



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN SECRETARIAL**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**Previo a la obtención del Título de
Licenciada en Ciencias de la Educación
Especialización: Asignaturas Secretariales**

TEMA:

**LAS RELACIONES HUMANAS Y SU INCIDENCIA EN EL
DESEMPEÑO PROFESIONAL DE DIRECTIVOS Y PERSONAL DE
MANDOS MEDIOS
DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD,
Y PROPUESTA DE NORMATIVAS DE CALIDAD,
EXCELENCIA Y MOTIVACIÓN**

AUTORA: NELLY KARINA MARTÍNEZ VALENCIA

TUTOR: DRA. JANNINA SOTO

2011 – 2012

Guayaquil - Ecuador

A GRADECIMIENTO

Primeramente me gustaría agradecer a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hizo realidad este sueño anhelado.

A la Institución en donde estude UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

A mi directora de tesis, Dra. Janina Soto y Msc. José Merchán por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, experiencia, paciencia y motivación han logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

También me gustaría agradecer a mis profesores durante toda mi carrera profesional como: la Dra. Pilar Egas, Lcda. Janeth Zea, Lcda. Amalia Pavón, Psc. José Murillo, Lcda. Yanina Vergara entre otros catedráticos que por su visión crítica de muchos aspectos cotidianos de la vida, por su rectitud en su profesión como docente, y por sus consejos, que ayudaron a formarme como persona.

Y por último a mis jefes de trabajo Ing. Tito Torres e Ing. Luis Guillén , quienes me han permitido realizar este Tema de Investigación en la Corporación Nacional de Electricidad.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en las diferentes situaciones de mi vida, algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí en todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Nelly Martínez Valencia

DEDICATORIA

A mis padres, porque creyeron en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en todo momento, a mis Hijas por el orgullo que sienten por mí, motivo que fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí.

A mis profesores por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

Nelly Karina Martínez Valencia

RESUMEN

La determinación del éxito en el Servicio Público en el Ecuador se hace visible en la decisión individual de las compañías de servicio eléctrico que hacen a un lado una trayectoria con muchas dificultades en el nivel de credibilidad con el usuario y dan paso a la fusión de las mismas en lo que hoy está enfrentando el reto de rescatar la imagen pública del servicio de calidad, como lo establecen la Visión y Misión de la actual Corporación Nacional de Electricidad CNEL S.A. Consideración que se proyecta en el presente trabajo cuando se trata de señalar a los mandos medios de la actual corporación eléctrica ecuatoriana en una labor no menos difícil de dar el servicio eléctrico al país, sino de fomentar el buen trato entre sus colaboradores y el público en general; fomentando el trabajo de equipo entre los diferentes niveles de trabajadores que a diario deben estar sujetos a la evaluación institucional; tanto por sus autoridades inmediatas así como por la ciudadanía que requiere de su atención. Es así que se hace necesario el rescatar la propuesta de intervenir con un aporte práctico y real en el sentido de fortalecer las relaciones humanas en el marco del respeto y la formación profesional del servidor público, en su preparación para abordar todas las necesidades que son solicitadas por los usuarios, denotando que en ese sentido la ciudadanía estará mucho más consciente del empoderamiento que tienen los funcionarios de la Corporación Nacional de Electricidad CNEL S.A., aportando mejor con el cumplimiento de las normas y principios legales que hacen de esta propuesta el camino para distinguir la compañía eléctrica como un reto de eficiencia, eficacia, éxito y prosperidad institucional.

Palabras claves: Normas, eficiencia, eficacia, mandos medios, prosperidad institucional, servidor público, servicio público, servicio de calidad y credibilidad.

ÍNDICE

	Pág.
CAPÍTULO I	
1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. Tema	7
1.2. Diagnóstico	8
1.3. Definición del Problema de Investigación	14
1.4. Justificación	16
1.5. Objetivos	18
1.5.1. Objetivo General	18
1.5.2. Objetivo Específico	18
1.6. Intencionalidad de la Investigación	18
CAPÍTULO II	
2. MARCO TEÓRICO	22
2.1. Estado del Conocimiento	22
2.2. Fundamentación Teórica	24
2.2.1. Relaciones Humanas	24
2.2.2. Clima Organizacional	27
2.2.3. Desempeño profesional	29
2.2.4. Factores que influyen en el desempeño laboral	29
2.2.5. Administración pública	41
2.2.6. Mandos medios	43
2.2.7. Relaciones Públicas	43
2.3. Marco Conceptual	45
2.4. Marco Demográfico	48
2.5. Marco Geográfico	48
2.6. Marco Institucional	49
2.7. Marco Legal	52
2.8. Hipótesis de la Investigación	53
2.8.1. Variables de la Investigación	53

2.9. Indicadores	54
------------------	----

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA	55
3.1.Universo muestral	55
3.2.Métodos, Técnicas e Instrumentos	57
3.3.Aplicación de los instrumentos	60
3.4.Procesamiento de datos	62
3.4.1. Análisis e interpretación de los datos	63
3.5. Recursos	93
3.5.1. Instrumentales	93
3.5.1.1.Fungibles	93
3.5.1.2.Permanentes	93
3.5.2. Cronograma	94
3.5.3. Presupuesto	95
3.6. Resultado - Producto	96
3.7.Viabilidad de la Investigación	101

CAPÍTULO IV

4. INFORME TÉCNICO FINAL	
4.1.Portada	103
4.2.Contenido	105
4.3.Interpretación crítica de la investigación	125
4.4.Conclusiones	126
5. BIBLIOGRAFÍA	127
6. ANEXOS	129

CAPITULO I

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está enmarcado en la importancia que tiene el socializar de manera práctica, la legitimidad operacional del servicio público en todas sus instancias administrativas, concretamente amparados en las disposiciones legales que la misma Constitución de la República del Ecuador ha previsto en sus articulados, partiendo de lo establecido en el Art. 227, que dispone que “la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.”

De esta manera se hace visible la necesidad que tiene el ciudadano por conocer en que consiste este dictamen legal, que obliga a las entidades de atención, brindar una real practica de valores institucionales que se hace necesario analizar desde el enfoque administrativo para identificar las consecuencias más frecuentes que se observan en el servidor público de la actual Corporación Nacional de Electricidad S.A. (anterior Empresa Electrica del Ecuador y regionales). Considerando para ello los valores que rigen a la institución, destacando por ello un Manual de Código de Conducta que fomenta la Honestidad, Transparencia, Temple, Conciencia social y Diligencia. Factores que ayudarán a entender la oportuna ayuda que se debe dar a la inclusión permanente de elementos socializadores de esta investigación.

Con la puesta en marcha de la investigación se hace visible consideraciones puntuales a las Relaciones Humanas, directamente relativas a los administradores gerenciales de la Corporación Nacional de Electricidad S.A., quienes deben rendir cuentas a la colectividad, así como a su directorio corporativo; desde donde se puede analizar no solo el servicio técnico que recibe la colectividad, sino la atención personal que requieren todos los abonados al sistema eléctrico ecuatoriano. Haciendo notar aspectos negativos que deberán ser corregidos en aras de lograr un servicio eficiente, eficaz y normado en los derechos y garantías constitucionales que aquí se notarán en los antecedentes de esta investigación, proponiendo un proyecto factible y sustentable en tiempo y recursos para optimizar el servicio al que está llamado cumplir la Corporación Nacional de Electricidad S.A.

Cabe señalar que el trabajo investigativo hace mención a todo el recurso existente que tiene finalidad normativa en las relaciones humanas de los empleados de la Corporación Nacional de Electricidad S.A. tal es el caso del Manual del Código de Conducta¹ que hace referencia a lograr una organización de excelencia, que recupere y conserve la confianza de los ciudadanos a quienes va dirigido el servicio de electrificación.

1.1. TEMA

El tema sugerido para la presente investigación está orientado a **“Las Relaciones Humanas y su incidencia en el desempeño profesional de Directivos y personal de mandos medios de la Corporación Nacional de Electricidad, y propuesta de Normativas de calidad, excelencia y motivación.”** La misma que nació de la inquietud que se ha generado en los

¹ Alvarado, Tania. 2010. Código de Conducta, CNEL. Corporación Nacional de Electricidad. Ecuador (Certificado por el Ing. Bernardo Henríquez Escala, Secretario General de la CNEL. 30 de noviembre de 2010).

usuarios que asisten diariamente a los diferentes servicios que requieren para satisfacer sus diversas necesidades.²

En este sentido se hace puntual la importancia de formalizar los aspectos no visibles de la responsabilidad que tienen los directivos en las diferentes etapas de su gestión administrativa, relativas al talento humano de las personas con las cuales deberá coordinar su trabajo y lograr la satisfacción que representaría para el gerente eficiente, eficaz y cumplidor del Art. 1 de la ley Orgánica del Servicio Público.

1.2. DIAGNOSTICO

La Empresa Eléctrica del Ecuador, EEE, conocida por sus siglas, heredó una problemática situación de confiabilidad en la gestión administrativa del total de sus regionales. Diagnosticada por los artículos relativos a este problema en el año 2006.³ Procurando con esta investigación dar a conocer los aspectos determinantes para alcanzar un estado de plenitud en la calidad de los servicios que están enfocados a mejorar los indicadores más importantes del rendimiento operativo de la actual Corporación Nacional de Electricidad S.A. como son: la reducción de pérdidas de energía, aumentar la recaudación, reducir la cartera vencida, mejorar la calidad a través de la eficiencia en los procesos y brindar una óptima atención al cliente.

Cabe ser puntual en el hecho de que la disolución anticipada de las compañías eléctricas que daban servicio nacional ha permitido la fusión para crear una nueva compañía, amparándose en el artículo 338 de la Ley de Compañías. Dando lugar a una función administrativa relativa a los bienes y recursos financieros, presentados al corte del día anterior de firmada la Escritura Pública

² Villegas Yagual, Enrique. 2011. Informe de rendimiento laboral de las regionales Milagro, Bucay, El Triunfo,...

³ Asamblea Nacional Constituyente. 2008. Mandato Constituyente N° 15. "Ciudad Alfaro", Manabí, Ecuador. 23 de julio

donde se estableció la creación de la actual Corporación Nacional de Electricidad S.A. CNEL.

Las instalaciones de generación y de transmisión que eran de propiedad del Estado, por intermedio del ex INECEL fueron transferidas a favor del Fondo de Solidaridad, constituyéndose como sociedades anónimas.

A partir de abril de 1999, el Directorio del CONELEC decidió iniciar el funcionamiento del Mercado Eléctrico Mayorista MEM con la administración técnica y económica del Centro Nacional de Control de Energía, CENACE. Este mercado abarca la totalidad de las transacciones del suministro eléctrico que se celebren entre generadores y las transacciones de exportación o importación de energía y potencia.

Como parte del mercado mayorista se encuentra la única empresa de transmisión TRANSELECTRIC S.A. y las empresas generadoras y distribuidoras. Sin embargo, este mercado ha presentado varias dificultades, ocasionadas por bajo nivel de pago de los distribuidores y la gestión empresarial.

A respecto se formularon directrices que permitan una mejora estrategia de recuperación de la cartera vencida, tal como lo expresa la siguiente disposición: “Las empresas distribuidores tiene prohibición de generar energía eléctrica, salvo la generación que resulte de equipamientos propios y sean personas jurídicas diferentes e independientes. De igual manera las empresas generadoras no pueden transmitir, ni distribuir energía, a menos que sea autorizado por el CONELEC que establecerá las modalidades”⁴.

La actividad de distribución y comercialización será realizada por “Empresas de Distribución” conformadas como sociedades anónimas, operando como únicas empresas concesionarias en cada área geográfica, lo cual le impone

⁴ Ley de Régimen de Sector Eléctrico. 2011. Artículo 35. Ecuador.

un carácter de obligatoriedad a la prestación del servicio y a la satisfacción de la demanda de energía requerida en la respectiva zona de concesión (Art. 68 del Reglamento Sustitutivo del Reglamento General de la Ley de Régimen de Sector Eléctrico). Es decir que, explícitamente se obliga a estas empresas a prestar el servicio de energía eléctrica a todos los consumidores que así lo soliciten.

De las empresas distribuidoras, la Empresa Eléctrica del Ecuador Inc. EMELEC es totalmente privada y atiende a la ciudad de Guayaquil. Esta empresa actualmente está intervenida por el Estado a causa de la quiebra del Banco del Progreso, perteneciente al principal accionista, Sr. Fernando Aspiazu. El propósito de la intervención es garantizar la devolución de los dineros a los clientes perjudicados del Banco, así como, los recursos que en su momento el Estado ecuatoriano prestó a la mencionada entidad bancaria. Por lo tanto, el futuro jurídico de EMELEC es incierto.

En el 2001 el CONELEC contrató una firma para asesorar en la valoración de activos y en la selección de la nueva concesionaria que prestará el servicio de distribución de energía eléctrica en Guayaquil. Se designó un Administrador Temporal (CATEG D), que está trabajando en coordinación con el representante legal de la compañía. Las demás empresas están constituidas como sociedades anónimas, siendo los accionistas: el Fondo de Solidaridad, Municipios, Consejos Provinciales y otras entidades públicas. Considerando que algunas de las empresas tienen accionistas particulares.⁵

El marco regulatorio del sector eléctrico encuentra su base fundamental en la Constitución Política de la República del Ecuador; sin embargo, respecto de leyes específicas ha existido una evolución; así, en el año de 1961 entró en vigencia la Ley de Electrificación, que creaba al INECEL. Con el objetivo de cambiar la estructura y enfoque del sector eléctrico, se derogó la Ley de Electrificación, y, el 10 de octubre de 1996, se publicó la Ley de Régimen de

⁵ Diario "HOY". Quito, viernes, 26 de marzo de 2008. "Empresas Públicas para telefónicas y eléctricas". Digital: www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/empresas-publicas-para-telefonocas-y-electricas-291905.html

Sector Eléctrico que entre sus disposiciones más importantes establece la potestad del Estado Ecuatoriano de delegar las actividades de transmisión, distribución y comercialización de la electricidad. Más tarde, con el fin de complementar la regulación específica, se publicó el Reglamento Sustitutivo al Reglamento General de la Ley de Electrificación, el 28 de octubre de 1999.

