

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA Y POSTGRADO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**"ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Y SU IMPACTO EN EL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA
DEL ESTADO, CASO ELECTROGUAYAS S.A."**

AUTORES:

**CPA. ELSA LASCANO MIÑO
ING. PATRICIO VÁSCONES**

DIRECTOR DE TESIS:

ING. FABIÁN DELGADO

**ENERO 2008
GUAYAQUIL - ECUADOR**



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA Y POSTGRADO

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS**

TEMA

**Análisis de la Gestión de Recursos Humanos y su impacto en el
Clima Laboral en una empresa del estado, caso Electroguayas S.A.**

AUTORES:

CPA .Elsa Lascano Miño

Ing. Patricio Váscones

Enero 2008

Guayaquil - Ecuador

DEDICATORIA

A nuestras familias y a nuestros maravillosos
Hijos, que nos han brindado todo su apoyo
y comprensión para terminar esta etapa de la vida profesional.

Elsa Lascano Miño & Patricio Váscones M.

AGRADECIMIENTO

Nuestro agradecimiento especial va dirigido a el equipo de docentes y Autoridades que orientaron este trabajo a que se realice de la mejor forma, en especial al Lic.Luis Torres .

Elsa Lascano Miño & Patricio Váscones M.

ÍNDICE

RESUMEN	
INTRODUCCIÓN.....	pág. 1-4

Capítulo I

Diseño de la Investigación

1.1 Antecedentes de la investigación	pág. 5
1.2 Problema de investigación.....	pág. 6
1.2.1 Planteamiento del problema.....	pág. 7
1.2.2 Formulación del problema de investigación.....	pág. 7
1.2.3 Sistematización del problema de investigación.....	pág. 7
1.3 Objetivos de la investigación.....	
1.3.1 Objetivo general.....	pág. 8
1.3.2 Objetivos específicos.....	pág. 8
1.4 Justificación de la investigación.....	pág. 9-10
1.5 Marco de referencia de la investigación.....	
1.5.1 Marco teórico.....	pág. 11-17
1.5.2 Marco conceptual.....	pág. 18-21
1.6 Formulación de la Hipótesis y variables.....	
1.6.1 Hipótesis general.....	pág. 22
1.6.2 Hipótesis particulares.....	pág. 22
1.7 Aspectos metodológicos de la investigación.....	
1.7.1 Tipo de estudio	pág. 23
1.7.2 Métodos de Investigación.....	pág. 23
1.7.3 Población y Muestra.....	pág. 24
1.7.3.1 Procedimiento de Selección	pág. 25
1.7.4 Fuentes y técnicas para la recolección de información...pág. 26-27	
1.7.5 Tratamiento de la información.....	pág. 27
1.8 Resultados e Impactos esperados.....	pág. 28-29

Capítulo II

Análisis, presentación de resultados y diagnóstico

2.1 Análisis de la Situación Actual	pág.30
2.1.1 Resultados de las encuestas aplicadas a Directivos, Vicepresidente Administrativo - Financiero.....	pág.30-32
2.1.2 Resultados de las entrevistas aplicadas al Gerente Administrativo y Jefe de Personal	pág.37
2.1.3 Resultados de las encuestas aplicadas a los empleados....	pág.38-47
2.2 Análisis comparativo, evolución, tendencia y perspectivas	pág.48
2.2.1 Análisis de Tendencias de perspectivas	pág.48-56
2.2.2 Análisis Comparativo y Evolución.....	pág.57-64
2.3 Resultados(en relación a los objetivos e hipótesis).....	pág.65-66
2.4 Verificación de Hipótesis.....	pág.67-68

Capítulo III

3.1 Propuesta de Creación.....	pág. 69
3.2 Elaboración de un Plan de Capacitación.....	pág.69
3.2.1 Introducción.....	pág.69
3.2.2 Consideraciones Generales.....	pág.70
3.2.3 Objetivo General.....	pág.71
3.2.4 Objetivos Específicos	pág.71
3.2.5 Programas y Mallas Curriculares.....	pág.71-72
3.2.6 Cuadro de Variables donde basaremos la estrategia de capacitación.....	pág.72-73
3.2.7 Capacitación.....	pág.74-89
3.3 Creación de un Plan de Capacitación.....	pág.90
3.3.1 Introducción.....	pág.91
3.3.2 Antecedentes.....	pág.91
3.3.3 Objetivos General.....	pág.91

3.3.4Objetivos.....	pág.91
3.3.5Claves estratégicas.....	pág.92
3.3.6Audiencia.....	pág.92
3.3.7Plan de Acción.....	pág.92-95
3.4Conclusiones.....	pág.96
3.5Recomendaciones.....	pág.97
Bibliografía.....	pág. 98-100
Anexos.....	pág.101-138

RESUMEN

La tendencia del mundo globalizado, los desafíos de la dolarización y el influjo de la tecnología, exigen que las empresas experimenten cambios relevantes y decisivos que les permitan enfrentar con éxito la creciente competitividad, y ganar una mayor participación del mercado.

En la actualidad las organizaciones de cualquier naturaleza, enfrentan constantes retos por la superación, es así que buscan ser más competitivas y sobresalir por entre las demás, lo cual conlleva a que su estructura y funcionamiento este acorde al mundo cambiante y cada vez más exigente.

El presente documento, desea plantear los varios beneficios que obtendría la empresa con la aplicación de un cambio en el manejo del Recurso Humano, la necesidad de un Plan de Capacitación ejecutable y un Plan de Comunicación, que ayude a establecer realmente nexos entre las diferentes áreas y centrales para dinamizar el trabajo y estructurar a largo plazo un mejor ambiente laboral que permita a las personas trabajar de la mejor forma logrando así conducir una empresa de oportunidad para las personas de los gobiernos de turnos, hacia una empresa comprometida en el desarrollo y consolidación de las personas que se merecen trabajar en empresas del Estado por sus competencias y habilidades profesionales, a través del compromiso de cada uno de las personas que la integran, para que se consolide el trabajo en equipo y alcanzar un objetivo común.

INTRODUCCIÓN

ELECTROGUAYAS en la actualidad cuenta con una capacidad instalada de 407 Mega Watios, lo que la constituye en la empresa termoeléctrica más grande del país, es una empresa que se dedica a producir y comercializar energía eléctrica para el Mercado Eléctrico Mayorista (MEM) en forma confiable y a buen precio garantizando la calidad y disponibilidad permanente del servicio para sus clientes, conformada por tres centrales de generación ubicadas estratégicamente en la ciudad de Guayaquil, las cuales son :

- Central Trinitaria.- Unidad a Vapor (generadora de 133 Mega Watios)
- Central Gonzalo Zevallos.- Unidades a Vapor (146 Mega Watios) Unidad a Gas (26 Mega Watios)
- Central Enrique García.- Unidad a Gas (102 Mega Watios)

El Superintendente de Compañías, Dr. Roberto Salgado en ejercicio de las atribuciones asignadas, mediante Resolución No. ADM-99096 del 20 de Enero de 1999, resuelve aprobar la constitución de la Empresa de Generación Termoeléctrica Guayas ELECTROGUAYAS S.A., con domicilio en la ciudad de Guayaquil, en los términos constantes en la escritura de constitución.

Electroguayas S.A. tiene como propósito mantener el liderazgo en la generación de energía eléctrica, aumentando su capacidad instalada, buscando el mejoramiento continuo y diversificando la producción a través de alianzas estratégicas para mantener una tecnología de punta en la producción con los más altos índices de productividad.

Continuamente aumenta su productividad controlando y reduciendo sus costos de producción, aumentando sus ingresos, ejecutando proyectos de modernización tecnológica.

La comercialización de energía eléctrica en forma confiable y a buen precio es parte de los objetivos que mantiene con sus clientes ,garantizando la calidad y disponibilidad permanente del servicio, minimizando el impacto ambiental y

desarrollando una gestión empresarial eficiente que asegure una rentabilidad adecuada a los accionistas.

Electroguayas S.A. como todo el sector eléctrico se ha debilitado por los problemas que se han suscitado en años anteriores, las crisis política por gobiernos de turno, que originan que sus principales funcionarios no tengan estabilidad en sus puestos de trabajo, siendo esta la principal debilidad que se presenta en Electroguayas. Al tener esta inestabilidad afecta directamente a la ejecución de planes, no se puede lograr implementar procesos de mejoras, ni dar seguimiento a los problemas legales, reclamos pendientes, lo que origina una intranquilidad e inseguridad en el personal subalterno.

El Capítulo I:

El problema que se plantea tiene relación al alto índice de rotación de personas en las empresas del estado, para este caso Electroguayas S.A., para que no salga el personal sin justificación alguna, será necesario evaluar los procesos de Selección de Personal, luego del análisis se podrá definir un sistema idóneo de todo el proceso de selección con planes de incentivos y de capacitación que estimule al Recurso Humano de la empresa. Es clave el análisis del Clima Laboral los sistemas de comunicación interna, la interacción entre los departamentos competencias, el conocimiento de los puestos de trabajo, el nivel de compromiso del personal, y el grado de conocimiento de los objetivos de la empresa.

El manejo acertado de la empresa conlleva a su éxito o fracaso que depende de las decisiones de sus directivos, por eso es fundamental la evaluación del proceso de selección para identificar las fortalezas y detectar a tiempo las debilidades que existan en cada área, buscar delimitar las funciones optimizando la administración de los recursos humanos. Todo esto traerá un cambio en la cultura de la empresa, mejorando los estándares de desempeño de los trabajadores, optimizando tiempo y recursos. La correcta evaluación y diagnóstico del Clima Laboral nos dará a conocer en concreto como es percibido y experimentado por las personas.

Es importante entablar una comunicación con el personal mediante un sistema de encuestas para identificar las reales necesidades que se puedan presentar en cada una de las Centrales ya que al no estar unidas físicamente y tener un Gerente de Central presentan procesos y esquemas de trabajo diferentes en cada una de ellas, lo que origina confusión y poco entendimiento en trabajadores de las mismas áreas técnicas , esto se ha podido identificar en los cursos y reuniones que se mantiene en donde se hace difícil llegar a todo el grupo de oyentes por su diversidad de lenguajes y procesos que manejan en cada central, producto de la falta de comunicación que se mantiene .

Por medio de la presente investigación se buscará encontrar los factores que están afectando al personal y origina una alta rotación, crea un ambiente laboral no tan propicio para su desenvolvimiento profesional y no se obtiene los resultados que la organización espera de cada posición .

En el Capitulo II:

Se determina que no se tiene una Base de Datos para el reclutamiento de personal, lo que origina que desde el inicio de la selección no se tiene objetivos bien definidos y delimitados, aparte del alto crecimiento de personal que se ha dado en los últimos años por la inestabilidad política, causando una migración del talento y se transmite la inestabilidad a los empleados de la empresa. Otro motivo que se evidencia para la salida del personal, es el manejo del recurso Humano por medio de tercerizadoras y empresas de servicios, por lo que lleva a realizar una investigación en cada uno de los procesos de selección del personal y medir todas las variables que se presenten en las mismas, la revisión de la estructura organizacional y administrativa para identificar las oportunidades de mejora.

Una vez identificadas las áreas de mejora se deberá revisar las tendencias y perspectivas y evaluar cada uno de los resultados que se han presentado, especialmente en el proceso de ingreso, la forma como fue localizado y sus meritos para acceder a la posición.

En el Capitulo III se propone:

Un Plan de Capacitación y un Plan de Comunicación en donde se encuentra cada uno de los pasos a desarrollar lo más acorde posible a la situación encontrada y con los resultados se pueda superar los problemas encontrados en el transcurso de la presente investigación, que ha movilizad el desarrollo del mismo. Con estas acciones se tendrá un giro en el manejo del Departamento de Recursos Humanos en una empresa del Estado, caso Electroguayas S.A.

Capítulo I. Diseño de la investigación

1.1 Antecedentes de la investigación

La imagen corporativa en sí del sector eléctrico se ve debilitado por la crisis originada desde años atrás por los intereses políticos de los gobiernos de turno. Por tal razón las expectativas de crecimiento, a más del esperado por el crecimiento poblacional, van a depender de las políticas que el gobierno señale para el desarrollo productivo.

Una de las principales debilidades que atraviesa el sector eléctrico es la permanente inestabilidad de sus principales funcionarios incluso miembros del Directorio, Presidente Ejecutivo, Vicepresidentes y Gerentes de Áreas.

El constante cambio de funcionarios afecta la ejecución de planes a mediano y largo plazo, así como falta de continuidad en los procesos de implementación de mejoras tanto en las centrales eléctricas como en la parte financiera y administrativa, seguimiento a reclamos y demandas legales, contratación oportuna de servicios, además de causar intranquilidad e inseguridad en el personal subalterno.

Enlaces

Entidades Vinculadas

Distribuidoras

Organismos Nacionales

Entidades Vinculadas

Fondo de Solidaridad

Centro Nacional de Control de Energía (CENACE)

Consejo Nacional de Nacionalización del Estado (CONAM)

Consejo Nacional de Electricidad (CONELEC)

Organización Latinoamericana de Energía

Distribuidoras

Empresa Eléctrica Quito

Empresa Eléctrica Regional Sur

Empresa Eléctrica Regional Guayas - Los Ríos S.A.

Empresa Regional Eléctrica El Oro

Organismos Nacionales

Presidencia de la República

Comisión de Control Cívico de la Corrupción

Petrocomercial

Banco Central Ecuador

Ministerio de Relaciones Exteriores del Ecuador

Servicio de Rentas Internas

Corporación Aduanera Ecuatoriana

Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador

Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones

Ministerio de Energía y Minas

Superintendencia de Compañías del Ecuador

Superintendencia de Bancos y Seguros

1.2 Problema de la investigación

El problema que se plantea tiene relación con en el alto índice de rotación del personal en las empresas del Estado, caso Electroguayas S.A. Ante la situación que atraviesa la empresa con los cambios políticos lo que se quiere lograr, es que el personal no salga sin ninguna justificación, que los diferentes controles y procesos sean elaborados y aprobados para mayor agilidad del manejo en la Gestión de Recursos Humanos, con esto se puede lograr mejorar el clima laboral en donde el personal sea estimulado y que se sienta parte importante en la Empresa, esto se podría lograr en una correcta implementación de un Plan de capacitación y un buen manejo de la comunicación interna.

1.2.1 Planteamiento del problema.

Se evaluará al área de Recursos Humanos para establecer el alto índice de rotación de personal sus causas y efectos en el cual determinan el clima laboral dentro de la empresa.

Una vez analizados estos índices poder establecer un sistema idóneo de contratación de personal, definición de funciones, niveles de reportes, organigramas en donde se evalué el perfil y las competencias del personal existente y futuros contratados, y así buscar planes de incentivos y de capacitación que estimule el Recurso Humano de la empresa.

1.2.2 Formulación del problema de investigación.

¿Qué factores están incidiendo en el alto índice de rotación de personal y como podríamos aplicar una buena Gestión de Recursos Humanos en las empresas del Estado, caso Electroguayas S.A.?

1.2.3. Sistematización del problema de investigación.

¿En qué medida está afectando el clima laboral?

¿Qué clase de estimulación tiene el personal de la empresa?

¿Cómo está implementada la comunicación interna en la organización?

¿De qué forma está afectando en los procesos de la empresa la selección de personal?

¿Qué clases de pruebas y controles se están aplicando y porqué se consideran idóneos?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.3.1 Objetivo general.

Determinar los factores que inciden en la alta rotación de personal en las empresas del Estado, caso Electroguayas S.A., para establecer planes que propicien un mejor ambiente laboral, que ayude a mantener estimulado al personal y que mejore la comunicación en los diferentes niveles de la organización, basado en la implementación de un proceso de gestión integral de Recursos Humanos y ayude a los procesos administrativos.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Analizar el Clima laboral en la empresa para determinar el nivel de motivación entre los empleados para el desarrollo de sus actividades, trabajo en equipo y determinar los motivos de la alta rotación del personal.
- Analizar y determinar las competencias necesarias del personal de la empresa, mediante un proceso de revisión de las funciones y perfiles actualmente documentados, contrastándolas con la realidad y niveles de reportes por áreas, para determinar el nivel de capacitación que se necesita en las diferentes áreas de la Empresa.
- Evaluar los sistemas de comunicación interna, la interacción entre los departamentos y la forma como se esta llevando el desarrollo de los procesos claves de la empresa orientada al logro de los resultados.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

En la actualidad la necesidad de una acertada dirección en las empresas, conlleva a su éxito o fracaso, dependiendo de las decisiones que sus directivos tomen a tiempo. Porque la importancia de elaborar una investigación sobre la selección del recurso humano y motivación en una empresa del estado es fundamental para:

- Conocer las fortalezas y debilidades que la empresa tiene en esta área de vital importancia.
- Detectar a tiempo los defectos que se presentan en cada uno de sus procesos de Recursos Humanos.
- Cuando delimitar las funciones y responsabilidades que cada departamento tiene a su cargo.
- Como lograr una óptima administración de todos los recursos que posee.
- Aplicar una dirección adecuada al recurso humano que posee la empresa.

Se puede mencionar los beneficios que se conseguirán al realizar esta investigación:

- Conseguir un cambio en las organizaciones es cambiar su "cultura", estos es cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven.
- Alcanzar un mejor desempeño en cada uno de sus trabajadores, ya que serán conocedores de los procedimientos y funciones que deben realizar.
- La correcta selección permite optimizar el tiempo del recurso humano y además beneficia lo económico.
- Al generar una cultura de responsabilidad compartida, entre la administración, la dirección, y el personal, mejorará el esquema establecido en relación al manejo organizacional.

- También se hace necesaria conocer la factibilidad para su realización.

Esta investigación es factible, ya que el personal que labora en la empresa brindará su colaboración, para determinar las fallas, dar alternativas y sugerencias que guíen a una solución adecuada y práctica.

La investigación aportará a:

- Mejorar los sistemas y procedimientos de la empresa a través de la aplicación de los conocimientos adquiridos en la formación superior.
- Demostrar la capacidad de establecer una nueva dirección en el manejo del recurso humano a la administración de la empresa.
- Resolver los distintos problemas empresariales del país, como los nuevos profesionales que se desarrollan, a fin de contribuir con el cambio que el país requiere.

1.5. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

1.5.1 Marco teórico.

Como es de conocimiento general, una de las principales debilidades que atraviesan las empresas del sector eléctrico es la permanente inestabilidad de sus principales Ejecutivos. Esta inestabilidad ha llegado, en los últimos años, a índices muy altos, por tal razón es uno de los factores críticos, necesario de un análisis y evaluación, sustentado en el valor económico agregado del cargo ya que esto se traduce de manera directamente en la cesación de planes a medianos y largo plazo, discontinuidad en los procesos de implementación de mejoras, tanto en las centrales eléctricas como en la gestión administrativa, seguimiento a reclamos y demandas legales (seguros, proveedores, laborales), contratación oportuna de servicios, además de causar intranquilidad e inseguridad en el personal subalterno lo que se torna en un clima laboral caótico.

La aplicación de un proceso de medición, evaluación y diagnóstico del Clima Laboral nos dará a conocer cual es el ambiente de trabajo concreto que se ha percibe, sentido o experimentado por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta. Considerando para el efecto las variables determinantes del clima laboral, ya que en una organización, son diversas: información - comunicación, motivación, participación, etc. Un diagnóstico del clima laboral nos revelará la percepción de los individuos respecto a estas dimensiones, siendo esta información fundamental a la hora de valorar los instrumentos y causas con mayor impacto en la inestabilidad del clima laboral, y poder diseñar planes que sean idóneos para la resolución de posibles conflictos y la consecución de los objetivos de la empresa.

La estructura de la organización, esta sujeta a constantes cambios improvisados, por causa de la ingerencia política, afectando directa e indirectamente a los colaboradores de todos los departamentos y centrales; inclusive de los compromisos establecidos en los contratos, esta situación conlleva a que no se tomen con la debida oportunidad y formalidad del caso, exponiendo a la

organización a posibles contingencias. Por lo tanto la revisión integral del componente organizacional es fundamental, cuyo propósito será definir un nuevo diseño de su estructura, el mismo que sin perder su integración se fundamente en nuevas tendencias de gestión, tales como la basada en “procesos”, lo que convertiría al componente organizacional en una estructura sólida.

Adicionalmente, de acuerdo a nuestras indagaciones, se pudo observar que en ciertas áreas se cuenta con más personal del requerido para desarrollar las actividades asignadas y en otros casos hay personal que realiza una sola función específica que bien podría ser reasignada a otra persona del mismo departamento (reorganización de personal y funciones). Un plan de evaluación de desempeño y perfiles no permitirá establecer el reordenamiento del personal, apoyado en un programa de capacitación sustentado en las necesidades reales de los empleados.

Antes de proseguir exponemos un concepto citado, “La Gerencia de Recursos Humanos son los expertos de la organización en ciencias del comportamiento, en aéreas como definición El desarrollo de esta investigación se sustenta y orienta en la implementación de procesos basados en la gestión y desarrollo del talento humano, plano conceptual que advierte que el valor humano es pieza clave para mantener la competitividad de las organizaciones”¹.

El escenario actual de la empresa es propicio para la identificación, diseño, análisis e implantación de planes de desarrollo en los distintos eventos de la gestión y desarrollo del talento humano.

La necesidad de la autoridad que el gerente debe tener sobre sus colaboradores, y lograr con ella la participación activa de cada uno para la realización de las diferentes tareas acorde a cada departamento. Esto implica que se debe trabajar con los siguientes elementos a fin de conseguir el tan anhelado objetivo empresarial:

¹ Bohlander, Snell, Sherman: Administración de Recursos Humanos, pág.34, Duodécima edición.

- La Planeación
- La Organización
- La Dirección
- La Coordinación
- El Control

A su vez debe apoyarse en el uso de los principios de administración que se conocen, tales como:

- La División del trabajo ya que consiste en la especialización de las tareas, a fin de asignar trabajos acorde al conocimiento de cada empleado.
- La Autoridad y Responsabilidad, que se fundamenta en el derecho de dar órdenes, y asumir los riesgos que sus decisiones tengan a futuro, ambas deben ser equilibradas.
- La Disciplina, depende de la obediencia a las normas establecidas, respetando no solo a los superiores sino también a sus compañeros.
- La Unidad de Mando, en ella, cada empleado debe recibir órdenes de sólo un superior, de manera que no de paso a confusiones y demoras, en la entrega del trabajo a él encomendado.
- La Unidad de Dirección, se entiende a la persona a cargo del grupo, encargada de un plan para cada actividad en busca de un mismo objetivo.
- La Remuneración del Personal, debe ser justa y garantizada de manera que los empleados retribuyan con su trabajo y esfuerzo al logro del objetivo de la empresa
- La Estabilidad Laboral, como también el no abuso de la rotación del personal, tienen un impacto beneficioso sobre la eficiencia de la organización.

- El Espíritu de Equipo, crea armonía y unión entre las personas, constituye una gran fuerza para la organización.

Decimos que la Dirección, es aquel elemento de la administración, en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, en base de las decisiones tomadas, ya sean directamente o delegando dicha autoridad, para vigilar simultáneamente el cumplimiento adecuado de todas las órdenes emitidas.

- La dirección se encarga de ver que se realicen las tareas, y para ello cuenta con la supervisión, el liderazgo, la comunicación, y la motivación a fin de poder controlar cómo se han realizado las mismas.
- Es ésta la condición necesaria de la unidad de acción, de la coordinación de fuerzas y de esfuerzos.
- Es necesario no confundir Unidad de dirección, (un solo jefe, un solo programa) con Unidad de mando (un agente no debe recibir órdenes sino de un solo jefe).
- El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder.
- Es así, como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta idea hacia nuestros líderes, considerándolos, por lo tanto, más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros.
- Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto.

- Hay explicaciones diversas, amplias y heterogéneas, acerca de las características verdaderas de un líder, en base a los valores que la sociedad requiere de manera que se crea una imagen del líder ideal.
- Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.
- Se señala que los líderes tienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, tienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de si mismos.
- El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas. Tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.
- Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Aunque todavía se cree que hay líderes natos, el liderazgo se fundamenta en la aplicación de actitudes y aptitudes que se pueden desarrollar, con solo reforzar aquellas habilidades necesarias tales como el compromiso, la confianza, la responsabilidad, positivismo, entusiasmo, aprecio y el servicio. Todo líder, cualquiera que sean sus objetivos personales, debe ser útil a sus seguidores, o no será líder.

