



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA CONTRATACIÓN DEL
TALENTO HUMANO DE LA GERENCIA DE OPERACIONES
DE CNEL EP UNIDAD DE NEGOCIO SANTA ELENA,
CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE
SANTA ELENA, AÑO 2015”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTORA: ARELYS BELÉN HURTADO CHONILLO

TUTORA: ING. VERÓNICA PONCE CHALÉN, MSC.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2015

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA CONTRATACIÓN DEL
TALENTO HUMANO DE LA GERENCIA DE OPERACIONES
DE CNEL EP UNIDAD DE NEGOCIO SANTA ELENA,
CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE
SANTA ELENA, AÑO 2015”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTORA: ARELYS BELÉN HURTADO CHONILLO

TUTORA: ING. VERÓNICA PONCE CHALÉN, MSC.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2015

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA CONTRATACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE CNEL EP UNIDAD DE NEGOCIO SANTA ELENA, CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015**”, elaborado por la Sra. Arelys Belén Hurtado Chonillo, egresada de la Carrera de Administración Pública de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Licenciada en Administración Pública, me permito declarar que luego de haber dirigido científica y técnicamente el desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple con los requisitos ajustándose a los estándares académicos, razón por la cual apruebo en todas sus partes.

Atentamente

**ING. VERÓNICA PONCE CHALÉN, MSC.
TUTORA**

AUTORIA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de titulación “**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA CONTRATACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE CNEL EP UNIDAD DE NEGOCIO SANTA ELENA, CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015**”, elaborado por quien suscribe declara que los datos, análisis, opiniones y comentarios en este trabajo de investigación son de exclusiva propiedad, responsabilidad legal y académica de la autora ARELYS BELÈN HURTADO CHONILLO. No obstante constituye patrimonio intelectual de la UNIVERSIDAD ESTATAL PENÌNSULA DE SANTA ELENA.

La Libertad, 31 de Agosto de 2015.

Atentamente

ARELYS BELÈN HURTADO CHONILLO

C.C. # 091982764-2

DEDICATORIA

Principalmente a Dios, quien me ha dado las fuerzas necesarias durante el transcurso de mi carrera universitaria, hasta lograr mi objetivo propuesto.

A mis amados hijos por tantas y tantas horas y días de ausencia supieron brindarme, con su apoyo silencioso, la fortaleza para continuar y alcanzar esta meta.

A mis padres quienes con su afecto, apoyo, consejos y mucha paciencia aportaron emocionalmente para enfrentar los obstáculos y superar las adversidades hasta alcanzar este triunfo de formación superior.

Arelys Hurtado Chonillo

AGRADECIMIENTO

A la universidad, porque en sus instalaciones me desarrollé como estudiante con el deseo de asimilar conocimientos científicos que conllevaron a mi superación.

A los docentes que con sus enseñanzas en mi trayectoria universitaria contribuyeron a mi formación profesional y me guiaron en el camino correcto con responsabilidad y principios éticos.

A mi tutora que me guió sabiamente paso a paso en la elaboración del presente trabajo.

A mi familia por ofrecerme su apoyo y comprensión en cada etapa transcurrida de mi vida universitaria.

Arelys Hurtado Chonillo

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. José Villao Viteri, MBA.
DECANO DE FACULTAD
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Ing. Linda Núñez Guale, MBA.
DIRECTORA DE CARRERA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (E)

Ing. Verónica Ponce Chalén, MSC.
TUTORA

Ab. Isauro Domo Mendoza, MBA
PROFESOR DE ÁREA

Ab. Joe Espinoza Ayala
SECRETARIO GENERAL

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA CONTRATACIÓN DEL
TALENTO HUMANO DE LA GERENCIA DE OPERACIONES
DE CNEL EP UNIDAD DE NEGOCIO SANTA ELENA,
CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE
SANTA ELENA, AÑO 2015”**

AUTORA: ARELYS BELÉN HURTADO CHONILLO
TUTORA: ING. VERÓNICA PONCE CHALÉN, MSC.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad proponer un manual de procedimientos para la contratación del Talento Humano de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena. Esta entidad se dedica a proveer el servicio público de energía eléctrica en sus 11 unidades de negocios en el país, incluida la Unidad de Negocio Santa Elena, a pesar de tener algunos profesionales y personal calificado laborando en la institución, adolece de la falta de un manual de procedimientos para la contratación del talento humano en el área de la Gerencia de Operaciones. Resulta necesario gestionar el adecuado recurso humano debido a que representa la base en la organización fomentando a que la misma sea competitiva, eficiente y pueda incrementar la calidad de los servicios que brinda. Hoy en día resulta primordial aplicar una herramienta que facilite la selección del personal técnico y así mismo se mantengan bases sólidas de las capacidades que posean los posibles postulantes. El presente estudio se enmarcó en el diseño de un manual de procedimientos para la contratación de talento humano y para desarrollar el mismo se recopiló información mediante un estudio sistemático a través de la investigación de campo, utilizando los métodos analítico, inductivo y deductivo con el fin de examinar las causas y los efectos del problema, además de utilizar instrumentos de investigación tales como una guía de entrevistas y el cuestionario que fomentaron la localización de las falencias y poder desarrollar el presente trabajo. Para el avance de la propuesta se recurrió al uso de flujogramas para el proceso de selección de personal, inducción y evaluación de desempeño del mismo además de plantear un plan de acción que detalle objetivos y sus alcances. En el capítulo IV se destaca la elaboración del manual, el mismo que proporcionará una guía práctica para la ejecución de las acciones apropiadas que permitan la correcta selección del personal técnico, la inducción, capacitación y la posterior evaluación del trabajo por capacidades y destrezas.

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
TRIBUNAL DE GRADO	vi
RESUMEN.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvi
ÍNDICE DE CUADROS.....	xvii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xxii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xxiii
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL	3
1. TEMA	3
2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
5. JUSTIFICACIÓN	7
6. OBJETIVOS	8
6.1. OBJETIVO GENERAL.....	8

6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
7. HIPÓTESIS	9
8. VARIABLES.....	9
8.1. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	10
CAPÍTULO I.....	12
MARCO TEÓRICO.....	12
1.1. ANTECEDENTES DEL TEMA.....	12
1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	14
1.2.1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS – Variable Independiente.....	14
1.2.1.1. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.....	14
1.2.1.1.1. Organización.....	15
1.2.1.1.2. Planeación.....	16
1.2.1.1.3. Dirección.....	16
1.2.1.1.4. Control.....	17
1.2.1.1.5. Evaluación.....	18
1.2.1.2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	18
1.2.1.2.1. Misión.....	18
1.2.1.2.2. Visión.....	19
1.2.1.2.3. Objetivos.....	19
1.2.1.2.4. Estrategia.....	20
1.2.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	20
1.2.1.3.1. Organigrama.....	26
1.2.1.3.2. Políticas.....	27

1.2.1.3.3. Cultura organizacional.....	28
1.2.1.3.4. Orgánico funcional	28
1.2.1.4. TALENTO HUMANO.....	29
1.2.1.4.1. Proceso de Selección	30
1.2.1.4.2. Eficiencia	31
1.2.1.4.3. Eficacia	31
1.2.2. DESEMPEÑO LABORAL – Variable Dependiente	31
1.2.2.1. RENDIMIENTO	32
1.2.2.1.1. Ambiente laboral.....	32
1.2.2.1.2. Nivel de satisfacción.....	33
1.2.2.1.3. Productividad.....	34
1.2.2.1.4. Incorporación de personal.....	34
1.2.2.2. EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO	34
1.2.2.2.1. Capacitación y entrenamiento continuo.....	35
1.2.2.2.2. Tareas.....	35
1.2.2.2.3. Capacidad.....	36
1.2.2.3. RECURSOS	36
1.2.2.3.1. Recursos materiales	37
1.2.2.3.2. Recursos humanos	37
1.2.2.3.3. Recursos económicos.....	37
1.2.2.3.4. Recursos tecnológicos.....	38
1.3. MARCO LEGAL.....	39
1.3.1. Constitución de la República del Ecuador – Año 2008.....	39

1.3.2.	Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) – Año 2010.....	40
1.3.3.	Código de Trabajo - Año 2005.....	43
1.3.4.	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado - Año 2002.....	44
CAPÍTULO II.....		46
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		46
2.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
2.2.	MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN.....	46
2.3.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	47
2.3.1.	Por el propósito.....	47
2.3.1.1.	Aplicada.....	47
2.3.1.2.	Por el lugar.....	47
2.3.2.	Por el nivel de estudio.....	48
2.3.2.1.	Investigación descriptiva.....	48
2.4.	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
2.4.1.	Método de observación.....	49
2.4.2.	Método analítico.....	50
2.4.3.	Método inductivo.....	50
2.4.4.	Método deductivo.....	50
2.5.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	51
2.5.1.	Observación.....	51
2.5.2.	Entrevista.....	51
2.5.3.	Encuesta.....	52
2.6.	INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.....	52

2.6.1. Ficha de Observación	52
2.6.2. Guión de la Entrevista	53
2.6.3. El Cuestionario	53
2.7. POBLACIÓN	53
2.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	54
2.9. PROCESAMIENTO DE LOS DATOS DE LA INVESTIGACIÓN	55
CAPÍTULO III.....	56
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	56
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS MEDIANTE LA TÉCNICA DE LA OBSERVACIÓN.....	56
3.2. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENCIA DE OPERACIONES.....	57
3.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES DEL ÀREA TÈCNICA.....	63
3.4. CONCLUSIONES	80
3.5. RECOMENDACIONES	81
CAPÍTULO IV.....	82
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA CONTRATACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE CNEL EP UNIDAD DE NEGOCIO SANTA ELENA, CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015.....	82
4.1. ANTECEDENTES.....	82

4.2.	PRESENTACIÓN.....	83
4.3.	JUSTIFICACIÓN	83
4.4.	OBJETIVOS	84
4.4.1.	Objetivo General	84
4.4.2.	Objetivos Específicos.....	84
4.5.	MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA	85
4.5.1.	Misión	85
4.5.2.	Visión.....	85
4.6.	ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA PROPUESTA PARA LA GERENCIA DE OPERACIONES.....	86
4.6.1.	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.....	87
4.7.	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE CNEL EP UN STE	141
4.8.	SELECCIÓN POR COMPETENCIA.....	143
4.8.1.	SELECCIÓN DEL PERSONAL	143
4.9.	DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS PARA LA CONTRATACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA GERENCIA DE OPERACIONES	144
4.9.1.	SELECCIÓN DE PERSONAL.....	144
4.9.1.1.	Flujograma del proceso de selección del personal	147
4.9.2.	PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	148
4.10.	INDUCCIÓN – ENTRENAMIENTO	151
4.10.1.	Inducción y entrenamiento del personal técnico basado en competencias misionales y específicas.	151
4.10.1.1.	Flujograma del proceso de inducción del personal.....	153

4.11. CAPACITACIÓN	154
4.11.1. Flujograma de capacitación del personal	155
4.12. PROMOCIÓN	156
4.12.1. PÁGINA WEB PARA LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL	156
4.13. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS	159
4.13.1. Flujograma proceso evaluación del desempeño	160
4.14. PRESUPUESTO	161
4.15. PLAN DE ACCIÓN.....	162
4.16. CONCLUSIONES	164
4.17. RECOMENDACIONES	165
BIBLIOGRAFÍA.....	166
ANEXOS.....	168

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1	Requerimiento del personal	63
TABLA N° 2	Requisitos	64
TABLA N° 3	Requisitos solicitados	65
TABLA N° 4	Entrevista	66
TABLA N° 5	Pruebas aplicadas.....	67
TABLA N° 6	Funciones Vs. Preparación Académica	68
TABLA N° 7	Evaluación de resultados médicos.....	69
TABLA N° 8	Capacitación e inducción.....	70
TABLA N° 9	Periodo de prueba	71
TABLA N° 10	Grado de asimilación y adaptación.....	72
TABLA N° 11	Proceso de inducción	73
TABLA N° 12	Políticas de reclutamiento.....	74
TABLA N° 13	Aplicación de normas de SSO	75
TABLA N° 14	Misión, Visión y Objetivos.....	76
TABLA N° 15	Conocimiento del Reglamento Interno.....	77
TABLA N° 16	Conocimiento de las funciones a desempeñar	78
TABLA N° 17	Aplicación de un manual de procedimientos.....	79

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1	Requerimiento del personal.....	63
GRÁFICO N° 2	Requisitos	64
GRÁFICO N° 3	Requisitos solicitados	65
GRÁFICO N° 4	Entrevista.....	66
GRÁFICO N° 5	Pruebas aplicadas.....	67
GRÁFICO N° 6	Funciones Vs. Preparación Académica	68
GRÁFICO N° 7	Evaluación de resultados médicos.....	69
GRÁFICO N° 8	Capacitación e inducción.....	70
GRÁFICO N° 9	Periodo de prueba.....	71
GRÁFICO N° 10	Grado de asimilación y adaptación.....	72
GRÁFICO N° 11	Proceso de inducción.....	73
GRÁFICO N° 12	Políticas de reclutamiento	74
GRÁFICO N° 13	Aplicación de normas de SSO.....	75
GRÁFICO N° 14	Misión, Visión y Objetivos.....	76
GRÁFICO N° 15	Conocimiento del Reglamento Interno.....	77
GRÁFICO N° 16	Conocimiento de las funciones a desempeñar.....	78
GRÁFICO N° 17	Aplicación de un manual de procedimientos.....	79

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1	Operacionalización de la variable independiente.....	10
CUADRO N° 2	Operacionalización de la variable dependiente.....	11
CUADRO N° 3	Población.....	54
CUADRO N° 4	Actividades del cargo y competencias	87
CUADRO N° 5	Competencias, conocimientos y dimensiones.....	88
CUADRO N° 6	Educación formal	89
CUADRO N° 7	Actividades de cargo y competencias	89
CUADRO N° 8	Competencias, conocimientos y dimensiones.....	90
CUADRO N° 9	Educación formal	90
CUADRO N° 10	Actividades de cargo y competencias	91
CUADRO N° 11	Competencias, conocimientos y dimensiones.....	92
CUADRO N° 12	Educación formal	93
CUADRO N° 13	Actividades de cargo y competencias	93
CUADRO N° 14	Competencias, conocimientos y dimensiones.....	94
CUADRO N° 15	Educación formal	95
CUADRO N° 16	Actividades de cargo y competencias.....	95
CUADRO N° 17	Competencias, conocimientos y dimensiones.....	96
CUADRO N° 18	Educación formal	97
CUADRO N° 19	Actividades de cargo y competencias	97
CUADRO N° 20	Competencias, conocimientos y dimensiones.....	98
CUADRO N° 21	Educación formal	99
CUADRO N° 22	Actividades de cargo y competencias	99

CUADRO N° 23	Competencias, conocimientos y dimensiones.....	100
CUADRO N° 24	Educación formal	101
CUADRO N° 25	Actividades de cargo y competencias	101
CUADRO N° 26	Competencias, conocimientos y dimensiones.....	102
CUADRO N° 27	Educación formal	103
CUADRO N° 28	Actividades de cargo y competencias	103
CUADRO N° 29	Competencias, conocimientos y dimensiones.....	104
CUADRO N° 30	Educación formal	105
CUADRO N° 31	Actividades de cargo y competencias	105
CUADRO N° 32	Competencias, conocimientos y dimensiones.....	106
CUADRO N° 33	Educación formal	107
CUADRO N° 34	Actividades de cargo y competencias	107
CUADRO N° 35	Competencias, conocimientos y dimensiones.....	108
CUADRO N° 36	Educación formal	109
CUADRO N° 37	Actividades de cargo y competencias	109
CUADRO N° 38	Competencias, conocimientos y dimensiones.....	110
CUADRO N° 39	Educación formal	110
CUADRO N° 40	Actividades de cargo y competencias	111
CUADRO N° 41	Competencias, conocimientos y dimensiones.....	112
CUADRO N° 42	Educación formal	113
CUADRO N° 43	Actividades de cargo y competencias	113
CUADRO N° 44	Competencias, conocimientos y dimensiones.....	114
CUADRO N° 45	Educación formal	115

CUADRO N° 46	Actividades de cargo y competencias	115
CUADRO N° 47	Competencias, conocimientos y dimensiones.....	115
CUADRO N° 48	Educación formal	116
CUADRO N° 49	Actividades de cargo y competencias	116
CUADRO N° 50	Competencias, conocimientos y dimensiones.....	117
CUADRO N° 51	Educación formal	118
CUADRO N° 52	Actividades de cargo y competencias	118
CUADRO N° 53	Competencias, conocimientos y dimensiones.....	119
CUADRO N° 54	Educación formal	120
CUADRO N° 55	Actividades de cargo y competencias	121
CUADRO N° 56	Competencias, conocimientos y dimensiones.....	122
CUADRO N° 57	Educación formal	123
CUADRO N° 58	Actividades de cargo y competencias	123
CUADRO N° 59	Competencias, conocimientos y dimensiones.....	124
CUADRO N° 60	Educación formal	125
CUADRO N° 61	Actividades de cargo y competencias	125
CUADRO N° 62	Competencias, conocimientos y dimensiones.....	126
CUADRO N° 63	Educación formal	126
CUADRO N° 64	Actividades de cargo y competencias	127
CUADRO N° 65	Competencias, conocimientos y dimensiones.....	128
CUADRO N° 66	Educación formal	128
CUADRO N° 67	Actividades de cargo y competencias	129
CUADRO N° 68	Competencias, conocimientos y dimensiones.....	129

CUADRO N° 69	Educación formal	130
CUADRO N° 70	Actividades de cargo y competencias	130
CUADRO N° 71	Competencias, conocimientos y dimensiones.....	130
CUADRO N° 72	Educación formal	131
CUADRO N° 73	Actividades de cargo y competencias	131
CUADRO N° 74	Competencias, conocimientos y dimensiones.....	132
CUADRO N° 75	Educación formal	133
CUADRO N° 76	Actividades de cargo y competencias	133
CUADRO N° 77	Competencias, conocimientos y dimensiones.....	134
CUADRO N° 78	Educación formal	135
CUADRO N° 79	Actividades de cargo y competencias	135
CUADRO N° 80	Competencias, conocimientos y dimensiones.....	136
CUADRO N° 81	Educación formal	137
CUADRO N° 82	Actividades de cargo y competencias	137
CUADRO N° 83	Competencias, conocimientos y dimensiones.....	137
CUADRO N° 84	Educación formal	138
CUADRO N° 85	Actividades de cargo y competencias	139
CUADRO N° 86	Competencias, conocimientos y dimensiones.....	139
CUADRO N° 87	Educación formal	140
CUADRO N° 88	Simbología del Diagrama de Flujo	144
CUADRO N° 89	Requisición del Personal	148
CUADRO N° 90	Reclutamiento	148
CUADRO N° 91	Preselección del Personal.....	149

CUADRO N° 92	Entrevista de Selección	149
CUADRO N° 93	Publicación de los Resultados	150
CUADRO N° 94	Inducción General	150
CUADRO N° 95	Inducción General	151
CUADRO N° 96	Evaluación de la inducción general.....	152
CUADRO N° 97	Inducción específica.....	152
CUADRO N° 98	Capacitación.....	154
CUADRO N° 99	Programación de Capacitación.....	154
CUADRO N° 100	Evaluación del desempeño.....	159
CUADRO N° 101	Retroalimentación de resultados	160

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 1	Cultura organizacional	22
FIGURA N° 2	Proceso de selección	30
FIGURA N° 3	Modelo de Gestión para el Talento Humano de la CNEL	142
FIGURA N° 4	Flujograma de procedimientos para la contratación del talento humano de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP	143
FIGURA N° 5	Flujo de procesos de selección del talento humano de la Gerencia de Operaciones	147
FIGURA N° 6	Flujograma del Proceso de Inducción	153
FIGURA N° 7	Capacitación del personal	155
FIGURA N° 8	Página Web	156
FIGURA N° 9	Trabaje con Nosotros	156
FIGURA N° 10	Lista de Vacantes	157
FIGURA N° 11	Proceso de Contratación.....	158
FIGURA N° 12	Lista de vacantes (perfil del concurso).....	158
FIGURA N° 13	Flujograma del proceso de evaluación por desempeño.....	160

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS N° 1	Encuestas	169
ANEXOS N° 2	Entrevistas.....	172
ANEXOS N° 3	Ficha de Observación.....	174
ANEXOS N° 4	Datos Generales	175
ANEXOS N° 5	Resumen de Accidentes Laborales CNEL EP UN Santa Elena	176
ANEXOS N° 6	Fotos	179

INTRODUCCIÓN

Esta investigación se realizó para la Gerencia de Operaciones de CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena, cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, para ello se desarrolló el tema denominado “Manual de Procedimientos para la Contratación del Talento Humano de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena, cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2015”.

La entidad pública tiene diferentes falencias dentro de la contratación de talento humano, particularmente la Gerencia de Operaciones. Sabiendo que los enfoques modernos dentro de las instituciones públicas es un requisito fundamental dentro de estas debiendo prevalecer el manejo inteligente del recurso humano con el que ya cuenta la empresa y los que desea incluir para aportar con el desarrollo sostenible de la entidad.

Dentro del estudio se presenta la fundamentación legal, basadas en leyes y reglamentos que contiene la Constitución del 2008 de la República del Ecuador, disponiéndose que la Administración Pública se constituya en un servicio a la colectividad, con la intervención de todas las instituciones del Estado, rigiéndose mediante los principios de eficacia, eficiencia, calidad, descentralización, jerarquía, coordinación, participación, planificación y transparencia.

En el capítulo I, el Marco Teórico hace referencia a los conceptos necesarios para el desarrollo del Manual de Procedimiento para la Contratación de Talento Humano en la Gerencia de Operaciones, estableciéndose dos conceptos de diferentes autores y una pequeña introducción para el posterior análisis y creación de un concepto propio de la autora de la presente tesis.

En el capítulo II, se define la investigación de campo aplicada en el desarrollo de la tesis, con el objetivo de identificar los enfoques a utilizarse, los métodos y técnicas para la recolección de datos de fuentes primarias y secundarias que establecieron los instrumentos de investigación y su contenido debidamente estructurado, para ser aplicado a la muestra de la población calculada en este capítulo.

En el capítulo III, se realiza la tabulación de los resultados de las encuestas y entrevistas hechas dentro de la investigación de campo, para su debido análisis e interpretación, cada ítem contiene tablas y gráficos estadísticos que permitieron identificar las falencias que tiene la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena en el área de la Gerencia de Operaciones y las fortalezas que se deben aprovechar emitiéndose conclusiones y recomendaciones en este tema.

Dentro del capítulo IV, se desarrolla la esencia de este trabajo, diseñándose paso a paso el Manual de Procedimientos para la Contratación del Talento Humano de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena, Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, que aportará a dicha gerencia, con una propuesta del manual de procedimientos, cuyo objetivo primordial es el de brindar una guía sustentable para la contratación del talento humano dentro del área técnica de la organización.

MARCO CONTEXTUAL

1. TEMA

Manual de Procedimientos para la contratación del Talento Humano de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena, cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2015.

2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La presente tesis esta direccionada hacia la Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP hoy llamada Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP, la misma que se dedica a la distribución y comercialización de energía eléctrica en el 42% del territorio ecuatoriano con más de 1.6 millones de clientes, distribuyendo más del 35% de la energía generada en el país, bajo el régimen de exclusividad regulado por el Estado, para satisfacer la demanda de energía eléctrica, en las condiciones establecidas en la normativa aplicable al sector eléctrico y suministrar electricidad a los consumidores.

El área de concesión de CNEL EP cubre 114.908 Km² de la superficie del territorio nacional. El 15 de diciembre del 2008 se constituyó como Corporación Nacional de Electricidad S.A., con la fusión de 10 empresas eléctricas como Esmeraldas, Manabí, Milagro, Guayas–Los Ríos, El Oro, Bolívar, Santo Domingo, Los Ríos, Sucumbíos y Santa Elena, suscrita ante el Notario Trigésimo Octavo del Cantón Guayaquil.

El directorio de la Corporación aprobó la creación de la estructura de la Gerencia General el 04 de marzo del 2009. En ese entonces contaba con 4016 trabajadores a nivel nacional. La Función Ejecutiva expide directrices para la creación de

empresas públicas mediante el decreto ejecutivo No. 1064 publicado en el Registro Oficial No. 651 del 1 de marzo del 2012, con el propósito de brindar un servicio público de distribución de energía eléctrica eficaz y eficiente, por lo que la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo emite un informe favorable el 23 de enero del 2013 con la finalidad de transformar a la Corporación Nacional de Electricidad S.A. en empresa pública.

Por medio del Decreto Ejecutivo No. 1459 publicado en el registro Oficial No. 922 del 28 de marzo del 2013, se disolvió la CNEEL S.A. para posteriormente crear la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEEL EP, con sede principal en la ciudad de Guayaquil.

Este mismo decreto estableció que los servidores y trabajadores de la entidad disuelta pasen a formar parte de la CNEEL EP con los mismos derechos individuales y obligaciones, debiendo mantener el régimen establecido exclusivamente en la clasificación del personal.

En la provincia de Santa Elena la empresa pública encargada de proporcionar servicio de energía eléctrica a los habitantes es CNEEL EP Unidad de Negocio Santa Elena con un área de concesión de 6472 km² contando con 511 colaboradores y 115.909 usuarios. Dentro de la estructura de CNEEL EP Unidad de Negocio Santa Elena, la Gerencia de Operaciones cuenta con 211 trabajadores distribuidos en las áreas de Mantenimiento Eléctrico, Operaciones, Construcciones y Alumbrado Público.

En los últimos 5 años en la Unidad de Negocio Santa Elena han ocurrido 28 accidentes laborales que tienen relación directa con el área de la Gerencia de Operaciones. Esta alta incidencia de accidentes se debe a los siguientes factores:

La selección del personal de linieros y ayudantes de linieros, operadores de subestaciones y personal de mantenimiento no contempla el cumplimiento del

perfil técnico relacionado a la actividad eléctrica, tal como establece el Código de Trabajo y la Normativa Interna del Talento Humano de CNEL EP, por cuanto en el medio local existe una deficiente oferta de personal capacitado que conlleva a un alto riesgo de accidentes por la baja formación teórico-práctico en esta actividad industrial.

Otro factor incidente es el de las evaluaciones anuales al personal de linieros y ayudantes de linieros, operadores de subestaciones, supervisores y personal de mantenimiento, contempladas en el Reglamento Interno del CNEL EP, cuyos resultados negativos no se reflejan en la toma de acciones para mejorar las falencias detectadas, por cuanto no existen indicadores apropiados que permitan analizar y evaluar constantemente la situación laboral de cada empleado. El efecto final es el desmejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores del Área Técnica.

También se resalta que las debilidades en el proceso de valoración de la capacidad del personal técnico, debido a los errores en la selección, capacitación y evaluación constante, desembocan en el incumplimiento de los procedimientos de seguridad en las actividades asignadas.

Influye también la escasa supervisión de las diferentes actividades inmersas en el área de la Gerencia de Operaciones que se traduce en un ineficiente control interno, carencia de liderazgo y un alto índice de incumplimiento de las normas de seguridad industrial en los sitios de trabajo, contempladas en el Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional de CNEL EP y Reglamento de Seguridad del IEES.

Finalmente, la Normativa Interna de Talento Humano de CNEL EP contempla el reconocimiento de una remuneración justa en función del rendimiento laboral, sin embargo la realidad de la UN Santa Elena es el evidente desinterés de los trabajadores ante la ausencia total de planes de reconocimiento e incentivos por la

producción obtenida, que tiene su sustento en la inexistencia de un manual de procedimientos para la contratación del talento humano de la Gerencia de Operaciones y que deriva en una gran desmotivación en la ejecución de sus actividades.

Los procedimientos en el sector público son deficientes e incluso no se rigen por normas o políticas establecidas que consideren el cumplimiento del perfil profesional para los cargos encomendados con el propósito de cumplir con los objetivos propuestos por la empresa y brindar un servicio de calidad.

En el desempeño laboral, la inexistencia de manuales de procedimientos para la selección del personal técnico conlleva a desatino en la atención del sistema eléctrico y gestión administrativa.

La elaboración del diseño de un manual de procedimientos para la contratación del talento humano permitirá dar soluciones a las debilidades expuestas en el departamento de la Gerencia de Operaciones.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo influye el manual de procedimientos en el desempeño laboral del talento humano de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena, cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2015?

4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo influyen los indicadores en la evaluación del desempeño laboral del talento humano de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP Santa Elena?

¿Cómo influye la ausencia del personal capacitado del talento humano de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP Santa Elena?

¿De qué manera influye el desconocimiento de las prácticas legales establecidas en las actividades propias del talento humano de la Gerencia de Operaciones?

¿De qué manera influyen los indicadores que permitan analizar y evaluar constantemente la situación laboral de cada trabajador?

¿De qué manera la planificación de los procedimientos influye en el perfeccionamiento del desempeño laboral del talento humano de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena?

5. JUSTIFICACIÓN

La presente tesis tiene como propósito elaborar un Manual de Procedimientos para la Contratación del Talento Humano de la Gerencia de Operaciones de CNEL E.P. Unidad de Negocio Santa Elena, que influya en los procedimientos operativos y que permita preparar propuestas de trabajo grupales que involucre a todos los directivos e integrantes del área de operaciones, y que resalte la difusión de normas y procedimientos tanto en programas, lineamientos y estrategias corporativas.

Este manual de procedimientos permitirá a la empresa diversificar y coordinar las tareas técnicas y operativas de manera óptima, que se contemplan en normas, manual de funciones y principios de la práctica eléctrica, para la consecución de los objetivos propuestos.

Así mismo este manual de procedimientos para la contratación del talento humano facilitará a la Gerencia de Operaciones trabajar en equipo, manteniendo una ventaja competitiva y aportando a las perspectivas de adquisición de conocimientos especializados para la tecnificación de la ejecución de los trabajos propios del área.

Para mejorar el desempeño laboral los empleados deben ser motivados y capacitados, este entrenamiento ayudará a mejorar los índices de rendimiento y calidad de servicio con la finalidad de alcanzar las metas y objetivos trazados por la Corporación Nacional de Electricidad Unidad de Negocio Santa Elena.

6. OBJETIVOS

6.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la incidencia del desempeño laboral del personal técnico mediante la aplicación de un manual de procedimientos para la contratación del talento humano de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena, cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2015.

6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar las diferentes alternativas para el diseño de un Manual de Procedimientos para la contratación del talento humano de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena.
- Aplicar técnicas e instrumentos que permitirán garantizar el desarrollo del manual de procedimientos.
- Analizar y evaluar a cada trabajador para la toma de acciones que conlleven aumentar la productividad laboral.
- Identificar las habilidades y destrezas que tiene el talento humano en cada cargo asignado para optimizar la ejecución de actividades.
- Desarrollar un manual de procedimientos para la contratación del talento humano de la Gerencia de Operaciones de la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena, cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

7. HIPÓTESIS

La implementación del manual de procedimientos contribuirá al mejoramiento del desempeño laboral del talento humano técnico en la Gerencia de Operaciones de la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena, cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2015.

8. VARIABLES

Variable Independiente:

- Manual de Procedimientos

Variable Dependiente:

- Desempeño Laboral

8.1. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

CUADRO N° 1 Operacionalización de la variable independiente

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS	INSTRUMENTO
Con la implementación del manual de procedimientos se contribuirá al mejoramiento del desempeño laboral del talento humano y a la disminución de los riesgos de trabajo del personal de la Gerencia de Operaciones de la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena, Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Es un proceso en el que los gerentes toman decisiones mediante funciones administrativas permitiendo conocer la dirección estratégica determinando las necesidades y obtener una proyección de la estructura organizacional para que los resultados del talento humano sean los esperados por la institución.	Funciones Administrativas Dirección estratégica Estructura Organizacional Talento Humano	- Organizar -Planificar -Dirigir -Controlar -Evaluar -Misión -Visión. -Objetivos - Estrategias -Organigrama. -Políticas. -Cultura Organizacional - Orgánico funcional -Selección -Eficiencia -Eficacia	¿Se dispone de un control adecuado para registrar y evaluar el cumplimiento de las actividades del personal recién contratado? ¿Qué acciones se toman con los resultados de las evaluaciones de la selección y contratación del personal de la Gerencia de Operaciones? ¿Cuál es el procedimiento que se sigue para la selección y contratación del personal operativo de CNEL EP UN STE? ¿Qué Estrategias ayudarán a cumplir los propósitos trazados? ¿Cree ud., que los procesos de selección son aplicados con las disposiciones legales y normas vigentes? ¿Cómo conocer el grado de competitividad del personal de la organización? ¿Se han establecido los cargos o puestos de acuerdo a los perfiles determinados por la CNEL E.P.? ¿Cómo catalogaría usted el nivel de preparación académica y experiencia de los trabajadores del área de operaciones?	Observación directa Cuestionarios de preguntas Entrevistas Encuestas

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Arelys Belén Hurtado Chonillo

CUADRO N° 2 Operacionalización de la variable dependiente

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS	INSTRUMENTO
Con la implementación del manual de procedimientos se contribuirá al mejoramiento del desempeño laboral del talento humano y a la disminución de los riesgos de trabajo del personal de la Gerencia de Operaciones de la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena, Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.	DESEMPEÑO LABORAL	Los comportamientos relacionados con el rendimiento están directamente asociados con las tareas de los cargos. Para un gerente, el comportamiento relacionado con el rendimiento abarca acciones tales como la identificación de evaluación y desempeño, permitiendo controlar el trabajo de los empleados, y la creación de un ambiente motivador para los subordinados, asignando recursos disponibles.	Rendimiento Evaluación y desempeño Recursos	-Ambiente laboral - Nivel de satisfacción - Productividad -Incorporación de personal -Capacitación y Entrenamiento -Tareas -Capacidad -Materiales -Humanos -Económico -Tecnológicos	¿A través de que medio usted se informó sobre el requerimiento de personal en el área técnica de la G. O? ¿Indique las pruebas aplicadas por la empresa en el proceso de su selección? ¿Cómo cataloga usted las políticas de reclutamiento y selección utilizadas por la corporación? ¿La empresa definió los requisitos necesarios para ocupar la vacante? ¿Cumplió usted estrictamente con todos los requisitos solicitados por la corporación para su contratación? ¿Considera usted que el proceso de inducción aplicado cubrió los conocimientos para desempeñar en el cargo? ¿Las funciones que usted cumple son concordantes con su preparación académica? ¿Considera usted que la capacitación o inducción recibida fue la adecuada? ¿Qué tiempo duró el periodo de prueba que le permitió a usted ser contratado por la corporación? ¿Los resultados médicos y chequeos físicos, solicitados como requisitos, fueron evaluados por el médico interno de la empresa? ¿En el proceso de selección conoció y aplicó normas de seguridad y salud ocupacional? ¿El periodo de prueba le permitió a usted, experimentar y aprender más a fondo el tipo de trabajo a ejercer?	Observación directa Cuestionarios de preguntas Entrevistas Encuestas

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Arelis Belén Hurtado Chonillo

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES DEL TEMA

Dentro de la revolución Industrial, en la década de los noventa y a inicios del nuevo milenio, la Gerencia de Operaciones o Gerencia de Producción tienen como misión la administración de los recursos directos necesarios para producir los bienes y/o servicios que ofrece una organización, y que se venderán a los clientes directos y/o empresas.