Desde la perspectiva de los consumidores y en relación con la regulación de los servicios básicos, el 10 de julio de 2000 se publicó la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, cuerpo jurídico que constituyó un importante avance en la defensa de los derechos de los consumidores frente al servicio de electricidad.

El Instituto Ecuatoriano de Electrificación, INECEL, funcionó desde mayo de 1961, cuando se publicó la Ley Básica de Electrificación, hasta el 31 de marzo de 1999. El INECEL desarrolló durante su período de vida, las grandes centrales de generación, el sistema nacional de transmisión y de distribución; pues según la Ley Básica de Electrificación, ésta entidad tenía bajo su responsabilidad todas las actividades inherentes al sector eléctrico, entre otras la de regulación, planificación, aprobación de tarifas, etc., e incluso era accionista mayoritario en casi todas las empresas eléctricas distribuidoras del país.

La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, publicada mediante R.O. No. 116 de 10 de julio de 2000, dentro de la legislación ecuatoriana fue un positivo avance dentro de la consagración y defensa de los derechos de los consumidores, y se constituye como un instrumento jurídico de protección a los consumidores en cuanto a servicios públicos domiciliarios; puesto que, por su carácter orgánico tiene supremacía frente a otros cuerpos normativos, así como también por la incorporación de prerrogativas a favor del consumidor, que pusieron fin a algunas prácticas abusivas de los proveedores del servicio de energía eléctrica, como por ejemplo, la conocida política de “pague primero y

reclame después”⁶. Es importante mencionar que esta Ley incorpora la responsabilidad solidaria entre los proveedores que hayan intervenido en la prestación del servicio, así como el derecho de repetición entre los mismos.

Mediante Registro Oficial No. 287 de 19 de marzo de 2001, se publicó el Reglamento General a la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. El servicio de energía eléctrica está consagrado expresamente como un “servicio público domiciliario”⁷, conforme la definición establecida en esta Ley 30 Art. 2.- LODC.- Servicios públicos domiciliarios.-“ Se entienden por servicios públicos domiciliarios los prestados directamente en los domicilios de los consumidores, ya sea por proveedores públicos o privados tales como el servicio de energía eléctrica, telefonía convencional y otros similares.”⁸

El propósito de establecer un marco referencial de información consistente en las Relaciones Humanas como objeto claro de investigación en la disposición de mandos medios de la CNEL, enrumba a los Directivos de la Corporación Nacional de Electricidad CNEL S.A., hacia la fusión de las 10 empresas eléctricas que abarcan el 42% del territorio ecuatoriano, sirviendo a 1,5 millón de clientes dentro de las áreas de concesión.

Desde 2008, año de su creación, la CNEL se enfoca en brindar el servicio de distribución y comercialización de energía eléctrica a sus clientes, a través de una infraestructura apropiada, calidad en el servicio y una gestión eficiente, contribuyendo al desarrollo humano y al Plan Nacional del Buen Vivir.

Para el 4 de marzo del año 2009, el directorio de la Corporación Nacional de Electricidad CNEL S.A. aprobó la creación de la estructura de la Gerencia General de la Corporación a cargo del Ing. Patricio Villavicencio. Esta estructura

⁶ Diario El UNIVERSO, 2008. Foros de discusión. 18 de julio de 2012. <http://www.eluniverso.com/foros-de-discusion/correcto-emp...marcaciones-medidores-inteligentes-todos-perjudicados/2#>

⁷ Ley Orgánica de Defensa del Consumidor [LODC]. 2001. Art.2. Ecuador.

⁸ Ibid.

la conformaban 64 personas, quienes tenían a cargo la dirección de las 10 regionales, constituidas a su vez, por 4016 colaboradores. Alineados a las metas del Plan Nacional del Buen Vivir⁹ la Corporación Nacional de Electricidad S.A., apunta a una reestructuración global a través de una adecuada Planificación Estratégica, en función de las necesidades corporativas y de los objetivos administrativos del Gobierno Nacional para el sector eléctrico.

Al momento de haber cumplido cinco años de creación, la CNEL S.A. intensifica acciones encaminadas a conseguir metas específicas que esperan se cumplan en el 2012: “Reducir el indicador de pérdidas del 23% al 16.79%, mejorar el indicador de recaudación a un 95% y expandir la cobertura eléctrica dentro de su área de concesión al 95%”.¹⁰

Con esta finalidad CNEL centra sus esfuerzos en implementar proyectos de primer orden como son: Sistema de Información Georeferenciada SIG, Sistema Único de Distribución a través del Sistema Integrado de Gestión de la Distribución Eléctrica, SIGDE, el Plan de Reducción de Pérdidas PLANREP, la expansión del servicio a través del Plan de Mejora de la Distribución PMD y del Fondo de Electrificación Rural Urbano Marginal FERUM. Todo en el marco de la Responsabilidad Corporativa que garantice la seguridad industrial y promueva la eficiencia energética con responsabilidad ambiental. siendo que las Metas que CNEL, previó en el momento de su creación en el 2008 son:

“La reducción de pérdidas, la mejora de la recaudación, la recuperación de la cartera vencida, el mejoramiento de la calidad del servicio, la reestructuración y modernización institucional y la optimización del talento humano constituyen las principales metas de la Corporación Nacional de Electricidad CNEL S.A. para el año 2012.”

⁹ Objetivo 4 (2010), PNBV.- 4.3.- Diversificar la matriz energética nacional, promoviendo la eficiencia y una mayor participación de energías renovables sostenibles

¹⁰ CNEL, S.A. 2008. Corporación Nacional de Electricidad. Metas del Plan de Reducción de Pérdidas PLANREP. Ecuador.

Enmarcados en los procesos de cambio que se hacen necesarios para los servicios de primer orden en el Ecuador, cabe reconocer que “La Administración Pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, coordinación, participación, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”.¹¹

1.3. DEFINICION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

La Incidencia que tienen las relaciones humanas en los mandos medios de la Corporación Nacional de Electricidad, reconocen la importancia en el desarrollo administrativo de los servicios públicos a nivel nacional. Exigiendo así el compromiso que tienen para la creación de normativas de calidad que sean prácticas y de realización inmediata, considerando la necesidad de optimizar los recursos que la CNEL posee a raíz de su creación.

Las normas de calidad se determinan acordes a lo estipulado por el Manual de Gestión Pública de la Contraloría del Estado, enmarcados en los propósitos que persigue el Estado por lograr un servicio público nacional con los mismos propósitos doctrinales que la administración nacional está proponiendo; esto es basado en el Sumak Cawsay del Plan Nacional del Buen Vivir que rige la doctrina de la participación civil del "Gobierno Nacional de la Revolución Ciudadana", donde el pensar del Ama Sua, Ama Illulla y el Ama Quilla, son principios ancestrales que se hacen necesarias como fundamentos de las normas estipuladas en la necesidad de poner al servicio de los ciudadanos una empresa corporativa, que determina el valor del servicio al cliente como una meta diaria por cumplir. Fomentando la credibilidad y determinación sostenible de un servicio estratégico del Estado, cuyos valores estructurales sean visibles para el desarrollo del país,

¹¹ Constitución de la República del Ecuador. Art. 227. Citado en folleto del Curso de Gestión Pública. Contraloría General del Estado. Marzo de 2011.

que hasta hoy ha sido puesto en tela de duda en su efectividad, atraído por muchas décadas de incumplimiento y corrupción en el pasado.

Con el transcurso del tiempo se hace notorio que la problemática del mal servicio público, en atención del usuario de la energía eléctrica está dependiente de los niveles de comunicación, comprensión y proyección de los mandos medios que establecen rutas y ordenes que permiten el empoderamiento efectivo del servidor público en función del rol que llevan para con la atención a los usuarios. De ahí que se puede determinar que estos niveles de comunicación son ineficaces cuando los acercamientos entre empleados de diferentes niveles no tienen claro un mismo objetivo para su desarrollo; permitiendo que rigan en sus funciones, compromisos personales, económicos, tiempo laboral, entre otros. Factores de incidencia que afectaron el ingreso económico de las aportaciones, que al final se han liquidado como pérdidas en los últimos veinte años.

Definiendo el problema en mención cabe señalar que la realidad con la cual se ha propuesto el problema está dirigido a identificar los niveles de incidencia que tienen las Relaciones Humanas en la dinámica de acción que tienen los mandos medios en las regionales fusionadas de la actual Corporación Nacional de Electricidad, CNEL. S.A., las mismas que estarían siendo evaluadas por los organismos respectivos a sus competencias. Previendo que se conozca y se de cumplimiento a las normativas mencionadas como parte de un modelo de Código de Conducta; desde los miembros de la Junta General de Accionistas, el Directorio, el Gerente General y sucesivamente a todos los empleados en la nueva CNEL. S.A.

1.3.1. Formulación del Problema

¿Cómo incide el uso de Normativas de calidad, excelencia y motivación, en las Relaciones Humanas y desempeño profesional de Directivos y personal de mandos medios en la Corporación Nacional de Electricidad, durante el período enero a septiembre de 2012?

1.3.2. Delimitación del Problema

Lugar:

Debido a que la investigación requiere de la atención a los resultados que se tengan en la encuesta, se considera necesario llevarla a cabo en la Oficina General de la Corporación Nacional de Electricidad CNEL S.A. en Guayaquil, Ecuador.

Objeto de estudio:

Incidencia de las Relaciones Humanas en el desempeño Profesional de Directivos y personal de mandos intermedios de la Gerencia Comercial de la Corporación Nacional de Electricidad de Guayaquil.

Campo de estudio:

Relaciones Humanas y Gestión Pública.

Tiempo:

Primer semestre del año 2012.

1.4. JUSTIFICACION

Debido a que la temática científica de esta investigación gira en torno a la legalidad de los procesos de transformación de la Compañías Electricas que operaban en el Ecuador y su fusión nacional en una sola compañía Corporativa de electricidad, dan el aval académico a los aportes científicos señalados en el manejo administrativo del talento humano contemplados en las normas legales que se han dado para ello, sea en la Ley Orgánica de Servicio Público o los manuales de Gestión Pública y control social que existen para ello en los registros académicos.

Desde la concepción social de la presente investigación, se debe relacionar los aspectos morales y éticos en las funciones públicas del Estado que podrían no ser tomadas en cuenta durante una administración poco o nada comprometida con la participación social de la comunidad. Razón que le justifica por demás a esta investigación en la actual administración pública de la CNEL S.A. que beneficia directamente a los usuarios. Sin embargo lograr esta conclusión hace notorio el hecho de fundamentar los procesos de atención al cliente por medio de resultados que han sido evidenciados en estudios de motivación, relaciones humanas, fortalecimiento institucional y normativas de conductas apropiadas en la administración pública.

En lo personal cabe señalar que esta investigación promueve la inclusión de la opinión ciudadana en los aportes que se tomarían en cuenta para mejorar la situación real del servicio con la complacencia de los usuarios.

Institucionalmente la investigación se promueve como una actividad real de fortalecimiento cívico, gracias a que la temática, enmarcada en el cumplimiento administrativo que deberán lograr todas las áreas de competencia. Tal es el caso de la misma Gerencia General y el directorio de la CNEL. S.A., quienes brindan todas las facilidades para estudiar los antecedentes que dieron origen a esta fusión empresarial.

En el sentido operativo de los estudios preliminares se ha previsto de un semestre completo para definir los roles y competencias previstas en los diferentes organismos de atención a los mandos medios de la gerencia general y mandos medios que operativizan las funciones para lo cual se creó la CNEL. S.A. Estudio que cuenta con el aporte financiero personal de movilización y supervivencia que da la apertura que una propuesta de normativa de calidad, excelencia y motivación para que sea aplicada en todas las oficinas regionales del país.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

- Establecer la incidencia que tienen los adecuados mecanismos de Relaciones Humanas para mejorar el desempeño profesional de directivos y personal de mandos medios de la Corporación Nacional de Electricidad, CNEL S.A.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Investigar referencias bibliográficas sobre las relaciones humanas y su incidencia en el desempeño profesional de la administración pública.
- Determinar estadísticamente la concordancia que existe entre las relaciones humanas y el desempeño profesional de directivos y personal de mandos medios de la CNEL S.A. Corporación Nacional de Electricidad.
- Diseñar una Guía General de normativas de calidad, excelencia y motivación para mejorar el desempeño profesional de directivos y personal de mandos medios de la Corporación Nacional de Electricidad, durante el período enero a septiembre de 2012.

1.6. INTENCIONALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Con esta investigación se propone mejorar el desempeño profesional de los Directivos y personal de mandos medios de la Corporación Nacional de Electricidad (CNEL S.A.), mediante la propuesta de Normativas de calidad, excelencia y motivación que permitan brindar con eficiencia y eficacia el servicio

de distribución y comercialización de energía eléctrica a sus clientes, de esta manera se contribuirá al desarrollo humano y al buen vivir.

La normativa legal del Servicio Público se fundamenta en el Art. 83 de la Constitución de la República del Ecuador, la misma que en el numeral 11 determina el “asumir las funciones públicas como un servicio a la colectividad y rendir cuentas a la sociedad y a la autoridad, de acuerdo con la ley”.¹² Este proyecto está encaminado a mejorar el desempeño profesional de los Directivos y personal de mandos medios de la Corporación Nacional de Electricidad de CNEL S.A., mediante la propuesta de Normativas de calidad, excelencia y motivación que permitan brindar con eficiencia y eficacia el servicio de distribución y comercialización de energía eléctrica a sus clientes, contribuyendo al desarrollo humano y al buen vivir.

