



Facultad de  
Ciencias Sociales  
y Humanísticas



# **Escuela Superior Politécnica del Litoral**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**

**Departamento de Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO PARA LA  
PLANTA TERMOGAS MACHALA PERTENECIENTE A LA  
CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR CELEC EP”**

**TESIS DE GRADUACIÓN**

**Previo a la Obtención del título**

**Magister en Gestión de Talento Humano**

**PRESENTADO POR:**

***Ing. Com. María Alexandra Mendoza Peragallo***

***Ps. Ind. Javier Alfonso Sotomayor Narváez***

**Guayaquil – Ecuador**

**2013**

## TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

---

Ing. Jaime Alfredo Lozada Loza

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

Ing. Nelson Cevallos B.

**DIRECTOR DE TESIS**

## DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

---

Ing. María A. Mendoza Peragallo

---

Ps. Ind. Javier A. Sotomayor Narváez

## **AGRADECIMIENTO**

Nuestros más profundos agradecimientos a todas aquellas personas, que a lo largo de nuestras vidas, han estado presente y nos han apoyado a continuar, gracias por la confianza depositada en nosotros.

Expresamos nuestros agradecimientos al Director de tesis Msc Ing. Nelson Cevallos, por todas sus acertadas orientaciones que han sido fundamentales para culminar con éxito el presente proyecto.

A todo el personal de la planta Termogas Machala perteneciente a la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEP EP., de manera especial a su Gerente Ing. David Balseca, quien brindó todas las facilidades en el proceso de la investigación.

A nuestra amada familia por brindarnos su amor, comprensión y confianza y por ser el apoyo para lograr nuestra realización profesional, los amamos de verdad.

Los autores

## DEDICATORIA

A mí adorada madre Eva, por todo el amor que me prodiga en todo momento, por su apoyo incondicional y por la confianza que siempre depositó en mi persona.

Javier

A mi amada familia, por ser el pilar que me fortalece y que me estimula a seguir superándome día a día por ser la inspiración para lograr los objetivos propuestos.

María Alexandra

## ÍNDICE

Portada	i
Tribunal	ii
Declaración expresa	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria	v
Índice	vi
Índice de Tabla	xi
Índice de gráfico	xiii
Resumen Ejecutivo	xiv
Introducción	xvii

### CAPÍTULO I

1. Descripción de la Empresa	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Planteamiento del Problema	3
1.3. Justificación	5
1.4. Objetivos	9
1.4.1. Objetivo General	9
1.4.2. Objetivos Específicos	9
1.5. Hipótesis	10

### CAPÍTULO II

2. Marco Teórico	11
2.1. Gestión del Talento Humano	11

2.1.1. Talento Humano	13
2.1.2. Importancia de la Administración del Talento Humano	14
2.1.3. Gestión Moderna del Talento Humano	15
2.1.3.1. Proceso de Gestión Estratégica	16
2.1.3.2. ¿Cómo medir los resultados de la empresa?	17
2.1.4. Balanced Scorecard (BSC)	18
2.1.4.1. Desarrollo y Aprendizaje	19
2.1.4.2. Interna del Negocio	20
2.1.4.3. Del cliente	20
2.1.4.4. Financiera	20
2.1.5. Elementos de un Balanced Scorecard (Bsc) (Cuadro de Mando Integral)	21
2.1.5.1. Herramientas que Utiliza el BSC	21
2.1.6. Mapa Estratégico	21
2.1.6.1. La matriz de ejecución (cuadro de mando)	22
2.1.6.2. Elaboración del “software”	22
2.2. Marco Referencial	22
2.3. Base Legal	23

### CAPÍTULO III

3. Metodología	25
3.1. Diseño y Técnicas de Recolección de Información	26
3.2. Modalidad Básica de la Investigación	26
3.3. Población y Muestra	27
3.3.1. Población	27
3.3.2. Muestra	28

3.4.	Operalización de las Variables	30
3.4.1.	Hipótesis	30
3.4.2.	Variable Independiente	30
3.4.3.	Variable Dependiente	31
3.5.	Plan de recolección de la Información	31
3.5.1.	Procesamiento y Análisis	32
3.6.	Análisis e Interpretación de Resultados	33
3.7.	Discusión de Resultados	45

#### CAPÍTULO IV

4.	Formulación del Plan Estratégico de Talento Humano	47
4.1	Análisis FODA del Departamento de Talento Humano	48
4.2	Identificación de los puestos estratégicos del Departamento de Talento Humano	49
4.3.	Visión y Misión	49
4.4.	Principios y Valores Institucionales	50
4.5.	Objetivo General	50
4.5.1.	Objetivos Específicos	50
4.6	Indicadores	51
4.7	Metas	52
4.8	Iniciativas	49
4.9	Alineamiento del plan estratégico de talento humano con el plan estratégico de la empresa.	54
4.10	Identificación de la familia de puestos estratégicos de la empresa	54



4.11	Determinación del perfil de competencias de los puestos estratégicos (conocimientos, habilidades y valores)	55
4.12	Descripción de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, promoción, inducción, y evaluación del desempeño	56
4.12.1.	Práctica de reclutamiento	56
4.12.1.1.	Medios de reclutamiento	56
4.12.1.2.	Reclutamiento interno	57
4.12.1.3.	Reclutamiento externo	57
4.12.2.	Sistema de Selección	58
4.12.3.	Técnicas de Selección	58
4.12.4.	Etapas de la entrevista de Selección	59
4.12.5.	Pruebas de conocimiento o de capacidad	60
4.12.6.	Pruebas de personalidad	61
4.13.	Definición de roles de las personas involucradas	63
4.13.1.	Contratación	63
4.13.2.	Inducción	63
4.14.	Evaluación del desempeño	64
4.15.	Capacitación	65
4.16.	Plan de capacitación de personal	66
4.17.	Análisis de Riesgos	66
4.18.	Presupuesto del Plan Estratégico del Departamento de Talento Humano	67
	Conclusiones	68
	Recomendaciones	70

Referencias Bibliográficas	71
Anexos	74
Fotos	99

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población	27
Tabla 2 Muestra	28
Tabla 3 Variable Independiente	30
Tabla 4 Variable dependiente	31
Tabla 5 ¿El estilo de liderazgo que ejerce la dirección de la empresa es democrático (participativo)	33
Tabla 6 ¿Se apoyan en equipos de trabajo para mejorar su desempeño laboral?	34
Tabla 7 ¿Al trabajar en equipo y mejorando su desempeño laboral incrementan la efectividad organizacional?	35
Tabla 8 ¿La empresa te motiva?	36
Tabla 9 ¿La empresa cuenta con un modelo de gestión del talento humano para entrenar a su personal y mejorar su desempeño laboral?	37
Tabla 10 ¿La capacitación actual de la empresa en el desarrollo para el personal es?	38
Tabla 11 ¿Se dispone de información de apoyo para la administración de personal?	39
Tabla 12 ¿Las cargas de trabajo coinciden con las funciones que usted desempeña en su puesto?	40
Tabla 13 ¿Qué técnicas ha utilizado la empresa para el análisis de	41

puestos?

Tabla 14 ¿El estrés y el conflicto se presentan? 42

Tabla 15 ¿Cree usted que al implementar un plan estratégico de talento humano en la empresa, mejore el desempeño laboral? 43

Tabla 16 ¿Le gustaría que su empresa le brinde una capacitación o entrenamiento para mejorar su desempeño laboral de manera eficiente? 44

Tabla 17 FODA 48

Tabla 18 Plan de capacitación empresa CELEP EP TERMOGAS MACHALA 66

Tabla N° 19 Presupuesto del Plan Estratégico del Departamento de Talento Humano 67

## ÍNDICE DE GRÁFICO

Gráfico 1 ¿El estilo de liderazgo que ejerce la dirección de la empresa es democrático (participativo)	33
Gráfico 2 ¿Se apoyan en equipos de trabajo para mejorar su desempeño laboral?	34
Gráfico 3 ¿Al trabajar en equipo y mejorando su desempeño laboral incrementan la efectividad organizacional?	35
Gráfico 4 ¿La empresa te motiva?	36
Gráfico 5 ¿La empresa cuenta con un modelo de gestión del talento humano para entrenar a su personal y mejorar su desempeño laboral?	37
Gráfico 6 ¿La capacitación actual de la empresa en el desarrollo para el personal es?	38
Gráfico 7 ¿Se dispone de información de apoyo para la administración de personal?	39
Gráfico 8 ¿Las cargas de trabajo coinciden con las funciones que usted desempeña en su puesto?	40
Gráfico 9 ¿Qué técnicas ha utilizado la empresa para el análisis de puestos?	41
Gráfico 10 ¿El estrés y el conflicto se presentan?	42
Gráfico 11 ¿Cree usted que al implementar un plan estratégico de talento humano en la empresa, mejore el desempeño laboral?	43
Gráfico 12 ¿Le gustaría que su empresa le brinde una capacitación o entrenamiento para mejorar su desempeño laboral de manera eficiente?	44

## RESÚMEN EJECUTIVO

Debido a las falencias en la gestión del talento humano en la planta Termogas Machala de la Corporación Eléctrica del Ecuador a cargo del área administrativa financiera, se considera necesario proponer un cambio en la gestión del recurso humano de ésta organización a través de una revisión de sus procesos agregadores de valor en la actualidad.

Es así que ésta propuesta se basa en un plan estratégico de talento humano en la cual revisaremos los procesos del departamento de recursos humanos en los subsistemas de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, y poder identificar la estrategia del servicio y dividir el departamento de Recursos Humanos en un departamento de talento humano dirigido exclusivamente a la estrategia de la organización, como un asesor directo de la Gerencia de la Unidad de Negocio de la Planta Termogas Machala y otra de servicios generales dirigido a la atención al cliente interno a través de procesos claros y definidos por medio de formatos preestablecidos para realizar las respectivas solicitudes de los trabajadores y automatizarlos en directamente en la intranet de la institución.

Actualmente el 90% del área de talento humano de la Planta TERMOGAS MACHALA de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEP EP se desarrolla de manera operativa es decir que no existe planes estratégicos de Recursos Humanos el cual puedan ser implementados en toda la organización, y el proceso único que se realiza es la nómina que corresponde a pagos al personal (roles de pago), servicios al personal relacionadas con trámites al IESS, prestamos al personal y solicitudes de vacaciones, por lo que es necesario establecer un departamento de talento humano que vaya dirigido a la estrategia de la organización y realice proyectos relacionados para los procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño; que agreguen valor a la institución y a sus integrantes.

Con lo mencionado anteriormente es necesario establecer un Plan de Recursos Humanos, que establezcas procedimientos adecuados para los procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño.

La gestión del talento humano tiene por estrategia que todos los departamentos internos de una compañía obtengan la eficiencia a través de agregar valor a su cadena en la agilidad de prestación de servicios con el mínimo costo posible y de ésta manera satisfacer a nuestro cliente interno.

La estrategia del talento humano, está ligado al desarrollo organizacional, capacitación, selección, contratación, nómina, programas culturales, bienestar social, ect. El punto estratégico inicial, está en establecer perfiles de puestos de cada una de las áreas involucradas en la institución; apoyar al desarrollo organizacional para desarrollar, planes de carrera, de capacitación para aminorar brechas entre la funcionalidad del puesto y los conocimientos de los servidores, planes de sucesión para reemplazos o promociones del personal interno a puestos claves, comunicación organizacional, y cultura organizacional.

### **“PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO PARA LA PLANTA TERMOGAS MACHALA PERTENECIENTE A LA CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR CELEP EP”**

La planta Termogas Machala perteneciente a la Corporación Eléctrica del Ecuador está sufriendo cambios importantes dentro de todo ámbito, obligados a su vez por el cambio en el entorno y las políticas nacionales e internacionales; es así, qué en el departamento de talento humano a través del área administrativo financiero revise sus procesos actuales como una necesidad imprescindible de la Unidad de Negocio Termogas Machala.

En esta tesis se define una propuesta que cambia la estructura y funcionalidad de esta gestión tan importante dentro de la Unidad de Negocio

Termogas Machala, que ayudará a cumplir que todos los procesos involucrados en los subsistemas de Talento Humano brindara valor agregado al talento humano, al mismo tiempo que incrementara la eficiencia y la eficacia en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

**PALABRAS CLAVES:** GESTIÒN, TALENTO HUMANO, PROCESOS, ESTRATEGIA, VALOR.



## INTRODUCCIÓN

Actualmente toda empresa moderna desarrolla sus actividades en un Entorno altamente competitivo y cambiante, en tal virtud se debe buscar alternativas para asumir dichos cambios y de esta manera alcanzar niveles de eficiencia, eficacia y calidad. Por lo tanto el Talento Humano juega un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro en las instituciones públicas y privadas.

El Talento Humano es sin duda alguna el factor decisivo en la supervivencia y prosperidad de las Empresas, algunas le otorgan más peso, otras menor valor, pero lo cierto es que participa en todas. Sin embargo los frutos que este dé, es el efecto de su Gestión.

Las empresas públicas en el Ecuador actualmente se encuentran en constante cambio y modernización debido a que se están implementando nuevos sistemas de talento humano en sus unidades por lo que es necesario que la Corporación Eléctrica del Ecuador solicite a través de sus funcionarios el presupuesto necesario para que se gestione la compra de éstos software.

La gestión del talento humano en la Corporación Eléctrica del Ecuador no cuenta con un modelo de gestión estandarizado sustentado en la normativa legal y carece de una definición clara de procesos de los subsistemas del Talento Humano, lo cual impide alcanzar los objetivos planteados.

Es así que con el compromiso permanente del mejoramiento continuo y como profesionales en gestión del talento humano a través de los conocimientos obtenidos en los módulos de la Maestría en Gestión del Talento Humano, se elabora el presente documento el cual detalla el plan estratégico de Talento Humano y se estructura por capítulos de la siguiente manera:

En el **Capítulo I**; Descripción de la Empresa, Antecedentes, Planteamiento del Problema, Justificación, Objetivos e Hipótesis.

En el **Capítulo II**; Marco teórico, se define conceptos importantes sobre la gestión moderna del talento humano, teorías de Balanced Scorecard (BSC) y sus principales autores contemporáneos en técnicas actualizadas; así como la base legal vigente en este ámbito, aplicados en el sector público, se presenta un análisis de la situación actual de la gestión del talento humano en la Unidad de Negocio Termogas Machala de la Corporación Eléctrica del Ecuador, y la descripción del proyecto en sí, con sus respectivos planes de acción.

En el **Capítulo III**, Comprende la Metodología, Diseño y técnica de recolección de información, Población y Muestra, Operalización de las Variables, Hipótesis, Análisis e Interpretación de Resultados y Discusión de Resultados.

El **Capítulo IV**. Consta de la propuesta que consiste en la Formulación del Plan Estratégico de Talento Humano, Análisis FODA del Departamento de Talento Humano, Identificación de los puestos estratégicos del Departamento de Talento Humano

Por último se muestran las conclusiones y recomendaciones, para presentar el aporte al valor agregado a la Unidad de Negocio Termogas Machala a través de su departamento de gestión del talento Humano.

Podemos demostrar de ésta manera que la planta Termogas Machala perteneciente a la Corporación Eléctrica del Ecuador es un ejemplo a seguir para las demás termoeléctricas del país, así como las demás plantas generadoras de energía eléctrica.



## CAPÍTULO I

### 1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

#### 1.1 ANTECEDENTES

“El Instituto Ecuatoriano de Electrificación INECEL, se creó en el año 1961 y rigió al sector eléctrico del país por 37 años. Como consecuencia de la extinción del INECEL, se crearon las nuevas empresas privadas de generación y transmisión” (La Empresa Celec, 2011)

“El 13 de septiembre de 2000, el Conelec otorgó el certificado de concesión a la compañía EDC Ecuador, subsidiaria de Noble Energy, para la construcción y operación de la central termoeléctrica Machala” (Tres años después, Machala Power sigue sin ver la luz, 2005)

“El 18 de abril de 2001, el Directorio de la misma entidad autorizó la transferencia de los derechos de concesión otorgados a la compañía EDC Ecuador a favor de la compañía Machala Power Limited, también subsidiaria de Noble Energy, y el contrato fue suscrito el 15 de octubre de 2001, el objetivo era que EDC se dedicara exclusivamente a la extracción y producción de gas” (Tres años después, Machala Power sigue sin ver la luz, 2005)

Debido a que la planta se encuentra ubicado en un sector cercano al mar se tuvo que rellenar con material pétreo y tratar en la medida de lo posible no alterar el ecosistema del sector ya que está rodeado de manglares y de especies de crustáceos, algunos tipos de aves y otros animales del sector que conviven con la comunidad de la misma manera se ayuda a la población de Bajoalto en lo que necesita como ayuda a la comunidad y brindarles plazas de empleo para aquellas personas que no dependen de la pesca ni del turismo ya que existen épocas del año en que no existen ingresos.

“La primera fase del proyecto, con una capacidad de 130 mW, entró en operación comercial en 2002, la segunda fase del proyecto, de una potencia de 95 mW, y la tercera, de 87 mW, debían entrar en operación comercial en julio de 2008 y abril de 2011, respectivamente. En 2002, cuando Machala Power entró al Sistema Interconectado Nacional, tenía un ambicioso plan de inversiones, que debía garantizar la entrega de 180 megavatios de energía adicionales. Machala Power inició sus operaciones en el Ecuador en 2002, en el Gobierno de Gustavo Noboa, luego de haber invertido \$350 millones en la exploración y explotación de gas, en el campo Amistad (bloque 3) del golfo de Guayaquil y en la construcción de la planta de generación eléctrica en la zona de bajo Alto, en la provincia de El Oro” (Tres años después, Machala Power sigue sin ver la luz, 2005)

“Mediante escritura pública suscrita el 13 de enero de 2009, se constituye la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC S.A, con la fusión de las empresas Hidropaute S.A., Hidroagoyan S.A.” (Reseña Histórica y Constitución, 2009)

“Mediante RESOLUCIÓN No. CELEC EP-GG-2011-143 del 21 de junio del 2011 se resuelve crear la Empresa Pública Estratégica CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR CELEC EP, la Unidad de Negocio TERMOGAS MACHALA, con domicilio en la ciudad de Machala” (La Empresa Celec, 2011)

La Planta TERMOGAS MACHALA dentro de su estructura orgánica, cuenta con varias áreas administrativas entre ellas; la de Talento Humano, que se encuentra Regida por la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), que es aquella que establece normas para todo el personal del servicio público que labora bajo nombramiento, código de trabajo, contrato a plazo fijo y contrato eventual, estos procesos no cuentan con un plan estratégico de recursos humanos, ya que lo hace de manera independiente, utiliza formatos propios de la institución, que no están estandarizados a nivel nacional.

Los autores del presente proyecto académico se basan en un plan estratégico de talento humano en el cual se revisará los procesos del departamento de recursos humanos en los subsistemas de selección, capacitación, evaluación del desempeño, y poder identificar la estrategia del servicio y dividir el departamento de Recursos Humanos en un departamento de talento humano dirigido exclusivamente a la estrategia de la organización, como un asesor directo de la Gerencia de la Unidad de Negocio de la Planta Termogas Machala.