- Debe tener autoridad, estar dispuesto al servicio y por ende al sacrificio que conlleve servir a sus semejantes, ser tolerante y poseer voluntad para la consecución de sus planes.
- Debe empujar y animar a su gente a dar lo mejor de si misma, a su vez como debe valorar y tratar con respeto a sus colaboradores.

La Comunicación toma un papel importante en la organización ya que depende fundamentalmente para la disposición de órdenes e instrucciones a realizarse con el fin de concluir las diversas tareas encargadas.

Es fundamental que el Gerente pueda escuchar y no solo impartir órdenes, ya que tal vez la solución a un problema se la encuentre en base a una sugerencia que aquel trabajador brinda, no olvidemos que quien está más al tanto en materia de su propio puesto sabe a ciencia cierta lo que ocurre o falla en su sector.

- La Comunicación puede fluir vertical u horizontalmente. La dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente o descendente.
- Descendente; Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, así:

Gerente
Supervisor
Empleados, obreros, técnicos, etc.

- Ascendente; Esta comunicación fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, en sus puestos, con sus compañeros de trabajo
- Un líder sabe que ambas direcciones son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas, pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento laboral, así:

Obrero, empleados, técnicos, clientes

Supervisor

Gerente

Lateral; este tipo de comunicación se da cuando dos o más miembros de una organización cuyos puestos están al mismo nivel intercambian información. Por ejemplo comunicaciones entre supervisores de varias plantas o departamentos.

Este tipo de comunicación es muy positiva para evitar procesos burocráticos y lentos en una organización, además, es informal y promueve a la acción, así:

Supervisor de Departamento de Compras - Supervisor de Departamento de Finanzas.

1.5.2 Marco conceptual.

Política de Recursos Humanos

En los actuales momentos el control del personal humano que labora en la empresa, esta manejado por un Jefe de Personal, el mismo que necesita de apoyo externo para delinear los objetivos y plantear una reestructuración de funciones, lo que ayudará a mejorar los siguientes puntos críticos:

- **Administración de Salarios:** En una organización, cada función o cada cargo tienen su valor. En consecuencia se puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.
- **Capacitación:** razón fundamental de capacitar a los nuevos empleados es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio. A medida que los empleados continúan en el puesto, la capacitación adicional les da la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades nuevas.
- **Comunicación:** se define como “el proceso de transmitir información y comprensión entre dos personas”. En esencia, es un puente de significados entre las personas.
- **Coordinación:** brinda armonía a todas las actividades del negocio, facilitando su trabajo y sus resultados ya que sincroniza acciones y adapta los medios a los fines.
- **Cultura organizacional,** o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, actitudes, valores y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización.

- **Descripción Realista Del Puesto:** Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición el resultado es casi siempre negativo. Para evitar esto, es necesario llevar a cabo una "familiarización" con el equipo y los instrumentos que se van a utilizar, de ser posible, en el mismo lugar de trabajo.
- **Decisión De Contratar:** Éste es el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal.
- **Dirección:** a través de ella, se conduce a la organización a su funcionamiento, su objeto es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales.
- **Entrevista Preliminar:** Se trata de ver si el postulante corresponde o sirve para el cargo, es decir, si reúne los requisitos para el cargo.
- **Entrevista De Selección:** Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante.
- **Estabilidad Laboral:** como también el no abuso de la rotación del personal, tienen un impacto beneficioso sobre la eficiencia de la organización.
- **Examen Médico:** Existen poderosas razones que lleven a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes pasando por el caso de personas que se ausentarían con frecuencia debidos a sus constantes quebrantos de salud.
- **Fuentes de reclutamiento:** se recurrirá a este medio, entendiendo por tales los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades. La fuente de abastecimiento puede ser interna o externa.

- **Fuentes de reclutamiento interno:** cuando, al presentarse una determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o traslados (movimiento horizontal) o transferidos con ascensos (movimiento diagonal).
- **Fuentes de reclutamiento externa:** opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas ajenas a la empresa.
- **Gestión del personal:** el control realizado debe alcanzar a todos los datos relativos a la información recibida en la organización, número de empleados que acuden a los cursos de la empresa o a centros externos, efectividad de los cursos de perfeccionamiento, ascensos realizados, cobertura de vacantes con personal interno.
- **Intermediación laboral:** a aquella actividad consistente en emplear trabajadores con el fin de ponerlos a disposición de una tercera persona, natural o jurídica, llamada usuaria, que determina sus tareas y supervisa su ejecución.
- **Inventario de Recursos Humanos:** El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos.
- **Motivación:** se refiere a la confianza, miedo, temor, actitudes hostiles, sentimientos de responsabilidad, dinero ego, status social, la satisfacción o no.
- **Organización:** es un sistema de comportamientos sociales interrelacionados, de numerosas personas que son los trabajadores de la organización.
- **Planeación:** es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia afuera. Su propósito

es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

- **Pruebas De Idoneidad o psicológicas:** Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto.
- **Reclutamiento:** Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.
- **Reclutamiento Mixto:** La empresa no hace solo reclutamiento interno ni sólo reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe contratar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante. Por otra parte cuando se realiza reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado.
- **Solicitud de Empleo:** es un formato impreso que sirve como fuente de información del postulante que abarcara básicamente datos personales.
- **Selección de Personal:** El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: la información que brinda el análisis de puesto que proporciona la descripción de las tareas; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y, finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

1.6. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS Y VARIABLES.

1.6.1 Hipótesis General.

La empresa al no poseer procesos bien definidos y no contar con el personal idóneo, se ve afectada en su eficiencia y efectividad, logrando resultados que no son los planteados por la empresa, perjudicando el clima laboral, generando una alta rotación de personal, la misma que genera una pérdida de la comunicación en los diferentes niveles de organización

1.6.2 Hipótesis particulares.

- El clima laboral de la empresa se ve afectado por la notoria falta de compromiso del personal, ya que se limita a cumplir su trabajo dentro de sus horas laborales y cumplir sus funciones en base a lo que se le solicite como urgente y no lo prioritario de la posición.
- La no existencia de un Plan de Estimulación, acompañado de un Plan de Capacitación para que su personal tenga conocimiento los objetivos corporativos de la empresa y a su vez pueda elevar su nivel de calidad de trabajo en el corto y en el mediano plazo.
- Existe una comunicación interna informal, en la cual los empleados no están claros con ciertos procesos claves de la empresa y que los oriente a ser parte de esos resultados.

1.7. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.7.1 Tipo de estudio.

Para el cumplimiento de los objetivos señalados para esta investigación vamos a utilizar los siguientes tipos de estudios: exploratorio, descriptivo, explicativo, investigativo de campo, ya que nuestra investigación nos permitirá identificar formas de conductas y actitudes de las personas que se encuentran en la investigación (comportamientos sociales, preferencias de consumo, aceptación de liderazgo, motivación frente al trabajo), las mismas que han sido estratificadas como: Central Gonzalo Zevallos, Trinitaria y Dr. Enrique García, posteriormente procederemos a describir la relación entre las diferentes variables, y por ultimo realizaremos una explicación de las causas que han originado este tipo de problema, todo esto lo lograremos realizando un diseño no experimental.

1.7.2 Métodos de investigación

Siendo nuestro problema el alto índice de rotación de personal en las empresas del estado y se ve afectada por no poseer procesos bien definidos, vamos a realizar una valoración de las principales deficiencias existentes, para posteriormente analizarlo con el marco teórico propuesto, es decir, estamos partiendo de un hecho particular para posteriormente analizarlo con el marco teórico propuesto, entonces en nuestra investigación vamos a aplicar los Métodos: Histórico Lógico, Analítico, Deductivo e Inductivo.

1.7.3 Población y Muestra

- **Delimitación de la población:** Vicepresidentes, Gerente Administrativo, Jefe de Personal, Asistentes y Técnicos.
- **Tipo de selección de la muestra:** La selección de la muestra, será de tipo probabilística, es decir, todos los gerentes y empleados, tienen la misma posibilidad de ser seleccionados, al igual que el resto de la población.
- **Tipo de selección de muestreo:** Muestreo probabilística estratificado.
- **Tamaño de la muestra:** Ella se determina en tres pasos:
 1. $n' = s^2 / V^2 =$ Tamaño provisional de la muestra
 $n' =$ varianza de la muestra / varianza de la población
 2. $n = n' / [1 + (n'/N)]$
 3. $n / N =$ Determinar la muestra que necesitamos por estratos

Donde:

$N =$ tamaño de la población

$N =$ cantidad real de elementos de la muestra a partir de la población asumida o de los estratos asumidos en la población

$z =$ valor estandarizado en función del grado de confiabilidad de la muestra calculada

$se =$ error estándar, considerado por el investigador y expresado en porcentaje

Selección de la muestra es de 341 trabajadores y se necesita aplicar una encuesta con un nivel de Confianza del 95%

1. $n = s^2 / V^2 =$ Tamaño provisional de la muestra

se = error estándar, considerado por el investigador y expresado en porcentaje,
para este caso = 0.015 o 1.5%

$$n = p (1-p) / 0,015$$

$$n = 0.95 (1 - 0.95) / 0,015$$

$$n = 0,0475 / 0,000225$$

$$n = 211$$

2. $n = n / [1 + (n / N)]$

$$n = 211 / [1 + (211 / 341)]$$

$$n = 211 / [1 + 0,6190]$$

$$n = 211 / 1,6190$$

$$n = 130$$

3. $n = N =$ Determinar la muestra que necesitamos por estratos.

$$n = N = 130 / 341 = 0,3812$$

Estratos	No.	n/N	TOTAL
Central Gonzalo Zevallos	256	0,3812	98
Central Enrique García	34	0,3812	13
Central Trinitaria	51	0,3812	19
TOTAL	341	0,3812	130

1.7.3.1 Procedimientos de selección:

Se procedió a la selección de la muestra, considerando que cada directivo y trabajador tengan la misma probabilidad de ser seleccionados, se estableció una muestra de 130 personas, a las cuales se les realizará la encuesta, la misma que fue determinada por medio de la información obtenida del área de Roles de Pago para los años del 2004 al 2006, una vez considerada esta información se tomo como el universo a considerar.

Nuestra fuente de información será:

Fuentes Secundarias:

Documentos Oficiales

Diarios

Textos

La información obtenida de las fuentes referidas anteriormente será compilada por escrito en un documento que contemplará explicaciones, técnicas, cuadros, gráficos, cifras referenciales, conclusiones y recomendaciones.

Este tipo de técnicas facilitan el proceso de toma de datos. Además nos permite mantener un vínculo con los encuestados.

1.7.4 Fuentes y técnicas para la recolección de la información

La recolección de datos, para la realización del presente trabajo, se realizará de la siguiente manera:

- Lectura Científica, se empleará esta técnica para recolectar información y desarrollar el marco teórico, para lo cual, se utilizará los siguientes instrumentos, ficha bibliográfica y nemotécnica.
- Se utilizará un instrumento para recabar información y se aplicará a las personas de la empresa Electroguayas S.A. por lo que se hará necesario crear un cuestionario de 9 preguntas que está de acuerdo con la operacionalización de las variables. Anexo No 4.
- Entrevista, para la obtención de la información de personas conocedoras del tema de la selección del personal, a fin de ampliar la panorámica sobre el mismo, se realizará un cuestionario de dos preguntas abiertas que validará con un pilotaje.

- Observación, ideal para conocer directamente el problema de la empresa. Para esto se utilizará una ficha de observación no estructurada.

1.7.5 Tratamiento de la información.

Aquí vamos a determinar los procedimientos para la codificación y tabulación de la información, para la clasificación y ordenamiento de la información. De igual manera la presentación de la información será de forma escrita y digital, la misma que contemplará: cuadros, tablas y gráficos.

1.8 Resultados e impactos esperados

Mediante esta investigación se espera obtener información de la fuente directamente, es decir del grupo de trabajadores de la empresa, en donde se maneje la comunicación en un ambiente de transparencia y sinceridad, debido a que es la única forma de llegar a tener un verdadero diagnóstico de la situación, y con la misma poder generar acciones y planes que beneficien a todos los trabajadores de la empresa.

Con estos resultados se podrá tener una idea mucho más amplia de lo que esta sucediendo realmente en Electroguayas S.A. en el manejo del Recurso Humano y realizar propuestas y planes para lograr un mejor proceso de selección, mejora en el Clima Laboral por la transparencia y credibilidad que se dará al proceso, ganará importancia y confianza el Departamento de Recursos Humanos y se convertirá una fuente de apoyo de los trabajadores de la empresa.

Al tener la necesidad de capacitación se espera poder montar un Plan de Capacitación bien estructurado, capaz de motivar a la participación del mismo a los empleados, se logrará mejorar el Clima Laboral y el nivel de participación, compromiso y mejoras en las eficiencias ya que cada uno tendrá mucho más claro su rol, y sabrá a quién dirigir sus inquietudes en cada una de sus actividades diarias, convirtiendo las posiciones en un reto profesional por hacer las cosas bien y llevarlas a un nivel de excelencia.

Una vez que se tengan los resultados y se desarrollen los Planes es clave la participación activa de los Directivos de la Empresa para el fortalecimiento del cambio hacia una Cultura Organizacional de trabajo, manejada por procesos y organización, manteniendo un excelente Clima Laboral, trabajando en equipo buscando siempre el mejor resultado. Teniendo un personal bien preparado y enfocado en sus funciones del puesto, del área y de la compañía.

La importancia de establecer formas de Comunicación nos dará resultados sumamente importantes ya que el trabajador tendrá la oportunidad de expresarse y recibir retroalimentación de los diferentes progresos que la empresa mantiene y que deben ser compartidos con los que han realizado la tarea y han llevado a la compañía a ser lo que queremos que sea. Una excelente comunicación hará que se rompan las barreras individuales de trabajo y la unificación de las tres plantas generadoras lo que llevará a un solo pensamiento y enfoque con criterio de comunicación clara y abierta.

Capítulo II. Análisis, presentación de resultados y diagnóstico

2.1. Análisis de la situación actual.

2.1.1 Resultado de las encuestas aplicadas a Directivos, Vicepresidente Administrativo - Financiero

a. La empresa cuenta con una estructura organizacional

El Directorio de Electroguayas S.A. aprobó en Marzo 2002 mediante Resolución No. RD-2002-034 el Organigrama y Manual de Funciones de la empresa, el mismo que está vigente hasta la presente fecha.

Los cambios estructurales y la nueva nomenclatura de cargos se reflejan en organigramas no oficiales que manejan las Gerencias en un intento de graficar el escenario donde transcurre su gestión administrativa. Es importante que se inicie un proceso de validación y sustentación de los requerimientos estructurales de cada área y se los someta a la exhaustiva revisión por parte de las Vicepresidencias y Gerencias, previa aprobación de la Presidencia Ejecutiva y el Directorio de Electroguayas S.A.

Siendo el área de Organización y Métodos responsable del análisis, diseño y descripción de los procesos de la empresa, deberá también encargarse del análisis, diseño y mantenimiento de la estructura orgánica, debiendo coordinar las acciones pertinentes que permitan plantear una modificación de la estructura organizacional y de la nomenclatura de cargos que le permitan a la empresa contar con la estructura idónea para el normal funcionamiento del negocio de generación termoeléctrica.

b. Cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo

La empresa tiene un Reglamento Interno de trabajo y cumple con las disposiciones del Manual de Austeridad. Estos reglamentos rigen las relaciones laborales y administrativas de Electroguayas y los trabajadores, y son un marco de referencia para el empleado sobre las disposiciones que deben cumplir y del comportamiento aceptado por la organización.

c. Manual de Funciones se encuentra actualizado.

En el perfil de los cargos descritos en el Manual de Funciones, hay un escaso detalle de las competencias académicas y técnicas requeridas por el puesto, lo que limita la identificación de la persona idónea para el desempeño de las funciones del cargo, este manual de funciones se aprobó en el año 2002.

En el Manual de Funciones y Perfiles vigente se debe incorporar las funciones y el perfil de los cargos creados en los últimos años mediante un análisis profundo que justifique su inclusión en la estructura organizacional.

Este proceso modificará la estructura Organizacional vigente; cuyos cambios deberán ser aprobados en sesión de Directorio y comunicados adecuadamente a la organización.

La desactualización del Manual de Funciones trae como consecuencia un desconocimiento de las reales funciones del cargo, por lo que se sugiere que una vez actualizado sea publicado en la Intranet y comunicado por el Gerente de cada área a sus mandos medios y así sucesivamente hasta llegar a todos los niveles de la organización.

d. En la empresa tiene una Política Salarial.

La Política Salarial de la empresa Electroguayas S.A., se apoya en las Normas de Austeridad emitidas el 3 de Septiembre del 2003 por la Junta General Universal de Accionistas de la Empresa, detalladas en el punto "Masa Salarial" del documento en mención. El incremento de sueldos se realiza en las fechas y en los montos que las disposiciones gubernamentales lo determinen. Generalmente no se consideran otros parámetros internos para los incrementos salariales. Las nivelaciones especiales de sueldo son propuestas al Directorio para su aprobación como una excepción al incremento salarial general, antes citado. El principio de equidad interna es revisado y considerado para estos ajustes especiales.

De la revisión de la estructura salarial actual, se conoció que la misma se apoya en la valoración y clasificación de cargos presentadas en el año 2002 y que ésta es actualmente un referente para la asignación de cargos y sueldos.

En los últimos años las funciones se han modificado, la complejidad de las tareas ha sufrido variaciones, se han creado nuevos cargos que no están valorados, razón por la cual con la finalidad de proveer a la empresa Electroguayas S. A. de la valoración de todos los cargos actuales.

Otros de los documentos desarrollados es la escala jerárquica de cargos con sus respectivas bandas salariales, como resultado de la propuesta de valoración y del análisis de los sueldos presentada para una correcta valoración de las posiciones salariales.

Se observa que se ha debilitado el principio de equidad en la mayoría de los sueldos de una misma valoración y denominación, al contratar personal nuevo y en ocasiones sin experiencia en el cargo, con sueldo igual o superior al personal antiguo y con la experiencia desarrollada en

la empresa. Estas variaciones de sueldo, provocan inequidad interna y malestar en el personal.

2.1.2. Resultados de las entrevistas aplicadas al Gerente Administrativo y Jefe de Personal

De acuerdo a los datos obtenidos de la entrevista con el jefe de Personal y la revisión del proceso de selección, se concluye que el Departamento de Personal no dispone de una Base de Datos para reclutamiento de personal. El personal que ingresa es referido directamente por funcionarios de Electroguayas. Los candidatos propuestos no cumplen con los siguientes pasos: pruebas de selección, proceso de evaluación de competencias vs. Los requisitos del cargo, verificación de referencias laborales y personales, examen médico.

Por lo antes citado, la requisición de personal no cumple con los lineamientos de un proceso formal, mas bien responde a pedidos emergentes del jefe de área, mediante memorando a la Jefatura de Personal, con aprobación de la Presidencia Ejecutiva, ante vacantes imprevistas o al crecimiento no planificado.

a. La empresa de la Inducción al personal

En la actualidad no existe un programa de inducción para el nuevo empleado lo que dificulta su familiarización con la institución, tampoco se cuenta con un programa de seguimiento al empleado que se encuentra en periodo de prueba.

Es esencial elaborar un programa de seguimiento al periodo de prueba del nuevo empleado. La evaluación del periodo de prueba se deberá realizar previa la fecha de culminación del mismo y el resultado permitirá decidir la permanencia del nuevo empleado dentro de la institución.

La empresa Electroguayas S.A. no cuenta con un programa de evaluación del desempeño, que contribuya al crecimiento profesional del empleado, el mismo que debería elaborarse y posteriormente aplicarse periódicamente con el fin de medir el rendimiento personal del empleado, que permita a la empresa iniciar acciones en relación al mismo.

b. La empresa emplea una organización administrativa

No, la empresa debe Crear el "Archivo Central" como parte de la Gerencia Administrativa, con la finalidad de receptar, codificar y almacenar organizadamente los documentos de cada una de las áreas de la organización. Actualmente, ésta sección está bajo la responsabilidad del área contable. El volumen con que cuenta el archivo general de la empresa, tratándose de un proceso que se inicia en la institución, éste deberá conformarse con un supervisor y dos ayudantes de archivo.

La creación de ésta sección demanda la elaboración de los procesos, procedimientos y políticas de archivo, para salvaguardar la confidencialidad de los documentos y el correcto manejo de los mismos.

c. Información del personal

En la Gerencia administrativa se mantiene un archivo con la información de los documentos de ingreso de los empleados de la empresa Electroguayas y una copia de los files de los empleados tercerizados. De la revisión de estos archivos se evidenció que no constan todos los files de los empleados activos, la mayoría de los files revisados no están actualizados, no contienen todos los documentos exigidos al ingreso y que los documentos relacionados con la trayectoria laboral se archivan en diferentes dependencias, según sea el área que procese los datos relacionados con el empleado.

Asignar un espacio físico adecuado para el archivo de las carpetas del personal, siendo ésta una zona restringida se deberán crear atribuciones para el acceso a ellas por parte de determinados miembros de la empresa,

y asignar la responsabilidad de la actualización y custodia a una persona del departamento de Rol de Pagos, quien deberá permanentemente actualizar los files del personal de la empresa, archivando en ellos toda la información relacionada con la trayectoria laboral del empleado.

d. Novedades encontradas en las funciones del personal

Al revisar las funciones de las personas que constan en la nómina con la nomenclatura de proyectos encontramos las novedades siguientes:

- El Jefe de proyectos desempeña funciones de Servicios Especializados, no ejerce la Jefatura de Proyectos. Al crearse el cargo de Jefe de Servicios Especializados, este pasaría a formar parte del Área de producción.
- El Analista de Proyectos se desempeña como Supervisor de Obras civiles, no ejerce las funciones de Analista de Proyectos. De modificarse su cargo, éste pasaría a formar parte del Área de Producción.
- El Asistente de Proyectos, sin embargo, realiza las funciones de un Analista de Proyectos. La descripción del cargo de Asistente de Proyectos no está descrita por no constar en la estructura organizacional vigente. Al describirse el cargo de Analista de Proyectos , éste pasaría a formar parte del Área de Planificación de la Administración Central

En el Área de Planificación incluya en la estructura al Área de Proyectos, y que se regularicen los cargos. Adicionalmente, el Área de Planificación debe permanecer en la Administración Central.

Al revisar la “Unidad de Abastecimiento de Combustible” que esta plasmada en la estructura organizacional aprobada en el año 2002, hemos encontrado las siguientes inconsistencias:

- En el organigrama Combustibles esta reflejada en Adquisiciones.
- En el índice del Manual de Funciones aparece dentro de la Unidad de Producción.
- En la descripción de funciones del cargo aprobado como Coordinador de Combustible, éste reporta a la Presidencia Ejecutiva.

Se debe mantenerse en la Vicepresidencia de Producción, e integrarse con un Coordinador y un Asistente de Abastecimiento de Combustible por las características técnicas y comerciales de la función.

Al revisar la descripción del cargo de Gerente de Planificación en el Manual de Funciones en la Naturaleza de trabajo se indica que el Gerente de Planificación, es responsable por la evaluación, seguimiento y control de la ejecución de los planes, proyectos y programas de operaciones, así como de los proyectos de expansión de la empresa, en consecuencia la sección de Proyectos estaría bajo su responsabilidad.

En el Anexo 1 se han graficado los cambios sugeridos en el organigrama actual, con la finalidad que sirva las nuevas acciones que se irán desarrollando en el proceso de actualización de la estructura organizacional y su manual de funciones y perfiles.

En el Anexo 2 se muestran las modificaciones a la nomenclatura de los cargos que deben realizarse para éstos guarden concordancia con la estructura organizacional.

Con el traslado del Jefe de Servicios Generales el cargo de Jefe de Capacitación, se modifica la estructura existente de la siguiente manera:

- Se convierte la sección en “Departamento de Capacitación”
- Se incrementa una persona a nivel de Jefatura, en la estructura vigente, conformada anteriormente por una auxiliar de Capacitación.

- Se modifica el cargo de auxiliar de Capacitación por el Asistente de Capacitación
- Se incrementa una persona en el área administrativa.

e. Como es el manejo de la administración de la nómina

Los encargados del Rol de Pagos elaboran la nómina de Electroguayas S.A. que la conforman 27 empleados a la fecha y coordinan con la tercerizadora el pago mensual de los sueldos de los empleados contratados bajo este sistema.