La estructura del Talento Humano de la Gerencia General de la Corporación está conformada por Asesores: Planificación y Control de Gestión, Financiero y Jurídico, este último con Personal de Secretaría y Auditoría Interna, a cargo de la Gerencia de Control de Gestión. Existe además la Gerencia Técnica, con personal de Construcciones, Operadores y de Mantenimiento. La Gerencia Comercial integrada por personal a cargo de la Atención al cliente, de Recaudaciones y de Control de Pérdidas. La Gerencia de Planificación con personal de Tecnología, Proyectos y Homologación. La Gerencia Administrativo Financiero, con personal de Finanzas, Contabilidad, Tesorería, Adquisiciones, Gestión Presupuestaria. La Gerencia de Desarrollo Corporativo, integrada por personal del Talento Humano, Responsabilidad Corporativa, Marketing y Comunicación.¹³

Hay que fundamentarse en la intencionalidad del servicio público como principal objetivo de los niveles administrativos y operativos, partiendo del factor social que rige la acción del ciudadano, quien aporta con su recurso económico a

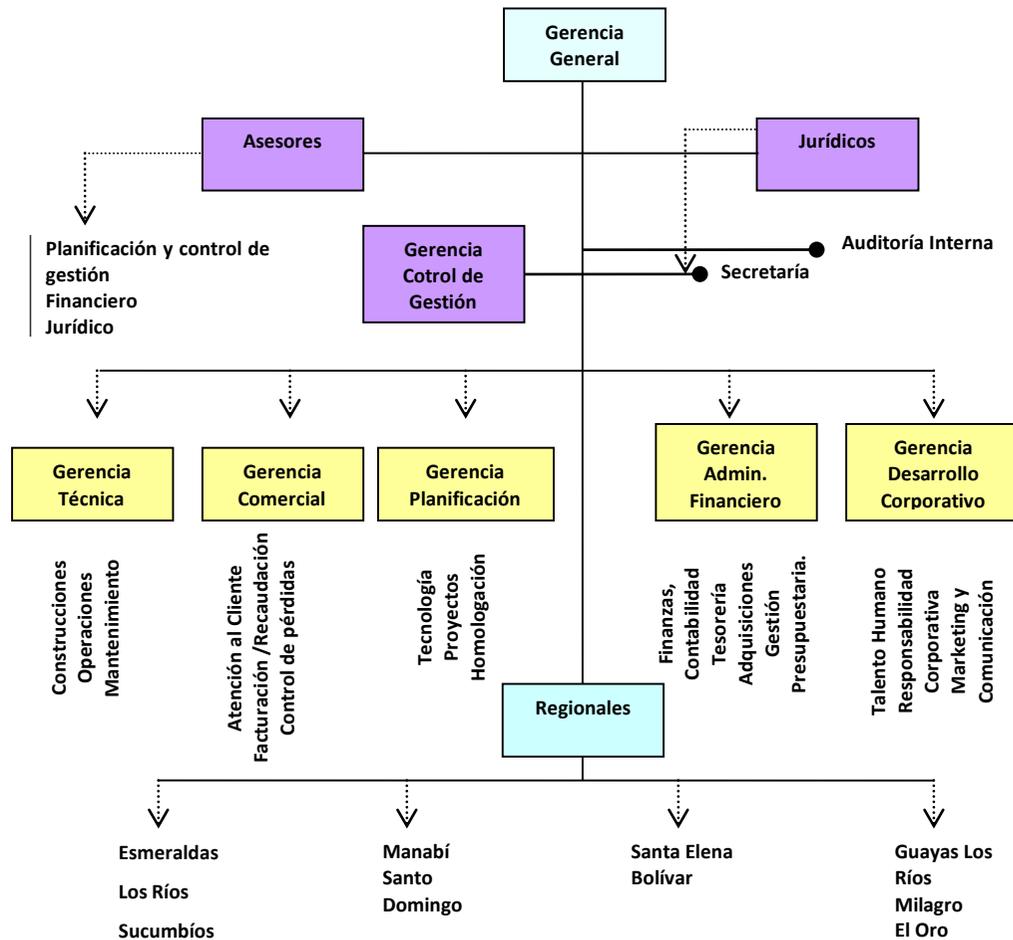
¹² Constitución de la República del Ecuador. 2008. Título VII, Régimen del buen vivir.

¹³ Organigrama funcional de CNEL S.A. Ecuador, 2012.

la consecución del servicio eléctrico, de tal manera se debe considerar que el usuario intercambia un bien por un servicio, el que se da en limitación al proceso ofertante que tiene la empresa. Siendo así es como se debería dar a conocer al usuario que los anteriores administradores de la eléctrica, no solo no daban el servicio de calidad, sino que se encontraban en un proceso irregular de malestar interno, con afectaciones laborales permanentes, tales como las huelgas.

La aplicación del presente proyecto está dirigido a la obtención del bienestar de los ecuatorianos, garantizando la distribución de energía eléctrica a través del cumplimiento de normas de calidad, confiabilidad y universalidad, por medio del aporte decidido de un talento humano altamente preparado y comprometido con la modernización y optimización de los recursos de la CNEL, que permitan brindar un servicio de calidad en el manejo de los recursos eléctricos así como de la atención general que se brinda a los usuarios, reflejo de la coordinación interna de los procesos de atención en cada etapa del servicio público que requieren.

Figura 1. Organigrama estructural de CNEL, S.A. Ecuador 2010



Fuente: CNEL, Corporación Nacional de Electricidad. 2010. Organigrama. Consultado el www.cnel.gob.ec/

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ESTADO DE CONOCIMIENTO.

Cuando se trata de operativizar los niveles de rendimiento en una empresa, cabe señalar que esto es parte de todo proceso de administración empresarial, las Relaciones Humanas son el eje de comportamiento que valora el buen desempeño de servicio que deben dar los encargados de la atención pública, en función de la dependencia laboral en que se encuentren; no solo es brindar una sonrisa al cliente o usuario, sino en todos los aspectos operativos; ser imagen permanente de la misión que quiere alcanzar la empresa en la que se pertenece el empleado.

Cuando esta “relación humana se pierde, en el sentido que señala la Contraloría General del Estado y se vuelve monótona, como rutina caduca y siempre criticada en la atención de la eficiencia y eficacia que se prevé sean focos de atención directa y permanente para el servicio en atención de los ciudadanos”.

14

En cuanto la necesidad de ser concretos en una acción real y operativa se da énfasis en el pronunciaamiento de la misión y visión de la Corporación Nacional de Electricidad, como parte de los intereses colectivos que ponen en predicamento la realidad con la que operan en atención a solventar el requerimiento de la energía eléctrica en atención a los usuarios, cumpliendo las

¹⁴ Contraloría General del Estado. 2011, Curso de Gestión Pública y Control Social. Febrero de 2011, Guayaquil, Ecuador

normas de calidad, confiabilidad y universalidad, considerando así la misión de ser una corporación líder en el servicio de proveer del servicio de energía eléctrica.

Es así que el interés de la presente investigación se da en cuanto a la misión que ha declarado la CNEL S.A, dando un valor significativo en torno al talento humano comprometido.

El mismo que se refiere a los valores institucionales que son visibles o invisibles en todos los niveles jerárquicos de la Corporación Nacional de Electricidad, dando lugar a llamar la atención el hecho de no cumplirse la política empresariales que busca optimizar los costos fijos y variables de la facturación pública y adquisición de recursos electricos de la CNEL S.A. Más aún cuando estas políticas no se socializan adecuadamente con el usuario, omisión o ineficacia en la concienciación pública de mejorías, cuando la insatisfacción de los usuarios se manifiesta todos los meses en las oficinas de reclamos, especialmente por los valores injustificables que deterioran más el poder económico de los ciudadanos.

Para efectos de esta investigación se ha considerado que es menester de la Constitución de la República “velar por el cumplimiento de los derechos ciudadanos respecto a los servicios públicos que reciben de proveedores privados y públicos”¹⁵ en función de establecer mecanismos de control de calidad y procedimientos de defensa a los consumidores. Conscientes de los aspectos relativos al servicio público de suministro del flujo electrico en la ciudad y sectores rurales; la Corporacion Nacional de Electricidad presenta una gran determinación por cumplir con los aspectos formativos de corresponsabilidad ciudadana para con el pago puntual y real del consumo electrico, siempre que se cumplen los parámetros legales del servicio de calidad. Logrando incorporar

¹⁵ Constitución de la República del Ecuador, 2008. Art. 52.[formato electrónico. Adobe. PDF]

“sistemas de medición de satisfacción de los servicios que reciben los ciudadanos”.¹⁶

2.2.- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1.- Relaciones Humanas

“Las Relaciones Humanas no son más que la interacción de los humanos con ellos mismos, destacando el rol que juega cada uno como individuos, al integrar y conformar una sociedad, que a su vez se forma en base a estas relaciones.”¹⁷ El hombre como especie biológica, es un ser netamente social, en virtud de lo cual comparte y se relaciona con los demás. En consecuencia son los diferentes puntos de vista basados en cada persona de acuerdo a sus valores implantados en las primitivas formas sociales como es el caso de la familia, adquiriendo las diferentes reglas que se tienen en una sociedad, de ahí se antepone el respeto al decir las cosas y al convivir con los demás respetando su cultura y normas, compartiendo y conviviendo como seres de un mismo género humano.

En el sentido estricto de fortalecer las relaciones humanas debe considerarse aspectos básicos a tener en cuenta y que no todas las personas las ejercen de manera equilibrada, sino con aspectos autoritarios que en la sociedad contemporánea ha dejado mucho que decir cuando se busca resultados positivos, proactivos y consolidados de un servicio.

Los aspectos que deben considerarse en las relaciones humanas son muchos, que podrían ser objeto de estudios indefinidos, lo que hace cada día más complicado referirse a las conductas sociales en consideración con la atención que debe darse a un cliente o a un proveedor; indistintamente desde el punto de vista

¹⁶ Constitución de la República del Ecuador, 2008. Art. 53. [Et al]

¹⁷ Blogs.yahoo.es. Las relaciones humanas. Tomado de: www.definicion.org/relaciones/humanas 17, junio de 2012

en que se encuentre el individuo. Los diez más frecuentes en que debe hacerse énfasis son:

1. **Hablar con las personas.**- Nada hay tan agradable y animador como una palabra de saludo cordial. Particularmente hoy que es necesario de gestos amables.
2. **Sonreír amablemente en atención a las personas.**- Recordar que para mover la cabeza ponemos en acción 72 músculos y que para sonreír nos basta con movilizar 14.
3. **Llamar a las personas por su nombre.**- Para casi todos, la música más suave es oír su nombre.
4. **Sér amigo y servicial.**- “¡Si quieres tener amigos!”
5. **Sér cordial.**- Lo que hagas, hazlo con gusto.
6. **Interesarse sinceramente por los otros.**- Recuerda que “sabes lo que sabes, pero no sabes lo que otros saben.”
7. **Sér generoso en elogiar y cauteloso en criticar.** Considerando siempre el punto de vista de la otra persona, promoviendo la empatía en el servicio público.
8. **Aprender a captar los sentimientos de los demás.**- Hay tres perspectivas: la tuya, la del otro y la del que sólo ve lo suyo con demasiada certeza.
9. **Preocuparse de la opinión de los otros.** Considerando las iniciativas de las personas que colaboran con el trabajo (directa e indirectamente)
10. **Encaminar activamente los buenos hábitos que se tienen.** Identificando las habilidades y destrezas particulares al servicio de un buen trabajo en equipo.

En el convivir diario, las relaciones humanas abarcan el trato entre las personas, las mismas que pueden ser tensas, distendidas, distantes, cercanas, formales, informales, frías, afectivas. En una empresa, se pueden presentar todos estos tipos de interacciones entre las personas que la integran. Es notorio que las relaciones humanas comienzan por el propio individuo.

Los directivos y trabajadores deben enfocar su rol participativo en torno a que el éxito en el campo laboral requiere de reunir condiciones que le ayuden a relacionarse con las personas; con las que directa o indirectamente interactúan durante el proceso laboral, para lo cual se cuentan:

1. **Tener el nivel de conocimientos** adecuado para el trabajo que se ha de realizar.
2. **Saber relacionarse eficazmente**, es uno de los requisitos imprescindibles. A los conocimientos profesionales hay que añadirle las Relaciones Humanas, puesto que no basta contar con los conocimientos técnicos y profesionales si no están acompañadas de un trato cordial y humano.

Se es bien conocido el hecho de vivir en un ambiente tecnificado por los recursos de la comunicación electrónica y demás servicios pre pago, donde el tiempo es relativo a la capacidad que tienen las características electrónicas de alta velocidad que ha degenerado en problemas de comunicación con las demás personas. Considerando necesario el espacio humano para diseñar, evaluar y controlar todos los espacios donde la civilización se desarrolla. En base a esta realidad actual se hace necesario, para consideración de este tema, reconocer que “gracias a la ligereza con que se han desarrollado todos estos procesos altamente tecnológicos de comunicación y que las llamadas enfermedades psicosomáticas (colon irritable, asma, alergias, hipertensión, etc.) son consecuencias directas de la tensión; también conocida como Stress”¹⁸, proveniente del vertiginoso ambiente social que se ha creado, las relaciones laborales deben ser provistas de la atención efectiva que procura mejorar la calidad comunicacional, de los servidores públicos, para asegurarse que se de el buen servicio al usuario.

El filósofo griego Platón, del año 300 antes de Cristo, afirmaba que “se produce dolor cuando la proporción o la armonía de los elementos que componen

¹⁸ Las Relaciones humanas. Aspectos generales de las Relaciones humanas. Consultado en <http://www.relaciones-humanas.net/2010> 10 febrero de 2012.

el ser humano es amenazada o comprometida y se produce el placer cuando tal proporción o armonía es restablecida.”¹⁹

Debería ponerse en consideración esta frase de Platón, debido a que un trabajador que está animado y satisfecho con el ambiente laboral produce más y actuará con eficiencia y eficacia; reflexión como esta en el mundo empresarial, promueve notables mejoras: salariales, sociales y laborales para sus empleados y su familia, también proponen un clima organizacional adecuado, en todos los ambientes en el que desarrollan sus actividades, aspectos que incrementarán el interés y como consecuencia también la producción.