El 90% del área de talento humano de la Planta antes mencionada, es administrada de una manera operativa, todos sus procesos se encuentran enfocados al pago de las remuneraciones de los empleados, beneficios sociales, por lo que es necesario implementar una planificación estratégica.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El área de talento humano, anteriormente llamada recursos humanos se inició en la planta Termogas Machala en el año 2010 fecha en la cual se denominó las nuevas unidades de negocio como Corporación Eléctrica del Ecuador CELEP EP. Manejada por la subgerencia administrativo financiero en el área de su mismo nombre.

La unidad de negocio Termogas Machala tiene 120 empleados divididos entre 70 servidores públicos amparados en la LOEP y 30 empleados hasta la fecha, con miras a contratar más personal para las diferentes áreas de la institución que se rigen por el Código de Trabajo por lo que sus beneficios sociales propios y del IESS difieren uno del otro, ya que los empleados amparados por el código de trabajo tienen el beneficio de la firma del último contrato colectivo lo cual les otorga beneficios adicionales además de los que contemplan en la ley.

Su accionar está fundamentado básicamente en las normativas legales como son la Constitución de la República del Ecuador, Ley Orgánica de Empresas Públicas, Ley Orgánica de transparencia y acceso a la Información Pública, Código de Trabajo, Ministerio de Relaciones Laborales, IESS, SRI, y todas las instituciones reguladoras del sector eléctrico ecuatoriano que sin las siguientes: MEER Ministerio de Electricidad y Energía Renovable; CONELEC Consejo Nacional de Electricidad; CENACE Centro Nacional de Control de Energía.

El principal problema del área de talento humano es que no cuenta con una planificación estratégica, lo cual impide atender a los demás subsistemas de Talento Humano, el proceso de Atracción, Selección e Incorporación del personal no es aplicado de manera técnica.

Los trabajadores, obtienen sus cargos por amistad, esto es realizado por cada jefe inmediato, lo autoriza la máxima autoridad y notifica al área de Talento Humano para que solicite los requisitos para el ingreso al sector público.

Esto ocasiona muchos inconvenientes, toda vez que, en algunos casos el empleado que se contrata no reúne los requisitos específicos del puesto y como el servidor o empleado ya labora lo único que queda como departamento de talento humano es legalizar la situación del individuo en mención; lo que genera un bajo rendimiento e inconvenientes al momento de pasar las auditorías externas por parte del Gobierno, debido a esto existe una alta rotación del personal en el área asignada.

El trabajo en equipo es primordial en toda institución por lo cual se deben considerar como parte fundamental de las competencias de los individuos a ser contratados por parte del área de talento humano, para lograr esto se deben considerar el perfil de personalidad que tiene futuro colaborador como parte fundamental de la selección.

La Evaluación de Desempeño es otro problema del personal de la Planta TERMOGAS MACHALA perteneciente a la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEP EP, ya que se la realiza a través de un formato preestablecido por la institución, se evalúa al personal durante el período de prueba cuando el contrato es a plazo fijo, antes de cumplir los 90 días se solicita al jefe inmediato del área la evaluación respectiva, y de ésta manera

se continúa con la contratación, caso contrario se notifica por escrito la finalización de su contrato sin derecho a recibir indemnización alguna; cuando el contrato es eventual tiene una duración de 180 días, se realiza la evaluación del desempeño por parte del jefe inmediato unos días antes de cumplir su período de prueba.

Las empresas del sector eléctrico están en proceso de homologación salarial, se empezó a realizar desde el mes de Marzo del 2013 en ciertos cargos del área administrativa y que paulatinamente se extienden a los demás áreas de la unidad de negocio de la Planta TERMOGAS MACHALA de la Corporación Eléctrica del Ecuador Celec Ep.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Termogas Machala es una Unidad de Negocio de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC E.P., Empresa Estratégica del Estado que se dedica a producir energía eléctrica para el Sistema Eléctrico Nacional, en forma confiable y a buen precio, garantiza la calidad y disponibilidad permanente del servicio para sus clientes, se constituye en la única empresa pública de generación termoeléctrica que usa Gas Natural del país, conformada por una central de generación eléctrica con una capacidad actual de 250 MW. En corto plazo se espera incorporar 20 MW adicionales e iniciar la construcción del ciclo combinado, lo que permitirá aumentar unos 175 MW más a la potencia instalada actual.



La central se encuentra ubicada en el sector de Bajo Alto, Cantón el Guabo, al norte de la ciudad de Machala, cuenta con dos (2) Turbinas de Gas General Electric modelo 6FA, tipo heavy duty, con una potencia efectiva de 65 MW cada una, opera en ciclo simple, y seis (6) Unidades TM2500, tipo Aeroderivativas, de General Electric con una potencia efectiva de 20 MW cada una.

Las instituciones en todo el mundo, se encuentran en un proceso de cambio permanente, y la implementación de herramientas técnicas administrativas como lo es la planificación estratégica de Talento Humano, permitirá proyectar su gestión de mejor forma, en un entorno variablemente distinto, donde puedan dar soluciones rápidas y precisas, así como poder satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes internos.

La Planeación Estratégica de talento humano es una buena herramienta de gestión empresarial, cuando se la usa correctamente y se la comprende en su verdadero ámbito.

La ejecución de la estrategia depende de factores internos y externos; las autoridades deben demostrar su liderazgo, evaluar continuamente las premisas que dieron lugar a las definiciones estratégicas e identificar los cambios que se produzcan en el entorno y que puedan tener efecto en la organización y en la consecución de sus planes propuestos.

Conforme la estrategia es ejecutada, la organización debe afinar sus criterios y re-planificar continuamente en función de las desviaciones internas y externas que sean identificadas.

Esto nos va a servir para poder identificar aquellas variables que vamos a modificar y de ésta manera contribuir al desarrollo de la institución Corporación Eléctrica del Ecuador Celec Ep.

“En el caso de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEP EP; las políticas para la elaboración del plan estratégico de talento humano y el plan estratégico propiamente dichos, aparte de ser el camino a seguir para la consecución de los objetivos y metas propuestas, permitirá medir el grado de cumplimiento de la gestión de la Corporación y evaluar su actual desenvolvimiento, de acuerdo a lo establecido en el Artículo No. 9, numeral 6) de la Ley Orgánica de Empresas Públicas. Al ser la CELEC EP, una organización que tiene poco tiempo de vida y sus retos son gigantescos; es una entidad que no puede descansar, y está llamada a ser una de las empresas públicas más importante y fundamental en el desarrollo del país. La integridad institucional, el liderazgo, el equipo profesional son temas claves para el logro de su estrategia, al igual que el apoyo económico que pueda recibir de las autoridades” (Plan Estratégico Institucional Celec, 2011)

El impacto ecológico a la biodiversidad que la rodea es muy importante para la Planta TERMOGAS MACHALA perteneciente a la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEP EP ya que el sector, se encuentra rodeado de manglares y especies de animales como cangrejos, jaibas, y algunas variedades de aves, lo que hace necesario proteger este ecosistema que rodea a la planta.

Es necesario fomentar programas de desarrollo de la población por medio de programas educativos, culturales, de salud y actividades de autoempleo; ya que los habitantes de éste sector viven netamente de la agricultura, la pesca y el turismo en temporada playera; pues, Bajoalto se encuentra en un sector donde existe una playa donde vienen turistas de todas partes del país los cuales realizan consumos de alimentos y bebidas en el sector. En especial durante los días de carnaval; pero por no contar con una infraestructura hotelera adecuada, los turistas no pernoctan y se retiran a sus domicilios, o a ciudades más cercanas como Machala y Guayaquil.

Los recursos humanos es la parte medular de una institución, debido a que las personas que laboran en la planta Termogas Machala tienen una función muy importante en todas las actividades que realizan y esto va a repercutir mucho en el desarrollo del país, CELEP EP es una institución nueva cuyo propósito principal es que su personal se sienta motivado a trabajar en ella, no sólo por la compensación monetaria, o conocimiento del giro del negocio, sino porque les gusta laborar ahí y se sienten bien, por contar con un clima laboral favorable.

Los recursos Humanos son un aliado del negocio y las claves de las mismas son: el mercado, las competencias, la implicancia del recurso humano en las demás áreas de la compañía con respecto a las actividades que realiza.

Para definir una propuesta de valor en los recursos humanos, comenzaremos a definirnos primero ¿Quiénes somos? ¿Qué sabemos lo que Hacemos? Por el contexto del trabajo en donde desarrollamos nuestras actividades. Tenemos que entender y valorar el mundo en que viven nuestros clientes o aquellos colectivos que poseen intereses en nuestra institución.

El éxito clave de toda institución es el valor que su personal brinde a los procedimientos que en ella se desarrollen para poder cumplir con las expectativas empresariales que el mundo global exige hoy en día para poder cumplir con los estándares internacionales. Por tal motivo es muy importante identificar el verdadero talento humano en los individuos.

Las prácticas de recursos humanos tienen que estar encaminadas a descubrir los talentos que se encuentran en una organización y en otros casos a desarrollarlos porque se espera que ellos generen una diferencia significativa en el desempeño presente y el futuro de la empresa.

Estas prácticas deben estar alineadas a la visión, misión y objetivos estratégicos de la institución los cuales se encuentran establecidos en el plan estratégico de la empresa. Por lo tanto, la planificación estratégica de talento humano forma parte de la planificación estratégica de la institución como aliado estratégico.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL:**

- Formular el Plan Estratégico de Talento Humano para la planta TERMOGAS MACHALA perteneciente a la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEP EP alineado a la misión, visión y objetivos estratégicos institucionales.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Lograr que el área de talento humano satisfaga las necesidades de sus clientes internos y externos, la cual estará alineada a la misión y visión y objetivos estratégicos de la empresa.
- Racionalizar los costos del área de talento humano en la prestación de sus servicios.
- Crear un plan anual de capacitación para todos sus colaboradores en base a las necesidades establecidas en el plan estratégico de la empresa.
- Consolidar la gestión organizacional a través de efectivos procesos de reclutamiento y selección de personal, evaluación del desempeño, comunicación organizacional y sistema de remuneraciones.

## **1.5 HIPÓTESIS**

El Plan Estratégico de Talento Humano para la unidad de negocio de la Planta TERMOGAS MACHALA perteneciente a la Corporación Eléctrica del Ecuador está encaminado a establecer procedimientos claros en los subsistemas de talento humano como son: selección, capacitación, evaluación del desempeño, desarrollo organizacional. Para de ésta manera diseñar un departamento de talento humano que aporte valor a la estrategia de la compañía para cumplir la misión y hacer realidad la visión.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Generalmente las empresas se encuentran preocupadas de cuánto van a ganar, más no de la manera como lo van hacer y a través de quien o quienes van a llegar a obtener el éxito deseado. Este concepto debe ser mejorado por el “Management” y darle a la unidad de gestión de talento humano que desarrolle su verdadero rol que es el de identificar los objetivos estratégicos de la organización e implantar acciones adecuadas para que los colaboradores se desarrollen con eficiencia, eficacia y así lograr cumplir con los objetivos de la organización.

El talento humano en una institución pública es la manera organizada como distribuimos los diferentes subsistemas de talento humano entre los cuales podemos mencionar: Planeación de recursos humanos, estratificación de puestos, selección de personal, desarrollo y capacitación, evaluación del desempeño los cuales deben ir encaminados a brindar un servicio de calidad a sus clientes internos que constituyen el potencial más relevante de una empresa y así poder obtener los resultados esperados.

En las empresas tradicionales las decisiones necesarias para superar los problemas que obstaculizan su óptimo funcionamiento las toman sus directivos; son los gerentes, jefes y supervisores quienes tienen la autoridad para escoger los cambios tendientes a mejorar los resultados de sus áreas de responsabilidad y comunicárselos a sus subalternos en forma de órdenes para su operacionalización.

Los cambios radicales en el mercado de empleo que se enfrenta en esta época, desde la escasez de personal calificado a los niveles de compromiso más bajos de la historia de las empresas, ubican en un lugar de prioridad a la gestión de talento humano, que se vuelve un tema fundamental en la

Agenda de la Alta Dirección y en la base de la estrategia. Sin embargo, todavía queda mucho por mejorar en lo que respecta a la gestión administrativa de talento humano.

La globalización ha ido expandiendo las tendencias y homogeneizando las prácticas en las distintas áreas funcionales de la organización. Conocer las tendencias y las brechas existentes en nuestro mercado es muy útil para aquellos que tengan que tomar decisiones en sus planes de futuro a partir de las cuales son las inversiones que generan mayor impacto y que hacen las empresas con las cuales compiten.

De acuerdo a lo manifestado por escrito al inicio de ésta tesis, en el Ecuador con respecto a sus instituciones públicas se manejan de manera tradicional ya que la administración de recursos humanos en éstas empresas es vertical porque solo los gerentes, subgerentes, jefes y supervisores tienen la autoridad para ejercer los cambios respectivos y éstos son impartidos a manera de órdenes a sus subalternos en forma rígida, inflexible y sin opción a brindar sugerencias para su operacionalización.

Los constantes cambios nos han demostrado que los conceptos van cambiando con el paso de los años y que los procedimientos que antiguamente se utilizaban ya son obsoletas en la actualidad; por lo que la modernidad de nuestro planeta nos ha llevado a significativas evoluciones a lo largo de nuestra historia.

Las organizaciones han existido desde tiempos inmemorables en los cuales las comunidades inicialmente se organizaban en grupos pequeños de los cuales dependía un jefe o cacique que era el líder encargado de dirigir a las demás personas en busca de sus provisiones y bienestar social con el fin de mantener su hegemonía y poder establecer relaciones con otros grupos. Para de ésta manera mantener su supervivencia ante el ambiente externo con todos los riesgos que ello implica.

La administración del Talento Humano en Ecuador es considerado un 90% operativo y no es visto como un área estratégica y más bien es considerada como un departamento de control, en la que se controla que el personal llegue puntual, que use bien los uniformes e implementos de seguridad industrial, que cumpla con las funciones del puesto, que intervenga en las reyertas que tenga el personal con sus compañeros de trabajo, que se pague la nómina y se entregue los roles de pago, y se atienda los reclamos con respecto a esto, etc. Pocas veces o casi nunca se preocupan por el desarrollo de sus servidores y empleados, de ver el potencial que tienen cada uno de ellos y peor aún de alinear sus prácticas con los objetivos estratégicos de la organización.

### **2.1.1 TALENTO HUMANO**

El talento humano se puede describir como la capacidad que tiene el ser humano para poder desenvolverse de manera eficiente en una o más actividades relacionadas con una función específica ya sea en su puesto de trabajo en lo cual las características personológicas genéticamente transmitidas por sus antecesores influyen de manera directa mas el aprendizaje adquirido durante su crecimiento.

Por lo tanto podemos definir el talento humano como el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes a partir de sus aptitudes inhatas con las que nace el individuo y que se va desarrollando con el paso de los años hasta obtener la capacidad de poder resolver situaciones difíciles de manejar que en un principio le consideraban un esfuerzo a la persona pero que poco a poco va adquiriendo mayor experiencia de acuerdo a las circunstancias que se le presentan en el día a día en el sentido que entiende y comprende las instrucciones que recibe de sus interlocutores y el tiempo de respuesta de éste para poder desenvolverse en una actividad determinada en su puesto de trabajo de acuerdo a los conocimientos, habilidades y actitudes que ha desarrollado durante su existencia.



El potencial del ser humano depende en la medida de como se enfrenta con el mundo externo y su capacidad de respuesta ante éste para poder desarrollar sus ideas, metas y pensamientos a partir de una lógica de supervivencia humana con un sentido de pertenencia más allá de querer tener sólo riquezas materiales, sino de cómo desea integrarse a una sociedad que de acuerdo a las normas y reglas le permitirá poder demostrar lo que es capaz de realizar el individuo según la accesibilidad de una institución u organización.

A criterio de Pérez, (2010) “Las políticas de Recursos Humanos han sido abiertamente criticadas por los expertos de la Dirección más vinculados a los mercados y a la gestión de recursos financieros. Básicamente por su componente administrativo y, sobre todo por su alejamiento de la realidad operativa de las empresas”

“Las herramientas de gestión del talento humano tienen que estar reglamentadas de acuerdo a lo estipulado por los organismos reguladores los cuales aprobaran las normativas vigentes en el país para que las organizaciones puedan desarrollar sus actividades con normalidad en donde se cumplirán con los derechos de los trabajadores y así mismo éstos deberán cumplir con los deberes respectivos” (Consolidado de Objetivos Popular, 2011)

### **2.1.2. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

En muchas de las empresas existen trabajadores insatisfechos con el empleo o con el clima laboral, ese es un problema que preocupa a muchos gerentes, ya que de la productividad y el desempeño del trabajador depende el éxito de la empresa. Los gerentes son personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para lograr el éxito en la empresa, puesto que de la aplicación acertadas de técnicas de administración del talento humano se logra impactar positivamente en los resultados de una compañía.

“La gestión o administración de talento humano corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales y así poder hacer realidad la misión y visión de la compañía” (Talento humano el mejor activo, 2013)

El talento humano tiene relevante importancia puesto que proporciona la chispa creativa en cualquier organización. El talento humano diseña y produce los bienes y servicios, controla la calidad, distribuye productos, asigna los recursos financieros, y establece los objetivos y estrategias para la organización. Sin el talento humano no es posible que una organización logre sus objetivos.

### **2.1.3. GESTIÓN MODERNA DEL TALENTO HUMANO**

La competitividad que existe en el mercado exige que las organizaciones cuenten con líderes talentosos y estratégicos para asegurar el éxito de la empresa o institución.

La gestión moderna del talento humano consiste en hacer participar a toda la organización de los cambios y transformaciones que se suscitan de acuerdo a la consecución de los proyectos que se van ejecutando a los jefes y supervisores como líneas de apoyo del directorio ejecutivo en los cuales se proporcionan las directrices necesarias para la consecución de los objetivos de la institución.

La gestión del talento humano consiste en brindar valor agregado a los accionistas a través de un asesoramiento constante en la planificación de los proyectos institucionales en los cuales se definen las estrategias necesarias para poder cumplir con los objetivos y hacer realidad la misión y visión de la organización. En tal caso los lineamientos que se deben considerar son las variables que van a afectar a la institución y a los participantes que se incluyen dentro de los planes corporativos.

### **2.1.3.1. PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

Según los procedimientos para la gestión estratégica, en la evolución de los procesos han incidido varios aspectos tales como:

- ✓ Las organizaciones actualmente se gestionan por medio de las competencias técnicas y conductuales que son evaluados a través de las diferentes pruebas técnicas y psicológicas dentro del campo laboral.
- ✓ El ámbito de la gestión estratégica ha ido evolucionando desde la década de los noventa, incorporando herramientas tanto en la etapa de formulación de planes estratégicos como en la etapa de ejecución.
- ✓ Los medios que se utilizan en la gestión del talento humano son específicas porque nos ayudan a medir los diferentes grados de competencias que existen en cada una de las actitudes del personal a ser contratado.
- ✓ Las pruebas se pueden aplicar a organizaciones con fines o sin fines de lucro, a empresas de productos o de servicios, sean estas grandes o pequeñas dependiendo de su capacidad productiva.
- ✓ Estas pruebas apoyadas con las tecnologías de la información ha permitido facilitar la gestión en las organizaciones y lograr mejores resultados en su desempeño.
- ✓ La focalización sistémica de las organizaciones ha servido de soporte para la aplicación de éstas pruebas específicas, convirtiendo a la gestión estratégica de las organizaciones en un proceso continuo y sistemático de ciclo continuo.
- ✓ La focalización sistémica ha permitido desarrollar un modelo del proceso de gestión estratégica que integra la formulación del plan estratégico y su ejecución.

