plan de capacitación anual en la empresa?

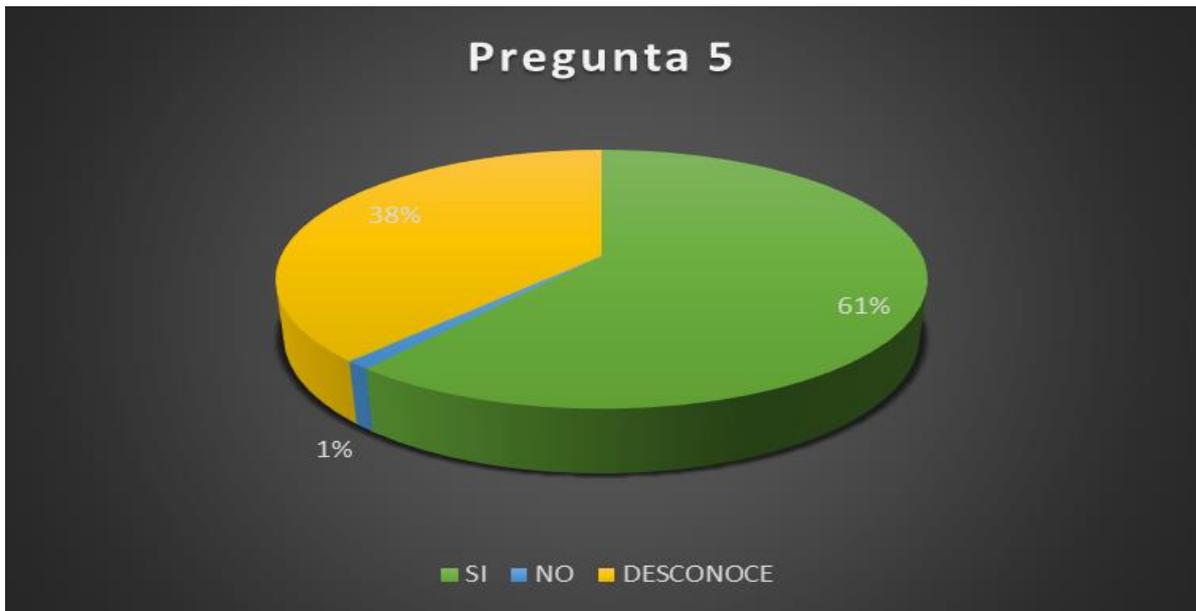


Figura 11: Resultado pregunta 5 de la encuesta

Elaborado por: Mayra Tenecela

ANÁLISIS: Alrededor de la mitad de los encuestados afirman que si se elabora un plan anual de capacitación en la institución, mientras que alrededor de la tercera parte no conocen acerca del tema.

Pregunta 6. ¿Los temas de capacitación cumplen con sus objetivos de aprendizaje?

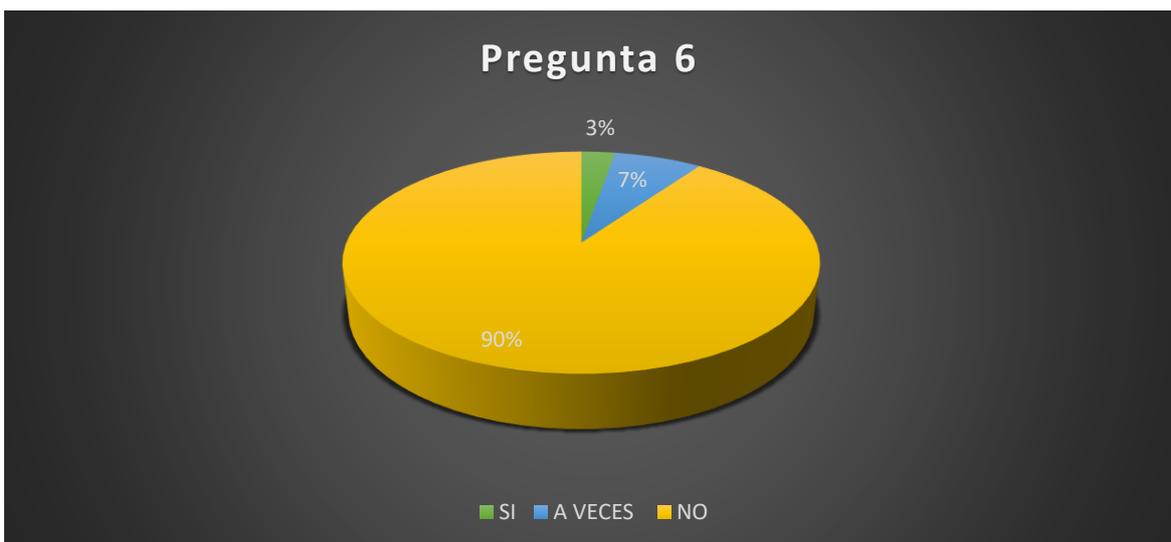


Figura 12: Resultado pregunta 6 de la encuesta

Elaborado por: Mayra Tenecela

ANÁLISIS: La mayor parte de encuestados coinciden en que el plan de capacitación no cumple con sus aspiraciones y objetivos de aprendizaje para el mejor cumplimiento de sus actividades.