En las relaciones humanas es importante primero conocer las características de la personalidad de cada individuo, especialmente cuando existen niveles de liderazgo empresarial o al director departamental, debido a que conociendo los lados positivos o negativos de las personas, permitirán sacar provecho en las interrelaciones dentro de la empresa , debido a que será más fácil entender y valorar a los demás en las diferentes acciones que deban realizarse en la gestión administrativa. “La personalidad la podemos corregir, pero no forzarla, si lo hacemos nos sentiremos frustrados, porque estamos fingiendo lo que realmente no somos”.²⁰ El éxito está en establecer una excelente relación humana con nosotros mismos, para luego mantenerla con los demás; con ello estaremos formando sólidas bases para el éxito como seres humanos y como líderes empresariales.

2.2.2.- Clima organizacional

En la actualidad es imperioso que las empresas opten por nuevas técnicas de producción, mercado, distribución, servicio y atención al cliente, para ello se

¹⁹ Wikipedia. 2012, la armonía en el ser humano. Consultado en <http://es.wikipedia.org/wiki/autoestima>

²⁰ Las Relaciones humanas. Aspectos generales de las Relaciones humanas. Consultado en <http://www.relaciones-humanas.net/2010> [et al]

requiere de talento humano altamente calificado que le permita enfrentar los retos organizacionales con calidad y calidez. De ahí que son elementos claves tanto la productividad como el manejo del capital humano, para ello es indispensable considerar la coordinación, dirección, motivación y satisfacción no sólo del personal sino también del cliente, porque de ello dependerá el éxito de la empresa.

Un clima organizacional es favorable cuando son enriquecedoras y saludables las interacciones, actividades y las experiencias de cada integrante de la organización, juega un papel importante el reconocimiento y la satisfacción de sus necesidades, por consiguiente la motivación irá de la mano, debido a que se convertirá en el motor que le impulse a tomar nuevas responsabilidades y asumir una conducta laboral que lo conduzca al logro de las metas empresariales y personales.

Caligiore y Díaz (2003) afirman que “el clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y organizacionales.”²¹

Influye muchísimo en el desempeño laboral y los patrones de comunicación la manera cómo el personal percibe el clima de la organización, que no es otra cosa sino el ambiente propio que se respira en la empresa, la misma que tiene que ver con la conducta y el compromiso de sus integrantes. Es importante reconocer que el clima organizacional es el fiel reflejo de la cultura y liderazgo que se ejerza, es pertinente aclarar que en el clima se determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción por la labor que desempeña.

Entre las características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización están las habilidades, destrezas, capacidades, necesidades, cualidades, profesionalización que aportan o afectan al clima que genera el desempeño del equipo y grupos de trabajo.

²¹ Wikipedia. 2012, Las Relaciones Humanas. Consultado en <http://es.wikipedia.org/wiki/climaorganizacional> febrero de 2012.

2.2.3.- Desempeño profesional

Se refiere al comportamiento del empleado en la búsqueda y cumplimiento de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.

El desempeño laboral cambia según las características de las personas, porque depende de sus habilidades, motivación, su capacidad para trabajar en equipo, su interés por capacitarse, técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales, su profesionalización, el esfuerzo y responsabilidad que aplique a cada tarea que realiza, así como también la percepción que tenga sobre el desenvolvimiento de su trabajo.

Otro factor esencial es el grado de importancia que el empleado le dé a la función que desempeña, el nivel de satisfacción demuestra las habilidades y sus intereses con los cuales podrá definir el éxito en la empresa que se proponga seguir. A los líderes, a los directores departamentales y demás mandos medios es inevitable sentir cuando se encuentran con Talento Humano competente.

2.2.4.- Factores que influyen en el desempeño laboral

Para ofrecer una excelente atención a sus clientes, es conveniente que las empresas consideren aquellos factores que inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre estos están la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

a) Satisfacción del empleado y/o el trabajador

Cuando se refiere a la satisfacción y reconocimiento justo que los individuos reciben en su empleo depende mucho del grado hasta el cual, el puesto en que se desempeña, como el medio relacionado con él, satisfagan sus expectativas. Aceptando que gran parte de la motivación que presenta un

trabajador es inconsciente, evidentemente no reconoce claramente todas sus necesidades, haciendo difícil una evaluación exacta de las necesidades del individuo. Dice la enciclopedia Hispánica (1999) que “los deseos, por otra parte, son los anhelos conscientes por cosas o condiciones que un individuo cree que le proporcionará satisfacción”²². La mayoría de los intentos para medir la satisfacción en el trabajo implica el estudio de los deseos, mediante cuestionarios y entrevistas personalizadas; muy frecuentes hoy en día y mejor evaluadas por especialistas de la psicología laboral.

Lograr que el trabajador se sienta satisfecho en el trabajo, es el pilar fundamental para lograr una alta producción en calidad y servicio, a su vez podría incrementarse; manteniendo una atención especial en la satisfacción del empleado en su ambiente de trabajo y de cómo puede rendir mejor en su cumplimiento laboral.

b) Autoestima en el ambiente laboral

Alamira Luzardo (2010) manifestó que “se puede afirmar categóricamente que de un individuo con su autoestima equilibrada depende la calidad de relaciones interpersonales, intrapersonales y con su entorno, es decir, mente sana, relaciones laborales sanas, óptimas. en consecuencia dependiendo de la actuación del individuo en su entorno se podrá calificar como individuo apto y capacitado para desarrollarse armónicamente dentro de su ambiente laboral.”²³

Logrando que los jefes departamentales y regionales sepan coordinar las acciones en un plan de desarrollo y fortalecimiento de los recursos, en un tiempo y espacio significativo para todos los trabajadores. Mejorando las relaciones

²² Hispánica, Enciclopedia Britanica Publisher, Inc.2010. Los deseos en el ser humano. Tomo 5, Macropedia.

²³ Portal de desarrollo personal. Qué es autoestima. Consultada el 14, junio de 2012 en www.exitoya.com/articulos/201-249/226.htm

interpersonales a través de proyectos de autoestima, se podrá incidir positivamente en el entorno laboral que beneficie a toda la empresa.

Sugerencias hábiles que denotan interés por cumplir con las propuestas de trabajo son:

- Hace repeticiones específicas
- Recalcar lo positivo
- Hacer uso de asensos y reconocimientos
- Utilizar palabras efectivas
- Combinar cuidadosamente los motivos
- Desarrollar el sentido de la responsabilidad en el empleado.

Dra. Airald (2011) explica que “la autoestima corresponde a la valoración positiva o negativa que uno hace de sí mismo. Se refiere a cómo la persona se ve a sí misma, lo que piensa de ella, cómo reacciona ante sí. Es una predisposición a experimentarse como competente para afrontar los desafíos de la vida y como merecedor de la felicidad”.²⁴

Vidal (2000) afirmó: que “la autoestima de un individuo define la calidad de las relaciones interpersonales y con su entorno”.²⁵

c) Trabajo en equipo

Parte del trabajo empresarial en cualquier dependencia se refiere a la habilidad, destreza y predisposición que tienen los trabajadores por cumplir metas que sean sugeridas y no impuestas a más de las que corresponden a sus funciones específicas: considerando que el rol de los jefes en este sentido se suma al conjunto de actitudes que deberán tener para cuando den órdenes o dispongan de los subalternos.

²⁴ Hispánica, Enciclopedia Británica Publisher, Inc.2010. Autoestima. Tomo 1, Micropedia.

²⁵ Ibid..

Referirse a equipos de trabajo es hacer énfasis a seres humanos y no hay que confundirlos con roles organizacionales o títulos profesionales o de expertos, que los equipos se crean y desarrollan en un medio empresarial específico, con cultura, misión, valores, productos, edificios, son únicos y se encuentran en un entorno global definido por los factores geográficos, climáticos, étnicos, culturales, políticos, económicos, educacionales, etc., que caracterizan a la comunidad humana a la que pertenecen.

Es así como el reconocimiento anterior hace que se entienda por qué hay mucha dificultad en tener equipos de trabajo proactivos en lugar de trabajadores eficientes individualistas, procurando ajustarse a la siguiente caracterización de los equipos de trabajo que se espera formar:

- El liderazgo es compartido por varios.
- La responsabilidad es tanto individual como conjunta.
- El objetivo es específico del equipo y diferente al de otros equipos y al conjunto de la organización, pero tributario del mismo.
- Se generan productos que son fruto del trabajo colectivo.
- Se fomentan las discusiones abiertas y las reuniones; el objetivo es la resolución de problemas de manera activa.
- Los resultados se miden en forma directa mediante la evaluación del producto del trabajo colectivo.
- Se discute, se decide y se trabaja conjuntamente.

Para J. Katzenbach y D. Smith, *op.cit*, “Equipos son aquellos que consiguen resultados...” es decir se empoderan del rol que deben cumplir y trabajan mancomunadamente por alcanzar los objetivos propuestos y se lanzan a lograrlo; por satisfacción personal y laboral.

Contrario a lo que se espera en esta presentación, el trabajo grupal solo cubre lo que hace referencia a la intencionalidad de los productos que se han marcado en el rendimiento organizacional

d) **La comunicación, una herramienta de gestión y de dirección.**

El ser humano es un ser social y por tal razón se encuentra inmerso en una serie de etapas de aprendizaje permanente, unos basados en el error y otros en la experimentación previa, tal como lo presentan los nuevos modelos de comunicación empresarial que solventan las directrices universitarias. Sin embargo al respecto, Arturo Zuñiga Bernal(2010) dice que: “todo jefe para lograr relaciones humanas productivas debe adoptar una actitud positiva, propiciar una comunicación clara y honesta, alentar la participación y crear un ambiente de confianza.”

Surgiendo la necesidad de establecer varios criterios que determinen el análisis de problemas que mejoren la comunicación como herramienta de gestión y dirección:

- Magnitud.-** Universo que afecta más.
- Trascendencia.-** Impacto a nivel socio-político más Organización.
- Vulnerabilidad.-** Puntos verdaderamente críticos para dar soluciones.
- Frecuencia.-** Nivel de recurrencia de los problemas y de características de éstos.

La comunicación no es un hecho ficticio o estático sino un proceso contínuo y sistemático. Parte del conocimiento previo que se obtiene de la experiencia y que se traduce por medio de la palabra y ésta a su vez se convierte en el pensamiento, que se promueve por medio de las acciones. De ahí que la comunicación es capaz de recibir, transformar y transmitir la información en forma continua y sistemática, estén conscientes de ello o no.

El sistema nervioso juega un papel muy importante en el proceso de la comunicación, su función es coordinar las actividades tanto internas como externas del cuerpo. Proporciona los mecanismos que permiten regular las

funciones para la conservación de la vida, así como para informar sobre el mundo exterior y responder.

Las funciones que dan razón al proceso de la información a través del cerebro y los órganos de los cinco sentidos, que "ven", "oyen", "huelen", "sienten" y "gustan" mientras reúnen la información del mundo que nos rodea y la envían al cerebro. Esta información genera y guía el comportamiento de las personas.

Para fortalecer toda idea relacionada con el adecuado uso de la Comunicación Organizacional parte de los hechos fundamentales de la creación, mantenimiento y renovación de:

- a) **Cultura** (valores): Principios, conceptos y creencias, explícitos o implícitos, compartidos por todos los que forman parte de la Empresa. Ello define quienes somos.
- b) **Estructura**: Cómo está operativamente organizada la empresa, además de que determina las relaciones laborales con y entre las distintas áreas que conforman la estructura orgánica. Ello define cómo estamos funcionando.
- c) **Estrategia**: Pasos que deben darse para alcanzar los objetivos de la empresa. Ello define cómo se hacen las cosas.
- d) **Recursos** (habilidades): Áreas, capacidades, conocimientos, fortalezas. Ello define qué tenemos.
- e) **Procedimientos**: Rutinas, formas en que se ejecutan las actividades, niveles de acción e interrelaciones. Ello define qué nos corresponde hacer.
- f) **Personal** (potencial humano): Factor que debe definirse con base en perfiles, habilidades, actitudes, aptitudes, conocimientos, acorde al número necesario que requiere un área o actividad determinada y que debe además estar en relación directa a la remuneración necesaria y suficiente que requiere el colaborador y que puede otorgar la empresa. Ello define el Capital Intelectual de la Empresa.

g) **Estilo de Dirección** : Actitudes que adoptan en el proceso de gestión los integrantes de los niveles directivos de la Empresa. Esto implica la gran responsabilidad de asumir un liderazgo creativo y transformador que no esté definido solamente por un rol jerárquico, sino más bien por la actitud que busque retos y afronte los conducentes riesgos del mercado laboral. Ello define la Inteligencia Emocional de la Empresa.

Ante esta perspectiva, la comunicación dentro de la empresa no dará pie a las dudas, engaños o decepciones, ya que cada miembro conocerá al nivel que le corresponda la información, documentación, etc. que le permitan tomar las decisiones adecuadas de su nivel hacia abajo.

El desarrollo empresarial fundamenta su posicionamiento en la medida en que se orientan los esfuerzos suficientes para conocer y dar a conocer qué se espera, de quiénes se espera y quiénes dirigirán el rumbo. Para ello es trascendente establecer:

- Especificar el mensaje a comunicar
- Definir la estrategia comunicacional
- Llevarlo a cabo
- Analizar el impacto social
- Respaldar una cultura empresarial

De tal suerte directivos y colaboradores tendrán la posibilidad de interrelacionarse bajo un clima laboral sustentado inicialmente en la tarea más que en la relación.

Sin embargo existen condiciones negativas dentro de la Comunicación Organizacional que deterioran la Relación Humana:

- Obstrucción
- Agresión
- Centralización

- Parcialidad
- Alejamiento

e) **Capacitación del trabajador**

Referirse a los seres humanos es hacer referencia a la única especie biológica conocida en el planeta tierra que se caracteriza por ser un ente social, con capacidad de establecer y mantener relaciones afectivas profundas y duraderas; dependiendo el nivel de interrelación con que se establecen comunidades, dependerá el obtener y brindar mejores beneficios. Considere necesario, también reconocer con objetividad la manera de ser y qué aspiramos, estableciendo nuestras prioridades y anhelos, para de acuerdo a ello, explotar nuestras habilidades y capacidades, aprovechando las oportunidades que nos permitan alcanzar las metas propuestas.