- ✓ Gestionar la estrategia consiste en que tanto la misión como la visión de una organización deben estar alineados a los objetivos específicos de la organización los cuales van a ir detallados en las actividades que se van a realizar en los cuadros de mando respectivo.
- ✓ La marca de empleo es la clave fundamental para saber si la estrategia organizacional ha funcionado en una institución ya que a través de ésta podemos identificar cual es el posicionamiento de la compañía tanto en el mercado nacional como internacional a través de los reconocimientos , estudios y evaluaciones que realicen las grandes firmas consultoras.
- ✓ La eficiencia y la eficacia van encaminadas al mejoramiento de la productividad de sus integrantes los cuales deben estar preparados para poder afrontar las situaciones en términos de incertidumbre que se presenten.
- ✓ El proceso de gestión estratégica permite ir aplicando paso a paso las herramientas de formulación y ejecución del plan estratégico.
- ✓ En la ejecución estratégica de talento humano las actividades diarias de los empleados deben de ir relacionados con los objetivos institucionales de la organización.
- ✓ Las empresas generalmente decaen en la etapa de ejecución del plan estratégico porque carecen de un sistema de gestión integral que sea capaz de integrar y alinear estos dos procesos vitales.
- ✓ Lograr ejecutar un sistema práctico en la ejecución del plan estratégico de talento humano representa para la organización una fuente de ventaja competitiva.

### **2.1.3.2. ¿CÓMO MEDIR LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA?**

Tradicionalmente el éxito de las empresas era medido solamente con indicadores financieros. Esto se debía porque las empresas de la era

industrial poseían mercados cautivos que no tenían más alternativa que adquirir los productos o servicios tal y como el fabricante los establecía.

Estas circunstancias han cambiado ya que en éste momento; en un mercado altamente competitivo y muy enlazado con requerimientos específicos e individuales de parte de los clientes, existen otros factores que de una u otra forma impactan las finanzas de la empresa, son indicadores no financieros, que ejercen gran influencia en el desempeño presente, pero sobre todo del futuro de la empresa, por ejemplo la satisfacción del cliente, la lealtad, la motivación y satisfacción de los empleados, etc.

#### **2.1.4. BALANCED SCORECARD (BSC)**

Ante tantos requerimientos surge la necesidad de superar tal situación en las empresas, por lo que proponen el Balanced Scorecard (BSC), Cuadro de Mando Integral.

“La visión y la estrategia de negocios dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa. La definición de estrategias por naturaleza es complicada, pero la implementación de la misma representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones. El reto corresponde en identificar exactamente lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la empresa, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales. Balanced Scorecard es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición. El acceso a los principales almacenes de información brinda la posibilidad de presentar los resultados de desempeño y entender por qué están dándose esos resultados” (Balanced Scorecard, 2002)

“El Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa. Se trata de una herramienta de control de gestión, cuya función primordial es la implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa. Lo más habitual en las organizaciones que disponen de cuadros de mando es que estén basados en indicadores económico-financieros, con lo cual se tiene una visión corto-placista del potencial de la organización” (El cuadro de mando integral, 2012)

El BSC permite examinar cómo se está acometiendo en la actualidad esta estrategia a medio y largo plazo. Para lo cual, es necesario concretar la visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí según diferentes perspectivas.

El Cuadro de Mando Integral está basado en cuatro perspectivas o dimensiones diferentes desde las cuales se puede evaluar toda la actividad de la Empresa: (Ver Anexo 2)

- ✓ Desarrollo y Aprendizaje (Learning and Growth): ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- ✓ Interna del Negocio (Internal Business): ¿En qué debemos sobresalir?
- ✓ Del cliente (Customer): ¿Cómo nos ven los clientes?
- ✓ Financiera (Financial): ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

#### **2.1.4.1. Desarrollo y Aprendizaje**

El aprendizaje y el desarrollo van de la mano debido a que ambos procesos se realizan de manera simultánea en la cual vienen inmersos las situaciones nuevas que se presentan en los individuos durante los primeros años de vida en donde la experiencia no depende del conocimiento sino de las veces

en que se presentan las diferentes circunstancias vivenciales que se van dando desde que el ser humano empieza su crecimiento personal en donde van implicados variables relacionados como la educación desde casa, familiares, escuela, colegio, amigos y en general todo lo que el medio externo proporciona como material de aprendizaje.

#### **2.1.4.2. Interna del Negocio**

Para poder conocer a la organización hay que conocer la realidad del negocio en donde tenemos que conocer todos los procesos que se realizan en el interior de los departamentos que la manejan y al personal contratado por talento humano el cual debe cumplir con los estándares de conocimientos y experiencias establecidos por el puesto de trabajo.

#### **2.1.4.3. Del cliente**

Es el individuo al cual le estamos brindando el producto o servicio a ser proporcionado por la organización ya sea éste interno o externo y poder mostrar calidad en el tiempo de respuesta del mismo.

La información es importante porque nos brindan los datos necesarios para poder identificar aquellas variables que intervienen en nuestra selección de productos o servicios de acuerdo a nuestras necesidades y poder cumplir con sus requerimientos prioritarios dependiendo de lo que buscamos o queremos para nuestra supervivencia.

#### **2.1.4.4. Financiera**

Los indicadores económicos han sido determinantes como productividad de las organizaciones en las cuales se ha demostrado que a mayor ganancia mejor es el desempeño del personal considerando únicamente los balances contables contables como los ejes primordiales que los accionistas le dan mayor importancia.

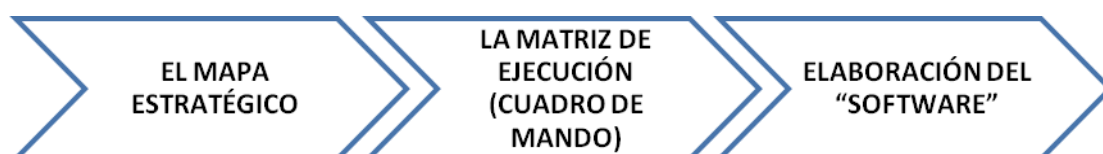
Durante toda la historia se ha considerado que las utilidades netas de las compañías han sido determinantes en la toma de decisiones.

### **2.1.5. ELEMENTOS DE UN BALANCED SCORECARD (BSC) (CUADRO DE MANDO INTEGRAL)**

Los elementos que utiliza el balanced scorecard son la misión y visión de la organización, los objetivos generales y específicos, las actividades que van incluidas en cada uno de los procesos y la elaboración de los sistemas informáticos.

La planeación de talento humano se debe realizar mediante un esquema organizado en el cual tiene que estar alineado a la misión, visión y valores de la organización para poder realizar el respectivo mapa estratégico, cuadro de mando que es la ejecución del mismo y la elaboración del software.

#### **2.1.5.1. HERRAMIENTAS QUE UTILIZA EL BSC**



#### **2.1.6. MAPA ESTRATÉGICO**

El mapa estratégico es la radiografía de una organización en la cual nos muestra como está distribuida una organización en donde se encuentran visualizados la misión, visión, valores organizacionales que es la descripción del giro del negocio junto con la estrategia en donde vienen descritas las actividades del cuadro de mando y la elaboración del software.

Los mapas estratégicos nos muestran de una manera clara como está organizada una institución en donde sus procesos partiendo de la estrategia del negocio en la cual vienen detallados los objetivos generales y específicos con sus respectivos planes de acción a seguir de cada área o departamento



según como sea la denominación de la empresa y dependiendo su tamaño puede llegar a ser a una mayor complejidad de las áreas o departamentos involucrados. Luego la descripción de cada uno de estos planes de acción nos lleva a un resultado que es lo que se espera obtener de la estrategia.

Según expresa DÁVILA, (1999). “El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que se presentan agrupados en perspectivas”. (Ver Anexo 3)

#### **2.1.6.1. La matriz de ejecución (cuadro de mando)**

Sirve para describir las actividades que vienen inmersas en cada una de los planes de acción a ejecutar y que van a ser medidos de manera cuantificable y cualificable. (Ver Anexo 4)

#### **2.1.6.2. Elaboración del “software”**

Del plan estratégico y el cuadro de mando para tener en tiempo real la información que permita a los miembros de la alta dirección la toma oportuna de decisiones. Y de ésta manera organizar las acciones a seguir para poder cumplir con los objetivos organizacionales de las instituciones y poder optimizar los recursos disponibles ya sean éstos por medios propios o por colaboración de otros organismos.

Esta información nos ayuda para poder crear, desarrollar o comprar un sistema informático que nos permita ahorrar tiempo en la atención de nuestros clientes internos y externos de la organización en mención para lo cual se debe trabajar en conjunto con todo el personal.

## **2.2. MARCO REFERENCIAL**

La Provincia de El Oro es una zona eminentemente bananera, camaronera, y pesquera; aunque también en su agricultura se produce cacao, café, y otros productos de ciclo corto. En sus organizaciones pocas empresas mantienen una Área de Gestión de Talento Humano bien estructurada; en el

caso de las empresas privadas del sector, generalmente el manejo o administración del Talento Humano está a cargo de los dueños de las empresas, o lo maneja el área de Contabilidad.

En la Planta TERMOGAS MACHALA perteneciente a la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEP EP la Administración del Talento Humano no se lo ha llevado de manera técnica; generalmente las políticas, normas y/o procedimientos han sido establecidas por los altos Directivos de la organización, que no se han detenido a mirar a la Gestión de Talento Humano como una Área Estratégica dentro de En la Planta TERMOGAS MACHALA perteneciente a la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEP EP la Administración del Talento Humano no se lo ha llevado de manera técnica; generalmente las políticas, normas y/o procedimientos han sido establecidas por los altos Directivos de la organización, que no se han detenido a mirar a la Gestión de Talento Humano como una Área Estratégica dentro de la organización.

Por lo tanto es necesario implementar un departamento de talento humano que sea eficiente en todos sus procedimientos y poder cumplir con los estándares que exige el sector público hoy en día.

### **2.3. BASE LEGAL**

Su accionar está fundamentado básicamente en las normativas legales como son la Constitución de la República del Ecuador, Ley Orgánica de Empresas Públicas, Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública, Código de trabajo, Ministerio de Relaciones Laborales, IESS, SRI, y todas las instituciones reguladoras del sector eléctrico ecuatoriano siendo las siguientes: MEER Ministerio de electricidad y energía renovable; CONELEC Consejo nacional de electricidad; CENACE Centro nacional de control de energía. Por lo tanto, con la implementación del presente Plan de RR. HH. Se espera cerrar la brecha entre los indicadores que actualmente posee la Corporación Eléctrica del Ecuador y los que

exigen la LOEP, CODIGO DE TRABAJO, LOTAIP, MRL, IESS, SRI, MEER, CONELEC, CENACE.

## CAPÍTULO III

### 3. METODOLOGÍA

Guardando coherencia con el paradigma crítico – propositivo, seleccionado en la fundamentación filosófica, para la realización de la presente investigación se utilizará el enfoque cualitativo por las siguientes razones:

Mediante el enfoque cualitativo se pondrá en claro las características de cómo se va a realizar la investigación, así también se analizará las cualidades de los trabajadores, el ambiente en el que se desenvuelven y el nivel de satisfacción de sus necesidades.

Además, permitirá analizar y estudiar el problema en el lugar de los hechos; su proceso, a fin de establecer en qué momento se producen falencias así como también proponer una solución que contribuya al cambio de actitudes y aptitudes en todos los integrantes de la organización.

Se orienta a entender de mejor manera el problema objeto de estudio ya que el investigador toma en cuenta la actualidad en la que se encuentra y todas las transformaciones que ocurran como puede ser los sociales, la competitividad de tal manera estar inmersos en la realidad.

La investigación accederá a orientar al encuentro de la hipótesis, poder concebir mejor el problema en estudio, relaciona y profundiza en el interior de la organización para poder dar los correctivos necesarios en la investigación.

El presente trabajo se apoyará en la modalidad bibliográfica o documental, ya que se cuenta con todas las fuentes para recolectar información tanto de la variable independiente como dependiente, que ayudarán a argumentar y defender el problema de investigación. Este tipo de información se la ha obtenido de libros, revistas, tesis de grado; relacionados con la Gestión del Talento Humano y su Desempeño Laboral.

Es una modalidad de campo porque se recopilará la información necesaria con el personal de la empresa, a través de preguntas directas a los trabajadores de manera que permitirá recolectar y registrar datos referentes al problema y tener un contacto directo con la realidad del objeto en estudio.

### **3.1 DISEÑO Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

El presente trabajo de investigación es de tipo exploratoria, ya que permite determinar el problema, analizar previamente el contexto y el entorno en donde se desarrolla, para lograr de esta manera conocer a fondo el mismo.

La investigación también es de tipo descriptiva, como su palabra lo dice, ayuda a describir el problema en toda su dimensión, tiempo y espacio; parte del paradigma critico-propositivo que toma el investigador y de esta manera logra describir en todo un contexto el origen del problema en estudio.

También se utilizará la investigación correlacional por cuanto se puede analizar y medir la relación de la variable independiente: Plan Estratégico de talento humano para la unidad de negocios Termogas Machala y la variable dependiente: Establecer procedimientos claros en los subsistemas de talento humano establecidas en la hipótesis del problema, que permite explicar el ¿por qué? de las causas del fenómeno.

Esto nos va a permitir obtener una amplia gama de información a través de diferentes fuentes.

### **3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo se apoyará en la modalidad bibliográfica o documental, ya que se cuenta con todas las fuentes para recolectar información tanto de la variable independiente como dependiente, que ayudarán a argumentar y defender el problema de investigación. Este tipo de información se la ha obtenido de libros, revistas, tesis de grado; relacionados con la Gestión del Talento Humano y su Desempeño Laboral.

Es una modalidad de campo porque se recopilará la información necesaria desde el lugar de los hechos, con el personal de la empresa, a través de preguntas directas a los trabajadores de manera que permitirá recolectar y registrar datos referentes al problema y tener un contacto directo con la realidad del objeto en estudio.

### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.

La población está constituida por 120 personas, las mismas que están distribuida en diferentes departamentos y secciones de trabajo.

Esto nos va a ayudar a tener un resultado más fiable de los resultados finales.

#### 3.3.1. POBLACIÓN

**Tabla Nº 1**

<b>Nº</b>	<b>ITEM</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
1	PERSONAL ADMINISTRATIVO	30	25
2	PERSONAL DE OPERACIÓN	50	42
3	PERSONAL DE MANTENIMIENTO	40	33
	<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Departamento de Recursos Humano de la Planta Termogas Machala

**Elaborado por:** Ing. María A. Mendoza Peragallo y Ps. Ind. Javier A. Sotomayor Narváez

La Muestra estará constituida por el personal de diferentes áreas de Talento Humano entre los cuales se puede nombrar al Gerente Regional, Sub-Gerente Administrativo, Jefe Administrativo, Especialista del Talento Humano, Asistente de Talento Humano, Trabajadora Social, Auxiliar del

Talento Humano, Jefes Supervisores y operadores de la planta TERMOGAS MACHALA.

A continuación vamos a mostrar el detalle del muestreo que se realizó en la planta Termogas Machala de la Corporación Eléctrica del Ecuador y que nos ayudara a identificar en nuestra investigación.

### 3.3.2. MUESTRA

Tabla Nº 2

Nº	ITEM	FRECUENCIA	%
1	Gerente Regional	1	1
2	Sub-Gerente Administrativo	1	1
3	Jefe Administrativo	1	1
4	Especialista del Talento Humano	1	1
5	Asistente de Talento Humano	1	1
6	Trabajadora Social	1	1
7	Personal Administrativo	24	29
8	Jefes Supervisores	14	17
9	Operadores de la planta	40	48
	<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Departamento de Recursos Humano de la Planta Termogas Machala

**Elaborado por:** Ing. María A. Mendoza Peragallo y Ps. Ind. Javier A. Sotomayor Narvárez

Para obtener la muestra se aplicó la siguiente fórmula.

$$Tm = \frac{N}{1 + (EA)^2 * N}$$

Tm = Tamaño muestral.

N = Población universo.

1 = Valor constante.

- EA = Error admisible.  
 % = Porcentaje (debe reducirse al decimal).  
 (%EA)<sup>2</sup> = Porcentaje de error admisible elevado al cuadrado.

Ejemplo: Obtener la muestra de una población de 120 persona que trabajan en la planta TERMOGAS MACHALA, con una margen de error admisible al 6%. (Datos expuestos).

$$Tm = \frac{120}{1 + (0,06)^2 * 120}$$

$$Tm = \frac{120}{1 + (0,0036)120}$$

$$Tm = \frac{120}{1 + 0,432}$$

$$Tm = \frac{120}{1,432}$$

$$Tm = 83,79$$

$$Tm = 84$$



### 3.4 OPERALIZACIÓN DE VARIABLES

**3.4.1 HIPOTESIS:** El Plan Estratégico de Talento Humano para la unidad de negocio de la Planta TERMOGAS MACHALA perteneciente a la Corporación Eléctrica del Ecuador.

**3.4.2 Variable independiente:** Plan estratégico de talento humano

**Tabla Nº 3**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Plan estratégico de talento humano; para sacar adelante a un equipo de trabajo, que pone en práctica conocimientos, desarrolla habilidades, ofrece motivos a los trabajadores para crecer y satisfacer sus necesidades tanto laborales como personales. Capacita y ayuda a poner mejores objetivos para alcanzarlos.	Liderazgo	Autocrático	¿La dirección ejerce un estilo de liderazgo democrático?	Encuesta dirigida al área administrativa y operaciones de la unidad de negocio Termogás Machala de la Corporación Eléctrica del Ecuador.
	Equipo de trabajo	Democrático Liberal	¿Se apoyan en equipos de trabajo para incrementar la efectividad Organizacional?	
	Motivación	Efectividad	¿La empresa para motivar o entrenar a su personal se basa en el coaching como un modelo?	
	Aprendizaje y Crecimiento	Modelos Mejoramiento	¿Los equipos de trabajo permiten el logro de ventajas competitivas?	

**Elaborado por:** Ing. María A. Mendoza Peragallo y Ps. Ind. Javier A. Sotomayor Narváez

### 3.4.3 Variable Dependiente: Subsistemas de talento humano

**Tabla Nº 4**

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Establecer procedimientos claros en los subsistemas de talento humano como son: reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo organizacional para de ésta manera diseñar un dpto. de talento humano que aporte valor a la estrategia y cumplir la misión para hacer realidad la visión de la empresa.</p>	Reclutamiento y Selección de Personal	Manual de Funciones	¿Se dispone de información de apoyo para la administración de personal?	<p>Encuesta dirigida al área administrativa y operaciones de la unidad de negocio Termogas Machala de la Corporación Eléctrica del Ecuador.</p>
	Capacitación	Mejoramiento	¿Cuenta la organización con un programa de capacitación y desarrollo para el personal?	
	Evaluación del desempeño	Desempeño laboral	¿Cuenta la organización con herramientas objetivas para la evaluación del desempeño?	
	Desarrollo organizacional	Comunicación	¿El estrés en la dinámica de la organización se genera en forma permanente?	