La nómina del personal se lleva en Excel. La empresa no cuenta con un sistema automatizado de administración de personal, herramienta de suma utilidad para optimizar recursos, garantizar una mayor confidencialidad, seguridad y calidad de datos, entre otros.

f. Cuentan con una evaluación del desempeño

No es política de la empresa realizar evaluaciones al desempeño como parte de los procedimientos del área de personal. Se recomienda la elaboración de un Programa de Evaluación del desempeño que permita al colaborador identificar sus fortalezas y debilidades para mejorar sus estándares de rendimiento.

g. Cuenta con una evaluación del Clima Laboral

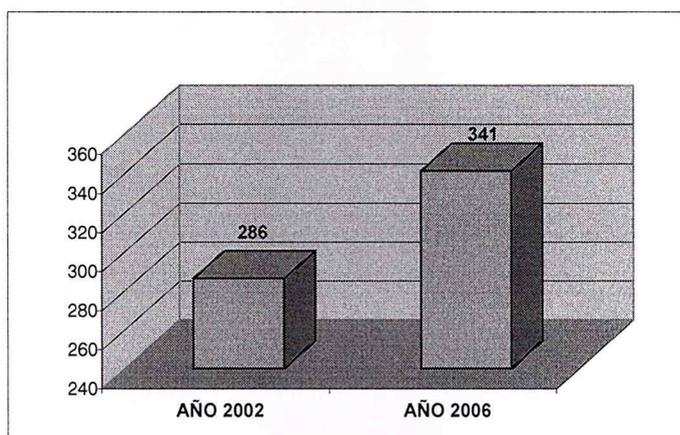
No es política de la empresa realizar análisis del clima laboral como parte de los procedimientos del área de personal. Los programas de motivación se realizan mediante jornadas o talleres organizados por Capacitación.

2.1.3 Resultados de la encuesta aplicada a los empleados

a. Como se encontró distribuido el personal.

Se evidencia un alto crecimiento de personal en los últimos años, el mismo que no obedece a requerimientos internos de la empresa, ni al crecimiento del volumen del negocio, lo cual ha traído consigo la migración de talentos en busca de una estabilidad laboral. Un gráfico del crecimiento de personal de acuerdo a listados proporcionados por la empresa, se muestra a continuación. Cabe indicar que en el número de empleados actuales incluye a los 165 empleados de Electroguayas S.A. y la tercerizadora, más el personal de Operadoras:

Gráfico No. 1
DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL



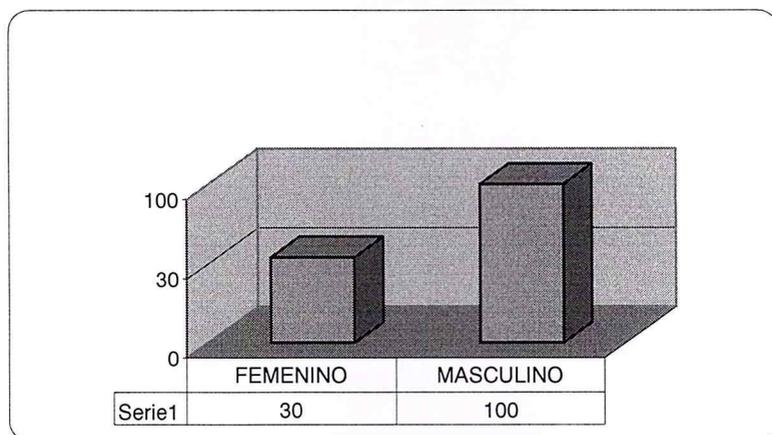
Fuente: Entrevista con el personal de Electroguayas S.A., septiembre 2007.

Elaboración: Autores de tesis.

Esta información se refiere concretamente a la distribución del personal de acuerdo a su género y edad en la empresa y por la clasificación del concepto de los empleados directos y los indirectos.

Grafico No. 2

**DISTRIBUCIÓN GENERAL DEL PERSONAL POR GÉNERO
ELECTROGUAYAS S.A. Y BESTPEOPLE**



Fuente: Departamento de Roles de Pago de Electroguayas S.A., Septiembre 2007.

Elaboración: Autores de tesis.

Debido al tipo de servicio que presta la empresa, existe una obvia concentración masculina, el personal femenino esta conformado por 30 personas que más esta concentrado en la parte administrativa de ELECTROGUAYAS S.A. y el personal masculino se concentra en la parte técnica y una pequeña parte en el área administrativa.

Tabla No. 1

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL SEGÚN GRUPOS DE EDADES

EDAD	NUMERO DE PERSONAS
DE 18 A 20	2
DE 21 A 25	7
DE 26 A 30	31
DE 31 A 35	30
DE 36 A 40	10
MÁS DE 40 AÑOS	50
TOTAL	130

Fuente: Departamento de Roles de Pago de Electroguayas S.A., Septiembre 2007.

Elaboración: Autores de tesis.

Podemos notar que la mayor concentración del personal está entre 26 a 30 años, edades en las que el personal está en excelente capacidad para aprender y desarrollar su potencial, ya que normalmente en esa etapa han terminado un tercer y

en algunos casos hasta un cuarto nivel, lo que los hace mucho más competitivos y les permiten tener un nivel más alto de recepción de información del trabajo o tarea a encomendar.

El detalle de la composición del personal por antigüedad se presenta a continuación:

**Tabla No. 2
COMPOSICION DEL PERSONAL
POR ANTIGÜEDAD**

AÑOS	No. PERSONAS	PESO
Menos de 1	42	32%
1	30	23%
2	10	8%
3	7	5%
4	4	3%
5	3	2%
6	4	3%
7	5	4%
8	6	5%
9	7	5%
11	2	2%
12	2	2%
24	2	2%
25	1	1%
27	5	4%
TOTAL	130	100%

Fuente: Departamento de Personal, Sept.2007

Elaboración: Autores de Tesis.

La tabla que se muestra de 58 personas de la nómina de Electroguayas y la tercerizadora tiene menos de dos años en la empresa de un total de 130 empleados, lo cual representa el 44% de los empleados actuales.

La tabulación de la información obtenida y su posterior análisis permite establecer factores donde existen niveles de conflicto que actúan en deterioro del clima laboral y dan una pauta para sugerir las acciones tendientes a mejorar la satisfacción del personal y por ende el clima laboral.

A continuación se detallan los factores sujetos del análisis:

b. Trabajo en Equipo

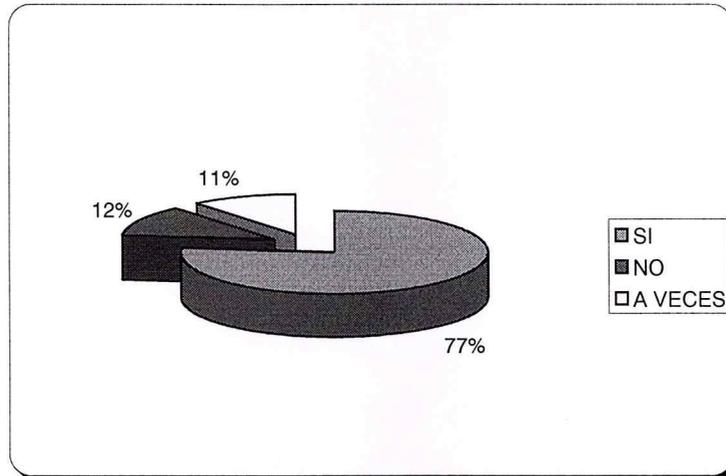
Es la percepción del personal sobre cuanto ellos tienen en común sobre la visión y misión compartida, compromiso con un propósito común en el que todos colaboran y se responsabilizan individualmente por el resultado, complementariedad para el trabajo con alto grado de comunicación.

Al analizar el factor Trabajo en Equipo se percibe que al interior de las áreas, sus miembros no sienten que exista un problema latente respecto a este punto. Un 76,62% de los empleados considera que comparten una visión común y que todos colaboran para lograr juntos un resultado exitoso en los proyectos del área.

Sin embargo, el problema se presenta cuando requieren de la coordinación con otras áreas para alcanzar el objetivo deseado, en estas ocasiones el 68,5% considera que no hay trabajo en equipo, lo que involucra una falta de colaboración e interés en las necesidades de los demás, muchas veces por desconocimiento o por falta de una adecuada comunicación.

Un 88,96% percibe que la organización, vista como un todo, no trabaja en equipo, sus miembros muchas veces no se conocen y no comparten una visión común respecto a los problemas y necesidades de los demás.

Grafico No. 3
TRABAJO EN EQUIPO

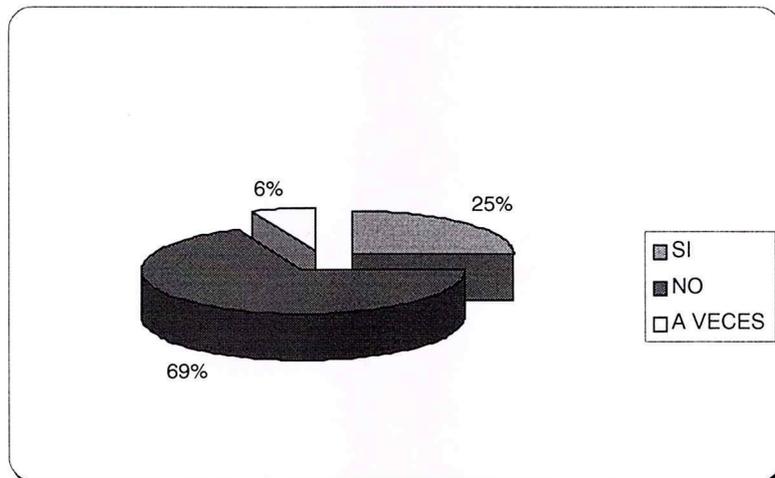


Fuente: Entrevista al personal de Electroguayas S.A., Septiembre 2007.

Elaboración: Autores de Tesis.

En el transcurso del levantamiento de la información de la encuesta, se estableció contacto con los colaboradores por iniciativa de los empleados. De esta comunicación se destaca a continuación el resumen de los principales comentarios vertidos, para cuyo análisis de los presenta en forma esquemática:

Grafico No. 4
TRABAJO EN EQUIPO EN LAS CENTRALES



Fuente: Entrevista al personal de Electroguayas S.A., Septiembre 2007.

Elaboración: Autores de Tesis.

c. Actitud frente al Trabajo

Es la percepción individual sobre el aporte personal en el desarrollo de su trabajo y por ende de la empresa, es el reconocimiento de cada empleado sobre su contribución y valor para la empresa.

Los resultados demuestran que el 98% las personas perciben que su trabajo es importante para el desarrollo de la empresa, reconocen su valor personal frente al trabajo. Esta situación debe ser aprovechada para iniciar campañas de trabajo en equipo y otras actividades que la empresa considere pertinentes para incentivar e incrementar el trabajo en equipo para mejorar el clima laboral y en consecuencia el desempeño personal y el de la empresa.

Cabe mencionar que uno de los comentados más acentuados de parte del personal, fue el reconocimiento a la labor que está efectuando el actual Presidente Ejecutivo, cuya administración es percibida por la mayoría como generadora de cambios positivos y de puertas abiertas, lo cual les ha proporcionada una esperanza de cambios alentadores en su futuro laboral. Esta naciente nueva actitud deberá ser aprovechada para fortalecer la pertenencia y la identificación de los empleados con la institución.

Tabla No. 3

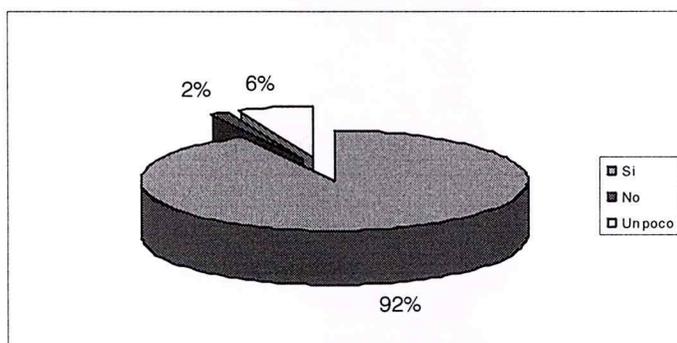
**SU TRABAJO APORTA AL DESARROLLO
DE LA EMPRESA SEGÚN NÚMERO DE EMPLEADOS**

Alternativas	No. De personas	Porcentaje
Si	120	92%
No	2	2%
Un poco	8	6%
TOTAL	130	100%

Fuente: Entrevista al personal de Electroguayas S.A., Septiembre 2007.

Elaboración: Autores de Tesis.

Gráfico No. 5
APORTE AL DESARROLLO DE LA EMPRESA
SEGÚN NÚMERO DE EMPLEADOS



Fuente: Entrevista al personal de Electroguayas S.A., Septiembre 2007.

Elaboración: Autores de Tesis.

A continuación se presentan algunas frases que destacan la importancia que otorga el personal a sus trabajos:

Considero que mi trabajo aporta al desarrollo de la empresa porque:

- "Si las máquinas están operativas todos pueden realizar su trabajo..."
- "Si el mantenimiento de las bombas es bueno, esta Central producirá todo su potencial y todos los empleados ganaremos porque gracias a ellas podemos tener un trabajo que sustente nuestra familia ... »
- "Si hago correctamente mi trabajo la empresa no recibirá multas"

c. Proceso de selección

Es el resultado del proceso que pasó cada empleado a su ingreso a la institución, y de cómo éste incide en el desarrollo de su vida laboral.

Es la percepción al grado de precisión y claridad con que los colaboradores conocen la meta y objetivo de su función así como la misión y visión de la organización.

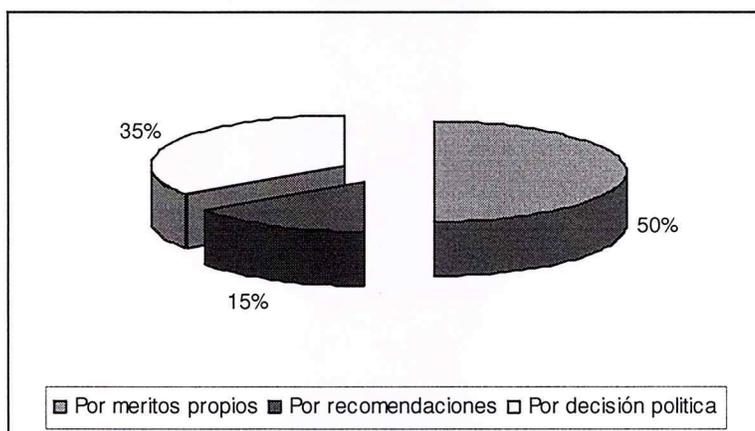
Tabla No. 4
DISTRIBUCIÓN DE EMPLEADOS SEGÚN CARACTERÍSTICAS
DE INGRESO A LA EMPRESA

Alternativas	No. De personas	Porcentaje
Por meritos propios	65	50%
Por recomendaciones	20	15%
Por decisión politica	45	35%
TOTAL	130	100%

Fuente: Entrevista al personal de Electroguayas S.A., Septiembre 2007.

Elaboración: Autores de Tesis.

Gráfico No. 6
DISTRIBUCIÓN DE EMPLEADOS SEGÚN CARACTERÍSTICAS
DE INGRESO A LA EMPRESA



Fuente: Entrevista al personal de Electroguayas S.A., Septiembre 2007.

Elaboración: Autores de Tesis.

Al analizar los datos obtenidos en la entrevista de clima laboral, se concluye que el 45% de los empleados que ingresaron a la institución pasaron por un proceso de selección técnico donde se evaluaron sus competencias personales vs. las competencias requeridas por el cargo; consideran que su ingreso se debe a méritos propios, estos empleados corresponden a los de mayor antigüedad.

El 37% son empleados ingresados por decisión política y no han sido evaluados para determinar sus competencias personales vs. los requerimientos de la organización. Esto ha causado malestar entre los empleados por la percepción de inequidad y ha sido un factor importante en la falta de integración del personal.

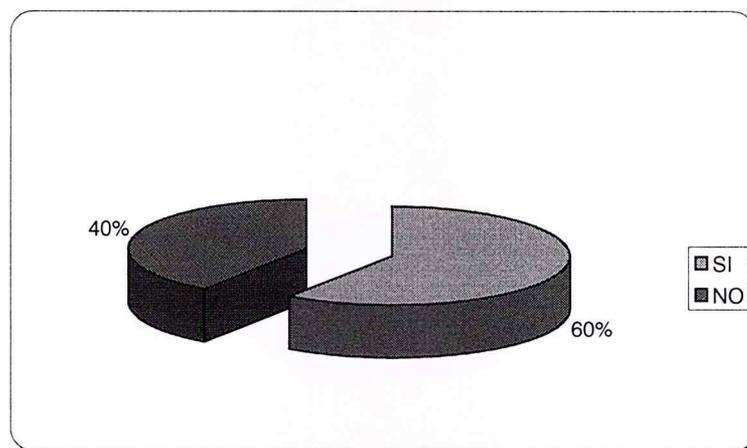
El 17% de los empleados fueron referidos por miembros de la misma institución y en su mayoría han realizado el proceso de selección previo a su ingreso, o contaban con experiencia previa por haber realizado labores como eventuales en las diferentes paradas de planta, quienes posteriormente han pasado a formar parte de la empresa, este último grupo es mejor acogidos por sus compañeros.

Descripción de Funciones

Es la percepción del grado de precisión y claridad con que los colaboradores conocen la meta y objetivo de su función, así como la misión y visión de la organización.

Grafico No. 7

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES Y OBJETIVOS DE SU CARGO



Fuente: Entrevista al personal de Electroguayas S.A., Sep. 2007.

Elaboración: Autores de Tesis.

El 60% del personal que trabaja en la empresa conoce la descripción de sus funciones, sin embargo aseveran que las funciones descritas, no se ajustan a lo que realmente realizan por varios motivos, entre los cuales expresaron lo siguiente:

- El trabajo ya no se hace de la manera descrita
- El trabajo ha sido segmentado
- El trabajo es mayor que las funciones descritas
- El manual de funciones está desactualizado

El grado de precisión y claridad respecto a las metas y objetivos del puesto ha variado y no hay claridad sobre la misión y visión de la empresa.

El 40% de los entrevistados no recibió a su ingreso la descripción de las funciones y expresaron las opiniones siguientes:

- Se trabaja por similitud a lo que hice en otras empresas
- Empecé de "cero", aquí no había nada. Aprendí mi puesto como pude
- Mi función no está descrita
- Realizo el trabajo por referencia de compañeros
- A veces no cumplo por desconocimiento de que esa labor está dentro de mis Responsabilidades
- Hago lo que creo que abarca mi puesto, no hay nada escrito de cómo tengo que hacerlo

2.2 Análisis comparativo, evolución, tendencia y perspectivas.

2.2.1 Análisis de la tendencia y perspectivas

La política energética del ciudadano Presidente de la República Rafael Correa Delgado, dio el primer paso importante para el cambio del sector energético ecuatoriano al fortalecer al Ministerio de Energía y Minas al comienzo de su gestión. Este primer período arrojó como producto escrito, la agenda energética del país hasta el 2011.

Sin embargo, la complejidad del sector eléctrico ha obligado a tomar la decisión estratégica de crear el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, y devolver el poder de decisión en las políticas del sector en el país.

El análisis realizado en la Agenda Energética, es bastante valioso, y válido para guiar las actividades de este nuevo ministerio, en sentido de que se hicieron bastas consideraciones; tuvo seriedad al ser elaborado, la actualidad de los datos que arroja, estudia a profundidad la estructura del sector eléctrico, y las competencias de las políticas de eficiencia energética y energía renovable. Estas son consideradas dentro de nuestro plan de desarrollo.

El proyecto energético en marcha², tiene propuesta:

Los principios básicos

Los desafíos que enfrenta el gobierno para reorientar el sistema energético hacia un sendero de desarrollo sostenible son enormes. En esta tarea, los principios que sustentan la estrategia energética del gobierno nacional se articulan alrededor de seis ejes fundamentales:

² Plan Nacional de Desarrollo 2007 al 2011, sector Energético, página 22

a) Hacia un sistema energético viable

El reto de la modernidad consiste en construir una estrategia energética alternativa en la perspectiva de preparar las condiciones para una transición no traumática hacia una economía post-petrolera.

Es la viabilidad misma del sistema la que está en juego. La justificación del deterioro del sector por crisis recurrentes como la crisis casi permanente de la deuda externa, luego las crisis ocasionadas por las caídas recurrentes de los precios internacionales del petróleo, seguida del descalabro económico de finales de siglo, no pueden ser utilizadas como pretexto para tratar de justificar lo que se ha hecho, lo que no se ha hecho y, por supuesto, lo que no se ha querido hacer. La crisis, entendida como una ruptura coyuntural profunda o como un momento, más o menos transitorio, de un proceso que ha quedado trunco y que podría en algún momento restablecerse, definitivamente no va más. La experiencia nos demuestra que el petróleo no va a resolver los problemas financieros existentes, menos aún en una economía petrolera desligada del aparato productivo.

b) Visión integral de la energía

Se requiere una visión integral, sistémica y de sustentabilidad de las formas de energía, el uso de los recursos energéticos, la estructura y dinámica de la sociedad y de la economía, así como de sus interdependencias con el sistema energético.

Afrontar los desafíos referidos en la sección anterior de ninguna manera significa idear respuestas fragmentadas para la solución de problemas aislados. El enfoque reduccionista de descomponer una compleja realidad en sus partes constitutivas para luego reordenarlas bajo una cierta lógica no es aplicable. El problema que se presenta es de naturaleza sistémica; es decir, aquel donde una serie de problemas interconectados en una compleja red de interacciones e interdependencias actúan al mismo tiempo como causa y efecto. Todo intento por construir una alternativa energética como parte de una estrategia de desarrollo de largo plazo obliga a una

visión global de la estructura y de la dinámica de la sociedad y de la economía y de sus interdependencias con el sistema energético total.

c) La energía como mecanismo de equidad social

En una sociedad caracterizada por desequilibrios económicos y concentración de la riqueza la energía esta llamada a constituir uno de los mecanismos de redistribución del ingreso y concretamente de la renta petrolera que permitan superar las condiciones de informalidad y marginalidad de segmentos importantes de la población. Esto no significa desconocer el papel del mercado en la fijación de una política de precios ni tampoco que los desequilibrios puedan superarse mediante una política indiscriminada de subsidios.

El problema consiste en encontrar los mecanismos adecuados para corregir las distorsiones incorporando criterios de equidad social en el diseño de estrategias energéticas. E invitando a la comunidad a participar en los procesos energéticos que se desarrollaran a nivel comunitario.

d) Una estrategia energética integrada con el desarrollo nacional

La energía debe ser considerada como una de las posibilidades de crear nichos de desarrollo tecnológico y productivo, así como de servicios que incorporen valor agregado nacional; no solamente como un factor de producción más y fuente de recursos financieros, gracias a las exportaciones de petróleo y a los ingresos que produce la venta de derivados. No hay duda que estos factores tienen que estar presentes en la discusión. Sin embargo, la energía debe mirarse también como una posibilidad para crear a lo largo de la cadena energética nichos de desarrollo tecnológico cuya explotación permita articular un conjunto de actividades productivas y de servicios. En la medida que el sector energético genere o fortalezca encadenamientos con otros sectores productivos se estará propiciando un verdadero desarrollo energético; en caso contrario, se tendrá, como ha ocurrido hasta hoy, un simple crecimiento cuantitativo, cuya contribución hacia una transición post-petrolera será escasa o nula. Es en este contexto que debe evaluarse el aporte de las tecnologías nuevas y renovables de energía.

e) Una energía barata, segura y limpia

El país requiere de energía barata, segura y limpia, como base indispensable para el desarrollo y el bienestar ciudadano. No puede seguir manteniendo formas de producción cara, contaminante y de bajos niveles de confiabilidad operacional o estacionaria.

f) Energía con soberanía hacia la integración

Debe primar el principio de soberanía, autosuficiencia y de cooperación, en el marco de una gran integración regional energética.

Todo el movimiento continental está dirigido a crear y fomentar las condiciones propicias para que, por fin, nuestros países que tienen muchos factores comunes puedan plasmar en realidad a través de proyectos concretos la integración sudamericana y latinoamericana.

En esta línea, los pasos concretos que ha dado el Gobierno Nacional desde su posesión se reflejan en múltiples instrumentos de cooperación (Memorando de Entendimiento, convenios, constitución de comisiones y mesas de trabajo, proyectos e intercambios) que han sido suscritos con países como Chile, Venezuela, Perú, Argentina, Colombia.

Además de la magnitud de los desafíos, la situación requiere acciones efectivas urgentes.