La Gerencia de Operaciones se dedica tanto a la investigación como a la ejecución de todas las actividades, mediante la planificación, organización, dirección y control de los servicios de la empresa, para aumentar la productividad y así lograr la satisfacción de los clientes internos y externos. A nivel estratégico el objetivo de las gerencias de operaciones es el de buscar una ventaja competitiva sustentable y sostenible para las empresas de países subdesarrollados.

La competitividad internacional ha impulsado a las empresas a tratar de posicionarse en los mercados mundiales, manteniendo un sistema de control de todas las actividades. Estas empresas se preocupan de como coordinar e inducir a los empleados a brindar un servicio de calidad, manteniendo una alta productividad de las actividades y trabajar eficazmente en las funciones de las empresas (mercadeo, finanzas, personal) para alcanzar las metas propuestas.

En el Ecuador muy pocas empresas públicas y privadas aplican manuales de procedimientos para contratar a su talento humano, en ocasiones las empresas optan por contratar personal, con un perfil inadecuado o diferente a los requeridos

para el puesto a ser desempeñado, debido a que no se aplica un filtro, en el cual se analice detalladamente los requerimientos, conocimientos previos y destrezas que debe poseer un candidato para aplicar al puesto de trabajo, por esta razón, se evidencian falencias y debilidades referente a la administración y desempeño del cargo ofertado.

Ya sea por desconocimiento en cuanto a procesos y medidas de selección del personal o el deficiente control que se tenga por parte de la administración o gerencia, se ve afectado el desempeño de la misma y de los colaboradores percibiéndose un inminente peligro para la seguridad del personal técnico. Es por este motivo que resulta imprescindible que las empresas públicas estratégicas en el país apliquen procedimientos adecuados al momento de contratar al personal idóneo para desempeñar un cargo de actividad técnica.

En toda empresa los empleados o funcionarios son parte fundamental de la organización, es la imagen que ellos quieren proyectar y delegar al personal distintas funciones para el buen manejo de la entidad, en cuanto al diseño, producción, control en la calidad de los servicios ofertados y la distribución de los mismos, establecidos con los recursos financieros, y con el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

Cabe recalcar que el personal deberá ajustarse a las normas y procedimientos que se establecen en la empresa. Actualmente existen distintas entidades que son del sector público, que se dedican a dar un beneficio a la sociedad, satisfacer las necesidades que requieren los clientes, y trabajar en conjunto para lograr un bien común.

En el país los procesos que se dan en el sector público son deficientes e incluso no se rigen por normas o políticas establecidas, deberían atenerse a un perfil profesional para los cargos encomendados con el propósito de cumplir con los objetivos propuestos por la empresa y brindar un servicio de calidad.

En la Provincia de Santa Elena la empresa pública encargada de distribuir el servicio de energía eléctrica a sus habitantes es la Empresa Pública Estratégica CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena, que tiene falencias y debilidades que dificultan el adecuado desempeño laboral. La inexistencia de un Manual de Procedimientos para la contratación del Talento Humano de la Gerencia de Operaciones deriva en la falta de controles respectivos conllevando a la ocurrencia de fallas en el sistema operativo y accidentes laborales de consecuencias lamentables.

1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.2.1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS – Variable Independiente

(Barberena, 2009) Se refiere a “Un manual de prácticas, estándar de instrucciones sobre el trabajo que se realiza, las rutinas, tramites, métodos, y técnicas específicas. Señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina.” (Pág#68)

El manual de procedimientos es el componente principal del sistema de control Interno de la Organización y está conformado por reglas, normativas, responsabilidades, políticas, entre otras que deben ser observadas por todos sus integrantes.

Dentro de la empresa los manuales de procedimientos son fundamentales por constituirse en una de las herramientas para facilitar y realizar adecuadamente las actividades propuestas.

1.2.1.1. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Dentro de una organización existen funciones administrativas que se deben aplicar como lo indica el autor (Sánchez, 2012)

“Consiste en analizar el trabajo de los administradores de acuerdo con las distintas funciones o los diferentes procesos que realizan. Las cuatro funciones administrativas principales que parecen más aplicables a las organizaciones modernas son: planeación, organización, dirección y control.”

Las funciones administrativas dentro de toda institución sea esta pública o privada, son un conjunto de actividades dirigidas a proporcionar los recursos y servicios necesarios para el eficiente funcionamiento de la institución, para ello es necesario considerar los procesos que se deben aplicar como son:

- Organización
- Planeación
- Dirección
- Control
- Evaluación

1.2.1.1.1. Organización

Una de las primeras funciones administrativas que apoyan el proceso de la empresa es la organización y el autor (Sanchez, 2012) lo define así:

La organización “Se corresponde con la función de la administración que establece como se dirigen y coordinan los recursos en la empresa para llevar a cabo las tareas que permitan alcanzar los objetivos; organizar por tanto, implica el establecimiento de definir la función de cada persona en la empresa, concretar las tareas, ordenar, fijar los recursos y determinar las prioridades en la empresa” (Pág. # 23)

Según el autor (Porter, 2010):

“Para realizar el trabajo administrativo, es necesario conjuntar los recursos de manera sistemática; esta función se conoce como organización. Implica poner atención a la estructura de relaciones entre los puestos y los individuos que los ocupan, así como vincular la estructura con la dirección estratégica general de la organización.”(Pág. # 25)

Consiste en determinar ordenadamente las tareas a realizar dentro de la organización, con la finalidad de tomar buenas decisiones.

1.2.1.1.2. Planeación

(Robbins, 2010) establece que:

“Función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades.”

Según el autor (Porter, 2010):

“La planeación implica calcular las condiciones y las circunstancias futuras y con base en esas estimaciones, tomar decisiones sobre que trabajo debe realizar el administrador y todos aquellos que están bajo su responsabilidad.”

Según estos autores, la Planeación implica determinar las políticas, programas, métodos, normas y estrategias necesarias escogiendo las diversas acciones a seguir que conlleven con anticipación lo que se quiere alcanzar en cumplimiento de los objetivos dentro de la organización.

1.2.1.1.3. Dirección

La dirección es una de las funciones administrativas que se ejecutan en la organización. El autor (Sanchez, 2012) indica que:

“Esta función activa y anima a los elementos humanos en la empresa a favorecer con lo mejor de sí (colectivamente e individualmente) a alcanzar los objetivos. Dirigir, por tanto, implica comunicar de manera clara al personal los objetivos de la empresa, además de motivar, guiar y coordinar al componente humano de la organización.” (Pág. # 24)

Según el autor (Porter, 2010):

“Esta función se ha clasificado de diversas maneras, que incluyen el término liderazgo, este último evidentemente no tiene las connotaciones autocráticas que se asocian con la palabra dirección, el fundamento de dirigir o liderar es el proceso de intentar influir en otras personas para alcanzar los objetivos organizacionales.” (Pág. # 26)

Orientar positivamente a los individuos en las diversas actividades y acciones de una empresa u organización con la finalidad de cumplir con las metas propuestas.

1.2.1.1.4. Control

(Porter, 2010):

“En las organizaciones contemporáneas, la palabra control no resulta del todo satisfactoria, ya que implica, al igual que la palabra dirección, que la actividad debería llevarse a cabo siguiendo pautas dictatoriales y autocráticas.” (Pág. # 26)

Evaluar y medir la ejecución de los planes, con la finalidad de detectar y prever desviaciones futuras dentro de la organización, que permita establecer las medidas correctivas necesarias para optimizar las actividades.

1.2.1.1.5. Evaluación

Dentro de la organización la última función administrativa es la evaluación como lo indica el autor (Porter, 2010):

“La evaluación es el último paso en el proceso de administración estratégica. Así como la evaluación y el intercambio de información ayudan a mejorar el desempeño de un individuo, también mejora el desempeño organizacional.” (Pág. # 219)

Proceso dinámico a través del cual una empresa, organización o institución puede conocer sus rendimientos, especialmente estar al tanto de sus logros y debilidades y con esto presentar propuestas u observar aquellos resultados que puedan ser mejorados.

1.2.1.2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Dirección administrativa es un curso del área de administración de empresas y negocios (Jeffrey S. Harrison, Caron H. St. John, 2011):

“Es la relación en la cual una persona, o sea el dirigente, influye en otros para que trabajen juntos voluntariamente en tareas relacionadas para lograr lo que el dirigente desea, podemos definirla como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa” (Pág. # 241)

1.2.1.2.1. Misión

Las intervenciones diseñadas para ayudar a los miembros de la organización a ver hacia el futuro no son nuevos en el desarrollo organizacional, pero se ha

desarrollado un interés renovado en el uso de las intervenciones para estudiar tendencias proyectadas hacia el futuro y sus implicaciones para la organización(Jeffrey S. Harrison, Caron H. St. John, 2011):

“La misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de esta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización. Por tanto, resulta imprescindible que mercadólogos, empresarios, emprendedores y directivos en general, conozcan cuál es el concepto de misión, y mejor aún, cuáles son los diferentes conceptos que proponen diversos expertos en temas de negocios, mercadotecnia y definición de términos, para que tengan una visión más completa y aplicable del mismo.” (Pág. # 358)

1.2.1.2.2. Visión

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.(Ana Lupeira Orozco, 2011)

“La visión es la forma en que se visualiza el presente con proyección de futuro. Es el horizonte hacia el cual se dirigen todas las acciones de la institución. Es la meta a donde queremos llegar al culminar un periodo determinado de mediano o largo plazo. Una idea clara de la situación futura con objetivos específicos de corto, mediano y largo plazo” (Pág. # 64)

1.2.1.2.3. Objetivos

La visión es la forma en que se visualiza el presente con proyección de futuro. Es el horizonte hacia el cual se dirigen todas las acciones de la institución. Es la meta

a donde queremos llegar al culminar un periodo determinado de mediano o largo plazo. Una idea clara de la situación futura con objetivos específicos de corto, mediano y largo plazo(Ana Lupeira Orozco, 2011):

El objetivo también es lo relativo al objeto en sí, independientemente de juicios personales, lo que no es subjetivo, y que no se deja influir por consideraciones personales en sus juicios o en su comportamiento.

“Los objetivos, en general, son los valores y los propósitos o finalidades de una organización expresado en las expectativas futuras. Los objetivos formales son parte de la misión de la empresa y determinan el tipo de estrategia y de estructura que adoptarán y los tipos de procesos, y se muestran claramente para el conocimiento de los empleados y clientes.”
(Pág. # 478)

1.2.1.2.4. Estrategia

Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones (Francisco Larrea Cobos, 2011):

“Una estrategia es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto. En tanto y como les decía, una estrategia es plausible de ser aplicada y necesaria en diferentes ámbitos, como ser el militar y el empresarial, por nombrar tan sólo algunos de los más comunes y corrientes para nosotros.” (Pág. # 36)

1.2.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

(Daft, 2011) Manifiesta que “Es el conjunto de las relaciones que establecen formalmente las funciones que cada unidad debe practicar y el modo de comunicación entre cada unidad” (Pág. # 25)

Para toda empresa la estructura organizacional es un punto clave puesto que mediante esta metodología las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas con la finalidad de cumplir con los objetos planteados.

Objetivos de la estructura organizacional

El propósito de la estructura organizacional es tener clara la información acerca de las actividades a realizarse en cada área de la organización y que pueda funcionar correctamente, la creación de una estructura organizacional define los roles de cada departamento, funciones y el sistema que se adapta a ese cargo.

Tipos de estructura organizacional

La estructura organizacional tiene varios tipos que pueden adecuarse al tipo de organización y a la actividad que se realiza:

- Estructura formal
- Estructura Lineal
- Estructura Funcional
- Estructura Línea – Staff
- Comités
- Estructura Informal

Elementos de la estructura organizacional

Los elementos básicos que debe tener la estructura organizacional son:

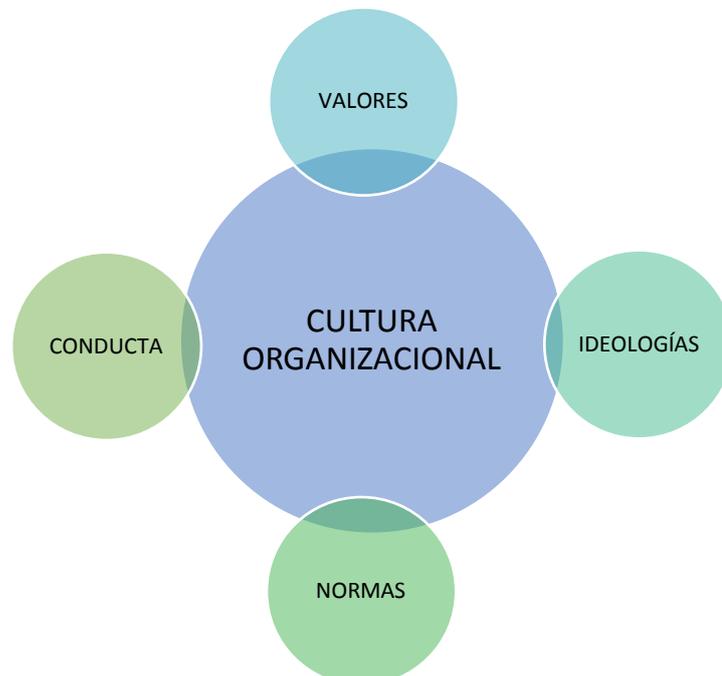
- **Ápice estratégico:** En la estructura organizacional se encuentra la alta dirección que posee la más responsabilidad en la toma de decisiones.
- **Línea Media:** Se refiere a los directivos que tienen a su cargo la dirección, organización y distribución de las funciones.

- **Núcleo de Operaciones:** Es responsable de la ejecución del trabajo y producción de la empresa.
- **Tecno estructura:** Son los analistas de la organización, que ejecutan las actividades planificadas. Existen dos tipos que son: analistas de adaptación y analistas de control.
- **Staff de apoyo:** Estas no participan directamente en la ejecución de las actividades y tiene la función de apoyar a la organización en la ejecución de tareas asignadas. (Mintzberg, 2009)

La cultura organizacional es el ambiente en el que participa la organización, haciendo uso de la tecnología y los modos de conducta.

Esta ha ido desarrollándose, desde un comienzo con los diseños organizacionales que se realizaban alrededor del funcionamiento de la organización.

FIGURA N° 1 Cultura organizacional



Fuente: Hellriegel & Slocum, (2009)
Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

Dentro de la estructura organizacional se considera las siguientes características para la selección y correcta ubicación del talento humano en un cargo específico.

- Clasificación de Puestos
- Nivel de conocimientos
- Grado de experiencia
- Niveles de remuneración

Clasificación de Puestos

La clasificación de puestos de trabajo establece el eje céntrico de la labor del recurso humano, ya que en el mismo exalta la responsabilidad del trabajo y resultados del capital humano, por tanto la contribución del personal es un componente fundamental en las actividades de la institución.

Por otra parte la clasificación de puestos instauro los perfiles para solicitar el recurso humano, es imprescindible organizar esta clasificación y realizar un proceso continuo de actualización fundamentada en los cambios del entorno.

Según el autor (Alvarez , 2010) define:

“Es la manera a través del cual se organizan los puestos de acuerdo a su naturaleza, responsabilidad, la importancia relativa de sus contenidos en la organización y el nivel de compromiso, que dominan de forma que proporcione la ilustración y aplicación de políticas de gestión de los recursos humanos”(Pág.# 23)

Según el autor (Diaz, Saavedra , & Valencia , 2010) define:

“La organización y clasificación de los puestos de trabajo está relacionado con el concepto de microestructura y hace referencia organizativa del empleado por cada unidad, la subdivisión del trabajo es necesario para la

construcción de un determinado producto en una serie de operaciones más o menos complejas”. (Pág. # 14)

La categorización de puestos considera, evalúa y ordena en forma de tareas metódicas las diferentes tipologías de labores que se efectúan en una institución, considerando las obligaciones y compromisos que tiene que ver con cierto grado de dificultad y desarrollo profesional o académico, además de ilustraciones práctica, destrezas y experiencias que deben poseer los candidatos.

La categorización de puesto se divide de la siguiente manera:

- Puestos directivos: Tiene como propósito administrar proyectar y establecer el trabajo determinado en el esquema de las capacidades usuales y elaborar operaciones dirigidas a conseguir los objetivos de la entidad. Los puestos directivos se ejercen en un plano estratégico y operativo a nivel técnico.
- Puestos ejecutivos: En estos se desarrollan funciones sistemáticas o administrativas especializadas y complejas que favorezcan la obtención de los objetivos.
- Puestos operantes: Despliega desempeños, metodologías de soporte administrativo cuya realización requiere de destrezas determinadas, interceden en un plano táctico a nivel de programas, reglas o patrones que optimizan la consecución de resultados por sí mismos.
- Puestos usuales: Establecen funciones de colaboración, habilidad y soporte a las funciones por su contenido genérico.
- Puestos propios: Realizarán actividades técnicas cuyo ejercicio está claramente relacionado al trabajo y obligaciones de la organización.

Utilidad de la clasificación de los puestos para la organización

Se utiliza para establecer responsabilidades en la realización de las labores que exigen los puestos de trabajo de una organización, proporciona la coordinación y ejecución de responsabilidades y acciones de la organización o corporación, a través de la clasificación de puestos y las cargas laborales. Optimiza y facilita la actividad de la organización.

Nivel de conocimientos

Según el autor (Solano, 2010) define:

“La creación del conocimiento en una organización tiene que estar alineada con la estrategia de la misma. Sentado este principio que es necesario porque la creatividad en el marco de las empresas está al servicio de los intereses de la misma y no trata del ejercicio intelectual independiente”
(Pág. # 143)

Es el acumulado de información recolectada a través de la experiencia y el aprendizaje de un individuo, el conocimiento se convierte en el principio de la competitividad de la organización, un individuo suministra su capacidad de adaptación y representa la forma de realizar las actividades asignadas.

Existen diferentes niveles de conocimientos, entre estos tenemos: conocimiento empírico que es obtenido al azar; conocimiento científico que es obtenido a través de instrucción académica el mismo que explica desde lo esencial hasta lo complejo; conocimiento fundamental se refiere al nivel básico necesario para que los individuos, compañía u organización desarrollen su actividad o conocimiento avanzado que les permita crear un componente diferenciador a través de un conocimiento superior en ciertas áreas; conocimiento innovador que no solo aprueba distinguir sino liderar.

Grado de experiencia

El grado de experiencia refiere a ilustraciones provenientes del análisis, intervención o vivencia de diferentes acontecimientos, por lo general la experiencia es un discernimiento que se forma de manera colectiva, la experiencia en conjunto con los conocimientos teóricos evidenciará un excelente componente humano.

El autor (Luthans, 2009) define:

“Para calcular la eficacia del grupo se solicita primero una especificación minuciosa de los criterios. Los grupos eficaces se asemejan por ser responsables y establecer relaciones confiables.”(Pág. # 96)

La eficacia en la organización es la manera correcta de realizar las actividades hasta cumplir las metas trazadas, la capacidad de ejecutar los procesos que tiene cada institución para lograr los objetivos de una forma correcta. Dentro de la estructura organizativa se es eficiente cuando la obtención de los objetivos se realiza de una forma más fácil y rápida. De esta manera la empresa se desarrolla más ágilmente.

Niveles de remuneración

Los niveles de remuneración son distribuidos obedeciendo a diferentes caracteres, niveles de conocimiento, profesionalización, experiencia, competencias, actitudes y responsabilidades. Para la empresa es fundamental atraer y retener a los mejores aspirantes para los cargos, y para ello es necesario desarrollar una flexibilidad de la distribución remunerativa.

1.2.1.3.1. Organigrama

Representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una

de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas.(Juan A. Maestre Sancho, 2011):

“Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización, incluyen las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor. El organigrama es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme y sintética de la estructura formal de una organización:

Desempeña un papel informativo.

Presenta todos los elementos de autoridad, los niveles de jerarquía y la relación entre ellos.” (Pág. # 587)

1.2.1.3.2. Políticas

La política es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como una manera de ejercer el poder con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados que se producen dentro de una sociedad.(Barberena, 2011)

“Relativo al ordenamiento de la ciudad o los asuntos del ciudadano”) es una rama de la moral que se ocupa de la actividad, en virtud de la cual una sociedad libre, compuesta por personas libres, resuelve los problemas que le plantea su convivencia colectiva. Es un quehacer ordenado al bien común.

Es la ciencia que se encarga del estudio del poder público o del Estado. Siguiendo con esta definición la política es el ejercicio del poder que busca un fin trascendente. Promueve la participación ciudadana al poseer la capacidad de distribuir y ejecutar el poder según sea necesario para garantizar el bien común en la sociedad.” (Pág. # 478).

1.2.1.3.3. Cultura organizacional

Se entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio (cuando habitualmente el concepto "cultura" se aplica al ámbito extenso de una sociedad o una civilización)(Rosalinda Gomez Gasralum, 2011):

“Como cultura organizacional se entiende al conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones. El término cultura organizacional es una expresión muy usada en el contexto empresarial. La expresión cultural organizacional forma parte de las ciencias sociales y, adquirió gran importancia a mitad del siglo XX después de que algunos investigadores en el área de Gestión y Estudios Organizacionales empezaran a defender los beneficios de estudiar la cultura organizacional. Sin embargo, la cultura organizacional ya era estudiada anteriormente por la sociología, las relaciones humanas dedicaban su tiempo en dictar estudios del aspecto humano de la empresa y era precursora de la cultura organizativa.” (Pág. # 65)

1.2.1.3.4. Orgánico funcional

Determina la existencia de diversos supervisores, cada cual especializado en determinadas áreas. Esto significa que la organización no cumple con el principio de unidad de mando.(Fernando De faria Mello, 2011):

“Toda empresa cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad

de cada empleado ante solo un supervisor inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad. El valor de una jerarquía bien definida consiste en que reduce la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece. Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos.”(Pág. # 841)

1.2.1.4. TALENTO HUMANO

(Chiavenato, 2010) define que “El Talento Humano no solo es el dinamismo humano, sino también otros agentes que dan diversas modalidades a esta actividad, conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses vocacionales, aptitudes, habilidades, potencialidades, entre otras.” (Pág. # 70)

El talento humano en las empresas constituye la parte primordial pues ejerce las actividades que se requiere para llevar a cabo los procesos en las distintas áreas y en diversas formas, aportando con conocimientos, experiencias, habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes.

Proceso del Talento Humano

Esta parte consta de los siguientes subprocesos:

Proceso de admisión de personas: Este proceso se realiza al momento de escoger adecuadamente al talento humano que ejecutará las tareas propuestas por la organización.

División de reclutamiento y selección del personal: El presente proceso es utilizado para insertar al nuevo personal a la organización, considerando las cualidades acordes al puesto que será asignado.

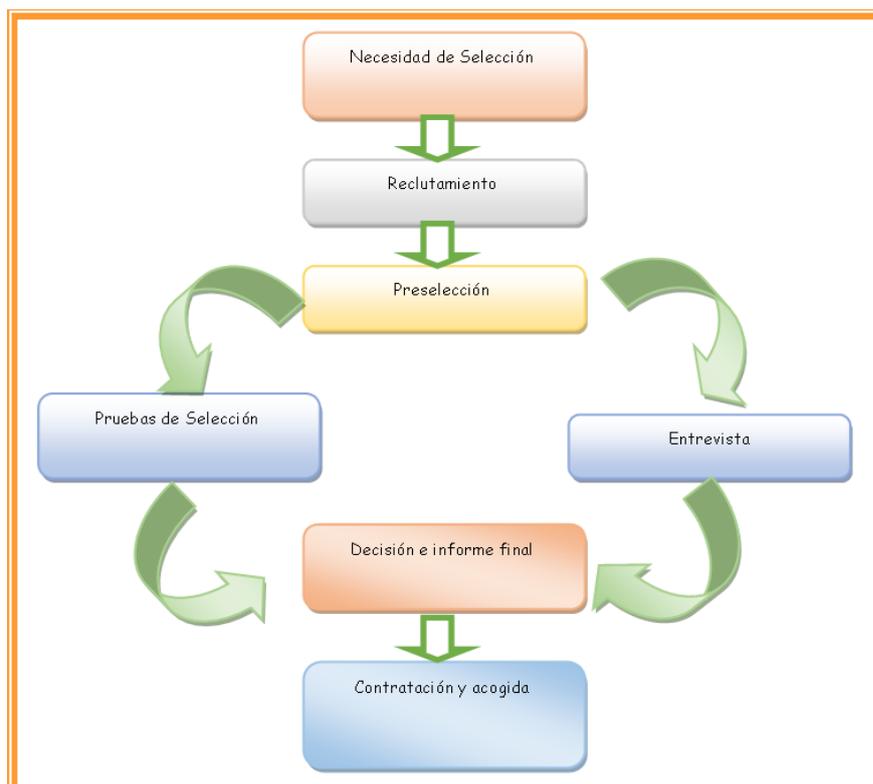
Socialización Organizacional: Se refiere a la incorporación y familiarización del nuevo personal en la institución, para que reconozca y asocie los valores y principios que tiene la organización.

1.2.1.4.1. Proceso de Selección

(Ventura, 2011) refiere que: “El proceso de selección del personal en la empresa comienza con la existencia de un puesto de trabajo sin cubrir, al que es necesario asignar una responsabilidad.” (Pág. # 47)

El proceso de selección es establecido por la organización ajustándose a las necesidades de cada puesto y que debe ser modificado en función del crecimiento de la empresa.

FIGURA N° 2 Proceso de selección



Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

1.2.1.4.2. Eficiencia

(Pacheco, 2010) establece que la eficiencia: “Radica en examinar y explicar las condiciones dentro de las cuales la organización maneja e implanta lo que es correcto para ajustar su actuación a las condiciones del entorno” (Pág. # 154)

En la estructura organizativa se es eficiente cuando la obtención de los objetivos se logra de una forma más fácil y rápida haciendo que la empresa consiga desarrollarse más ágilmente.

1.2.1.4.3. Eficacia

(Luthans, 2009) manifiesta que: “Para calcular la eficacia del grupo se solicita primero una especificación minuciosa de los criterios. Los grupos eficaces se asemejan por ser responsables y establecen relaciones confiables.”

La eficacia en la organización es la manera correcta de realizar las actividades hasta cumplir las metas trazadas, es la capacidad de realizar los procesos que tiene cada organización para lograr sus objetivos de una forma correcta.

1.2.2. DESEMPEÑO LABORAL – Variable Dependiente

(Chiavenato, 2010) refiere que: “Al comportamiento del trabajador y al cumplimiento de los objetivos trazados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.” (Pág#63)

El desempeño laboral es el rendimiento y el grado de cumplimiento que posee el trabajador al desarrollar sus actividades, es decir, las habilidades, la experiencia, el comportamiento, las actitudes y aptitudes que el colaborador desarrolla en un periodo determinado.

Es importante mencionar que el desempeño laboral del colaborador deberá ser evaluado periódicamente. A través de un proceso sistemático se valorará la actuación y desempeño del trabajador. Además, al implementar la evaluación, ayuda a mejorar constantemente la productividad de la empresa, resaltando los logros del personal, y manteniéndolos como una fuerza laboral motivada y capacitada.

El análisis del desempeño consiste en una revisión y evaluación del ejercicio laboral, es importante recalcar que cuando existe la evaluación de desempeño en una organización, el enfoque se centra en el empleado como ente individual. Posteriormente se analizan los logros obtenidos, identifican las debilidades y riesgos y se inician los planes de desarrollo con propuestas, metas y objetivos específicos.

1.2.2.1. RENDIMIENTO

La idea rendimiento refiere a la proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue. El beneficio o el provecho que brinda algo o alguien también se conoce como rendimiento (Juan Fernandez Sierra, 2011):

“En un sentido amplio, la palabra rendimiento refiere el producto o la utilidad que rinde o da una persona o cosa. Poniéndolo de alguna manera en términos matemáticos, el rendimiento sería la proporción entre el resultado que se obtiene y los medios que se emplearon para alcanzar al mismo. En tanto, de acuerdo al uso que se le dé a la palabra la misma podrá referir diversas cuestiones.” (Pág. # 471)

1.2.2.1.1. Ambiente laboral

Berdel (2011):“El ambiente laboral está compuesto por la suma de factores que rodean al individuo y su círculo (la cultura, el entorno, lo moral, los

contextos laborales), a los cuales se añaden aspectos psicológicos del clima laboral, como el ambiente interno, compuesto por las personas” (Pág. # 173)

El ambiente laboral comprende la parte del tiempo y lugar que el trabajador dispondrá para ejecutar la actividad que le ha sido asignada, además es indispensable contar con un excelente clima laboral para realizar de manera óptima las actividades y las funciones de interrelación.

Es importante destacar que el ambiente laboral es indispensable para la seguridad ocupacional y la calidad de vida de los colaboradores de cada institución, es necesario que se presente la armonía, el buen clima, la manifestación de eventos óptimos en todo sentido para que el colaborador desarrolle su trabajo de la manera más cómoda y eficiente posible. Los factores que envuelven al individuo y su ambiente influyen en la conducta del mismo, por otra parte el apoyo mutuo y trato cortés que surja entre empleador y empleado, logrará la creación de un compromiso y lealtad hacia el trabajo y la empresa, a través de los canales de comunicación, e implementando políticas administrativas y las condiciones materiales idóneas que facilitará la ejecución del trabajo.

La calidad del ambiente laboral se halla incondicionalmente relacionado con la administración social de los directivos de la organización, además de la conducta de los trabajadores y su modo de laborar, y de relacionarse e interactuar con el personal de la empresa, con las equipos de oficina, maquinaria que se utilizan y con las particularidades de la propia actividad.

1.2.2.1.2. Nivel de satisfacción

Nivel de conformidad de la persona cuando realiza una compra o utiliza un servicio. La lógica indica que, a mayor satisfacción, mayor posibilidad de que el cliente vuelva a comprar o a contratar servicios en el mismo establecimiento.

1.2.2.1.3. Productividad

Se refiere a la capacidad o el nivel de producción por individuo, en éste caso la cantidad de usuarios atendidos. La productividad puede ser influenciada por muchos aspectos del entorno que deben ser tomados para no confundirse con la productividad por individuo.

1.2.2.1.4. Incorporación de personal

Es el proceso de trasladar la declaración de probables puestos vacantes en un grupo de objetivos o finalidades que especifiquen el número y el tipo de solicitantes potenciales con quién hacer contacto (Dra Maria Elisa Celis Barragan, 2011)

“La función de incorporación de nuevo personal consiste en determinar el perfil de la persona que necesitamos para cubrir el puesto que estamos ofreciendo, recluir o convocar a los postulantes que cumplan con dicho perfil, evaluarlos a través de pruebas y entrevistas, seleccionar y contratar al más idóneos (o a los más idóneos), e inducirlo y capacitarlo para que se adapte a su nuevo puesto y a la empresa lo más pronto posible” (Pág. # 178)

1.2.2.2. EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador. Posteriormente, así como fue evolucionando el modelo de recursos humanos, se fueron estableciendo generaciones del modelo, a tal punto que hoy en día podemos encontrar ejemplos de evaluaciones de cuarta generación.(R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, 2011):

“La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos

humanos de la empresa; ocurre ya sea que exista o no un programa formal de evaluación en la organización. Los superiores jerárquicos están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización.” (Pág. # 147)

1.2.2.2.1. Capacitación y entrenamiento continuo

Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo. Los directivos de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano y el área encargada de la capacitación (en caso de existir éstas), determinarán de manera técnica y objetiva las necesidades de capacitación del personal, las que estarán relacionadas directamente con el puesto, a fin de contribuir al mejoramiento de los conocimientos.

1.2.2.2.2. Tareas

Es el proceso de trasladar la declaración de probables puestos vacantes en un grupo de objetivos o finalidades que especifiquen el número y el tipo de solicitantes potenciales con quién hacer contacto (Javuer Zañon, 2011):

“Una tarea es una labor u ocupación. El término puede hacer referencia a aquello que una persona debe realizar. Por ejemplo: “Me espera la ardua tarea de limpiar el baño y la cocina de mi casa”, “Esta noche no podré ir a cenar con ustedes: tengo varias tareas que completar en la oficina”, “Preparar la comida es una tarea cotidiana que disfruto” (Pág. # 95)

1.2.2.2.3. Capacidad

Circunstancia o conjunto de condiciones, cualidades o aptitudes, especialmente intelectuales, que permiten el desarrollo de algo, el cumplimiento de una función, el desempeño de un cargo, etc. “capacidad para las matemáticas; capacidad artística o intelectual; una persona de mucha capacidad; capacidad de trabajo; capacidad de producción; la capacidad adquisitiva media por habitante ha subido en los últimos años”(Jurgen Weineck, 2011)

“Se denomina capacidad al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea. En este sentido, esta noción se vincula con la de educación, siendo esta última un proceso de incorporación de nuevas herramientas para desenvolverse en el mundo. El término capacidad también puede hacer referencia a posibilidades positivas de cualquier elemento.”

1.2.2.3. RECURSOS

Se denomina recursos a todos aquellos elementos que pueden utilizarse como medios a efectos de alcanzar un fin determinado. Así, por ejemplo, es posible hablar de recursos económicos, recursos humanos, recursos intelectuales, recursos renovables, etc. Desde esta perspectiva, todo recurso es un elemento o conjunto de elementos cuya utilidad se fundamente en servir de mediación con un objetivo superior. Dada lo amplio de la definición, es obvio que el término se emplea en una gran variedad de ámbitos y circunstancias.(Miguel Calvo Verdu, 2011):

“Un recurso es una fuente o suministro del cual se produce un beneficio. Normalmente, los recursos son material u otros activos que son transformados para producir beneficio y en el proceso pueden ser consumidos o no estar más disponibles. Desde una perspectiva humana, un recurso natural es cualquier elemento obtenido del medio ambiente para satisfacer las necesidades y los deseos humanos. Desde un punto de vista

ecológico o biológico más amplio, un recurso satisface las necesidades de un organismo vivo” (Pág. # 234)

1.2.2.3.1. Recursos materiales

Los recursos materiales encierran un conjunto de elementos como materias primas, equipos de oficina, componentes tecnológicos, entre otros, la gestión de recursos materiales en un trabajo significativo para el triunfo o fracaso administrativo, la misma incita a los directivos a una responsabilidad superior para la optimización de los recursos.

Cabe recalcar que los recursos materiales son elementos indispensables para los procedimientos y operaciones básicas de la empresa debido a que permiten agilidad en el trabajo, la utilización idónea de las mismas facilita las tareas e incrementa la productividad de las operaciones gerenciales.

1.2.2.3.2. Recursos humanos

Se define por recursos humanos a los individuos con que cuenta una empresa, y cuya utilización tiene por objetivo ejecutar de manera óptima, eficaz y eficiente las actividades o labores para el correcto desarrollo de las actividades en la organización.

La administración de los recursos humanos es un aspecto fundamental en cualquier institución ya sea con o sin fines de lucro. Esta gestión se utiliza para optimizar tiempo y recursos, resaltando que cada tarea asignada debe ser realizada por personal capacitado que cumpla el perfil idóneo para desarrollar la actividad.