Pregunta 7. ¿Existe alguna herramienta que permita identificar y recoger las necesidades de capacitación en la empresa?



Figura 13: Resultado pregunta 7 de la encuesta

Elaborado por: Mayra Tenecela

ANÁLISIS: En su mayor parte los encuestados afirman que en la institución no se cuenta con herramientas que permitan recoger necesidades de capacitación acorde a sus actividades y necesidades.

Pregunta 8. ¿Considera usted que la evaluación de desempeño que se aplica en la actualidad resulta difícil entenderla y aplicarla?



Figura 14: Resultado pregunta 8 de la encuesta

Elaborado por: Mayra Tenecela

ANÁLISIS: Los encuestados en su mayoría afirman que la evaluación del desempeño resulta complicada y de difícil aplicación.

Pregunta 9. ¿Es evaluado usted solamente por su jefe inmediato?



Figura 15: Resultado pregunta 9 de la encuesta

Elaborado por: Mayra Tenecela

ANÁLISIS: Se puede observar que casi todos los encuestados afirman que solamente son evaluados por sus jefes inmediatos, con lo que se deduce que solo se realiza la evaluación tradicional.

Pregunta 10. ¿Una vez realizada la evaluación, recibe usted información o retroalimentación sobre los resultados?



Figura 16: Resultado pregunta 10 de la encuesta

Elaborado por: Mayra Tenecela

ANÁLISIS: Los encuestados afirman que no reciben información o retroalimentación después de ser evaluados, por lo que desconocen en que están fallando o caso contrario no son reconocidos.

Grupos de enfoque (Ver anexo 2)

Ingreso a la institución

De las reuniones realizadas con grupo de servidores de la Corporación Nacional de Electricidad Unidad de Negocio Sucumbíos se detalla un resumen de sus vivencias, experiencias y opiniones.

Respecto a la impresión que tienen sobre su primer día en la institución se ha identificado que la mayoría expresa que los recibió el jefe de Talento Humano quien les indico las actividades que debían realizar y que se encontraban dentro del contrato que iban a firmar en ese día. Luego de esto fueron presentados a los jefes inmediatos o jefes de las áreas a las que iban a pertenecer e inmediatamente debían iniciar sus labores diarias en coordinación con su jefe inmediato.

También expresaron que les hubiera gustado recibir más información acerca de la institución puesto que cuando se ingresa por primera vez no se tiene conocimiento de como funciona, como por ejemplo historia de la institución, que derechos se tiene dentro de ella, como solicitar un permiso, horario de almuerzo etc. Además, les hubiera gustado que de una

forma más formal el jefe inmediato les da a conocer sobre sus actividades como hacerlas, tiempos, y en caso de herramientas y maquinarias como utilizarlas.

Plan de capacitación

Los servidores de la institución en forma general expresaron que los planes de capacitación no se cumplen en mucho de los casos, de igual forma cuando se solicita que expongan las necesidades de capacitación muchas veces están perdidos puesto que no cuentan con una base de como elegir o proponer que es lo que más les conviene acorde a sus competencias o actividades que realiza.

En mucho de los casos los servidores proponen lo que escuchan de otros sin considerar que deben tener en cuenta sus competencias que deben reforzar para el desenvolvimiento de las actividades que realizan.

Evaluación del desempeño

Los servidores en las reuniones expusieron que la evaluación del desempeño es un tabú en la institución pues nunca son informados de cuando van a ser evaluados, como van a ser evaluados. Los responsables de áreas de igual forma indican que la evaluación del desempeño resulta tediosa y complicada realizarla.

Al igual expresaron que muy aparte de que una vez realizada la evaluación ellos no reciben información o sus jefes les informan como salieron en la evaluación, y si existen aspectos negativos para ellos tratan de solucionarlos o si existen aspectos positivos recibir un elogio o felicitaciones. Solamente reciben luego de un tiempo una notificación donde se les indica la calificación que obtuvieron.

Consideran necesario que sean también otras personas los evalúen pues a veces puede influir en la evaluación la relación jefe-colaborador, por lo que consideran indispensable la opinión de otros compañeros o clientes externos.

CAPITULO III

LA PROPUESTA

3.1 Diagnóstico

El estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos, de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia.

Los sectores estratégicos, de decisión y control exclusivo del Estado, son aquellos que por su trascendencia y magnitud tienen decisiva influencia económica, social, política o ambiental, y deberán orientarse al pleno desarrollo de los derechos y al interés social.