La presión para desplegar respuestas inmediatas es de tal magnitud que puede obligar a sacrificar, en el corto plazo, el diseño de soluciones 'óptimas y eficientes' y buscar estrategias efectivas que permitan salir de un estado al borde del colapso como el que se encuentra el sector energético en la actualidad.

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

El fortalecimiento institucional del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable es una condición indispensable para que el Estado pueda retomar el control del sector energético y adoptar las decisiones sobre el desarrollo futuro del sector.

Institucionalidad del sistema eléctrico

A partir de la vigencia de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico y sus reformas este sector económico se estructuró en sociedades anónimas de generación eléctrica, sujetas al libre mercado y fundamentalmente un modelo económico marginalista.

El modelo basado en costos marginales de corto plazo para la generación, previsto en la vigente Ley de Régimen del Sector Eléctrico-LRSE, no ha podido aplicarse en toda su integridad por no ser compatible con la realidad de la estructura del parque generador ecuatoriano, lo que ha provocado desequilibrios económicos en el Mercado Eléctrico Mayorista, con una brecha financiera que representa una carga muy importante para el erario nacional.

Los flujos financieros asociados a los flujos reales de energía, como producto del actual mercado marginalista han ocasionado la actual crisis financiera sectorial que no ha permitido que se ejecuten importantes proyectos hidroeléctricos produciendo desequilibrios importantes entre la oferta y la demanda de energía eléctrica, lo cual ha ocasionado que el país importe energía para atender la creciente demanda.

Con el propósito de encontrar una solución definitiva que permita contar con un Sector Eléctrico eficiente ágil, dinámico y fortalecido y de acuerdo con la realidad del país, el Gobierno Nacional ha considerado pertinente y urgente desde el punto de vista técnico, económico y jurídico, reformar la normativa vigente, creando un marco de gestión que asegure un cambio sustancial en el modelo marginalista que mejore el desempeño del sector eléctrico nacional, a l menor costo económico y social, que precautele la estabilidad, sostenibilidad y sustentabilidad de las finanzas públicas del Ecuador, con lo que se creo el actual Ministerio de Electricidad y Energía Renovable;

que pretende satisfacer todas las necesidades que estuvieron postpuestas por tanto tiempo.

El Gobierno Nacional, acorde con su política social, considera necesario e imprescindible que los beneficios que provengan del cambio de modelo económico, se vean reflejados directamente en el establecimiento de los Pliegos Tarifarios.

A través de la creación de una persona jurídica de derecho público que se denominaría Comprador Único, se busca integrar la oferta y demanda de energía eléctrica, en un solo ente que garantice transparencia, seguridad y oportunidad en la compra venta de energía que se efectúen en el Mercado Eléctrico Mayorista, utilizando un sistema informático especial y sumario de contratación que comprendería la invitación, análisis de ofertas y adjudicación.

El nuevo modelo de mercado de contratos a plazo tiene como premisa principal y fundamental, que el Estado ecuatoriano garantice la ejecución de nuevos proyectos de generación, que serán concesionados a través de procesos públicos de licitación de energía.

El diagnóstico de las condiciones del sector energético, el análisis del potencial de las energías renovables en la matriz energética, y la calidad del uso y consumo de la energía entre otras características de la Energía en el Ecuador, nos han permitido plantear una estrategia para la inserción de las Energías Limpias así como el Uso Eficiente de la Energía en el Ecuador.

Establecer mecanismos orientados a lograr el establecimiento gradual de una política de precios de la energía sustentada en criterios de equidad social, eficiencia energética y racionalidad económica.

Focalizar los subsidios energéticos hacia los estratos de la población con menores ingresos como por ejemplo como se hizo con el establecimiento de la Tarifa de la Dignidad cuyo objetivo fue fijar en 4 ctvs el KWh para los hogares con un mensual inferior a 130 KWh en la costa y oriente y 110 KWh en la sierra, y adicionalmente

mantener el subsidio al gas licuado de petróleo para hogares de bajos ingresos económicos.

Negociar contratos de compra-venta de electricidad con Colombia y Perú sobre la base de tarifas equitativas y condiciones equilibradas en la distribución de las rentas derivadas de los intercambios de electricidad.

Impulsar y fortalecer la política de protección ambiental de las islas Galápagos a través del Plan Cero Combustibles Fósiles en Galápagos cuyo objetivo inmediato consiste en la eliminación del uso de combustibles fósiles en la generación de electricidad y sus substitución por generación térmica, solar y la utilización de biocombustibles. Así como los proyectos eólicos que ya se están llevando a cabo en San Cristóbal y Santa Cruz. En el mediano plazo el objetivo del plan consiste en eliminar los usos de combustibles fósiles en el transporte, la pesca y el turismo.

Apoyo efectivo a las instituciones del Austro en el diseño e implementación de acciones concretas de protección y manejo integral de la cuenca del Paute con el fin de mantener los caudales hídricos necesarios para el funcionamiento del complejo hidroeléctrico Mazar – Molino – Sopladora, teniendo en consideración la vulnerabilidad y medidas de adaptación de la cuenca frente a los impactos del cambio de clima.

En el Plan Soberanía Energética con respecto a la Eficiencia Energética, se establece:

Tomar varias acciones inmediatas, las mismas que generarán un ahorro considerable al Estado, estas son:

- Importación de 6 millones de Focos Ahorradores (ahorro: USD 60 millones y 526 GWh año en energía).
- Reemplazo de combustibles utilizados para generación eléctrica (ahorro: USD 89'000.000).

Expansión de la capacidad de generación de electricidad

El modelo marginalista de mercado eléctrico establecido en la Ley de Régimen del Sector Eléctrico ha fracasado en el objetivo de asegurar un abastecimiento energético confiable y de calidad para satisfacer los requerimientos de energía del sistema social y productivo. La respuesta de la iniciativa privada para llenar el vacío abandonado por el Estado, como era de esperar, se orientó en forma limitada hacia las inversiones de generación térmica, de baja intensidad de capital y por consiguiente, de mayor rentabilidad en el corto plazo. El desarrollo de la hidroelectricidad, con excepción de casos aislados, quedó relegada. Esta situación ha llevado a una seria crisis de falta de capacidad de generación de electricidad; crisis que ha sido parcialmente superada mediante soluciones costosas de último momento y por la importación de electricidad.

La intervención estatal para superar esta crisis es urgente y las alternativas que se presentan son múltiples. Sin embargo, la situación de urgencia por la que atraviesa el sector eléctrico requiere soluciones inmediatas que sin ser necesariamente las más eficientes en el corto plazo, se presentan como alternativas efectivas para consolidar un desarrollo sostenible del sistema eléctrico del país.

El sector eléctrico enfrenta problemas de orden estructural motivados por: la falta de inversiones en nueva generación barata y limpia; la necesidad de operar centrales térmicas que ya han sobrepasado su vida útil y que consumen combustibles líquidos importados; los altos costos de la energía eléctrica; la dependencia de la importación de energía de Colombia para garantizar el abastecimiento del mercado eléctrico; y un alto nivel de pérdidas eléctricas y una cartera vencida que va en aumento.

Las perspectivas que se presentan en el mediano plazo (2007 – 2015) para el desarrollo del sistema de generación de electricidad se resumen a continuación:

Bajo un escenario medio de crecimiento, en los próximos 8 años (2007 – 2015) la demanda de electricidad aumentará en promedio, alrededor de 900 GWh anuales, para alcanzar una demanda de alrededor de 22.760 GWh en el 2015.

Bajo la hipótesis de un crecimiento medio de la demanda de la electricidad, durante el periodo 2007 – 2015 se requerirá la instalación de 1500 MW de capacidad adicional de generación.

2.2.2 Análisis Comparativo y Evolución

Se realizó un análisis comparativo entre las centrales, para saber el grado de satisfacción del empleado sobre las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, el mismo que hemos realizado las encuestas en las Centrales Gonzalo Zevallos, Trinitaria y Dr. Enrique García.

Proyecciones Personales	CGZ	CTT	CEG
Fuera de ella	5%	11%	8%
Dentro de ella	35%	53%	31%
Con proyecciones	44%	37%	46%
Futuro incierto	16%	0%	15%

Fuente: Tablas No.8, 9 ,10

CGZ: Central Gonzalo Zevallos

CTT: Central Térmica Trinitaria

CEG: Central Enrique García

En las comparaciones entre las tres Centrales pertenecientes a Electroguayas S.A. en las proyecciones personales notamos que el personal encuestado tiene proyecciones dentro de la empresa.

Se llevó a cabo la comparación en la parte de la capacitación con las Centrales Enrique García y Trinitaria las mismas que detallamos en tablas y gráficos.

Capacitación

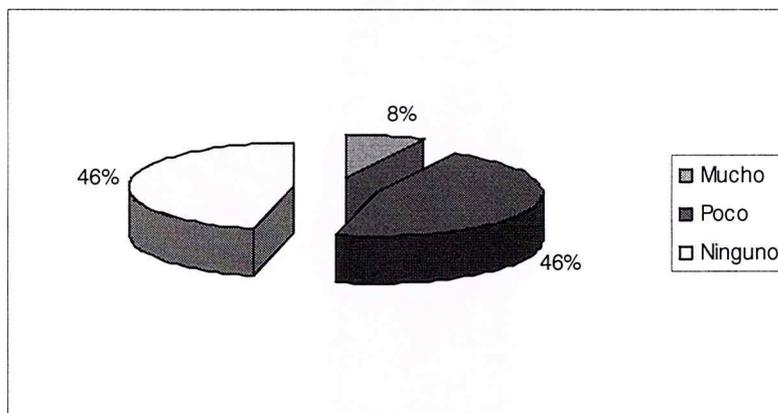
Es el grado de satisfacción del empleado sobre las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, el mismo que hemos realizado las encuestas al personal de las Centrales Térmicas Trinitaria y Dr. Enrique García.

Tabla No. 5
CURSOS RECIBIDOS

Alternativas	No. De personas	Porcentaje
Mucho	1	8%
Poco	6	46%
Ninguno	6	46%
TOTAL	13	100%

Fuente: Entrevista al personal, Sep, 2007, CEG
Elaboración: Autores de Tesis

Gráfico No. 8
CURSOS RECIBIDO



Fuente: Entrevista al personal de Electroguayas S.A., Septiembre 2007.
Elaboración: Autores de Tesis.

El 46% de los empleados de la Central Térmica Trinitaria percibe que ha recibido muy poca capacitación por parte de la empresa. Expresan que no existe una correcta planificación de los cursos, y que la mayoría de los eventos de capacitación van dirigidos a un grupo minoritario con privilegios en la empresa.

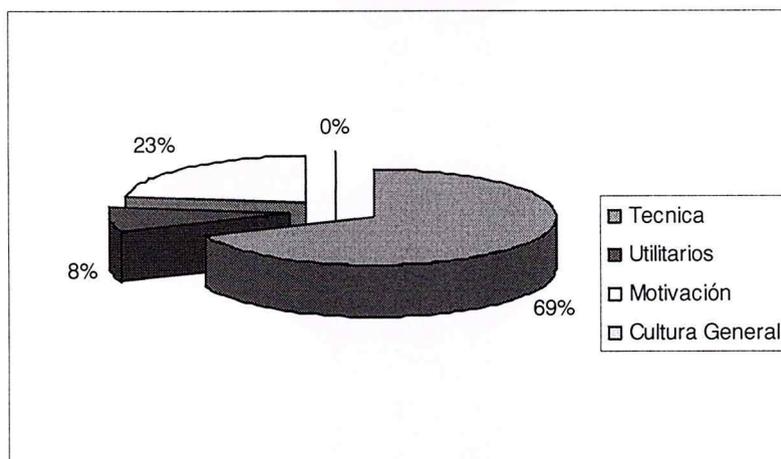
Tabla No. 6
CAPACITACION ADICIONAL
QUE REQUIERE
PARA MEJORAR SU TRABAJO

Alternativas	No. De personas	Porcentaje
Técnica	9	69%
Utilitarios	1	8%
Motivación	3	23%
Cultura General	0	0%
TOTAL	13	100%

Fuente: Entrevista al personal, Sep 2007, CEG

Elaboración: Autores de Tesis

Gráfico No. 9
CAPACITACION ADICIONAL
QUE REQUIERE
PARA MEJORAR SU TRABAJO



Fuente: Entrevista al personal de Electroguayas S.A., Septiembre 2007.

Elaboración: Autores de Tesis.

Los resultados que se muestran en los gráficos anteriores corresponden a la Central Térmica Enrique García, sin embargo, esta situación se repite en la Central Trinitaria. El personal de las Centrales siente que si ellos recibieran una capacitación técnica adecuada podrían enfrentar con éxito ciertos desafíos que se presentan en la planta y así evitar las continuas contrataciones de empresas externas para

realizar reparaciones. Las solicitudes de capacitación no son atendidas y esto les genera la percepción de que su opinión no es importante para la empresa.

Una fuente de capacitación que el personal considera valiosa son los cursos que ofrecen las empresas que proveen de máquinas y repuestos a la planta. Ya que dichos cursos serían prácticos para los problemas que enfrentan diariamente. Los pocos cursos a los que asisten no cubren con las necesidades de su trabajo y lo consideran una pérdida de tiempo.

Habría que validar si existe una correcta planificación y análisis previo del pensum académico del evento contratado, revisión con los mandos de los requerimientos del personal de manera que éste cubra con las necesidades de formación y con las metas de desarrollo de la institución.

Como resultado de este punto, todos los empleados concordaron en que la capacitación es la clave del éxito para las personas y la empresa. De allí la gran importancia que Electroguayas debe concederle a este rubro dentro de los planes de crecimiento y motivación al personal, ya que la empresa es un espacio educativo y por ello la intervención adecuada hará posible estos fines.

Proyecciones Personales

Es la percepción del empleado sobre su proyección en la empresa, evalúa su visión sobre la permanencia, el desarrollo y la estabilidad actual y futura.

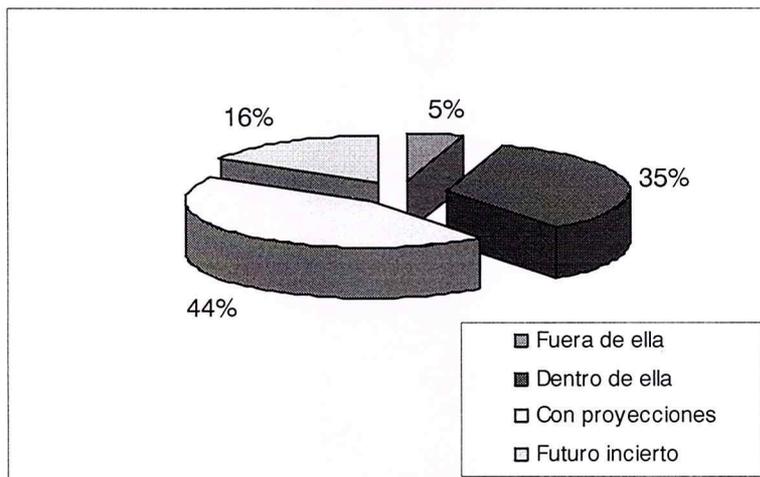
Tabla No. 7
COMO SE VE USTED EN LA EMPRESA
EL PROXIMO AÑO CENTRAL GONZALO ZEVALLOS

Alternativas	No. De personas	Porcentaje
Fuera de ella	5	5%
Dentro de ella	34	35%
Con proyecciones	43	44%
Futuro incierto	16	16%
TOTAL	98	100%

Fuente: Entrevista al personal, Septiembre 2007

Elaboración: Autores de Tesis

Gráfico No. 10
COMO SE VE USTED EN LA EMPRESA
EL PROXIMO AÑO CENTRAL GONZALO ZEVALLOS



Fuente: Entrevista al personal de Electroguayas S.A., Septiembre 2007.

Elaboración: Autores de Tesis.

Al cuantificar la encuesta realizada en lo referente a la proyección a nivel general de los empleados de la Central Gonzalo Zevallos, se puede apreciar que un 16% de los empleados ven su futuro incierto por los cambios políticos que se avecinan. Si a este porcentaje le sumamos el correspondiente a aquellos que consideran que no continuaran en la empresa por las mismas razones anteriores, un total de 21% muestra síntomas de inestabilidad laboral. La percepción de incertidumbre e inestabilidad afecta el clima laboral y genera temores frente al futuro laboral. Un 35%

percibe estabilidad, no obstante ello, no sienten que van a tener un desarrollo dentro de la empresa, sus proyecciones son limitadas.

Cabe mencionar que en las Centrales Térmicas Enrique García y Trinitaria, las Proyecciones dentro de la empresa presentan variaciones notables. Los gráficos a continuación muestran dos situaciones distintas.

Tabla No. 8

**COMO SE VE USTED EN LA EMPRESA
EL PROXIMO AÑO CENTRAL ENRIQUE GARCÍA**

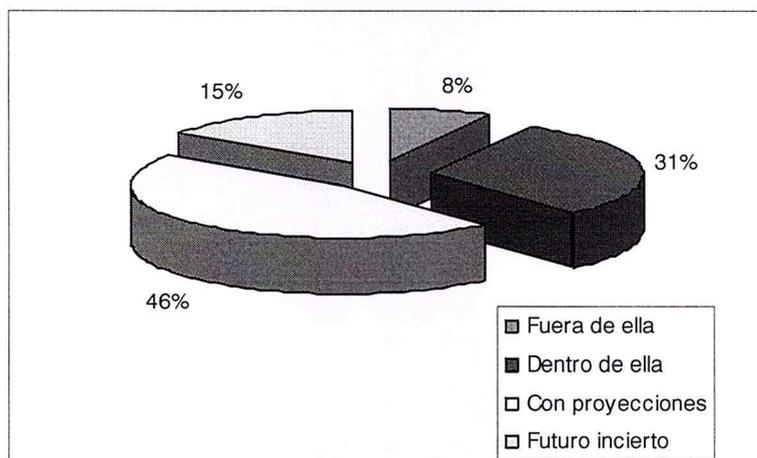
Alternativas	No. De personas	Porcentaje
Fuera de ella	1	8%
Dentro de ella	4	31%
Con proyecciones	6	46%
Futuro incierto	2	15%
TOTAL	13	100%

Fuente: Entrevista al personal, Septiembre 2007

Elaboración: Autores de Tesis

Gráfico No. 11

**COMO SE VE USTED EN LA EMPRESA
EL PROXIMO AÑO CENTRAL ENRIQUE GARCÍA**



Fuente: Entrevista al personal de Electroguayas S.A., Septiembre 2007.

Elaboración: Autores de Tesis.

La incertidumbre laboral se presenta con menor incidencia en las Centrales por tratarse de personal técnico de mayor antigüedad y por la experiencia y conocimientos que poseen sienten mayor estabilidad.

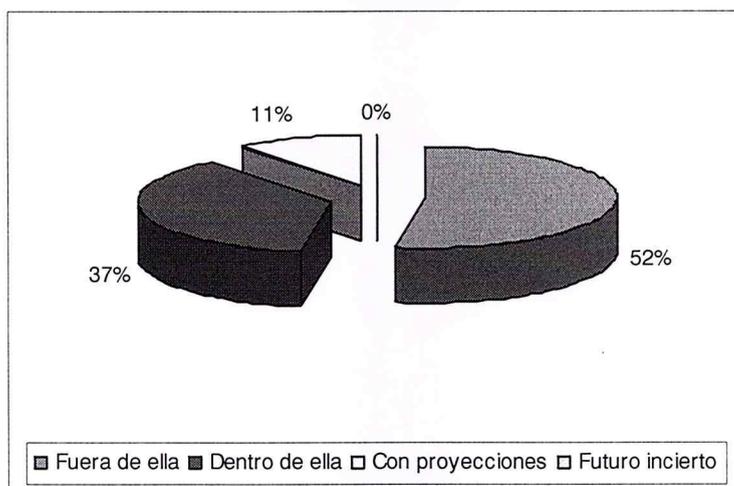
Tabla No. 9
COMO SE VE USTED EN LA EMPRESA
EL PROXIMO AÑO CENTRAL TERMICA TRINITARIA

Alternativas	No. De personas	Porcentaje
Fuera de ella	10	11%
Dentro de ella	7	53%
Con proyecciones	2	37%
Futuro incierto	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Entrevista al personal, Septiembre 2007

Elaboración: Autores de Tesis

Gráfico No. 12
COMO SE VE USTED EN LA EMPRESA
EL PROXIMO AÑO CENTRAL TERMICA TRINITARIA



Fuente: Entrevista al personal de Electroguayas S.A., Septiembre 2007.

Elaboración: Autores de Tesis.

La Central Térmica Trinitaria condensa al mayor número de personas involucradas en el conflicto laboral lo cual afecta el clima laboral en mayor medida y perciben el futuro con menores posibilidades de progreso, donde solamente 2 empleados creen que pueden encontrar desarrollo al interior de la misma.

La empresa debe iniciar de manera urgente un programa de fortalecimiento institucional que se desarrolle en apoyo a los objetivos que persigue la empresa para los próximos años.

2.3 Resultados (en relación a los objetivos e hipótesis)

- Objetivo :

Analizar el Clima laboral en la empresa para determinar el nivel de motivación entre los empleados para el desarrollo de sus actividades, trabajo en equipo y determinar los motivos de la alta rotación del personal.

- Hipótesis :

El clima laboral de la empresa se ve afectado por la notoria falta de compromiso del personal, ya que se limita a cumplir su trabajo dentro de sus horas laborales y cumplir sus funciones en base a lo que se le solicite como urgente y no lo prioritario de la posición.

Resultado:

- ✓ La baja calidad y falta de eficacia en las actividades que se realizan en el día , originando que un 69% manifestó que no se trabaja en equipo , por que quedan muchos temas que no son resueltos, en su caso se alargan demasiado tiempo originando un costo indirecto a la empresa.

- Objetivo:

Analizar y determinar las competencias necesarias del personal de la empresa, mediante un proceso de revisión de las funciones y perfiles actualmente documentados, contrastándolas con la realidad y niveles de reportes por áreas, para determinar el nivel de capacitación que se necesita en las diferentes áreas de la Empresa.

- Hipótesis:

La no existencia de un Plan de Estimulación, acompañado de un Plan de Capacitación para que su personal tenga conocimiento los objetivos corporativos de la empresa y a su vez pueda elevar su nivel de calidad de trabajo en el corto y en el mediano plazo.

Resultado:

- ✓ No se tiene definido las funciones y la falta de conocimiento de la posición, lo que ha originado el 40% de desconocimiento a sus funciones, por lo que se obtiene los bajos resultados y objetivos muy difícil de alcanzar por falta de entendimiento de las prioridades de la empresa.

- Objetivo :

Evaluar los sistemas de comunicación interna, la interacción entre los departamentos y la forma como se esta llevando el desarrollo de los procesos claves de la empresa orientada al logro de los resultados.

- Hipótesis :

Existe una comunicación interna informal, en la cual los empleados no están claros con ciertos procesos claves de la empresa y que los oriente a ser parte de esos resultados.

- Resultado :

- ✓ Al no fluir la comunicación correctamente se originan atrasos y confusiones en las acciones a tomar, por lo que da como resultado que el 40% del personal no tienen claro los objetivos, procedimientos, la misión y visión originando a que en muchos casos no se cumplan los objetivos o planes trazados y perdida de tiempo en los Departamentos.

2.4 Verificación de Hipótesis

En la realización de esta investigación verificamos las siguientes hipótesis:

- Hipótesis :

El clima laboral de la empresa se ve afectado por la notoria falta de compromiso del personal, ya que se limita a cumplir su trabajo dentro de sus horas laborales y cumplir sus funciones en base a lo que se le solicite como urgente y no lo prioritario de la posición.

- Verificación:

Se acepta que existe resistencia de las áreas para cooperar con el trabajo ya que no existe integración lo que dificulta llegar a acuerdos. Falta compromiso del personal y limita el trabajo por no haber confianza, lo que se ve afectado el clima laboral de la empresa.

- Hipótesis:

La no existencia de un Plan de Estimulación, acompañado de un Plan de Capacitación para que su personal tenga conocimiento los objetivos corporativos de la empresa y a su vez pueda elevar su nivel de calidad de trabajo en el corto y en el mediano plazo.

- Verificación:

Se acepta el desconocimiento de la labor de cada área. No están claras las funciones de cada persona; no se pueden armar equipos de trabajo. Cuando se piensa que por fin se tiene un buen equipo, entra nueva gente y nuevamente hay que comenzar a preparar gente, la misma que no tienen claro los objetivos de la empresa.