1.2.2.3.3. Recursos económicos

Martínez (2010) sostiene que “Los recursos económicos pueden obtenerse a través de dos senderos: recursos propios (los concebidos por la propia

empresa, sus beneficios y las contribuciones de los socios) y los recursos ajenos (derivados en el mercado de capitales)”. (Pág. # 9)

La gestión financiera es el correcto manejo de los recursos con los que se dispone, orientada a su manejo eficaz y eficiente en la medida en que deben desarrollarse sus actividades. Se debe predecir y planificar la base financiera de la organización, para prever alguna problemática que a futuro incite la paralización de las labores cotidianas, es así que la vigilancia y el control del presupuesto es esencial para que al final de cada periodo contable, tanto ingresos como egresos tengan una equilibrada rentabilidad.

1.2.2.3.4. Recursos tecnológicos

Recurso es un medio de cualquier clase que permite satisfacer una necesidad o conseguir aquello que se pretende. La tecnología, por su parte, hace referencia a las teorías y técnicas que posibilitan el aprovechamiento práctico del conocimiento científico.(Jacqueline Garcia, 2011):

“Un recurso tecnológico, por lo tanto, es un medio que se vale de la tecnología para cumplir con su propósito. Los recursos tecnológicos pueden ser tangibles (como una computadora, una impresora u otra máquina) o intangibles (un sistema, una aplicación virtual). Los recursos intangibles, también llamados transversales, tenemos que subrayar que son fundamentales para poder llevar a cabo el desarrollo de los sistemas existentes. De ahí que bajo dicha categoría se encuentren englobados tanto el personal que se encarga de acometer lo que son los procesos técnicos como los usuarios que hacen uso de los diversos sistemas informáticos, entre otros.” (Pág. # 356).

1.3. MARCO LEGAL

1.3.1. Constitución de la República del Ecuador – Año 2008

En la Constitución del Ecuador en el Artículo 226 refiere al establecimiento del estado y sus entidades, donde las servidoras/es y las personas que procedan en virtud de una autoridad gubernamental realizarán especialmente las competencias que les sean atribuidas en la constitución y la ley, poseerán la responsabilidad de normalizar diligencias para el cumplimiento de sus fines y admitir firme el agrado y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución.

En el Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad, y que se rige por los principios de eficiencia, eficacia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación de todos las servidoras y servidores públicos.

La ley ampara en el Artículo 228 la incorporación al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa, se efectuarán a través de concurso de méritos y oposición en la representación que decreta la ley, con particularidad de las servidoras/es públicos de elección popular o de libre denominación y separación su inobservancia incitará la pérdida de la potestad denominadora.

Art. 229.- Serán servidoras o servidores públicos toda persona que en cualquier forma o en cualquier título trabaje, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público, los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables.

La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores.

Las obreras y obreros del sector público estarán sujetos al Código de Trabajo. La remuneración de las servidoras y servidores públicos será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y valorará la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia.

Los colaboradores del sector público están sujetos a la actividad que se le impongan por parte de las autoridades concernientes, además podrán ser incluidas de manera justa e imparcial con correspondencia bajo sus actos y estimará la profesionalización, preparación de compromiso y práctica.

El estado a través de la constitución menciona en el Artículo 234 que se garantizará la formación y aprendizaje constante y permanente de las servidoras y servidores públicos, a través de las diferentes escuelas, institutos, sociedades y programas de formación o preparación del sector público y la coordinación con instituciones nacionales o extranjeras que operen bajo acuerdos y regularizaciones del estado.

1.3.2. Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) – Año 2010

Principios, Ámbito y Disposiciones Fundamentales

Art. 1 Principios.- La presente ley sustenta en los principios de: calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, desconcentración, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y universalidad que promuevan la interculturalidad, igualdad y la no discriminación.

Las empresas deben de regirse en lo que sustenta la ley mediante principios en la calidad, competitividad, en la eficiencia y eficacia abarcando todas sus actividades internas y externas.

Art. 2.- Objetivo.- El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo proponer al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones.

Los servidores públicos, para lograr su permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad, deberán perseguirlo mediante el respeto de sus derechos, oportunidades y propender a la no discriminación.

Art. 3.- Ámbito.- Las disposiciones de la presente ley son de aplicación obligatoria, en materia de recursos humanos y remuneraciones, en toda la administración pública, que comprende:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial y Justicia Indígena, Electoral, Transparencia y Control Social, Procuraduría General del Estado y la Corte Constitucional;
2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales;
3. Los organismos y entidades creados por la constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado; y,
4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales para la prestación de servicios públicos.

Todos los organismos previstos en el Art. 225 de la Constitución de la República y este artículo se sujetarán obligatoriamente a lo establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales en lo atinente o remuneraciones e ingresos complementarios.

Las escalas remunerativas de las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales, se sujetarán a su real capacidad económica y no excederán los techos y pisos para cada puesto o grupo ocupacional establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, en ningún caso el piso será inferior a un salario básico unificado del trabajador privado en general.

Para ocupar un puesto en el servicio público, debe cumplirse con los requisitos de ingreso establecidos en el art. 5 de la LOSEP.

Existen leyes en el Ecuador que orientan el accionar de las instituciones públicas sustentadas en principios de calidad, eficiencia, eficacia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación que promuevan la interculturalidad.

La ley tiene como objetivo propender el desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos para el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia de la calidad de la productividad del estado y de sus instituciones y el desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos y oportunidades.

El sistema integrado de desarrollo del talento humano establece que este es el conjunto de políticas y métodos, orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de incrementar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y eliminar la discriminación en el servicio público para cumplir con lo dispuesto en esta ley.

- Respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, leyes reglamentos y más disposiciones emitidas con este fin.
- Cumplir de manera obligatoria con su jornada de trabajo legalmente establecida, de conformidad con las disposiciones legales.

- Cumplir en forma permanente en el ejercicio de sus funciones con la atención debida al público y asistirlo con la información oportuna y permanente, garantizando el derecho de la población a servicios públicos de óptima calidad.

Según el artículo 23 las o los servidores públicos tienen los siguientes derechos:

- Gozar de estabilidad en su puesto.
- Percibir una remuneración justa, que será proporcional a su función, eficiencia, profesionalización y responsabilidad.
- Gozar de las protecciones y garantías en los casos en que la servidora o el servidor denuncie, en forma motivada, el incumplimiento de la ley, así como la comisión de actos de corrupción.
- Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
- Reintegrarse a sus funciones después de un accidente de trabajo o enfermedad, contemplando al periodo de recuperación necesaria, según prescripción médica debidamente certificada.

1.3.3. Código de Trabajo - Año 2005

En el Art. 1 del Código de Trabajo regula las relaciones entre empleadores y trabajadores, aplicando a las diversas modalidades y condiciones de trabajo, las normas internacionales relativas al Ecuador.

El Código de Trabajo es un derecho y deber social obligatorio, con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes; además el trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita, tal como lo estipula el Art. 2 de esta ley.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados, que no estén contemplados en la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria.

1.3.4. Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado - Año 2002

La ley Orgánica de la Contraloría General del Estado se sustenta en la eficacia, equidad, transparencia y universalidad que originan la no discriminación y la igualdad.

Según el art. 407 – 01 “**Plan de talento humano**” manifiesta el diagnóstico que debe realizarse al personal existente dentro de la organización y determinar sus necesidades, la planificación deberá efectuarse tomando en cuenta el diagnóstico que se obtuvo del personal que labora, así mismo la responsabilidad recae en la administración del talento humano.

El Art 407 – 02 “**Manual de clasificación de puestos**” que sostiene la ejecución de la revisión periódica de la clasificación de los puestos de trabajo, requisitos y desempeño de los trabajadores. Este documento será actualizado regularmente por lo tanto constituye una base para procesos a futuro en la organización pues se contará con un manual con información sobre todas las actividades inmersas en cada puesto de trabajo así como conocer su estructura organizativa.

En el Art 407 – 04 “**Evaluación del desempeño**” refiere que la máxima autoridad de la organización, conjuntamente con el departamento de talento humano, debe realizar la difusión respectiva del documento que contenga los procedimientos a seguirse en la misma. Esto influirá en la valoración del desempeño de cada uno de las servidoras y servidores públicos.

Para lograr la productividad y optimizar el rendimiento es fundamental la evaluación bajo criterios técnicos que permita obtener información para mejorar el desarrollo de la organización.

Art 407 – 06 “**Capacitación y entrenamiento continuo**” sostiene que los altos mandos de la organización deberán realizar constantemente capacitaciones que mejoren el desempeño laboral y por consiguiente los procesos, con el objetivo de obtener un mayor rendimiento y ser más eficaces en sus puestos de trabajo.

La correcta coordinación entre los departamentos encargados de las actividades de capacitaciones y entrenamientos de los servidores, determinará donde existen falencias y debilidades y, establecerán la necesidades para elevar la calidad en el trabajo.

Art 407 – 09 “**Asistencia y permanencia del personal**” refiere a la asistencia que tenga el personal y la permanencia en el puesto de trabajo; los mecanismos de control deberán mejorarse y será responsabilidad de los mandos inmediatos quienes tendrán la responsabilidad de precautelar la presencia física del personal.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se encuentra dentro de un proyecto factible, tipo de campo con sustento documental, que permitió adquirir información posible sobre la problemática planteada. El diseño del proyecto se planificó mediante el planteamiento de las interrogantes. La investigación fue de tipo descriptivo, permitió obtener información sobre la incidencia de la falta de un manual de procedimientos. Se midieron las variables tanto independiente como dependiente.

La variable independiente “Manual de procedimientos” se refirió a la guía en la cual se describen los perfiles, analizando la situación del mercado, cómo pretende la administración llevar a la empresa, incluyendo las especificaciones en las áreas.

La variable dependiente “Desempeño Laboral” pretende analizar y proyectar el desenvolvimiento de los trabajadores del área técnica hacia índices de mejoramiento continuo.

2.2. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

El estudio se verá fundamentado en dos enfoques, definidos como cuantitativo y cualitativo, que permitirá tener una idea clara de cada una de las actividades realizadas en la investigación de campo. La investigación cuantitativa recabará, mediante la aplicación de la encuesta a la población determinada, datos para el respectivo análisis estadístico obteniendo resultados medibles sobre las variables a investigar, derivando en respuestas a la problemática planteada. La investigación cualitativa permitirá mediante una entrevista a los directivos de la Empresa Pública determinar la situación en la que se encuentra la institución y que debe enfrentar para mejorar en este aspecto.

2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del presente trabajo se recurrió a los siguientes tipos de investigación:

2.3.1. Por el propósito

2.3.1.1. Aplicada

El diseño del proceso de investigación permite solucionar la problemática planteada, ofreciendo respuestas favorables para alcanzar los objetivos establecidos, mediante esta investigación se recopilará información de primera mano que aporte al desarrollo del proyecto, ya que permitirá el contacto directo con los servidores públicos que laboran en el área de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP UN Santa Elena, permitiendo de esta manera, realizar un análisis de la situación actual de esta área de la UN Santa Elena, y que admitirá implementar de manera correcta los procedimientos idóneos para optimizar el desempeño laboral de los servidores públicos.

Se incluirán los métodos analíticos y sintéticos, en conjunción con los métodos inductivo y deductivo. Esta combinación de métodos logrará verificar el porqué de la investigación y cada uno de los elementos que intervienen en la misma aportará con información relevante para el desarrollo y establecimiento del manual para la contratación del talento humano de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP UN Santa Elena, mejorando procedimientos y optimizando el desempeño laboral.

2.3.1.2. Por el lugar

La investigación se apoyará en los siguientes aspectos:

- **Bibliográfico, documental:** Dentro de la investigación bibliográfica es necesario considerar documentos, folletos, revistas, libros, archivos que servirán para obtener información secundaria sobre cada uno de los elementos a investigar acerca de CNEL UN Santa Elena, y que servirá como base para esta tarea. La investigación se basará en fuentes de carácter documental, derivada de diferentes tipos, considerándose las búsquedas bibliográficas, hemerográficas y archivistas. Las bibliográficas en libros, artículos o ensayos de revista; la hemerográficas y archivista, como su nombre lo describe, en archivos con los que ya cuenta la institución.
- **De campo:** La investigación de campo se realizará mediante la visita a la empresa, para conocer de primera mano su realidad, aplicando la investigación a los servidores públicos que laboran en el área de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP UN Santa Elena y, con los resultados obtenidos presentar posibles soluciones a la problemática y alcanzar los objetivos establecidos.

Lo anterior constituye información primaria, obtenida básicamente de las entrevistas y encuestas, información que se obtendrá directamente de la realidad en la que se encuentra la Gerencia de Operaciones de CNEL EP UN Santa Elena. Será de mucha utilidad la observación directa por parte del investigador al momento de la aplicación del cuestionario previamente diseñado y bien estructurado para un adecuado levantamiento de la información.

2.3.2. Por el nivel de estudio

2.3.2.1. Investigación descriptiva

La investigación descriptiva determinará las causas del problema establecido, mediante los datos cuantitativos se logrará conocer el comportamiento del objeto

motivo de este estudio, permitiendo recopilar información necesaria para ser analizada posteriormente y que permitirá describir lo que está ocurriendo con el talento humano dentro del área de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena.

Visualizando de mejor manera soluciones para la aplicación de procedimientos que reflejen un adecuado desempeño laboral de los servidores públicos de esta área.

2.4. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Por medio de los métodos de investigación se determinarán los mecanismos, efectividad y los componentes del modelo de gestión que se desea aplicar en el área de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena.

Con los métodos de investigación se establecerá un modelo sistemático dirigido a que los recursos de la organización sean aprovechados de manera adecuada con resultados favorables en su gestión.

2.4.1. Método de observación

Se observarán los factores que intervienen en el objeto de estudio para su posterior análisis, se conocerá la situación actual del talento humano de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena, estableciendo las fortalezas, amenazas, debilidades y deficiencias en su ámbito laboral.

El método define quién debe observarse, que debe observarse y cuando debe observarse. Esto permitirá comprender el comportamiento de cada uno de los elementos que intervienen dentro de este estudio de campo.

2.4.2. Método analítico

Se analizarán cada uno de los elementos a investigar para determinar su naturaleza. Se identificarán las causas y los efectos provenientes de la situación actual del área investigada. El análisis sistemático de esto derivará en la obtención de información específica del comportamiento del talento humano estudiado y analizado.

2.4.3. Método inductivo

Dentro de este método se estudiará paso a paso los elementos que se irán reflejando en el transcurso de la investigación y que permitirá establecer las causas que generan la no aplicación de los procedimientos para la contratación adecuada del talento humano de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP UN Santa Elena y que se verá reflejado en el desempeño laboral.

El análisis de los objetos a investigarse proporcionará de una manera ordenada y sistemática la información precisa para dar solución al problema planteado.

2.4.4. Método deductivo

El método deductivo hace que la investigación pase de lo general a lo esencial sobre la problemática planteada, los datos obtenidos servirán para deducir aspectos más importantes sobre la información recabada. Se deriva de los datos con los que ya cuenta actualmente la institución y que son considerados como valederos e importantes para aspectos considerados dentro de la investigación.

Esta información servirá para el análisis deductivo del problema planteado dentro de la institución, haciendo uso de la lógica en la aplicación de la encuesta. La obtención de datos y su análisis derivará en respuestas positivas para el problema establecido.

2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Con el uso de las técnicas de investigación de la observación, la entrevista y la encuesta se obtendrán datos cuantitativos - cualitativos, el análisis y procesamiento de la información ayudará a obtener resultados que sustenten la elaboración del manual de procedimientos para la contratación del talento humano de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena.

2.5.1. Observación

La observación directa se aplicará en las diversas visitas a los sitios de trabajo, con ello se logrará la identificación de falencias administrativas, entre los principales aspectos a observarse se destaca la organización, se podrá identificar la forma de interacción y coordinación entre directivos y funcionarios, entre funcionarios y trabajadores y entre funcionarios con el público, puesto que estas visitas se realizarán en horario de atención al público. Por medio de esta técnica se observará la situación actual de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena, y se realizará un diagnóstico tanto interno como externo de la misma, que nos ayudará en la toma de decisiones para plantear alternativas de mejoramiento de la problemática planteada.

2.5.2. Entrevista

Este método de investigación se aplicará para obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos vividos dentro del área de la Gerencia de Operaciones. Se recolectarán datos importantes de fuentes primarias, a través del contacto directo con las personas involucradas en este trabajo de investigación, ya que por medio de ellos podemos obtener datos relevantes sobre el tema planteado, pudiendo establecer respuestas a los efectos de la problemática dentro de la institución.

2.5.3. Encuesta

Esta técnica de recolección de datos se realizará mediante formularios, que se aplicarán a los involucrados directos, mismos que arrojarán datos cuantitativos que ayudarán a determinar la hipótesis planteada y estos a su vez nos orientarán al planteamiento de ideas para la elaboración de un manual de procedimientos que permita la solución a la problemática actual que presenta la Gerencia de Operaciones de la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena, cantón La Libertad.

2.6. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

2.6.1. Ficha de Observación

La ficha de observación es un instrumento que permite al investigador observar directamente las incidencias y/o consecuencias en cada una de las actividades del personal técnico del área de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP UN Santa Elena, convirtiéndose por tanto en la fuente original de la obtención de los problemas que son motivo del presente trabajo.

Esta ficha de observación directa fue alimentada en el acompañamiento que se hizo a las cuadrillas del área técnica en cada uno de los sitios de trabajo, que se encuentra bajo la dirección de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP UN Santa Elena. Para ello se cumplieron los siguientes pasos:

- Se solicitó la respectiva autorización del Gerente de Operaciones.
- Con la autorización verbal se coordinaron los acompañamientos con cada Superintendente y con los Supervisores.
- Con la debida coordinación se efectuaron los acompañamientos a las cuadrillas de acuerdo a los trabajos programados por cada una de las áreas de la Gerencia de Operaciones.

- Se tomó nota de las incidencias importantes en cada una de las actividades de las cuadrillas, pasando por la preparación de los materiales, aplicación de normas de seguridad, ejecución del trabajo y cumplimiento de horarios programados.
- Las áreas observadas por actividad son: mantenimiento eléctrico, operaciones, alumbrado público y construcciones.
- Con las anotaciones de las observaciones directas en el campo se preparó la respectiva ficha.
- Las observaciones y las anotaciones realizadas permitieron ampliar y tener una visión más real del problema motivo de la presente tesis.

2.6.2. Guión de la Entrevista

Para las entrevistas se formularán una serie de preguntas en forma de cuestionario para establecer una conversación fluida con los miembros de la Gerencia de Operaciones, respetando un orden específico a fin de recabar información sobre el problema planteado dentro de esta área de CNEL EP UN Santa Elena.

2.6.3. El Cuestionario

El cuestionario es un instrumento formulado a base de preguntas secuenciales relacionadas con las variables que se incluyen en la investigación, la misma que permite obtener y recopilar información concerniente a la problemática del estudio, para conocer las falencias que se presentan en la selección y contratación del personal del área técnica de la Gerencia de Operaciones.

2.7. POBLACIÓN

Dentro de la población se considerarán características similares de trabajadores en los que se pretende estudiar el fenómeno, para ello se considerarán a los miembros

que laboran dentro de la institución específicamente en el área de la Gerencia de Operaciones, siendo actualmente un total de 211.

CUADRO N° 3 Población

Área	N° Empleados
Gerencia de Operaciones	3
Mantenimiento Eléctrico	59
Operaciones	130
Construcciones	12
Alumbrado Público	7
Total	211

Fuente: Departamento de RR.HH y datos de la investigación
Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

2.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar el adecuado levantamiento de información, se realizó un proceso sistemático en el que se apoyó la investigación de la manera siguiente:

- Búsqueda de información necesaria
- Establecimiento del problema
- Formulación del problema
- Justificación
- Marco teórico
- Establecimiento de la metodología
- Determinación de las técnicas y elaboración de los instrumentos respectivos de investigación.

2.9. PROCESAMIENTO DE LOS DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

La información recabada se procesó mediante un software que permite realizar trabajos y operaciones estadísticas Excel 2013 que permitió llevar un control y tratamiento de los datos obtenidos en el transcurso de la investigación de campo para su debida tabulación y análisis de resultados. Este proceso se realizó de la siguiente manera:

- Ordenamiento de datos
- Organización de datos
- Tabulación de datos
- Elaboración de tablas y gráficos estadísticos
- Establecimiento de las conclusiones del estudio
- Establecimiento de las recomendaciones.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS MEDIANTE LA TÉCNICA DE LA OBSERVACIÓN.

La Corporación Nacional de Electricidad Unidad de Negocio Santa Elena, a través de la Gerencia de Operaciones, tiene como finalidad atender la operatividad del sistema eléctrico tanto en la Provincia de Santa Elena como parte de la Provincia del Guayas, en los niveles de voltaje de Alta, Media y Baja Tensión. Las acciones que se ejecutan con las redes en estos niveles de voltaje requiere que el personal técnico que interviene directamente en las redes y el personal técnico que planifica, programa y supervisa estas actividades tengan una formación académica y experiencias en este ámbito de la ciencia.

Desde este punto de vista, y en función de las falencias o debilidades detectadas en la observación directa realizada en los sitios de trabajo del personal de cuadrillas que están bajo la Gerencia de Operaciones, se percibe la falta de conocimiento técnico, debilidades en la aplicación de las normas de seguridad y desconocimiento de la afectación por el incumplimiento de los horarios programados para los trabajos que representan desconexión del servicio a los usuarios.

Es evidente que muchos de los trabajadores de esta área tienen claro qué van a hacer y cómo lo van hacer, pero no el PORQUÉ lo hacen, cuál es el alcance real y el beneficio final de las actividades que realizan y esto se debe única y exclusivamente por la falta de preparación académica en la rama de la electricidad.

La inobservancia de los aspectos técnicos fundamentales representan una verdadera afectación al cumplimiento de la misión y visión de la organización en su ámbito de competencia como es el de brindar un servicio eléctrico de calidad a los usuarios de la Corporación Eléctrica Unidad de Negocio Santa.

3.2. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENCIA DE OPERACIONES.

1. ¿Qué características cree usted que inciden al momento de seleccionar al personal?

Para seleccionar al personal adecuado deben seguirse los lineamientos que tiene la empresa, el personal debe cumplir con todos los requisitos para poder ocupar un cargo en CNEL EP UN STE como son los años de experiencia, capacitaciones a las que ha asistido y tiempo de experiencia, que es lo primordial porque con ello podría contribuir al desarrollo de la empresa. Se realiza un análisis de puestos que proporcionan, las especificaciones de funciones y niveles de desempeño en cada puesto, permitiendo conocer las vacantes futuras con cierta precisión; esto permite conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.

2. ¿Cree usted que el proceso de selección es aplicada con las disposiciones legales y normas vigentes?

Según las normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispone de recursos públicos en su artículo 4007, el plan de talento humano se sustenta en un análisis de la capacidad operativa de las diferentes unidades, a base de un diagnóstico del personal. Las carpetas de los postulantes son enviadas a la base de datos de la empresa matriz y éstas deben contar con todas las características que CNEL EP tiene para sus diferentes empleados, al momento de seleccionar al personal el jefe del área respectiva se encarga de dialogar con los futuros trabajadores de la labor que realizarán dentro del área de la Gerencia de Operaciones. Esto se debe realizar

en el reclutamiento para que los aspirantes asocien las disposiciones y normas que existen dentro de CNEL EP UN STE.

3. ¿Qué acciones se toman con los resultados de las evaluaciones de la selección y contratación del personal de la Gerencia de Operaciones?

En la selección del personal se escoge al que cumpla con todos los requisitos, son evaluados aquellos que tengan mayor experiencia en el campo laboral, buenas recomendaciones en sus antiguas plazas de trabajo, se trata de indagar cual fue el motivo de su renuncia y determinar cuáles son sus diferencias para tratar de corregirlas evitando los mismos errores a futuro.

Mediante un proceso técnico seleccionará al aspirante por su conocimiento, experiencia, destrezas y habilidades. Debe ser el más idóneo y que cumpla los requisitos establecidos para el desempeño del puesto, a través de concurso y méritos.

4. ¿En la toma de decisiones para la contratación se consideran los comentarios y sugerencias de cada uno de los departamentos que conforman la Gerencia de Operaciones?

El Gerente General de CNEL EP se reúne con los Administradores para evaluar el desempeño que ha tenido cada trabajador en el tiempo de prueba. Para proceder a contratar al personal se toman en cuenta todas las opiniones y sugerencia de los diferentes jefes de área, llegando a una conclusión y es escoge al personal que cumpla con todo lo que la empresa requiere.

La Gerencia de Operaciones evaluará el rendimiento con los niveles de eficiencia previamente establecidos para cada función o actividad bajo criterios técnicos de calidad, cantidad, complejidad y herramientas de trabajo en términos de las labores que debe cumplir cada trabajador.

Los resultados servirán de base para la identificación de las necesidades de capacitación o entrenamiento del personal o de promoción, mediante las pruebas de idoneidad consistentes en exámenes psicológicos con ejercicios que simulan las condiciones de trabajo, es decir que se enfocan a su personalidad y desempeño.

5. ¿Qué características cree usted que inciden al momento de seleccionar al personal del Área de la Gerencia de Operaciones?

El jefe de talento humano debe tomar en cuenta todos los requisitos necesarios acorde a la vacante que se requiere. Entre los requisitos indispensables están la hoja de vida, título de tercer nivel (para el caso de ingenieros), tecnólogo para supervisores y bachiller para linieros o ayudantes según el cargo que vaya a desempeñar, 3 años mínimo de experiencia en un puesto similar, referencias laborales y personales.

6. ¿Se dispone de un control adecuado para registrar y evaluar el cumplimiento de las actividades del personal recién contratado?

Cada jefe de departamento lleva un control para evaluar al personal a su cargo, el tomará los correctivos necesarios para solucionar cualquier inconveniente. Se realiza un seguimiento a los diferentes niveles de la organización de acuerdo a las políticas de la empresa.

7. ¿El talento humano para el área de la Gerencia de Operaciones pasa por un periodo de prueba antes de su contratación?

Cuando existe una vacante en la CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena se difunde en los medios de comunicación local, requiriendo siempre personal capacitado con conocimientos actualizados en el campo eléctrico.

8. ¿Con qué periodicidad se realiza la contratación del talento humano para el área de la Gerencia de Operaciones?

La contratación del personal se da en promedio cada dos años, según el cargo a desempeñar, pero como en todo trabajo a veces existen inconvenientes o al personal se les presenta mejores oportunidades de trabajo, también por licencia materna, son algunos de los casos que se presentan y por los que de un momento a otro se requiere de personal.

9. ¿Cómo catalogaría usted el nivel de preparación académica y experiencia de los trabajadores del área de la Gerencia de Operaciones?

Los trabajadores del área de la Gerencia de Operaciones no tienen la suficiente preparación académica, concordante con el tipo de perfil para cada puesto; estos son ubicados tratando de que estén acompañados por personal de más experiencia.

10. ¿Cuál es el procedimiento que se sigue para la selección y contratación del personal operativo en CNEL EP UN Santa Elena?

Se revisa minuciosamente las carpetas de los aspirantes y se van seleccionando las que tengan más años de experiencia en trabajos similares y en empresas reconocidas. Se consideran los talleres y seminarios en los que ha participado porque también es importante conocer el grado de actualización de conocimientos o de entrenamiento práctico en el ámbito de la electricidad.

Se hace por tanto necesario elaborar un manual de procedimientos que contenga los siguientes aspectos:

- Registro por la página web
- Reclutamiento
- Pruebas de capacidad
- Selección

- Incorporación al empleo
- Control del proceso de reclutamiento
- Evaluación y desempeño

11. ¿Qué requisitos solicita la oficina de talento humano a los aspirantes para optar a un cargo en el área de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP UN Santa Elena?

Se debe considerar los requisitos de acuerdo a las metas de la empresa.

- Cumplimiento de los objetivos de la empresa
- Organización de trabajo
- Conocimientos demostrados
- Iniciativa y creatividad aportada al desempeño
- Nivel de independencia para realizar el trabajo
- Disposición de asumir las tareas

Como ya se mencionó, los requisitos básicos son:

Hoja de vida, título de tercer nivel (para el caso de ingenieros), título de tecnólogo para supervisores y de bachiller para linieros o ayudantes según el cargo que vaya a desempeñar, 3 años mínimo de experiencia en un puesto similar, referencias laborales y personales.

12. ¿Se han establecido los cargos o puestos de acuerdo a los perfiles determinados por la CNEL E.P.?

CNEL EP al momento no cuenta al 100 % con personal que cumpla con todos los requisitos para desempeñarse en determinado puesto. En muchos de los casos las actividades que se realizan están sustentadas en la experiencia adquirida, en seminarios y cursos de capacitación, en el auto aprendizaje y en el deseo de superación que tiene cada trabajador o funcionario.

13. ¿Cuáles son los medios, internos y externos, que CNEL EP UN STE utiliza para difundir la necesidad de cubrir vacantes en el área de la Gerencia de Operaciones?

Cuando existe una vacante en la empresa CNEL EP, la difusión se la realiza a través de los medios locales, anuncios en cartelera, página web y redes sociales.

14. ¿Considera que la existencia de un manual de procedimientos es necesario para guiar las acciones operacionales en la contratación del talento humano para la Gerencia de Operaciones?

La existencia de un manual de procedimientos para la contratación del talento humano de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena, es importante porque permitirá evaluar y revisar periódicamente la idoneidad de los puestos y cargos asignados a través de:

- Descripción de tareas, responsabilidades, análisis de competencias
- Procesos de reclutamiento
- Selección
- Evaluación del personal
- Procesos organizacionales
- Incorporación del personal
- Garantizar su idoneidad y competencias
- Proceso técnicos
- Cumplimiento de disposiciones legales
- Revisión y control
- Evaluación y desempeño
- Rendimiento y productividad
- Niveles de eficiencia
- Capacitación y entrenamiento continuo
- Información oportuna para la toma de decisiones

3.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES DEL ÀREA TÈCNICA.

1. ¿A través de qué medio usted se informó sobre el requerimiento de personal en el área técnica de la Gerencia de Operaciones?

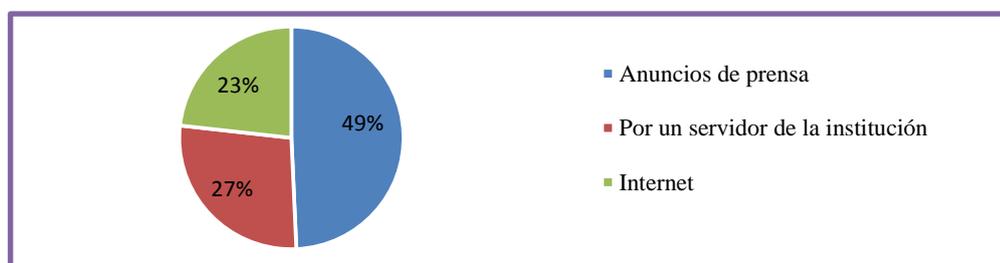
TABLA N° 1 Requerimiento del personal

ITEM	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Anuncios de prensa	104	49%
	Por un servidor de la institución	58	27%
	Internet	49	23%
	Total	211	100%

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Arellys Hurtado Chonillo

GRÁFICO N° 1 Requerimiento del personal



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Arellys Hurtado Chonillo

Abarca la importancia de establecer cuáles son los medios a través de los cuales la Corporación debe reforzar la difusión del requerimiento de personal preparado para las vacantes existentes. El 49% opinó que se enteró del anuncio de la vacante por los medios de prensa por ser la más común, el 27% expresó que se informó por medio de un servidor de la organización y un 23% por medio del internet. Se puede concluir que se enteraron por medio de un servidor de la institución a través de una comunicación personal. Los anuncios de prensa constituyen la vía de acceso a la información que está al alcance del público. Se sugiere utilizar también el medio televisivo local. Sin embargo se resalta el alto porcentaje de la difusión de la vacante a través de la comunicación personalizada proveniente de los propios servidores de la institución.

2. ¿La empresa definió claramente los requisitos necesarios para ocupar la vacante?

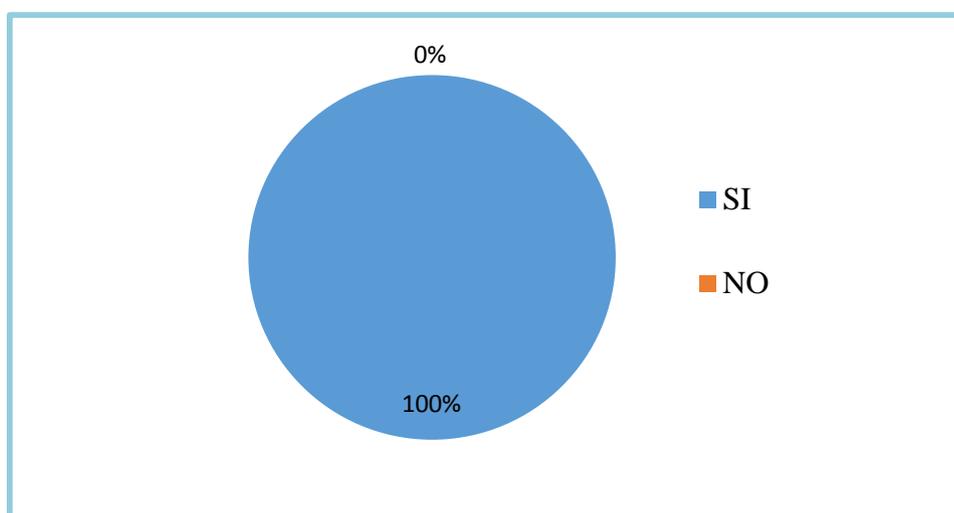
TABLA N° 2 Requisitos

ITEM	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	SI	211	100%
	NO	0	0%
	TOTAL	211	100%

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

GRÁFICO N° 2 Requisitos



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

Establecer si la CNEL EP Santa Elena solicita personal con el perfil adecuado al puesto que quiere cubrirse. El 100% de los encuestados estuvo de acuerdo en que la corporación Santa Elena si tiene definidos los requisitos para cada uno de los puestos inmersos en el área de la Gerencia de Operaciones. De lo anterior se concluye que la corporación CNEL EP Santa Elena al momento de presentarse una vacante si dispone y difunde correctamente los requisitos hacer cubiertos por los aspirantes.

3. ¿Cumplió usted estrictamente con todos los requisitos solicitados por la corporación para su contratación?