Existe una regulación fija y determinada en el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público²⁶ que en el Capítulo VI, determina las pautas generales y específicas de la Formación y la Capacitación a servidores públicos. Considerando para ello que existe un propósito muy bien definido en los tres objetivos de capacitación y formación que dicen:

- a) Contar con servidoras y servidores con formación y capacitación técnica, profesional o con especializaciones de cuarto nivel vinculadas con las necesidades y objetivos institucionales y nacionales.
- b) Propender a la generación de conocimientos científicos a través de la investigación aplicada a campos de interés nacional.
- c) Generar el desarrollo de capacidades, destrezas y habilidades en los servidores públicos.

Bajo esta consideración deberá establecerse de manera concreta la dirección admistrativa del talento humano que cumple con las responsabilidades

²⁶ Decreto Ejecutivo N° 710, Publicado en el R.O. Supremo 418 de 1 de abril de 2011.

de la empresa, determinando este aspecto como el nivel de empoderamiento que tiene el trabajador que conoce y se apega a los lineamientos de la empresa para la cual trabaja, con el aspecto fundamental de integrar al trabajo los aspectos culturales y tradicionales al servicio de la colectividad.

En cuanto a la función laboral del trabajador, desde el empoderamiento, se promueve en el sentido de una actividad que produce satisfacción, más allá de lo económico, ya que permitirá el desarrollo personal, así como también por la utilidad que brinda al buen servicio que se ofrece para el consumidor final de la sociedad. Considerando que la responsabilidad o reconocimiento que se reciba fortalecerá el aspecto individual de la autoestima del trabajador, proyectable al servicio público de la institución a la que representan.

Indudablemente en todos los ambientes laborales, se establecen distintos niveles de empatía, en otros casos es proporcional a la dirección empresarial, por ello es menester considerar que la autoestima, el enfoque sistemático de las relaciones laborales destacados en los procesos de cumplimiento de objetivos, determina el éxito laboral en las relaciones personales de gerentes y trabajadores, lo que va a repercutir en los resultados de la empresa y en las percepciones y aspiraciones de los empleados. Siendo conveniente adoptar siempre una actitud positiva, dinámica y participativa en pro de cumplir los requerimientos necesarios.

Para efecto del servidor público en el país, corresponde al Ministerio de Relaciones Laborales la responsabilidad de administrar el Plan Nacional de Formación y Capacitación de las y los Servidores Públicos, el cual estará integrado por el Plan Nacional de Capacitación, elaborado por el Instituto de Altos Estudios Nacionales.²⁷

f) La Inteligencia Emocional, el secreto para mejorar las Relaciones Humanas

²⁷ Constitución de la República del Ecuador. 2008, Art. 199.

La inteligencia emocional nos permite reconocer, controlar y utilizar eficientemente nuestras emociones, las mismas que servirán para lograr una mejor calidad de vida, en lo que se refiere a salud mental, autocontrol, interrelación con los demás, trabajo en equipo, capacidad de liderazgo, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que nos toca afrontar, tanto en nuestro convivir diario, como en nuestro trabajo; esa actitud positiva que adoptemos nos ayudará a contar con muchas posibilidades de desarrollo personal y desde luego éxitos.

Enfocarse en las relaciones humanas para generar compromisos positivos y enriquecedores porque a través de esta inteligencia emocional se puede controlar los impulsos, tener autoconciencia de las acciones, sentir seguridad, autodisciplina, motivación, entusiasmo, perseverancia, entre otras actitudes positivas.

Una persona “emocionalmente inteligente”²⁸ es aquella que derrocha entusiasmo, optimismo, energía, mantiene una vida dinámica, alegre y productiva, ejerce una fuerte atracción de quienes le rodean. Se auto-valora en forma realista, está consciente de sus fortalezas y debilidades. Posee autocontrol de sus impulsos y emociones, puede llegar a convertirlos en productivos en una situación determinada. Evita hacer presunciones. Tiene la habilidad de perseverar en sus metas con energía; se caracteriza por demostrar un alto compromiso laboral, tiene aspiraciones y se forja metas prominentes. Su disposición mental es tan decidida que invita a la acción de sus amigos o compañeros de trabajo.

g) La calidad, excelencia, motivación y la gestión empresarial

A la calidad se la ha definido siempre de diferentes aspectos en función del producto final que llega al consumidor y que no presente problemas en su

²⁸ Dan Bobinski. Mayo, 2010. Management Issues. Claves para aprender a ser emocionalmente inteligentes. <http://www.inteligencia-emocional.org>

distribución y plena satisfacción del cliente.²⁹ Sin embargo cabe definir el término, desde la visión del servicio público, como el conjunto de propiedades y características de un servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades adaptadas a lo cotidiano, procurar los mejores servicios posibles con un presupuesto determinado, entendiendo que no se trata de trabajar o de gastar más, se trataría de hacer el trabajo de una forma más racional, cubriendo las necesidades del usuario o clientes, dando la efectividad de los mejores resultados asistenciales que satisfagan las necesidades y con eficiencia, obteniendo los resultados con un menor gasto para el mismo, brindando así la aceptación por parte del ciudadano, tanto en la forma de ser tratado como en la técnica utilizada en la prestación del servicio.

Cabe reconocer que la calidad de los servicios así como de los productos de uso final debe ser considerada como un instrumento global de gestión, enfocado hacia el continuo mejoramiento, aspecto que engloba a todas las actividades públicas y a todos los procesos que se llevan a cabo. Debe conceptualizarse de tal manera que sea vista como una propuesta para incrementar la satisfacción de los usuarios y que tiene en cuenta tanto sus expectativas asistenciales como de trato. Es también el mecanismo para estandarizar las actividades, que puede facilitar el diseño de los procedimientos a seguir, dando los instrumentos para evaluar las desviaciones que pueden existir frente a los objetivos que se han propuesto, permitiendo la evaluación de los resultados a medida que se van obteniendo.

Se debe destacar que, aunque la conceptualización de la calidad como se la conoce hoy en día y su tratamiento científico inició en Estados Unidos, fueron los Japoneses los primeros en aplicarla como instrumento de gestión en diversos productos y servicios, lo que le valió al país nipón conquistar el liderazgo en importantes sectores durante la segunda mitad del siglo XX. (Edmundo Guajardo Garza; 1996).

²⁹ Gestión de la calidad. 2010. Documento de calidad hospitalaria, Pdf.

La calidad se ha convertido en un estilo de gestión empresarial, que estrechamente unido a los sistemas de información y a las nuevas técnicas de comunicación hace que conceptos tales como perfiles de patologías, mapas de control, cliente-proveedor, carteras de servicios y otros, ya se estén utilizando de forma habitual en el quehacer de la gestión hospitalaria, pero la verdad más absoluta y profunda de la calidad se encierra en las personas y sus valores. Procesos, técnicas y documentos son materias en la que se basa el trabajo para alcanzar la excelencia, pero si no se tiene en cuenta que detrás de todo hay personas y que son las que han de creer en ella, impulsarla, utilizar sus instrumentos y que existen unos valores en los que confían los profesionales y también los ciudadanos que vienen como pacientes ninguna medida o sistema que se adopte tiene alguna posibilidad de triunfar.

Carlos M. Vilas, (2001) en un análisis crítico del proceso vincula reforma del Estado y calidad sosteniendo que: “Después de un primer momento que puso énfasis en el tamaño del Estado, la agenda de la reforma se orientó hacia la cuestión de la calidad de la gestión estatal, la utopía del estado mínimo dio paso a la necesidad del Estado efectivo. Adquirió prominencia, consecuentemente, la atención a la calidad de la gestión pública, al diseño y funcionamiento real de las instituciones gubernamentales y a la modernización de la dotación de recursos humanos, operativos, tecnológicos, organizacionales”.³⁰

En cuanto al alcance o logros a obtener se deberá plantear una situación clara para predisponer a los individuos que cumplen funciones específicas en torno a las áreas laborales en que se encuentren. Esta predisposición se la cataloga como la “Motivación Organizacional”³¹ que define a la misma voluntad del comportamiento humano dentro del aspecto secuencial de logros y objetivos.

³⁰ Abogado y politólogo (2010). Director de la Maestría en Políticas Públicas y Gobierno. Profesor e Investigador de la Universidad de Lanús.

³¹ Castro Vera Johanna. 2011 Diagnóstico para la intervención organizacional. Posgrado en Maestría en Psicología Laboral. Mención en Desarrollo Humano y de la Organización. Universidad de Guayaquil, Ecuador. .

Dentro de los aspectos motivacionales de una empresa como es el caso de la Corporación Nacional de Electricidad S.A. permitirá canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, procurando que su estado anímico sea satisfactorio, agradable y prometedor en cuanto la estimulación laboral sea la adecuada para mejorar el rendimiento personal.

2.2.5.- Administración Pública

Es la actividad racional, técnica, jurídica y permanente, ejecutada por el Estado, que tiene por objeto planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar el funcionamiento de los servicios públicos.

De manera mucho más puntual, para el caso ecuatoriano se deberá entender a la **administración pública** como un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.³²

Toda vez que se entiende a la administración pública como un servicio, cabe resaltar que el mismo responde en base a un proceso sistemático con funciones específicas de trabajo conjunto con otras dependencias empresariales, tal es así que parte de las funciones en sí, que son:

- Planificar = **pensamientos**
- Organizar = **estructurar los pensamientos**
- Dirigir = **realización tangible de los pensamientos**
- Controlar = **medir que se cumplan las metas**
- Integrar al personal = **sistematizar la acción con la visión**

Toda administración pública cumple funciones activas en bien de alcanzar los objetivos para lo cual se han establecido los parámetros de su creación; siendo

³² Constitución de la República del Ecuador, 2008. Art. 227.

necesario que existan los recursos necesarios para el cumplimiento de dichas acciones que darán el nivel de eficiencia a la empresa o servicio referido.

Partiendo de esta existencia de recursos y programación de acciones se podrán lograr los objetivos empresariales, alcanzando la eficacia al ir logrando la satisfacción empresarial. Dando por concluido un proceso de satisfacción reflejado en la calidad del servicio final por el cual se han esforzado. Caso contrario sería la ineficacia e ineficiencia motivo de la insatisfacción del usuario o cliente.

2.2.6.- Mandos Medios

Se dice y se hace mucho por la concepción de una definición directa de Mando Medio, siendo una de las que se recogen para este trabajo el dicho por Dutton y Ashford³³, la misma que orienta a entender que existe un nivel jerárquico de toma de decisiones entre la gerencia general y los operadores laborales o el grupo de trabajadores en general. Es así que para estos autores mandos medios o administradores son aquellos que se encuentran comprendidos dos o tres niveles por debajo de los mandos superiores y por encima de los subordinados.

La mayoría de cúpulas organizacionales buscan la operatividad que les brinda la idea de acceder a los graduados más sofisticados de Universidades con una trayectoria académica de “élite”. O participan en encuentros de alto nivel empresarial y académico. O la propia empresa, los hace rotar, para experimentar, como responsables o cabezas de las principales áreas del negocio, tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Idiomas, viajes, capacidades para hablar en público y atender a la prensa, el desarrollo de actitudes especiales, acceso a otras culturas, etc., forman también parte del valioso paquete para formar un líder organizacional.

³³ López Preciado, Carlos. 2008, Influencia del comportamiento emprendedor de los mandos medios en el fomento del Corporate Entrepreneurship. Tesis Doctoral. Universidad Ramon Llull

En muchos de los casos el denominado gerente o mando medio, “está a cargo de una empresa especial dentro de la empresa global” y que por lo tanto no hay muchas razones por las que no debe estar expuesto a una diversidad de herramientas y técnicas similares a las de las cúpulas, pero con el nivel de adaptación apropiado a su segmento, departamento, subsidiaria, y a su formación profesional.

Siendo así el ejemplo que se le atribuye a la presente investigación con respecto a la Corporación Nacional de Electricidad S.A., debido a la unificación que se llevó a cabo para su creación. Respetando las individualidades de cada regional en su contexto institucional.

2.2.7.- Relaciones Públicas

Por largo tiempo en la definición que se da a las Relaciones Públicas se confunden con las Relaciones Humanas, de hecho, en los programas de estudio de algunas instituciones se las menciona como si fueran análogas o tuvieran la misma significación. Pese a ello hay quienes se encuentran permanentemente refiriéndose a la diferencia que existe en el mismo texto nominativo de cada una.

Mientras que las Relaciones Humanas son vinculaciones entre los seres humanos o personas de manera directa o persona a persona, cuando se mencionan a las Relaciones Públicas se debe concretar el hecho de establecer relaciones entre personas de manera individual (quien emite un enunciado) con una organización (grupo que recibe la emisión). Quiere decir, que en las Relaciones Públicas uno de los extremos de la relación es siempre un grupo. Para llegar a las Relaciones Públicas es preciso pasar por las Relaciones Humanas, en efecto es muy difícil proyectar una imagen favorable de la organización si esta no conforma un grupo homogéneo, en el que impera un sentimiento de simpatía, colaboración y entendimiento entre sus miembros. Toda bien planificada campaña de relaciones públicas debe iniciarse con una intensa actividad de Relaciones Humanas.

En el aspecto de relaciones pública administrativa o empresariales el Ecuador se remonta a la década de los años `60, con la inclusión de esta asignatura en el pènsum académico del Instituto “Speedwriting” en la ciudad de Guayaquil. promovida por don José Vicente Trujillo, embajador de Ecuador en los Estados Unidos de Norte América.

Las Relaciones Públicas denotan un tema muy aplicable en todo lo que se refiere a la atención al cliente y a los proveedores de servicio y recursos para la empresa moderna. Más aún cuando la institución es el Estado, siendo el mayor proveedor de servicios en el país. Cada una de las etapas de atención que son requeridas por el usuario o ciudadano, cuando asiste a una dependencia pública debe ser con plena conciencia que no será agradable, si en la opinión general se enfoca el servicio público. Sin embargo desde hace unos años atrás, la intención estatal del servicio público es una acción legal de derecho ciudadano sobre el criterio del Estado en cuanto a la función técnica de la comunicación especializada.