Se consideran sectores estratégicos la energía en todas sus formas, las telecomunicaciones, los recursos naturales no renovables, el transporte y la refinación de hidrocarburos, la biodiversidad y el patrimonio genético, el espectro radioeléctrico, el agua, y los demás que determine la ley. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

3.1.2 Datos Generales de la institución

3.1.2.1 Reseña Histórica de la Corporación Nacional de Electricidad Unidad de Negocio Sucumbíos.

La Corporación Nacional de Electricidad CNEL S.A. se constituyó mediante escritura pública de fusión el 15 de diciembre de 2008; y, estuvo integrada por las disueltas empresas eléctricas de distribución: Bolívar S.A., Regional El Oro S.A., Regional Esmeraldas S.A., Regional Guayas-Los Ríos S.A., Manabí S.A., Milagro C.A., Los Ríos S.A., Santo Domingo S.A., Península de Santa Elena S.A. y, Regional Sucumbíos S.A.

El 13 de marzo de 2013 mediante Decreto Ejecutivo No. 1459, emitido el 13 de marzo de 2013 se constituyó la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP, con el fin de prestar los servicios públicos de distribución y comercialización de energía eléctrica.

El 17 de septiembre de 2014, se concretó la fusión por absorción de la Empresa Eléctrica Pública de Guayaquil EP, hacia la Empresa Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad. CNEL EP. Producto de esta fusión se crea la Unidad de Negocio Guayaquil.

El 5 de marzo de 2015 mediante Resolución se creó la Unidad de Eficiencia Energética sumando así 12 las Unidades de Negocio que conforman la Corporación.

En los últimos años CNEL EP, con una fuerte inversión en el desarrollo de proyectos, ha fortalecido la infraestructura civil, tecnológica y el sistema eléctrico de Subtransmisión, distribución y alumbrado público en las 10 provincias a las cuales sirve, lo que sumado a las políticas, planes de operación, mantenimiento y comerciales, así como la incorporación de nuevos técnicos capacitados y debidamente equipados, ha hecho posible mejorar los indicadores de calidad del servicio y de pérdidas de energía eléctrica,.

Actualmente, CNEL EP, es por su nivel de ingresos, la cuarta mayor empresa del país, cubre con su servicio el 44% del territorio nacional y provee de energía eléctrica al 50% de la población ecuatoriana. (Corporación Nacional de Electricidad, s.f.)

Bajo esta modalidad y en base a lo que establece el Art. 17 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas “El Directorio, en aplicación de lo dispuesto por esta Ley, expedirá las normas internas de administración del talento humano, en las que se regularán los mecanismos de ingreso, ascenso, promoción, régimen disciplinario, vacaciones y remuneraciones para el talento humano de las empresas públicas”; es así, que CNEL EP cuenta con las **NORMAS INTERNAS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ELÉCTRICA PÚBLICA ESTRATÉGICA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD, CNEL EP.**

Las **NORMAS INTERNAS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ELÉCTRICA PÚBLICA ESTRATÉGICA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD**, fue aprobada mediante Resolución de Directorio Nro. 003-214 de 02-may-2014 y Reformada mediante Resolución de Directorio Nro. 004-008-2018 de 15-jun-2018

3.1.2.2 Misión

Se construyó democráticamente nuestra razón de ser como CNEL EP:

“Planificar, ejecutar y controlar de manera integral la compra, distribución y comercialización de energía, así como gestionar la expansión de la cobertura de servicios, en un marco de sustentabilidad económica y financiera, considerando aspectos técnicos, valor social, y cuidado del medio ambiente”

3.1.2.3 Visión

La visión de CNEL EP en el largo plazo corresponde a:

“Hasta el año 2021 ser la empresa referente en América Latina en creación y puesta en marcha de modelos de negocios y servicios de distribución energética con una visión integral del ser humano, la sostenibilidad y la eficiencia empresarial”