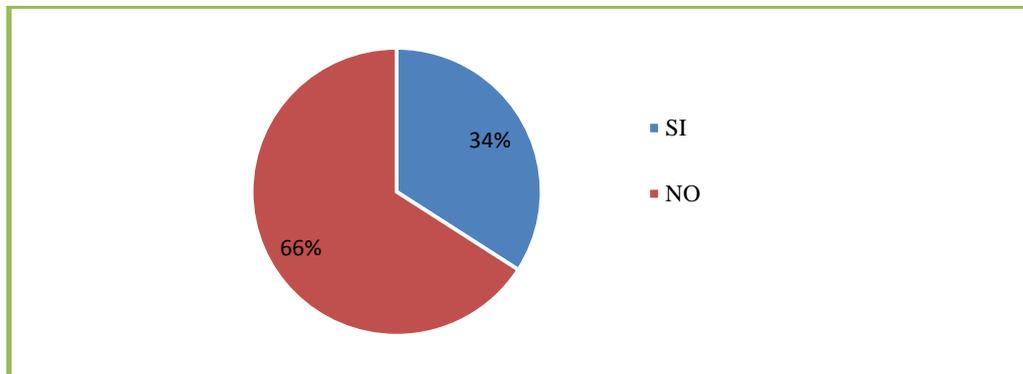
TABLA N° 3 Requisitos solicitados

ITEM	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	SI	72	34%
	NO	139	66%
	TOTAL	211	100%

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

GRÁFICO N° 3 Requisitos solicitados



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

Es importante conocer y establecer si los trabajadores del área de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP UN STE han sido contratados cumpliendo con los requisitos indispensables para desarrollar actividades eléctricas propias del área.

Los datos obtenidos demuestran claramente que un 66% de trabajadores actualmente laborando no cumplen con las exigencias de los requisitos solicitados para su contratación. Estos resultados indican claramente la necesidad imperiosa de disponer de un manual de procedimientos para la contratación del talento humano de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena que debe ser utilizado para la preselección y selección del personal técnico.

4. ¿Indique usted que funcionario le realizó la entrevista de trabajo?

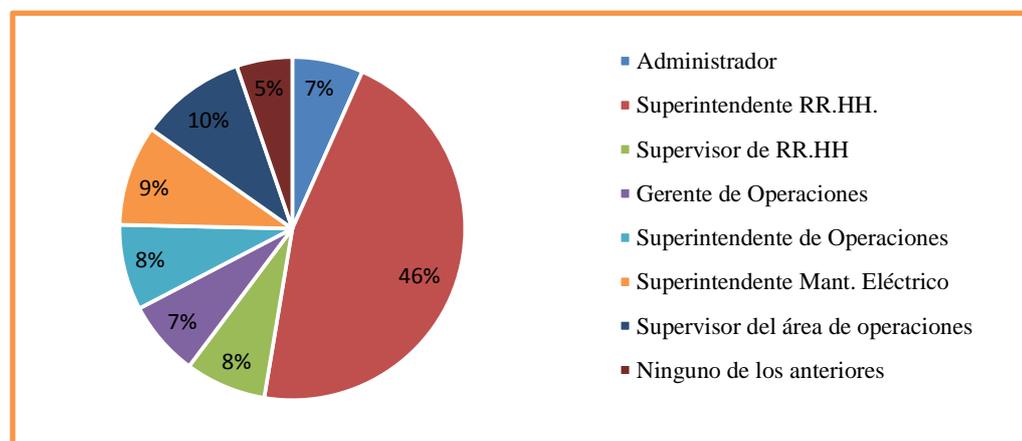
TABLA N° 4 Entrevista

ITEM	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	Administrador	14	7%
	Superintendente RR.HH.	97	46%
	Supervisor de RR.HH	16	8%
	Gerente de Operaciones	15	7%
	Superintendente de Operaciones	17	8%
	Superintendente Mantenimiento Eléctrico	20	9%
	Supervisor del área de operaciones	21	10%
	Ninguno de los anteriores	11	5%
	TOTAL	211	100%

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Arellys Hurtado Chonillo

GRÁFICO N° 4 Entrevista



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Arellys Belén Hurtado Chonillo

Es indispensable determinar si el personal técnico a contratarse fue entrevistado por personal técnico asociado al puesto del aspirante. Los resultados obtenidos demuestran que el 46% fue entrevistado por el supervisor de RR.HH. Se recomienda que, en virtud de los resultados obtenidos, la preselección del personal técnico deba incluir las entrevistas entre los aspirantes y el funcionario en jefe del departamento o sección del área requirente de dicho personal. Así, si la vacante corresponde al departamento de operaciones debe ser el Superintendente de Operaciones quien realice la entrevista.

5. ¿Indique las pruebas aplicadas por la empresa en el proceso de su selección?

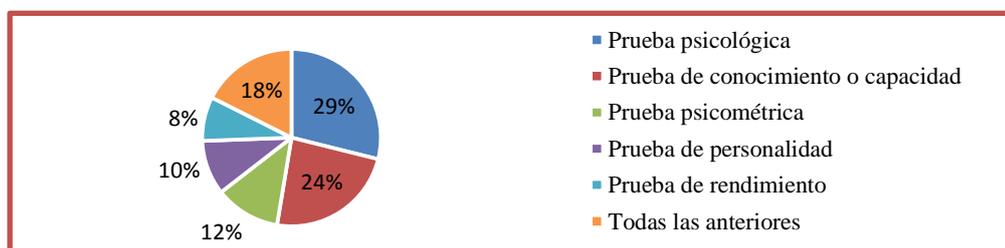
TABLA N° 5 Pruebas aplicadas

ITEM	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	Prueba psicológica	61	29%
	Prueba de conocimiento o capacidad	50	24%
	Prueba psicométrica	25	12%
	Prueba de personalidad	21	10%
	Prueba de rendimiento	17	8%
	Todas las anteriores	37	18%
	TOTAL	211	100%

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

GRÁFICO N° 5 Pruebas aplicadas



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

Las actividades propias de la industria eléctrica exigen que la formación integral de los aspirantes a laborar en las empresas distribuidoras de energía eléctrica esté acorde a estas exigencias puesto que de ello depende el minimizar los riesgos laborales. Solo el 18% de los entrevistados refirió haber sido sometido a todas las pruebas necesarias para el tipo de trabajo a ejecutar. Entre las pruebas psicológicas y de personalidad se aprecia apenas un 39% muy por debajo del 100% que debe aplicarse. Así también se aprecia que entre las pruebas de rendimiento y conocimientos se tiene un porcentaje muy bajo como es el 32%. CNEL EP UN Santa Elena, en aras de disminuir la incidencia de accidentes de trabajo debe disponer de un manual de procedimientos para la contratación del talento humano de la Gerencia de Operaciones que considere de cumplimiento obligatorio que todos los aspirantes a ocupar plazas de trabajo en actividades netamente técnicas deben pasar por TODAS las pruebas posibles.

6. ¿Las funciones que usted cumple son concordantes con su preparación académica?

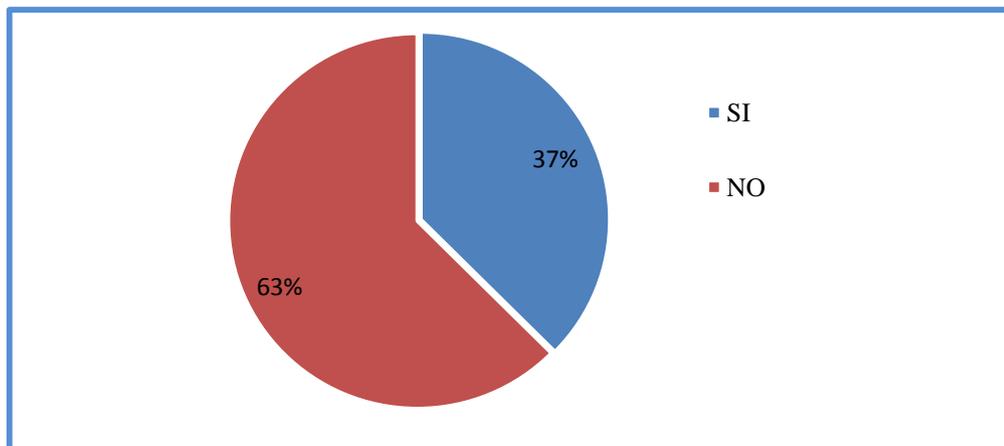
TABLA N° 6 Funciones Vs. Preparación Académica

ITEM	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	SI	79	37%
	NO	132	63%
	TOTAL	211	100%

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Arellys Hurtado Chonillo

GRÁFICO N° 6 Funciones Vs. Preparación Académica



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Arellys Hurtado Chonillo

Es preciso establecer si los trabajadores del área técnica cumplen funciones de acuerdo a su preparación académica. Al tener como resultado que el 63 % de los encuestados ejercen funciones no concordantes con su tipo de instrucción resalta la idea de dirigir el esfuerzo de la corporación para un cambio rotundo de sus políticas de selección del talento humano del área de la Gerencia de Operaciones de UN Santa Elena. Así mismo este resultado profundiza la necesidad de la creación y aplicación de un manual de procedimientos para esta finalidad.

7. ¿Los resultados médicos y chequeos físicos, solicitados como requisitos, fueron evaluados por el médico interno de la empresa?

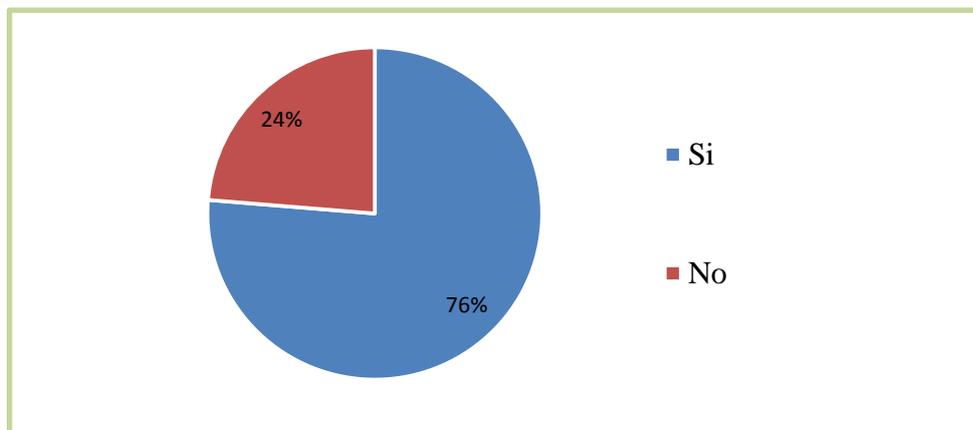
TABLA N° 7 Evaluación de resultados médicos

ITEM	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	Si	161	76%
	No	50	24%
	TOTAL	211	100%

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

GRÁFICO N° 7 Evaluación de resultados médicos



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

Siendo el examen médico y las pruebas físicas del postulante requisitos fundamentales el 100% de los encuestados se realizaron este tipo de exámenes y pruebas. Es importante conocer entonces si estas pruebas médicas y físicas se encuentran registradas en la base de datos de CNEL Santa Elena. El 76 % presentó los resultados médicos a consideración y evaluación del médico de la Corporación. El restante 24 % presentó evaluaciones de otros médicos. El manual de procedimientos para la contratación del talento humano para el área de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena debe establecer la obligatoriedad de que todos los exámenes médicos serán evaluados por el médico interno de la Corporación.

8. Considera usted que la capacitación o inducción recibida fue la adecuada?

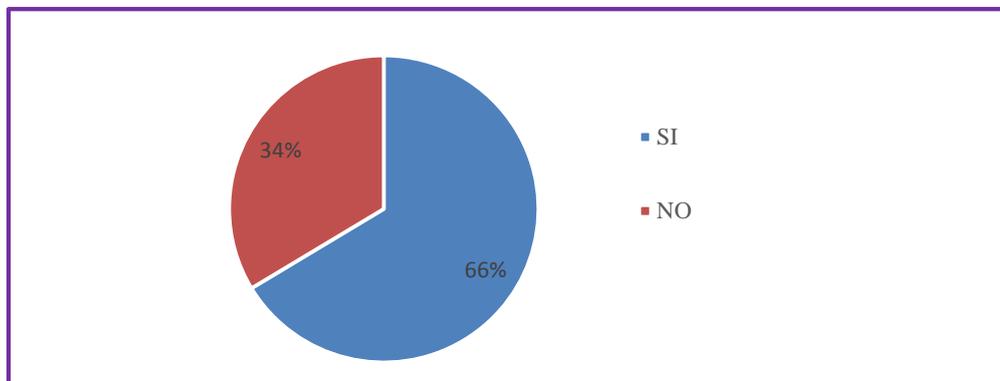
TABLA N° 8 Capacitación e inducción

ITEM	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	SI	140	66%
	NO	71	34%
	TOTAL	211	100%

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

GRÁFICO N° 8 Capacitación e inducción



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

Es de mucha importancia conocer la opinión sobre este tema de los trabajadores que pasaron por un proceso de selección. El 66% manifestó haber recibido la información adecuada para desempeñar las funciones en el cargo que ocupan actualmente, mientras que el 34% expresó no haber recibido completamente esta información y requieren de algún tipo de charla o inducción para acoplarse plenamente en sus puestos de trabajo. Es importante que la Gerencia de Operaciones disponga de políticas y planes de capacitación e inducción previas a la contratación de su talento humano a fin de presentar a sus aspirantes toda la información relacionada a las actividades del área y de la Corporación.

9. ¿Qué tiempo duró el periodo de prueba que le permitió a usted ser contratado por la Corporación?

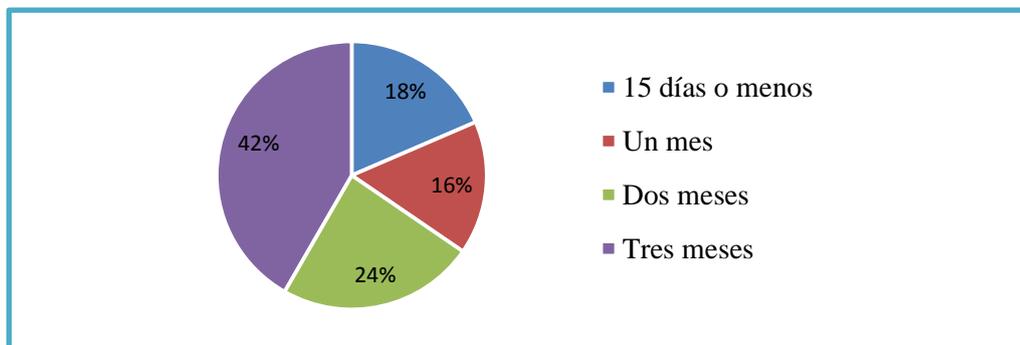
TABLA N° 9 Periodo de prueba

ITEM	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	15 días o menos	39	18%
	Un mes	34	16%
	Dos meses	50	24%
	Tres meses	88	42%
	Total	211	100%

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

GRÁFICO N° 9 Periodo de prueba



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

En un medio donde la oferta del personal capacitado es muy baja, resulta indispensable conocer el tiempo que los aspirantes fueron sometidos a algún tipo de capacitación o entrenamiento técnico previo a su contratación. Los resultados denotan que el 42 % tuvo un periodo de prueba de 90 días. Se resalta el hecho de que el 24% de los aspirantes fue capacitado por un periodo de dos meses. El 34 % restante se encuentra dividido entre el 18% con un periodo de prueba o capacitación de 15 días o menos y el 16 % con un periodo de 30 días. Como ya se indicó, en nuestro medio no existe una oferta alta de personal capacitado por lo que la Corporación CNEL EP UN STE debe disponer de un centro de entrenamiento y capacitación con periodos de 90 días para el personal que aspire ingresar al área técnica.

10. ¿El periodo de prueba le permitió a usted experimentar y aprender más a fondo el tipo de trabajo a ejercer?

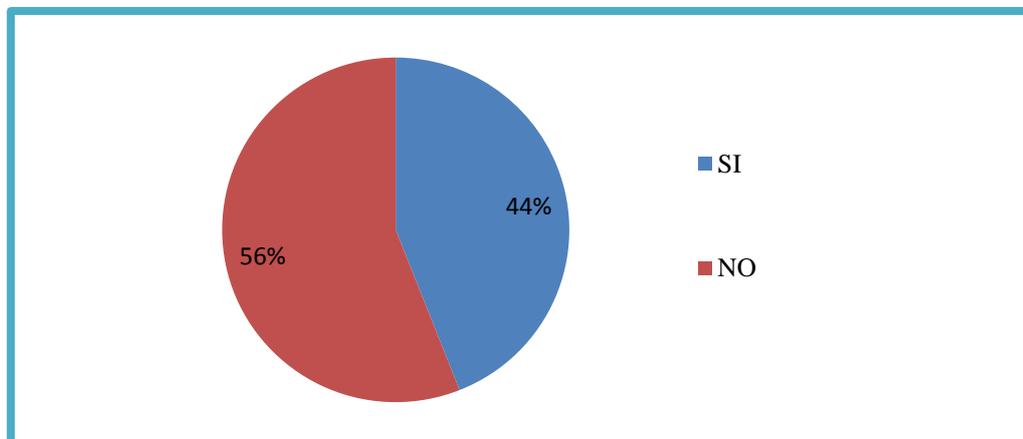
TABLA N° 10 Grado de asimilación y adaptación

ITEM	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
10	SI	93	44%
	NO	118	56%
	TOTAL	211	100%

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Arellys Hurtado Chonillo

GRÁFICO N° 10 Grado de asimilación y adaptación



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Arellys Hurtado Chonillo

Resulta de suma importancia determinar si el personal a contratarse está plenamente consciente de haber recibido las instrucciones y capacitaciones adecuadas para el ejercicio de sus labores. Un 56% manifestó que el periodo de prueba fue insuficiente para tener una visión clara del alcance de sus actividades en el puesto que ocuparía. El 44% expresó que su capacitación previa fue la adecuada para ejercer el cargo. Resaltando nuevamente la falta de mano de obra especializada en actividades técnicas de la empresa distribuidora de energía eléctrica, se vuelve indispensable el apropiado y suficiente tiempo de adiestramiento técnico de los postulantes.

11. ¿Considera usted que el proceso de inducción aplicado cubrió los conocimientos para desempeñarse en el cargo?

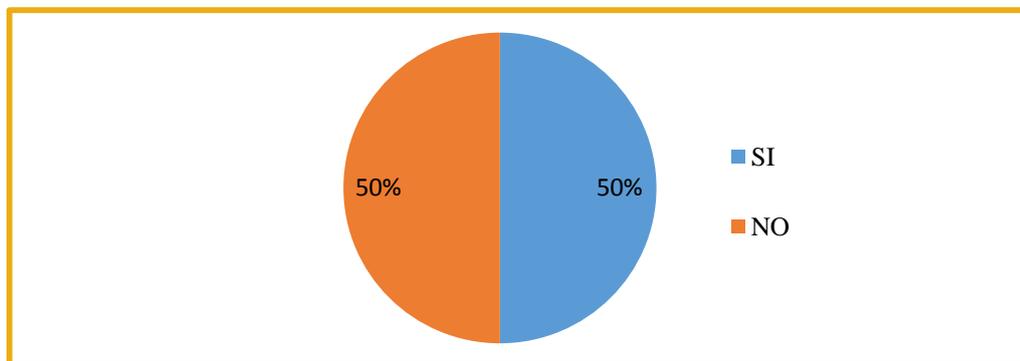
TABLA N° 11 Proceso de inducción

ITEM	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
11	SI	105	50%
	NO	106	50%
	TOTAL	211	100%

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Arellys Hurtado Chonillo

GRÁFICO N° 11 Proceso de inducción



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Arellys Hurtado Chonillo

Esta pregunta sirve para conocer la eficiencia del proceso de inducción aplicado a los aspirantes a desempeñar un cargo de carácter técnico. 50% de las personas encuestadas expresó que en el proceso de inducción en el que participaron fueron informados apropiadamente de las ventajas y desventajas de las actividades que ejecutarían mientras que el otro 50% manifestó que esta información no fue suficientemente adecuada. CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena debe implementar acciones tendientes a mejorar sustancialmente los procesos de inducción al personal que pretende ingresar al área de la Gerencia de Operaciones a fin de que cada uno de ellos tenga plena conciencia de los riesgos a los que se va a enfrentar.

12. ¿Cómo cataloga usted las políticas de reclutamiento y selección utilizadas por la Corporación?

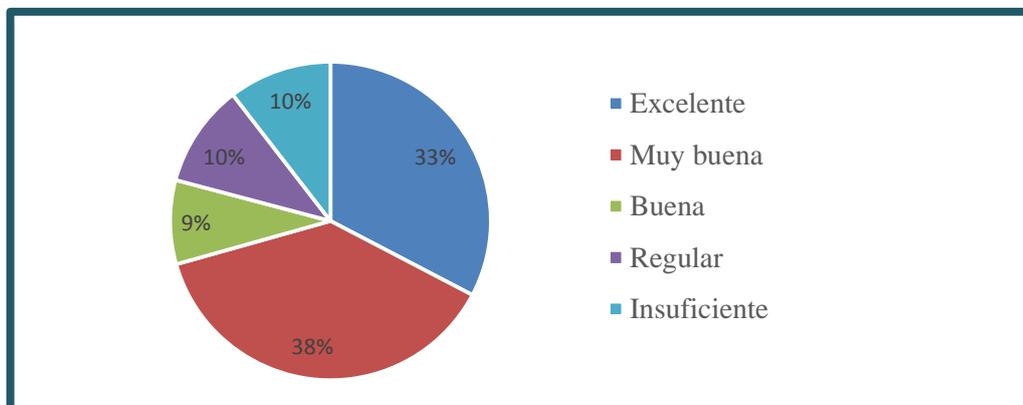
TABLA N° 12 Políticas de reclutamiento

ITEM	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
12	Excelente	69	33%
	Muy buena	80	38%
	Buena	18	9%
	Regular	22	10%
	Insuficiente	22	10%
	Total	211	100%

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Arellys Hurtado Chonillo

GRÁFICO N° 12 Políticas de reclutamiento



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Arellys Hurtado Chonillo

Su importancia radica en recibir retroalimentación de los trabajadores para conocer las debilidades que tiene el proceso de selección y contratación del personal técnico. Así pues el 33 % considera como excelentes las políticas de reclutamiento que les ofrece CNEL EP STE porque recibieron toda la inducción necesaria en cuanto a las actividades relacionadas a la energía eléctrica, el 38% las considera como muy buenas y el 9% buenas, el 10% regulares e insuficientes. CNEL EP UN STE, con la disposición de un manual de contratación del talento humano de la Gerencia de Operaciones debe propender al mejoramiento sustancial de las políticas de selección y reclutamiento del personal técnico.

13. ¿En el proceso de selección conoció y aplicó normas de Seguridad y Salud Ocupacional?

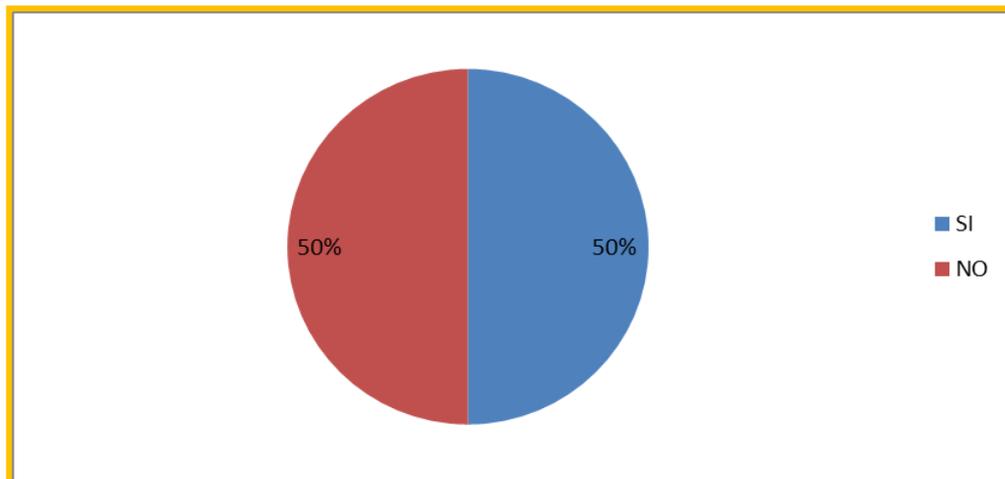
TABLA N° 13 Aplicación de normas de SSO

ITEM	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
13	SI	106	50%
	NO	105	50%
	TOTAL	211	100%

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

GRÁFICO N° 13 Aplicación de normas de SSO



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

Su importancia radica en conocer si el personal contratado fue inducido apropiadamente en los conocimientos de las normas de SSO tan o más importantes como el conocimiento técnico de sus actividades. El 50% expresó que en el proceso de selección conoció y aplicó las normas de seguridad y salud ocupacional, mientras que el 50% restante mencionó no haber recibido la inducción pertinente sobre las normas de seguridad y salud ocupacional. Resulta de gran importancia que CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena ejerce la aplicación de este tema al 100% de sus trabajadores para disminuir los posibles riesgos laborales y enfermedades profesionales dentro de la empresa.

14. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP UN Santa Elena?

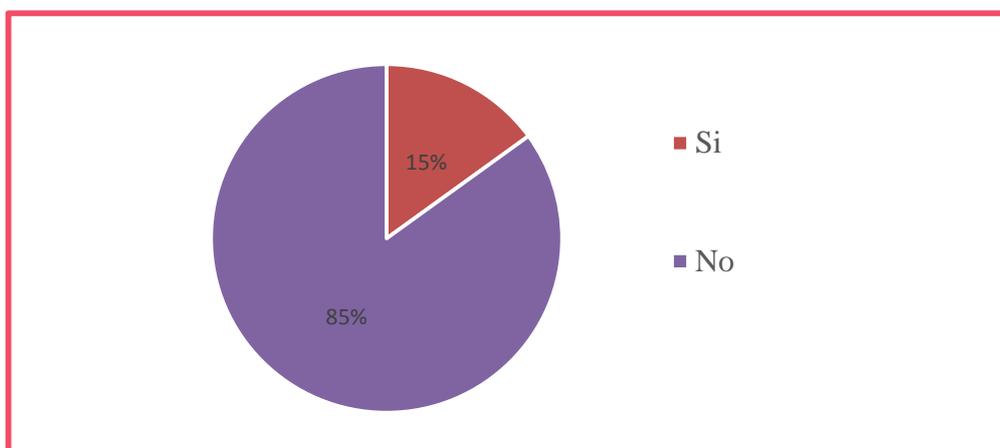
TABLA N° 14 Misión, Visión y Objetivos

ITEM	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
14	Si	32	15%
	No	179	85%
	Total	211	100%

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Arellys Hurtado Chonillo

GRÁFICO N° 14 Misión, Visión y Objetivos



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Arellys Hurtado Chonillo

Tiene su valides en el hecho de conocer el grado de pertinencia de los trabajadores con respecto a la razón de ser de la institución y de la importancia de su existencia para la población de esta parte del Ecuador. El 15% refirió tener conocimiento de la misión, visión y objetivo de la Corporación UN STE porque al momento de ingresar a laborar les explicaron los objetivos que tiene la empresa, cuáles son sus metas y estrategias para cumplirlas, mientras que el 85% expresó que no. La Institución debe aplicar estrategias para que todo el personal de la Corporación, principalmente aquellos que aspiran ingresar y los que tienen poco tiempo conozcan y practiquen lo señalado en la misión, visión y objetivos de la empresa.

15. ¿En el proceso de selección le informaron a usted sobre la reglamentación interna que regula sus actividades?

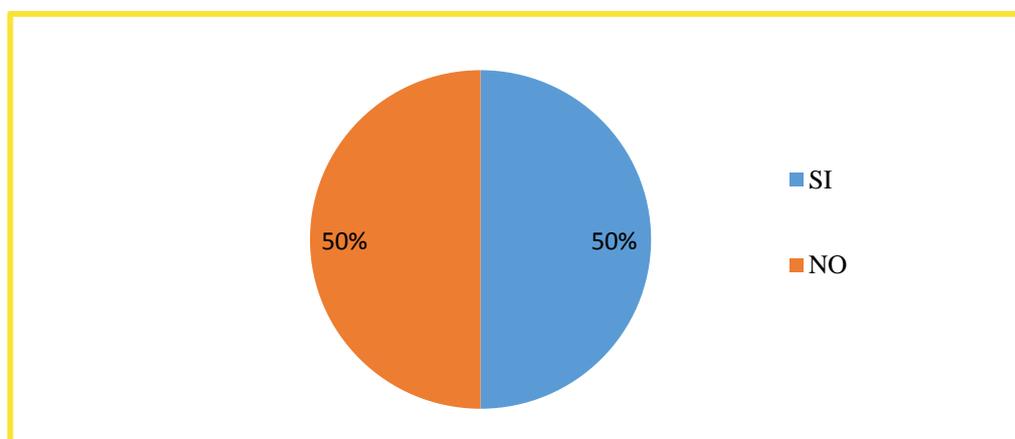
TABLA N° 15 Conocimiento del Reglamento Interno

ITEM	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
15	SI	105	50%
	NO	106	50%
	TOTAL	211	100%

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Arellys Hurtado Chonillo

GRÁFICO N° 15 Conocimiento del Reglamento Interno



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Arellys Hurtado Chonillo

Uno de los aspectos importantes de la contratación del talento humano es su nivel de conocimientos de los Reglamentos y Normas que rigen el accionar de las actividades de la Corporación. El 50% manifestó que les informaron acerca de los reglamentos que tiene la empresa, el 50% restante manifestó que no les comunicaron de todos los puntos que tiene el reglamento interno que rige el accionar de los directivos, funcionarios y trabajadores en general. La CNEL EP UN STE constantemente debe brindar charlas de inducción de cada uno de los capítulos que contiene el Reglamento Interno a todos sus trabajadores con la finalidad de que estos acoplen su accionar a lo que la Corporación espera de ellos.

16. ¿En el proceso de selección le indicaron a usted ampliamente sobre las funciones de trabajo a desempeñar?

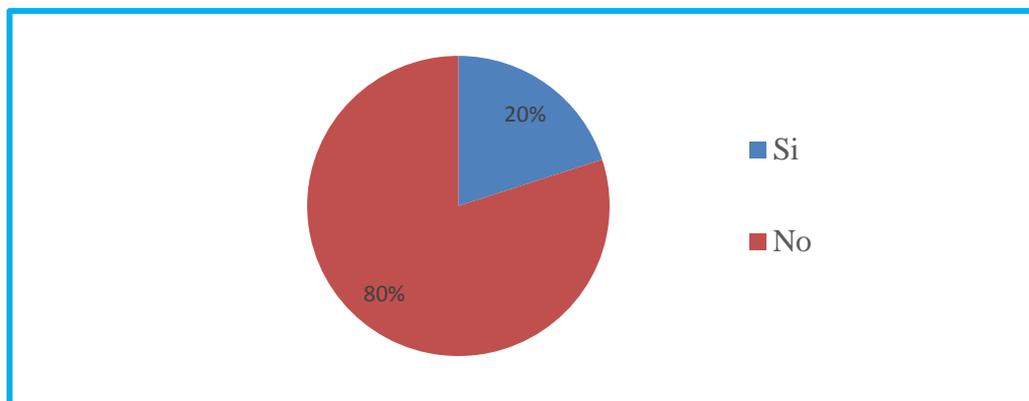
TABLA N° 16 Conocimiento de las funciones a desempeñar

ITEM	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
16	Si	43	20%
	No	168	80%
	Total	211	100%

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Arellys Hurtado Chonillo

GRÁFICO N° 16 Conocimiento de las funciones a desempeñar



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Arellys Hurtado Chonillo

Establecer el nivel, grado y tiempo de adaptación de los trabajadores que ingresan a la Institución, particularmente al área de la Gerencia de Operaciones es muy importante pues ello incidirá directamente en su rendimiento y desempeño laboral. Sólo el 20 % manifestó que les explicaron apropiadamente acerca de la labor que realizarían. El mayor porcentaje, 80 % refirió no haber recibido este tipo de explicación. Para obtener un rendimiento aceptable y lograr rápidamente eficiencia en las actividades del personal del área de la Gerencia de Operaciones, CNEL EP UN STE deberá reforzar las estrategias de inducción apropiada sobre sus actividades, especialmente en lo relacionado a aspectos técnicos.

17. ¿Considera usted necesario implementar la aplicación de un manual de procedimientos para la contratación del talento humano, que permita optimizar los procesos de selección y reclutamiento, con la finalidad de mejorar las actividades inmersas en la Gerencia de Operaciones de CNEL EP SANTA ELENA?

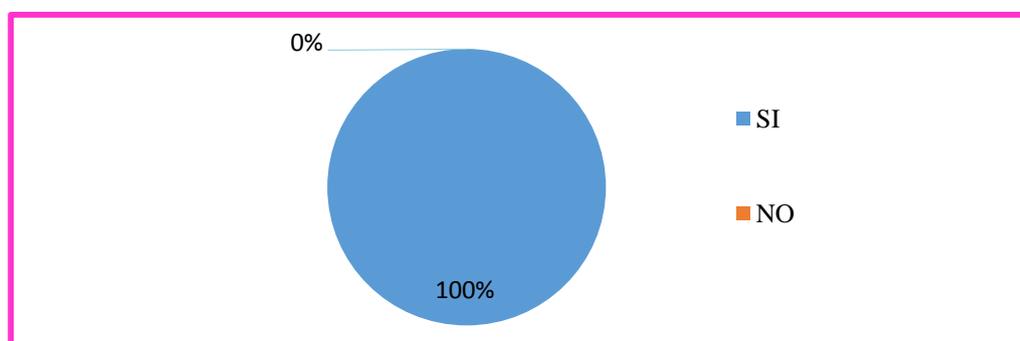
TABLA N° 17 Aplicación de un manual de procedimientos

ITEM	VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
17	Si	211	100%
	No	0	0%
	Total	211	100%

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Arellys Hurtado Chonillo

GRÁFICO N° 17 Aplicación de un manual de procedimientos



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Arellys Hurtado Chonillo

Su importancia radica en la necesidad de conocer la aceptación de la existencia y aplicación de un manual de procedimientos para la contratación del talento humano. El 100% está de acuerdo en contar con un manual de procedimientos para la contratación del talento humano de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP UN STE para disponer de un documento que guíe plena y adecuadamente los pasos para seleccionar y reclutar al personal. La existencia y aplicación de un manual de procedimientos para la contratación del talento humano de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP UN STE redundará sin lugar a dudas en la disminución de los accidentes e incidentes laborales por el desconocimiento de normas y principios, así como del apropiado entrenamiento previo.

3.4. CONCLUSIONES

- Se puede concluir que la Gerencia de Operaciones no evalúan las habilidades y destrezas de cada trabajador, esto influye en el cumplimiento de las funciones y por tanto los objetivos propuestos en el área de se ven afectados.
- Un 80% de los encuestados indicaron que existen falencias en la selección, capacitación y evaluación constantes del personal técnico con repercusiones en los niveles de motivación y desinterés de la misión y productividad del departamento de operaciones.
- Un 66% de trabajadores actualmente laborando no cumplen con las exigencias de los requisitos solicitados para su contratación. Estos resultados indican claramente la necesidad imperiosa de disponer de un manual de procedimientos para la contratación del talento humano de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena.
- No se dispone de un procedimiento definido para la contratación del talento humano técnico para el área de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP Santa Elena.
- La corporación Regional Santa Elena carece de programas de capacitación y entrenamiento práctico del personal técnico que induce a un bajo rendimiento e incrementa los riesgos de trabajo.
- Falta de regularización de las funciones que ejercen varios trabajadores acorde a su nómina actual y que deriva en cierto grado de descontento.