- Hipótesis:

Existe una comunicación interna informal, en la cual los empleados no están claros con ciertos procesos claves de la empresa y que los oriente a ser parte de esos resultados.

- Verificación:

Se acepta que no existe una comunicación abierta, clara y sincera, cada nuevo jefe trae nuevas ideas y todo lo que se ha avanzado se detiene y a veces queda en nada, las Centrales no son visitadas, no tienen un calendario de visitas para establecer necesidades y puntos de mejoras, lo que falta un Plan de Comunicación

Capítulo III. Propuesta

3.1 Propuesta de Creación

3.2 Elaboración de un Plan de Capacitación

3.2.1 Introducción

La capacitación entendida como un proceso educativo, realizado de manera sistemática y organizada, en el cual los recursos humanos aprenden conocimientos específicos acerca del trabajo a desarrollar; establecen actitudes respecto a la organización y al ambiente generado; y, desarrollan habilidades para realizar en forma eficiente y eficaz las diferentes tareas que involucra su puesto de trabajo es una actividad de fundamental importancia que permite modernizar y dinamizar la administración y gestión de una organización.

La capacitación posibilita la consecución de los objetivos contemplados en los planes estratégicos y operativos institucionales. Mediante los procesos de capacitación se consigue actualizar, enriquecer y perfeccionar los conocimientos de los funcionarios que prestan sus servicios en entidades públicas o privadas.

Las empresas públicas están orientando sus propósitos a los procesos de modernización de la administración y gestión de los gobiernos intermedios, para lo cual, entre otras acciones, deberá diseñar e implementar planes y programas de desarrollo del recurso humano, a través de la capacitación.

El Plan de Capacitación para Electroguayas S.A. que se presenta a continuación, es un instrumento de gran importancia en el cambio de de la cultura Organizacional de la empresa. A continuación se puntualizan algunas consideraciones generales referidas al Plan de Capacitación:

3.2.1 Consideraciones Generales

El Plan de Capacitación, considerado como una necesidad organizacional continua y permanente, que nunca termina, propicia la capacitación de los funcionarios dentro de los requerimientos establecidos.

Permanentemente se debe de capacitación, seleccionar, periódicamente, los requerimientos prioritarios de capacitación por niveles jerárquicos de los participantes, y por áreas técnicas y administrativas, a objeto de que nuevos cursos, seminarios y otro tipo de eventos puedan integrar el Plan Anual de Capacitación.

A través del Plan se logrará que los eventos que dentro de él se realicen alcancen un impacto importante en el fortalecimiento de la capacidad institucional, evitando así la realización de eventos aislados, sin mayor trascendencia, y que no estén orientados a satisfacer las demandas institucionales prioritarias.

Misión

La misión de Electroguayas es Desarrollar a su personal mediante una capacitación constante, garantizando que estas acciones se conviertan en un excelente servicio a sus clientes logrando eficiencia, desarrollo de su gestión empresarial además de asegurar una rentabilidad adecuada a los accionistas.

Visión

Electroguayas se convertirá en la empresa No. 1 de contar con el mejor recurso humano del país en la especialidad de Energía Eléctrica, brindándole estabilidad, entrenamiento, y un sentido de pertenencia que no encontrarán en otras empresas, beneficiando a la empresa en la reducción de sus costos de producción, aumentando sus ingresos, ejecutando proyectos de modernización tecnológica y desarrollando el potencial de sus recursos humanos.

3.2.2 Objetivo General

El objetivo de este Plan es regular la capacitación y el desarrollo integral del personal de Electroguayas S.A. para el óptimo desenvolvimiento de sus funciones así como el mejoramiento del manejo empresarial.

Definir las necesidades de capacitación de las diferentes áreas de la empresa y mantener un archivo de las evaluaciones de los instructores, así como de los participantes de cada curso, buscando la permanente actualización de métodos, cursos, talleres y en general, los medios efectivos para el cumplimiento de su objetivo.

3.2.3 Objetivos Específicos

- Mejorar el desempeño del personal de las diferentes áreas que capacitarán
- Brindar herramientas técnicas que ayuden a un mejor entendimiento de su rol en la compañía, acompañados de buenos resultados
- Aplicar lo aprendido en su área de trabajo
- Lograr que los empleados administrativos y obreros incrementen y actualicen sus conocimientos, y que en determinados temas importantes les llegue información hacia ellos a fin de que se empoderen de la visión, misión, valores, objetivos, políticas y estrategias institucionales, y apoyen de manera decidida en la consecución de los fines

3.2.4 Programas y Mallas Curriculares.

El Plan de Capacitación está integrado por tres programas dirigidos, el primero, a las Autoridades y Directivos de los consejos provinciales; el segundo, a sus Técnicos con formación de Tercer Nivel; y, el tercero, a sus Empleados y En el siguiente cuadro simplificamos lo encontrado y orientamos hacia donde se desea llevar la propuesta y los puntos a trabajar:

3.2.5 Cuadro de variables donde basaremos la estrategia de capacitación

Variable	Actual	Deseado	Orientación	Acciones
Entorno (interno)				
Clima	Presión, desconfianza	Certeza por el futuro	Enfoque en posición en el mercado	Comunicación organizacional
Autonomía	Pérdida de identidad	Identidad de equipo	Se posee capacidad para competencia	Construcción de equipo (talleres)
Dirección	Baja coordinación	Coordinación en todos los niveles	Análisis de interacciones	Sesiones de departamentos
Culturales				
Creencias	Incompatibilidad	Fortaleza de equipo	Identidad de signos	Comunicación organizacional
Valores	Rivalidad	Cooperación	Gestión de desempeño (equipo)	Formulación de objetivos compartidos
Moral	Baja. Cohesión ante incertidumbre	Alta. Cohesión para competitividad	Formación de liderazgo	Retroalimentación y refuerzo
Historia	Baja integración	Unión e integración de esfuerzos	Reconstrucción de símbolos	Comunicación organizacional
Signos y símbolos	Eventos significados por cultura regional	Identidad corporativa	Refuerzo de identidad	Comunicación organizacional
Actitudes	Desconfianza ante la dirección del cambio	Confianza por la dirección	Discurso unificado de dirección	Mensajes de Gerentes en el cambio
Presunciones	Presión de por demostrar capacidad	Confianza en la capacidad personal	Claridad de metas individuales	Gestión de desempeño
Gestión				
Estrategia	Desconocimiento	Conocida y validada	Difusión de modelo de gestión	Comunicación organizacional
Estructura	No clara la estructura y responsabilidades	Claridad de funciones e interrelaciones	Enfoque en medición de cumplimiento	Gestión de desempeño
Capacidad	Temor de riesgos de centralización	Control de procesos de interacción	Análisis de riesgos	Construcción de equipo (talleres)
Roles	No claros	Claridad de responsabilidad	Enfoque en medición de cumplimiento	Gestión de desempeño
Metas	Claras como unidad	Claras como unidad y organización	Difusión de modelo de gestión	Comunicación organizacional
Procesos	Claros como unidad	Claros como unidad y organización	Difusión de modelo de gestión	Comunicación organizacional
Procedimientos	No compartidos	Aprendizajes compartidos	Mejores prácticas	Sesiones de departamentos
Normas	Diferenciales	Integración de normas	Claridad de normas y reglamento	Comunicación organizacional

Percepción

Paradigmas	Somos diferentes, nos ven ineficientes	Luchamos juntos, somos los mejores	Difusión de modelo de gestión	Comunicación organizacional
Comportamiento	Resistencia y alianza ante el enemigo	Apertura al cambio y cooperación	Identidad de signos	Gestión de desempeño
Motivaciones	Individuales y de revancha	Grupales y constructivas	Gestión de desempeño (equipo)	Construcción de equipo (talleres)
Expectativas	Recuperar autonomía	Ser los mejores	Identidad de signos	Comunicación organizacional

3.2.6 Capacitación

A continuación se detalla el listado de Talleres a realizar como parte del proceso de capacitación al personal. (Ver cuadro de capacitación)

COMPAÑÍA DE GENERACION TERMOELECTRICAGUAYAS, ELECTROGUAYAS S.A.
PLAN GENERAL DE CAPACITACION

CURSOS	DIRECT		ADMINISTRACION CENTRAL										ADMINISTRATIVA FINANCIERA										PRODUCCION								COM					
	Secretaría directorio	Presidencia Ejecutiva	Auditoría	Planificación y Control	Proyectos	Asesoría Legal	Sistemas	Organización y Métodos	Seguridad Industrial	Gestión Ambiental	Seguridad Física	Vicepresidencia Adm. Financiera	Gerencia Financiera	Gerencia Administrativa	Adquisiciones	Contabilidad	Tesorería	Bienes	Presupuesto	Personal	Servicios Generales	Seguros	Capacitación	Vicepresidencia de Producción	Gerencia de Central	Operaciones	Mantenim. Mecánico	Mantenim. Eléctrico	Mantenimiento Químico	Instrumentación		Obra Civil	Abastecimiento de Combustible			
Inglés Básico	X						X	X			X	X	X	X						X				X	X	X	X	X	X	X			X			
Inglés Intermedio	X				X		X	X	X			X	X	X	X								X	X	X	X	X	X	X	X				X		
Inglés Avanzado	X				X		X	X	X		X	X	X	X									X	X	X	X	X	X	X	X				X		
Word Básico							X	X	X																									X		
Word Intermedio	X		X		X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Word Avanzado					X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Excel Básico						X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Excel Intermedio	X		X	X	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Excel Avanzado			X	X	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Power Point Básico		X	X	X	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Power Point Intermedio			X	X	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Power Point Avanzado	X		X	X	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

COMPAÑÍA DE GENERACION TERMOELECTRICAGUAYAS, ELECTROGUAYAS S.A.

PLAN GENERAL DE CAPACITACION

CURSOS	ADMINISTRACION CENTRAL										ADMINISTRATIVA FINANCIERA										PRODUCCION							COM										
	Secretaría directorio	Presidencia Ejecutiva	Auditoría	Planificación y Control	Proyectos	Asesoría Legal	Sistemas	Organización y Métodos	Seguridad Industrial	Gestión Ambiental	Seguridad Física	Vicepresidencia Adm. Financiera	Gerencia Financiera	Gerencia Administrativa	Adquisiciones	Contabilidad	Tesorería	Bienes	Presupuesto	Personal	Servicios Generales	Seguros	Capacitación	Vicepresidencia de Producción	Gerencia de Central	Operaciones	Mantenim. Mecánico		Mantenim. Eléctrico	Mantenimiento Químico	Instrumentación	Obra Civil	Abastecimiento de Combustible					
Auditoría Interna de Sistemas Integrados				X	X		X																															
Análisis Estadísticos					X		X																															
Planificación, elaboración y evaluación de Proyectos				X	X		X																	X														
Gerencia para Desarrollo de Proyectos				X	X		X																X															
Formulación y Administración de Proyectos				X	X		X																X															
Estilos de Gerencia							X																X															
Desarrollo Organizacional							X																															
Legislación y Mediación Laboral																				X																		
Negociación y Tratamiento de Conflictos					X															X					X													
Administración de Recursos Humanos							X													X																		
Contratación y Administración de Servicios																					X																	
Conocimientos de Conservación Ambiental				X					X																													
Redacción de Informes Técnicos-Avanzado							X																															
Planeación Estratégica				X			X																															
Elaboración de Proyectos Termoelectrónicos				X			X																															

PLAN GENERAL DE CAPACITACION

CURSOS	ADMINISTRACION CENTRAL										ADMINISTRATIVA FINANCIERA										PRODUCCION							COM							
	Secretaría directorio	Presidencia Ejecutiva	Auditoría	Planificación y Control	Proyectos	Asesoría Legal	Sistemas	Organización y Métodos	Seguridad Industrial	Gestión Ambiental	Seguridad Física	Vicepresidencia Adm. Financiera	Gerencia Financiera	Gerencia Administrativa	Adquisiciones	Contabilidad	Tesorería	Bienes	Presupuesto	Personal	Servicios Generales	Seguros	Capacitación	Vicepresidencia de Producción	Gerencia de Central	Operaciones	Mantenim. Mecánico		Mantenim. Eléctrico	Mantenimiento Químico	Instrumentación	Obra Civil	Abastecimiento de Combustible		
Gestión de la Administración Gerencial							X																	X											
Técnicas de Redacción							X																												
Técnicas de Correspondencia																																			
Técnicas de Archivo							X					X																							
Organización, manejo y conservación de Archivos												X																							
Relaciones Humanas							X												X																
Servicio y Atención al Cliente																			X																
Mecánica Automotriz-Medio																				X															
Electricidad Automotriz																				X															
Manejo de Equipos de Limpieza																				X															
Leyes de Tránsito																				X															
Primeros Auxilios																				X															
Entrenamiento para Incendio	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Curso para Bombero Industrial							X																												

La Evaluación y seguimiento de todos los programas de capacitación deberán ser evaluados mediante una ficha al terminar el evento de capacitación para medir el efecto del mismo en los participantes, calificar al instructor y conocer las propuestas de mejoramiento del mismo. Adicionalmente se informara las evaluaciones de los participantes al Departamento de Recursos Humanos.

Es recomendable desarrollar un Programa de Reinducción para todo el personal a través del cual, se fortalecería el aprendizaje de temas importantes de la empresa, así como iniciar el proceso de adhesión a los objetivos organizacionales.

- **Duración.**

El Plan de Capacitación tendría una duración de 3 años y enunciaremos los que correspondan al 1er.año.

Es un instrumento de política de mediano plazo. Sin embargo, cada año se elaborará un Plan Anual de Capacitación, con su cronograma de implementación correspondiente, y luego de que se haya realizado un seguimiento, control, evaluación, y reajuste del Plan Anual anterior, lo cual podría significar una variación en cuanto a la permanencia, inclusión o supresión de seminarios o cursos.

Esta situación permitirá cumplir, anualmente, con los seminarios y cursos previstos, y afianzar el nivel de conocimientos teóricos y prácticos de Gerentes, técnicos, personal administrativo y obreros.

Es necesario, también, que se efectúen evaluaciones tanto del aprendizaje como del desempeño de los participantes.

- **La capacitación como inversión.**

La capacitación y el proceso de enseñanza y aprendizaje deben considerarse como una inversión en el recurso humano. En su evaluación deberá contemplarse no sólo los aspectos financieros

relacionados con ingresos, costos y gastos sino, también, los aspectos cualitativos que posibiliten realizar un cálculo objetivo de los resultados obtenidos por la aplicación, en sus sitios de trabajo, de los conocimientos recibidos por los participantes, para lo cual se deberá establecer indicadores de desempeño; a más del trabajo práctico monográfico, el cual deberá ser aprobado por el instructor correspondiente, y que servirá para mejorar la actividad laboral individual y el entorno de trabajo en el que se desenvuelve el participante de los cursos.

El costo que demande la realización de cada evento deberá ser cubierto mediante el cobro de una matrícula. Por cierto, el valor de la matrícula se reducirá notablemente, y con la modalidad de video conferencias, se podrá alcanzar importantes economías de escala debido a una participación amplia de gerentes, jefes, técnicos, empleados administrativos en los diferentes eventos que se realicen.

▪ **Perfil de los instructores.**

Los instructores de los programas deben ser expertos en los temas de cada uno de los seminarios y cursos a ser dictados. Deberán contar con una amplia experiencia académica y laboral, y haber prestado sus servicios profesionales en el tema, en instituciones del sector público.

Se requiere, además, que sean o hayan sido docentes de reconocidas universidades del país, y que hayan realizado publicaciones sobre el tema, o temas afines.

Electroguayas S.A. Podría contratar directamente a estos expertos de manera individual o, como alternativa, suscribir un convenio de cooperación con una institución de educación superior del país para que ésta se responsabilice de la implementación del Plan de Capacitación.

- **Beneficiarios.**

Se ha considerado en el Plan de Capacitación a todas las categorías laborales de la empresa, como son los Gerentes, Jefes de Áreas, Personal Administrativo, Técnicos y personal de Plantas.

Finalmente, se debe señalar que para dar continuidad al proceso de capacitación iniciado con el Plan, se recomienda la creación de foros virtuales por área o tema, ya que son medios a través de los cuales se elevará, de manera permanente, el nivel de conocimientos y la capacidad técnica del recurso humano de la empresa.

- **Número de capacitados por evento.**

En el caso de los seminarios dirigidos a las autoridades y directivos se espera y aspira que exista la más amplia participación por parte de éste nivel de funcionarios en todos y cada uno de los eventos a ser dictados.

En el caso de los cursos a ser dictados a los técnicos, por una parte, y a los empleados y obreros, por otra, la única limitación estará dada por el trabajo de corrección, por parte del respectivo instructor, de las monografías de aplicación práctica que tendrán que realizar todos y cada uno de los participantes. Sin ser una apreciación definitiva, se aspiraría un promedio de cuatro participantes en cada uno de los cursos a ser realizados. De existir un mayor requerimiento de participantes por un determinado curso, se debería considerar un número mayor de instructores o facilitadores.

En función de la demanda de algunos de los cursos se debería contemplar su réplica en el mismo año.

- **Duración de los eventos y carga horaria.**

Se estima una duración de tres semanas, en promedio, a razón de dos horas diarias, por cada seminario para autoridades y directivos; de cuatro semanas por cada curso para técnicos; y, de dos semanas por cada curso para empleados y obreros. Sin embargo de lo anterior, se pueden manejar alternativas en cuanto a número de días y horas a ser dictados en los eventos, sin modificar la carga horaria establecida. Una de ellas podría ser concentrar en los días sábados una parte importante de la carga horaria total, o una combinación de éstas alternativas.

- **Tipo de eventos.**

El programa dirigido a autoridades y directivos está conformado por cuatro seminarios. El programa destinado a técnicos lo integran dieciocho cursos, y en el programa dirigido a empleados administrativos y trabajadores de planta hacen parte del mismo seis cursos.

Se considera conveniente que estos eventos concluyan con mesas redondas o paneles en los que se confrontan o complementan los contenidos temáticos, desde diferentes puntos de vista institucionales, para lo cual se puede invitar a estas mesas redondas o paneles a representantes del sector productivo del país, de organismos internacionales que operan en el Ecuador, entre otras instancias institucionales.

3.3 Creación de un Plan de Comunicación

3.3.1 Introducción

La Comunicación invade la actividad organizacional; es el proceso por el cual relacionan en las organizaciones. Cada empleado esta continuamente involucrado y afectado por el proceso de comunicación. Ya sea sobre la base de persona a persona, nación a nación, en organizaciones o en pequeños grupos, empresas privadas o públicas, Dada su importancia en las organizaciones o en pequeños grupos, empresas privadas o públicas, los quiebres en la comunicación son perjudiciales.

La mala o buena comunicación organizacional es debido a la diferencia de las empresas públicas y privadas o a los problemas serios que surgen cuando los directivos no poseen una buena comunicación.

Sus diferencias en manejo de las empresas respecto a sus conflictos, estructura e irregularidades entre otras.

3.3.2 Antecedentes

La imagen del sector eléctrico se ve debilitado por los intereses políticos de turno, por lo que las expectativas de crecimiento, por el incremento poblacional, van a depender de las políticas que el gobierno señale para el desarrollo productivo.

La permanente inestabilidad de sus principales funcionarios incluso miembros del Directorio, Presidente Ejecutivo, Vicepresidentes y Gerentes de Áreas afecta el Clima Laboral y se ve afectada la comunicación ya que todos los empleados tienen que readaptarse a los nuevos Ejecutivos y Jefes que traen nuevas disposiciones en el manejo de diferentes situaciones.

3.3.3 Objetivo General

El objetivo de este Plan es lograr que el personal tenga claro los objetivos corporativos y se informen de lo que sucede en su entorno y sienta que su rol es un aporte importante, que los procesos sean elaborados y aprobados para el manejo en la Gestión de Recursos Humanos, y sean comunicados oportunamente y se establezca diferentes sistemas que nos ayude a tener una buena comunicación interna.

3.3.4 Objetivos

- Proponer la construcción de un nuevo enfoque de la compañía a través de la visión y misión
- Promover un cambio y nueva cultura de trabajo , generando una buena reputación de la compañía internamente
- Posicionar los medios de comunicación interna.

3.3.5 Claves estratégicas

- Como motivar a la alta gerencia para que acepten un cambio en el enfoque de la compañía a través de la visión y misión
- Promover y proponer una revisión de la visión y misión que contribuyan a migrar a nueva cultura que permita la existencia del sentido de pertenencia.
- Elaborar materiales interesantes y útiles que permitan levantar información positiva de la compañía internamente.
- Realizar una evaluación de los medios de comunicación internos para mejorar su imagen y credibilidad.
- Promover la habilidad de comunicación (a través de entrenamientos y charlas) como parte del liderazgo de un jefe.

3.3.6 Audiencia

- Miembros del directorio / Comité ejecutivo / Gerentes y Jefes de áreas
- Área de Recursos Humanos
- Empleados

3.3.7 Plan de Acción

- Proponer la construcción de un nuevo enfoque de la compañía a través de la visión y misión :

Estructurar la Misión y Visión no solo con el enfoque externo de comunicación del servicio y la calidad, sino también incorporar dentro de la mención al Recurso Humano, que es el principal pilar para mantener la estrategia en el logro de los resultados esperados y lo único perdurable en el tiempo. Este proceso deben involucrarse todos los niveles de la compañía para llegar a un consenso general y de satisfacción para todos, este se puede manejar en un tipo de concurso en donde participen grupos multiniveles y envíen sus propuestas para llegar a una elección idónea, en la misma que deberá tener una estructura planteada por Recursos Humanos en coordinación con los Directivos de la empresa.

- Promover un cambio y nueva cultura de trabajo , generando una buena reputación de la compañía internamente :

Como parte principal es invitar a los trabajadores a sesiones de trabajo en equipo en donde deberá fluir una serie de mensajes que sea de fácil y rápida recepción en implementación en donde los voceros sean los Directivos y Gerentes para que sea más convincente la intervención entre lo que se puede destacar lo siguiente:

- a) Como en todo cambio se considerará una serie de aspectos que buscarán mejorar las competencias de los trabajadores.
- b) Comunicar de manera rápida y efectiva el proceso de cambio a todos los colaboradores.
- c) Generar confianza y tranquilidad a través de una comunicación transparente y oportuna.
- d) Posicionar el cambio laboral como una alternativa positiva y ventajosa para todos los colaboradores.
- e) Impactar rápidamente en forma fluida y positiva, para evitar el rumor y el rechazo
- f) Brindar información en forma transparente, sencilla y de manera confiable
- g) Repetir experiencias pasadas y exitosas
- h) Generar en los empleados el sentido de pertenencia y del cambio que involucra ser parte de la más grande y mejor empresa del mundo
- i) Comunicar las oportunidades del cambio para el desarrollo de una carrera profesional, transmitir competitividad
- j) El discurso debe resumirse en que “somos una sola empresa con tres plantas, continuaremos creciendo juntos y será una de las mejores empresas para trabajar”.
- k) Este tema debe manejarse bajo el concepto de integración, de oportunidades para el crecimiento profesional.

Posicionar los medios de comunicación interna:

Para soportar los elementos del cambio es importante poder alinear los siguientes puntos que son claves para manejar una comunicación eficaz y proactiva dentro de la empresa, que enunciamos a continuación:

- a) Pagina WEB; en el sistema de comunicación ingresar a la Página WEB que permite la comunicación abierta desde cualquier monitor en red de la empresa y acceder desde afuera, para estar informado y tener comentarios acerca del funcionamiento de la empresa y los puntos a mejorar.
- b) E-mails de Comunicados en General; Toda comunicación deberá realizarse por escrito y el medio más masivo y de respuesta inmediata es el e-mail en donde cada empleado administrativo que cuente con un acceso al sistema podrá enterarse de lo que sucede en la empresa y responder por la misma vía que leyó y esta claro en la información recibida, y si tiene duda a quién dirigirse de Recursos Humanos para aclarar cualquier inquietud.
- c) Carteleras; por la diversidad de horarios laborales y Plantas existentes es importante que se coloquen carteleras con Vidrios en áreas de alta circulación de los empleados para su fácil lectura e información. El responsable de la manutención con información al día es el área de Recursos Humanos, la misma que autoriza o niega la colocación de algún tipo de información, ya que estas carteleras tendrán llaves.
- d) Revistas Mensuales; como órgano de comunicación y de integración recomendamos que se desarrolle el "Electrito" o " Super KWH " una revista Institucional con Edición Mensual, Bimensual o trimestral,

con el apoyo de una imprenta , del equipo de Recursos Humanos liderándolo y de un staff de Editoriales de diferentes áreas que apoyen con información de sus áreas, la misma que tendrá un formato de información del negocio, mensajes del directorio, promociones y ascensos, parte social una entrevista a un colaborador, etc., la cual ayudará a estar informado, bajará resistencias a los cambios, y ayudará a desarrollar la cultura de comunicación.