3.1.2.4 Objetivos Estratégicos



Figura 17: Objetivos estratégicos CNEL

Fuente: Plan estratégico CNEL EP

3.1.2.5 Estructura Orgánica

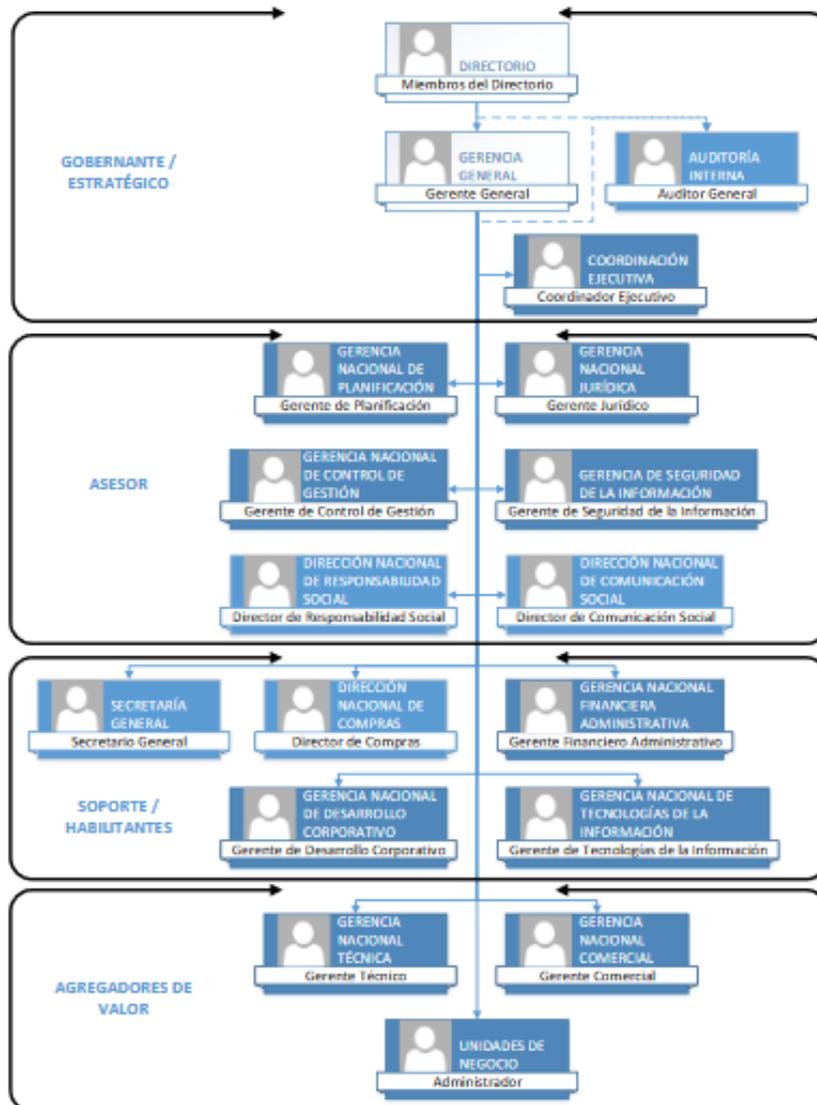


Figura 18: Estructura Orgánica CNEL EP

Fuente: Plan Estratégico CNEL EP

3.1.2.6 Principios que orientan la Administración de Talento Humano

El sistema integrado de Administración y Desarrollo del Talento Humano se sustenta en los siguientes principios:

- a) **Definición de una estructura ocupacional**, que responda a las características de especificidad por niveles de complejidad, riesgos ocupacionales, responsabilidad, especialización, etc.;

- b) **Evaluación periódica del desempeño del personal**, para garantizar que éste responda al cumplimiento de las metas institucionales y de las responsabilidades del evaluado en la misma.
- c) **Profesionalización y capacitación permanente del personal**, mediante el manejo de planes y programas de capacitación y fomento de la investigación científica y tecnológica acorde a los requerimientos y consecución de objetivos de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad, CNEL EP.
- d) **Equidad remunerativa**, que permita el establecimiento de remuneraciones equitativas para el Talento Humano, según el tipo de trabajo que desempeñe y fijadas sobre la base de los siguientes parámetros: funciones, profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia.
- e) **Sistemas de remuneración variable**, que se oriente a incentivar económicamente el cumplimiento grupal y colectivo de indicadores de eficiencia y eficacia.
- f) **Confidencialidad** de toda aquella información considerada por el Directorio de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad, CNEL EP.
- g) **Transparencia y responsabilidad en el manejo de los recursos de la Empresa**, para cuyo efecto se presentará la declaración juramentada de bienes, al inicio y finalización de la relación con la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad, CNEL EP. (Corporación Nacional de Electricidad, 2014)

3.2 Modelo de gestión del Talento Humano

Como se pudo observar en el capítulo I, existen varios modelos de gestión de talento humano según varios autores. Una vez analizado se ha determinado apegarse al modelo de Gestión de Talento Humano por competencias.

Dado que se ha identificado que en CNEL EP UNIDAD DE NEGOCIO SUCUMBIOS, existe deficiencias en lo que corresponde a los subprocesos de inducción de personal, Plan de Capacitaciones y Evaluación del desempeño, se propondrá las herramientas que permitirán mejorar estos subproceso y lograr así el desarrollo eficiente de talento Humano y el cumplimiento de los objetivos institucionales.



*Figura 19: Propuesta subprocesos
Elaborado por: Mayra Tenecela*

3.2.1 Inducción

La Corporación Nacional de Electricidad Unidad de Negocio Sucumbíos, vincula constantemente personal para laborar; sin embargo, se ha podido identificar que no se cuenta con una inducción adecuada al nuevo servidor que ingresa a la empresa, por lo que a continuación se propone un modelo de inducción basado en lo que explica Martha Alles.

Dado que la inducción está compuesta por dos etapas, se sugiere realizarlo de la siguiente forma:

Primera etapa: Inducción a la organización

Dentro de esta etapa se ha elaborado un folleto que presente los datos más importantes y relevantes de la CNEL Unidad de Negocio Sucumbíos, para que el servidor se familiarice de forma rápida y oportuna con la institución. VER ANEXO 3

Segunda etapa: Inducción al puesto

Esta etapa estará a cargo del jefe superior e inmediato del área, quién será el encargado de dar a conocer las actividades que deberá realizar y dar una explicación acerca del uso de maquinaria y herramientas.

Aquí actuará el jefe que competa de acuerdo al área a la que se vincule el nuevo servidor y será de forma verbal y presencial.