3.5. RECOMENDACIONES

- Implementar programas para realizar la evaluación del desempeño laboral de todos los integrantes que conforman el área de la Gerencia de Operaciones.
- Aplicar un manual de procedimientos que establezca normativas claras y precisas para la correcta selección, capacitación y evaluación del personal del área técnica.
- Implementar flujos de procesos para cumplir con los requisitos solicitado para la contratación en la selección, contratación, inducción y evaluación de desempeño.
- Crear una división de entrenamiento permanente para el personal técnico en baja, media y alta tensión dirigida por los trabajadores de campo de mayor experiencia.
- Establecer programas de capacitación y entrenamiento continuo a todo el personal del área de la Gerencia de Operaciones para mantener actualizados sus conocimientos, mejorar sus destrezas y potenciar sus habilidades. Así también difundir planes de acción aplicando indicadores que cumplan con los objetivos de la empresa.
- Gestionar ante el Ministerio de Electricidad la regularización de cargos de los trabajadores, incentivando el cumplimiento de sus actividades de manera eficaz y eficiente mediante la acreditación correspondiente.

CAPÍTULO IV

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA CONTRATACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE CNEL EP UNIDAD DE NEGOCIO SANTA ELENA, CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015.

4.1. ANTECEDENTES

El diseño de un manual de procedimientos para la contratación del talento humano es una herramienta administrativa que provee un guion universal de la situación laboral. Este manual sirve como una herramienta completa y ordenada para realizar consultas debido a la actualización de su contenido, utilizándose como punta de partida para cada una de las acciones que se desarrollan en entidades públicas, direccionado a tomar acciones que fomenten el cumplimiento de los objetivos corporativos y actividades de manera eficiente, además el manual de procedimientos es un punto de referencia para los postulantes que deseen ingresar a laborar en la institución y simboliza una instrumento de referencia imprescindible para los servidores públicos que ya laboran en la entidad.

La CNEL EP en el Ecuador maneja distintos lineamientos, normativas y reglamentos que rigen las diferentes actividades de las dependencias de las 11 UN que conforman la Corporación. La UN Santa Elena, mediante el presente trabajo de investigación, contará con un manual de procedimientos para la contratación del talento humano de la Gerencia de Operaciones.

El manual de procedimientos para la contratación del talento humano de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP propuesto, tiene como objetivo brindar y servir como complemento a los manuales para la contratación de talento humano ya existentes, conteniendo directrices que resaltan lineamientos específicos para la preselección, selección y contratación del personal técnico.

4.2. PRESENTACIÓN

La Empresa Eléctrica Pública Estratégica CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena debe vincular al personal con las mejores características técnicas en el mercado laboral. Es necesario considerar que el postulante cumpla con varias competencias relacionadas al perfil requerido sin dejar de observar las leyes vigentes.

Los procesos idóneos de selección de personal permiten al empleador y a todos los miembros del área de la Gerencia de Operaciones confiar que las actividades delegadas serán ejecutadas de la mejor manera.

Siendo el talento humano de toda organización el motor que fomenta la competitividad y productividad de las empresas, su apropiada selección y posterior capacitación y entrenamiento continuo coadyuvará a obtener mejores resultados corporativos y mayores seguridades personales.

La aplicación del talento humano para el área de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP UN Santa Elena permitirá incorporar personal realmente comprometido con las actividades, objetivos, misión y visión de la Corporación que redundará finalmente en la mejora de la calidad del servicio brindado y la reducción sustancial de los riesgos de trabajo.

4.3. JUSTIFICACIÓN

La implementación del manual de procedimientos para la contratación del talento humano para el área de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP UN STE permitirá a los servidores públicos obtener y reforzar sus conocimientos respecto de las políticas, reglamentación, normativas y regulaciones que rigen la contratación del personal. Permitirá disponer de un documento de consulta para los requisitos del perfil de obligado cumplimiento para aquellos que deseen

formar parte del área técnica de la institución, categorizando y direccionando las funciones y responsabilidades para cada área de trabajo, teniendo como objetivo primordial optimizar la actividad para la eficaz prestación del servicio.

4.4. OBJETIVOS

4.4.1. Objetivo General

Diseñar un manual de procedimientos mediante instrucciones y lineamientos que oriente a la Gerencia de Operaciones de CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena, en la contratación del talento humano técnico competente.

4.4.2. Objetivos Específicos

- Implementar indicadores e índices de evaluación constante del desempeño laboral, que permita fomentar el mejoramiento de las destrezas y habilidades de todos los integrantes que conforman el área de la Gerencia de Operaciones.
- Establecer normativas claras y precisas para la correcta selección, capacitación y evaluación del personal del área técnica, a fin de optimizar la ejecución de las diferentes actividades eléctricas a realizar.
- Definir adecuadamente los perfiles de los aspirantes a cada puesto en el área de la Gerencia de Operaciones con miras a la tecnificación de las actividades y el mejoramiento constante de la calidad del servicio de energía eléctrica.
- Cumplir con un procedimiento definitivo para que la Gerencia de Operaciones de CNEL. EP disponga de personal técnico idóneo para la

ejecución de sus actividades relacionadas a la electricidad que permita incrementar su productividad disminuyendo riesgos y accidentes de trabajo.

- Crear una división de entrenamiento permanente para el personal técnico en baja, media y alta tensión dirigida por los trabajadores de campo de mayor experiencia, preparándolos para un mejor desenvolvimiento y cumplimiento de los objetivos tanto del área de operaciones como de la corporación.
- Gestionar ante el Ministerio de Electricidad la regularización de cargos de los trabajadores, incentivando el cumplimiento de sus actividades de manera eficaz y eficiente mediante la acreditación correspondiente.

4.5. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

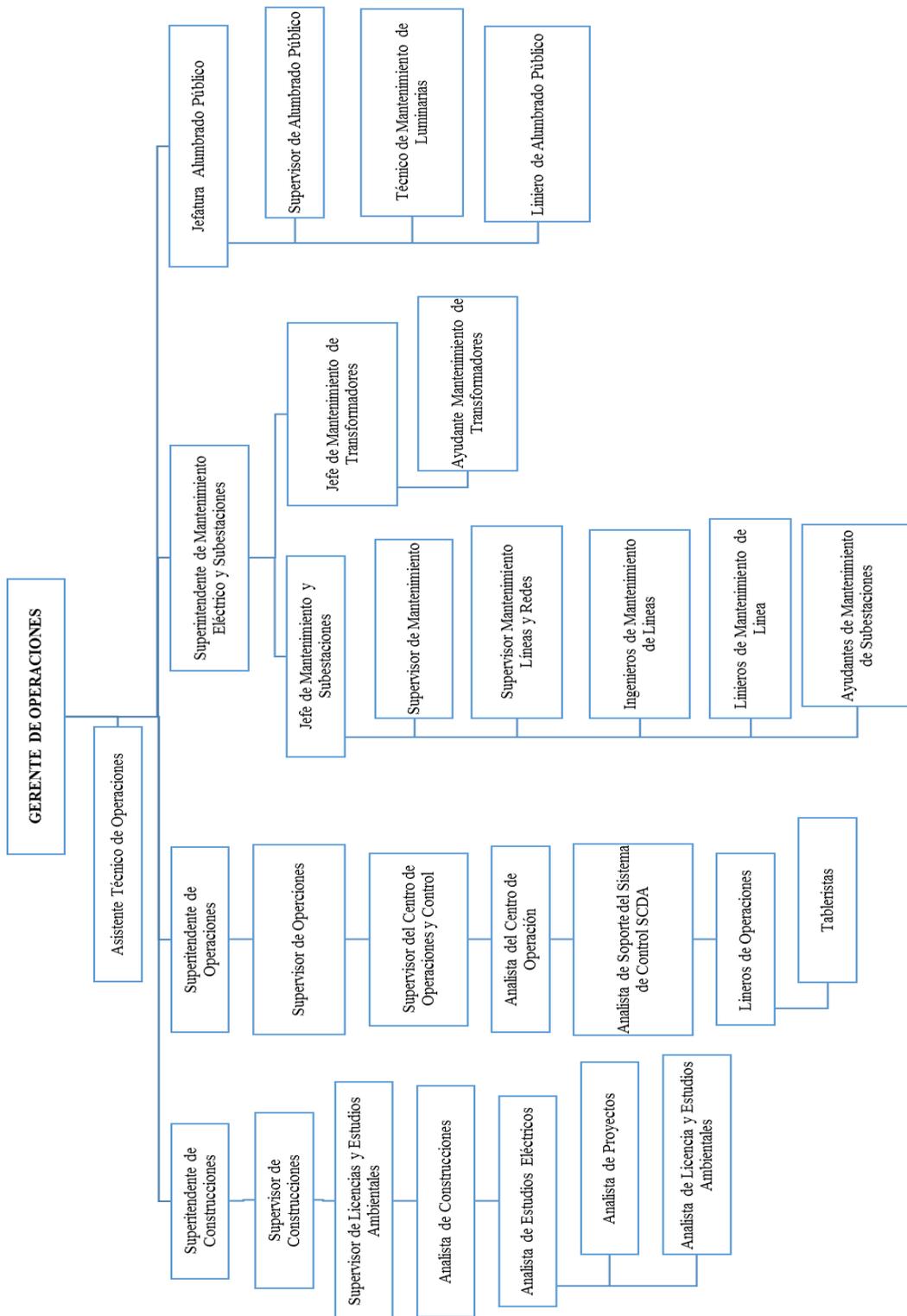
4.5.1. Misión

Proveer el servicio público de energía eléctrica con calidad, para satisfacer el confort y desarrollo de nuestros consumidores; contando para ello con presencia nacional, talento humano comprometido, tecnología, innovación y respeto al ambiente.

4.5.2. Visión

Ser la empresa pública de distribución y comercialización de energía eléctrica del Ecuador, referente de calidad, cobertura y eficiencia, empleando para ello la tecnología y el talento humano contribuyendo al buen vivir.

4.6. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA PROPUESTA PARA LA GERENCIA DE OPERACIONES.



4.6.1. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

GERENTE DE OPERACIONES

Misión: Planificar, organizar y controlar la operación de expansión, mantenimiento y mejoramiento del sistema eléctrico para garantizar la continuidad y calidad del servicio de acuerdo a normas, y reducir las pérdidas de energía.

CUADRO N° 4 Actividades del cargo y competencias

ACTIVIDADES DE CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Planificar, organizar y controlar la ejecución de los proyectos de expansión y mejoramiento del sistema eléctrico.• Controlar el cumplimiento de los procesos y procedimientos operativos establecidos para la expansión, operación, mantenimiento y mejora del sistema eléctrico y alumbrado público.• Planificar, controlar y supervisar la expansión, operación, mantenimiento y reposición del servicio de alumbrado público en el área de concesión.• Establecer e implementar estrategias que permitan el cumplimiento de los índices de calidad de servicio establecidos de acuerdo a las normativas, estándares y lineamientos corporativos.• Dirigir la elaboración, consolidación y ejecución de los planes operativos y presupuestos del Área Técnica a nivel regional.• Evaluar el cumplimiento de los planes, programas y proyectos del Área Técnica a nivel de la regional y presentar informes de gestión correspondientes.• Dirigir la elaboración de los términos de referencia requeridos para los proyectos de expansión, operación y mantenimiento del sistema eléctrico y alumbrado público.

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 5 Competencias, conocimientos y dimensiones

COMPETENCIAS	
<p align="center">CORPORATIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio, capacidad para descubrir, entender y satisfacer las necesidades. • Adaptación al cambio y capacidad para trabajar efectivamente en distintas y variadas situaciones. • Compromiso con la organización. • Iniciativa y mejora continua de proponer oportunidades. • Trabajo en equipo, involucrarse y apoyar de manera coordinada. 	<p align="center">DE NIVEL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva • Desarrollo de talentos • Juicio y toma de decisiones • Liderazgo • Pensamiento estratégico para identificar cambios del entorno • Planificación
CONOCIMIENTOS	
<p align="center">Académicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Superior en Electricidad • Gestión de Proyectos • Sistema Eléctrico de Distribución • Sistema Eléctrico de Potencia 	<p align="center">Informativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Datos empresariales • Información Institucional de nivel estratégico • Leyes y regulación • Mercado/ Entorno • Naturaleza del área/ Departamento • Productos y servicios
DIMENSIONES	
<p align="center">Experiencia</p> <p align="center">Experiencia de actividades similares en instituciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 5-8 años • Comercial • Estatal • Industrial • Servicios

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 6 Educación formal

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	NÚMEROS DE AÑOS DE ESTUDIOS REQUERIDOS	ÁREA DE CONOCIMIENTO
Título de Tercer Nivel	5	Electricidad
Título de Cuarto Nivel	4	Administración de Empresas

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

ASISTENTE TÉCNICO DE LA GERENCIA OPERACIONES

Misión: Procesar y recopilar los reclamos de los clientes, además de organizar las actividades diarias del Jefe para el buen desenvolvimiento de la dirección.

CUADRO N° 7 Actividades de cargo y competencias

ACTIVIDADES DE CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Coordinar las reuniones de trabajo entre la Gerencia y las superintendencias.• Clasificar los archivos de la Gerencia de Operaciones de acuerdo a las prioridades.• Distribuir la correspondencia en ámbito de competencia.• Realizar el seguimiento de los reclamos de clientes.• Revisar y contestar correos electrónicos y de Quipux.• Ingresar solicitudes de servicio que requieran atención de mejoras, mantenimiento y ampliaciones eléctricas.

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 8 Competencias, conocimientos y dimensiones

COMPETENCIAS	
CORPORATIVAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio, para descubrir, entender y satisfacer las necesidades. • Adaptación al cambio para trabajar efectivamente en distintas y variadas situaciones. • Compromiso con la organización. • Iniciativa y mejora para proponer oportunidades. • Trabajo en equipo para involucrarse y apoyar de manera coordinada. 	
CONOCIMIENTOS	
Académicos	Informativos
<ul style="list-style-type: none"> • Administración y gestión • Servicio personal y al cliente • Técnicas de Planificación • Técnicas secretariales 	<ul style="list-style-type: none"> • Naturaleza del área / Departamento • Productos y servicios
DIMENSIONES	
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • 2 años
Experiencia de actividades similares en instituciones	<ul style="list-style-type: none"> • Comercial • Estatal • Industrial • Servicios

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 9 Educación formal

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	NÚMEROS DE AÑOS DE ESTUDIOS REQUERIDOS	ÁREA DE CONOCIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Estudiante • Universitario • Egresado 	<p>3</p> <p>5</p>	<p>Administración y Gestión de Empresas.</p>

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

SUPERINTENDENTE DE CONSTRUCCIONES

Misión: Planificar, controlar y evaluar las obras de expansión y mejora del sistema eléctrico garantizando el cumplimiento de normas, leyes y lineamientos corporativos vigentes.

CUADRO N° 10 Actividades de cargo y competencias

ACTIVIDADES DE CARGO

- Dirigir y controlar el diseño y evaluación de estudios técnicos eléctricos.
- Organizar, controlar y verificar la puesta en marcha y pruebas de funcionamiento previas a la entrega recepción de obras construidas.
- Dirigir, planificar, organizar y controlar la elaboración de estudios ambientales y la obtención de licencias ambientales requeridas para la implementación de los proyectos de expansión y mejora del sistema eléctrico.
- Dirigir la elaboración y ejecución del plan operativo y presupuesto del área de ingeniería y construcciones
- Controlar los procesos de análisis de factibilidad y aprobación de proyectos eléctricos realizados por terceros.
- Proponer planes de mejora a los procesos y procedimientos de ingeniería y construcciones.
- Controlar la actualización de precios unitarios de materiales y de mano de obra.

CUADRO N° 11 Competencias, conocimientos y dimensiones

COMPETENCIAS	
<p align="center">CORPORATIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio para descubrir, entender y satisfacer las necesidades internas y externas. • Adaptación al cambio para trabajar efectivamente en distintas y variadas situaciones. • Compromiso con la organización • Iniciativa y mejora continua para proponer oportunidades. • Trabajo en equipo para involucrarse y apoyar de manera coordinada con las otras superintendencias. 	<p align="center">DE NIVEL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva • Juicio y toma de decisiones • Liderazgo • Pensamiento estratégico • Identificar cambios del entorno • Planificación
CONOCIMIENTOS	
<p align="center">Académicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño • Redes de Fiscalización de obras • Redes de distribución eléctrica • Sistema eléctrico de distribución • Técnicas de supervisión 	<p align="center">Informativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leyes y regulaciones • Mercado- entorno • Naturaleza de área / departamento • Productos y servicios • Personas y otras áreas
DIMENSIONES	
<p align="center">Experiencia</p> <p>Experiencia de actividades similares en instituciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 3– 4 años • Comercial • Estatal • Industrial • Servicios

Elaborado por: Arellys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 12 Educación formal

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	NÚMEROS DE AÑOS DE ESTUDIOS REQUERIDOS	ÁREA DE CONOCIMIENTO
Título Profesional	5	Ingeniería Civil

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

SUPERVISOR DE CONSTRUCCIONES

Misión: supervisar y controlar la construcción de obras civiles y eléctricas contempladas en el plan de expansión y mejora del sistema eléctrico de acuerdo a normas, leyes y lineamientos corporativos y vigentes.

CUADRO N° 13 Actividades de cargo y competencias

ACTIVIDADES DE CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Supervisar y controlar la construcción de obras civiles y eléctricas contempladas en el plan de expansión.• Determinar las necesidades y verificar las características de materiales, herramientas y equipos necesarios para la construcción de obras civiles y eléctricas contempladas en el plan de expansión.• Supervisar los procesos de liquidación de obras civiles y eléctricas ejecutadas.• Supervisar y verificar la puesta en marcha y pruebas de funcionamiento previas a la entrega recepción de las obras construidas por los contratistas.• Elaborar términos de referencia para la construcción de obras civiles y eléctricas• Calcular los volúmenes de obra ejecutadas por los contratistas, para efectuar liquidaciones sobre avances de obra y pago de planillas según contratos de construcción.• Organizar y registrar información de obras civiles y eléctricas.• Coordinar con Administradores, Fiscalizadores y entes de control el seguimiento de ejecución obras de acuerdo a diseños y estudios aprobados.• Elaborar informes de avance de ejecución de Planes de Inversión de las obras.

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 14 Competencias, conocimientos y dimensiones

COMPETENCIAS	
<p align="center">CORPORATIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio para descubrir, entender y satisfacer las necesidades. • Adaptación al cambio para trabajar efectivamente en distintas y variadas situaciones. • Compromiso con la organización • Iniciativa y mejora continua, proponer oportunidades para cambiar y mejorar. • Trabajo en equipo, involucrarse y apoyar de manera coordinada el cumplimiento de objetivos. 	<p align="center">DE NIVEL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva • Desarrollo de talentos • Juicio y toma de decisiones • Liderazgo • Pensamiento estratégico • Planificación
CONOCIMIENTOS	
<p align="center">Académicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administración y gestión • Construcción y edificación • electricidad • Redes de distribución • Fiscalización de obras • Redes de distribución eléctrica 	<p align="center">Informativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leyes y regulaciones • Naturaleza de área / departamento • Productos y servicios • Personas y otras áreas
DIMENSIONES	
<p align="center">Experiencia</p> <p align="center">Experiencia de actividades similares en instituciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 3-4 años • Comercial • Estatal • Industrial • Servicios

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 15 Educación formal

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	NÚMEROS DE AÑOS DE ESTUDIOS REQUERIDOS	ÁREA DE CONOCIMIENTO
Título Profesional	5	Ingeniería Civil

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

SUPERVISOR DE LICENCIA Y ESTUDIOS AMBIENTALES

Misión: Supervisar la implementación de proyectos y medidas de prevención, control y mitigación de los impactos ambientales producidos directa o indirectamente por las operaciones de CNEL, así como obtener las licencias y permisos necesarios para la ejecución de los proyectos eléctricos de la zona.

CUADRO N° 16 Actividades de cargo y competencias

ACTIVIDADES DE CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Coordinar la implementación de planes de remediación a las eventuales anomalías encontradas.• Implementar medidas ambientales para minimizar, mitigar y compensar los impactos causados por los proyectos.• Gestionar ante los organismos competentes la obtención de las Licencias Ambientales para la implementación de los proyectos eléctricos a ejecutarse.• Elaborar proyectos ambientales, memorias y presupuestos de acuerdo al Plan de Expansión.• Supervisar el correcto almacenamiento de insumos considerados peligrosos.• Controlar los proyectos que requieren de la presentación de licencias y estudios ambientales, según regulaciones para que cumplan con los requerimientos establecidos.• Supervisar la implementación, mantenimiento y actualización del sistema de gestión ambiental de CNEL a nivel de su Regional.• Asesorar a jefaturas zonales y personal que lo requiere en políticas, normas y regulaciones ambientales para garantizar su cumplimiento.

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 17 Competencias, conocimientos y dimensiones

COMPETENCIAS	
<p align="center">CORPORATIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio para descubrir, entender y satisfacer las necesidades internas y externas. • Adaptación al cambio para trabajar efectivamente en distintas y variadas situaciones. • Compromiso con la organización • Iniciativa y mejora continua en investigación proponer oportunidades de cambio e innovación. • Trabajo en equipo e involucrarse y apoyar de manera coordinada. 	<p align="center">DE NIVEL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva • Desarrollo de talentos • Juicio y toma de decisiones • Liderazgo • Pensamiento estratégico • Planificación
CONOCIMIENTOS	
<p align="center">Académicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión ambiental • Medio ambiente • Técnicas de control del medio ambiente 	<p align="center">Informativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Datos empresariales • Leyes y regulaciones • Mercado- entorno • Naturaleza de área / departamento • Productos y servicios • Personas y otras áreas
DIMENSIONES	
<p align="center">Experiencia</p> <p align="center">Experiencia de actividades similares en instituciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 3– 4 años • Comercial • Estatal • Industrial • Servicios

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 18 Educación formal

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	NÚMEROS DE AÑOS DE ESTUDIOS REQUERIDOS	ÁREA DE CONOCIMIENTO
Título Profesional	5	Ingeniería en Medio Ambiente

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

ANALISTA DE CONSTRUCCIONES

Misión: Coordinar la construcción de obras civiles y eléctricas contempladas en el Plan de expansión y mejora del sistema eléctrico de acuerdo a normas, leyes y lineamientos corporativos vigentes.

CUADRO N° 19 Actividades de cargo y competencias

ACTIVIDADES DE CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Coordinar la construcción de obras civiles y eléctricas contempladas en el Plan de expansión.• Determinar las necesidades y verificar las características de materiales, herramientas y equipos necesarios para la construcción de obras civiles y eléctricas contempladas en el Plan de expansión.• Coordinar y verificar la puesta en marcha y pruebas de funcionamiento previas a la entrega recepción de las obras construidas.• Coordinar los procesos de liquidación de obras civiles y eléctricas ejecutadas.• Elaborar términos de referencia para la construcción de obras civiles y eléctricas.• Organizar y registrar información de obras civiles y eléctricas.• Calcular los volúmenes de obra ejecutadas por los contratistas, para efectuar liquidaciones sobre avances de obra y pago de planillas según contratos de construcción.• Elaborar reportes de avance de ejecución de Planes de Inversión de las obras.• Coordinar con Administradores, Fiscalizadores y entes de control el seguimiento de ejecución obras de acuerdo a diseños y estudios aprobados.

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 20 Competencias, conocimientos y dimensiones

COMPETENCIAS	
<p align="center">CORPORATIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio: capacidad para descubrir, entender y satisfacer las necesidades internas y externas. • Adaptación al cambio: capacidad para trabajar efectivamente en distintas y variadas situaciones. • Compromiso con la organización • Iniciativa y mejora continua: capacidad de proponer oportunidades y mejora continua. • Trabajo en equipo: capacidad de involucrarse y apoyar de manera coordinada el cumplimiento de objetivos. 	<p align="center">DE NIVEL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva • Desarrollo de talentos • Juicio y toma de decisiones • Liderazgo • Pensamiento estratégico • Planificación
CONOCIMIENTOS	
<p align="center">Académicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administración y gestión • Construcción y edificación • Electricidad • Redes de distribución eléctrica 	<p align="center">Informativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado- entorno • Naturaleza de área / departamento • Productos y servicios • Personas y otras áreas
DIMENSIONES	
<p align="center">Experiencia</p> <p>Experiencia de actividades similares en instituciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 3– 4 años • Comercial • Estatal • Industrial • Servicios

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 21 Educación formal

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	NÚMEROS DE AÑOS DE ESTUDIOS REQUERIDOS	ÁREA DE CONOCIMIENTO
Título Profesional	5	Ingeniería Civil

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

ANALISTA DE ESTUDIOS ELÉCTRICOS

Misión: Elaborar estudios eléctricos para la expansión y mejora del sistema eléctrico de acuerdo a normas, leyes y lineamientos corporativos vigentes.

CUADRO N° 22 Actividades de cargo y competencias

ACTIVIDADES DE CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Elaborar proyectos, memorias y presupuestos del Plan de Estudios técnicos para la expansión y mejora del sistema eléctrico.• Elaborar estudios técnicos para la expansión y mejora del sistema eléctrico.• Elaborar el Plan de Estudios técnicos de acuerdo a lineamientos corporativos y presupuesto aprobado.• Realizar el levantamiento de información requerida para la ejecución de los Estudios técnicos.• Organizar y registrar la información de estudios y proyectos técnicos.• Colaborar en la elaboración de términos de referencia para la elaboración de estudios técnicos.• Elaborar reportes sobre el estado y avance de las obras o estudios técnicos elaborados.

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 23 Competencias, conocimientos y dimensiones

COMPETENCIAS	
<p align="center">CORPORATIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio: capacidad para descubrir, entender y satisfacer las necesidades. • Adaptación al cambio: capacidad para trabajar efectivamente en distintas y variadas situaciones. • Compromiso con la organización • Iniciativa y mejora continua: capacidad de proponer oportunidades para cambiar, crecer, mejorar e innovar • Trabajo en equipo: capacidad de involucrarse y apoyar de manera coordinada para el cumplimiento de objetivos. 	<p align="center">DE NIVEL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva • Desarrollo de talentos • Juicio y toma de decisiones • Liderazgo • Pensamiento estratégico • Planificación
CONOCIMIENTOS	
<p align="center">Académicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construcción y edificación • Electricidad • Gestión de presupuesto • Gestión de proyectos 	<p align="center">Informativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado- entorno • Naturaleza de área / departamento • Productos y servicios • Personas y otras áreas
DIMENSIONES	
<p align="center">Experiencia</p> <p align="center">Experiencia de actividades similares en instituciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 3– 4 años • Comercial • Estatal • Industrial • Servicios

Elaborado por: Arellys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 24 Educación formal

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	NÚMEROS DE AÑOS DE ESTUDIOS REQUERIDOS	ÁREA DE CONOCIMIENTO
Título Profesional	5	Ingeniería Eléctrica

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

ANALISTA DE PROYECTOS

Misión: Realizar el análisis de factibilidad de proyectos eléctricos presentados por terceros cumpliendo las normas, leyes y procedimientos vigentes.

CUADRO N° 25 Actividades de cargo y competencias

ACTIVIDADES DE CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Realizar el análisis de factibilidad de proyectos eléctricos presentados por terceros para su aprobación.• Informar a la Unidad SIG para la actualización de información resultante de los proyectos eléctricos ejecutados por terceros.• Organizar y registrar la información y documentación de los proyectos eléctricos ejecutados por terceros.• Elaborar reportes de análisis de factibilidad y aprobación de proyectos eléctricos realizados por terceros.• Atender requerimientos de terceros vinculados al análisis de factibilidad y aprobación de proyectos eléctricos.

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 26 Competencias, conocimientos y dimensiones

COMPETENCIAS	
<p align="center">CORPORATIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio: capacidad para descubrir, entender y satisfacer las necesidades. • Adaptación al cambio: capacidad para trabajar efectivamente en distintas y variadas situaciones. • Compromiso con la organización • Iniciativa y mejora continua: capacidad de proponer oportunidades para cambiar, crecer, mejorar e innovar. • Trabajo en equipo: capacidad de involucrarse y apoyar de manera coordinada para el cumplimiento de objetivos. 	<p align="center">DE NIVEL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva • Desarrollo de talentos • Juicio y toma de decisiones • Liderazgo • Pensamiento estratégico • Planificación
CONOCIMIENTOS	
<p align="center">Académicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administración y gestión • Electricidad • Gestión de proyectos 	<p align="center">Informativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leyes y regulaciones • Mercado- entorno • Naturaleza de área / departamento • Productos y servicios • Personas y otras áreas
DIMENSIONES	
<p align="center">Experiencia</p> <p align="center">Experiencia de actividades similares en instituciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 3– 4 años • Comercial • Estatal • Industrial • Servicios

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 27 Educación formal

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	NÚMEROS DE AÑOS DE ESTUDIOS REQUERIDOS	ÁREA DE CONOCIMIENTO
Título Profesional	5	Ingeniería Eléctrica

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

ANALISTA DE LICENCIAS Y ESTUDIOS AMBIENTALES

Misión: Implementar proyectos y medidas de prevención, control y mitigación de los impactos ambientales producidos directa o indirectamente por las operaciones de CNEL, así como obtener las licencias y permisos necesarios para la ejecución de los proyectos eléctricos de la Corporación.

CUADRO N° 28 Actividades de cargo y competencias

ACTIVIDADES DE CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Elaborar proyectos ambientales, memorias y presupuestos de acuerdo al Plan de Expansión.• Gestionar ante los organismos competentes la obtención de las Licencias Ambientales para la implementación de los proyectos a ejecutarse por la Jefatura Técnica.• Implementar planes de remediación ambiental a las eventuales anomalías encontradas.• Elaborar y preparar los términos de referencia para la contratación de Estudios de Impacto Ambiental de proyectos aprobados en el Presupuesto de Inversiones Anual.• Revisar estudios de impacto ambiental presentados por contratistas y realizar correcciones en caso de ser necesario.• Atender las recomendaciones del ente de control hasta su aprobación.• Elaborar informe por estado del proceso de los EIAD, EXPOST, TDR• Registrar estudios de impacto y licencias ambientales aprobadas.

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 29 Competencias, conocimientos y dimensiones

COMPETENCIAS	
<p align="center">CORPORATIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio para descubrir, entender y satisfacer las necesidades. • Adaptación al cambio, para trabajar efectivamente en distintas y variadas situaciones. • Compromiso con la organización • Iniciativa y mejora continua, capacidad de proponer oportunidades • Trabajo en equipo para involucrarse y apoyar de manera coordinada. 	<p align="center">DE NIVEL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva • Desarrollo de talentos • Juicio y toma de decisiones • Liderazgo • Pensamiento estratégico • Planificación
CONOCIMIENTOS	
<p align="center">Académicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión ambiental • Gestión de proyectos • Técnicas de control del mercadeo • Técnicas de planificación 	<p align="center">Informativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leyes y regulaciones • Mercado- entorno • Naturaleza de área / departamento • Productos y servicios • Personas y otras áreas
DIMENSIONES	
<p align="center">Experiencia</p> <p align="center">Experiencia de actividades similares en instituciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 3– 4 años • Comercial • Estatal • Industrial • Servicios

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 30 Educación formal

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	NÚMEROS DE AÑOS DE ESTUDIOS REQUERIDOS	ÁREA DE CONOCIMIENTO
Título Profesional	5	Ingeniería en Medio Ambiente

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

SUPERINTENDENTE DE OPERACIONES

Misión: Planificar, organizar, controlar y evaluar la operación del sistema eléctrico para garantizar la continuidad y calidad del servicio de acuerdo a normas, leyes y lineamientos corporativos.

CUADRO N° 31 Actividades de cargo y competencias

ACTIVIDADES DE CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Planificar, organizar, controlar la operación y reparación del sistema eléctrico de la zona.• Supervisar y controlar la operación de las maniobras de los interruptores y otros equipos del sistema eléctrico.• Controlar el cumplimiento de los índices de calidad de servicio establecidos de acuerdo a las normativas, estándares y lineamientos corporativos.• Dirigir la elaboración de términos de referencia para los proyectos• Controlar la atención de los usuarios ante notificaciones de interrupción de servicio.• Analizar las necesidades y aprobar las solicitudes de adquisición de materiales y herramientas.• Proponer planes de mejora a los procesos y procedimientos.• Supervisar y coordinar con otras áreas técnicas la aprobación de consignaciones que permiten la suspensión del servicio.• Monitorear y elaborar informe de la gestión técnica.

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 32 Competencias, conocimientos y dimensiones

COMPETENCIAS	
<p align="center">CORPORATIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio: capacidad para descubrir, entender y satisfacer las necesidades. • Adaptación al cambio: capacidad para trabajar efectivamente en distintas y variadas situaciones. • Compromiso con la organización • Iniciativa y mejora continua: capacidad de proponer oportunidades internas y externas. • Trabajo en equipo: capacidad de involucrarse y apoyar de manera coordinada y cumplir con los objetivos. 	<p align="center">DE NIVEL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva • Desarrollo de talentos • Juicio y toma de decisiones • Liderazgo • Pensamiento estratégico identificar cambios del entorno • Planificación
CONOCIMIENTOS	
<p align="center">Académicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redes de distribución • Sistema eléctrico de distribución • Sistema eléctrico de Potencia • Técnicas de planificación 	<p align="center">Informativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leyes y regulaciones • Mercado/ entorno • Naturaleza de área / departamento • Productos y servicios • Manejar programas informáticos externos • Manejar programas informáticos internos
DIMENSIONES	
<p align="center">Experiencia</p> <p>Experiencia de actividades similares en instituciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 5 años • Comercial • Estatal • Industrial • Servicios

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 33 Educación formal

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	NÚMEROS DE AÑOS DE ESTUDIOS REQUERIDOS	ÁREA DE CONOCIMIENTO
Título Profesional	5	Ingeniería en Electricidad

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

SUPERVISOR DEL CENTRO DE OPERACIONES Y CONTROL

Misión: Supervisar y coordinar los procesos de monitoreo, registro y análisis de información y parámetro del suministro de energía eléctrica que permita la continuidad, reparación y restablecimiento oportuno del servicio de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos.

CUADRO N° 34 Actividades de cargo y competencias

ACTIVIDADES DE CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Supervisar el monitoreo, registro y análisis de información y parámetro del suministro de energía eléctrica para verificar el estado de funcionamiento, operatividad y continuidad del servicio.• Coordinar en el área de operaciones la aplicación de los planes de contingencia definidos para reparar y restablecer el suministro de energía eléctrica.• Coordinar con el CENACE y áreas de operaciones las maniobras y resultados de las operaciones ejecutadas en momentos de contingencia nacional.• Elaborar y presentar al organismo de control los informes de maniobras y resultados de las operaciones ejecutadas en momentos de contingencia local o nacional.• Supervisar la elaboración de análisis y estadísticas de parámetros eléctricos registrados en el centro de operaciones y presentar los informes correspondientes.