**Elaborado por:** Ing. María A. Mendoza Peragallo y Ps. Ind. Javier A. Sotomayor Narváez

### 3.5 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para recolectar información sobre el problema de la investigación, los investigadores utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos de investigación: análisis de documentos en libros de Gestión del Talento Humano, Coaching, Tesis de Grado, páginas Web, fichas de observación, Cámara, Encuestas mediante cuestionarios y Entrevistas; para alcanzar los

objetivos propuestos y por la necesidad de aplicar un modelo de gestión para la presente investigación en el año 2013.

La información recolectada se realizará en el lugar del objeto de estudio, finalmente la misma que presenta una situación favorable por parte del gerente.

### **3.5.1 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

Para la presente investigación se utilizará todos los métodos y técnicas necesarios para la recolección de datos a fin, de que esta sea confiable.

Una vez establecida la operacionalización de las variables con sus respectivas categorías, indicadores e ítems procedemos a estructurar la encuesta y entrevista que se va a realizar al área administrativa y operativa de la planta Termogas Machala de la Corporación Eléctrica del Ecuador. Obtenidas las encuestas procedemos a desarrollarlas con ayuda de las personas a las cuales está dirigida.

Posteriormente tabulamos la información obtenida a fin, de conocer la frecuencia con que se repite los datos en cada categoría de la variable con sus respectivas respuestas y resumirlos en cuadros estadísticos. Una vez que se ha recopilado y tabulado la información procedemos a analizarla para presentar los resultados. Para la presente investigación los resultados serán presentados en forma tabular y gráfica, facilitando la interpretación de los mismos.

Ahora, con toda la información obtenida se procede a la interpretación de los datos, es decir comprobar si los resultados obtenidos están en relación con la hipótesis planteada a fin de verificarla o rechazarla.

Al final, se definen las conclusiones y recomendaciones que el investigador puede dar después de haber analizado el problema en todo su entorno, y a la vez ayudar a los directivos de la empresa a la toma de decisiones.

### 3.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

1. ¿El estilo de liderazgo que ejerce la dirección de la empresa es democrático (participativo).

**TABLA Nº 5**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
<b>Sí</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>No</b>	<b>82</b>	<b>98</b>
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Investigación al Talento humano de la PLANTA TERMOGAS MACHALA  
**Elaborado por:** Ing. María A. Mendoza Peragallo y Ps. Ind. Javier A. Sotomayor Narváez

**GRÁFICO Nº 1**



**Fuente:** Investigación al Talento humano de la PLANTA TERMOGAS MACHALA  
**Elaborado por:** Ing. María A. Mendoza Peragallo y Ps. Ind. Javier A. Sotomayor Narváez

#### **Análisis e interpretación.**

El 2% de encuestados/as responden que la dirección de la empresa sí poseen un estilo de liderazgo democrático (participativo) mientras que el 98% afirma que no existe un liderazgo democrático lo cual no permite que todo el personal que labora en la empresa tenga una participación activa en la toma de decisiones para un mejor desempeño laboral.

2. ¿Se apoyan en equipos de trabajo para mejorar su desempeño laboral?

**TABLA N° 6**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
<b>Sí</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>No</b>	<b>80</b>	<b>95</b>
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación al Talento humano de la PLANTA TERMOGAS MACHALA  
**Elaborado por:** Ing. María A. Mendoza Peragallo y Ps. Ind. Javier A. Sotomayor Narváez

**GRÁFICO N° 2**



**Fuente:** Investigación al Talento humano de la PLANTA TERMOGAS MACHALA  
**Elaborado por:** Ing. María A. Mendoza Peragallo y Ps. Ind. Javier A. Sotomayor Narváez

### **Análisis e interpretación**

El 5% del personal de la empresa expresan que si se apoyan en equipos de trabajo para mejorar su desempeño laboral, mientras que un 95% expresan

que no se apoyan en equipos de trabajo, lo cual resta efectividad organizacional.

3. ¿Al trabajar en equipo y mejorando su desempeño laboral incrementan la efectividad organizacional?

**TABLA N° 7**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje%
<b>Sí</b>	<b>84</b>	<b>100</b>
<b>No</b>	<b>0</b>	<b>00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación al Talento humano de la PLANTA TERMOGAS MACHALA  
**Elaborado por:** Ing. María A. Mendoza Peragallo y Ps. Ind. Javier A. Sotomayor Narváez

**GRÁFICO N° 3**



**Fuente:** Investigación al Talento humano de la PLANTA TERMOGAS MACHALA  
**Elaborado por:** Ing. María A. Mendoza Peragallo y Ps. Ind. Javier A. Sotomayor Narváez

### Análisis e interpretación.

El 100% de los encuestados afirman que el trabajo en equipo, mejora el desempeño laboral e incrementan la efectividad, ya que la cohesión en los grupos de trabajo existe un eficiente y eficaz desempeño.

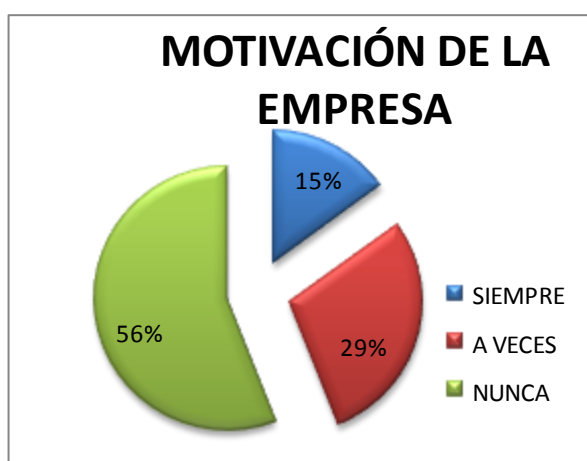
#### 4. ¿La empresa te motiva?

**TABLA Nº 8**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	13	15
A VECES	24	29
NUNCA	47	56
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación al Talento humano de la PLANTA TERMOGAS MACHALA  
**Elaborado por:** Ing. María A. Mendoza Peragallo y Ps. Ind. Javier A. Sotomayor Narváez

**GRÁFICO Nº 4**



**Fuente:** Investigación al Talento humano de la PLANTA TERMOGAS MACHALA  
**Elaborado por:** Ing. María A. Mendoza Peragallo y Ps. Ind. Javier A. Sotomayor Narváez

### Análisis e interpretación

La motivación brindada por la empresa a su personal, a criterio del 15% responde que siempre reciben motivación, mientras que un 29% afirman que a veces, el 56% afirman que nunca son motivados.

5. ¿La empresa cuenta con un modelo de gestión del talento humano para entrenar a su personal y mejorar su desempeño laboral?

**TABLA Nº 9**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	20	24
No	64	76
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Investigación al Talento humano de la PLANTA TERMOGAS MACHALA  
**Elaborado por:** Ing. María A. Mendoza Peragallo y Ps. Ind. Javier A. Sotomayor Narváez

**GRÁFICO Nº 5**



**Fuente:** Investigación al Talento humano de la PLANTA TERMOGAS MACHALA  
**Elaborado por:** Ing. María A. Mendoza Peragallo y Ps. Ind. Javier A. Sotomayor Narváez



### Análisis e interpretación

A criterio de los encuestados el 24% afirman que la empresa sí cuenta con un modelo de gestión de talento humano, para entrenar y mejorar su desempeño laboral, mientras que un elevado porcentaje como es el 76% dicen que no, lo que dificulta entrenar al personal para poder medir el grado de liderazgo, calidad de desempeño y ser cada vez mejores en el campo en que se desenvuelve la empresa.

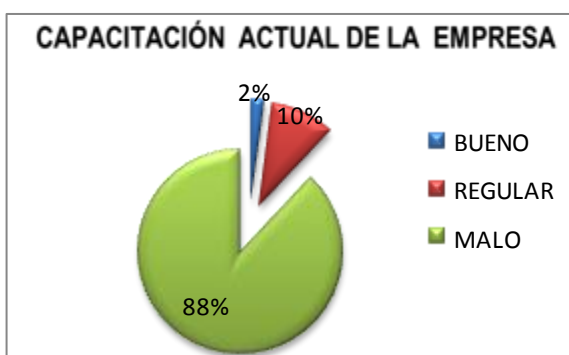
6. ¿La capacitación actual de la empresa en el desarrollo para el personal es?

**TABLA Nº 10**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>BUENO</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>REGULAR</b>	<b>8</b>	<b>10</b>
<b>MALO</b>	<b>74</b>	<b>88</b>
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación al Talento humano de la PLANTA TERMOGAS MACHALA  
**Elaborado por:** Ing. María A. Mendoza Peragallo y Ps. Ind. Javier A. Sotomayor Narváez

**GRÁFICO Nº 6**



**Fuente:** Investigación al Talento humano de la PLANTA TERMOGAS MACHALA  
**Elaborado por:** Ing. María A. Mendoza Peragallo y Ps. Ind. Javier A. Sotomayor Narváez

### Análisis e interpretación

El 88% de los encuestados concluyen que la capacitación actual que realiza la empresa es mala, sin embargo el 10% afirma que es regular y un reducido porcentaje del 2% dicen que es buena.

7. ¿Se dispone de información de apoyo para la administración de personal?

**TABLA N° 11**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje%
Sí	3	4
No	81	96
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación al Talento humano de la PLANTA TERMOGAS MACHALA

**Elaborado por:** Ing. María A. Mendoza Peragallo y Ps. Ind. Javier A. Sotomayor Narváez

**GRÁFICO N° 7**



**Fuente:** Investigación al Talento humano de la PLANTA TERMOGAS MACHALA

**Elaborado por:** Ing. María A. Mendoza Peragallo y Ps. Ind. Javier A. Sotomayor Narváez

### Análisis e interpretación

El 4% dice que sí posee información de apoyo para la administración del personal, que es aceptable ya que todos no trabajan como administradores; El 96% encuestados de la unidad de negocio no manejan ninguna información de apoyo puesto que la dirección siempre se encarga de los registro de horario, planilla de sueldos, sin embargo debería ser muy importante que ese talento cuente con otra información como registro de motivación, de desempeño laboral para así mejorar las perspectivas de la empresa.

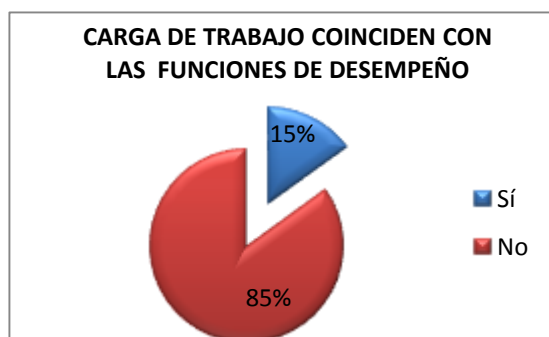
8. Las cargas de trabajo coinciden con las funciones que usted desempeña en su puesto?

**TABLA N° 12**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Sí</b>	<b>13</b>	<b>15</b>
<b>No</b>	<b>71</b>	<b>85</b>
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación al Talento humano de la PLANTA TERMOGAS MACHALA  
**Elaborado por:** Ing. María A. Mendoza Peragallo y Ps. Ind. Javier A. Sotomayor Narváez

**GRÁFICO N° 8**



**Fuente:** Investigación al Talento humano de la PLANTA TERMOGAS MACHALA  
**Elaborado por:** Ing. María A. Mendoza Peragallo y Ps. Ind. Javier A. Sotomayor Narváez

### Análisis e interpretación

El 85% del personal dicen que no coinciden sus cargas de trabajo con sus funciones de desempeño en su puesto, el 15% restante responden que si coinciden con las funciones de su desempeño.

9. ¿Qué técnicas ha utilizado la empresa para el análisis de puestos?

**TABLA Nº 13**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>OBSERVACIÓN DIRECTA</b>	<b>28</b>	<b>33</b>
<b>ENTREVISTA</b>	<b>45</b>	<b>54</b>
<b>NINGUNA</b>	<b>11</b>	<b>13</b>
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación al Talento humano de la PLANTA TERMOGAS MACHALA  
**Elaborado por:** Ing. María A. Mendoza Peragallo y Ps. Ind. Javier A. Sotomayor Narváez

**GRÁFICO Nº 9**



**Fuente:** Investigación al Talento humano de la PLANTA TERMOGAS MACHALA  
**Elaborado por:** Ing. María A. Mendoza Peragallo y Ps. Ind. Javier A. Sotomayor Narváez

### Análisis e interpretación

El 54% de los encuestados afirman que las técnicas que ha utilizado la empresa para el análisis de puestos del personal es la entrevista, el 33% expresan que es la observación directa y el 13% dicen que no aplican ninguna técnica para el análisis de puestos.

10. ¿El estrés y el conflicto se presentan?

**TABLA N° 14**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>A VECES</b>	<b>79</b>	<b>94</b>
<b>NUNCA</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación al Talento humano de la PLANTA TERMOGAS MACHALA  
**Elaborado por:** Ing. María A. Mendoza Peragallo y Ps. Ind. Javier A. Sotomayor Narváez

**GRÁFICO N° 10**



**Fuente:** Investigación al Talento humano de la PLANTA TERMOGAS MACHALA  
**Elaborado por:** Ing. María A. Mendoza Peragallo y Ps. Ind. Javier A. Sotomayor Narváez

### Análisis e interpretación

El 94% de las personas encuestadas afirman que a veces se presenta el estrés y el conflicto, ya sea por presión en la atención al cliente, despachos, y el 6% dice que nunca se le ha presentado conflicto o estrés ya que siempre controlan sus energías.

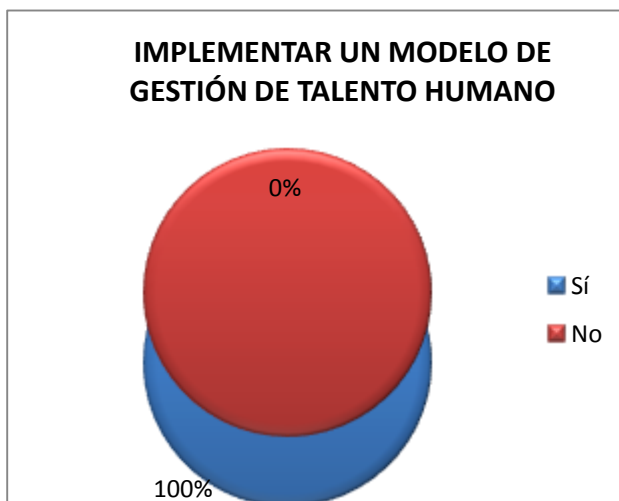
11. ¿Cree usted que al implementar un plan estratégico de talento humano en la empresa, mejore el desempeño laboral?

**TABLA N° 15**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
<b>Sí</b>	<b>84</b>	<b>100</b>
<b>No</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación al Talento humano de la PLANTA TERMOGAS MACHALA  
**Elaborado por:** Ing. María A. Mendoza Peragallo y Ps. Ind. Javier A. Sotomayor Narváez

**GRÁFICO N° 11**



**Fuente:** Investigación al Talento humano de la PLANTA TERMOGAS MACHALA  
**Elaborado por:** Ing. María A. Mendoza Peragallo y Ps. Ind. Javier A. Sotomayor Narváez

### Análisis e interpretación

El 100% que corresponde a los 84 encuestados confirman que si requiere de un modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral en la empresa se entrenaría al personal para que su desempeño sea más efectivo, se gestione muy bien la administración del personal.

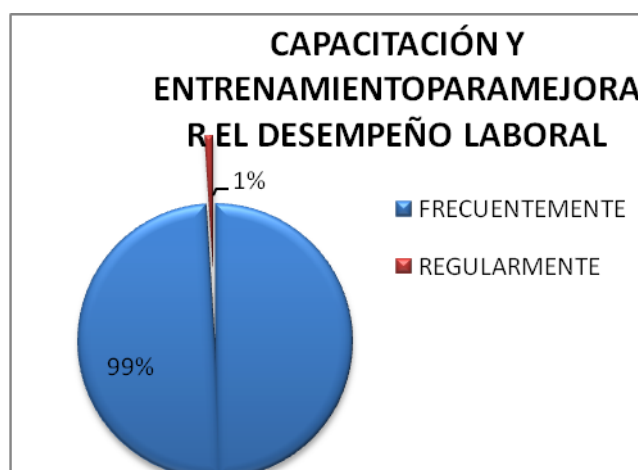
12. ¿Le gustaría que su empresa le brinde una capacitación o entrenamiento para mejorar su desempeño laboral de manera eficiente?

**TABLA Nº 16**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
<b>FRECUENTEMENTE</b>	<b>83</b>	<b>99</b>
<b>REGULARMENTE</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación al Talento humano de la PLANTA TERMOGAS MACHALA  
**Elaborado por:** Ing. María A. Mendoza Peragallo y Ps. Ind. Javier A. Sotomayor Narváez

**GRÁFICO Nº 12**



**Fuente:** Investigación al Talento humano de la PLANTA TERMOGAS MACHALA  
**Elaborado por:** Ing. María A. Mendoza Peragallo y Ps. Ind. Javier A. Sotomayor Narváez

### **Análisis e interpretación**

El 1% de los encuestados les gustaría ser capacitados y entrenados regularmente porque no disponen de tiempo para las capacitaciones, y el 99% restante prefieren que sea frecuentemente ya que en las encuestas indican que les falta conocimiento en ciertas áreas de su trabajo en las cuales necesitan un refuerzo en el desempeño de las funciones.

### **3.7. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Con respecto al resultado del estilo de liderazgo que ejerce la dirección de la empresa el 98% afirman que no existe un liderazgo democrático, esto evidencia que todo el personal que labora en la empresa no tenga una participación activa en la toma de decisiones para lograr un mejor desempeño laboral, esto se corrobora con los resultados en lo que respecta a que sí se apoyan en equipos de trabajo para mejorar su desempeño laboral, ya que un 95% de los encuestados expresan que no se apoyan en equipos de trabajo, lo cual resta efectividad organizacional.

En cuanto al trabajo en equipo el 100% de los encuestados están conscientes de que el trabajo en equipo, mejora el desempeño laboral e incrementan la efectividad, en tal virtud es de relevante importancia la motivación brindada por la empresa a su personal, lo cual hace falta aplicarlo ya que los resultados muestran que un 56% afirman que nunca son motivados.

Aplicar en la empresa un modelo de gestión del talento humano para entrenar a su personal y mejorar su desempeño laboral es necesario ya que el porcentaje del 76% expresan que la falta de este modelo de gestión dificulta entrenar al personal para poder medir el grado de liderazgo, calidad de desempeño y ser cada vez mejores en el campo en que se desenvuelve en la empresa.



El líder de la empresa es la columna vertebral, de la capacidad de su dirección depende el éxito y desarrollo del talento humano que forma parte de la planta, por lo tanto se debe gestionar la capacitación para desarrollar el talento humano de la empresa.

La información de apoyo para la administración de persona es necesaria y hay que superar esta debilidad, ya que; el 96% encuestados de la unidad de negocio no manejan ninguna información de apoyo.

En lo que respecta a que si las cargas de trabajo coinciden con las funciones que desempeñan en sus puestos los resultados son desalentadores ya que un alto porcentaje como es el 85% del personal dicen que no coinciden sus cargas de trabajo con sus funciones de desempeño en su puesto, lo cual es necesario superar esta dificultad, aplicando nuevas para el análisis de los puestos.