Conclusiones

De la investigación realizada encontramos que:

- El personal que labora en las centrales eléctricas no trabajan en equipo, no existe un apoyo entre las mismas, lo que origina una falta de compromiso para lograr los resultados esperados.
- No existe un proceso claro en la contratación del personal e inducción en las áreas a ser contratados, afectando el cumplimiento de los objetivos de la empresa, lo que origina la rotación del personal.
- No existe un compromiso por parte de los niveles jerárquicos en la ejecución del Plan de Comunicación, buscando de esta forma que todos estén claros en los objetivos de la Empresa como los de se área o posición que desarrollan.

Recomendaciones

Las recomendaciones que presentamos a continuación se orientan a soluciones integrales

- Se requiere una decisión política de los Directivos de la empresa para ejecutar los planes de acción resultantes del proceso de evaluación del clima organizacional, y la toma de acciones inmediatas que lleven al personal a la percepción de que habrá algunos cambios en la empresa que contribuirán a las mejoras de la organización y que repercutirán directamente en su bienestar.
- La ejecución de un Plan de Capacitación que atienda las reales necesidades de capacitación del personal y que cubra equitativamente a todos los sectores de la organización. Temas importantes a desarrollarse son: trabajo en equipo, jornadas de integración, cursos técnicos, formación para supervisores, comunicación organizacional, administración de recursos humanos.
- La ejecución de un Plan de Comunicación Institucional para establecer los mecanismos necesarios para difundir en los diferentes niveles de la empresa toda la información que debe ser compartida: misión y visión institucional, objetivos, metas, programas, acciones a seguir entre otros.

BIBLIOGRAGIA.

1. Administración, una perspectiva global/ Harold Koontz, Heinz Wehrich. – México: Ed. Mc Graw – Hill, 1995.
2. Administración de Recursos Humanos , Bohlander, Snell y Sherman, XII edición. 1997
2. Chiavenatto, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Granw Hill , 2004
4. Como planificar la entrevista por competencias , Martha Alicia Alles, 2003
5. Clima Laboral factores internos y externos de stress y apoyo social, por Pastor Cueva Muñoz,2002
6. Departamento de Planificacion,Informes Administrativos, Electroguayas, Periodo 2004 – 2006.
7. Diario el Expreso, Publicación Electroguayas, Agosto 2006.
8. Dirección Estrategica de RR.HH de Martha Alicia Alles, 2004
9. Dirección y Gestión de RR.HH por Luis Pudol , 2003
10. Desempeño por Competencias : Evaluación de 360 grados, por Martha Alicia Alles, 2004
11. Desafios de la Modernización de las Relaciones Laborales por Patricio Frías F, 2005
12. Desarrollos en la Comunicación Interna , Alejandro R. Balza y Karina Apha, comunicologos.com,2003
13. Evaluación , optimización de la gestión y el capital humano, Management Herald, Julio 2007 .
14. Elija al mejor, Selección de Personal por Martha Alicia Alles, 2004
15. Gestión y Motivación del Personal por Mopcal, 2005
- 16.Gestión de la cultura corporativa/ Ronnie Leesem. – España: Ed. Díaz de Santos S.A, 1992.

18. Imagen corporativa. Gestión estratégica de la imagen de la empresa/ Justo Villafañe. Madrid: ed. Pirámide, 1993.
19. La Comunicación en la Educación, Daniel Prieto Castillo, Ediciones Ciccus La Crujía, Argentina, 1999
20. La cultura corporativa. DIEZ GUTIÉRREZ, ENRIQUE J. < <http://www.bibliotecas.white.cl/docushare/dscgl/ds.py/get/file.1566>>. Enero 2003.
21. La imagen corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces/ Nicholas Ind. – Madrid: Ed. Díaz de Santos S.A, 1992.
22. La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica/ Edgar Schein. – Cuba: Libro reproducido por el MES, 1995. .
23. La cultura organizacional en una institución de Educación Superior/ Vergara. – Caracas. - Tesis Doctoral, 1989.
24. La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management/ Martina Menguzzatto. – Libro reproducido por el MES, 1991.
25. La comunicación de la imagen de la empresa / Ignacio Rodríguez del Bosque Revista Alta Dirección. 81: 79-95, 1995.
26. Management de la Comunicación, Francois Eldin, Edicial S.A, Argentina, 1998
27. Medición de su ambiente laboral, Especial de la revista Ekos, Agosto 2007.
28. Mendez, C, Metodología, Editorial Mc Granw Hill, 3ra. Edición Colombia 2005
29. Motivación de Personal y Clima Laboral por Harper & Linch, 1992
30. Página electrónica, www.electroguayas.com.ec.
31. Senderos corporativos. Como integrar visión y valores en las organizaciones/ Harold Leavitt. – México: Ed. Continental S.A, 1986.
32. Ventajas competitivas/ Michael Porter. – La Habana: Ed. EMPES, 1985.

33. Plan Nacional de Desarrollo del Ecuador 2007 , www.senplades.gov.ec

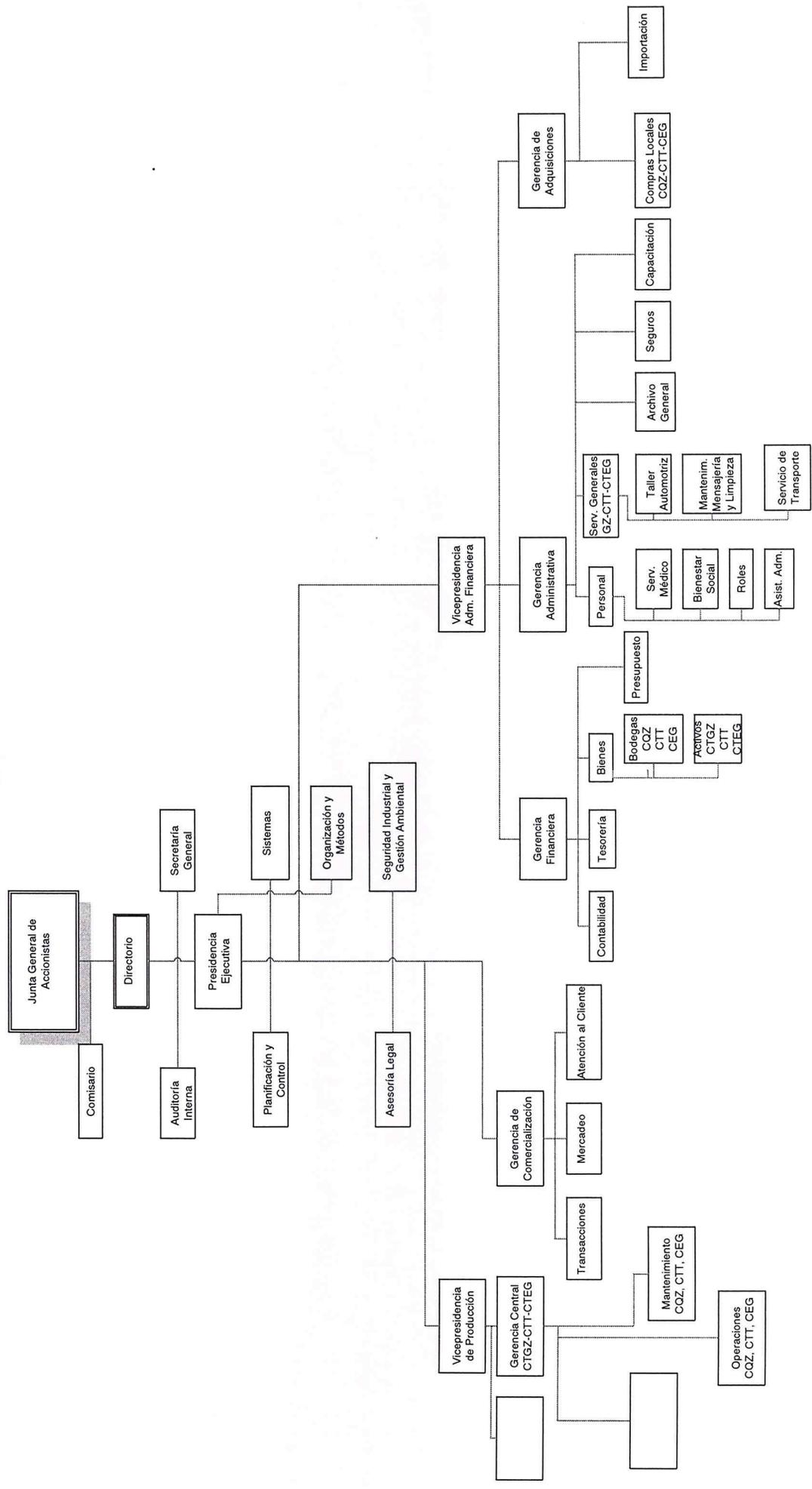
34. Plan de Comunicación de Cervecería Nacional, 2007

35. Revista Enlace, Edición Interna Cervecería Nacional, Octubre 2007

ANEXOS

PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANICA ELECTROGUAYAS S.A.

ANEXO 1



ELECTROGUAYAS S.A.
PROPUESTA DE RECLASIFICACIÓN D EL PERSONAL

ANEXO 2

Funcionario		Situación Actual	Situación Propuesta
Compañía	Nombre	Cargo	Denominación
BP	María Verónica Guzmán Klare	Asistente de Servicios Generales	Crear y describir el cargo de Asistente de Servicios Generales dentro del Departamento de Servicios Generales, Gerencia Administrativa
BP	Mónica Alexandra Escudero Rojas	Asistente de Organización y Métodos	Crear y describir el cargo de Asistente de Organización y Métodos.
BP	Lourdes Janet García Pilay Oscar Wilson Marcel Yance	Asistente de Combustible	Crear y describir el cargo Asistente de Combustible dentro de la Vicepresidencia de Producción.
BP	Ronald Omar Álvarez Urdiales	Asistente de Vicepresidencia de Producción	Crear y describir el cargo de Asistente de Vicepresidencia de Producción.
BP	Verónica Sandra Castro Balladares	Asistente de Adquisiciones	Crear y describir el cargo de Asistente de Adquisiciones
EG	Susana Elizabeth Arroyo González	Jefe de Presupuesto	Crear y describir el cargo de Jefe de Presupuesto.

Funcionario		Situación Propuesta		Situación Propuesta	
Compañía	Nombre	Cargo	Denominación		
EG	Ruby Lucía Garcés Velasco	Jefe de Comercialización	La descripción del cargo de Jefe de Comercialización ha sido proporcionada por Organización y Método, según resolución: Memo-491-PELG con fecha de revisión 13.04.2005 la misma no está aprobada por el Directorio de Electroguayas S.A.		
BP	Pedro Enrique Quinde Ramírez	Técnico de Sistemas	Crear el Cargo de Técnico de Sistemas; la descripción del mismo ha sido proporcionada por Organización y Método		
BP	Jorge Luis Cargua Pin	Jefe de Sistemas	Crear el cargo de Jefe de Sistemas, la descripción del cargo ha sido proporcionado por Organización y Método.		
BP	Remigio Manuel Hidalgo González	Ayudante de Sistemas	Crear el cargo de Ayudante de Sistemas, la descripción del cargo ha sido proporcionado por Organización y Método.		
EG	Alfredo Roberto Florencia Contreras	Jefe de Asesoría Legal	Cargo no descrito, no consta en la estructura organizacional vigente.		

Funcionario		Situación Actual		Situación Propuesta	
Compañía	Nombre	Cargo	Denominación		
BP	Juan Sebastián Zurita Parker	Asistente de Seguros	Crear y describir el cargo de Asistente de Seguros, en la Gerencia Administrativa		
BP	Betsy del Rocío Miranda Bohórquez	Asistente de Gerencia Administrativa	Crear y describir el cargo de Asistente de Gerencia Administrativa		
BP	Roxana Moreno Robalino	Secretaria de la Secretaría General del Directorio	Cargo no ha sido descrito por no constar en la estructura organizacional vigente. Crear y describir el cargo con el requisito de carrera concluida en un campo afín al ejercicio de sus funciones		
BP	Clara Cabrera Jara	Secretaria de Vicepresidencia Administrativa Financiera	Crear y describir el cargo de Secretario de Vicepresidencia Administrativa Financiera		
BP	Darwin Rafael Hernández Gómez	Jefe de Gestión Ambiental	El cargo aprobado en el año 2002 es el de Coordinador de Gestión Ambiental. Crear y describir el cargo de Jefe de Gestión Ambiental.		
BP	<ul style="list-style-type: none"> • Pablo Bienvenido Cruz Lino • Jhon Francisco Pacheco Figueroa 	Guardia	Crear el cargo de Guardia dentro de Seguridad Física. La descripción del cargo ha sido proporcionado por Organización y Método.		

Funcionario		Situación Actual		Situación Propuesta	
Compañía	Nombre	Cargo		Denominación	
BP	Verónica Sandra Castro Balladares	Asistente de Adquisiciones		Crear el cargo de Asistente de Adquisiciones. La descripción del cargo de Asistente de Adquisiciones ha sido proporcionada por Organización y Método.	
BP	Rosa Mercedes Veliz Castro	Asistente de Gerencia Financiera		Crear y describir el cargo de Asistente de Gerencia Financiera	
BP	Jennifer Karina Rodríguez Castillo	Recepcionista		Crear el cargo de Recepcionista, en la Gerencia Administrativa. La descripción del mismo ha sido proporcionada por Organización y Método.	
EG	Mónica Aguirre Delgado	Jefe de Capacitación		Crear el cargo de Jefe de Capacitación, lo cual modifica el organigrama con la creación de un nuevo departamento: Capacitación.	
EG	Miguel Edward Mite Vernaza	Consta como Jefe de Proyectos, sin embargo, desempeña funciones en Servicios Eléctricos Especializados, no ejerce la jefatura en Proyectos.		Crear el cargo de Jefe de Servicios Eléctricos Especializados bajo la Vicepresidencia de Producción	

Funcionario		Situación Actual		Situación Propuesta	
Compañía	Nombre	Cargo		Denominación	
BP	Farah Touma Ivan Augusto	Asistente de Bodega codificado en la Central Enrique García		Debe ser reubicado en la CT Gonzalo Zevallos, Área de Bienes donde trabaja actualmente.	
BP	Rosa Maribel Gabino Rondoy	Asistente de Desarrollo de Sistemas Nota: No ejerce el cargo de Asistente de Desarrollo de Sistemas. Es secretaria de sistemas		Modificar el cargo a Secretaria de Sistemas ya que prepara reportes y realiza labores secretariales.	
BP	Diana Patricia López Loor	Asistente de Capacitación		Se desempeña como Asistente de Asesoría Legal. Modificar su cargo a Asistente de Asesoría Legal.	
BP	María Laura Carpio Zamora	Secretaria del Comité Calificador.		Asistente de Capacitación	
BP	Pablo Antonio Soriano Hidrovo	Asistente de Proyectos, sin embargo, realiza las funciones de un Analista de Proyectos		Crear y describir las funciones de Analista de Proyectos, en la Planificación y Control – Administración Central	
BP	Sr. Carlos Demetrio D' steffano Torres	Consta como Analista de Proyectos, sin embargo, se desempeña como Supervisor de Obras Civiles, no ejerce las funciones de Analista de Proyectos.		Supervisor de Obras Civiles	

Funcionario		Situación Actual	Situación Propuesta
Compañía	Nombre	Cargo	Denominación
		Asistente de Proyectos	Crear el cargo de Asistente de Proyectos, dentro de la estructura de Planificación-Administración Central
BP	Mónica Alexandra Zambrano Bravo	Secretaria de Taller Mecánico	Secretaria del Comité Calificador. Crear el cargo dentro del Área de Adquisiciones.
BP	Daniel Vicente Gutiérrez Yáñez	Ingeniero de Seguridad Industrial en la Central Térmica Trinitaria	Modificar su cargo a Coordinador de Seguridad Industrial.

Nota: Se recomienda utilizar la denominación de Secretaria Ejecutiva descrita en el Manual de Funciones para las Secretarías de Gerencia, Vicepresidencia y Presidencia Ejecutiva.

ANEXO No. 3

Análisis de las Encuestas aplicada a los Trabajadores y una muestra del cuadro gráfico de resultados por pregunta (total 9), de la representación de la información que se reunirá:

Primera Pregunta (muestra):

"¿Considera que en su área se trabaja en equipo?"

X	Y	F. Relativa	%
Siempre			
A veces			
Nunca			
TOTAL			

Número:

Fuente: Empleados de Electroguayas S.A.

Elaboración: Estudio para el proyecto de la Tesis

Interpretación

(De los resultados)

Segunda Pregunta

"¿Considera que en la central se trabaja en equipo?"

.Tercera Pregunta

"¿Cree que su trabajo aporta al desarrollo de la empresa?"

Cuarta Pregunta

¿Ha recibido la descripción de las funciones y objetivos de su cargo?"

Quinta Pregunta

"¿Considera que la capacitación recibida lo ha ayudado en su trabajo?"

Sexta Pregunta

"¿Cómo es el ambiente en el que desempeña su trabajo?"

Séptima Pregunta

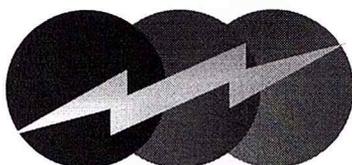
¿Como considera que es el proceso de selección del personal de la compañía?

Octava Pregunta

“¿Le han delegado alguna responsabilidad ajena al trabajo que realiza?”

Novena Pregunta

“¿Cursos recibidos en la Central Enrique García?”



ELECTROGUAYAS S. A.

**REGLAMENTO INTERNO LABORAL Y ADMINISTRATIVO
DE LA COMPAÑÍA DE GENERACION TERMoeLECTRICA GUAYAS**

Primera Edición

1.999

CAPITULO I : ESTABLECIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO

Art. 1 La Empresa ELECTROGUAYAS S.A. domiciliada en la ciudad de Guayaquil, cumpliendo con las disposiciones prescritas en el Código del trabajo y en los Estatutos de la Empresa y para mejor aplicación de estas normas, dicta el presente Reglamento Interno que regirá las Relaciones Laborales y Administrativas entre ELECTROGUAYAS S.A. y sus trabajadores.

Art. 2 Los vocablos "EMPRESA", se utilizará en adelante para denominar a ELECTROGUAYAS S.A. y "TRABAJADOR", a quienes presten servicios lícitos y personales en la misma.

Art. 3 Carácter Obligatorio

Las disposiciones del presente Reglamento Forman parte integrante del Contrato de Trabajo Individual de cada trabajador de la Empresa, por lo que todo el personal tiene la obligación de regirse al mismo.

Las instrucciones y directivas que emita el Representante Legal de la Empresa, sobre todo aquellas relacionadas con la seguridad y protección de sus trabajadores, así como las que favorezcan el control interno y la disciplina, para la aplicación de este Reglamento, tendrán el carácter de obligatorio.

Art. 4 Tanto la Empresa como sus trabajadores están sujetos al estricto cumplimiento de las disposiciones de este Reglamento y su desconocimiento no excusa a ningún trabajador, sin perjuicio de exhibirlo en un lugar visible de la Empresa.

Art. 5 Todo Trabajador que ingrese a prestar sus servicios personales a la Empresa suscribirá un Contrato de Trabajo de una duración de un año, con el período inicial de prueba de 90 días. Podrán celebrarse también Contratos de Obra Cierta, por Tarea, a Destajo, Eventuales, Ocasionales, de Temporada, de Prueba y de Aprendizaje, de acuerdo con el Código del Trabajo.

El Trabajador será afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social desde el día en que inicie su trabajo.

Art. 6 Política de Personal

La Política de Personal de la Empresa tiene como objetivo valorizar las posibilidades humanas, asegurar la mejor utilización posible de las capacidades de sus colaboradores y favorecer un ambiente de trabajo estimulante.

Esta Política se basa en los siguientes principios:

- a) Mejoramiento constante de la Calificación Técnica del Personal;
- b) Ausencia de toda discriminación con relación al sexo, raza, nacionalidad u origen;
- c) Salarios y condiciones de empleo competitivos y estimulantes;
- d) Desarrollo de una gestión participativa.

CAPITULO II: REQUISITOS A LOS QUE DEBEN SUJETARSE LOS TRABAJADORES

Art. 7 Para ser trabajador de la Empresa se requiere:

- a) Ser mayor de 18 años, y excepcionalmente se contratara a menores de edad, se aplicará las disposiciones del Art. 35 del Código de Trabajo;
- b) Tener Cédula de Identidad, Libreta Militar y cualquier otro documento que la Ley lo disponga;
- c) Haberse sometido al Examen Médico Pre-ocupacional y a las pruebas Psicotécnicas que determine la empresa;
- d) Suscribir para el desempeño de las funciones que se le asignen, el Contrato de Trabajo respectivo;
- e) Acreditar idoneidad para la función que va a realizar; y
- f) Acreditar que se trata de un apersona honesta y que no tiene juicio penal en su contra.

Art. 8 Ningún candidato o aspirante será considerado trabajador de la Empresa, si está, por medio de sus Representantes Legales, no ha suscrito el respectivo Contrato de Trabajo.

Art. 9 Los Contratos de Trabajo se celebrarán siempre por escrito y se registrarán en la Inspectoría del Trabajo.

Art. 10 Con treinta días de anticipación a la expiración del plazo de un año, la Empresa procederá a notificar al trabajador su voluntad de terminar el Contrato de Trabajo, en la forma prevista en el Capítulo "De la Competencia y del Procedimiento" del Código de Trabajo.

CAPITULO III: DE LAS REMUNERACIONES Y GARANTIAS

Art. 11 La Empresa pagará a los trabajadores mensualmente la remuneración fijada en el respectivo Contrato de Trabajo más los Beneficios Legales correspondientes. De los haberes del trabajador se descontarán los aportes al Seguro Social, el Impuesto sobre la Renta; así como los valores que le corresponda devolver pro Bienes de la Empresa destruidos, dañados o desaparecidos por culpa del trabajador, por pensiones de alimentos y otros que fueren legalmente ordenados.

Art. 12 El Trabajador que no estuviere de acuerdo con la liquidación de su remuneración deberá reclamar en forma inmediata a Pagaduría y de no ser subsanado o aclarado por esta dependencia, podrá acudir ante el Representante Legal de la Empresa para solucionar adecuadamente su reclamo.

Art. 13 Los Trabajadores que tienen a su cargo dinero o bienes de propiedad de la Empresa, son personal y solidariamente responsables de toda pérdida o deterioro, salvo aquellas que provengan de fuerza mayor debidamente comprobada y de su uso normal, por lo que la Empresa se reserva el derecho de seguir las Acciones Civiles y Penales que la Ley otorga.

Art. 14 La Empresa podrá exigir garantías suficientes a satisfacción de la misma, para responder por los valores, equipos y herramientas que se establecieren a cargo o quedaren bajo el control de un trabajador.

CAPITULO IV: HORARIOS DE TRABAJO

Art. 15 Los horarios, jornadas y turnos de trabajo son los siguientes:

- a) Los trabajadores de Operación deberán trabajar semanalmente 40 horas, y están obligados a cumplir los turnos programados por la Empresa. Tendrán derecho al pago de horas suplementarias y extraordinarias cuando laboren horas adicionales, las que serán pagadas de conformidad con las normas del Código del Trabajo.
- b) El Trabajador Técnico de Mando, ingresará a las 08H00 horas y, la salida será a las 18H00 horas, para coordinar los trabajos a ejecutarse al día siguiente, siendo su jornada de ocho horas diarias; las horas suplementarias serán pagadas con los recargos legales señalados en el Art. 55 del Código del Trabajo.
- c) Para el personal que trabaja en jornada nocturna se reconocerán los recargos reconocidos en el Art. 49 del Código de Trabajo.
- d) El personal de área de Mantenimiento y Administrativa laborará 8 horas diarias, de 08H00 hasta las 12H00 y de 13H00 hasta las 17H00, de lunes a viernes con un máximo de 40 horas semanales. Tendrá una hora intermedia para lunch a las 12 horas.