Rocío Elizalde Robles y Jenny Yaguache (2010), con el fin de identificar las tendencias para nombrar a los departamentos de Relaciones Públicas y comunicación en entidades públicas y privadas del Ecuador, presentó un “Diagnóstico del estado de las RRPP en Ecuador desde el 2000 al 2010”.³⁴

Las conclusiones obtenidas de este trabajo proyecta la acción propuesta con la presente investigación, enmarcandose en los criterios que dan v alor al actuar de la ciencia de la administración de recursos, como parte de la cultura organizacional que en algún momento se deberá desarrollar en el accionar administrativo de la empresa pública.

³⁴ Razón y Palabra. 2010. Diagnóstico del Estado de las Relaciones Públicas en Ecuador, desde el 2000 al 2010. Revista electrónica en América Latina especializada en Comunicación. <http://www.razonypalabra.org.mx>

En cuanto a las Relaciones Públicas como tales, requieren de la comunicación adecuada en el uso de los canales que deben ser utilizados en bien del proceso de difundir una información en tiempo y sentido concreto.

Hoy en día se entiende mucho mejor la relación existente del servidor público y el puesto de servicio en que se encuentren, debiendo ser mas concreto en la acción de fortalecer los objetivos administrativos de la empresa como tal, velando por el cumplimiento de la misión hacia la visión de la misma.

2.3.- MARCO CONCEPTUAL

Administración de empresa: Parte de los procesos que permiten a un equipo humano o persona individual encargada de velar por el buen desarrollo de los intereses generales de una empresa o proyecto.

Administración pública: Servicio administrativo que vela por el cumplimiento de los derechos de la ciudadanía, sin discriminación de persona alguna en bien del pleno requerimiento que se genera a partir de la disposición legal que rige en el Estado.

Capacidad: Término que designa el saber adquirido, o la habilidad aprendida, en contraposición a la aptitud, propia del potencial innato.

Competencias: son las capacidades de poner en acción los diferentes conocimientos, habilidades y valores de manera integral en los diferentes escenarios que afrontan los seres humanos.

Desarrollo: Cambio progresivo de un organismo, dirigido siempre a obtener una condición final.

Desarrollo sostenible: Etapas del proceso de mejoramiento de un producto o servicio para entender el objetivo que se quiere lograr.

Diagnóstico situacional: Análisis objetivo y determinante de la realidad local del fenómeno investigado que permita entender los procesos para alcanzar los objetivos del investigador.

Eficacia: Resultante del servicio pleno del proveedor al solicitante.

Eficiencia: Actitud disponibilidad de atención y cumplimiento responsable del dador de servicio o proveedor de bienes.

Empresa: Institución que promueve un servicio o servicios que son requeridos por los usuarios.

Emoción: Es cualquier agitación o trastorno de la mente, el sentimiento, la pasión, cualquier estado mental vehemente o excitado.

Empatía: Capacidad para interpretar las sutiles señales que indican lo que otros sienten o necesitan.

Fortalecimiento empresarial: Conjunto de eventos que permiten el mejoramiento de recursos en el servicio de atención al cliente o usuarios, a partir del distribuidor o fabricante.

Gestión Pública: Acciones sistematizadas en bien de establecer recursos factibles de ser atendidos desde la disposición legal del Estado como obligación del servidor público hacia el ciudadano.

Inteligencia emocional: Significa saber utilizar las emociones en el momento indicado.

Inteligencia: Entendimiento, potencia intelectual, facultad de entender o conocer.

Interacción: Influencia recíproca o mutua entre dos características, personas, sistemas.

Mandos medios: Nivel de gerarquía que se encuentra entre el mando superior y la fuerza laboral o productiva. Encargada de relacionar las exigencias laborales hacia los objetivos que se quieren alcanzar de acuerdo al periodo laboral.

Motivación: Conjunto de factores dinámicos que determinan la conducta de un individuo. Puede considerarse a la motivación como el primer elemento cronológico de la conducta.

Relaciones humanas: Conjunto de normas, principios y valores que hacen de la convivencia humana un aspecto susceptible de ser atendido por cualquier persona que tenga voluntad de oír al otro y empatizar sus relaciones sociales.

Relaciones públicas: Procesos de comunicación especializada entre los seres humanos que son identificados de manera corporativo o empresariales.

Responsabilidad empresarial: Nivel de conciencia individual que se proyecta hacia el conjunto de empleados en una empresa, quienes asumen el objetivo como algo personal y fructífero para todos en conjunto.

Talento humano: Capacidad del individuo como persona hábil o diestra en el cumplimiento de un cometido que genere bienestar a los demás.

2.4.- MARCO DEMOGRÁFICO

La Corporación Nacional de Electricidad CNEL S.A. se ha conformado por la asociación de las 10 Regionales de Servicio eléctrico del Ecuador, denominada EEE: Esmeraldas, Manabí, Santa Elena, Milagro, Guayas-Los Ríos, Los Ríos, EL Oro, Bolívar, Santo Domingo y Sucumbíos. CNEL ofrece el servicio de distribución eléctrica a un total de 1,25 millones de abonados, abarcando el 30% del mercado de clientes del país. La Corporación Nacional de Electricidad CNEL, en marzo,4 del 2009, aprobó la creación de la estructura de la Gerencia General de la Corporación. Ésta estructura de 64 personas dirige la gestión de las 10 regionales conformadas a su vez por 4016 colaboradores.

2.5.- MARCO GEOGRÁFICO

Como ya se ha hecho referencia la actual Corporación Nacional de Electricidad es el resultado de las regionales existentes hasta la fecha, las mismas que se ubican en el mapa territorial del Ecuador para tener una clara visión de la cobertura que esto implica:



FUENTE: Adaptación al gráfico publicado en la página web de la CNEL, S.A. (2010)

AUTORA: Karina Martínez (2012)

2.6.- MARCO INSTITUCIONAL

La Corporación Nacional de Electricidad CNEL S.A. está conformada por 10 Regionales: y ofrece el servicio de distribución eléctrica a un total de 1,25 millones de abonados, abarcando el 30% del mercado de clientes del país.³⁵

El 4 de marzo del 2009, el directorio de la Corporación Nacional de Electricidad CNEL aprobó la creación de la estructura de la Gerencia General de la Corporación a cargo del Ing. Patricio Villavicencio. Ésta estructura de 64 personas dirige la gestión de las 10 regionales conformadas a su vez por 4016 colaboradores.

Misión:

Propiciar el bienestar de nuestros clientes, garantizando la distribución de energía eléctrica a través del cumplimiento de normas de calidad, confiabilidad y universalidad, utilizando procesos consistentes basados en un talento humano comprometido.

Visión:

Convertirnos en la Empresa líder del Mercado, referente a la eficiencia en el servicio de energía eléctrica, satisfaciendo exigentes y universales normas de calidad.

En el avance por la democratización de los servicios públicos en el Ecuador, el actual régimen de gobierno de la “Revolución ciudadana” ha previsto una agenda que busca alcanzar estándares de calidad nacional en todas las dependencias del Estado, así como llevara a cabo la incidencia apropiada en torno a los servidores públicos que tienen a su cargo servicios de alto riesgo para la nación. Es el caso de la Corporación Nacional de Electricidad S.A.

³⁵ CNEL, S.A. 2012. Corporación Nacional de Electricidad. Pagina electrónica. www.cnel.gob.ec

El 18 de enero de 2012 se llevó a cabo la firma del **Acuerdo Ético-Político por la calidad del servicio público**, el mismo que lo confronta el Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados, llegando a consensuar la necesidad de un alto nivel de capacitación en las diferentes funciones.

Un servicio público basado en la excelencia, eficiencia, eficacia, calidad y calidez es el objetivo del acuerdo para la creación del “Programa de perfeccionamiento, capacitación y desarrollo profesional continuo de los trabajadores y servidores del sector público”.

El documento permitirá la capacitación y actualización de los conocimientos de los trabajadores y servidores públicos, para mejorar la calidad de los servicios públicos y la atención a los ciudadanos y ciudadanas, dando cumplimiento al acuerdo de capacitación permanente, para establecer los mecanismos necesarios para el fortalecimiento del sector público, mediante un proceso continuo de capacitación orientado hacia la mejora de su eficiencia y eficacia con estándares óptimos de gestión pública en beneficio de la ciudadanía, refiriéndose a la Secretaría Nacional del Migrante (SENAMI).

Al respecto la ministra Coordinadora de la Política, Beatriz Tola dijo que:

“es un hito importante que plantea la garantía de los derechos de los trabajadores, pero también garantiza los servicios de calidad a nuestros mandantes: Este convenio marca el avance de la creación de un programa de perfeccionamiento continuo de los trabajadores del sector público, para garantizar el derecho de los ciudadanos a recibir servicios de calidad”.³⁶

La meta que promueve el trabajo proactivo está dirigida a la participación de los ciudadanos, con el fin de optimizar todos los servicios a la ciudadanía en el fortalecimiento cultural de toda persona que exige el cumplimiento de sus derechos, previo el cumplimiento de los deberes sociales en el cumplir con las

³⁶ Ministerio de Trabajo. Ecuador, 2011. Discurso de apertura del ciclo de capacitación para servidores Públicos.

aportaciones justas y determinantes que la Ley ha establecido de manera regular de los servicios de electricidad que esto conlleva.

Richard Espinoza, ministro de Relaciones Laborales, señaló que el convenio potencializa las capacidades que tienen los trabajadores públicos mediante la capacitación del SECAP, institución adscrita a esta cartera de Estado: “Creemos en el sindicalismo público y la malla curricular de la capacitación se va a desarrollar en conjunto con los servidores públicos y Gobierno Nacional”³⁷.

Desde ya los servidores públicos se comprometieron a brindar servicios de calidad, así lo aseguró Remigio Hurtado, presidente de la Confederación Nacional de Servidores Públicos del Ecuador. "La mayoría de las capacitaciones previstas son gratuitas y mediante la página web de la Confederación se replicarán los contenidos."

Marcelo Solórzano, presidente de la Confederación de Trabajadores Eléctricos del Ecuador, enfatizó que parte del acuerdo suscrito el pasado 15 de noviembre, es la posibilidad de establecer acuerdos para poder profesionalizar el servicio público y brindar servicios de calidad y calidez.

Valores para el desarrollo empresarial de CNEL

- Honestidad
- Transparencia
- Temple
- Lealtad y compromiso
- Conciencia organizacional
- Diligencia
- Responsabilidad social y ambiental

³⁷ Agencia Pública de noticias del Ecuador y Sud América. ANDES, “Ninguna empresa es rentable mientras no pague un salario digno” enviado por Luis Padilla Abril, 30 de 2012. <http://www.andes.info.ec>

Políticas de CNEL

- Mantener, expandir y mejorar el sistema de distribución
- Fomentar el hábito de la planificación dentro de la Corporación
- Optimizar los costos fijos y variables
- Reducir constantemente las pérdidas de energía
- Aumentar la recaudación sobre la base de una facturación y gestión de cobro óptimas
- Homologar y optimizar procesos y procedimientos

2.7.- MARCO LEGAL

- a) Constitución de la República del Ecuador
- b) Escritura de Disolución anticipada y Cancelación de Inscripción de las compañías Empresa Eléctrica Península de Santa Elena C. A.; Empresa Eléctrica Santo Domingo S.A.; Empresa Eléctrica Milagro C.A.; Empresa Eléctrica de Bolívar S.A.; EMELESA. Empresa Eléctrica Regional Esmeraldas S.A.; Empresa Eléctrica Los Ríos C.A.; Empresa Eléctrica regional El Oro S.A.; EMELGUR. Empresa Eléctrica Regional Guayas Los Ríos S.A.; EMELMANABI. Empresa Eléctrica Manabí S.A. y EMELSUCUMBIOS. Empresa Eléctrica Regional Sucumbíos S.A.
- c) Registro Mercantil del Cantón Guayaquil. Resolución N° 08-G-DIC-0008938, del 29-12-2008.
- d) Registro Mercantil del Cantón Milagro. Resolución N° 08-G-DIC-0008938, del 29-12-2008.
- e) Registro Mercantil del Cantón Quito. Resolución N° 08-G-DIC-0008938, del 29-12-2008.
- f) Ley Orgánica de Servicio Público.
- g) Reglamento a la Ley Orgánica de Servicio Público.

- h) Contraloría General del Estado. 2011. Módulo de capacitación en Gestión Pública y Control Social en el Ecuador. Dirección de Capacitación. Compilado por Ing. Mauricio Torres M. Msc. Marzo de 2011.

2.8. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Las Relaciones Humanas utilizadas actualmente incide en el desempeño profesional de Directivos y personal de mandos medios de la Gerencia Comercial de la Empresa Eléctrica de Guayaquil, Provincia del Guayas. Siendo así que se plantea una hipótesis de tipo cualitativa para lograr una adecuada expectativa del resultado que se obtendrá al aplicar la presente investigación.

“Si se aplican adecuadamente las **relaciones humanas** con el fin de mejorar el desempeño profesional de directivos y personal de **mandos medios** de la CNEL, Corporación Nacional de Electricidad S.A. se mejorará la **calidad y eficiencia en el servicio al cliente.**”

2.8.1. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

2.8.1.1. *Variable Dependiente:*

Aplicación adecuada de las Relaciones Humanas.

2.8.1.2. *Variable Independiente:*

- Desempeño profesional de Directivos y personal de los mandos medios.
- Calidad y eficiencia en el servicio al cliente.

2.9. INDICADORES

La gestión administrativa del CNEL S.A. está enfocada en mejorar los indicadores más importantes empresarialmente hablando, como son:

- Reducción de pérdidas de energía,
- Aumentar la recaudación,
- Reducir la cartera vencida,
- Mejorar la calidad a través de la eficiencia en los procesos y
- Brindar una óptima atención al cliente.

De estos indicadores, el indicador visible en la presente investigación es “Mejorar la calidad a través de la eficiencia en los procesos”. El mismo que promueve las relaciones internas de los colaboradores de la Corporación Nacional de Electricidad, S.A..