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 35 Competencias, conocimientos y dimensiones

COMPETENCIAS	
<p align="center">CORPORATIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio: capacidad para descubrir, entender y satisfacer las necesidades. • Adaptación al cambio: capacidad para trabajar efectivamente en distintas y variadas situaciones. • Compromiso con la organización • Iniciativa y mejora continua: capacidad de proponer oportunidades • Trabajo en equipo capacidad de involucrarse y apoyar de manera coordinada. 	<p align="center">DE NIVEL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva • Desarrollo de talentos • Juicio y toma de decisiones • Liderazgo • Pensamiento estratégico identificar cambios del entorno • Planificación
CONOCIMIENTOS	
<p>Conocimientos académicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redes de distribución eléctrica • Sistema eléctrico de Potencia 	<p>Conocimientos informativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Leyes y regulaciones • Naturaleza de área / departamento • Productos y servicios • Manejar programas informáticos externos • Manejar programas informáticos internos • Usar otros idiomas
DIMENSIONES	
<p align="center">Experiencia</p> <p align="center">Experiencia de actividades similares en instituciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 5 años • Comercial • Estatal • Industrial • Servicios

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 36 Educación formal

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	NÚMEROS DE AÑOS DE ESTUDIOS REQUERIDOS	ÁREA DE CONOCIMIENTO
Título Profesional	5	Ingeniería en Electricidad

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

SUPERVISOR DE OPERACIONES

Misión: supervisar la reparación, remplazo de competentes y reconfiguración de la topología del sistema eléctrico de alta, media y baja tensión de acuerdo a las normas de seguridad y procedimientos establecidos que garanticen la continuidad del servicio eléctrico.

CUADRO N° 37 Actividades de cargo y competencias

ACTIVIDADES DE CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Supervisar y controlar el cumplimiento de los procedimientos y normas de seguridad establecidas para realizar la reparación de componentes del sistema eléctrico.• Supervisar y controlar el cumplimiento de los procedimientos y normas de seguridad establecidos para realizar el reemplazo de componentes del sistema eléctrico.• Supervisar y controlar el cumplimiento de los procedimientos y normas de seguridad establecidas para realizar la reconfiguración de la topología del sistema eléctrico.• Supervisar y controlar el cumplimiento de los procedimientos y normas de seguridad establecidas para la toma de mediciones de carga y voltaje en líneas, redes y transformadores.• Coordinar la dotación de transporte e insumos necesarios para cumplir las órdenes de trabajo de operaciones.• Verificar la disponibilidad de materiales e insumos requeridos para la ejecución de los trabajos de reconfiguración de tipología, reparación y remplazo de partes del sistema eléctrico.• Elaborar y presentar reportes de la ejecución de los trabajos de operación.

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 38 Competencias, conocimientos y dimensiones

COMPETENCIAS	
<p>CORPORATIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio, capacidad para descubrir, entender y satisfacer las necesidades superando las expectativas de los clientes internos y/o externos. • Adaptación al cambio, capacidad para trabajar efectivamente en distintas y variadas situaciones a medida que el entorno y/o la organización lo requiera. • Compromiso con la organización para cumplir con los objetivos alineando comportamientos hacia las necesidades, prioridades y estrategias de la corporación. • Iniciativa y mejora continua, capacidad de proponer oportunidades. • Trabajo en equipo, capacidad de involucrarse y apoyar de manera coordinada. 	
CONOCIMIENTOS	
<p>académicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Electricidad • Redes de distribución eléctrica 	<p>informativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leyes y regulaciones • Mercado / Entorno • Naturaleza de área / departamento • Personas y otras áreas • Productos y servicios
DIMENSIONES	
<p>Experiencia</p> <p>Experiencia de actividades similares en instituciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 2 años • Comercial • Estatal • Industrial • Servicios

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 39 Educación formal

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	NÚMEROS DE AÑOS DE ESTUDIOS REQUERIDOS	ÁREA DE CONOCIMIENTO
Título Profesional	5	Tecnología Electromecánica

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

ANALISTA DEL CENTRO DE OPERACIÓN Y CONTROL

Misión: Ejecutar los procesos de monitoreo, registro y análisis de información y parámetros del suministro de energía eléctrica que permita la continuidad, reparación y restablecimiento oportuno del servicio de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos.

CUADRO N° 40 Actividades de cargo y competencias

ACTIVIDADES DE CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Ejecutar y reportar el monitoreo, registro y análisis de información y parámetros del suministro de energía eléctrica para verificar el estado de funcionamiento, operatividad y continuidad del servicio.• Ejecutar las maniobras de operación para el restablecimiento del suministro de energía eléctrica en coordinación con el área de operaciones mediante los sistemas del Centro de Operaciones.• Realizar las simulaciones de operación del sistema eléctrico que permitan comprobar el funcionamiento y aplicar medidas correctivas para el restablecimiento del suministro de energía eléctrica.• Realizar el análisis de parámetros eléctricos registrados mediante curvas de carga, voltajes y cargabilidad.• Registrar en el sistema de gestión de interrupción los eventos que se producen en el sistema eléctrico.• Elaborar análisis y estadísticas de parámetros eléctricos registrados en el centro de operaciones y presentar los informes correspondientes.

CUADRO N° 41 Competencias, conocimientos y dimensiones

COMPETENCIAS	
<p>CORPORATIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio, capacidad para descubrir, entender y satisfacer las necesidades superando las expectativas de los clientes internos y/o externos. • Adaptación al cambio, capacidad para trabajar efectivamente en distintas y variadas situaciones a medida que el entorno y/o la organización lo requiera. • Compromiso con la organización para cumplir con los objetivos alineando comportamientos hacia las necesidades, prioridades y estrategias de la corporación • Iniciativa y mejora continua, capacidad de proponer oportunidades • Trabajo en equipo, capacidad de involucrarse y apoyar de manera coordinada. 	<p>DE NIVEL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en equipo
CONOCIMIENTOS	
<p align="center">Académicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Electricidad • Redes de distribución eléctrica • Sistema eléctrico de distribución • Sistema eléctrico de potencia 	<p align="center">Informativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado / Entorno • Naturaleza de área / departamento • Personas y otras áreas • Productos y servicios
DIMENSIONES	
<p align="center">Experiencia</p> <p align="center">Experiencia de actividades similares en instituciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 3-4 años • Comercial • Estatal • Industrial • Servicios

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 42 Educación formal

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	NÚMEROS DE AÑOS DE ESTUDIOS REQUERIDOS	ÁREA DE CONOCIMIENTO
Título Profesional	5	Ingeniería en Electricidad

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

ANALISTA DE SOPORTE DEL SISTEMA DE CONTROL SCADA

Misión: coordinar y ejecutar procesos técnicos y administrativos del sistema SCADA para garantizar la continuidad, disponibilidad y calidad del servicio de distribución de energía eléctrica en el área de concesión.

CUADRO N° 43 Actividades de cargo y competencias

ACTIVIDADES DE CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Coordinar el Almacenamiento de datos en los Motores de Bases de Datos para el sistema de SCADA• Integrar los dispositivos IEDs, equipos activos de telecomunicaciones, equipos informáticos, equipos de rastreo vehicular y equipos de seguridad electrónica para el sistema SCADA,• Elaborar pliegos o términos de referencia para la adquisición, montaje y puesta en servicio de dispositivos IEDs, equipos de comunicaciones, equipos informáticos, rastreo vehicular y seguridad electrónica para el sistema SCADA de CNEL.• Elaborar y ejecutar planes de mantenimiento preventivo y correctivo de los dispositivos IEDs, equipos activos de comunicación, equipos informáticos, rastreo vehicular y seguridad electrónica para el sistema SCADA.• Coordinar con el personal del área de tecnología de la información las políticas de seguridad informática para el acceso a las bases de datos y control del sistema SCADA.• Elaborar proyectos de telecomunicaciones de corto y mediano plazo para la comunicación de dispositivos de IEDs de las subestaciones de CNEL con el sistema SCADA.• Desarrollar aplicaciones informáticas para visualizar reportes personalizados en el SCADA.

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 44 Competencias, conocimientos y dimensiones

COMPETENCIAS	
<p style="text-align: center;">CORPORATIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio, capacidad para descubrir, entender y satisfacer las necesidades superando las expectativas de los clientes internos y/o externos. • Adaptación al cambio, capacidad para trabajar efectivamente en distintas y variadas situaciones a medida que el entorno y/o la organización lo requiera. • Compromiso con la organización para cumplir con los objetivos alineando comportamientos hacia las necesidades, prioridades y estrategias de la corporación. • Iniciativa y mejora continua, capacidad de proponer oportunidades. • Trabajo en equipo, capacidad de involucrarse y apoyar de manera coordinada. 	<p style="text-align: center;">DE NIVEL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de equipos de medición eléctrica • Seguridad y riesgo eléctrico • Análisis de calidad de servicio
CONOCIMIENTOS	
<p style="text-align: center;">Académicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administración de base de datos • Electricidad • Técnica de mantenimiento correctivo • Técnicas de mantenimiento preventivo • tecnologías de información y comunicación 	<p style="text-align: center;">Informativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado / Entorno • Naturaleza de área / departamento • Personas y otras áreas • Productos y servicios
DIMENSIONES	
<p style="text-align: center;">Experiencia</p> <p style="text-align: center;">Experiencia de actividades similares en instituciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 3-4 años • Comercial • Estatal • Industrial • Servicios

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 45 Educación formal

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	NÚMEROS DE AÑOS DE ESTUDIOS REQUERIDOS	ÁREA DE CONOCIMIENTO
Título Profesional	5	Ingeniería en Electricidad

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

LINEROS DE OPERACIONES

Misión: Realizar la reparación, remplazo de componentes y reconfiguración de la topología del sistema eléctrico de alta, media y baja tensión de acuerdo a las normas de seguridad y procedimientos establecidos que garanticen la continuidad del servicio técnico.

CUADRO N° 46 Actividades de cargo y competencias

ACTIVIDADES DE CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Realizar la reconfiguración de la topología del sistema eléctrico.• Realizar el reemplazo de componentes del sistema eléctrico.• Realizar la reparación de componentes del sistema eléctrico.• Tomar mediciones de carga y voltaje en líneas, redes y transformaciones.

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 47 Competencias, conocimientos y dimensiones

COMPETENCIAS
CORPORATIVAS <ul style="list-style-type: none">• Actitud de servicio, capacidad para descubrir, entender y satisfacer las necesidades superando las expectativas de los clientes internos y/o externos.• Adaptación al cambio, capacidad para trabajar efectivamente en distintas y variadas situaciones a medida que el entorno y/o la organización lo requiera.

CONOCIMIENTOS	
<p>Académicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Electricidad • Redes de distribución eléctrica 	<p>Informativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado / Entorno • Naturaleza de área / departamento • Personas y otras áreas • Productos y servicios
DIMENSIONES	
<p>Experiencia</p> <p>Experiencia de actividades similares en instituciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 2 años • Comercial • Estatal • Industrial • Servicios

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 48 Educación formal

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	NÚMEROS DE AÑOS DE ESTUDIOS REQUERIDOS	ÁREA DE CONOCIMIENTO
Bachiller Técnico	6	Electricidad

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

TABLERISTAS

Misión: Realizar tareas de operación y mantenimiento mediante la toma de datos, registros y maniobra de los equipos, estructura y componentes de las subestaciones de acuerdo a normas y procedimientos establecidos.

CUADRO N° 49 Actividades de cargo y competencias

ACTIVIDADES DE CARGO

- Realizar operaciones de restablecimiento de servicio en casos de fallas y operar manualmente los equipos desde el tablero o patio de maniobras.
- Monitorear y registrar información de voltaje, amperaje, potencia activa y reactiva, kilovatios de los medidores de los tableros de control.
- Ejecutar mantenimiento de tableros de control y salas de control, medida y equipos de subestaciones.
- Verificar y reportar el estado de las instalaciones, estructuras y componentes y demás bienes de la subestación.

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 50 Competencias, conocimientos y dimensiones

COMPETENCIAS	
CORPORATIVAS	
<ul style="list-style-type: none">• Actitud de servicio, capacidad para descubrir, entender y satisfacer las necesidades superando las expectativas de los clientes internos y/o externos.• Adaptación al cambio, capacidad para trabajar efectivamente en distintas y variadas situaciones a medida que el entorno y/o la organización lo requiera.• Compromiso con la organización para cumplir con los objetivos alineando comportamientos hacia las necesidades, prioridades y estrategias de la corporación.• Iniciativa y mejora continua, capacidad de proponer oportunidades.• Trabajo en equipo, capacidad de involucrarse y apoyar de manera coordinada.	
CONOCIMIENTOS	
Conocimientos académicos <ul style="list-style-type: none">• Electricidad	Conocimientos informativos <ul style="list-style-type: none">• Mercado / Entorno• Naturaleza de área / departamento• Personas y otras áreas• Productos y servicios

DIMENSIONES	
Experiencia Experiencia de actividades similares en instituciones	<ul style="list-style-type: none"> • 2 años • Comercial • Estatal • Industrial • Servicios

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 51 Educación formal

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	NÚMEROS DE AÑOS DE ESTUDIOS REQUERIDOS	ÁREA DE CONOCIMIENTO
Bachiller Técnico	6	Electricidad

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

SUPERINTENDENTE MANTENIMIENTO ELÉCTRICO

Misión: Planificar, organizar, controlar y evaluar el mantenimiento del sistema eléctrico para garantizar la disponibilidad y calidad del servicio de acuerdo a normas, leyes y lineamientos corporativos vigentes.

CUADRO N° 52 Actividades de cargo y competencias

ACTIVIDADES DE CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar y controlar el mantenimiento de fuerza y control de las subestaciones eléctricas y sus respectivos equipos. • Planificar, organizar y controlar el mantenimiento de los sistemas de subtransmisión y distribución de energía eléctrica de la zona. • Controlar la elaboración y registro de la información estadísticas del mantenimiento realizado a los componentes del sistema eléctrico dentro la zona.

- Controlar el cumplimiento del plan de anual de mantenimiento del sistema eléctrico.
- Dirigir la elaboración de términos de referencia para los proyectos de mantenimientos del sistema eléctrico.
- Dirigir la elaboración y ejecución del plan operativo y presupuesto del área de mantenimiento.
- Analizar las necesidades y aprobar las solicitudes de Adquisición de materiales, herramientas y equipos necesarios para el mantenimiento del sistema eléctrico.
- Proponer planes de mejora a los procesos y procedimientos de mantenimiento.
- Elaborar informes de gestión técnica y presentar a la jefatura técnica zonal para la toma de decisiones.

Elaborado por: Arellys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 53 Competencias, conocimientos y dimensiones

COMPETENCIAS
<p>CORPORATIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio, capacidad para descubrir, entender y satisfacer las necesidades superando las expectativas de los clientes internos y/o externos. • Adaptación al cambio, capacidad para trabajar efectivamente en distintas y variadas situaciones a medida que el entorno y/o la organización lo requiera. • Compromiso con la organización para cumplir con los objetivos alineando comportamientos hacia las necesidades, prioridades y estrategias de la corporación. • Iniciativa y mejora continua, capacidad de proponer oportunidades. • Trabajo en equipo, capacidad de involucrarse y apoyar de manera coordinada.

CONOCIMIENTOS	
Académicos <ul style="list-style-type: none"> • Estadística • Gestión de proyectos • Sistemas eléctrico de distribución • Sistemas eléctrico de potencia • Técnicas de mantenimiento correctivo 	Informativos <ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Leyes y regulaciones • Mercado / Entorno • Naturaleza de área / departamento • Personas y otras áreas • Productos y servicios
DIMENSIONES	
Experiencia Experiencia de actividades similares en instituciones	<ul style="list-style-type: none"> • 5 años • Comercial • Estatal • Industrial • Servicios

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 54 Educación formal

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	NÚMEROS DE AÑOS DE ESTUDIOS REQUERIDOS	ÁREA DE CONOCIMIENTO
Título Tercer Nivel	6	Electricidad

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

JEFE DE MANTENIMIENTO DE SUBESTACIONES

Misión: Supervisar y coordinar el mantenimiento de subestaciones eléctricas de la zona para garantizar la disponibilidad y calidad del servicio de acuerdo a normas, leyes y lineamientos corporativos vigentes.

CUADRO N° 55 Actividades de cargo y competencias

ACTIVIDADES DE CARGO

- Coordinar y supervisar el mantenimiento de subestaciones eléctricas de la zona.
- Supervisar y verificar el cumplimiento de los procesos, procedimientos y normas de seguridad establecidos para el mantenimiento de subestaciones eléctricas de la zona.
- Determinar las necesidades y solicitar la adquisición de materiales, herramientas y equipos necesarios para el mantenimiento de subestaciones eléctricas de la zona.
- Elaborar términos de referencia para los proyectos de mantenimiento de subestaciones eléctricas de la zona.
- Supervisar la elaboración y registro de la información estadística del mantenimiento realizado a subestaciones eléctricas de la zona.
- Elaborar informes técnicos de la gestión de mantenimiento realizado a subestaciones eléctricas de la zona.
- Participar en la elaboración del Plan Operativo y Presupuesto del área de Mantenimiento.
- Coordinar con otras áreas técnicas las actividades necesarias para la ejecución del mantenimiento de subestaciones de la zona.
- Supervisar la dotación, uso y consumo de materiales e insumos asignados para el mantenimiento de subestaciones.

CUADRO N° 56 Competencias, conocimientos y dimensiones

COMPETENCIAS	
CORPORATIVAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio, capacidad para descubrir, entender y satisfacer las necesidades superando las expectativas de los clientes internos y/o externos. • Adaptación al cambio, capacidad para trabajar efectivamente en distintas y variadas situaciones a medida que el entorno y/o la organización lo requiera. • Compromiso con la organización para cumplir con los objetivos alineando comportamientos hacia las necesidades, prioridades y estrategias de la corporación • Iniciativa y mejora continua, capacidad de proponer oportunidades. • Trabajo en equipo, capacidad de involucrarse y apoyar de manera coordinada. 	
CONOCIMIENTOS	
Académicos	Informativos
<ul style="list-style-type: none"> • Redes de Distribución Eléctrica • Sistema Eléctrico de Potencia • Técnicas de Mantenimiento Correctivo • Técnicas de Mantenimiento Preventivo • Técnicas de Planificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Datos empresariales • Leyes y regulaciones • Naturaleza de área / departamento • Personas y otras áreas • Productos y servicios
DIMENSIONES	
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • 3- 4 años
Experiencia de actividades similares en instituciones	<ul style="list-style-type: none"> • Comercial • Estatal • Industrial • Servicios

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 57 Educación formal

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	NÚMEROS DE AÑOS DE ESTUDIOS REQUERIDOS	ÁREA DE CONOCIMIENTO
Titulo Tercer Nivel	4	Tecnología en Electromecánica

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO

Misión: Supervisar el mantenimiento del sistema eléctrico de alta, media y baja tensión de acuerdo a las normas de seguridad y procedimientos establecidos que garanticen la continuidad del servicio eléctrico.

CUADRO N° 58 Actividades de cargo y competencias

ACTIVIDADES DE CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Realizar inspecciones de los materiales, herramientas y equipos para la ejecución de los trabajos de mantenimiento del sistema eléctrico.• Supervisar y controlar el cumplimiento de los procedimientos y normas de seguridad establecidas para la reposición de componentes del sistema eléctrico en alta, media y baja tensión.• Supervisar y controlar el cumplimiento de los procedimientos y normas de seguridad establecidas para el mantenimiento de componentes del sistema eléctrico en alta, media y baja tensión.• Elaborar y presentar reportes de la ejecución de los trabajos de mantenimiento.• Supervisar los trabajos de ampliación y mejoras realizadas en las redes eléctricas en media y baja tensión.• Coordinar la dotación de transporte e insumos necesarios para cumplir las órdenes de trabajo de mantenimiento.

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 59 Competencias, conocimientos y dimensiones

COMPETENCIAS	
CORPORATIVAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio, capacidad para descubrir, entender y satisfacer las necesidades superando las expectativas de los clientes internos y/o externos. • Adaptación al cambio, capacidad para trabajar efectivamente en distintas y variadas situaciones a medida que el entorno y/o la organización lo requiera. • Compromiso con la organización para cumplir con los objetivos alineando comportamientos hacia las necesidades, prioridades y estrategias de la corporación. • Iniciativa y mejora continua, capacidad de proponer oportunidades. • Trabajo en equipo, capacidad de involucrarse y apoyar de manera coordinada. 	
CONOCIMIENTOS	
Académicos <ul style="list-style-type: none"> • Electricidad • Redes de Distribución Eléctrica • Sistema Eléctrico de Distribución 	Informativos <ul style="list-style-type: none"> • Leyes y regulaciones • Mercado /entorno • Naturaleza de área / departamento • Personas y otras áreas • Productos y servicios
DIMENSIONES	
Experiencia Experiencia de actividades similares en instituciones	<ul style="list-style-type: none"> • 2 años • Comercial • Estatal • Industrial • Servicios

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 60 Educación formal

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	NÚMEROS DE AÑOS DE ESTUDIOS REQUERIDOS	ÁREA DE CONOCIMIENTO
Título Tercer Nivel	3	Tecnología en Electromecánica

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO DE LÍNEAS Y REDES.

Misión: Planificar, organizar, controlar y evaluar el mantenimiento del sistema eléctrico para garantizar la disponibilidad y calidad del servicio de acuerdo a normas, leyes y lineamientos corporativos vigentes.

CUADRO N° 61 Actividades de cargo y competencias

ACTIVIDADES DE CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Coordinar y supervisar el mantenimiento de líneas y redes eléctricas de la zona.• Supervisar y verificar el cumplimiento de los procesos, procedimientos y normas de seguridad establecidos para el mantenimiento de líneas y redes eléctricas de la zona• Determinar las necesidades y solicitar la adquisición de materiales, herramientas y equipos necesarios para el mantenimiento de líneas y redes eléctricas de la zona.• Elaborar términos de referencia para los proyectos de mantenimiento de líneas y redes eléctricas de la zona.• Supervisar la elaboración y registro de la información estadística del mantenimiento realizado a líneas y redes eléctricas de la zona.• Participar en la elaboración del Plan Operativo y Presupuesto del área de Mantenimiento.• Elaborar informes técnicos de la gestión de mantenimiento realizado a líneas y redes eléctricas de la zona.• Coordinar con otras áreas técnicas las actividades necesarias para la ejecución del mantenimiento de líneas y redes eléctricas de la zona.• Supervisar la dotación, uso y consumo de materiales e insumos asignados para el mantenimiento de líneas y redes eléctricas de la zona.

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 62 Competencias, conocimientos y dimensiones

COMPETENCIAS	
CORPORATIVAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio, capacidad para descubrir, entender y satisfacer las necesidades superando las expectativas de los clientes internos y/o externos. • Adaptación al cambio, capacidad para trabajar efectivamente en distintas y variadas situaciones a medida que el entorno y/o la organización lo requiera. • Compromiso con la organización para cumplir con los objetivos alineando comportamientos hacia las necesidades, prioridades y estrategias de la corporación. • Iniciativa y mejora continua, capacidad de proponer oportunidades. • Trabajo en equipo, capacidad de involucrarse y apoyar de manera coordinada. 	
CONOCIMIENTOS	
Académicos	Informativos
<ul style="list-style-type: none"> • Redes de Distribución Eléctrica • Sistema Eléctrico de Potencia • Técnicas de Mantenimiento Correctivo • Técnicas de Mantenimiento Preventivo • Técnicas de Planificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Leyes y regulaciones • Mercado / Entorno • Naturaleza de área / departamento • Personas y otras áreas • Productos y servicios
DIMENSIONES	
Experiencia	
Experiencia de actividades similares en instituciones	<ul style="list-style-type: none"> • 3- 4 años • Comercial • Estatal • Industrial • Servicios

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 63 Educación formal

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	NÚMEROS DE AÑOS DE ESTUDIOS REQUERIDOS	ÁREA DE CONOCIMIENTO
Titulo Tercer Nivel	4	Tecnología en Electromecánica

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

INGENIERO DE MANTENIMIENTO DE SUBESTACIONES

Misión: Recopilar, analizar y consolidar información técnica para la elaboración y actualización de los índices de gestión de mantenimiento de subestaciones eléctricas de la zona, así como coordinar la dotación de los recursos logísticos necesarios para la ejecución del mantenimiento.

CUADRO N° 64 Actividades de cargo y competencias

ACTIVIDADES DE CARGO

- Actualizar los índices de gestión mantenimiento de subestaciones eléctricas de la zona.
- Elaborar los índices de gestión de mantenimiento de subestaciones eléctricas de la zona.
- Coordinar la dotación de los recursos logísticos necesarios para la ejecución de los mantenimientos de subestaciones eléctricas de la zona.
- Notificar modificaciones realizadas en Subestaciones para actualización del sistema de Información Geográfica.
- Liquidar las órdenes de trabajo de mantenimiento de subestaciones eléctricas de la zona.
- Elaborar registros y estadísticas del mantenimiento realizado a subestaciones eléctricas de la zona.
- Realizar inspecciones en campo de acuerdo a solicitudes de mantenimiento de Subestaciones.
- Elaborar órdenes de trabajo para el personal operativo de Subestaciones.
- Analizar el consumo de materiales y herramientas utilizadas en el mantenimiento de subestaciones eléctricas de la zona.

Elaborado por: Arelys Belén Hurtado Chonillo

CUADRO N° 65 Competencias, conocimientos y dimensiones

COMPETENCIAS	
<p>CORPORATIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio, capacidad para descubrir, entender y satisfacer las necesidades superando las expectativas de los clientes internos y/o externos. • Adaptación al cambio, capacidad para trabajar efectivamente en distintas y variadas situaciones a medida que el entorno y/o la organización lo requiera. • Compromiso con la organización para cumplir con los objetivos alineando comportamientos hacia las necesidades, prioridades y estrategias de la corporación. • Iniciativa y mejora continua, capacidad de proponer oportunidades. • Trabajo en equipo, capacidad de involucrarse y apoyar de manera coordinada. 	
CONOCIMIENTOS	
<p>Académicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estadística • Logística y almacenamiento • Redes de Distribución Eléctrica • Sistema Eléctrico de Potencia • Técnicas de Mantenimiento Correctivo 	<p>Informativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado /entorno • Naturaleza de área / departamento • Personas y otras áreas • Productos y servicios
DIMENSIONES	
<p>Experiencia</p> <p>Experiencia de actividades similares en instituciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 3- 4 años • Comercial • Estatal • Industrial • Servicios

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 66 Educación formal

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	NÚMEROS DE AÑOS DE ESTUDIOS REQUERIDOS	ÁREA DE CONOCIMIENTO
Titulo Tercer Nivel	5	Ingeniería en Electricidad

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

LINIERO DE MANTENIMIENTO DE LÍNEA

Misión: Realizar el mantenimiento del sistema eléctrico de alta, media y baja tensión de acuerdo a las normas de seguridad y procedimientos establecidos que garanticen la continuidad del servicio eléctrico.

CUADRO N° 67 Actividades de cargo y competencias

ACTIVIDADES DE CARGO
<ul style="list-style-type: none"> Realizar el mantenimiento de componentes del sistema eléctrico en alta, media y baja tensión. Realizar la reposición de componentes del sistema eléctrico en alta, media y baja tensión. Realizar ampliaciones o mejoras en las redes eléctricas en media y baja tensión.

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 68 Competencias, conocimientos y dimensiones

COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> Actitud de servicio, capacidad para descubrir, entender y satisfacer las necesidades superando las expectativas de los clientes internos y/o externos. Adaptación al cambio, capacidad para trabajar efectivamente en distintas y variadas situaciones a medida que el entorno y/o la organización lo requiera. Compromiso con la organización para cumplir con los objetivos alineando comportamientos hacia las necesidades, prioridades y estrategias de la corporación. 	
CONOCIMIENTOS	
Conocimientos académicos <ul style="list-style-type: none"> Electricidad Redes de Distribución Eléctrica 	Conocimientos informativos <ul style="list-style-type: none"> Naturaleza de área / departamento
DIMENSIONES	
Experiencia Experiencia de actividades similares en instituciones	<ul style="list-style-type: none"> 2 años Comercial Estatal Industrial Servicios

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 69 Educación formal

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	NÚMEROS DE AÑOS DE ESTUDIOS REQUERIDOS	ÁREA DE CONOCIMIENTO
Bachiller	6	Electricidad

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

JEFE MANTENIMIENTO DE TRANSFORMADORES

Misión: Ejecutar el mantenimiento y reparación de transformadores de acuerdo a las normas de seguridad y procedimientos establecidos.

CUADRO N° 70 Actividades de cargo y competencias

ACTIVIDADES DE CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Realizar el mantenimiento y reparación de transformadores• Realizar codificaciones de transformadores• Preparar los materiales y equipos requeridos para el mantenimiento de transformadores.• Almacenar material utilizado en el mantenimiento de transformadores• Elaborar registros de mantenimiento y registro de transformadores

Elaborado por: Arelys Belén Hurtado Chonillo

CUADRO N° 71 Competencias, conocimientos y dimensiones

COMPETENCIAS
CORPORATIVAS <ul style="list-style-type: none">• Actitud de servicio, capacidad para descubrir, entender y satisfacer las necesidades superando las expectativas de los clientes internos y/o externos.• Adaptación al cambio, capacidad para trabajar efectivamente en distintas y variadas situaciones a medida que el entorno y/o la organización lo requiera.• Compromiso con la organización para cumplir con los objetivos alineando comportamientos hacia las necesidades, prioridades y estrategias de la corporación.

CONOCIMIENTOS	
académicos <ul style="list-style-type: none"> • Electricidad • Redes de Distribución Eléctrica 	informativos <ul style="list-style-type: none"> • Naturaleza de área / departamento
DIMENSIONES	
Experiencia Experiencia de actividades similares en instituciones	<ul style="list-style-type: none"> • 2 años • Comercial • Estatal • Industrial • Servicios

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 72 Educación formal

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	NÚMEROS DE AÑOS DE ESTUDIOS REQUERIDOS	ÁREA DE CONOCIMIENTO
Título Tercer Nivel	5	Electricidad

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

AYUDANTES DE MANTENIMIENTO DE SUBESTACIONES

Misión: Realizar el mantenimiento de los equipos de las subestaciones de acuerdo a las normas de seguridad y procedimientos establecidos que garanticen la continuidad del servicio.

CUADRO N° 73 Actividades de cargo y competencias

ACTIVIDADES DE CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el mantenimiento de los principales componentes de las subestaciones. • Ejecutar los ajustes de conectores y/o terminales de la infraestructura del servicio eléctrico. • Ejecutar la conexión de circuitos de control, protección y medición en subestaciones y transformadores. • Mantenimiento de puestas a tierra en el banco de capacitores.

- Instalar, cambiar y reubicar los bancos de capacitores.
- Medir los parámetros eléctricos y termografía dentro de los servicios eléctricos de la subestación.
- Medir voltajes, temperatura, electrolitos, del banco de baterías.
- Ejecutar actividades de mantenimiento preventivo de la infraestructura eléctrica de subestaciones.

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 74 Competencias, conocimientos y dimensiones

COMPETENCIAS	
CORPORATIVAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio, capacidad para descubrir, entender y satisfacer las necesidades superando las expectativas de los clientes internos y/o externos. • Adaptación al cambio, capacidad para trabajar efectivamente en distintas y variadas situaciones a medida que el entorno y/o la organización lo requiera. • Compromiso con la organización para cumplir con los objetivos alineando comportamientos hacia las necesidades, prioridades y estrategias de la corporación. 	
CONOCIMIENTOS	
Académicos <ul style="list-style-type: none"> • Electricidad • Redes de Distribución Eléctrica • Sistema eléctrico de distribución 	Informativos <ul style="list-style-type: none"> • Naturaleza de área / departamento
DIMENSIONES	
Experiencia Experiencia de actividades similares en instituciones	<ul style="list-style-type: none"> • 2 años • Comercial • Estatal • Industrial • Servicios

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 75 Educación formal

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	NÚMEROS DE AÑOS DE ESTUDIOS REQUERIDOS	ÁREA DE CONOCIMIENTO
Bachiller	6	Electricidad

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

JEFE DE ALUMBRADO PÚBLICO

Misión: Planificar, organizar, controlar y evaluar el servicio de alumbrado público de la zona garantizando su adecuado funcionamiento para beneficio de la comunidad.

CUADRO N° 76 Actividades de cargo y competencias

ACTIVIDADES DE CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Supervisar y controlar la ejecución de los planes y proyectos de alumbrado público.• Planificar, organizar y controlar la elaboración e implementación del Plan anual de reposición, expansión y mantenimiento de alumbrado público del sistema de alumbrado público.• Dirigir la elaboración de términos de referencia para los proyectos de mantenimiento del sistema de alumbrado público.• Dirigir la elaboración y ejecución del Plan Operativo y Presupuesto del área de Alumbrado Público.• Determinar las necesidades y solicitar la adquisición de materiales, herramientas y equipos necesarios para la gestión del sistema de alumbrado público.• Controlar la elaboración y registro de la información estadística de la ubicación y estado del Alumbrado público de la zona.• Proponer planes de mejora a los procesos y procedimientos de Mantenimiento.• Elaborar informes de gestión técnica y presentar a la Jefatura Técnica Zonal para la toma de decisiones.

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 77 Competencias, conocimientos y dimensiones

COMPETENCIAS	
<p>CORPORATIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio, capacidad para descubrir, entender y satisfacer las necesidades. • Adaptación al cambio, capacidad para trabajar efectivamente en distintas y variadas situaciones. • Compromiso con la organización. • Iniciativa y mejora continua, capacidad de proponer oportunidades. • Trabajo en equipo, capacidad de involucrarse y apoyar de manera coordinada. 	<p>DE NIVEL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva • Desarrollo de talentos • Juicio y toma de decisiones • Liderazgo • Pensamiento estratégico identificar cambios del entorno • Planificación
CONOCIMIENTOS	
<p align="center">Académicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Electricidad • Electricidad • Gestión de proyectos • Gestión de proyectos • Técnicas de Mantenimiento Correctivo 	<p align="center">Informativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leyes y regulación • Mercado/ Entorno • Naturaleza del área/ Departamento • Personas y otras áreas • Producto y servicios
DIMENSIONES	
<p align="center">Experiencia</p> <p align="center">Experiencia de actividades similares en instituciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 3 - 4 años • Comercial • Estatal • Industrial • Servicios

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 78 Educación formal

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	NÚMEROS DE AÑOS DE ESTUDIOS REQUERIDOS	ÁREA DE CONOCIMIENTO
Bachiller	6	Electricidad

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

SUPERVISOR DE ALUMBRADO PÚBLICO

Misión: Coordinar y controlar el servicio de alumbrado público de la zona garantizando su adecuado funcionamiento para beneficio de la comunidad.

CUADRO N° 79 Actividades de cargo y competencias

ACTIVIDADES DE CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Coordinar y controlar la implementación del plan anual de expansión y mejora del sistema de alumbrado público.• Coordinar y controlar la implementación del plan anual de mantenimiento de alumbrado público.• Controlar la ejecución de los planes y proyectos de mantenimiento, expansión y reposición del sistema de alumbrado público de la zona.• Coordinar y controlar la implementación del plan anual de reposición del sistema de alumbrado público.• Recopilar información y apoyar en la elaboración del Plan Anual de expansión, reposición y mantenimiento de alumbrado público.• Supervisar trabajos realizados por contratistas en el sistema de alumbrado público.• Elaborar términos de referencia para la adquisición de materiales y servicios del Sistema de Alumbrado Público.• Preparar los informes de trabajos realizados por alumbrado público.• Preparar los informes técnicos solicitados por los organismos de control y supervisión (CONELEC, MEER, Oficina Matriz CNEL).