Los Trabajadores están obligados a registrar personalmente su asistencia al trabajo, sin perjuicio de la obligación que tiene el Jefe Inmediato Superior, de controlar la puntualidad y permanencia del personal a su cargo, en los lugares de trabajo y de reportar las novedades al responsable de personal dentro de las 24 horas siguientes al hecho.

La Tolerancia en los atrasos será de hasta diez minutos.

Estos horarios y la jornada de trabajo podrán modificarse según las necesidades de la Empresa y las disposiciones legales y contractuales vigentes.

Ningún Trabajador de la Empresa podrá laborar Horas Suplementarias o Extraordinarias sino por orden escrita emanada de antemano por el Jefe Departamental, quién podrá extender la jornada diaria de trabajo o exigir que presten el servicio en los días de descanso obligatorio, observando las disposiciones legales vigentes.

Las Horas Suplementarias o Extraordinarias no serán reconocidas para los cargos directivos o de confianza, de conformidad con el Art. 58 del Código de Trabajo.

Art. 16 El Trabajador que faltare injustificadamente a media jornada continua de trabajo en el curso de la semana, tendrá derecho a la remuneración de seis días, y el trabajador que faltare injustificadamente a una jornada completa de trabajo en la semana, solo tendrá derecho a la remuneración de cinco jornadas.

Tanto en el primer caso como en el segundo caso, el trabajador no perderá la remuneración si la falta estuvo autorizada por el Empleador o por la Ley, o si se debiere a enfermedad, calamidad

doméstica o fuerza mayor debidamente comprobada, y no excediere de los máximos permitidos, la jornada completa de falta puede integrarse con medias jornadas en días distintos.

Art.17 La Empresa solicitará el Visto Bueno para la terminación del Contrato de Trabajo, entre otras causas, cuando los trabajadores incurrieren en la falta de asistencia, sin justificación legal, por más de tres días consecutivos, de conformidad con lo previsto en el Art. 172 Numeral Primero del Código de Trabajo.

Art.18 Las ausencias por el tiempo indispensable para atención médica, están permitidas de acuerdo con el Art. 42, literal 9no, del Código de Trabajo. En este caso, es obligación del trabajador presentar el correspondiente Certificado Médico del Facultativo del I.E.S.S.

Art.19 Trabajos por la noche, durante el fin de semana y en días no laborables no serán autorizados, con excepción del personal para el cual su trabajo normal implica hacerlo en dichos horarios, o si la Empresa lo requiere por circunstancias excepcionales.

Estas horas serán remuneradas según las disposiciones del Código de Trabajo.

CAPITULO V: OBLIGACIONES GENERALES DE LOS TRABAJADORES

Art. 20 Secreto Profesional y no Competencia

El Trabajador se compromete a guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales, de construcción o instalación, o proyectos en cuya elaboración participe directa o indirectamente, o de los que tenga conocimiento en razón del trabajo que ejecuta.

El Trabajador se compromete a no realizar por cuenta propia o para terceros trabajos que signifiquen competencia a la Empresa.

Art. 21 Actividades Adicionales

El Trabajador tiene que abstenerse de toda actividad adicional, lucrativa o no, que pudiere perjudicar o interferir directa o indirectamente, en los intereses de la Empresa.

Art. 22 Comisiones y Regalos

En el campo de sus actividades laborales o profesionales el trabajador no puede aceptar comisiones, dádivas, porcentajes, regalos o cualquier otro tipo de ventaja, por parte de proveedores o personas que están en relación de negocios con la Empresa.

Art. 23 Viajes y Misiones

El Trabajador que cumpla una misión o deba trasladarse a un lugar distinto del de su residencia por razones del servicio para la Empresa, recibirá el pago de los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación con sujeción a las disposiciones especiales que a tal efecto emitirá la misma.

Art.24 Documentos, Materiales y Dinero

Toda anotación, diagrama, cálculo, plano, programas computacionales o documento que el trabajador podría preparar o acceder durante su trabajo, son de propiedad de la Empresa y no lo puede sacar del lugar de trabajo en originales o fotocopias, disketes, casetes o los obtenidos por cualquier otro medio de reproducción.

Si por algún motivo al trabajador se le entregare dinero, con autorización de su Jefe Departamental, para realizar por cuenta de la Empresa alguna gestión (viajes, compras, etc.), tiene la obligación de liquidar tal entrega dentro de las 24 horas hábiles de completada dicha gestión.

Al ausentarse o dejar de prestar sus servicios a la Empresa, el trabajador tiene que entregar todos los documentos y materiales puestos a su disposición a la persona que la Empresa designare.

CAPITULO VI: DE LAS VACACIONES ANUALES Y DÍAS NO LABORABLES

Art. 25 Vacaciones

Los Trabajadores que hayan laborado doce meses continuos en la Empresa tendrán derecho a un período de vacaciones remuneradas, de acuerdo a lo establecido en el Art. 69 del Código de Trabajo.

El periodo de vacaciones estará fijado según un Plan o Calendario Anual recopilado por la Unidad de Recursos Humanos de la Empresa, el mismo que será elaborado procurando atender los pedidos de los trabajadores en la medida de lo posible y sin entorpecer las necesidades de trabajo de la Empresa. En caso de los periodos en los cuales exista un número excesivo de peticiones de los trabajadores, se procederá a elaborar el calendario, de acuerdo a las necesidades de la Empresa.

El Trabajador a través de su Jefe Inmediato deberá confirmar por escrito su voluntad de hacer uso de sus vacaciones con treinta días de anticipación a la fecha asignada en el plan.

Las vacaciones de cada año calendario deberán hacer uso durante el año en curso, pero en los casos en que por necesidades del servicio y con aprobación del Jefe Inmediato no se pueda conceder las vacaciones, podrá acumularse hasta por tres años este derecho. Pasados los tres años se procederá al pago de la Compensación por Vacaciones establecida en el Art. 76 del Código de Trabajo.

Cuando las vacaciones se tomen por partes estas comprenderán por lo menos una semana consecutiva, y se tomarán en cuenta los sábados y domingos de la semana laboral correspondiente.

La Empresa puede conceder o no vacaciones anticipadas, en estos casos por cada cinco (5) días de permiso con cargo a vacaciones utilizadas fraccionadas o consecutivamente, se procederá a adicionar dos (2) días.

Cuando se trate de conceder vacaciones acumuladas, estas no podrán exceder de cuatro semanas consecutivas, salvo autorización expresa del Representante Legal de la Empresa

Art. 26 Permisos Remunerados

La Empresa, otorgará permisos remunerados a sus trabajadores únicamente en los casos establecidos por el Código del Trabajo.

El Trabajador deberá solicitar esta clase de permisos remunerados a su Jefe Inmediato y entregar los justificativos correspondientes en la Unidad de Recursos Humanos.

Art. 27 Constituyen días de descanso obligatorio exclusivamente los siguientes:

1 de Enero, Viernes Santo, 1 de Mayo, 24 de Mayo, 25 de Julio, 10 de Agosto, 9 de Octubre, 2 de Noviembre, 3 de Noviembre y 25 de Diciembre.

Art. 28 Otros Permisos

Las ausencias debido a asuntos personales impostergables, requerirán autorización previa y escrita del Jefe Departamental y constituirán permisos sin remuneración, a menos que a criterio de éste puedan ser recuperados dentro de la misma semana laboral.

CAPITULO VII: OTRAS OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

Art. 29 Son obligaciones de los trabajadores de la Empresa, a más de las constantes en el Art. 45 del Código de Trabajo y las demás determinadas en la Ley, el Contrato de Trabajo y este Reglamento, las siguientes:

- a) Cumplir fielmente las órdenes emanadas por la Empresa, por medio de su Representante Legal, y de los Jefes o Funcionarios que éste determine;
- b) Realizar el trabajo asignado de acuerdo a los Procedimientos, Políticas y Normas Vigentes en la Empresa, con la mayor agilidad, eficiencia y dedicación.
- c) Regir su comportamiento bajo normas de ética, disciplina, responsabilidad y respetar a sus Jefes y cultivar la más completa armonía con sus compañeros durante las horas de labor y fuera de ellas,
- d) Brindar una atención esmerada y cordial al público en general.
- e) Cumplir los horarios y turnos de trabajo con puntualidad y esmero.
- f) Utilizar los uniformes y ropa de trabajo de acuerdo a las características propias de la labor que desempeña cada trabajador y con las normas que para el efecto dicte la Empresa.

- g) Portar la identificación de la empresa durante su permanencia en el trabajo.
- h) Identificarse como trabajador de la Empresa para realizar trabajos fuera de la misma.
- i) Restituir los bienes que el trabajador destruya o pierda, cuando éstos hayan sido asignados bajo su responsabilidad.
- j) Observar las medidas de higiene y seguridad dictadas por la Empresa o las Autoridades competentes y hacer uso de los implementos que la Empresa entregue para garantizar la salud e integridad personal.
- k) Asistir a los eventos de capacitación para los que haya sido seleccionado y aprobarlos.
- l) Someterse a los Exámenes Médicos dispuestos por la Empresa y observar las medidas de Higiene y Prevención de Salud que se impartan.
- m) Observar las disposiciones que dicte la Empresa con el objeto de precautelar el buen uso, salida y control de las propiedades, instalaciones, equipos, materiales, copiadoras, sistemas de computación, comunicación y demás servicios.
- n) Observar las disposiciones que dicte la Empresa en relación con el uso de relojes de control de asistencia, servicio de transporte y otras facilidades.
- o) Respetar el horario y recuperar oportunamente las horas no laboradas de acuerdo con el Art. 60 del Código del Trabajo;
- p) Defender los intereses morales y materiales de la Empresa.
- q) Solicitar los permisos con la suficiente anticipación, y justificar las inasistencias en un plazo máximo de 48 horas.
- r) Entregar a la Empresa en el momento de concluir la relación laboral, los bienes, documentos, valores, papeles, libros, y más objetos a su cargo, así como sus documentos de identificación de la Empresa.
- s) Reportar cualquier hecho ilícito del que tenga conocimiento, cuando tenga relación con los servicios y operaciones de la Empresa.
- t) Restituir los materiales sobrantes no utilizados en el ejercicio de su trabajo.
- u) Los Jefes en general son responsables de la buena marcha, así como de la puntualidad y la eficiencia en el cumplimiento de las funciones, debiendo reportar cualquier anomalía para procurar la solución a cualquier tipo de problema que se presente dentro de la Empresa;
- v) Si uno o varios trabajadores creyeren no haber sido debidamente atendidos por su Jefe Directo, podrán apelar

ante el Presidente Ejecutivo de la Empresa, y se agotarán todos los medios para llegar a un arreglo amistoso.

w) El Trabajador está obligado a acatar la movilidad que la empresa, de acuerdo a las necesidades de optimizar la utilización del personal, le disponga, siempre y cuando los cambios que se efectúen no signifiquen mengua de remuneración o categoría.

CAPITULO VIII: PROHIBICIONES AL TRABAJADOR

Art. 30 A más de las prohibiciones establecidas para los trabajadores en el Art. 46 del Código de Trabajo y las demás determinadas por la Ley y este Reglamento, está prohibido al trabajador y constituyen faltas las siguientes:

- a) Mantener con los proveedores, suministradores u otras personas o entes relacionados a cualquier título con la Empresa, otras relaciones que no sean de carácter estrictamente profesionales y de servicio;
- b) Concurrir o permanecer, sin justificación, en las áreas que correspondan a otros trabajadores;
- c) Permanecer, sin justificación, en los sitios destinados únicamente a personal autorizado;
- d) Compensar ausencias de trabajo, sin autorización previa y escrita de su Jefe inmediato;
- e) Marcar por otro trabajador o alterar la información de las tarjetas de registro de asistencia;
- f) Utilizar en los equipos de computación disketes de cualquier tipo u otros medios de acceso a los mismos, que no sean suministrados por la Empresa;
- g) Utilizar para fines personales vehículos o útiles de propiedad de la Empresa, así como los servicios de comunicación (teléfono, telex, fax), fotocopiado, y demás facilidades, sin el consentimiento y controles señalados por la Empresa.
- h) Sacar vehículos, herramientas, libros, documentos, materiales, disketes o cualquier otra propiedad de la Empresa, sin la respectiva autorización escrita o sin cumplir con las disposiciones de control pertinentes.
- i) Portar armas de cualquier clase o intervenir en escándalos o riñas dentro del establecimiento o sus instalaciones. El uso de armas está permitido exclusivamente a los guardianes, en razón de su trabajo.
- j) Utilizar aparatos musicales, cafeteras u otros artefactos eléctricos, a no ser que sean provistos por la Empresa, la cual señalará lugares y horarios de uso;

- k) Divulgar toda información que hubiere conocido perteneciente a la Empresa, a menos que esté autorizado para ello en concordancia con la labor que desempeña.
- l) Suspender el servicio sin sujetarse a la Reglamentación de turnos y horarios del respectivo departamento o encargar a cualquier otra persona la realización del trabajo que le ha sido confiado, sin autorización de la Empresa;
- m) Exigir propinas u otras ventajas por los servicios prestados.
- n) Trabajar sin autorización para otra persona natural o jurídica dentro del tiempo que esté vigente su contrato con la Empresa, dentro de su jornada normal de trabajo.
- o) Intervenir en actividades políticas o religiosas dentro de las dependencias de la Empresa o que puedan comprometerla directa o indirectamente.
- p) Tomar arbitrariamente Fondos de Caja de la Empresa o quedarse por más de 24 horas hábiles con valores, que de alguna manera pertenezcan a la Empresa.
- q) Ingerir bebidas alcohólicas dentro de las jornadas de trabajo, así como presentarse al trabajo bajo los efectos de estupefacientes, otras drogas psicotrópicas o bajo los efectos del alcohol, aún cuando no se encuentren en estado de embriaguez.
- r) Ingerir alimentos en los puestos de trabajo que sean de atención al público.

Art. 31 INFRACCIONES.- Constituyen faltas leves las siguientes:

Realizar actividades que no tengan relación con el trabajo asignado, dentro de la jornada normal;

- a) Ingerir alimentos en los puestos de trabajo, que sean de atención al público;
- b) Recibir visitas personales que no guarden relación con el trabajo, que afecten el desempeño del trabajador, así como abusar del tiempo en llamadas telefónicas; y
- c) Disponer arbitrariamente los bienes de la Empresa entregados a su custodia.

Art. 32 Constituyen faltas graves las siguientes:

- a) Recibir obsequios, dinero o cualquier tipo de gratificación a cambio de la contraprestación de Servicios relacionado con la Empresa;
- b) Presentarse en estado de embriaguez o bajo efectos de estupefacientes, así como también, ingerir bebidas alcohólicas al interior de la Empresa y/o mientras se encuentre laborando;

- c) Utilizar el nombre de la Empresa o de la función que desempeña, para obtener ventajas en la realización de actividades particulares, que no tengan relación con la Empresa;
- d) Realizar rifas y ventas de cualquier índole en el lugar de trabajo, o autorizar a terceras personas que lo hagan;
- e) Mantener relaciones comerciales personales directas o indirectas con clientes o contratistas, en asuntos vinculados con la Empresa;
- f) Realizar actos inmorales de cualquier naturaleza en el ejercicio de sus funciones;
- g) Forjar o alterar cualquier tipo de documentos o registros vinculados con la Empresa;
- h) Registrar el ingreso y/o salida de otro trabajador;
- i) Hacer afirmaciones tendenciosas sobre la Empresa, sus autoridades, trabajadores o sus actividades;
- j) Cometer actos que signifiquen abuso de confianza, fraude, contravención penal o constituirse cómplice o encubridor de los mismos;
- k) Alterar los turnos de trabajo o encargar la realización de su labor sin autorización previa;
- l) Promover o participar en cualquier forma de suspensiones arbitrarias de trabajo;
- m) Realizar actos que causen daños a las pertenencias de la Empresa, o pongan en peligro la seguridad o integridad del personal; y,
- n) Ejercer acciones de proselitismo político en los lugares de trabajo de la Empresa.
- o) Conducir los vehículos de la Empresa en estado de embriaguez.
- p) Abandonar el puesto de trabajo, sin autorización del Jefe Inmediato.
- q) Todas aquellas que por su naturaleza atenten contra la Empresa, sus bienes, su personal o a los servicios que presta.

Art. 33 En caso de incumplimiento de las disposiciones de éste Reglamento por parte del trabajador, la autoridad correspondiente tomando en cuenta la gravedad de la falta, la reincidencia y las condiciones de cada caso, procederá a la aplicación de las siguientes sanciones:

- a) Amonestación escrita;
- b) Multa, según el código de Trabajo que no podrá ser superior al diez por ciento de la remuneración diaria del trabajador;

c) Trámite de visto bueno para la terminación del contrato de trabajo.

Art. 34 La reiteración en el incumplimiento de las obligaciones por parte del trabajador, así como la repetición en el cometimiento de las faltas previstas en el presente Reglamento Interno, o aquellas que constan en el Art. 172 del Código de Trabajo, darán lugar al trámite de Visto Bueno para la terminación del contrato de trabajo, sin perjuicio de cualquier otra acción legal a la que hubiere lugar.

Art. 35 La empresa antes de imponer una sanción al trabajador procederá a concederle el derecho a la defensa conforme a la Ley, y cuando sancione, señalará la falta cometida o el motivo de la sanción.

CAPITULO IX: DISPOSICIONES GENERALES

Art. 36 El presente Reglamento regirá para todos los trabajadores de la Empresa, una vez que sea aprobado por la Autoridad del Trabajo.

Art. 37 Una vez aprobadas las reformas o adiciones, la Empresa dará a conocer a los trabajadores exhibiendo las mismas de acuerdo a este Reglamento, sin perjuicio de entregar un ejemplar a cada trabajador.

Art. 38 Solamente el Representante Legal de la Empresa podrá contratar trabajadores. Así mismo, solamente él podrá solicitar la notificación con el desahucio o el visto bueno, así como dar por terminado el contrato de trabajo.

Para efectos de la Responsabilidad Patronal de Electroguayas S. A. respecto de los trabajadores, se estará a lo establecido en el Art. 36 del Código del Trabajo.

Art. 39 El Trabajador informará en forma inmediata y por escrito a la Empresa de cada cambio de estado civil, dirección y nacionalidad, así como de cada acontecimiento que entrañe modificación de las prestaciones de la Empresa.

Art. 40 Todo lo no previsto en el presente Reglamento, se estará y observará lo dispuesto en el Código del Trabajo y más disposiciones legales que se dicten en materia laboral.

x.

CERTIFICO.-Que, el REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA COMPAÑÍA DE GENERACIÓN TERMOELÉCTRICA GUAYAS, "ELECTROGUAYAS S.A.", que en ONCE (11) páginas, rubricadas, anteceden y que está contenido en NUEVE (9) CAPÍTULOS Y TREINTA Y NUEVE ARTÍCULOS (39), FUE DISCUTIDO, INEXTENSO, Y APROBADO POR UNANIMIDAD POR EL DIRECTORIO DE ELECTROGUAYAS S.A. EN SESIÓN DE 5 DE ABRIL DE MIL NOVECIENTOS NOventa Y NUEVE, A LA QUE REMITO EN CASO NECESARIO.- Quito, 14 de abril de 1999.-



DR. HUGO A. SALVADOR ZAMBRANO
SECRETARIO ESPECIAL

SUBDIRECCION DE TRABAJO DEL LITORAL.-

Guayaquil, mayo 21 de 1999.- Las 12H05.-

De conformidad con el Art. 64 del Código del Trabajo, se aprueba el Reglamento Interno de Trabajo de la Compañía de Generación Termoeléctrica Guayas "ELECTROGUAYAS" S. A., el mismo que regulará las relaciones laborales con sus trabajadores, con las siguientes modificaciones.- En el Art. 15.- Literal b) agréguese: "siendo su jornada normal de ocho horas diarias; las horas suplementarias serán pagadas con los recargos legales señalados en el Art. 55 del Código del Trabajo".- En el Art. 29.- Literal w) agréguese: "siempre y cuando los cambios que se efectúen no signifiquen mengua de remuneración o categoría".- En el Art. 30.- Literal n) agréguese: "dentro de su jornada normal de trabajo".- En el Art. 33.- Literal b) luego de: "Trabajo" inclúyase: "que no podrá ser superior al diez por ciento de la remuneración diaria del trabajador".- En el Art. 38.- Agréguese: "Así como dar por terminado el Contrato de Trabajo" e inclúyase un inciso que diga: "Para efectos de la responsabilidad Patronal de ELECTROGUAYAS S. A. respecto de los trabajadores, se estará a lo establecido en el Art. 36 del Código del Trabajo".- En el Art. 40.- agréguese: "Y más disposiciones legales que se dicten en materia laboral".- Actúe la Abogada Zoila Delvicier Mejía, Secretaria Regional del Despacho, quien pondrá las certificaciones respectivas, archivará el original y entregará las copias de conformidad con la Ley. Exhíbese un ejemplar legalizado del presente reglamento en un lugar visible de la compañía para que sea conocido por todos los trabajadores.- CÚMPLASE Y EXHÍBASE.-



Ab. Eduardo Molina Marchán
Subdirector del Trabajo
del Litoral

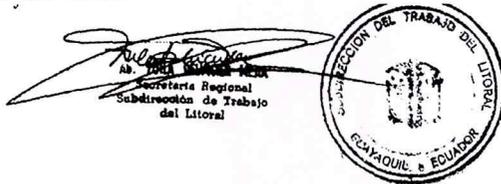
LO CERTIFICO:



Ab. Zoila Delvicier Mejía
Secretaria Regional
Subdirección de Trabajo
del Litoral

CERTIFICO: Que el Reglamento Interno de Trabajo de la Compañía de Generación Termoeléctrica Guayas "ELECTROGUAYAS" S. A., queda registrado en el libro respectivo, archivándose el original y entregándose las copias de conformidad con la ley.-

Guayaquil, mayo 21 de 1999



NOTA: Las modificaciones arriba señaladas se han incorporado en el Reglamento respectivo.

MEMORANDO No. 0075-GF-05

PARA: ~~Jefe Dpto. Contabilidad~~
 Jefe Dpto. Tesorería
 Jefe Dpto. Bienes

DE: Econ. Fabricio Rodríguez

FECHA: Guayaquil, Abril 6 del 2005

ASUNTO: **Cumplimiento Normas de Austeridad**

ELECTROGUAYAS S.A.

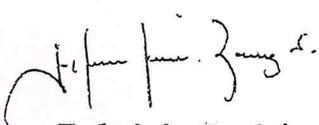
2005 APR - 6

RECEBIDO POR

Para su conocimiento y aplicación, remito a ustedes, las **NORMAS DE AUSTERIDAD**, promulgada en septiembre 3 del 2003, por la Junta General de Accionistas, con el propósito de optimizar los recursos materiales, humanos y financieros con los que cuenta ELECTROGUAYAS S.A.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,



Econ. Fabricio Rodríguez
Gerente Financiero

ADJ. : Lo indicado

Elisa Lara

14

17

2005 APR 10



ELECTROGUAYAS S.A.
PRESIDENCIA EJECUTIVA

REPUBLICA DEL ECUADOR

ELECTROGUAYAS S.A.
VICEPDCIA. ADM. FINANCIERA

FONDO DE SOLIDARIDAD

2005 MAR 24 P 3:17

Clavo
Oficina de Ar. No. 6615-2005 0994

Recibido por _____

Quito, a 22 MAR. 2005
Recibido por _____

Señores _____

MIEMBROS DEL DIRECTORIO
PRESIDENTES EJECUTIVOS Y/O GERENTES GENERALES
EMPRESAS ELECTRICAS DE DISTRIBUCIÓN
EMPRESAS DE GENERACIÓN
TRANSLECTRIC
ANDINATEL Y PACIFICTEL
Presente

*cc. VAF
Cto. Cuentas
con copia minuto
aplicación
Atte.
Abelardo Rodríguez
24.03.05*

Ref.-Cumplimiento de Normas de Austeridad.

De mi consideración:

El presente tiene por objeto recordar a ustedes el estricto cumplimiento que sus administraciones deben dar a las Normas de Austeridad, aprobadas en su oportunidad por las Juntas Generales de Accionistas de cada una de las Empresas en las que el Fondo de Solidaridad es accionista o dueño del total del paquete accionario.

Es importante señalar que corresponde a los Directorios de cada Empresa en representación del Fondo de Solidaridad velar porque las referidas Normas se cumplan, para lo cual dispondrán la presentación en forma periódica de los informes correspondientes, a través de la Unidad de Auditoría Interna y Comisario, según les corresponda en el ámbito de su responsabilidad.