Superar el estrés y conflictos que se suelen presentar, ya sea por presión en la atención al cliente, despachos u otras actividades hay que solucionar a la brevedad posible ya que un porcentaje considerable como es el 94% de las personas encuestadas afirman que a veces se estresan.

Al consultar si la implementación de un plan estratégico de talento humano en la empresa, mejorará el desempeño laboral, el resultado muestra que el 100% que corresponde a los 84 encuestados confirman que sí se requiere de un modelo de gestión de talento humano, para mejorar el desempeño laboral en la empresa.

En lo que respecta a capacitación y entrenamientos el 99% de los encuestados expresan que les gustaría se capacitados frecuentemente ya que las encuestas indican que les falta conocimiento en ciertas áreas de su trabajo en las cuales necesitan un refuerzo en el desempeño de las funciones.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO**

Cuanto mayor sea la organización y más descentralizada sea su estructura, mayor será la necesidad de realizar un plan estratégico de talento humano como lo exige la ley, debido a esto se tiene que estructurar los subsistemas de recursos humanos y de ésta manera hacer que la organización sea más funcional y dinámica en la atención de sus servidores públicos y colaboradores. (Ver Anexo 5).

Por tal motivo se realiza el presente análisis interno de la situación actual del departamento de talento humano de la unidad de negocios Termogas Machala con el F.O.D.A. del mismo.

#### **4.1 ANÁLISIS FODA DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO.**

Analizar el F.O.D.A. en el departamento de talento humano de la empresa permite establecer conclusiones, para realizar una acertada toma de decisión sobre los cambios que se deben realizar en las dificultades del contexto.

En tal virtud, para iniciar un análisis F.O.D.A. se debe distinguir las cuatro variables por separado (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas) y determinar qué elementos corresponden a cada una. Las fortalezas y las debilidades son internas de la institución, lo que permite tomar decisiones sobre ellas. Mientras que las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencias sobre ellas cuando se modifican los aspectos internos.

La parte más importante del análisis del F.O.D.A. es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, sólo con la evaluación integral del F.O.D.A., se pueden establecer las estrategias

Ofensivas, Defensivas, de Supervivencia y de Reordenamiento necesarias para cumplir con los objetivos que la empresa se ha planteado.

A continuación se analizan cada una de las variables que reúnen los elementos en los que la organización debe trabajar para proyectarse hacia su visión. Estos elementos provienen de los diferentes análisis realizados en talleres y expuestos en este documento.

**TABLA No. 17**

<b>Fortalezas de la institución:</b>	<b>Oportunidades de para la institución:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia de las distintas UNIDADES DE NEGOCIO en la operación del sector eléctrico.</li> <li>2. Compromiso del personal</li> <li>3. Integración vertical en el sector (generación, transmisión)</li> <li>4. Liderazgo de la alta dirección para consolidar la CELEC EP como una empresa líder</li> <li>5. Buena base de personal técnico capacitado.</li> <li>6. Apoyo de autoridades para la actualización tecnológica y modernización</li> <li>7. Atención permanente al manejo ambiental</li> <li>8. Economía de escala – monopolio natural</li> <li>9. Sistemas de Gestión de Calidad implementados en varias UNIDADES DE NEGOCIO.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impulso del Gobierno (Visión)</li> <li>2. Apertura a nuevas fuentes de financiamiento</li> <li>3. Posibilidad de alianzas estratégicas y cooperación</li> <li>4. Gobernabilidad</li> <li>5. Asignación exclusiva a CELEC EP para ejecutar proyectos de expansión</li> <li>6. Disponibilidad de nuevas tecnologías</li> </ol>
<b>Debilidades de la institución:</b>	<b>c) Amenazas para la institución:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de recursos para la gestión</li> <li>2. Falta de identidad corporativa de las UNIDADES DE NEGOCIO</li> <li>3. Falta normativa y directrices corporativas</li> <li>4. Resistencia al cambio al nuevo esquema de EP</li> <li>5. Falta de espacio físico adecuado para Matriz</li> <li>6. Débil capacitación técnica especializada</li> <li>7. Débil esquema de comunicación y coordinación</li> <li>8. Falta de personal para manejo de proyectos</li> <li>9. Infraestructura con alto nivel de obsolescencia</li> <li>10. Diseño organizacional inadecuado</li> <li>11. Falta de homologación salarial</li> <li>12. No se tiene sistema de desarrollo de competencias ni plan de carrera</li> <li>13. Alta edad promedio de mandos directivos y trabajadores</li> <li>14. Resistencia a esquemas de medición de gestión</li> <li>15. Falta esquema de remuneración variable.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marco jurídico no definido</li> <li>2. Dependencia de recursos económicos del Ministerio de Finanzas (Tarifa) -</li> <li>3. Incertidumbre en flujo de recursos para inversión</li> <li>4. Resistencia de comunidades frente a proyecto</li> <li>5. Endurecimiento de normas ambientales</li> <li>6. Calentamiento global</li> <li>7. Falta de continuidad de actores políticos</li> <li>8. Falta de personal técnico calificado en el Mercado</li> <li>9. Altos tiempos de ciclo de procesos de contratación pública</li> <li>10. Falta de coordinación de los sectores estratégicos.</li> </ol>

**Fuente:** Departamento de Recursos Humano de la Planta Termogas Machala

**Elaborado por:** Ing. María A. Mendoza Peragallo y Ps. Ind. Javier A. Sotomayor Narváz

### 3.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PUESTOS ESTRATÉGICOS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

La estrategia es más de lo que una empresa intenta o planea realizar, es lo que realmente se lleva a cabo, por lo tanto es imprescindible saber qué se desea hacer y cómo hacerlo, es la estrategia que define la lógica para alcanzar la visión. Por lo tanto es necesario vincular los factores críticos de éxito (variable que inciden en la eficacia y eficiencia) a las líneas estratégicas básicas de la organización.

Muestreos efectuados nos indican que cuando los factores críticos de éxito son desarrollados positivamente se tiene ventajas competitivas, lo cual permite que la organización se destaque como una entidad excelente.

Es importante identificar áreas y factores cuyo funcionamiento permitirán la implantación de una estrategia determinada, para esto es necesario considerarse los factores internos y externos de la Entidad, esto permitirá tomar decisiones o adoptar estrategias de manera oportuna.

#### 4.3. Visión y Misión

##### VISIÓN DE LA EMPRESA

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



##### VISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Ser modelo de gestión de talento humano, para las empresas públicas del Ecuador

##### MISION

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



##### MISION

Proporcionar un servicio de calidad, a través de un talento humano competitivo, bien capacitado.

#### **4.4. PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES**

Los Principios y Valores institucionales estratégicos están representados por las convicciones de la Dirección sobre la proyección que conducirá a la organización al éxito, para lo cual debe considerar el presente y el futuro, esto será la fortaleza de la Misión y la Visión. Valores que se consideran útiles (Ver Anexo 6).

#### **4.5. OBJETIVO GENERAL:**

Formular el Plan Estratégico de Talento Humano para la planta TERMOGAS MACHALA perteneciente a la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEP EP alineado a la misión, visión y objetivos estratégicos institucionales.

#### **4.5.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- i. Lograr que el área de talento humano satisfaga las necesidades de sus clientes internos y externos, la cual estará alineada a la misión y visión y objetivos estratégicos de la empresa.
- ii. Racionalizar los costos del área de talento humano en la prestación de sus servicios.
- iii. Desarrollar un plan anual de capacitación para todos sus colaboradores en base a las necesidades establecidas en el plan estratégico de la empresa.
- iv. Consolidar la gestión organizacional a través de efectivos procesos de reclutamiento y selección de personal, evaluación del desempeño, comunicación organizacional y sistema de remuneraciones.

#### **4.6. INDICADORES**

Los indicadores son los resultados, de las actividades realizadas en la organización, permiten evaluar periódicamente el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.

Las instituciones públicas cumplen objetivos, planes, programas y prestación de servicios públicos. Estas actividades se rigen por leyes de función pública, por lo que, deben rendir cuentas de su gestión ante la sociedad, ya que es un principio constitucional y legal.

En Ecuador es la Contraloría General del Estado es el encargado de manejar las variables de manera autónoma y administrativa que cuenta con el presupuesto necesario para observar la veracidad de la información con la debida eficacia que las organizaciones lo amerite, en el manejo de los recursos públicos. El artículo 77, numeral 1, literales b) y f), de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y el 15 de su Reglamento, expresa, “la obligación del titular de la entidad de establecer metas es la capacidad de respuesta ante los requerimientos que se suscitan en las instituciones públicas para fines de registros y el rendimiento individual de los servidores; de informar periódicamente los resultados obtenidos de la gestión institucional; y, de que cada entidad del sector público deberá preparar sus indicadores de gestión de acuerdo a su misión y visión conforme las herramientas de planificación desarrolladas como parte del proceso administrativo” Se pueden distinguir dos tipos de mediciones (Ver Anexo 7).

El seguimiento de los indicadores es una tarea ardua y difícil, aporta con información relevante que reflejan la marcha y los resultados de los procesos, constituyen la línea base referencial para medir los avances en el cumplimiento de objetivos y metas.

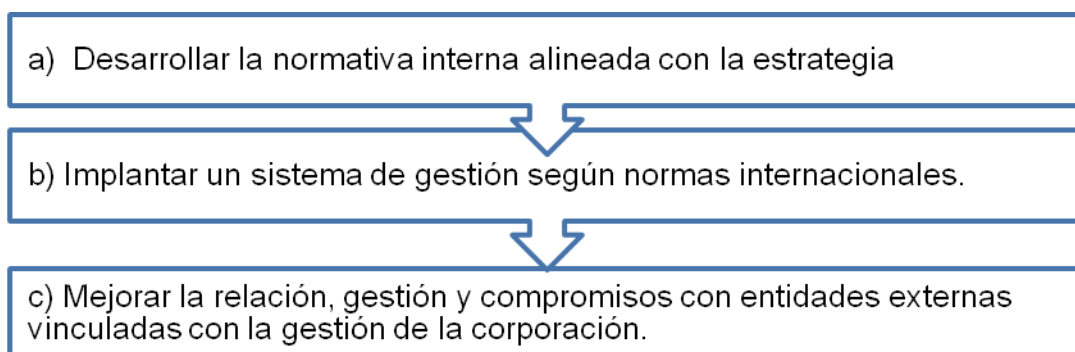
#### 4.7. METAS

Las metas son las cifras que cuantifican los indicadores de cada área y proceso que permitan medir el logro de los objetivos, es decir responden a la existencia de una relación causa-efecto. Constituyen la línea base referencial para medir los avances en el cumplimiento y el mejoramiento de los procesos, una vez que estos sean implementados.

#### 4.8. INICIATIVAS.

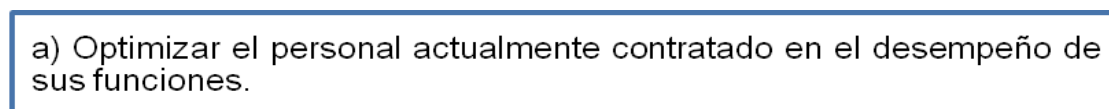
1. Lograr que el área de talento humano satisfaga las necesidades de sus clientes internos y externos, la cual estará alineada a la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa.

Esquema 1



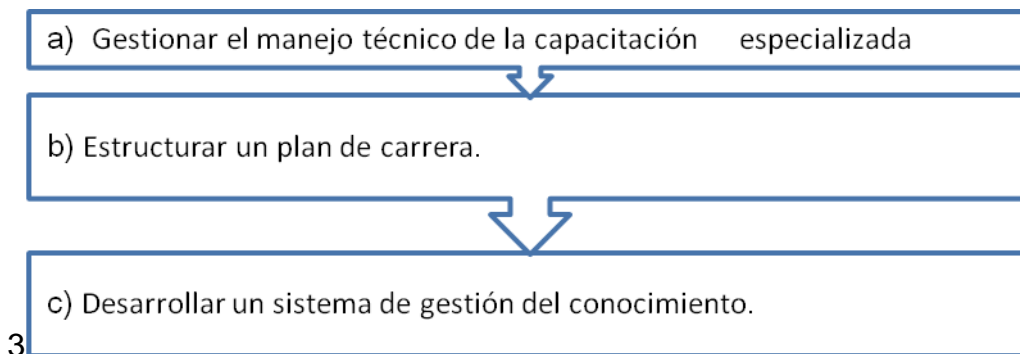
2. Racionalizar los costos del área de talento humano en la prestación de sus servicios.

Esquema 2



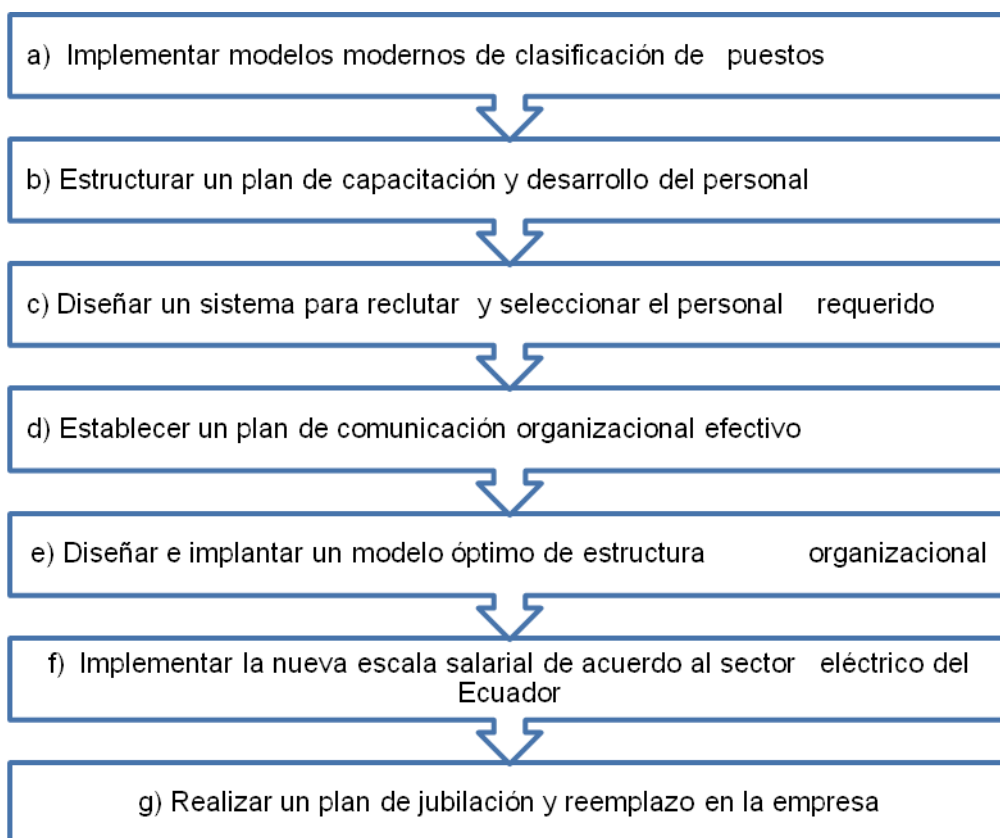
3. Desarrollar un plan anual de capacitación para todos sus colaboradores en base a las necesidades establecidas en el plan estratégico de la empresa.

## Esquema



4. Consolidar la gestión organizacional a través de efectivos procesos de reclutamiento y selección de personal, evaluación del desempeño, comunicación organizacional y sistema de remuneraciones.

## Esquema 4





#### **4.9. ALINEAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO CON EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.**

Se estructuró el Mapa Estratégico de la Corporación, alineando los Objetivos Estratégicos de las diferentes dimensiones, hacia el logro de la Visión de la Empresa, tomando en cuenta qué; en el camino de la consecución de sus fines, la Misión debe acompañar en cada una de los planes a seguir. Como podemos ver la sectorización de las dimensiones clásicas de Unidades de Negocio Mapa Estratégico fue modificada para adaptar su concepto a la realidad de una empresa de servicio como es la Corporación Eléctrica del Ecuador.

#### **4.10. IDENTIFICACIÓN DE LA FAMILIA DE PUESTOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA**

Los individuos de una institución son la pieza clave sobre la cual se planifica los puestos de las distintas áreas de una empresa en la cual se deben considerar los factores de valor agregado que éstos le van a brindar a la misma y que se considere el retorno de la inversión sobre el personal que se ha contratado para que desempeñe las funciones relacionados con su cargo y de ésta manera obtener los resultados finales.

De acuerdo a este criterio surge la necesidad que toda organización cuente con un área especializada, que se responsabilice de los procesos de personal, como la selección, mantenimiento y desarrollo, y así lograr un mejoramiento continuo que garantice un servicio de calidad.

El Talento humano tiene relevante importancia en las organizaciones, en tal virtud identificar la familia de puestos estratégicos de la empresa es punto clave, puesto que es la fuerza laboral eficiente que permite alcanzar los objetivos organizacionales. Por lo tanto la colocación acertada mejora la calidad de los recursos humanos para lograr una mejor eficacia de estos, en

todos los status de la institución, por lo que se debe considerar la naturaleza profesional por carrera y especialización del individuo.

#### **4.11. DETERMINACIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS A LOS PUESTOS ESTRATÉGICOS (CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y VALORES).**

El principal subsistema de gestión del Talento Humano en el sector público es la clasificación de los puestos estratégicos, esta organización debe cumplir siguiente procedimientos: Análisis y Descripción; Valoración y Clasificación de Puestos.

Para determinar el perfil de competencia se debe tener claro su significado: “El desempeño superior no viene de la mayor inteligencia sino de un conjunto de atributos personales, de experiencias, conocimientos y destrezas que caracterizaban a quienes lograban mejores resultados con su trabajo” (Modelo de Gestión por Competencias, 2010)

Por lo antes dicho se deduce que para asignar al talento humano se debe considerar sus competencias por lo que es necesario realizar una evaluación de desempeño y además brindar la capacitación.

Un individuo competente Sabe, Sabe Hacer y Sabe ser; es decir que posee conocimientos, habilidades, comprensión, autocontrol y actitudes.

La selección por competencia permite obtener una radiografía de los requerimientos de los puestos, esto posibilita un proceso sistemático lo cual va a reducir inversión en personal pocos adecuados para determinadas actividades, ya que permitirá identificar las competencias que se pueden formar y desarrollar.

#### **4.12. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, PROMOCIÓN, INDUCCIÓN, Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la institución. Es decir un conjunto de procedimientos mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

**4.12.1. Práctica de reclutamiento.** El reclutamiento se práctica de manera directa e indirecta.

Es directa cuando la empresa realiza el reclutamiento por sí misma, es decir; cuando los aspirantes van a la empresa para hacer sus trámites. Es indirecta cuando los candidatos a cubrir la vacante acuden a alguna oficina de colocación para que ésta le proporcione el personal ya seleccionado.

**4.12.1.1 Medios de reclutamiento.** El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación con el mercado de trabajo que exige información y persuasión.

Los medios de reclutamiento son las diferentes formas o conductos que se utilizarán para enviar el mensaje y atraer a los candidatos hacia la organización.