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 80 Competencias, conocimientos y dimensiones

COMPETENCIAS	
CORPORATIVAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio, capacidad para descubrir, entender y satisfacer las necesidades. • Adaptación al cambio, capacidad para trabajar efectivamente en distintas y variadas situaciones. • Compromiso con la organización • Iniciativa y mejora continua, capacidad de proponer oportunidades • Trabajo en equipo, capacidad de involucrarse y apoyar de manera coordinada. 	
CONOCIMIENTOS	
Académicos	Informativos
<ul style="list-style-type: none"> • Contratación Pública • Electricidad • Estadística • Gestión de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Mercado/ Entorno • Naturaleza del área/ Departamento • Personas y otras áreas • Producto y servicios
DIMENSIONES	
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • 2 – 3 años
Experiencia de actividades similares en instituciones	<ul style="list-style-type: none"> • Comercial • Estatal • Industrial • Servicios

Elaborado por: Arellys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 81 Educación formal

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	NÚMEROS DE AÑOS DE ESTUDIOS REQUERIDOS	ÁREA DE CONOCIMIENTO
Bachiller	6	Electricidad

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

TÉCNICO DE MANTENIMIENTO DE LUMINARIAS

Misión: Realizar trabajos de mantenimiento y reparación de luminarias de acuerdo a los requerimientos institucionales.

CUADRO N° 82 Actividades de cargo y competencias

ACTIVIDADES DE CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Realizar el mantenimiento y reparación de luminarias.• Realizar requisiciones de material para dar mantenimiento a luminarias.• Colaborar en los procesos de compras públicas para la adquisición de accesorios de luminarias.• Diseñar con puntos georeferenciales planos o gráficos de ubicación de luminarias a cambiar en los programas.

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 83 Competencias, conocimientos y dimensiones

COMPETENCIAS
CORPORATIVAS <ul style="list-style-type: none">• Actitud de servicio, capacidad para descubrir, entender y satisfacer las necesidades.• Adaptación al cambio, capacidad para trabajar efectivamente en distintas y variadas situaciones.

<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la organización. • Iniciativa y mejora continua, capacidad de proponer oportunidades. • Trabajo en equipo para involucrarse y apoyar de manera coordinada. 	
CONOCIMIENTOS	
Conocimientos académicos <ul style="list-style-type: none"> • Electricidad • Técnicas de Mantenimiento Correctivo 	Conocimientos informativos <ul style="list-style-type: none"> • Leyes y regulaciones • Mercado/ Entorno • Naturaleza del área/ Departamento • Personas y otras áreas • Producto y servicios
DIMENSIONES	
Dimensiones de experiencia Experiencia en instituciones	<ul style="list-style-type: none"> • 2 años • Comercial • Gobierno • Industrial • Servicios

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 84 Educación formal

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	NÚMEROS DE AÑOS DE ESTUDIOS REQUERIDOS	ÁREA DE CONOCIMIENTO
Bachiller	6	Electricidad

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

LINIERO DE ALUMBRADO PÚBLICO

Misión: Ejecutar los trabajos de mantenimiento y reparación del Sistema de alumbrado público.

CUADRO N° 85 Actividades de cargo y competencias

ACTIVIDADES DE CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Ejecutar órdenes de reparación, mantenimiento e instalación de luminarias.• Monitorear el funcionamiento de las redes de media y baja tensión del Sistema de alumbrado público.• Operar equipos especiales para las labores de montaje, desmontaje, instalación y mantenimiento de alumbrado público.• Elaborar registros de luminarias instaladas de acuerdo a los procedimientos establecidos.• Preparar el material requerido para los trabajos de mantenimiento.• Elaborar informes de reportes de las labores realizadas y uso de materiales utilizados.

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 86 Competencias, conocimientos y dimensiones

COMPETENCIAS
CORPORATIVAS
<ul style="list-style-type: none">• Actitud de servicio, capacidad para descubrir, entender y satisfacer las necesidades.• Adaptación al cambio, capacidad para trabajar efectivamente en distintas y variadas situaciones.• Compromiso con la organización.• Iniciativa y mejora continua, capacidad de proponer oportunidades.• Trabajo en equipo, capacidad de involucrarse y apoyar de manera coordinada.

CONOCIMIENTOS	
Académicos <ul style="list-style-type: none"> • Electricidad • Redes de Distribución Eléctrica 	Informativos <ul style="list-style-type: none"> • Mercado/ Entorno • Naturaleza del área/ Departamento • Personas y otras áreas • Producto y servicios
DIMENSIONES	
Experiencia Experiencia de actividades similares en instituciones	<ul style="list-style-type: none"> • 2 años • Comercial • Estatal • Industrial • Servicios

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 87 Educación formal

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	NÚMEROS DE AÑOS DE ESTUDIOS REQUERIDOS	ÁREA DE CONOCIMIENTO
Bachiller	6	Electricidad

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

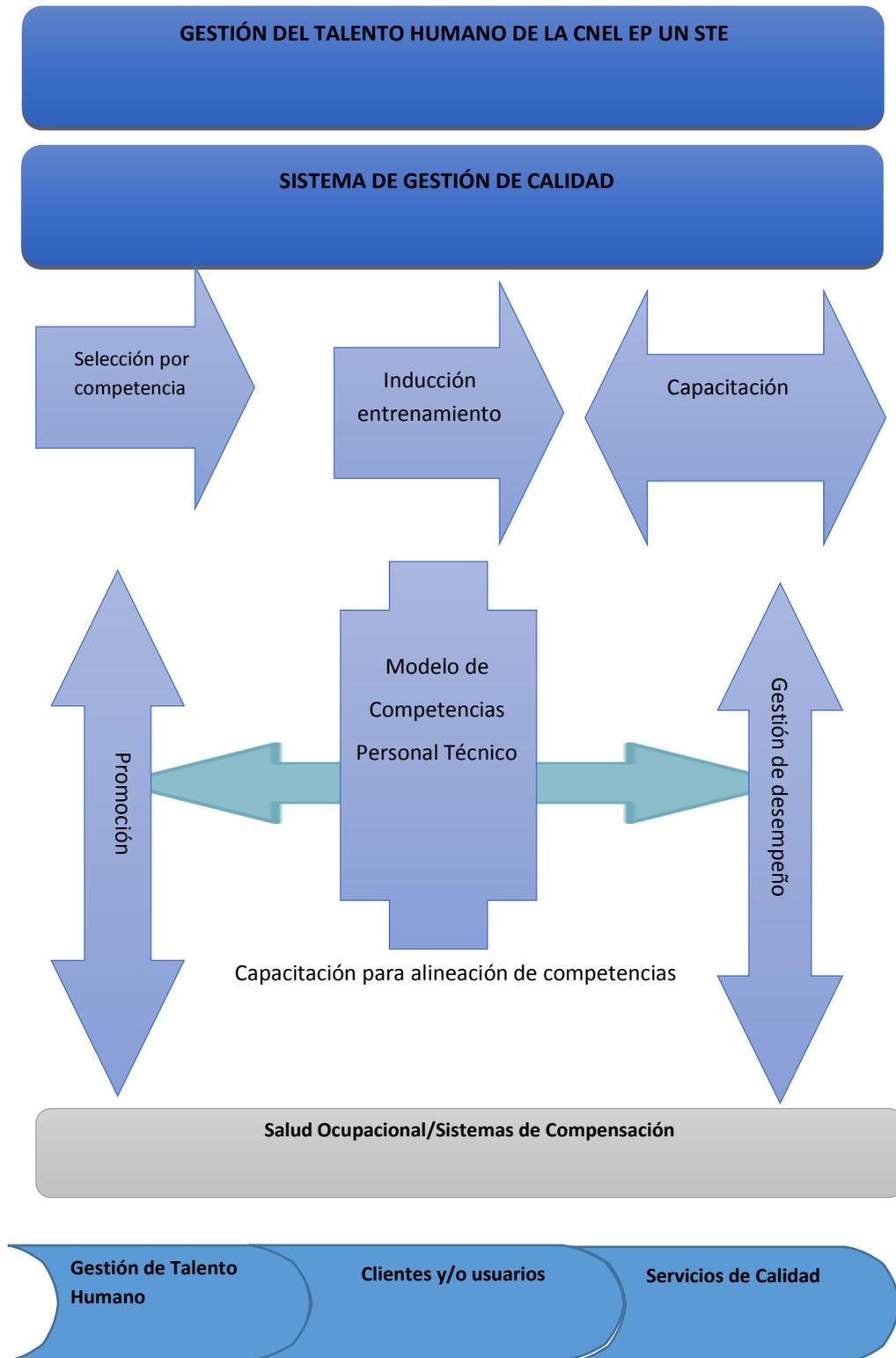
4.7. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE CNEL EP UN STE

El departamento de Talento Humano de la organización debe promover la capacitación y entrenamiento continuo de los trabajadores para el ejercicio de las distintas labores con el fin de lograr óptimos resultados. Para ello deben cumplirse los siguientes pasos:

1. Selección del Personal
2. Inducción y entrenamiento del personal administrativo y técnico
3. Capacitación
4. Gestión del desempeño basado en la competencia
5. Formación
6. Sistemas de compensación

El procedimiento dentro de la Gestión de Talento Humano se direcciona de acuerdo con el modelo presentado a continuación, esto ayudará a que los procesos sean más eficaces dentro de la Corporación.

FIGURA N° 3 Modelo de Gestión para el Talento Humano de la CNEL



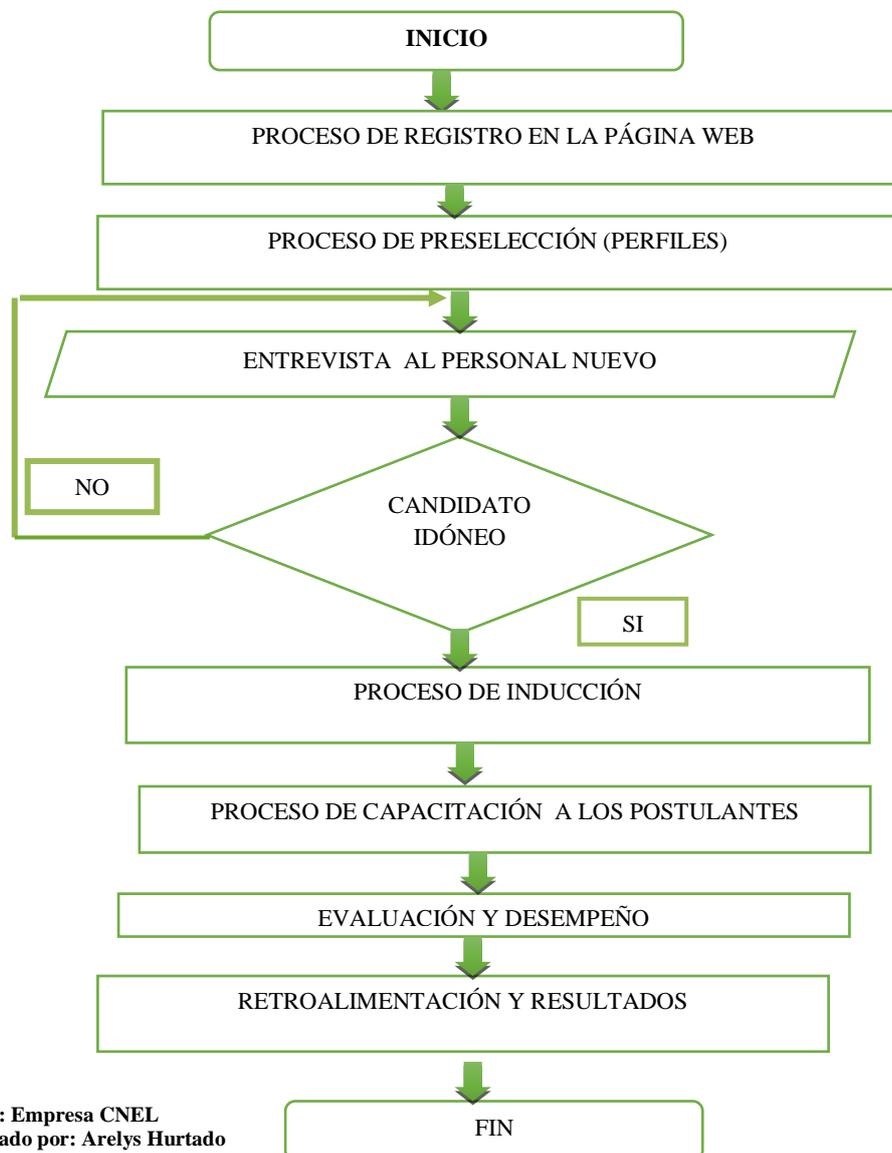
Fuente: Empresa CNEL
 Elaborado por: Arellys Hurtado Chonillo

4.8. SELECCIÓN POR COMPETENCIA

4.8.1. SELECCIÓN DEL PERSONAL

La selección del personal dentro del departamento de Recursos Humanos debe cubrir varias etapas antes de elegir la persona que cumpla con las características del cargo buscado o requerido.

FIGURA N° 4 Flujograma de procedimientos para la contratación del talento humano de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP

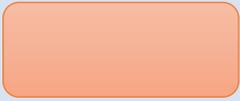
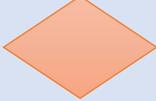


Fuente: Empresa CNEL
Elaborado por: Arelys Hurtado

4.9. DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS PARA LA CONTRATACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA GERENCIA DE OPERACIONES

Dentro de la Unidad de Negocio de la Corporación Nacional de Electricidad CNEL Unidad de Negocio Santa Elena se deberá apreciar diferentes símbolos que son los más utilizados en los diagramas de flujo de funciones cruzadas y el correspondiente significado de cada uno de ellos dentro de la Gerencia de Operaciones.

CUADRO N° 88 Simbología del Diagrama de Flujo

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Inicio o fin
	Proceso terminado
	Entrada o salida
	Conector
	Decisión

Fuente: Datos de la información

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

4.9.1. SELECCIÓN DE PERSONAL

Dentro de la selección del personal se determina el procedimiento administrativo, el mismo que está orientado a escoger a él o los aspirantes que deben demostrar

las habilidades, mayores niveles de competencia, de acuerdo a los diferentes requisitos del puesto laboral en donde se requiere contratar dicho personal.

Objetivo del proceso:

Disponer del personal competente para los diferentes cargos dentro de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP UN Santa Elena.

Entidad Pública:

Corporación Nacional de Electricidad Unidad de Negocio Santa Elena.

Áreas Responsables:

Recursos Humanos, Gerencia de Operaciones

Descripción del Proceso:

- Requisición del personal
- Reclutamiento del personal a través del perfil
- Preselección del personal que cumple con el perfil
- Evaluación integral
- Entrevista de selección
- Análisis integral de la información
- Publicación de los resultados

Dentro de la selección del personal se destacan varios procesos:

Requisición del personal

- Establecer las necesidades del personal de acuerdo a las funciones del cargo.
- Diseñar en modo memorándum la solicitud para la selección del personal dirigido al Superintendente de Recursos Humanos.

- Realizar un estudio sobre la evaluación de los cargos existentes y nuevos dentro de la Gerencia de Operaciones.

Reclutamiento del personal

- Diseñar el texto que se incluirá en la convocatoria que se publicará
- Realizar la publicación dentro de la página web oficial de Cnel.
- Establecer los límites de presentación de la documentación necesaria para los postulantes.

Preselección del personal

- Revisar minuciosamente cada hoja de vida de los postulantes para el cargo donde se requiere la contratación del personal.
- Escoger las hojas de vida que pasarán a la siguiente etapa del proceso.

Evaluación integral

- Realizar las diferentes pruebas de conocimiento
- Realizar al personal seleccionado los exámenes psicológicos y psicotécnicos
- Realizar pruebas de competencias, destrezas y habilidades

Entrevista de selección del personal

- Convocar a los seleccionados a una reunión con los evaluadores
- Realizar la entrevista de acuerdo al perfil requerido
- Fijar fechas y horarios de la entrevista
- Ejecutar la entrevista

Análisis integral de la información

- Analizar los resultados obtenidos de cada uno de los aspirantes en cada uno de los procesos de selección.

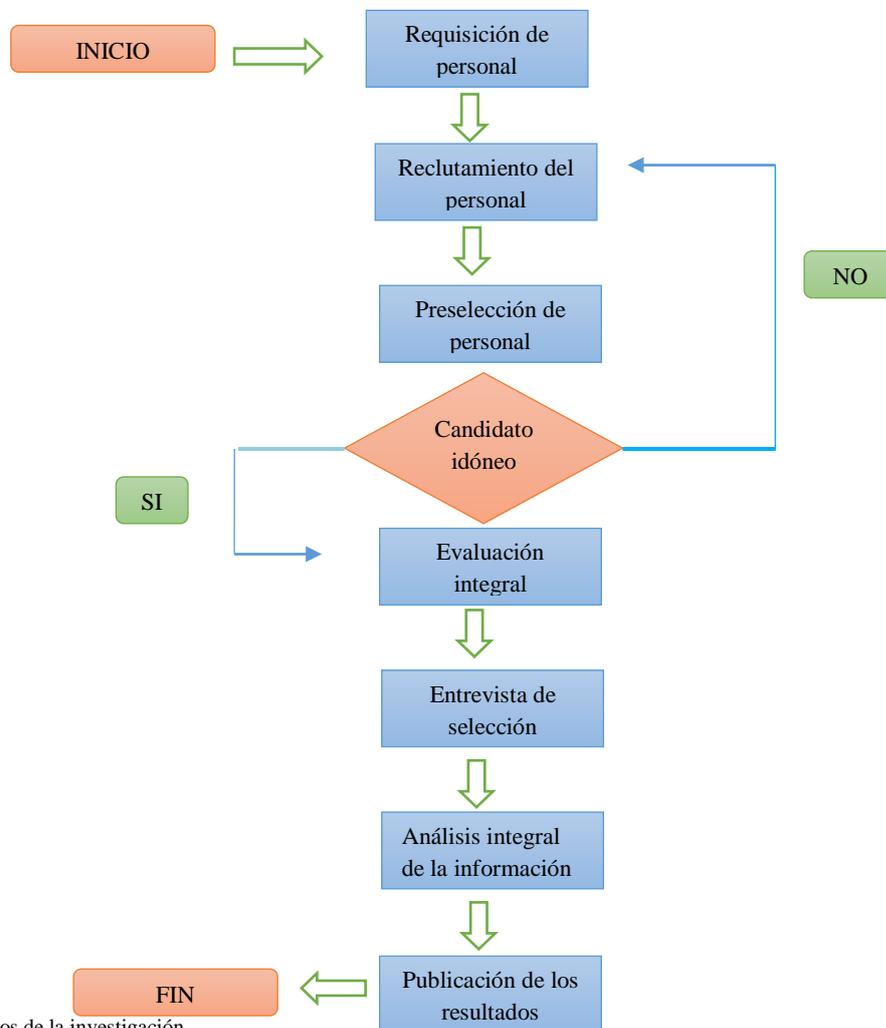
- Tomar decisiones de acuerdo a los resultados obtenidos y a los requerimientos del cargo.

Publicación de los resultados

Los resultados de los favorecidos se publicarán en la página web de la Empresa Pública CNEL.

4.9.1.1. Flujograma del proceso de selección del personal

FIGURA N° 5 Flujo de procesos de selección del talento humano de la Gerencia de Operaciones.



Fuente: Datos de la investigación
Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

4.9.2. PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

CUADRO N° 89 Requisición del Personal

Requisición del Personal	Responsable	Etapas
La requisición es la actividad donde se realiza la solicitud para escoger a la persona que se requiere en el cargo	Superintendente de Recursos Humanos	Conocer las necesidades del personal para cubrir determinado cargo.
Objetivo Certificar que las solicitudes presentadas cumplan con los requisitos para las funciones a desempeñar	Supervisor de Recursos Humanos	Presentar el requerimiento de personal con los requisitos pertinentes por medio de la página web preparado por el Superintendente de RR.HH.

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 90 Reclutamiento

Reclutamiento del Personal	Responsable	Etapas
Publicación que se realiza de la convocatoria detallándose todos los requisitos del cargo.	Superintendente de Recursos Humanos	Realizar y estructurar el texto para la convocatoria a publicar en la página web.
Objetivo Receptar hojas de vida para luego proceder a la preselección del personal según los requerimientos antes expuestos.	Supervisor de Recursos Humanos	Publicar en la Página web de la CNEL como también publicar en los medios locales el perfil específico requerido. Definir en la publicación la fecha límite de la presentación de los documentos necesarios para la recepción de las hojas de vida de los postulantes.

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 91 Preselección del Personal

Preselección del Personal	Responsable	Etapas
Se selecciona las hojas de vida que cumplan con los requisitos establecidos.	Superintendente de Recursos Humanos	Examinar cada una de las hojas de vida para verificar el cumplimiento de los requisitos.
Objetivo Seleccionar las hojas de vida que cumplan con el perfil adecuado para el cargo	Supervisor de Recursos Humanos	Escoger las hojas de vida que cumplen con todos los requerimientos y continúen a la siguiente fase de la selección.

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 92 Entrevista de Selección

Entrevista del Personal	Responsable	Etapas
Es una conversación con los postulantes para conocer su preparación, experiencias y destrezas, cuyo resultado ayudará en su selección.	Superintendente de Recursos Humanos	Reunir a los candidatos elegidos con los evaluadores.
Objetivo Obtener información acerca del candidato, preparación académica, formación, experiencias y su perfil, para corroborar los datos que se encuentran en la hoja de vida.	Supervisor de Recursos Humanos	Determinar fecha, día, hora y lugar específicos para la entrevista. Realizar la entrevista dependiendo del perfil, funciones y responsabilidades del cargo.

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 93 Publicación de los Resultados

Publicación de los resultados	Responsable	Etapas
Es el informe final de la selección del personal escogido para el cargo.	Superintendente de Recursos Humanos	Presentar el informe con los resultados de la selección de los candidatos.
Objetivo Presentar la información con los resultados de la evaluación a la sociedad en general.	Supervisor de Recursos Humanos	Publicar los resultados en la Página Web de la CNEL.

Elaborado por: Arelys Belén Hurtado Chonillo

CUADRO N° 94 Inducción General

Inducción General	Responsable	Etapas
La Inducción General comprende actividades que realiza la empresa dirigido al personal escogido previo a su ingreso a laborar.	Superintendente de Recursos Humanos	Realizar la convocatoria de las personas que fueron elegidas en la selección
Objetivo Lograr la adaptación rápida del personal nuevo brindando todas las herramientas necesarias de acuerdo a la cultura organizacional.	Supervisor de Recursos Humanos	Realizar el respectivo recorrido de las instalaciones de la empresa CNEL con el personal escogido
	Superintendentes o Jefes de Áreas de la Gerencia de Operaciones, Seguridad Industrial y Recursos Humanos	Presentar la inducción en la parte técnica, de seguridad y riesgos de trabajo y en las políticas internas de CNEL, respectivamente

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

4.10. INDUCCIÓN – ENTRENAMIENTO

4.10.1. Inducción y entrenamiento del personal técnico basado en competencias misionales y específicas.

Luego de la etapa de la selección, se debe de realizar la inducción y entrenamiento del personal dentro de la institución, para ello se suministrarán los recursos necesarios para el inicio de sus labores, desde la perspectiva institucional y del cargo, siempre haciendo referencia a las políticas de inducción de la empresa.

Dentro de las actividades que se desarrollan en la institución se implementará la inducción específica y el entrenamiento como parte del proceso de Gestión Humana.

CUADRO N° 95 Inducción General

INDUCCIÓN GENERAL	ETAPAS	RESPONSABLE
<p>¿Qué es la inducción?</p> <p>Son las diferentes actividades e instrucciones que la institución da a conocer al personal que ha calificado para el puesto de trabajo.</p> <p>Objetivo</p> <p>Facilitar la adaptación del personal nuevo dentro de la empresa, brindando herramientas y material necesario para el desarrollo de las actividades de la empresa y la cultura organizacional.</p>	<p>1.- Convocatoria a las personas que fueron escogidas mediante la selección del personal, se realizarán dichas actividades antes de ingresar a laborar en la empresa.</p> <p>2.- Realizar las actividades de inducción</p> <p>3.- Realizar el respectivo recorrido por las instalaciones de Cnel. E.P. Unidad de Negocio Santa Elena.</p> <p>4.- Realizar las debidas evaluaciones sobre la inducción.</p>	<p>Superintendente de RR.HH</p> <p>Supervisor de RR.HH</p> <p>Superintendentes de la Gerencia de Operaciones</p> <p>Jefes de áreas de la Gerencia de Operaciones</p> <p>Seguridad Industrial</p>

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Arellys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 96 Evaluación de la inducción general

EVALUACIÓN DE LA INDUCCIÓN DEL PERSONAL	ETAPAS	RESPONSABLE
<p>¿Qué Es?</p> <p>Actividad que se realiza para establecer la retroalimentación del personal calificado</p>	Entregar el formato de evaluación a los presentes	Departamento de Recursos Humanos
<p>Objetivo</p> <p>Recibir los comentarios de los seleccionados para perfeccionar las actividades realizadas por medio de las sugerencias recibidas</p>	Tabular la información recabada	

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Arellys Hurtado Chonillo

La finalidad de la inducción es brindar las directrices necesarias para que el personal seleccionado realice las actividades en las que estará a cargo dentro de la institución, dicha orientación se realiza con la finalidad de estimular al empleado para que pueda integrarse con facilidad a la empresa y al grupo de trabajo de la organización.

CUADRO N° 97 Inducción específica

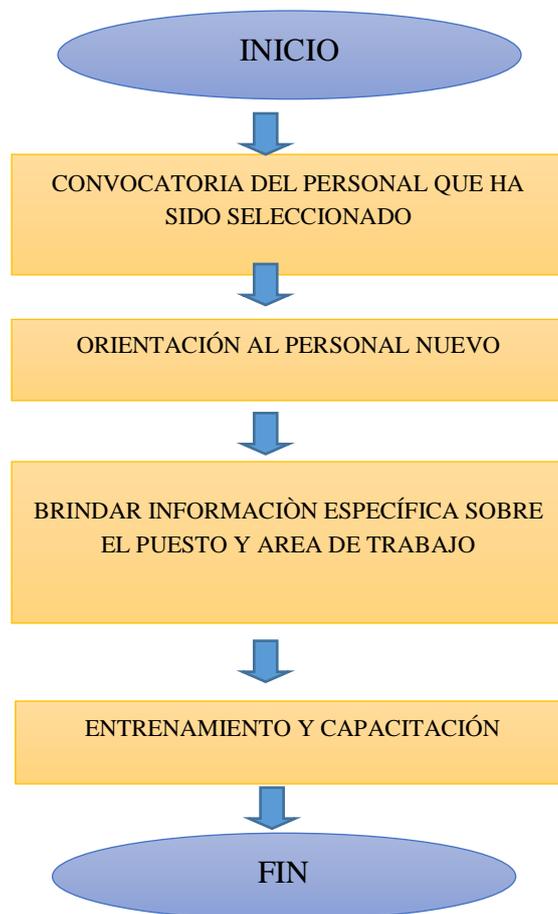
INDUCCIÓN ESPECÍFICA	ETAPAS	RESPONSABLE
<p>¿Qué es?</p> <p>Actividades programadas con anterioridad para la inducción adecuada, la estructura es flexible y se adapta a las necesidades de cada uno de los departamentos que requiere la contratación de personal nuevo.</p>	<p>1.- Identificar las competencias específicas para el cargo en cuestión</p> <p>2.- Presentar al nuevo trabajador en los primeros días de trabajo para la adecuada inducción técnica</p>	Superintendentes y Jefes de Áreas de la Gerencia de Operaciones
<p>Objetivo</p> <p>Facilitar la inducción y adaptación al cargo para que el colaborador conozca las responsabilidades que conlleva el puesto de trabajo y a su vez al equipo de trabajo con quienes se va a desenvolver.</p>	<p>3.- Brindar información necesaria y dar a conocer al nuevo colaborador el puesto de trabajo y las funciones específicas a desempeñar.</p>	

Elaborado por: Arellys Hurtado Chonillo

Mediante la inducción se da a conocer al nuevo personal que ingresa a la organización sobre las actividades que debe desarrollar en cada una de las funciones diarias que desempeñará desde el inicio de sus labores dentro de la empresa, sin embargo, es necesario que este tipo de capacitación sea distribuida y ejecutada no solo en el personal nuevo que ingresa a la empresa, sino también, a todo el personal que ya conforma la organización teniendo claro que, los empleados que llevan ya un periodo de trabajo desconocen la filosofía corporativa de la empresa que es la esencia para desempeñar de manera adecuada las actividades de la organización, actividades que se realizarán con el fin de mejorar la cultura organizacional de Cnel. E.P. Unidad de Negocio Santa Elena.

4.10.1.1. Flujograma del proceso de inducción del personal

FIGURA N° 6 Flujograma del Proceso de Inducción



Fuente: Datos de la investigación
Elaborado por: Arellys Hurtado Chonillo

4.11. CAPACITACIÓN

Unas de las actividades que se implementan con los empleados es la capacitación, que aporta a su calificación y al empoderamiento en términos de conocimiento y adquisición de competencias.

CUADRO N° 98 Capacitación

CAPACITACIÓN	ETAPAS	RESPONSABLES
<p>¿Qué es?</p> <p>Actividades que se realizan para mejorar las aptitudes, habilidades, conocimientos y actitudes de los postulantes que aspiran el empleo para mejorar su desempeño laboral.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Hacer una solicitud de la capacitación especificando la necesidad de formación al personal Determinar de acuerdo a las políticas y dar vialidad a la solicitud Programar y ejecutar la capacitación 	<p>Jefe de Recursos Humanos y del área de la Gerencia de Operaciones</p>

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

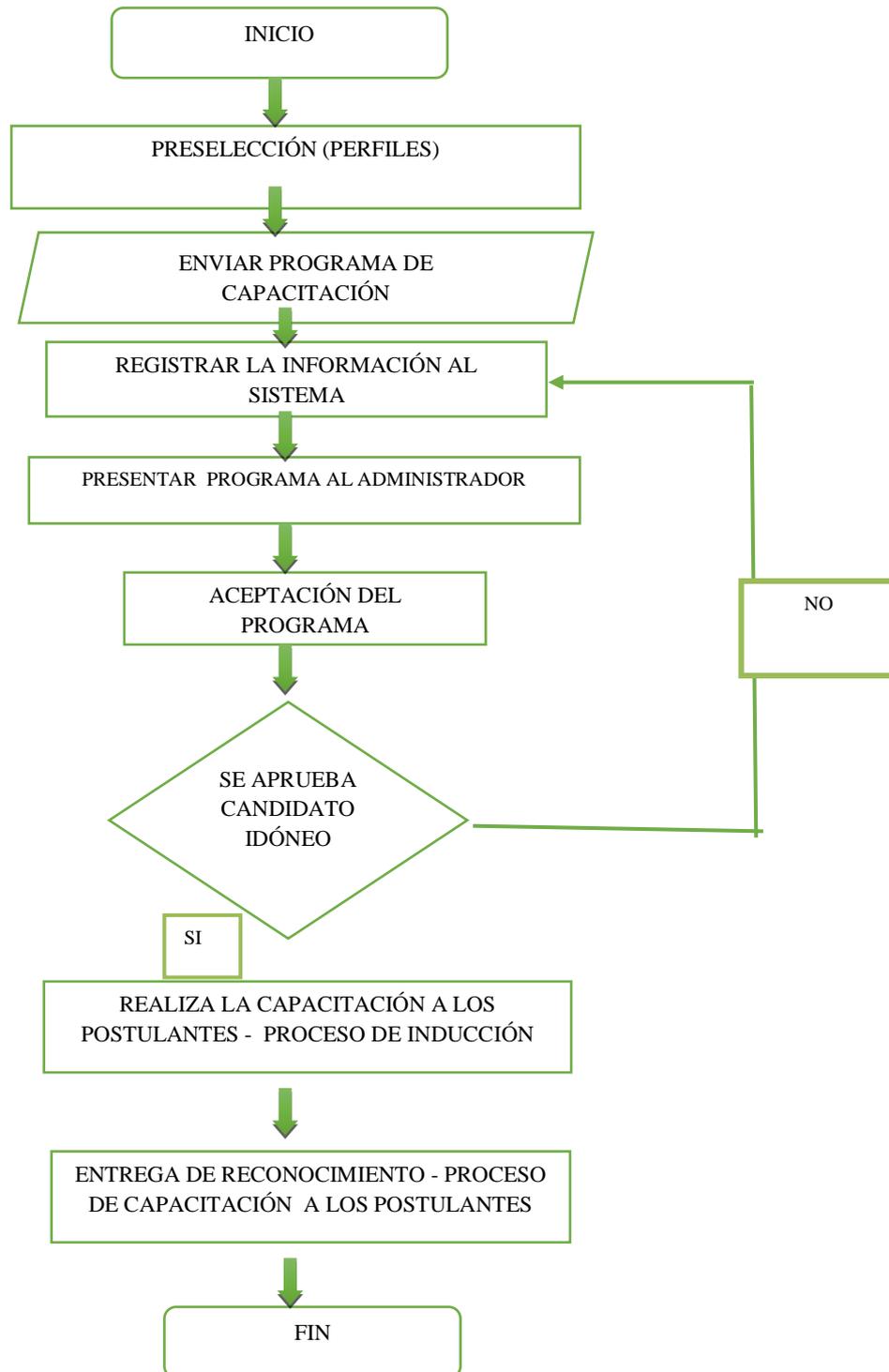
CUADRO N° 99 Programación de Capacitación

CAPACITACIÓN	HORAS	ACTIVIDADES	RECURSOS
Salud Ocupacional	3	Sociabilización del tema Diseño metodológico	Proyector Carpetas
Sistemas de Compensación	5	Sociabilización del tema Taller metódico	Computador Carteles
Gestión de Talento Humano	3	Sociabilización del tema Evaluación grupal	Proyector Videos
Clientes y/o usuarios	4	Sociabilización del tema Taller metódico	Material documental Diapositivas
Servicios de Calidad	5	Sociabilización del tema Evaluación grupal	Videos Carteles

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

4.11.1. Flujograma de capacitación del personal

FIGURA N° 7 Capacitación del personal



Fuente: Datos de la investigación
Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

4.12. PROMOCIÓN

4.12.1. PÁGINA WEB PARA LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

FIGURA N° 8 Pagina Web



Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

- Dentro de la Pagina Web de la CNEL <http://www.cnel.gob.ec/> se observará una opción con la cual se podrá acceder al portal para registrar sus datos y acceder a la selección de los puestos de trabajo allí publicados.

FIGURA N° 9 Trabajo con Nosotros



Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

- En esta opción se presentarán los requisitos que se necesitan para la selección del personal requerido en cada cargo donde exista la necesidad de contratar personal.