En este marco investigativo cabe resaltar la noción básica de calidad, servicio, eficiencia y procesos, los temas que permitirán establecer las bases de una normativa de calidad, excelencia y motivación en las relaciones humanas del personal de mandos medios de la CNEL S.A.

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

Con los datos referentes a la creación y políticas de desarrollo que plantea la Corporación Nacional de Electricidad, para la presente investigación de carácter cualitativo, se ha considerado la metodología participativa y descriptiva del enfoque relacional que tiene el personal que labora en las diferentes áreas de servicio publico en las oficinas de la ciudad de Guayaquil.

3.1 UNIVERSO MUESTRAL

Para el año 2009, la estructura laboral de la recientemente creada Corporación Nacional de Electricidad S.A. CNEL, estuvo conformada por 64 funcionarios encargados de la dirección general a nivel de la gestión en las 10 regionales. Las mismas que estuvieron conformadas por 4016 colaboradores en total.

Como Objeto de estudio se ha de considerar la población de la Eléctrica de Guayaquil, conformada por 99 colaboradores, identificadas en el gráfico de puestos de trabajo:

Colaboradores de CNEL.
Nómina del mes de julio 2012

GERENCIAS	EVENTUALES	ESTABLES	TOTAL
Administrativo Financiero	5	12	17
Comercial	3	7	10
Planificación	7	7	14
Gerencia General	2	5	7
Auditoría	0	3	3
Técnica	7	7	14
Asesoría Jurídica	3	6	9
Desarrollo Corporativo	8	14	22
Control de Gestión	0	3	3
TOTALES	35	64	99

El resultado del total de personas que laboran en esta corporación será considerada como el universo de la investigación, en vista que en todo el tema referente se hace necesario determinar el nivel de incidencia que tienen los mandos medios sobre la realidad del servicio que se traduce al cliente, tanto por la actitud del servidor frente a la actitud del usuario.

Con este universo y considerando la investigación de tipo probabilístico, se prevee tomar una muestra aleatoria entre los servidores de las siguientes áreas:

- Gerencia General 1
 - Administrativo Financiero 9
 - Planificación 7
 - Control de Gestión 2
 - Comercial 5
 - Asesoría Jurídica 5
 - Auditoría 2
 - Técnica 7
 - Desarrollo Corporativo 11
- Suman en promedio = 49**

Escogiendo a 49 empleados (100%) siendo la muestra a investigar, a quienes se aplicó la encuesta sobre “las Relaciones Humanas y su incidencia en el desempeño profesional de directivos y personal de mandos medios de la Corporación Nacional de Electricidad y propuesta de normativas de calidad, excelencia y motivación.”

Para efecto del presente trabajo de investigación se tomaron en cuenta los criterio de las personas que se encuentran laborando en esta regional, localizada en la ciudad de Guayaquil, hasta junio de 2012 (según la aplicación de encuestas).

3.2. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Los métodos tienen por objeto hacer más eficiente la dirección del aprendizaje. Gracias a ellos, pueden ser elaborados los conocimientos, adquiridas las habilidades e incorporados con menor esfuerzo los ideales y actitudes que se pretende proporcionar a los dicentes.

El tipo de la presente investigación ha sido de campo, descriptiva y cuantitativa porque se investiga y describen los distintos fenómenos que se dan en torno a los objetivos alcanzados en la relación laboral existente entre los mandos medios y el personal laboral de la Corporación Nacional de Electricidad CNEL S.A.

El método de Investigación utilizado en este estudio es el método científico, tales como: la observación y determinación del problema, formulación de hipótesis, recopilación de datos, comprobación de hipótesis, que permitirán obtener una mayor información, utilizaremos la encuesta y la entrevista para lograr identificar las falencias en los niveles de comunicación, existentes entre los niveles de jefatura que tiene la CNEL, S.A. en la oficina regional Guayaquil. Permitiendo la manifestación plena de los servidores públicos respecto a su

calidad de atención al cliente y el empoderamiento de los roles en la Visión de la empresa.

Por las características de la información buscada, la presente investigación es de tipo Descriptivo y Factible.

Descriptivo por la razón de que se describirá la manera más adecuada sobre la manera de cómo los indicadores empresariales vayan cumpliendo para determinar la calidad, excelencia y la motivación en el desempeño profesional de directivos y personal de mandos medios de la CNEL S.A.

Factible, porque se implementará la creación de una guía de conducta interna, es decir que esta investigación puede llevarse a la ejecución.

Tipo de investigación

Es de campo, porque se ha realizado en el lugar de los hechos, observando y dialogando con los servidores públicos de la regional Guayaquil, identificando los niveles jerárquicos que ejercen autoridad y su influencia en el servicio al público para evaluar directamente la conformidad del usuario sobre la calidad del servicio que reciben.

Es Bibliográfica, debido al trabajo de investigación realizado en fuentes impresas y digitales. Diferentes fuentes de consulta en donde se obtuvo referencias de libros, revistas científicas, enciclopedias especializadas, páginas electrónicas (Internet).

Es Documental, porque para la realización del trabajo de investigación resume, documentalmente, artículos científicos y especializados, comentarios, citas, trípticos, datos de Internet, trabajos de investigación, estadísticas, imágenes y gráficos referentes al tema.

Para llegar a sistematizar toda la información que se va obteniendo es importante guiarse por la técnica de recolección de datos, para lo cual se establece el criterio del Dr. Arquímedes Guaman Chamba, que dice: “Técnica: es el conjunto de principio, normas, reglas, procedimientos que nos permiten la utilización hábil de recursos para la aplicación de un método”. En la realización del desarrollo del presente trabajo de investigación se ha utilizado la encuesta.

La encuesta.- Esta técnica fue destinada para obtener datos de varios de los servidores públicos que se encuentran en sus puestos de trabajo y deben atender tanto las disposiciones de superiores así como designar funciones a los subalternos, cuyas opiniones son fundamentales para el desarrollo del presente trabajo, para esto se preparó un cuestionario de 8 bloques de preguntas en relación a la encuesta aplicada por el Departamento de Talento Humano de la CNEL, S.A. con la finalidad de acogerse a los parámetros que este organismo maneja sobre los criterios de calidad de servicio y conformidad laboral del empleado; adaptado para el propósito de esta investigación. Al preparar la encuesta se tomaron en cuenta los siguientes pasos:

- Se definió con precisión el asunto que investigamos y los objetivos de la encuesta.
- Las preguntas fueron técnicamente elaboradas.
- Se establecieron instrucciones.
- Se elaboraron las preguntas y alternativas.
- Se puso a consideración del tutor para fortalecer su validez y confiabilidad.
- Se dio un tiempo de duración para completar la encuesta.
- Se empleó un lenguaje claro y sencillo de construcción directa al nivel mental.

3.3. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

Escala de Likert

La escala de Likert es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Cuando se responde a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se lo hace especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo). La escala se llama así por Rensis Likert, que publicó en 1932 un informe describiendo su uso (también denominada método de evaluaciones sumarias).

Hay que hacer una distinción importante entre escala de tipo Likert y elemento de tipo Likert. La escala es la suma de las respuestas de los elementos del cuestionario. Los elementos de tipo Likert van acompañados por una escala visual análoga (p.ej., una línea horizontal, en la que el sujeto indica su respuesta eligiéndola con un círculo); a veces se llama escalas a los elementos en sí mismos.

Ésta es la razón de muchas confusiones y es preferible, por tanto, reservar el nombre de escala de tipo Likert para aplicarlo a la suma de toda la escala, y elemento de tipo Likert para referirse a cada elemento individualmente.

Modelo de tabla de Likert

Nº	ESCALA DE LICKER	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	POCO DEACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	PREGUNTAS REFERENCIALES					

Luego de llevar a efecto la encuesta se procede a la tabulación de resultados. La tabulación es la clasificación de las respuestas en orden numérica según se recomienda a los encuestados y se suman dichos valores para conocer la frecuencia de respuestas a criterio de los participantes.

Obtenidos estos valores se calcula el porcentaje que le corresponde y se compara en un gráfico estadístico para objeto de visualizar didácticamente el análisis cuantitativo de las respuestas. Acto seguido se procede a trasladar los gráficos y tablas al documento en Word para editar todo el conjunto de respuestas clasificadas según los temas tratados y señalados alfabéticamente con letras en mayúscula.

Tablas, gráficos y análisis pasan a ser parte del trabajo de investigación, reflejados en el mismo formato de documento de texto en que se ha trabajado la investigación general. Permitiendo así obtener secuencialidad a los análisis cualitativos de cada respuesta.

3.4. PROCESAMIENTO DE DATOS



		TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	POCO DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
A	ENCUESTA "CLIMA LABORAL"					
1	Se siente integrado en su empresa	8	4	16	29	43
2	Conoce como su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la Empresa	18	16	16	12	34
3	Recibe la capacitación que necesita para realizar su trabajo	4	8	8	33	47
B	CONDICIONES AMBIENTALES					
4	Su puesto de trabajo le resulta cómodo	0	0	20	39	41
5	El nivel de ruido es soportable	4	4	6	29	57
6	El aseo y la higiene son adecuados en su área de trabajo	0	2	18	37	43
7	Su equipo de cómputo funciona adecuadamente a su necesidad de trabajo	4	6	12	24	53
C	ERGONOMÍA					
	Posibilidades de creatividad e iniciativa (¿Considera usted que....)					
8tiene la suficiente autonomía en su trabajo	6	16	18	22	37
9tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo	12	6	12	35	35
10sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores	10	16	14	18	41
11se siente realizado en su trabajo	14	10	18	24	33
12su trabajo es lo suficientemente variado	16	20	24	18	20
13en su puesto de trabajo tiene la posibilidad de participar en la toma de decisiones	6	4	14	33	43
D	COMPAÑEROS DE TRABAJO					
14	Se lleva Usted bien con sus compañeros	0	10	12	35	43
15	Existe mucha movilidad y cambio de puesto de trabajo entre sus compañeros en la empresa	10	4	2	47	37
16	Se trabaja en Equipo pese a las diferentes áreas y direcciones de la corporación	6	10	29	35	20
E	JEFE Y SUPERIORES					
17	Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad	16	10	20	24	29
18	Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe	6	2	31	29	33
19	Considera que su jefe es participativo	14	4	22	31	29
20	Considera usted que se trabaja en equipo con su jefe y compañeros	14	14	18	33	20
21	Su jefe es claro y eficaz transmitiendo sus ideas	8	10	24	29	29
22	Su jefe le informa con regularidad su desempeño en el trabajo	22	16	22	24	14
23	Su jefe toma en cuenta las ideas propuestas por sus colaboradores	16	24	18	24	16
24	Su jefe desarrolla a sus colaboradores dándoles espacio y oportunidad de crecer	16	24	14	22	22
25	Su jefe consigue resultados para la empresa	12	18	22	22	24

F	PUESTO DE TRABAJO	TOTALMENTE EN	EN DESACUERDO	POCO DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE
		DESACUERDO	EN DESACUERDO	POCO DE ACUERDO	DE ACUERDO	ACUERDO
26	El puesto que ocupa en la empresa esta en relación con la experiencia y competencias que usted posee	6	2	35	24	33
27	Su puesto está en relación con su titulación académica	16	8	12	29	35
28	Se considera valorado por el puesto de trabajo que ocupa	18	8	20	24	29
29	Considera que su trabajo esta suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores	17	10	10	43	22
G REMUNERACIÓN						
30	Es adecuada la relación que existe entre mi salario y el nivel de responsabilidades	14	2	35	24	24
31	Considera usted que en su empresa reconocen su trabajo y proceso de aprendizaje	29	20	18	16	16
H COMUNICACIÓN (Considera usted que en su empresa...)						
32existe buena comunicación de arriba abajo entre jefes y colaboradores	29	18	18	18	16
33existe buena comunicación de abajo arriba entre colaboradores y jefes	6	4	24	35	31
34su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los colaboradores	16	16	35	14	18
35La comunicación en general es eficaz a nivel de todos los colaboradores	14	6	37	22	20

3.4.1 Análisis e interpretación de los datos

Para lograr una clara interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas, se ha necesitado tabular las 36 preguntas de los 49 encuestados, dando lugar a una identificación de los intereses personales de los empleados de la CNEL S.A., Guayaquil, inclusive de los niveles gerárquicos que son objeto de estudio para reconocer la viabilidad de la hipótesis planteada.

La hipótesis que se pretende observar y reconocer en su viabilidad dice que:

“Si se aplican adecuadamente las **relaciones humanas** con el fin de mejorar el desempeño profesional de directivos y personal de **mandos medios** de la CNEL, Corporación Nacional de Electricidad S.A. se mejorará la **calidad y eficiencia en el servicio al cliente.**” Es decir que el problema identificado como la poca implementación de relaciones humanas entre los directivos y los mandos medios está influyendo negativamente en la calidad y eficiencia de atención al cliente, lo

que determina un espacio de estudio reducido pero concretamente involucrado a los niveles de operatividad de la Corporación Nacional de Electricidad, CNEL Matriz Guayaquil.