El Fondo de Solidaridad estará pendiente del cumplimiento que las Empresas den a este pedido y se reserva el derecho de ejercer las acciones que correspondan en caso de inobservancia por parte de las administraciones.

Atentamente


Cap. Milton Ordóñez R.
GERENTE GENERAL

022-200212 Ctoe Cral -> Jorge Glas

NORMAS DE AUSTERIDAD

MEMORANDO NO. 066-SGEG

elura

PARA: ING. HECTOR CEDEÑO
ECON. FATIMA GALLEGOS
ING. JORGE ANDINO
ECON. MAURICIO JARAMILLO
ING. RICARDO CONTRERAS
ING. WEBSTER GONZALEZ
AB. FRANCISCO SILVA
ING. GALO OCHOA
ING. JORGE CARRILLO
ING. CARLOS URGILES
ING. FREDDY MATUTE

DE: AB. CÉSAR LANDIVAR NAVEDA
SECRETARIO GENERAL

ASUNTO: **NORMAS DE AUSTERIDAD!**

FECHA: 08/09/2003

ADJUNTO AL PRESENTE SÍRVASE ENCONTRAR COPIA CERTIFICADA DEL ACTA DE JUNTA GENERAL UNIVERSAL DE ACCIONISTAS DE LA COMPAÑÍA CELEBRADA EL 3 DE SEPTIEMBRE DEL 2003, EN LA CUAL SE DAN A CONOCER LAS NORMAS DE AUSTERIDAD A SER APLICADAS EN LA COMPAÑÍA. CON EL OBJETO DE CONOCER SUS COMENTARIOS LA PRESIDENCIA EJECUTIVA CONVOCA A UNA REUNIÓN DE TRABAJO PARA EL DÍA MARTES 09 DE SEPTIEMBRE DE 2003, A LAS 12H00 EN LA SALA DE SESIONES DE ELECTROQUIMAS

ATENTAMENTE


AB. CESAR LANDIVAR NAVEDA

nanciamiento de programas de desarrollo humano, objetivo primordial del Fondo de Solidaridad.

El Capitán Milton Ordóñez Rubio, señala que estas normas están acordes con la naturaleza jurídica de la compañía y su actividad empresarial, y que se enmarcan en los niveles de responsabilidad que de conformidad con la Ley y el Estatuto Social, le corresponde a la Junta General de Accionistas, como órgano supremo de gobierno de la compañía; al Directorio y Presidente Ejecutivo en su calidad de órganos de administración; y, a los distintos órganos de control con los que cuenta la empresa.

En tal virtud, manifiesta el señor Gerente General, que con la participación multidisciplinaria de profesionales del Fondo de Solidaridad y con el aporte de la compañía, se han elaborado las Normas de Austeridad a ser implementadas en la COMPAÑÍA DE GENERACIÓN TERMOELÉCTRICA GUAYAS, ELECTROGUAYAS SOCIEDAD ANÓNIMA.

Con el antecedente expuesto, la Junta General Extraordinaria Universal de Accionistas, resuelve:

RJ-008-2003: DICTAR LAS SIGUIENTES NORMAS DE AUSTERIDAD, A SER OBSERVADAS POR TODAS LAS INSTANCIAS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE LA COMPAÑÍA A PARTIR DEL TRES DE SEPTIEMBRE DE DOS MIL TRES.

NORMAS DE AUSTERIDAD PARA LA COMPAÑÍA DE GENERACIÓN TERMOELÉCTRICA GUAYAS, ELECTROGUAYAS SOCIEDAD ANÓNIMA

PRESUPUESTO.

Los proformas presupuestarias a ser aprobadas para el siguiente ejercicio se remitirán al Fondo de Solidaridad hasta el 15 de noviembre de cada año para su revisión, y los presupuestos de la Empresa una vez conocidos y aprobados por el Directorio, serán puestos en conocimiento de la Junta General de Accionistas hasta el 15 de Diciembre del año que corresponda. Al efecto, el Fondo de Solidaridad, para cada ejercicio, remitirá hasta el 30 de septiembre las políticas presupuestarias.

Previa aprobación de Directorio, toda reforma presupuestaria deberá ser puesta en conocimiento de la Junta General de Accionistas en la siguiente sesión que se realice.

Se prohíbe: asumir compromisos u obligaciones que no estén debidamente presupuestados; o que no cuente con la suficiente disponibilidad de recursos financieros. No se realizarán traspasos de partidas de gastos de capital para financiar gastos corrientes.

974 • Central Ing. Gonzalo Zayas
870000-773-2872759-188-2871450 Fax:
@gys.salnet.net • Central Dr. Enrique
de Tel.: 2892531-532 • Central Térmica
Roldós Tel.: 2420665-666-667 Fax: 2420668
re.salnet.net



ELECTROGUAYAS S.A.

PROGRAMACIÓN FLUJO DE CAJA.-

Los egresos para la atención de gastos corrientes para la operación de la Empresa, así como los previstos para las inversiones y obligaciones pendientes, se ejecutarán sometidos a una programación mensual de caja, permanentemente actualizada, en relación con los datos reales de ingresos y egresos efectivos y en atención a una línea de gastos determinada por el Directorio.

La programación de caja será puesta en conocimiento del Directorio de Empresa y, al inicio de cada mes, confrontada con los ingresos y gastos efectivos producidos al concluir el mes anterior. Esta información se remitirá para conocimiento del Fondo de Solidaridad hasta el día quince del mes siguiente. *Referencia: Informe Mensual de Gestión enviado a la Inf. Grate No. 11/02*

CONTRATACIÓN DE CRÉDITOS.-

La contratación de créditos se realizará contando con los informes que demuestren su necesidad, conveniencia y legalidad, previa demostración de la existencia de fuentes de pago suficientes que permitan su servicio y cuenten con la aprobación de los órganos de administración y gobierno de la Compañía, de conformidad con los montos de atribución establecidos en las normas internas. Los créditos servirán exclusivamente para inversión y en ningún caso estos recursos podrán destinarse a gasto corriente.

GASTOS OPERACIONALES.-

Como norma general se aplicará una estricta austeridad en los gastos operacionales de manera que puedan garantizarse mejores niveles de rentabilidad por la gestión de la Compañía, tanto para beneficio de ésta como de los rendimientos que generan las acciones que corresponden al Fondo de Solidaridad, a fin de que puedan atender el financiamiento destinado a proyectos de desarrollo humano conforme a la Ley de Creación del Fondo de Solidaridad.

VEHÍCULOS Y USO DE COMBUSTIBLE.-

Adel Castro - Gerente General

El Directorio dictará o reformará la normativa que regule el uso y control de los vehículos, documento que básicamente contendrá entre otros aspectos los siguientes:

Se podrán asignar vehículos únicamente al Presidente Ejecutivo y Vicepresidentes. Por ningún concepto dichos ejecutivos tendrán asignados más de un vehículo.

X El uso de los vehículos será exclusivamente en días laborables. En días feriados u fines de semana deberán permanecer guardados en los

2800-2871974 * Central Ing. Gonzalo Zevallos
Costa Telf.: 2870000-773-2872759-185-2871450 Fax:
Electrónico: cigzev@gye.satnet.net * Central Dr. Enrique
Vía a Daule Telf.: 2892531-532 * Central. Térmica
Op. Santiaguito Roldós Telf.: 2420665-666-667 Fax: 2420668
Electrónico: ctrin@gye.satnet.net



ELECTROGUAYAS S.A.

respectivos parqueaderos de la Empresa, excepto los asignados al Presidente Ejecutivo y aquellos que cuenten con la autorización respectiva.

Se mantendrá un pool de vehículos en el área administrativa y en el área técnica para las movilizaciones en la ciudad y para las comisiones de servicio que requieran transportación terrestre.

Para el cumplimiento de las actividades en los proyectos de expansión, operación y mantenimiento, el Presidente Ejecutivo extenderá la respectiva autorización periódicamente conforme a la programación establecida y aprobada por el área correspondiente.

Para la utilización de vehículos en comisiones de servicio o trabajos específicos que deban realizarse en días feriados o fines de semana deberá contarse con la respectiva autorización para cada caso.

Para el caso de ejecutivos con asignación de vehículo, previo el análisis correspondiente se asignarán cupos mensuales de combustible. El cupo será determinado de acuerdo a una estimación basada en el recorrido promedio semanal por actividades empresariales.

Se establecerán sanciones por el incumplimiento de estas disposiciones.

Se responsabilizará al Vicepresidente Administrativo - Financiero de la verificación del cumplimiento de estas disposiciones, quien presentará informes mensuales al Presidente Ejecutivo con las novedades que detectare.

USO DE TELÉFONOS CELULARES. - G. Administrativa

El uso de teléfonos celulares y el acceso a los mismos desde líneas telefónicas fijas, a costo de la Compañía, se limitará al Presidente Ejecutivo, Vicepresidentes y al personal que realice actividades esenciales para la empresa, previo análisis de la programación efectuada por la Vicepresidencia Administrativa - Financiera en coordinación con la Vicepresidencia Técnica y la aprobación del Presidente Ejecutivo. Se deberán suscribir planes corporativos que permitan optimizar la utilización de minutos. En cualquier caso se fijarán topes máximos de consumo conforme a las necesidades de la Compañía.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD.

Los medios de comunicación escrita se suministrarán exclusivamente al Presidente Ejecutivo y Vicepresidentes, previamente se determinarán los recursos a ser utilizados.

1974 • Central Ing. Gonzalo Zevattos
2870000-773-2872759-188-2671450 Fax:
Ezeve@gye.sainet.net • Central Dr. Enrique
Daué Telf.: 2892531-532 • Central Térmica
Bito. Roldós Telf.: 2420665-666-687 Fax: 2420668
@gye.sainet.net



ELECTROGUAYAS S.A.

Se establecerán normas y procedimientos para el uso y control de INTERNET, telefonía móvil celular y telefonía fija, de tal manera que la utilización de estos medios sean para actividades relacionadas con la gestión propia de la Compañía.

Unicamente se autorizará la publicidad sobre los procesos de la Compañía dentro del giro normal de su negocio. El gasto bajo este concepto se ajustará al valor presupuestado.

Se prohíbe el auspicio publicitario a favor de cualquier otra entidad pública o privada a menos que se refiera a actividades vinculadas al giro del negocio de la Compañía y se cuente con la autorización previa de la Junta General de Accionistas.

La publicidad de la imagen corporativa no podrá exceder del 20% del presupuesto anual de publicidad. Bajo ningún concepto podrá hacerse publicidad de los directivos y ejecutivos de la Compañía.

En las convocatorias a los procesos de contratación, no se incluirán los nombres del ejecutivo que realice la convocatoria.

GASTOS POR COMISIONES DE SERVICIO.-

Hasta que el Fondo de Solidaridad emita las directrices para una racionalización del pago de gastos por comisiones de servicio en el país y en exterior, no se autorizará el incremento de los valores establecidos por estos conceptos para ningún directivo, ejecutivo o trabajador de la Empresa.

COMISIONES DE SERVICIO EN EL PAIS.-

Se autorizarán comisiones de servicio en el país, exclusivamente para los ejecutivos, personal y trabajadores cuyas funciones y labores guarden relación con el objeto de la comisión y por el número de días estrictamente necesarios. Al finalizar la misma presentarán el correspondiente informe para la aprobación del ejecutivo que la autorizo.

COMISIONES DE SERVICIO AL EXTERIOR.-

Los gastos por viajes en comisión de servicio deberán corresponder estrictamente a la operación y funcionamiento de la Compañía, a la ejecución de los proyectos previstos en su plan de inversión, a la participación en eventos donde su presencia sea imprescindible para su operación actual; y, para la presentación de trabajos técnicos previamente seleccionados.

Para los viajes al exterior el Presidente Ejecutivo oportunamente al Directorio para su aprobación, un informe en el que se



establezca la necesidad o conveniencia empresarial de efectuar el viaje, la justificación de la o las personas que deben viajar, los gastos que sufragará la Empresa y la disponibilidad presupuestaria. Al culminar la Comisión se presentará un informe para conocimiento y aprobación del Directorio.

El Presidente del Directorio informará al Fondo de Solidaridad de las decisiones adoptadas al respecto.

Los gastos que demande la comisión de servicios se determinarán por los días estrictamente necesarios y se utilizarán pasajes en clase económica. En todo caso se reducirá al máximo el gasto por este concepto.

CONTRATOS DE PERSONAL Y DE SERVICIOS PROFESIONALES.

Se aprovechará al máximo los recursos humanos disponibles de acuerdo a una racionalización y distribución de funciones, para elevar los niveles de eficiencia y evitar gastos innecesarios en esta área.

Solamente se suscribirán contratos profesionales, personales o de cualquier otro tipo que sean imprescindibles para el funcionamiento de la Empresa. En todo caso para la contratación se deberá determinar el perfil que debe reunir el profesional a contratarse para garantizar su idoneidad.

Para la contratación se contará con la aprobación del Presidente Ejecutivo y con un informe del área solicitante en el que se justifique la necesidad. Las contrataciones de personal se realizarán exclusivamente a través de la modalidad de tercerización de tal forma que no se genere un vínculo de dependencia que haga onerosa la carga laboral de la Empresa.

Se prohíbe la contratación de asesores que no se encuentren determinados en la estructura orgánica de la Compañía, salvo expresa autorización previa del Directorio de la Empresa. Para el efecto, el Presidente Ejecutivo adjuntará un informe debidamente fundamentado.

En todos los contratos que se suscriba con profesionales o consultores, deberá estipularse plazos de hasta DOS años, susceptible de renovación y con la posibilidad de darlo por terminado en cualquier momento previa la notificación de la Empresa sin que exista derecho a reclamo o indemnización alguna.

En los contratos de servicios profesionales especializados, se prohíbe la estipulación como objeto la prestación de servicios que involucren trabajos en los cuales se suponga la existencia de relación de contratos civiles. De existir esta



clase de contratos, se deberán tomar las medidas correctivas necesarias. El incumplimiento de esta norma será responsabilidad de quien autorizó o suscribió el contrato.

En lo que respecta al pago de los respectivos honorarios, este se efectuará contando con un informe del profesional, consultor o asesor contratado, en el que se detalle el cumplimiento del objeto contractual, aprobado por el Presidente Ejecutivo, disposición que se la estipulará contractualmente.

MASA SALARIAL.

La masa salarial se revisará de conformidad a la política que establezca el Fondo de Solidaridad o cuando sea de estricto cumplimiento por la aplicación de leyes o decretos emitidos por autoridad competente. En ningún caso se reconocerá incrementos superiores al índice de inflación anual e incrementos acumulables.

Los procesos de racionalización y homologación de puestos de la Compañía serán impulsados por el Presidente Ejecutivo; conocidos y analizados por el Directorio y con la recomendación correspondiente serán aprobados por el Fondo de Solidaridad en Junta General de Accionistas.

NOMINA Y REMUNERACIONES.

C. Palomares
Nómina no recibe al C. G. F. S. de la
la Nómina del Personal
La Empresa remitirá el 30 de enero y el 30 de junio de cada año, al Gerente General del Fondo de Solidaridad, la nómina del personal, sean estas de permanentes o eventuales con el detalle de sus remuneraciones mensuales, y otros beneficios, inclusive de los cargos que se hallaren vacantes, los cuales no se llenarán, salvo los calificados por el Directorio como imprescindibles para la gestión de la Empresa.

HORAS EXTRAS.

No se pagarán horas extraordinarias a excepción del personal que estrictamente tenga que cumplir con labores específicas y de trabajos puntuales que requieran de la participación de personal técnico. Solamente el Presidente Ejecutivo, previa aprobación de un informe de labores por parte de la Vicepresidencia correspondiente, autorizará el pago de las mismas.

VACACIONES.

Se se cumple - Anual de Vacaciones
Todo el personal, trabajadores y ejecutivos de la Compañía harán uso de su derecho de vacaciones. En caso que se requiera contar con los servicios del personal durante el periodo de sus vacaciones, deberá

programarse para una fecha posterior dentro del mismo año al que correspondan.

No se procederá a pagos adicionales por vacaciones no gozadas. En ningún caso se acumularán vacaciones por más de treinta días.

ADQUISICIONES DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES.

Se adquirirán solamente los bienes inmuebles, muebles y equipos necesarios para el funcionamiento de las instalaciones de la Compañía y que se encuentren debidamente presupuestados. Para el efecto, necesariamente se requerirá según la naturaleza del contrato la autorización del Directorio o de la Junta de Accionistas de conformidad con las normas internas de la Compañía.

La adquisición de vehículos se limitará exclusivamente a los destinados a los trabajos de campo; para el efecto, se requerirá previamente un informe que justifique la necesidad, documento que será puesto en consideración del Directorio para su aprobación.

PROHIBICIÓN DE REALIZAR GASTOS Suntuarios.

Queda terminantemente prohibido realizar la entrega de donaciones, ayudas, premios, festejos, agasajos, recepciones y subvenciones que impliquen dinero en efectivo o reducción de los ingresos a favor de cualquier persona natural o jurídica pública o privada. Por excepción y contando con la autorización de la Junta General de Accionistas se podrá realizar determinados gastos por estos conceptos.

No se prestarán servicios sin costo a los empleados o trabajadores, usuarios o clientes, sean estos públicos o privados.

Se podrán hacer erogaciones para cubrir las compensaciones sociales en virtud de la mitigación del impacto ambiental que la Empresa ocasione.

DIETAS.

Hasta que el Fondo de Solidaridad emita las directrices para una racionalización del pago de dietas, no se autorizará el incremento de los valores establecidos por este concepto para ningún directivo, ejecutivo o trabajador de la Empresa.

Por ningún concepto se reconocerá más del valor de una dieta por Comité de Ofertas, Comisión de Directorio y/o Sesión de Directorio que se realicen en un mismo día.

S.A. Telf: 2872800-2871974 * Central Ing. Gonzalo Zevallos
Via a la Costa Telf.: 2870000-773-2872759-188-2871450 Fax:
Correo Electrónico dgzev@gye.satnet.net * Central Dr. Enrique
Km 16 1/2 Via a Daute Telf.: 2892531-532 * Central Térmica
Caria: Coop. Santiaguillo Roldós Telf.: 2420655-666-667 Fax: 2420668
Correo Electrónico citrin@gye.satnet.net



ELECTROGUAYAS S.A.

Vivian Canga
Cada miembro designado para integrar una comisión o comité de ofertas, únicamente percibirá el valor de hasta tres dietas, sin perjuicio de las veces que tenga que reunirse la comisión o comité para tratar el asunto o tema objeto de la misma.

No se designarán Comisiones del Directorio para labores permanentes; sino únicamente para asuntos específicos.

CONTRATACIÓN DE PÓLIZAS DE SEGURO.-

La Contratación de las pólizas de seguro para los activos de la Empresa, se realizarán por concurso observando las disposiciones estatutarias y reglamentarias, inclusive para la designación de brokers.

~~El Directorio de la Compañía deberá aprobar las bases y el procedimiento de contratación, documentos que deberán ser remitidos al Fondo de Solidaridad para su conocimiento con al menos un mes de anticipación a la fecha prevista para la publicación de la convocatoria al concurso.~~

Con el objeto de no dejar sin cobertura de seguro a los bienes de la Compañía, y culminar el proceso de contratación antes del vencimiento de las pólizas vigentes, el Presidente Ejecutivo elaborará el cronograma de ejecución de actividades, el mismo que será periódicamente evaluado por el Directorio.

PROCEDIMIENTOS DE ADQUISICIONES.-

avivost - llucab@llucatel.net
~~Los procesos de contratación de bienes y servicios, ejecución de obras y contratación de servicios, con excepción de los calificados de especiales, deberán efectuarse mediante procedimientos que permitan su difusión a la mayor cantidad de posibles oferentes, garantizando de esta forma la transparencia, integridad y competitividad que se requiere, en procura de las mejores condiciones para la Empresa.~~

Jorge Kangua
Todos los procesos o concursos para la adquisición de bienes, construcción de obras o provisión de servicios, se publicarán en los sitios web de la Empresa, del Fondo de Solidaridad y en CONTRATANET. Al efecto, deberá suscribirse el respectivo convenio.

Los procedimientos y reglamentaciones de adquisiciones, deberán ser respetados y acatados por la Empresa con el máximo cuidado, en especial con respecto a la oportuna intervención por parte de las instancias previstas, tales como Comités, Directorio o Junta General de Accionistas, de acuerdo a los montos de atribución de cada una de estas instancias, sin emplear técnicas para subdividir contratos, evadir su aplicación, tales como realizar múltiples...



Al efecto, el Presidente Ejecutivo elaborará un Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones que formará parte del presupuesto anual de acuerdo a las necesidades empresariales determinadas en cada área que permita optimizar los recursos mediante la aplicación de economías de escala. El Directorio conocerá y analizará este Plan, y recomendará su aprobación a la Junta General de Accionistas.

REGLAMENTOS E INSTRUCTIVOS.

Es obligación del Directorio de la Empresa dictar y actualizar la normatividad necesaria para un adecuado control y cumplimiento de las metas y objetivos que persigue la Compañía.

Sin perjuicio del cumplimiento inmediato de estas normas, en el plazo de sesenta días a partir de su vigencia, el Directorio de la Compañía aprobará y actualizará los Reglamentos e Instructivos de al menos los siguientes temas, incorporando las directrices contenidas en estas normas:

- Adquisición de Bienes, contratación de obras y prestación de servicios
- Contratación de personal, de servicios profesionales y consultorías especializadas.
- Comisiones de Servicio en el país y en el Extranjero.
- Uso de Vehículos y Consumo de Combustibles.
- Pago de Horas Extras.
- Reglamento para establecer un régimen de remuneraciones.
- Manual Orgánico Funcional.
- Reglamento de Inversiones.
- Reglamento de Capacitación.
- Reglamento de enajenación, baja o comodato de bienes muebles e inmuebles.

IMPLEMENTACIÓN Y APLICACIÓN.

La implementación y aplicación de estas normas son de responsabilidad del Directorio y Presidente Ejecutivo, dentro del ámbito de su competencia y de los responsables de las áreas que de acuerdo a sus funciones deban velar por su cumplimiento.

La resolución de Junta General de Accionistas mediante la cual se aprueba estas normas se remitirá por el Presidente Ejecutivo de la Compañía al Presidente del Directorio, Vicepresidentes, Auditor Interno, Comisario y en definitiva a todos los responsables del cumplimiento y aplicación de las mismas.

Tel: 2872800-2871974 • Central Ing. Gonzalo Zavallos
Via a la Costa Telf.: 2870000-773-2872759-188-2871450 Fax:
Correo Electrónico ctozev@gye.sainet.net • Central Dr. Enrique
Km. 16 1/2 Via a Daule Telf.: 2892531-532 • Central Térmica
Coop. Santiaguillo Roldós Telf.: 2420665-666-667 Fax: 2420668
Correo Electrónico ctrin@gye.sainet.net



ELECTROGUAYAS S.A.

ÓRGANOS DE CONTROL DE LAS COMPAÑÍAS.-

El Auditor Interno y Comisario de la Compañía, según les corresponda en el ámbito de su responsabilidad, reportarán periódicamente al Gerente General del Fondo de Solidaridad, las novedades del cumplimiento de las normas que se expiden, sin perjuicio de su obligación de observar a los órganos de administración inmediatamente en caso de incumplimiento.

AUDITORÍAS EXTERNAS.-

En los contratos que se suscriban para la ejecución de la Auditoria Externa, se incluirá una cláusula que determine la obligación de la empresa contratada de revelar cualquier operación económica o financiera que se hubiera apartado de estas normas.

Luego de agotado el tratamiento del Orden del Día, se declara un receso para la redacción del Acta de la Junta General Universal de Accionistas.

Reinstalada la sesión, siendo las 10h30 se da lectura al Acta de la Junta General de Accionistas, la misma que es aprobada por unanimidad. Para constancia y en unidad de acto, suscriben el Capitán Milton Ordóñez Rubio, Gerente General del Fondo de Solidaridad, en su calidad de único accionista de la Compañía, ingeniero Leonardo Zaragocin, Presidente Ad-hoc y, el Abogado César Landivar Naveda, Secretario General de la Compañía. Siendo las 11H00, se levanta la sesión.

Cap. Milton Ordóñez Rubio
GERENTE GENERAL FONDO DE SOLIDARIDAD
ACCIONISTA ELECTROGUAYAS S.A.

Ing. Leonardo Zaragocin Ph.D.
PRESIDENTE AD-HOC
DE LA JUNTA

Ab. César Landivar Naveda
SECRETARIO GENERAL