FIGURA N° 10 Lista de Vacantes

Concursos de mérito y oposición disponibles por Institución

Institución:

Total: 798 registros,

(1 of 160)

Institución ↕	Nuevas vacantes ↕	Puesto en concurso	Correo de contacto	Teléfono de contacto
INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSOS	111 Nuevas vacantes. Ver	Ver	meritosyoposicioninec20	022544326
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	20 Nuevas vacantes. Ver	Ver	seleccion@sri.gob.ec	022540003
CONSEJO DE REGULACION Y DESARROLLO DE LA INFORMACION Y COMUNICACION	13 Nuevas vacantes. Ver	Ver	jonathan.garcia@cordico	022246708
MINISTERIO DE COORDINACION DE SEGURIDAD	6 Nuevas vacantes. Ver	Ver	mics-ugth@seguridad.gob.ec	022946100
DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL AMBIENTE DE NAPO	5 Nuevas vacantes. Ver	Ver	reclutamiento.dpnapo@a	062887-154

(1 of 160)

Elaborado por: Arellys Hurtado Chonillo

- En esta opción se encontrará la lista de las vacantes para los distintos puestos dentro de la empresa CNEL, en el cual se hará clic en el que la persona a postularse desee y cumpla con el perfil establecido.

FIGURA N° 11 Proceso de Contratación

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

- Dentro de esta opción en el proceso de contratación se encontrarán opciones para ingresar la información requerida del puesto que se está solicitando, las preguntas están acorde con el perfil que se requiere.

FIGURA N° 12 Lista de vacantes (perfil del concurso)

Denominación del puesto	Vacantes	RMU	Ubicación	Bases del concurso	Etapa	Acción	Formularios de la etapa
MANTENIMIENTO ELECTRICO	1	1212.0	SANTA ELENA	Ver bases del concurso	CONVOCATORIA Desde: 2015-08-17 00:30 Hasta: 2015-08-20 23:59	Debes registrarte o ingresar al sistema para poder aplicar a esta vacante.	
OPERACIONES	1	986.0	SANTA ELENA	Ver bases del concurso	CONVOCATORIA Desde: 2015-08-17 00:30 Hasta: 2015-08-20 23:59	Debes registrarte o ingresar al sistema para poder aplicar a esta vacante.	
CONSTRUCCIONES	1	1212.0	SANTA ELENA	Ver bases del concurso	CONVOCATORIA Desde: 2015-08-17 00:30 Hasta: 2015-08-20 23:59	Debes registrarte o ingresar al sistema para poder aplicar a esta vacante.	
ALUMBRADO PUBLICO	1	1212.0	SANTA ELENA	Ver bases del concurso	CONVOCATORIA Desde: 2015-08-17 00:30 Hasta: 2015-08-20 23:59	Debes registrarte o ingresar al sistema para poder aplicar a esta vacante.	

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

- Se muestra las vacantes que existe, la denominación del puesto o área, la cantidad, la ubicación de la empresa donde existe la vacante, también un link donde muestran las bases del concurso y los días vigentes de la convocatoria.

4.13 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

Su objetivo realizar un seguimiento al desempeño del talento humano de operaciones, para su mejoramiento continuo a partir de la identificación de los factores.

CUADRO N° 100 Evaluación del desempeño

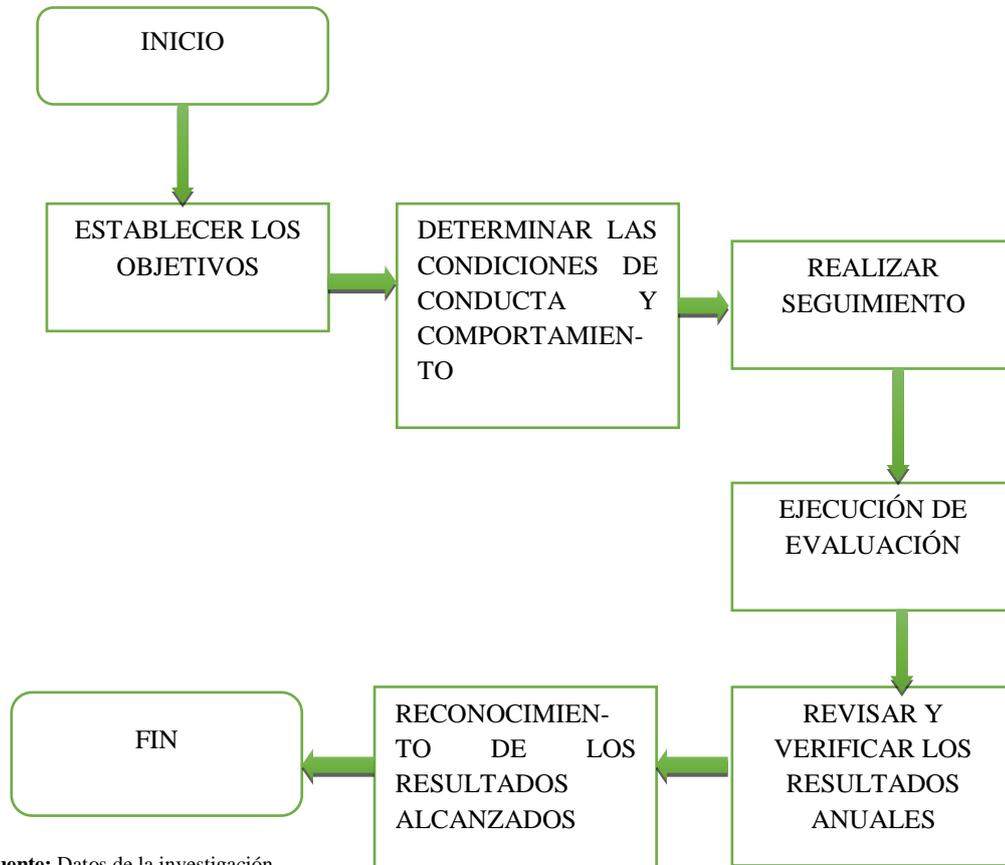
Evaluación del desempeño	Etapas	Responsables
<p>¿Qué es?</p> <p>Es la actividad por medio del cual el jefe evalúa la consecución de resultados.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sensibilización previa de las actividades de evaluación de desempeño por competencias 2. Aplicación del formato de evaluación del desempeño basado en competencias 3. Formular el plan de capacitación 	<p>Gerente de Operaciones</p>

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Arelys Hurtado Chonillo

4.13.1. Flujograma proceso evaluación del desempeño

FIGURA N° 13 Flujograma del proceso de evaluación por desempeño



Fuente: Datos de la investigación
Elaborado por: Arellys Hurtado Chonillo

CUADRO N° 101 Retroalimentación de resultados

Evaluación del desempeño	Etapas	Responsables
<p>¿Qué es?</p> <p>Cada jefe se reúne con su colaborador e informa sobre los resultados obtenidos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pondera los resultados obtenidos de cada postulante 2. Realiza una reunión con cada uno de los postulantes para retroalimentar su ejercicio de evaluación. 3. Informa las actividades de la capacitación de las competencias específicas. 	<p>Superintendentes o jefes de áreas de la G.O</p>

Fuente: Datos de la investigación
Elaborado por: Arellys Hurtado Chonillo

4.14. PRESUPUESTO

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
MANUAL DE PROCESO			
Suministro de oficina			100,00
Resma de hojas A4	5	5,00	25,00
Internet		50,00	50,00
Impresiones	20	20,00	400,00
MATERIALES DE CAPACITACIÓN			
Folletos	200	1,00	200,00
Salarios de capacitación	3	80,00	240,00
OTROS GASTOS GENERALES			
Refrigerios	3	100,00	300,00
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN			
Planificación de los concursos de méritos y oposición	2	300,00	600,00
Evaluación Técnica	1	150,00	150,00
Evaluación Psicométrica	1	160,00	160,00
Evaluación Conductual	1	180,00	180,00
Evaluación final de postulantes	1	200,00	200,00
Formularios de pruebas	1	100,00	100,00
Impresiones de pruebas	1	100,00	100,00
TOTAL			2805,00

Fuente: Datos de la investigación
Elaborado por: Arellys Hurtado Chonillo

4.15. PLAN DE ACCIÓN

Problema principal: Inexistencia del Manual de Procedimientos para el desempeño laboral del talento humano de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena, cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.						
Fin de la propuesta: Implementar un manual de procedimientos para la contratación del talento humano que oriente a la Gerencia de Operaciones de CNEL EP UN STE, mediante instrucciones así como lineamientos para la mejora de las tareas y operaciones necesarias que certifique la eficiencia y eficacia de la contratación del personal más competente.				Indicadores: Hasta Diciembre del año 2016, el presente manual de procedimientos, aumentará el análisis de las competencias mediante proyecciones estratégicas, experiencia, habilidades y destrezas en un 65%.		
Propósito de la propuesta: Diseñar un manual de procedimientos, mediante directrices y lineamientos correspondientes a las capacitaciones, mejorando la administración del talento humano técnico acordes a los objetivos planteados por la Gerencia de Operaciones de CNEL EP, Unidad de Negocio Santa Elena.				Indicadores: La inexistencia de un manual de procedimientos reduce en un 35% la efectividad del desempeño laboral en la Gerencia de Operaciones.		
ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	INDICADORES	PRESUPUESTO	DURACIÓN	RESPONSABLE
Evaluación y desempeño	Implementar indicadores e índices de evaluación constante del desempeño laboral, que permita fomentar el mejoramiento de las destrezas y habilidades de todos los integrantes que conforman el área de la Gerencia de Operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Dictado de cursos de capacitación con empleados externos. • Periodos de entrenamiento teórico - práctico con personal capacitado. 	Incrementar en un 35% la productividad de la Gerencia de Operaciones, manteniendo la coordinación con la unidad de Talento Humano y el área encargada de capacitación en el año 2015	\$ 965,00	2 veces al año	Spte. Recursos Humanos Gerente de Operaciones Sptes. Gerencia de Operaciones
Clasificación de puestos	Definir adecuadamente los perfiles de los aspirantes a cada puesto en el área de la Gerencia de Operaciones con miras a la tecnificación de las actividades y el mejoramiento constante de la calidad del servicio de energía eléctrica.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de la página web y procedimientos. • Supervisión física de los trabajadores. • Dirección técnica efectiva de las operaciones 	Garantizar su idoneidad y competencia de los aspirantes en un 15% gestionando los procesos de clasificación de puestos hasta diciembre del 2016, de manera eficiente y eficaz, que cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño del puesto.	\$ 350,00	1 vez al año	Spte. Recursos Humanos Gerente de Operaciones

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	INDICADORES	PRESUPUESTO	DURACIÓN	RESPONSABLE
Incorporación del personal	Cumplir con un procedimiento definitivo para que la Gerencia de Operaciones de CNEL. EP disponga de personal técnico idóneo para la ejecución de sus actividades relacionadas a la electricidad que permita incrementar su productividad disminuyendo riesgos y accidentes de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de selección del personal • Flujograma de procesos del personal • Manual de clasificación de puestos • Proceso de inducción • Flujograma de inducción 	Contratar en un 25% hasta diciembre del 2016 al personal técnico requerido de acuerdo al perfil, seleccionando por conocimiento, experiencias, destrezas y habilidades.	\$ 340,00	2 veces al año	Spte. Recursos Humanos Gerente de Operaciones
Capacidad operativa	Aplicar un manual de procedimientos que establezca normativas claras y precisas para la correcta selección, capacitación y evaluación del personal del área técnica, a fin de optimizar la ejecución de las diferentes actividades eléctricas a realizar.	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión total de manual de procedimientos en la Gerencia Técnica. • Publicaciones relevantes de situaciones que ameriten la distribución de procedimientos. 	Aumentar en un 15% la eficiencia del talento humano, respondiendo a las necesidades de los servidores y servidoras que están relacionados con el puesto que desempeñen, en beneficio de la gestión institucional hasta diciembre de 2016.	\$ 600,00	3 veces al año	Spte. Recursos Humanos Gerente de Operaciones
Retroalimentación de resultados de las actividades técnicas	Gestionar ante el Ministerio de Electricidad la regularización de cargos de los trabajadores incentivando el cumplimiento de sus actividades de manera eficaz y eficiente mediante la acreditación correspondiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del desempeño basado en competencias • Obtención y actualización de licencias de riesgos eléctricos 	Disminuir en un 10% las deficiencias de las actividades de cada área, realizando controles y seguimiento cada semestre.	\$ 400,00	2 veces al año	Spte. Recursos Humanos Gerente de Operaciones

Fuente: Datos de la investigación
Elaborado por: Arelis Hurtado Chonillo

4.16. CONCLUSIONES

- La aplicación inadecuada de procedimientos, tanto de selección como de evaluación, influyen en la contratación del recursos humanos eficiente, el mismo que desarrollara sus habilidades de manera eficaz dentro de la gerencia de operaciones CNEL EP UN STE, dicha falta de políticas dentro del campo laboral han generado accidentes de trabajo.
- La ausencia de un manual de procedimientos adecuado, ha afectado de manera directa al rendimiento operacional, debido a la selección inadecuada del recurso humano, primordial para el rendimiento del desempeño en el área laboral, dicho recurso humano deberá tener conocimientos explícitos sobre el área técnica de operaciones, puesto que es el lugar donde desarrollara sus habilidades tanto de conocimiento y técnicas.
- La inexistencia de capacitaciones correspondientes al área técnica en sus diversos temas de preparación, ha influido en los rendimientos en el área de Operaciones, debido a la des continuidad en los entrenamientos a cada uno de los trabajadores, generando deficiencia en el desempeño laboral de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP UN STE.
- Los resultados obtenidos dentro de la investigación permitieron determinar las diferentes falencias, como también las debilidades existentes en la contratación de recurso humano de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP UN STE, es de esta manera que se puede estipular la ineficiencia presentada en los últimos tiempos en el departamento que se está estudiando.

4.17. RECOMENDACIONES

- La debida aplicación del presente manual de procedimiento permitirá determina la contratación eficiente del recurso humano, siendo este el factor primordial para el correcto desempeño del área de Gerencia de Operaciones de CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena, puesto que se escoge al personal de acuerdo a su conocimiento y habilidades técnicas.
- Socializar la información que contiene el presente Manual de Procedimientos a los diferentes niveles directrices y trabajadores de los departamentos que conforman el área de la Gerencia de Operaciones, con la finalidad de dar a conocer como se está manejando dicha área de trabajo en cuanto a las habilidades y conocimientos eficientes necesarios para el desempeño laboral.
- Orientar al nuevo personal del área de la Gerencia de Operaciones en el conocimiento de las normas y reglamentos necesarios para la correcta ejecución de las funciones y evitar de esta los diferentes accidentes provocados por el deficiente conocimientos de la políticas a aplicar y de esta manera se podrá evitar las sanciones por parte de la institución.
- Evaluar el desempeño laboral de los servidores públicos y capacitarlos constantemente para que exista la actualización de conocimientos que les permita cumplir eficientemente las funciones asignadas y sobretodo cumplir con los objetivos propuestos por la empresa, manteniendo conocimientos actualizados que les orienten a un adecuado desempeño tanto en lo intelectual como lo técnico.

BIBLIOGRAFÍA

Amaru, A. (2009). Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). Constitución Política de la República del Ecuador. Montecristi - Ecuador.

Barberena, A. (2009). Guía Conceptos y Criterios de Organización y Procedimientos del Poder ejecutivo. Colombia.

Chiavenato, I. (2010). Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia.

Clemente, Suárez George (2012), Investigación Científica, Imprenta San Francisco, La Libertad, Ecuador.

Chiavenato Idalberto, 2006, Introducción a la Teoría General de la Administración

Daft, R. (2011). Administración Teoría del Diseño Organizacional.

Diarios de clase – Un instrumento de investigación y desarrollo profesional

Elementos Münch Galindo Lourdes y García Jiménez, José, Fundamentos de Administración, México, Trillas, 1991.pag 43.

González Barroso Fernando. (2009). Gerencia pública: Gobernabilidad y Gobernanza. Consejería de Administraciones Públicas. Castilla, España.

Hernández O., C. (2010). Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Luthans, F. (2009). Comportamiento Organizacional. Mc Graw Hill.

Mintzberg, H. (2009). Diseño de las Organizaciones Efectivas.

Miguel Ángel Zabala. Iles, M. (2009). Codesarrollo una nueva forma de aprendizaje para alcanzar la estrategia organizacional. Buenos Aires: Granica S.A.

Muñoz Razo, Carlos, Impresores Aldina, S.A (Ed). (1999). Como elaborar y asesorar una investigación de tesis. 1ª. Edición. Naucalpan de Juárez, México: PEARSON.

PAREDES, Wilson, 2009, Como desarrollar una tesis, Santa Elena, Ecuador: S&S, 199 p.

Pacheco, C. C. (2010). Indicadores de gestión. Colombia: Mc Graw Kill.

Porter, H. B. (2010). Administración. España.

Robbins, S. (2010). Administración. Bogotá.

Sánchez, P. (2012). Organización empresarial y de recursos humanos. Colombia.

Ventura, D. G. (2011). Procesos de selección. Bogotá

•Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. México.

ANEXOS

ANEXOS N° 1 Encuestas

 UNIVERSIDAD ESTADAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA 	
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA CONTRATACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA ELECTRICA PÚBLICA ESTRATEGICA CORPORACION NACIONAL DE ELECTRICIDAD CNEL EP UNIDAD DE NEGOCIOS SANTA ELENA, CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015.</p>	
<p>Objetivo: Recolectar información para la elaboración de un manual de procedimientos para contratación del talento humano de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena. Se agradece y se garantiza total confidencialidad de sus respuestas que son de gran importancia para la presente investigación. Este instrumento de medición va dirigido a los trabajadores del área de Operaciones.</p>	
<p>Instructivo: Estimado compañero, lea de manera correcta cada pregunta de esta encuesta, marque con una X la alternativa que considere adecuada a su respuesta. De forma obligatoria cada pregunta solo tiene una alternativa de respuesta, escoja la opción que en cada una se detalla a continuación:</p>	
<p>1. A través de qué medio usted se informó sobre el requerimiento de personal en el area técnica de la gerencia de operaciones?</p> <p>Anuncios de prensa <input type="checkbox"/></p> <p>Por un servidor de la institución <input type="checkbox"/></p> <p>Internet <input type="checkbox"/></p>	<p>2. ¿La empresa definió claramente los requisitos necesarios para ocupar la vacante?</p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>
<p>3. ¿Cumplió usted estrictamente con todos los requisitos solicitados por la corporación para su contratación?</p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>	<p>4. ¿Indique usted que funcionario le realizó la entrevista de trabajo?</p> <p>Administrador <input type="checkbox"/></p> <p>Spte. Recurso humanos <input type="checkbox"/></p> <p>Supervisor de recursos Humanos <input type="checkbox"/></p> <p>Gerente de Operaciones <input type="checkbox"/></p> <p>Spte. Operaciones <input type="checkbox"/></p> <p>Spte. Mnat. Eléctrico <input type="checkbox"/></p> <p>Supervisor del área de operaciones <input type="checkbox"/></p> <p>Ninguno de las anteriores <input type="checkbox"/></p>

<p>5. Indique las pruebas aplicadas por la empresa en el proceso de su selección</p> <p>Prueba psicológicas <input type="checkbox"/></p> <p>Prueba de conocimiento o capacidad <input type="checkbox"/></p> <p>Pruebas psicométricas <input type="checkbox"/></p> <p>Prueba de personalidad <input type="checkbox"/></p> <p>Prueba de rendimiento <input type="checkbox"/></p> <p>Todas las anteriores <input type="checkbox"/></p>	<p>6. ¿Las funciones que usted cumple son concordantes con su preparación académica?</p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>
<p>7. ¿Los resultados médicos y chequeos físicos, solicitados como requisitos, fueron evaluados por el médico interno de la empresa?</p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>	<p>8. ¿Considera usted que la capacitación o inducción recibida fue la adecuada?</p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>
<p>9. ¿Qué tiempo duró el periodo de prueba que le permitió a usted ser contratado por la corporación?</p> <p>15 días <input type="checkbox"/></p> <p>Un mes <input type="checkbox"/></p> <p>Mes y medio <input type="checkbox"/></p> <p>Dos meses <input type="checkbox"/></p>	<p>10. ¿El periodo de prueba le permitió a usted, experimentar y aprender más a fondo el tipo de trabajo a ejercer?</p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>
<p>11. ¿Considera usted que el proceso de inducción aplicado cubrió los conocimientos para desempeñarse en el cargo?</p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>	<p>12. ¿Cómo cataloga usted las políticas de reclutamiento y selección utilizadas por la corporación?</p> <p>Excelente <input type="checkbox"/></p> <p>Muy buena <input type="checkbox"/></p> <p>Buena <input type="checkbox"/></p> <p>Regular <input type="checkbox"/></p> <p>Deficiente <input type="checkbox"/></p>
<p>13. ¿El proceso de selección conoció y aplicó normas de seguridad y salud ocupacional?.</p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>	<p>14. ¿ Conoce usted la misión, visión y objetivos de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP UN STE?.</p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>

<p>15. ¿En el proceso de selección le informaron a usted sobre la reglamentación interna que regula sus actividades?</p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>	<p>16. ¿ En el proceso de selección le indicaron a usted ampliamente sobre las funciones de trabajo a desempeñar?.</p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>
<p>17. ¿ Considera usted necesario implementar la aplicación a de un manual de procedimiento para la contratación del talento humano, que permita optimizar los procesos de selección y reclutamiento, con la finalidad de mejorar las actividades inmersas en la Gerencia de Operaciones de CNEL E.P. Santa Elena?.</p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>	

ANEXOS N° 2 Entrevistas



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE
SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

GUÍA DE PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD PARA EL GERENTE OPERACIONES DE CNEL EP UN STE

1. ¿Qué características cree usted que inciden al momento de seleccionar al personal?
2. ¿Cree usted que los procesos de selección son aplicados con las disposiciones legales y normas vigentes?
3. ¿Qué acciones se toman con los resultados de las evaluaciones de la selección y contratación del personal de la Gerencia de Operaciones?
4. ¿En la toma de decisiones para la contratación se consideran los comentarios y sugerencias de cada uno de los departamentos que conforman la Gerencia de Operaciones?
5. ¿Qué característica cree usted que incide al momento de seleccionar al personal del área de Operaciones?
6. ¿Se dispone de un control adecuado para registrar y evaluar el cumplimiento de las actividades del personal recién contratado?
7. ¿El talento humano para la Gerencia de Operaciones pasa por un periodo de prueba antes de su contratación?

8. ¿Con que periodicidad se realiza contratación del talento humano para la Gerencia de Operaciones?
9. ¿Cómo catalogaría usted el nivel de preparación académica y experiencia de los trabajadores de área de operaciones?
10. ¿Cuál es el procedimiento que se sigue para la selección y contratación del personal operativo en CNEL EP UN Santa Elena?
11. ¿Qué requisitos solicita la oficina de talento humano a los aspirantes para optar a un cargo en el área de la Gerencia de Operaciones de CNEL EP UN Santa Elena?
12. ¿Se han establecido los cargos o puestos de acuerdo a los perfiles determinados por la CNEL E.P.?
13. ¿Cuáles son los medios, internos y externos, que CNEL EP UN Santa Elena utiliza para difundir la necesidad de cubrir vacantes en el área de la Gerencia de Operaciones?
14. ¿Considera que la existencia de un manual de procedimientos es necesaria para guiar las acciones operacionales en la contratación del talento humano para la Gerencia de Operaciones?

ANEXOS N° 3 Ficha de Observación

FICHA DE OBSERVACIÓN DIRECTA	
FICHA DE OBSERVACION:	GERENCIA DE OPERACIONES DE CNEL EP UN SANTA ELENA
OBSERVADOR: Arelys Hurtado Chonillo	
TEMAS A OBSERVAR	ACTIVIDADES
Aspecto Legal	El desempeño de las funciones se realiza mediante normas o estatutos.
	Existen falencias en el cumplimiento de las normativas de seguridad de acuerdo a las actividades realizadas.
Organización	Tienen falencias en la organización definida.
	Los procesos internos se realizan de manera ordenada.
Personal	El personal humano tiene debilidades en el aspecto técnico operativo
	Laboran en función de sus actividades
Aspectos Generales	Se visualiza un modelo de gestión.
OBSERVACIONES	
Se evidencia la carencia de un Manual de Procedimientos para la selección el personal técnico de las cuadrillas del área de la Gerencia de Operaciones.	

ANEXOS N° 4 Datos Generales

CURSOS DE CAPACITACIÓN AREA GCIA. OPERACIONES CNEL EP

AÑO	TOTAL	TECNICO	%	INC. PORC
2013	17	1	5,88	
2014	90	18	20,00	1700
2015	95	20	21,05	11,11
2016	100	35	35,00	75

ENTRENAMIENTO TÉCNICO-PRÁCTICO

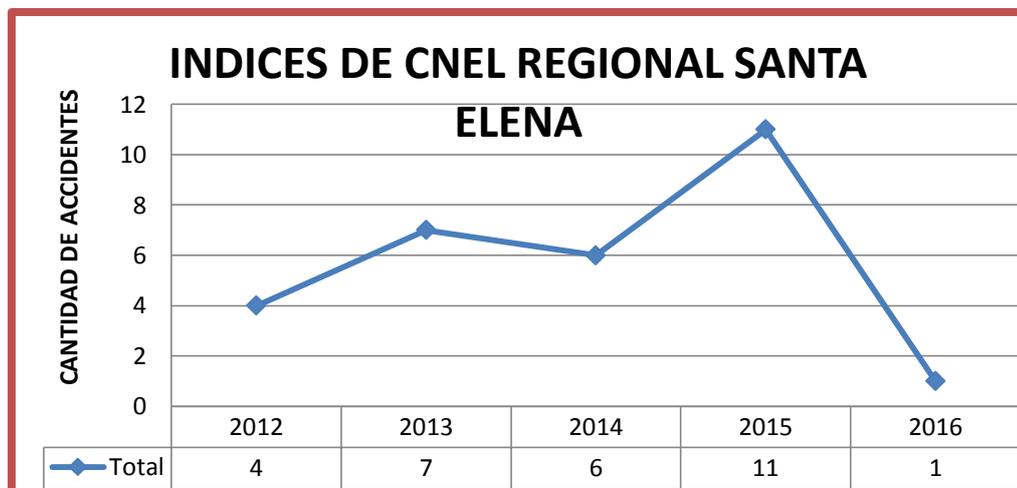
AÑO	TOTAL	TECNICO	%	INC. PORC
2013	3	1	33,33	
2014	5	2	40,00	100
2015	10	7	70,00	250,00
2016	12	9	75,00	28,57

ÓRDENES DE TRABAJO EJECUTADAS

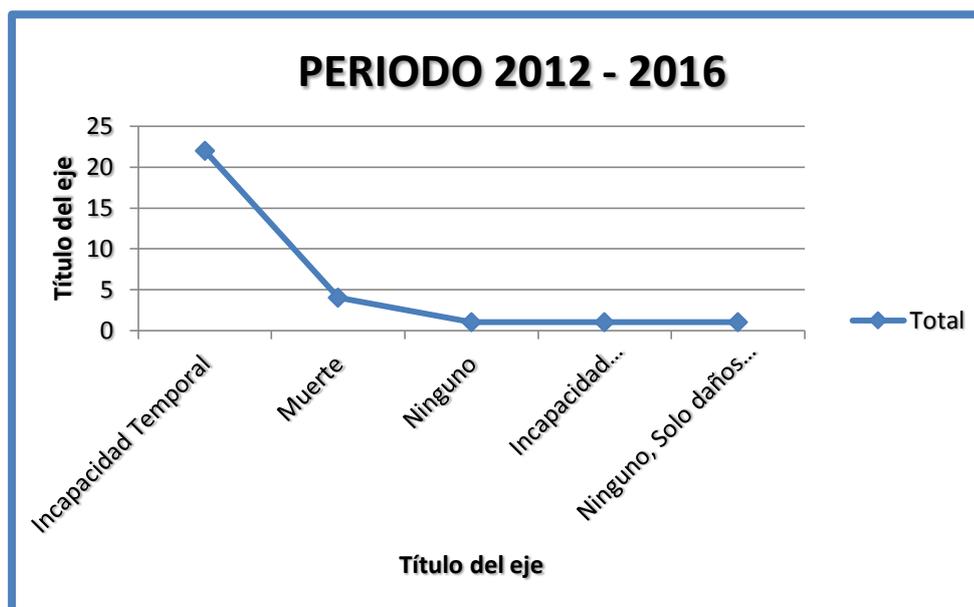
AÑO	TOTAL	TECNICO	%	INC. PORC
2013	420	218	51,90	
2014	500	220	44,00	0,9174
2015	550	285	51,82	29,5455
2016	600	450	75,00	57,8947

ANEXOS N° 5 Resumen de Accidentes Laborales CNEL EP UN Santa Elena

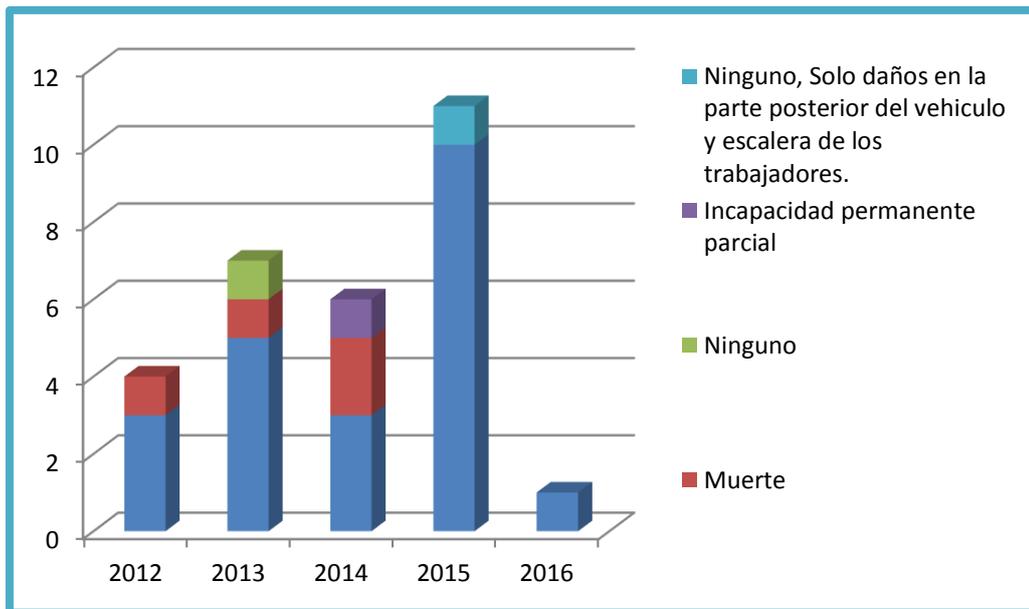
RESUMEN DE ACCIDENTES EN CNEL EP UN SANTA ELENA	
Etiquetas de fila	Suma de No.
2012	4
2013	7
2014	6
2015	11
2016	1
Total general	29



RESUMEN EFECTOS DE LOS SINIESTROS CNEL EP UN SANTA ELENA	
Etiquetas de fila	Suma de No.
Incapacidad Temporal	22
Muerte	4
Ninguno	1
Incapacidad permanente parcial	1
Ninguno, Solo daños en la parte posterior del vehículo y escalera de los trabajadores.	1
Total general	29



RESUMEN EFECTOS DE LOS SINIESTROS CNEL EP UN SANTA ELENA						
Suma de No.	Rótulos de columna					
Rótulos de fila	Incapacidad Temporal	Muerte	Ninguno	Incapacidad permanente parcial	Ninguno, Solo daños en la parte posterior del vehículo y escalera de los trabajadores.	Total general
2012	3	1				4
2013	5	1	1			7
2014	3	2		1		6
2015	10				1	11
2016	1					1
Total general	22	4	1	1	1	29



RESUMEN DE ACCIDENTES POR AREA DE TRABAJO CNEL REGIONAL SANTA ELENA						
Suma de No.	Rótulos de columna					Total general
Rótulos de fila	2012	2013	2014	2015	2016	Total general
COMERCIAL			1			1
DISTRIBUCIÓN	2	5	2	1		10
CONSTRUCCIONES	1					1
INVENTARIOS Y AVALÚOS	1					1
MANTENIMIENTO ELECTRICO		1	1			2
DISTRIBUCION		1		1		2
OPERACIONES (CONSTRUCCIONES)			1			1
ATENCION AL CLIENTE			1	1		2
LINIERO DE MANTENIMIENTO				1		1
OPERACIONES				4		4
OPERACIONES - ALUMBRADO PUBLICO				1		1
BODEGA GENERAL				1		1
SUPERVISORA DE ATENCION AL CLIENTE				1		1
OPERACIONES TALLER DE TRANSFORMADORES					1	1
Total general	4	7	6	11	1	29

ANEXOS N° 6 Fotos

**Foto N° 1 Charlas de Inducción por parte del Administrador de CNEL EP
Unidad de Negocio Santa Elena**



Foto

N° 2 Capacitación al personal técnico de la Gerencia de Operaciones.



Foto N° 3 Desarrollo de la encuesta al personal técnico de la Gerencia de Operaciones.



Foto

N° 4

Desarrollo de la encuesta al personal técnico recientemente contratado para laborar en el área de la Gerencia de Operaciones.



Oficio Nro. CNEL-STE-ADM-2015-0667-O

La Libertad, 19 de noviembre de 2015

Asunto: AVALIZAR EL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN PARA LA TESIS DE GRADO DE LA SRA. ARELYS HURTADO CHONILLO

Ingeniera
Linda Nuñez Guale
Directora de Carrera
UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA "UPSE"
En su Despacho

De mi consideración:

Reciba usted un cordial saludo, la presente tiene como objeto avalizar el estudio de investigación para la Tesis de Grado con el tema: **"MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA CONTRATACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE CNEL EP UNIDAD DE NEGOCIO SANTA ELENA, CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2015"** propuesto por la señora Arelys Belén Hurtado Chonillo, con cédula de identidad No. 091982764-2 egresada de la Carrera de Administración Pública.

La Administración de CNEL EP Unidad de Negocio Santa Elena, brindará las facilidades para contribuir con la información necesaria para el desarrollo de la presente tesis, así mismo se autoriza hacer uso de la información proporcionada para dicha investigación como también que la misma sea publicada en su totalidad en el portal de la página web de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,



Mgs. Edwin Adalberto Montenegro Parrales
ADMINISTRADOR CNEL EP - UN STE

imgs



APROBACIÓN DEL GRAMATÓLOGO

CERTIFICO

Que he revisado la redacción y ortografía de la tesis con el tema: "**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA CONTRATACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE CNEL EP UNIDAD DE NEGOCIO SANTA ELENA, CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015**", elaborada por la egresada ARELYS BELÉN HURTADO CHONILLO, para optar el título de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA** de la escuela de Administración de la carrera de Administración Pública de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Comunico a ustedes que he realizado las correcciones correspondientes en las tesis de grado en mención.

Por lo expuesto autorizo a la peticionaria, hacer uso de este certificado, como consideren conveniente a sus intereses.

José Luis Tamayo, 11 de Noviembre del 2015.

Atentamente,


Lcdo. Pedro González Balón
CI. 0906593041