3.2.2 Diagnóstico de necesidades de Capacitación

La Corporación Nacional de Electricidad Unidad de Negocio Sucumbíos, cuenta con un plan de capacitación elaborado y aplicado de forma Corporativa; es decir, que se recogen las necesidades de capacitación y luego se elabora el plan de capacitación en base a su priorización en oficina central, por tanto, este plan no considera las necesidades propias y competencias de los colaboradores.

En tanto es necesario la elaboración de un plan de capacitación que permita el desarrollo de habilidades acorde a las competencias de cada uno de los colaboradores.

Un sistema de desarrollo de personal por competencias laborales puede incluir algunos de los siguientes métodos para conseguirlo: entrenamiento por medio de un compañero experto en el puesto, coaching (uso de técnicas conversacionales), mentoring (aprendizaje guiado por medio de un mentor), e learning (capacitación por medio de medios electrónicos), conferencias, congresos, designación de proyectos especiales y cursos presenciales. (García, 2015, p.115)

El plan general de capacitación puede hacerse contemplando la capacitación a cubrir en un lapso de dos años. Hacerlo durante más tiempo requeriría una adecuación semestral a las necesidades de la institución, y éstas, que también cambian, tendrán que revisarse con más frecuencia si la empresa atraviesa por varios cambios organizacionales. (García, 2015, p. 116)

Para la elaboración del plan de capacitación, hemos de recopilar mediante una herramienta las necesidades de capacitación que presentan los colaboradores de CNEL UNIDAD DE NEGOCIO SUCUMBIOS, en coordinación con el jefe inmediato puesto que para proponer un tema de capacitación es necesario una evaluación acerca del grado de conocimiento en ciertos aspectos, para lo cual se propone el siguiente formato:

Tabla 3: Formato detección de necesidades

 CNEL UNIDAD DE NEGOCIO SUCUMBIOS 							
Detección de necesidades de capacitación (DNC)							
Este formato permite identificar las necesidades de capacitación en función de su descripción y perfil de puesto. Una vez terminado solicite a su jefe le dé su punto de vista y convengan los ajustes requeridos.							
Elaborado el 5/1/2020				Fecha:			
Nombre del colaborador:				Código rol:			
Puesto actual:				Departamento:			
Nombre y puesto del jefe inmediato:							
Conocimientos y competencias en función de la descripción y perfil del puesto del servidor							
Competencias técnicas o de conocimiento Anote los conocimientos específicos que requiere el colaborador para el buen desempeño de sus funciones	Grado del conocimiento actual				Describa el tipo de capacitación requerida para mejorar el desempeño	Curso-Taller	
	Alto	Adecuado	Mínimo requerido	Insuficiente		Interno	Externo
Competencias de gestión o conductuales Habilidades de perfil de puesto aún no cubiertas satisfactoriamente	Cómo realiza esta función actualmente				Describa el tipo de capacitación requerida para el desarrollo de nuevas habilidades	Curso - Taller	
	Alto	Adecuado	Mínimo Requerido	Insuficiente		Interno	Externo
NOMBRE Y FIRMA DEL COLABORADOR	NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO			NOMBRE Y FIRMA DE RECURSOS HUMANOS			

Elaborado por: Mayra Tenecela

Como se puede observar se trata de un formato muy sencillo de utilizar, pero a su vez muy completo que permitirá al servidor y su jefe inmediato identificar de una forma oportuna las necesidades de capacitación.

3.2.3 Evaluación del desempeño

CNEL UNIDAD DE NEGOCIO SUCUMBIOS, realiza al finalizar cada año la evaluación del desempeño; sin embargo, esto se ha convertido en una dificultad para los evaluadores y evaluados puesto que resulta compleja realizarla y no se es posible intercambiar sentimientos u opiniones.

Un sistema de evaluación del desempeño tiene por objeto la retribución del sueldo, evaluar los aciertos y áreas de oportunidad de la persona, fijar los criterios de desarrollo y capacitación, delimitar los objetivos a ser alcanzados, unificar un criterio de medición del desempeño para todo el personal, ofrecer retroalimentación al ocupante del puesto, usarlo como herramienta de coaching o en el desarrollo del plan de carrera y de sucesión (García, 2015, p.97).

En este aspecto es necesario indicar que la propuesta es realizar una evaluación de 360° donde no solo participara el jefe inmediato sino también otros compañeros relacionados a las áreas y clientes externos que también podrán evaluar al servidor, con la finalidad de no solo obtener un criterio sino varios acerca del desarrollando en sus tareas y actividades diarias.

A continuación, se presenta el modelo propuesto para la evaluación del desempeño para la Corporación Nacional de Electricidad Unidad de Negocio Sucumbíos.