Los canales de comunicación que por lo general se usan para el reclutamiento son:

- La requisición de personal al sindicato (cuando se utilice ese procedimiento).
- La publicación en cartelera de la oferta de servicios.
- La carta y el teléfono.

- El periódico
- La radio y la televisión.
- Los folletos y boletines.

#### **4.12.1.2 Reclutamiento interno**

El reclutamiento interno tiene entre sus ventajas la creación de un clima positivo dentro de la institución, porque sus empleados observan la probabilidad de ascender y hacer plan de carrera en la institución en ella. Otra ventaja es que se minimiza la necesidad de familiarizar al empleado con su entorno; bastará para sus responsabilidades específicas, sin tener que introducirlo a la cultura organizacional.

Entre lo desventajoso de la selección interna están que pueda proporcionar un clima de frustración entre las personas que no logran alcanzar el ascenso.

#### **4.12.1.3 Reclutamiento externo**

Por otro lado el reclutamiento externo tiene las ventajas de que aporta ideas nuevas, iniciativas y acciones proactivas diferentes. Otra gran ventaja es que puede ayudar a romper la inercia de determinadas circunstancias indeseables. En un grupo afectado por ausentismo grave, por ejemplo, la contratación de un miembro nuevo, comprometido a cumplir las jornadas de trabajo, puede tener un efecto saludable sobre el resto del personal.

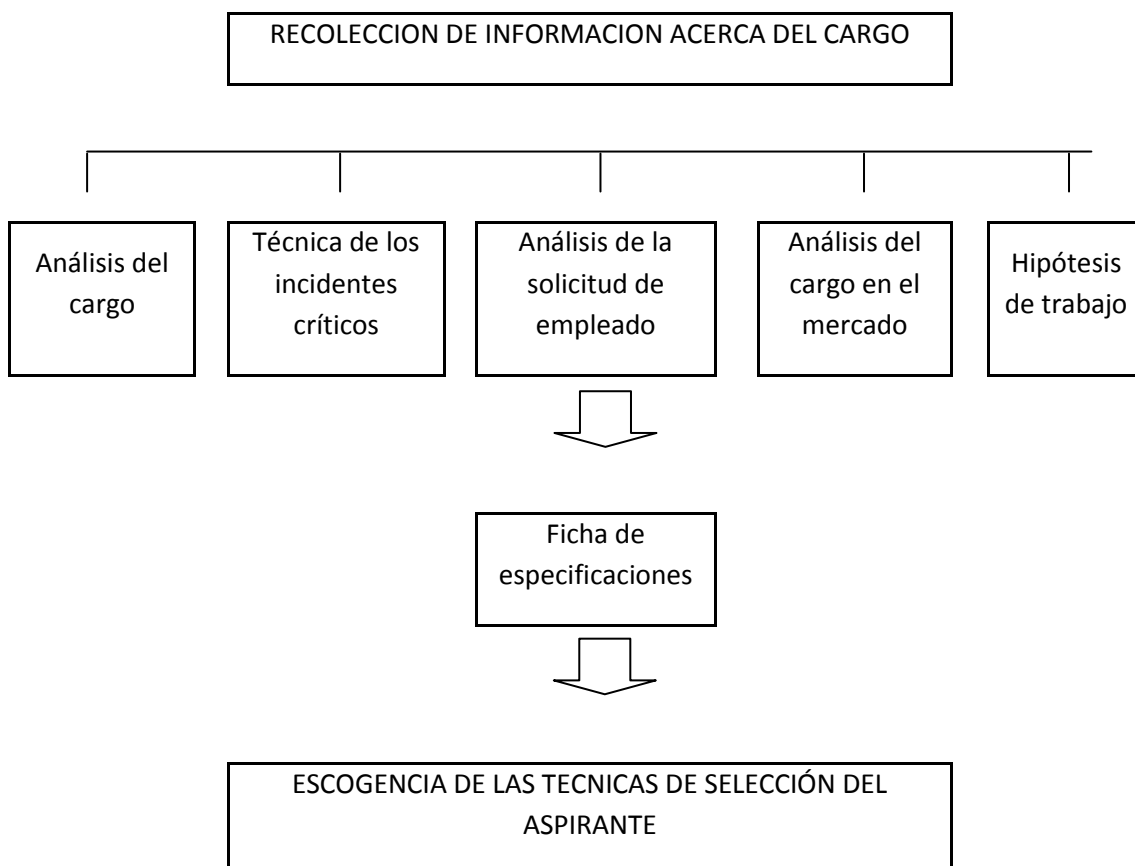
Entre las desventajas se cuentan: un proceso de reclutamiento externo siempre es más costoso, complejo y es más largo. Además, hay más incertidumbre, pues no se tiene la seguridad de que quien lo ocupara permanezca en el puesto mucho tiempo.

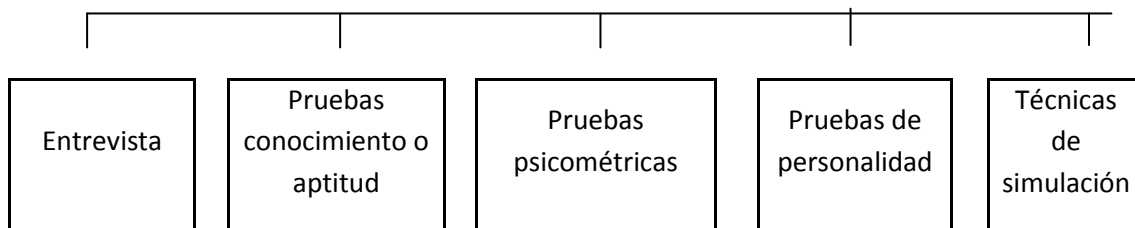
#### 4.12.2 SISTEMAS DE SELECCIÓN

Una vez realizado el reclutamiento, la empresa tomará en consideración en el proceso de selección los siguientes aspectos:

1. Entrevista Personal con el aspirante, directamente en el área de administración.
2. Pruebas psicológicas, psicotécnicas, psicométricas, de conocimientos y de aptitudes, unidos con técnicas de simulación.
3. Después de realizar estas pruebas y de acuerdo al perfil requerido, el candidato tendrá una entrevista directamente con su jefe inmediato, que será el último punto en este sistema.

#### 4.12.3 TÉCNICAS DE SELECCIÓN





**Elaborado por:** Ing. María A. Mendoza Peragallo y Ps. Ind. Javier A. Sotomayor Narváz

La información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transformarán en una ficha de especificaciones del cargo o ficha pro fisiográfica, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado.

#### **4.12.4. ETAPAS DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN**

1. Preparación de la Entrevista. Se realizará preguntas específicas, las respuestas que se den a esas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Además se deberá explicar características personológicas del puesto, las evaluaciones del desempeño, sueldos, beneficios y otros puntos de referencia.
2. Ambiente. Se presentará un ambiente adecuado y confortable en la parte física de la empresa brindando una imagen positiva, en cuanto a la parte psicológica el clima de la entrevista deberá ser ameno y cordial, se tomarán en cuenta un ambiente adecuado, mínimo de distracción, que las personas se encuentren en un lugar apropiado.
3. Desarrollo de la entrevista. Aquí se establecerá una comunicación en los dos sentidos, entrevistador y candidato el cual tenga una buena retroalimentación.

4. Evaluación del candidato. Se tomará nota en una hoja de evaluación los datos del candidato, la manera como se comporta en la entrevista, desenvolvimiento que ayudarán a proyectar una imagen de él, y luego se procederá a evaluar. Algunos elementos que se estiman y se valoran en la entrevista:

- Apariencia física.
- Educación formal del candidato.
- Tono y volumen de voz, ademanes, actitudes.
- Reacción ante soluciones.
- Actitudes, interés y aspiraciones.
- Sociabilidad.
- Situación social y familiar.
- Experiencia Laboral.
- Aplicaciones correctas de sus estudios y aprendizaje.

#### **4.12.5. PRUEBAS DE CONOCIMIENTO O DE CAPACIDAD**

Se tomará en cuenta el grado de nociones, conocimiento y habilidades del aspirante, además pruebas que tengan que ver con nociones de cultura general, conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo de referencia. Para lo cual se utilizarán las pruebas de Inteligencia, razonamiento abstracto, numérica, espacial, Terman, entre otros de acuerdo al perfil del puesto que se está buscando para ocupar una vacante en la organización.

#### **4.12.6. PRUEBAS DE PERSONALIDAD**

En este tipo de pruebas se pretenderá analizar los diversos rasgos de personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación; entre las pruebas tradicionales de personalidad tenemos las de 16 PF en la cual se miden 16 factores de la personalidad, y otras más actualizadas como el DISC en la cual se mide el estilo personal de cada individuo con relación al perfil del puesto que se está buscando para reemplazar la vacante que se está buscando en la organización.



Ficha N° 1.

**FICHA INDIVIDUAL DE SELECCIÓN**

NOMBRE:

FECHA DE NACIMIENTO:

ESTUDIOS:

ESTADO CIVIL:

**RESULTADOS DE LAS PRUEBAS**

Puntos

Pruebas

Porcentaje

	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
1. Nivel Intelectual											
2. Atención concentrada											
3. Atención distribuida											
4. Razonamiento											
5. Memoria posición:											
Números.											
Palabras.											
6. Aptitud matemática											
7. Rapidez perceptiva											
8. Identificación de formas											
9. Percepción cromática											
10. Destreza manual											
11. Tiempo de reacción											
12. Nivel de aspiración											

**Elaborado por:** Ing. María A. Mendoza Peragallo y Ps. Ind. Javier A. Sotomayor Narváez.

## **4.13. DEFINICIÓN DE ROLES DE LAS PERSONAS INVOLUCRADAS**

### **4.13.1. CONTRATACIÓN**

Una vez que el personal ha cumplido con los requisitos de reclutamiento y selección de personal, se procede a convocar al candidato seleccionado para proporcionarle el listado de documentos que deberá presentar previo al ingreso a la organización. Entre los que se pueden destacar los más importantes, la copia de la cedula de ciudadanía, copia del certificado de votación, exámenes, médicos, etc.

Presentada la documentación se procederá a legalizar el ingreso del Nuevo empleado a la Empresa, con la respectiva firma del contrato de Trabajo a Prueba (3 meses) y afiliación al IESS., cumplido el período de prueba, se debe proceder con el Contrato a un año. El mismo que deberá ser registrado en la Inspectoría de Trabajo, además se solicita al Banco que corresponda la apertura de la cuenta para el nuevo empleado para la correspondiente acreditación de su remuneración. Concluyendo de esta manera el proceso.

Con el personal que ha sido seleccionado se comenzará una etapa de inducción que contemplará los siguientes aspectos:

### **4.13.2. INDUCCIÓN**

Una vez realizada la contratación, se incorporará al nuevo empleado o empleada a las actividades de la Empresa. El Coordinador de Gestión Talento Humano lo invita a realizar un recorrido por las instalaciones de la empresa e informará al nuevo empleado sobre:

1. Interiorización de la base filosófica de la empresa (la misión, visión, valores y Políticas).

2. Reseña histórica y descripción de la organización.
3. Horarios de trabajo.
4. Programa de incentivos por cumplimiento.
5. Días feriados.
6. Servicio que se ofrece.
7. Presentación a todos los miembros de la organización.
8. Ofrecer un manual de procedimientos y un orgánico funcional de la empresa.

Todo esto se lo va a llevar a cabo a través de un software preparado por la empresa, el mismo que ahorra tiempo y costo por hora hombre.

#### **4.14. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

La evaluación del desempeño deberá realizar con unos diez de días de anticipación antes de que se cumpla con el período de prueba de 90 días, luego del cual el contrato de trabajo continuará hasta completar un año, y por éste motivo con treinta días de anticipación se debe de realizar otra evaluación del desempeño en la cual se determinara la renovación automática del contrato o no.

La inducción se debe considerar como un sistema entrelazado que inicia en el ciclo del empleo con la selección y termina con la entrevista de salida (egreso), pero que a su vez se debe revisar en la evaluación del desempeño del personal.

Una vez que la persona ha sido contratada el proceso de inducción general comienza con un recorrido por las instalaciones de la institución a la cual pertenece el nuevo colaborador, mientras que al mismo tiempo se presenta al mismo con los compañeros de trabajo, en especial con los jefes y supervisores de cada área, dependiendo en éste caso del cargo a ocupar.

La evaluación del desempeño es un proceso de retroalimentación, acompañamiento y la evaluación del desempeño es la estrategia que implica una serie de diálogo continuo lo cual permite al subalterno un papel en la planeación y desarrollo de su trabajo, asumiendo una mayor responsabilidad por sus resultados.

En caso de que la renovación proceda, no se realizará ninguna notificación al empleado, en caso de que no proceda, se notificara al empleado con la respectiva notificación del inspector del MRL. Para el personal que ya se encuentre laborando en la compañía se realizara una evaluación del desempeño de monitoreo cada 180 días.

#### **4.15. CAPACITACIÓN**

Como política de la compañía es efectuar por lo menos dos capacitaciones al año, las mismas que van de acuerdo a las necesidades de la organización.

Las capacitaciones para el personal que tenga un costo elevado y un tiempo mayor al año como por ejemplo especializaciones y maestrías, se deberá firmar un contrato en el que estipule que el empleado una vez capacitado debe hacerlo con toda la organización, y en el caso de no continuar laborando para la misma debe devengar en tiempo o dinero el costo incurrido en la misma.

Se deberá contar con una base de datos de firmas que ofrezcan este servicio para el ahorro de tiempo. Para detectar las necesidades específicas de capacitación dentro de la empresa se realizarán tres tipos de análisis estos son:

1. Análisis organizacional: se deberá examinar a la empresa para determinar dónde se llevará a cabo la capacitación.

2. Descripción de tareas: Corresponde a un número determinado de actividades que se tienen que realizar en el cargo asumido por parte del nuevo empleado el cual debe haber recibido la inducción específica por parte de su jefe inmediato o un compañero tutor con mayor experiencia.

3. Análisis de la persona: deberá determinarse a quien se va a capacitar y la clase de capacitación que se le dará

Tabla N° 18

<b>4.16. PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EMPRESA CELEP EP TERMOGAS MACHALA</b>						
<b>OBJETIVO</b>	<b>CURSOS</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>HORAS</b>	<b>COSTO</b>	<b>FECHAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Capacitar al talento humano de la empresa en las distintas áreas en las que éstos se desempeñan	Mantenimiento de equipos termoelectricos	Operadores, instrumentistas	30	\$1.000,00	Segunda semana de Julio	Gerente General
	Desarrollo inteligencia emocional	todo el personal	10	\$ 400,00	Primera semana de Agosto	Jefe de Recursos Humanos
	Contabilidad computarizada	Finanzas, Contabilidad	10	\$ 300,00	Segunda semana de Julio	Gerente Administrativo Financiero
	Manejo de inventarios	Compras, Inventario,	30	\$1.000,00	Segunda semana de Agosto	Jefe Administrativo
	Seguridad industrial y salud ocupacional	todo el personal	10	\$ 400,00	Primera semana de Septiembre	Jefe de Seguridad industrial y SO
	Administración gerencial	Gerencia General y Asistente de gerencia	10	\$ 300,00	Segunda semana de Septiembre	Gerente General
	Manejo de nuevas tecnologías de información y comunicación	todo el personal	20	\$ 500,00	Primera semana de Octubre	Gerente de Sistemas y tecnologías de la información

**Elaborado por:** Ing. María A. Mendoza Peragallo y Ps. Ind. Javier A. Sotomayor Narváez

#### **4.16. ANÁLISIS DE RIESGOS**

Para evitar estos riesgos laborales, se debe capacitar al personal, crear reglas y controles de seguridad y mantener ambientes laborales seguros en donde los colaboradores tengan exposiciones mínimas a estos peligros.

Lo que busca el área de gestión de talento humano es preservar y cuidar uno de los recursos más importantes que poseen las empresas donde estas dejaron de ser recursos y pasaron a ser personas que ayudan al desarrollo diario de la empresa, lo que quiere lograr esta área no solo es ayudar al progreso de empresas sino también de mejorar sus capacidades y ayudarles a crecer continúa y conjuntamente con la organización y así estar juntos progresando cada día para dar lo mejor de sí en un mundo que exige y cambia cada día más.

#### **4.18. PRESUPUESTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO**

Tabla N° 19

<b>INGRESOS:</b>		
<b>Recursos de Tesistas</b>	\$1.510,00	
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$1.510,00</b>	
<b>EGRESOS:</b>		
Investigación de Campo		\$ 160,00
Evaluación del Plan Estratégico		\$ 80,00
Diseño del Plan Estratégico para el Departamento de Talento Humano		\$ 350,00
Presentación y socialización del Plan Estratégico		\$ 240,00
Difusión del Plan Estratégico mediante entrega de trípticos y folletos a todo el Talento humano		\$ 230,00
Seminario de Capacitación al talento humano de la empresa		450,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$1.510,00</b>

**Elaborado por:** Ing. María A. Mendoza Peragallo y Ps. Ind. Javier A. Sotomayor Narvárez

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

1. La efectividad organizacional es eficiente por parte de todo el personal, ya que siempre se apoyan en equipos de trabajo y mejoran su desempeño laboral; a pesar de contar con conocimientos empíricos.
2. La unidad de negocios Termogas Machala no cuenta con un plan estratégico de talento humano, por esta razón no existe un entrenamiento hacia su personal, lo cual no se mide el grado de eficiencia y calidad de desempeño.
3. La capacitación actual que realiza la dirección de la empresa es deficiente para mejorar o explotar el talento que cada empleado posee.
4. Es muy importante darle siempre motivos al personal para que se comprometa con la empresa y de esta manera aumentar su nivel de desempeño laboral y personal.
5. El departamento de talento humano no cuenta con un equipo de cómputo que les permita el manejo real de la información, en cuanto a horarios de trabajo, registro de horas extras, motivaciones o desempeño laboral de los empleados, por esta razón sus colaboradores no se sienten conformes con el pago de su tiempo extra, por la atención personalizado para los clientes.
6. El departamento de talento humano no posee un control en cuanto a la distribución de funciones de desempeño para cada carga de trabajo del empleado.

7. El estrés y conflicto del personal en la unidad de negocios Termogas Machala se presenta en los días de paradas de máquinas, en donde se tienen que realizar el mantenimiento de los equipos eléctricos.
8. La recopilación de la información se tornó un poco complicada al momento de analizar y estudiar lo necesario para el desarrollo de la investigación del tema de la tesis, cabe recalcar que es la primera vez que se realiza una investigación y un análisis a la gestión del talento humano para mejorar su desempeño laboral en una organización pública.
9. Una empresa para ser productiva debe contar con un talento humano motivado, siempre mejorando sus destrezas y habilidades para que su desempeño laboral sea eficiente, efectivo y productivo.