Tabla 4: Formato evaluación del desempeño

 CNEL EP UNIDAD DE NEGOCIO SUCUMBIOS 				
COMPEIENCIAS FUNCIONALES	CATEGORÍAS			
	4	3	2	1
Conocimiento				
Domina las técnicas y prácticas avanzadas de las tareas esenciales del puesto				
Operación				
Opera con rapidez, eficiencia y precisión los equipos y sistemas electrónicos y mecánicos. Domina los procesos, operaciones de su área o departamento				
Apego a normas				
Cumple con las normas, las políticas, las leyes y los reglamentos de la empresa				
Responsabilidad				
Su trabajo es entregado a tiempo y con calidad				
Organización y planificación				
Organiza su trabajo, materiales y equipos; mantiene ordenado su lugar y establece prioridades. Anticipa y visualiza obstáculos previendo acciones para resolverlas				
Solución a problemas				
Busca alternativas efectivas; considera las reglas institucionales y los procedimientos optando por las mejores condiciones de solución				
COMPEIENCIAS ORGANIZACIONALES	CATEGORÍAS			
	4	3	2	1
Brinda su trabajo con calidad en el servicio al cliente interno o externo				
Muestra interés en identificar y satisfacer las necesidades de clientes internos y externos				
Mejora continua				
Es receptivo a modificaciones en los procesos y hace propuestas en la optimización de los recursos				
Orientación a resultados				
Da seguimiento a las metas establecidas e informa sobre los avances conseguidos				
COMPEIENCIAS DE RELACIÓN	CATEGORÍAS			
	4	3	2	1
Trabajo en equipo				
Colabora y coopera efectivamente con sus compañeros de trabajo. Ayuda a otros y aporta esfuerzos personales para conseguir resultados de equipo				
Interactúa activamente en su equipo de trabajo, aporta ideas, tiene apertura ante ideas de otros y es tolerante con los que son diferentes a él o ella				
Comunicación				
Se expresa con claridad, sabe escuchar y lo hace en tiempo adecuado				
Escribe con claridad memorandos y correspondencia interna electrónica o impresa				
Negociación				
En caso de conflicto sabe negociar las diferencias o llegar a acuerdos para ambas partes				
COMPEIENCIAS INDIVIDUALES	CATEGORÍAS			
	4	3	2	1
Motivación				
Muestra compromiso con las metas de su puesto, área y empresa				
Disponibilidad y flexibilidad				
Muestra adaptabilidad a nuevas condiciones de trabajo y es flexible ante solicitudes contingentes				
Desarrollo personal				
Constantemente busca actualizar sus conocimientos y desarrollar nuevas habilidades				
Autodirección				
Sostiene permanente una actitud positiva ante el trabajo				
Calificación total:				
Recomendaciones:				
Evaluó:				

Elaborado por: Mayra Tenecela

NIVELES DE CALIFICACIÓN.

Tabla 5: Niveles de calificación

NIVELES		
Calificación	Categoría	Descripción
4	Sobresaliente	Desempeño que de manera consistente excede las expectativas de la competencia que se evalúa; produce resultados más allá de los fijados
3	Satisfactorio	Desempeño sólido que cumple con las expectativas de la competencia que se evalúa. La persona que tiene experiencia, conocimiento y una adecuada actitud en el trabajo
2	Necesita mejorar	Desempeño por debajo de lo esperado; por lo general hace su trabajo pero no satisface las metas de la competencia que se evalúa. Necesita un plan de mejora
1	No satisfactorio	No cumple con las metas de desempeño de la competencia evaluada y necesita un plan de mejora y ser supervisado durante tres meses

Fuente: Recursos Humano los esencial en la práctica, Martha García Gil, 2015

Reunión de retroalimentación

Dentro de CNEL Unidad de Negocio Sucumbíos en ningún caso se ha desarrollado reuniones de retroalimentación para dar a conocer a los servidores los resultados de su evaluación.

La reunión de retroalimentación servirá para familiarizar a los servidores con el proceso de evaluación, forjar una cultura de retroalimentación entre la gerencia y los colaboradores, desarrollar una conciencia para determinar las áreas de oportunidad y otorgar reconocimientos a aquellos que obtuvieron grandes logros en su puesto durante un determinado periodo.

CONCLUSIONES

1. Se evidencia la evolución que ha tenido el recurso dentro de las organizaciones a través del tiempo, basado en ello se acentuó para que la investigación se fundamente en los actuales modelos de gestión de talento humano fijado en tres subprocesos que son: inducción de personal, diagnóstico de necesidades de capacitación y evaluación del desempeño.
2. Se analizo los métodos metodológicos de investigación y técnicas que permitieron determinar la necesidad de herramientas que mejoren el modelo de gestión de talento humano.
3. El proyecto de investigación propone un Modelo de gestión de Talento Humano para la Corporación Nacional de Electricidad Unidad de Negocio Sucumbíos, que mediante las herramientas propuestas permitirá mayor compromiso de los servidores con la institución.

RECOMENDACIONES

1. Durante el desarrollo de la investigación se ha identificado la necesidad de realizar un análisis del manual de funciones, puesto que este no ha sido actualizado, y es de suma importancia realizar la constante actualización de estos documentos de la institución.
2. Se recomienda aplicar la presente propuesta de modelo de gestión de Talento Humano basado en los subprocesos de inducción, plan de capacitaciones y evaluación del desempeño, ya que mediante ello se logrará un mayor compromiso y desenvolvimiento de los servidores en la institución, así como será de utilidad para que la alta gerencia cuente con un personal comprometido y entendido en las actividades que realiza.

BIBLIOGRAFÍA

Deloitte.(2018). Gestión de Recursos Humano en América Latina Compensaciones salariales, perfiles y retos del área en la Región. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/humancapital/Gestion%20de%20RRHH%20en%20America%20Latina.pdf>

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humano El capital humano de las organizaciones. México: Editorial The McGraw-Hill

Pico, L. M. (2016). La gestión del talento humano, recurso indispensable para la organización en el entorno competitivo actual. *INNOVA Research Journal*, 1(11), 97-104. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n11.2016.122>

Gerens. (2017). Habilidades Gerenciales. Perú: Escuela de Postgrados GERENS. Recuperado de <https://gerens.pe/blog/recursos-humanos-involucra-gestion-talento-humano/>

Ivancevich, I. (2004). Administración de recursos humano. México: Editorial The McGraw-Hill

Alles, M. (2016). dirección Estratégica de Recursos Humanos. Argentina: Granica.

Alles, M. (2018). Pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos. Argentina: Granica.

García, Martha. (2015). Recursos Humanos Lo esencial en la práctica. México: Panorama.

Gonzáles, Alfredo. (2019). Metodología de la investigación. Ecuador: Editorial Jurídica del Ecuador.

Peña, Rosario. (2014). La buena Gestión de Recursos Humanos. México: Alfaomega.

Chacon, L. (2016). Diseño e implementación de un modelo de gestión de talento humano basado en competencias, para la empresa Crédi Útil de la ciudad de Latacunga. Escuela Politécnica Nacional. Quito.

Dota, M. (2015). Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencia: Caso de aplicación Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo. Periodo 2014. Universidad de Cuenca. Cuenca.

Arrobo, W. (2013). Modelo de gestión del talento humano por competencias de la empresa CIMPEXA S.A. Universidad Tecnológica Equinoccial. Guayaquil.

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA

OBJETIVO DE LA ENCUESTA

Obtener información que permita conocer las deficiencias del modelo de gestión de talento humano enfocados en inducción de personal, plan de capacitación y evaluación de desempeño.

1. ¿Al momento de su ingreso a la empresa recibió información básica acerca de la institución a la que se incorporaba?

SI ()

NO ()

2. ¿Recibió indicaciones básicas por parte de su jefe inmediato para familiarizarse con su puesto de trabajo?

SI ()

NO ()

3. ¿Cuenta la empresa con un manual de descripción de puestos?

SI ()

NO ()

DESCONOCE ()

4. ¿Considera usted que el manual de descripción de puestos define las competencias que debe tener para ocupar el puesto?

SI ()

NO ()

5. ¿Existe un plan de capacitación anual en la empresa?

SI ()
NO ()
DESCONOCE ()

6. ¿Los temas de capacitación cumplen con sus objetivos de aprendizaje?

SI ()
A VECES ()
NO ()

7. ¿Existe alguna herramienta que permita identificar y recoger las necesidades de capacitación en la empresa?

SI ()
NO ()

8. ¿Considera usted que la evaluación de desempeño que se aplica en la actualidad resulta difícil entenderla y aplicarla?

SI ()
NO ()

9. ¿Es evaluado usted solamente por su jefe inmediato?

SI ()
NO ()

10. ¿Una vez realizada la evaluación, recibe usted información o retroalimentación sobre los resultados?

SI ()
AVECES ()
NO ()

ANEXO 2

MODELO DE GUIÓN

PRESENTACIÓN

1. Agradecimiento

En primer lugar, agradecer que hayan aceptado la invitación para participar en esta reunión.

2. Presentación de los moderadores:

Mi nombre es Mayra Patricia Tenecela Guerrero, como ustedes conocen trabajo en el área de Asuntos Corporativos de CNEL, y esta ocasión actuaré como moderadora de esta reunión.

3. Explicar qué queremos:

Es importante indicarles que al momento me encuentro desarrollando mi tesis previa a la obtención del Título de Magister en Administración Pública, por lo cual me encuentro investigando acerca de temas muy importantes dentro de la institución que son: inducción de personal, plan de capacitación y evaluación del desempeño, por lo que es importante sus opiniones acerca del tema.

Garantizar la confidencialidad de las opiniones expresadas (en ningún caso se citarán nombres asociados a comentario alguno)

4. Proceder a realizar una ronda de presentación de los participantes (nombre).

GUIÓN DE LA ENTREVISTA

Se propondrá a los invitados recordar su ingreso y/o vinculación a la institución, plan de capacitación de la institución y evaluación del desempeño preguntando acerca de los recuerdos y las vivencias que tienen acerca de los temas.

Las preguntas se plantearán, aproximadamente, como sigue:

INGRESO

1. ¿Qué recuerdan del día en que ingresaron a CNEL.?

Es de esperar que surjan comentarios relativos a cuatro aspectos:

Recepción: ¿quién les recibió?, ¿cómo les recibieron?, ¿cuánto tiempo tuvieron que esperar...)