## RECOMENDACIONES

1. Es recomendable dar la facilidad a personas que desean realizar investigaciones acerca de los problemas que puedan haber dentro de la organización, así les ayudan con la obtención de información para las realizaciones de tesis, y analizar los resultados, visualizando así algún problema existente y poder hacer los correctivos necesarios.
2. Se recomienda realizar un cronograma de capacitación en el área de administración de personal para mejorar el desempeño laboral.
3. También es recomendable que el personal que es entrevistado para un puesto de trabajo, se realicen cuestionarios para conocer sus habilidades y capacidades.
4. Se recomienda proponer plan estratégico de talento humano para mejorar los procesos en los subsistemas de talento humano, y de esta manera seleccionar y desarrollar personal más idóneo.
5. Para que la empresa sea más productiva se debe motivar al talento humano, mediante incentivos monetarios, dándole un sentido de pertenencia hacia la empresa, para crecer juntos.
6. Se debe capacitar a los colaboradores de la unidad de negocios Termogas Machala sobre técnicas para mejorar el desempeño laboral, medir su grado de satisfacción en su puesto de trabajo.
7. La empresa para mejorar su ambiente laboral, deben crear una cultural de compañerismo y trabajo en equipo.
8. La unidad de negocios Termogas Machala de la corporación eléctrica del Ecuador, debe contratar a un coach que sea el líder que se preocupe por

planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas es decir entrenar a todo el talento humano.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

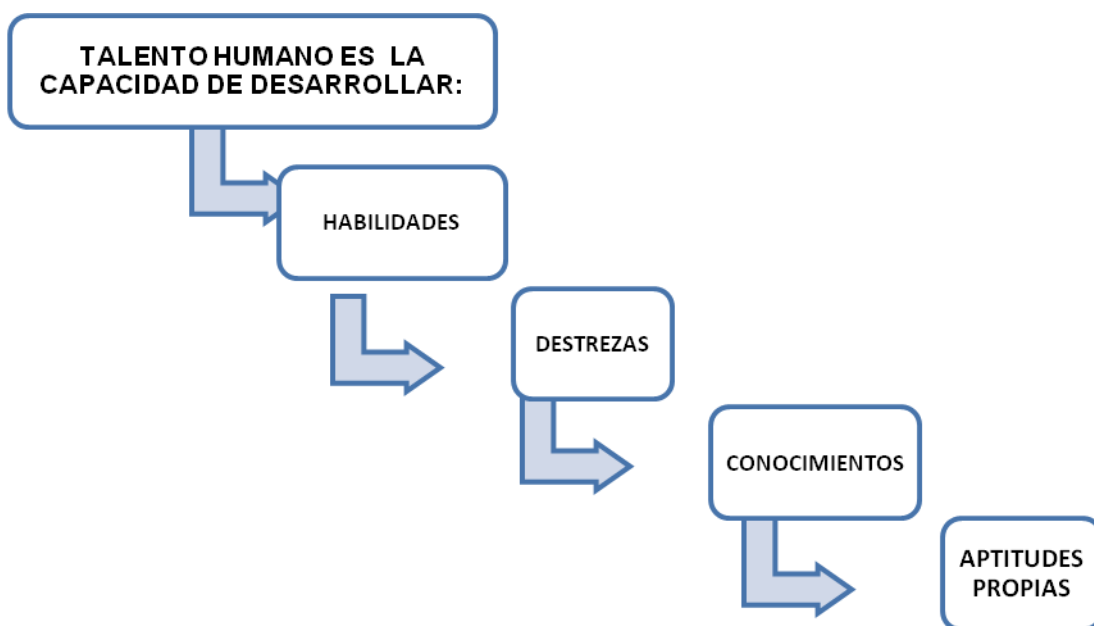
1. *Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad.* (2010, 13 de Abril) Obtenido de [http://www.lalibreriadela.com/.../administración personal...](http://www.lalibreriadela.com/.../administración-personal...)
2. *Balanced Scorecard, Planeación estratégica.* (2002, 01 de Febrero). Obtenido de <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>
3. *Consolidado de Objetivos popular.* (2011,20 de Mayo). Obtenido de <http://www.serviciocivil.gov.co/.../180-consolidado-de-objet...>
4. Chiavenato, Idalberto (2004) *“Gestión del Talento Humano”* (6ta edición) Colombia, Mc Graw Hill
5. Dávila, Antonio (1999) *“El Cuadro de mando Integral”* Revista de Antiguos alumnos del IESE en Barcelona, No.75
6. Dolan, Simón; Valle, Ramón; Jakson, Susan; Schuler, Randall (2003) *“La gestión de los Recursos Humanos”* España, Mc Graw Hill, 3ra edición
7. *El cuadro de mando integral* (2012, 23 de Octubre). Obtenido de <http://www.cmigestion.es/.../cuadro-de-mando-integral/el-cuadro-de-...>
8. *El cuadro de Mando Integral (I): qué es y para qué sirve CMI gestión.* (2012, 23 de Octubre). Obtenido de <http://www.cmigestion.es/.../el-cuadro-de-mando-integral-i-...>
9. Gómez, Luis; Balkin, David; Cardy, Robert (2001) *“Dirección y Gestión de Recursos Humanos”* España, Prentice Hall, 3ra edición

10. Hill, Jones (2009) “ *Administración Estratégica*” (8va edición) España, Mc. Graw Hill
11. Ivencevich, Jhon (2004) “ *Administración de Recursos Humanos*” (5ta edición) México, Mc Graw Hill
12. *La Empresa Celec* (2011, 21 de Junio). Obtenido de <http://www.celec.com.ec>
13. LLedo, Pablo (2011) “ *Administración de personal y recursos humanos*” México, Mc Graw Hill
14. *Modelo de gestión por competencias* (2010, 20 de Noviembre) Obtenido de <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/.../view.php?...true...>
15. *Plan Estratégico Institucional* (2011, 1 de Enero). Obtenido de <http://www.celec.com.ec/.../3%20Plan%20Estrategico.pdf>
16. Pérez José (2010) “ *Gestión por procesos*”, (4ta edición), España, Mc Graw Hill
17. Ramírez Juan (2013) “ *Implementación de Balanced Scorecard*” España, Mc Graw Hill
18. *Reseña Histórica y Constitución Celec* (2009,13 de Enero). Obtenido de <http://www.celec.com.ec> > Home > Quiénes Somos
19. Reyes Agustin (1996), “ *Administración Moderna*” (3ra edición) Colombia, Ed. Limusa

20. Rodríguez Joaquín (2002), *“Administración Moderna de Personal”* (4ta edición) México, Ed. Thomson
21. *Talento Humano, El mejor activo* (2005,07 de Octubre). Obtenido de <http://talentohumanoindustrialb.blogspot.com/>
22. *Tres años despues, Machala Power sigue sin ver la luz* (2005, 1 de octubre). Obtenido de <http://www.hoy.com.ec/suplemen/blan365/byn.htm>
23. Ulrich Dave y otros (2003) *“El futuro de la dirección de recursos humanos”* Barcelona, Ed. Gestión
24. Werther, William (2001) *“Administración de personal y recursos humanos”* México, Mc Graw Hill
25. *“Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado”*, artículo 77 (1), literales b) y f), y 15 de su Reglamento

## ANEXOS

### Anexo 1



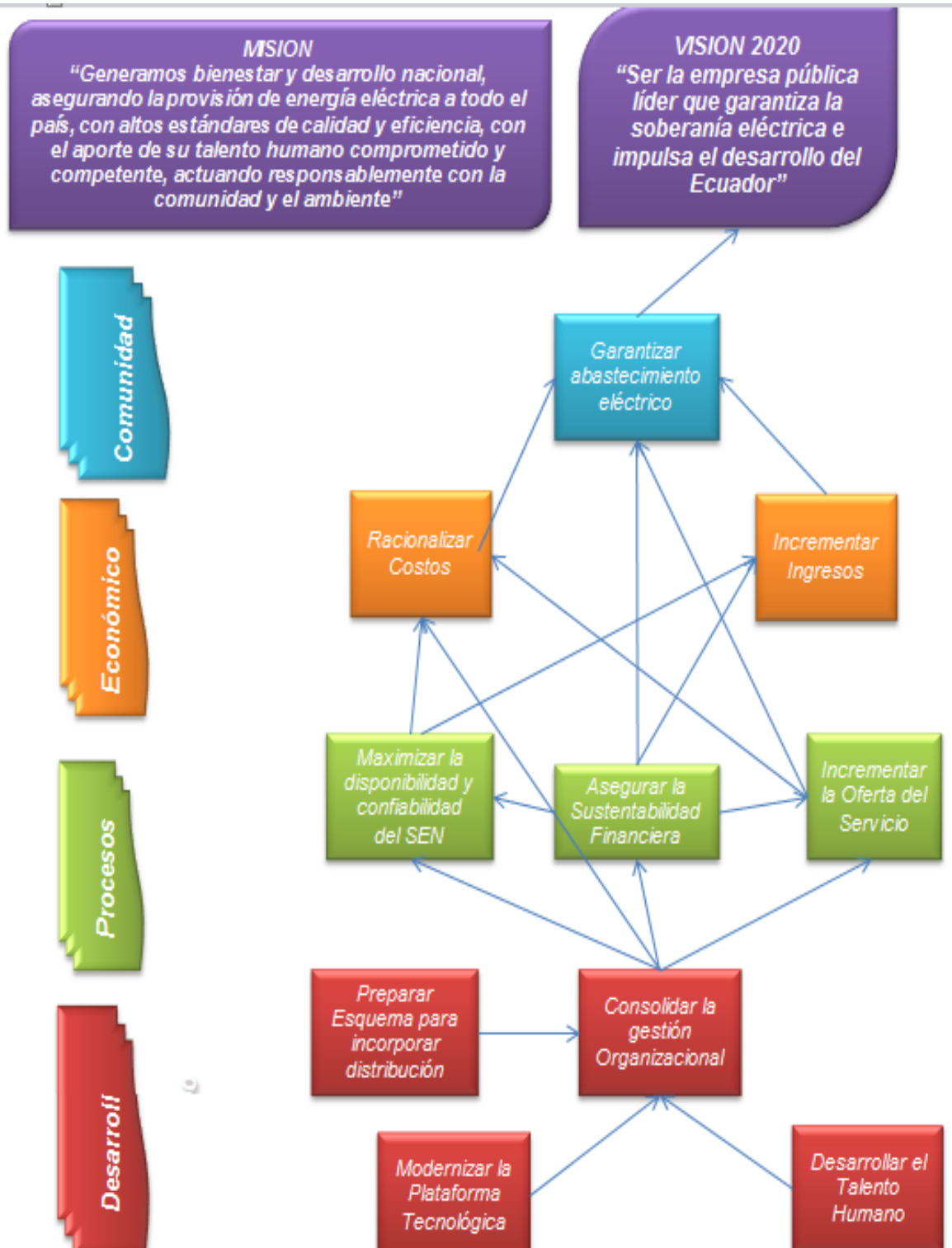
## Anexo N° 2

Cuadro de Mando Integral: Perspectivas desde las cuales se puede evaluar toda la actividad de la Empresa



### Anexo 3

### Mapa Estratégico





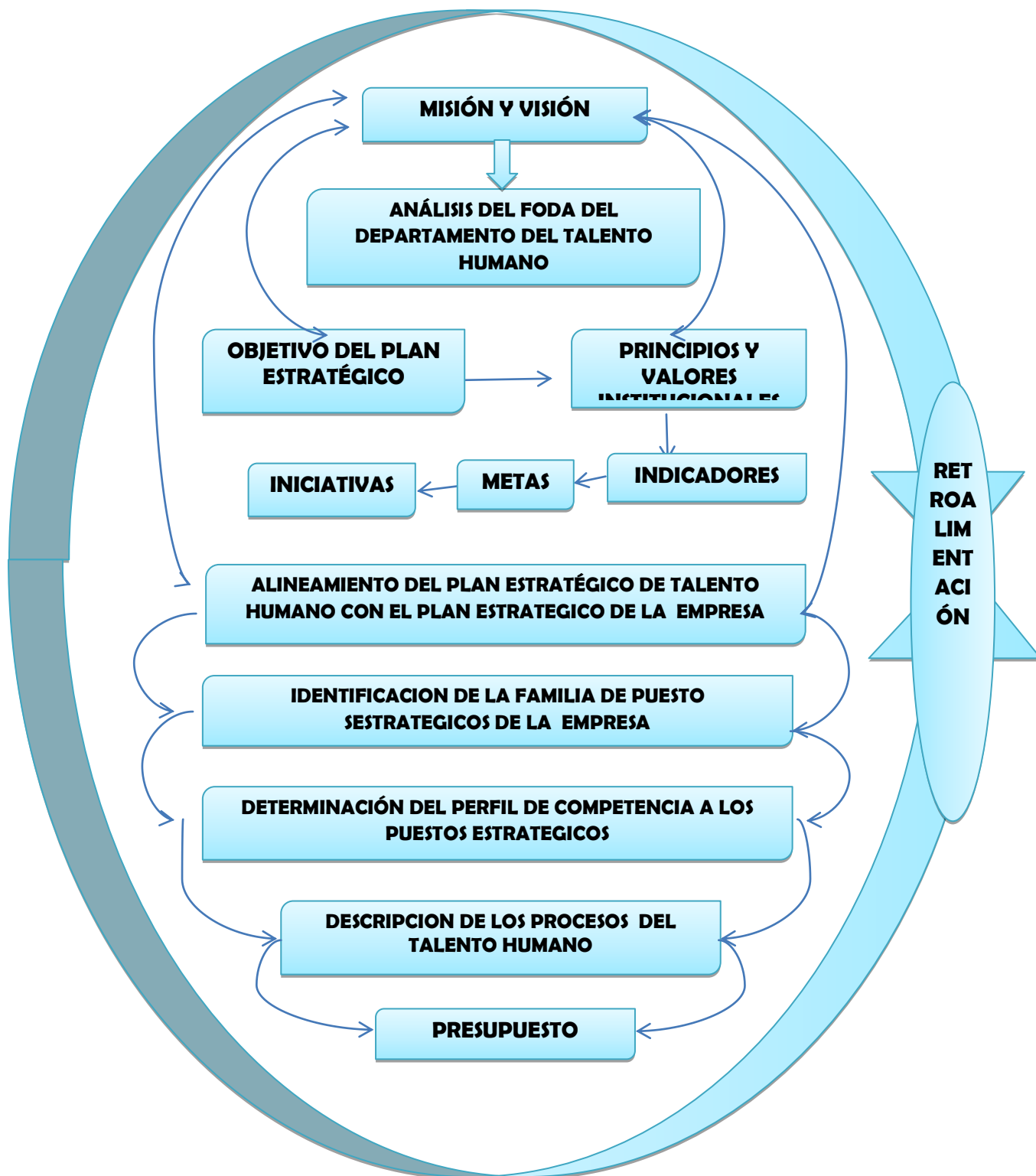
## Anexo 4

### Cuadro de Mando Integral

	Objetivos estratégicos	Indicadores Estratégicos	Metas	Iniciativas estratégicas	Presupuesto
COMUNIDAD	Garantizar un abastecimiento eléctrico responsable que satisfaga las necesidades de la comunidad	- Cobertura del Servicio - Índice de Reconocimiento de la comunidad sobre la gestión de CELEC EP	70%	- Evaluar el nivel de aceptación de la comunidad a la gestión de CELEC EP. - Posicionar la imagen corporativa de CELEC EP a nivel nacional - Promover acciones de responsabilidad social ante la comunidad.	\$10000,00
DESARROLLO	Desarrollar El Talento Humano	Índice de Personal con Evaluación de Desempeño superior a la línea base. Nivel de compromiso en el trabajo (clima laboral)	80%	- Implementar modelos modernos de clasificación de puestos. - Desarrollar un sistema para reclutar el personal requerido. - Gestionar el manejo técnico de la formación y el desarrollo de las competencias. - Implementar un modelo de certificación de competencias - Estructurar un plan de carrera. - Estructurar un esquema de gestión del bienestar laboral. - Desarrollar un sistema de gestión del conocimiento. - Promover el manejo del cambio como parte de la Gestión-	\$5000,00
DESARROLLO	Consolidar La Gestión Organizacional	Valor de Evaluación según los Criterios de Excelencia del PNC	75%	- Diseñar e implantar un modelo óptimo de estructura organizacional. - Desarrollar la normativa interna alineada con la estrategia. - Implantar un sistema de gestión según normas internacionales. - Establecer los mecanismos de seguimiento y evaluación de la gestión. Mejorar la relación, gestión y compromisos con entidades externas vinculadas con la gestión de la Corporación. - Optimizar el proceso de Adquisiciones y alinearlos con las regulaciones actuales.	\$3000,00
DESARROLLO	Modernizar la plataforma tecnológica	Cumplimiento del Plan de Modernización Tecnológica (El indicador puede medir únicamente la implementación del ERP que es el proyecto actual)	90%	- Incorporar un sistema integrado de información empresarial (ERP II) en CELEC EP. - Fortalecer los sistemas de manejo de energía en tiempo real (SCADA, EMS) en CELEC EP. - Realizar un estudio para la estandarización del diseño y operación de la plataforma tecnológica y de comunicaciones de CELEC EP. - Diseñar e implementar un sistema de seguridad de información para la CELEC EP.	\$5000,00
DESARROLLO	Preparar esquema para incorporar la distribución	% de Cumplimiento del Plan de Incorporación de la Distribución	80%	- Realizar el análisis jurídico, técnico y administrativo correspondiente. - Definir el plan de cumplimiento y cronograma de ejecución	\$3000,00

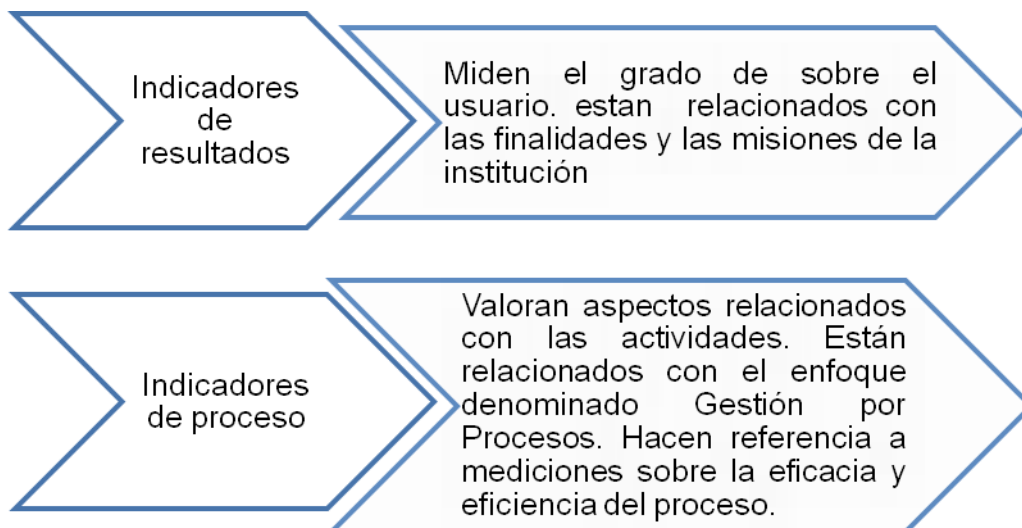
## Anexo 5

### FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO



## Anexo 6



**Anexo 7**

## **Anexo 8**

### **MANUAL DE RECURSOS HUMANOS**

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:</b>
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> GERENTE REGIONAL
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR:</b> GERENTE GENERAL
<b>PUESTOS BAJO SU MANDO:</b> DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN, DEP. DE SERVICIO AL CLIENTE.