2. ¿Qué echaron de menos?, ¿Cómo les hubiera gustado que hubiera sido ese primer contacto con la institución?

PLAN DE CAPACITACIÓN.

1. ¿Cuál es su opinión acerca del plan de capacitación que se maneja en la institución?
2. ¿Al momento que se recogen las necesidades de capacitación, tienen alguna dirección de que temas podrían proponer con relación a sus actividades?

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. ¿Quién es el encargado evaluarlo?
2. ¿Piensa usted que la evaluación de desempeño es clara y de fácil manejo?
3. ¿Considera necesario que sean otras personas, como compañeros o clientes externos lo evalúen también?
4. ¿Luego de la evaluación ha sido informado sobre los aspectos negativos o positivos que se ha identificado?

FINALIZACIÓN DEL GRUPO FOCAL

Se procede a indicar que la reunión ha finalizado y agradecer por su aporte a la investigación.

“Muy bien agradezco mucho el que hayan estado aquí, todas sus experiencias, sus opiniones, sus sentimientos y perspectivas son muy ricas y estoy segura que van a tener un impacto en la investigación.

ANEXO 3



INDUCCIÓN PARA PERSONAL NUEVO

Bienvenida

Apreciado/a colaborador/a:

La Corporación Nacional de Electricidad Unidad de Negocio Sucumbíos, le da la más cordial bienvenida, y se complace en presentar el presente folleto de Inducción, el mismo que contiene las pautas y reglas básicas, que le permitirá conocer en mejor forma a la Institución respecto de su estructura organizativa, misión, visión, objetivos y políticas administrativas.

LA INSTITUCIÓN

El 13 de marzo de 2013 mediante Decreto Ejecutivo No. 1459, emitido el 13 de marzo de 2013 se constituyó la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP, con el fin de prestar los servicios públicos de distribución y comercialización de energía eléctrica.

La Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP, tiene como objeto brindar el servicio público de distribución y comercialización de energía eléctrica, dentro del área asignada, bajo el régimen de exclusividad regulado por el Estado, a efectos de satisfacer la demanda de energía eléctrica, en las condiciones establecidas en la normativa aplicable al sector eléctrico y suministrar electricidad a los consumidores.

El 5 de marzo de 2015 mediante Resolución se creó la Unidad de Eficiencia Energética sumando así 12 las Unidades de Negocio que conforman la Corporación.

En los últimos años CNEL EP, con una fuerte inversión en el desarrollo de proyectos, ha fortalecido la infraestructura civil, tecnológica y el sistema eléctrico de Subtransmisión, distribución y alumbrado público en las 10 provincias a las cuales sirve, lo que sumado a las políticas, planes de operación, mantenimiento y comerciales, así como la incorporación de nuevos técnicos capacitados y debidamente equipados, ha hecho posible mejorar los indicadores de calidad del servicio y de pérdidas de energía eléctrica.

Actualmente, CNEL EP, es por su nivel de ingresos, la cuarta mayor empresa del país, cubre con su servicio el 44% del territorio nacional y provee de energía eléctrica al 50% de la población ecuatoriana.

MISIÓN

“Planificar, ejecutar y controlar de manera integral la compra, distribución y comercialización de energía, así como gestionar la expansión de la cobertura de servicios, en un marco de sustentabilidad económica y financiera, considerando aspectos técnicos, valor social, y cuidado del medio ambiente”

VISIÓN

“Hasta el año 2021 ser la empresa referente en América Latina en creación y puesta en marcha de modelos de negocios y servicios de distribución energética con una visión integral del ser humano, la so:



BASE LEGAL INTERNA

La empresa se rige por cuatro bases legales, las cuales son:



DEBERES, DERECHOS Y PROHIBICIONES

Todos los servidores públicos de CNEL deberán conocer sus deberes, derechos y atribuciones; los cuales, se encuentran detallados en las NORMAS INTERNAS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ELÉCTRICA PÚBLICA ESTRATÉGICA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD CNEL EP, documento que se encuentra disponible en la intranet de la institución.

JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO

Todas las servidoras, servidores, obreras y obreros de la empresa están obligados a cumplir una jornada de trabajo de ocho horas diarias, que empieza desde las 08h00 hasta las 17h00 con receso de una hora para el almuerzo.

Los obreros que laboren en los centros de trabajo donde el servicio es de carácter continuo, están obligados a cumplir los turnos rotativos programados por la Corporación. No podrán abandonar su puesto de trabajo mientras no llegue su relevo

VACACIONES

Las personas contratadas tienen derecho a hacer uso de quince días calendario de vacaciones una vez transcurrido doce meses continuos de labor; y, un día adicional por cada año en el sector público, contados a partir del quinto año.



ATENCIÓN MÉDICA

La empresa cuenta con un dispensario médico donde podrás acceder a atención médica en caso de accidentes y/o enfermedad.

RECOMENDACIONES



LA EMPRESA PÚBLICA ESTRATÉGICA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD UNIDAD DE NEGOCIO SUCUMBÍOS TE DA LA BIENVENIDA A NUESTRO EQUIPO DE TRABAJO.