#### **2. DESCRIPCIÓN DE PUESTO:**

##### **2.1 Objetivos:**

- Planificar, implementar y controlar la gestión de la empresa, a fin de alcanzar los objetivos propuestos, de conformidad con las políticas aprobadas por el directorio.
- Representará legalmente a la empresa.
- Contratará cuando fuere necesario, los servicios de asesoría legal, externa laboral y penal o de otro género que requiera la empresa.
- Será el principal responsable por el cumplimiento de las políticas, objetivos y gestión de la empresa.
- Conocimiento funcional, jerárquico, organizativo.
- Eficiencia y eficacia en la realización de las funciones.
- Manejo del área de Talento Humano, hasta la creación del mismo de acuerdo a las necesidades de la organización.

##### **2. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD**

- Departamento de Comercialización y Servicio al Cliente.

## **Anexo 9**

### **MANUAL DE RECURSOS HUMANOS.**

#### **3. REQUERIMIENTOS PARA EL GERENTE REGIONAL**

##### **4.1 Formación Académica.**

- Formación universitaria en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Ingeniería en Marketing o profesiones a fines y de Preferencia con estudios de postgrado.

##### **4.2 Experiencia Previa.**

Acreditar amplia experiencia en puestos similares así como una sólida trayectoria profesional en la especialidad.

##### **4.3 Conocimientos:**

- Administración.
- Cualidades de la Organización:
- Mando, Carácter y Liderazgo.
- 

##### **4.4 Requisitos Físicos:**

Presencia diaria pulcra

**Edad:** de 35 a 45 años

**Género:** Masculino o femenino

**Estado Civil:** Indiferente.

##### **4.5 Condición de Trabajo:**

Ambiente de trabajo responsable, estricto para el buen desarrollo de la empresa.

## Anexo 10

### MANUAL DE RECURSOS HUMANOS

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:</b>
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> SUBGERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR:</b> GERENTE REGIONAL
<b>PUESTOS BAJO SU MANDO:</b> FINANZAS, COMPRAS, CONTABILIDAD Y TALENTO HUMANO, ADMINISTRACION.

#### **2. DESCRIPCIÓN DE PUESTO:**

**2.1 Objetivo:** Generar una mayor rentabilidad a la empresa mediante la aplicación de planes y estrategias.

- Conocimiento funcional, jerárquico, organizativo.
- Eficiencia y eficacia en la realización de las funciones.
- Manejo de equipos interdisciplinarios de la empresa.
- Planificar y ejecutar el plan estratégico de la organización.
- Efectuar investigaciones de mercados sobre las nuevas necesidades, tendencias, preferencias y demandas del mercado meta.
- Investigar nuevos proyectos relacionados con la naturaleza de la empresa.
- Tomar decisiones sobre las instrucciones recibidas de la gerencia general.
- Controlar y Supervisar al personal que se encuentre bajo su mando.

#### **3. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.**

- Compras, contabilidad, administración, talento humano

## **Anexo 11**

### **MANUAL DE RECURSOS HUMANOS**

#### **4. REQUERIMIENTOS PARA EL SUBGERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO.**

##### **4.1 Formación Académica.**

- Formación universitaria en Administración, Finanzas o profesiones a fines.

##### **4.2 Experiencia Previa.**

- Acreditar amplia experiencia en puestos similares así como una sólida trayectoria profesional en las especialidades.

##### **4.3 Conocimientos:**

- Finanzas
- Cualidades de la Organización:
- Elaboración de planes estratégicos.

##### **4.4 Requisitos Físicos:**

Presencia diaria pulcra

**Edad:** de 25 a 40 años

**Género:** Masculino o femenino

**Estado Civil:** Indiferente

##### **4.5 Condición de Trabajo:**

Ambiente de trabajo responsable, estricto para el buen desarrollo de la empresa.



## Anexo 12

### MANUAL DE RECURSOS HUMANOS

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:</b>
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> JEFE ADMINISTRATIVO
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR:</b> SUB GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO
<b>PUESTOS BAJO SU MANDO:</b> ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y TALENTO HUMANO.

#### **2. DESCRIPCIÓN DE PUESTO:**

**2.1 Objetivo:** Control y supervisión de las áreas involucradas.

- Conocimiento funcional, jerárquico, organizativo.
- Eficiencia y eficacia en la realización de las funciones.
- Manejo de equipos interdisciplinarios.
- Supervisar al personal de las áreas involucradas
- Tomar decisiones sobre las disposiciones de la gerencia administrativo financiero.

#### **3. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.**

- Compras, Administración, Finanzas, Contabilidad y Talento Humano.

## **Anexo 13**

### **MANUAL DE RECURSOS HUMANOS**

#### **4. REQUERIMIENTOS PARA EL JEFE ADMINISTRATIVO**

##### **4.1 Formación Académica.**

- Formación universitaria en administración de empresas o afines.

##### **4.2 Experiencia Previa.**

- Acreditar amplia experiencia en puestos similares así como una sólida trayectoria profesional en las especialidades.

##### **4.3 Conocimientos:**

- Administración, finanzas, compras, contabilidad, talento humano.
- Cualidades de la Organización
- Resolución de problemas críticos.

##### **4.4 Requisitos Físicos:**

Presencia diaria pulcra

**Edad:** de 25 a 40 años

**Género:** Masculino o femenino

**Estado Civil:** Indiferente.

##### **4.5 Condición de Trabajo:**

Ambiente de trabajo responsable, estricto para el buen desarrollo de la empresa.

## Anexo 14

### MANUAL DE RECURSOS HUMANOS.

#### **1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

**NOMBRE DEL PUESTO:** ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO

**JEFE INMEDIATO SUPERIOR:** JEFE ADMINISTRATIVO

**PUESTOS BAJO SU MANDO:** ASISTENTE DE TALENTO HUMANO Y TRABAJADORA SOCIAL

#### **2. DESCRIPCIÓN DE PUESTO:**

**2.1 Objetivo:** Generar planes de desarrollo organizacional y procurar la mejor selección de personal que ingrese a la compañía, así como la puntualidad en sus pagos y servicio al cliente interno.

- Conocimiento funcional, jerárquico, organizativo.
- Eficiencia y eficacia en la realización de las funciones.
- Manejo de equipos interdisciplinarios.
- Planificar y ejecutar el plan de capacitación anual
- Planificar encuestas sobre clima organizacional y de capacitación sobre las nuevas necesidades, tendencias, preferencias y demandas cliente interno
- Investigar nuevas técnicas de reclutamiento de personal y realizar la selección del mismo
- Tomar decisiones sobre presupuestos del área de talento humano

#### **3. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD**

- Talento Humano

## **Anexo 15**

### **MANUAL DE RECURSOS HUMANOS.**

#### **4. REQUERIMIENTOS PARA EL ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO**

##### **4.1 Formación Académica.**

- Formación universitaria en Administración, Economía, Psicología Industrial.

##### **4.2 Experiencia Previa.**

- Acreditar amplia experiencia en puestos similares así como una sólida trayectoria profesional en la especialidad.

##### **4.3 Conocimientos:**

- Psicología Industrial
- Cualidades de la Organización:
- Elaboración de planes estratégicos sobre capacitación y desarrollo de carreras

##### **4.4 Requisitos Físicos:**

Presencia diaria pulcra

**Edad:** de 25 a 40 años

**Género:** Masculino o femenino

**Estado Civil:** Indiferente.

##### **4.5 Condición de Trabajo:**

Ambiente de trabajo responsable, estricto para el buen desarrollo de la Empresa.

## **Anexo 16**

### **MANUAL DE RECURSOS HUMANOS.**

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:</b>
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> ASISTENTE DE TALENTO HUMANO
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR:</b> ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO
<b>PUESTOS BAJO SU MANDO:</b> NINGUNO

### **2. DESCRIPCIÓN DE PUESTO:**

**2.1 Objetivo:** Generar la nómina a través del ingreso de las novedades de los colaboradores al sistema de pagos y remuneraciones.

- Atención al cliente interno con respecto a sus roles de pago
- Eficiencia y eficacia en la realización de las funciones
- Manejo de sistemas computaciones y software de la compañía
- Realizar el ingreso de las novedades a la nómina al sistema evolución
- Ingreso de novedades al IESS para el respectivo pago mensual
- Brindar soporte con respecto a la selección de personal de la compañía
- Realizar encuestas de clima laboral, necesidades de capacitación, etc.

### **3. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.**

- Administración de pagos y nómina.

## **Anexo 17**

### **MANUAL DE RECURSOS HUMANOS**

#### **4. REQUERIMIENTOS PARA EL ASISTENTE DE TALENTO HUMANO**

##### **4.1 Formación Académica.**

- Formación universitaria en Economía, Ingeniería Comercial o Afines.

##### **4.2 Experiencia Previa.**

- Acreditar amplia experiencia en puestos similares así como una sólida trayectoria profesional en la especialidad.

##### **4.3 Conocimientos:**

- Economía, Ingeniera Comercial o Afines
- Cualidades de la Organización
- Elaboración de nóminas y roles de pago

##### **4.4 Requisitos Físicos:**

Presencia diaria pulcra

**Edad:** de 25 a 40 años

**Género:** Masculino o femenino

**Estado Civil:** Indiferente.

##### **4.5 Condición de Trabajo:**

Ambiente de trabajo responsable, estricto para el buen desarrollo de la empresa.

## **Anexo 18**

### **MANUAL DE RECURSOS HUMANOS**

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:</b>
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> TRABAJADORA SOCIAL
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR:</b> ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO
<b>PUESTOS BAJO SU MANDO:</b> NINGUNO

#### **2. DESCRIPCIÓN DE PUESTO:**

**2.1 Objetivo:** Brindar la mejor atención al cliente interno y brindarles soporte en la solución de sus problemas con respecto al IESS, préstamos personales, vacaciones, etc.

- Conocimiento funcional, jerárquico, organizativo.
- Eficiencia y eficacia en la realización de las funciones.
- Manejo de la página del IESS
- Planificar y ejecutar el plan de seguridad social con respecto a los beneficios del personal.
- Efectuar investigaciones socio- económicas de la realidad del sector donde se desenvuelve la compañía con respecto a las comunidades cercanos.
- Investigar cómo implementar mejoras con respecto a servicios al personal como alimentación, transporte terrestre.
- Realizar las solicitudes de vacaciones del personal que requiere las mismas verificando en el sistema el número de días correspondiente.
- Realizar las solicitudes de préstamos al personal, dependiendo la antigüedad y el tiempo del préstamo.

#### **3. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.**

- IESS con respecto a los colaboradores, pagos de subsidios y atención

## **Anexo 19**

### **MANUAL DE RECURSOS HUMANOS**

#### **4. REQUERIMIENTOS PARA LA TRABAJADORA SOCIAL**

##### **4.1 Formación Académica**

- Formación universitaria en Trabajo Social

##### **4.2 Experiencia Previa.**

- Acreditar amplia experiencia en puestos similares así como una sólida trayectoria profesional en la especialidad.

##### **4.3 Conocimientos:**

- Trabajo Social
- IESS
- Atención al cliente interno

##### **4.4 Requisitos Físicos:**

Presencia diaria pulcra

**Edad:** de 25 a 40 años

**Género:** Masculino o femenino

**Estado Civil:** Indiferente.

##### **4.5 Condición de Trabajo:**

Ambiente de trabajo responsable, estricto para el buen desarrollo de la empresa.



## **Anexo 20**

### **Modelo de Solicitud de Empleo:**

FECHA:	CARGO AL QUE APLICA:
N°:	ASPIRACIÓN SALARIAL:

#### **A.- INFORMACIÓN GENERAL**

APELLIDOS:	NOMBRES:
CÉDULA DE CIUDADANÍA:	CÉDULA MILITAR:
CARNET IESS:	LICENCIA DE CONDUCIR:
N° REGISTRO PROFESIONAL:	REGISTRO PROFESIONAL:
<b>EMPRESA CARGO DESDE HASTA ÚLTIMO SUELDO</b>	
<b>1.</b>	
<b>2.</b>	

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:
ESTADO CIVIL:
SOLTERO          CASADO          DIVORCIADO          VIUDO          UNIÓN LIBRE
DIRECCIÓN:
TELÉFONOS PARA LOCALIZACIÓN: 1)          2)          3)
SALUD          REGULAR          BUENA          MUY BUENA
INFORMACIÓN FAMILIAR PERSONAS CON LA QUE VIVE:          ESPOSA          E HIJOS
FLIA PATERNA NÚMERO DE CARGAS EDAD DE LOS DEPENDIENTES:

**B.- CONDICIONES DE LA OFERTA**

Esta dispuesto a laborar sin horario definido	SI	NO
Puede trabajar los fines de semana y feriados	SI	NO

**C.- INFORMACIÓN ACADÉMICA**

<b>TIPO</b>	<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>AÑOS APROB</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>AÑO</b>
PRIMARIA				
SECUNDARIA				
TÉCNICA				
SUPERIOR				
POSTGRADO				
OTRAS				

**D.- INFORMACIÓN LABORAL**

<b>EMPRESA</b>	<b>CARGO</b>	<b>DESDE</b>	<b>HASTA</b>	<b>SUELDO FINAL</b>

**Anexo 21**

**FORMULARIO DE REQUISICIÓN DEL PERSONAL**

FECHA DE HOY:

NECESIDAD DE CONTRATACIÓN SOLICITADA POR:

FECHA PARA INICIAR ACTIVIDADES DEL NUEVO EMPLEADO:

DATOS GENERALES:

1. Nombre del Puesto

2. Departamento

Proceso

3. Reporta a:

4. Sueldo base recomendado:

Sueldo valorado

5. Tipo de contrato A plazo fijo meses ( con 90 días de prueba)

6. Formación académica exigida

7. Experiencia mínima y en qué

8. Edad óptima para trabajar

9. Competencias mínimas

10. Personalidad y conducta

11. Descripción del Trabajo

A.- MISIÓN DEL PUESTO

B.- PRINCIPALES

FUNCIONES

Candidato Seleccionado

Fecha de Ingreso a rol

Sueldo Aprobado
Beneficios a recibir
Observaciones

## Anexo 22

### DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre	Cargo					
Departamento	Jefe Inmediato					
Fecha	Fecha última Evaluación					
<p>Instrucciones</p> <p>Evalúe al empleado en el cargo que desempeña actualmente. Encierre dentro de un círculo el punto situado arriba en la línea horizontal que expresa el juicio global que mejor lo describa en cada cualidad. El cuidado y objetividad con que efectúe la evaluación determinarán la utilidad de ésta para usted, el empleado y la empresa.</p>	<p>Considere el desempeño laboral del empleado desde la última evaluación y marque con un “√” si ha desmejorado, si ha permanecido estable o si ha mejorado en las cualidades enumeradas a la izquierda.</p>					
	No olvide marcar en la casilla correspondiente.	Ha Mejorado	Ha cambiado o poco o nada	Ha Desmejorado		

**Anexo 23**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS  
DEPARTAMENTO DE POSTGRADO**

**TEMA DE TESIS: “PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO PARA LA  
PLANTA TERMOGAS MACHALA PERTENECIENTE A LA CORPORACIÓN  
ELÉCTRICA DEL ECUADOR CELEP EP”**

*Encuesta Dirigida al Talento humano que labora en Planta Termogas Machala  
Pertenece a la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEP EP*

**OBJETIVO:** Determinar las necesidades del talento humano.

**Datos Generales:**

**Edad:**

**Sexo:** M( ) F( )

ITEM	SI	NO
1) ¿El estilo de liderazgo que ejerce la dirección de la empresa es democrático (participativo)?		
2) ¿Se apoyan en equipos de trabajo para mejorar su desempeño laboral?		
3) ¿Al trabajar en equipo y mejorando su desempeño laboral incrementan la efectividad organizacional?		

ITEM	Siempre	A veces	Nunca
4) ¿La empresa te motiva?			

ITEM	SI	NO
5) ¿La empresa cuenta con un modelo de gestión del talento humano para entrenar a su personal y mejorar su desempeño laboral?		

ITEM	Bueno	Regular	Malo
6) ¿La capacitación actual de la empresa en el desarrollo para el personal es?			

ITEM	SI	NO
7) ¿Se dispone de información de apoyo para la administración de personal?		
8) Las cargas de trabajo coinciden con las funciones que usted desempeña en su puesto?		

ITEM	Observación Directa	Entrevista	Ninguna
9) ¿Qué técnicas ha utilizado la empresa para el análisis de puestos?			

ITEM	A veces	Nunca
10) ¿El estrés y el conflicto se presentan?		

ITEM	SI	NO
11) ¿Cree usted que al implementar un plan estratégico de talento humano en la empresa, mejore el desempeño laboral?		

ITEM	Frecuentemente	Regularmente
12) ¿Le gustaría que su empresa le brinde una capacitación o entrenamiento para mejorar su desempeño laboral de manera eficiente?		



Turbinas TM2500



Turbinas 6FA



Trabajadora Social (lado derecho), Asistente de gerencia (lado izquierdo)

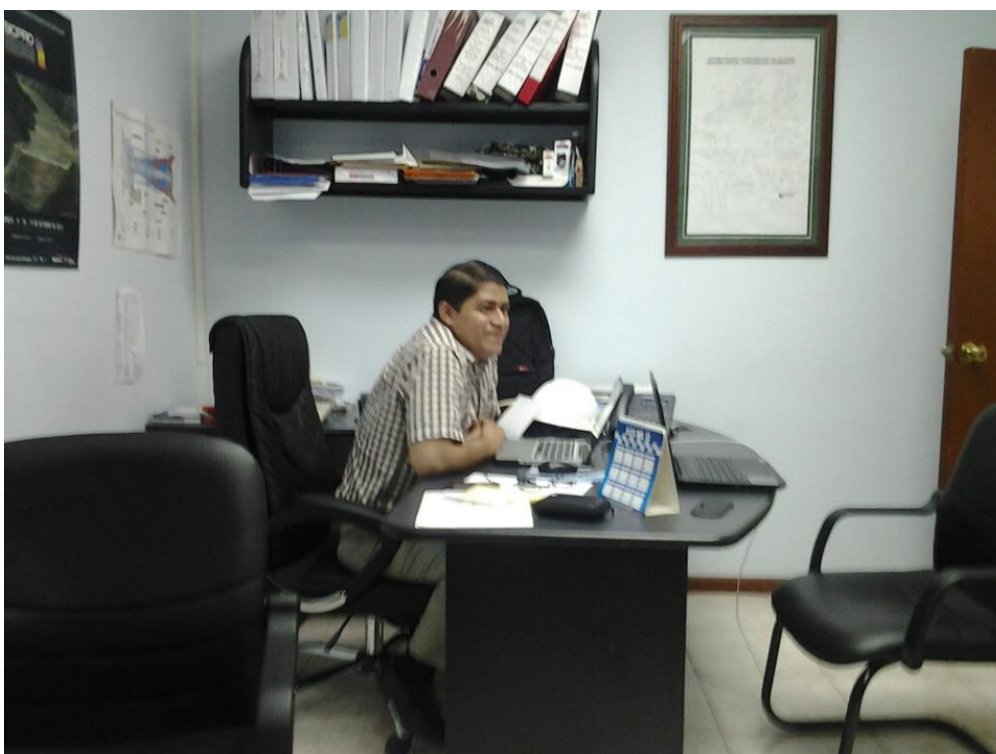


Técnico de Instrumentación (lado izquierdo), trabajadora social (medio), Asistente de Talento humano (lado derecho).





Trabajando en la implementación del nuevo sistema.



Analista de Planificación y Proyectos Lenin Ramón.