Para uso del presente análisis se han clasificado las preguntas según el interés del estudio en ocho bloques de preguntas, las mismas que servirán para dar análisis puntuales sobre las opiniones de los empleados, obteniendo los siguientes motivos:

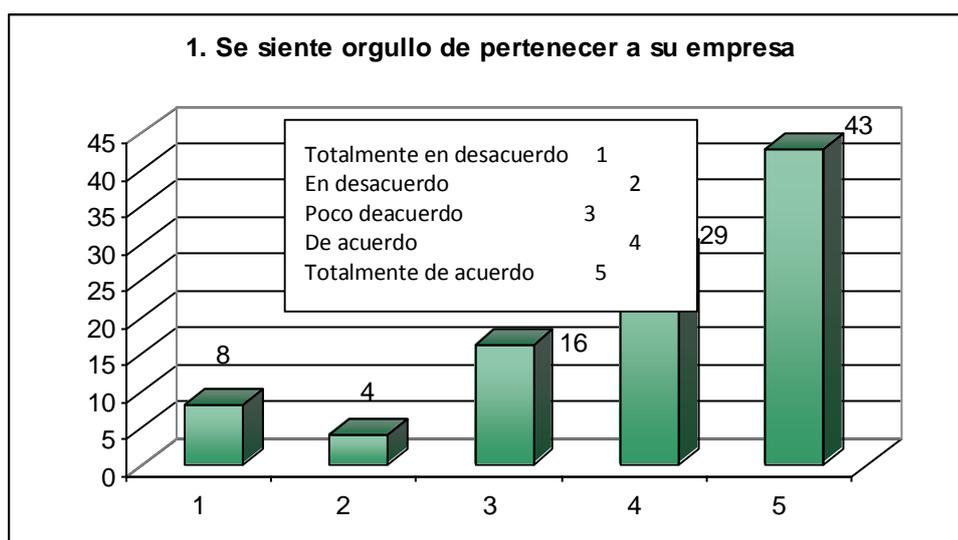
- A. Clima laboral
- B. Condiciones ambientales
- C. Posibilidad de creatividad e Iniciativa
- D. Relaciones interpersonales
- E. Relaciones Administrativas
- F. Roles y Funciones
- G. Remuneración e incentivos
- H. Comunicación

En cada bloque de pregunta se hace necesario acompañar con los gráficos estadísticos que de una manera didáctica y visual muestra los resultados de cada pregunta, las mismas que son acompañadas del análisis cualitativo de la misma y que han sido revisadas de manera disgregada en las cinco opciones que la tabla brinda, pero seleccionadas las tres primeras numeraciones para ser sumadas, en vista de las respuestas similares que brindan y las otras dos, de manera similar. Es así como se presenta a continuación cada bloque con los resultados individuales del mismo:

3.4.1.1. Clima laboral

A	TABLA 1. CLIMA LABORAL	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	POCO DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1	Se siente integrado en su empresa	8	4	16	29	43
2	Conoce como su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la Empresa	18	16	16	12	37
3	Recibe la capacitación que necesita para realizar su trabajo	4	8	8	33	47

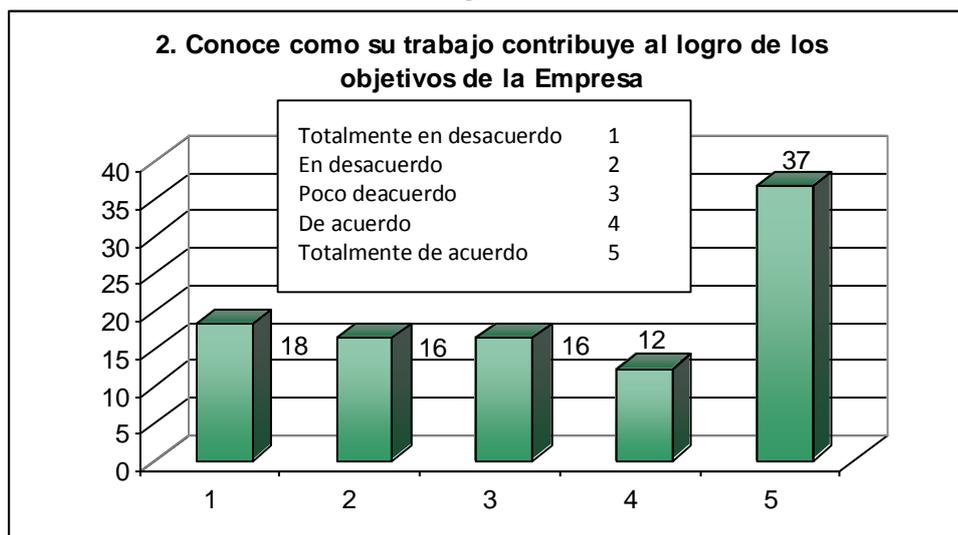
Figura 1



Análisis: Para el 43% de los encuestados la respuesta fue Totalmente de acuerdo, el 29% dijo que están de acuerdo, mientras que en sentido poco de acuerdo estuvieron el 16%, en desacuerdo fue el 2% y el 8% dijo estar totalmente en desacuerdo. Permitiendo de esta manera analizar objetivamente el gráfico, donde se han sumado los valores 1, 2 y 3 para confrontar las respuestas dadas en torno a que si el 72% de encuestados están de acuerdo y se sienten totalmente de acuerdo, por otro lado no es menos importante considerar que el 28% muestran una reacción tensa sobre la respuesta que dieron.

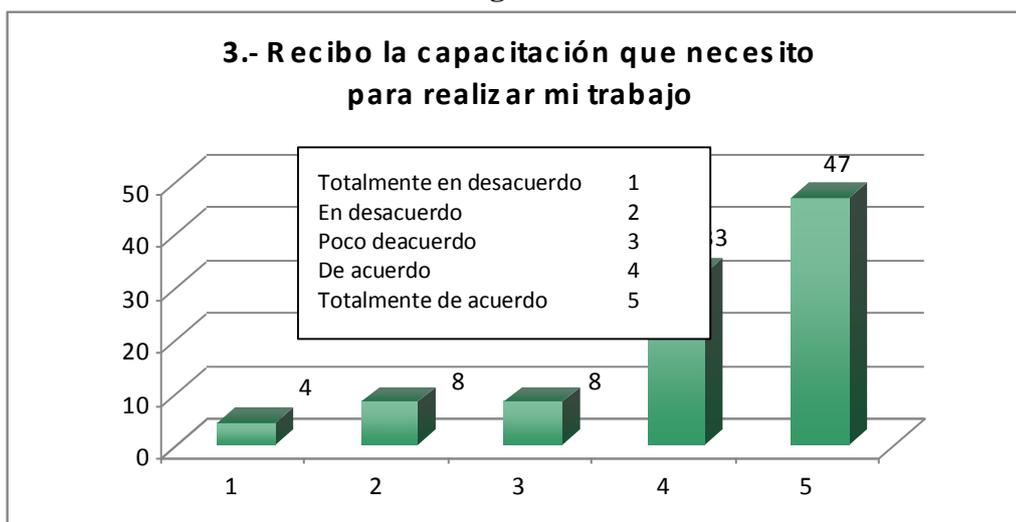
Entendiendo así una respuesta inconformidad sobre la acción laboral del empleado frente a una empresa que requiere exigir el empoderamiento de todos los trabajadores, que habiendo sido encuestados(as) de manera anónima, se sienten amenazados por los reportes que realizan sus superiores.

Figura 2



Análisis: El 37% manifestó estar totalmente de acuerdo en el conocimiento que su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la empresa, así como de un 12% que tan solo se limitó a aceptar que están de acuerdo en esto. Pese a ello es notorio que el 51% de los encuestados con dudas al respecto y van desde estar poco de acuerdo (16%) y totalmente en desacuerdo (18%). Reconociendo la poca importancia que se da al servicio público, ya que no se sienten reconocidos.

Figura 3

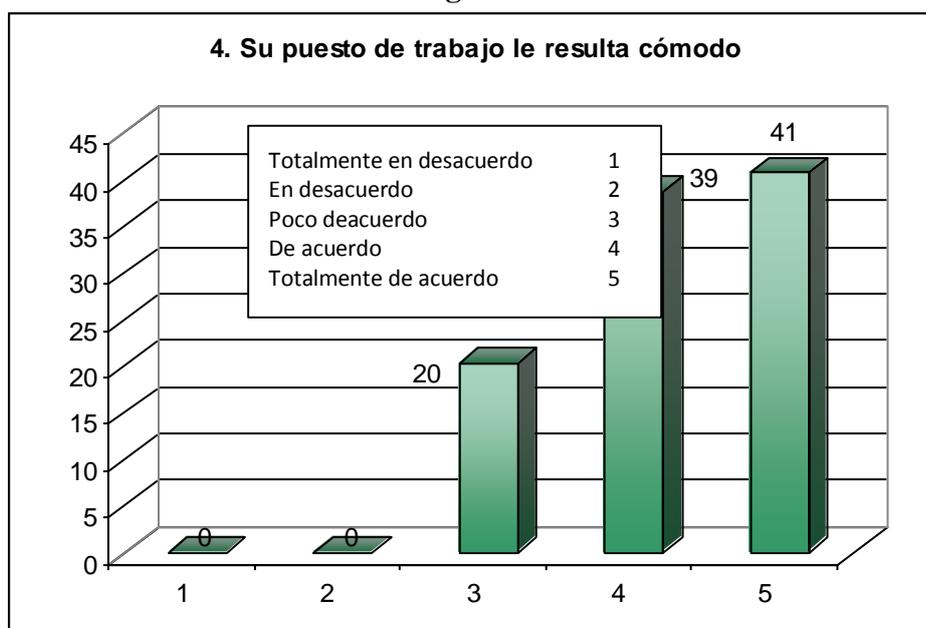


Análisis: El 47% de las respuestas están totalmente de acuerdo y 33% de acuerdo, sumando así un 80% de empleados capacitados; frente al 20% se sienten poco de acuerdo a totalmente en desacuerdo. Entendiendo que esta reacción permite considerar necesario capacitar con mejores expectativas de aceptación y compromiso de parte de los empleados.

3.4.1.2. Condiciones ambientales

B	TABLA 2. CONDICIONES AMBIENTALES	TOTALMENTE EN	EN	POCO DE	DE	TOTALMENTE DE
		DESACUERDO	DESACUERDO	ACUERDO	ACUERDO	ACUERDO
4	Su puesto de trabajo le resulta cómodo	0	0	20	39	41
5	El nivel de ruido es soportable	4	4	6	29	57
6	El aseo y la higiene son adecuados en su área de trabajo	0	2	18	37	43
7	Su equipo de cómputo funciona adecuadamente a su necesidad de trabajo	4	6	12	24	53

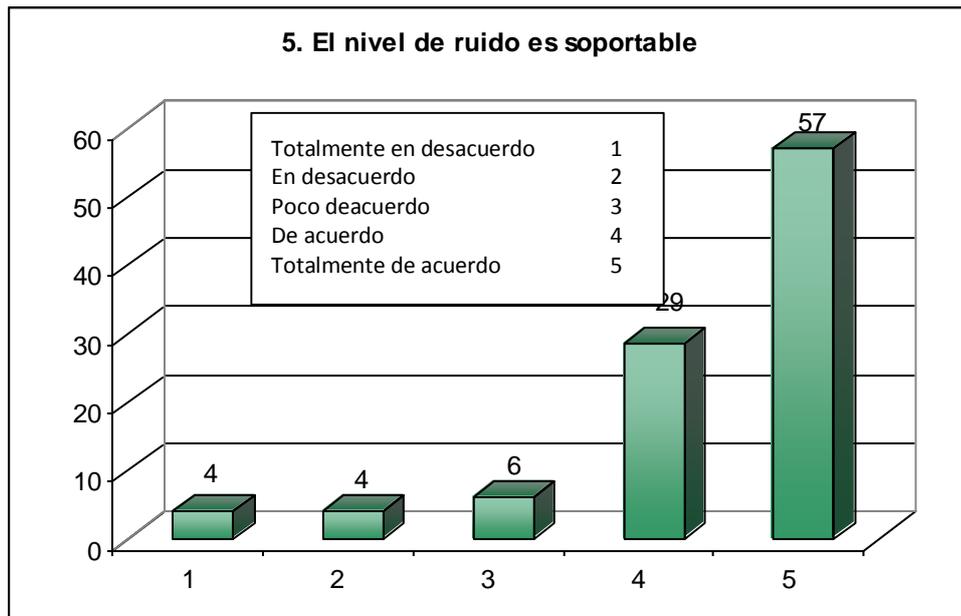
Figura 4



Análisis: El 41% de los encuestados dijeron que se encuentran totalmente de acuerdo, mientras que el 39% admitió estar de acuerdo. De ahí que el 20% restante dijo estar poco de acuerdo. Entendiendo que el puesto de trabajo es el espacio físico en que se desempeñan y su permanencia laboral depende de su adaptabilidad del mismo en el puesto que le asignen.

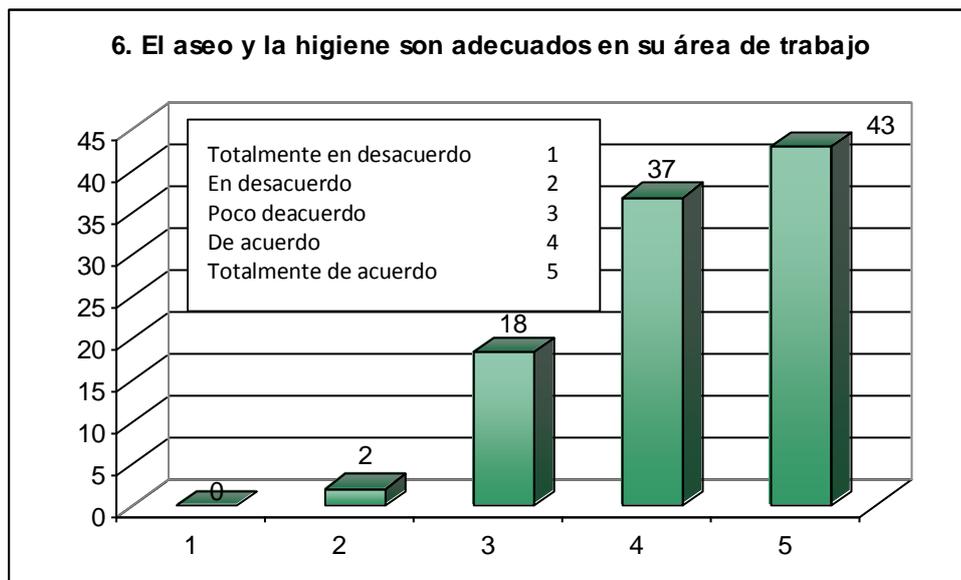
En este caso se puede comprender que los trabajadores ven con poca resistencia el puesto laboral en consideración a la estética que éste pueda tener, sin embargo influye de manera directa al autoestima y motivacional que se pudiera dar en vista del mejoramiento del servicio.

Figura 5



Análisis: El 57% de los encuestados dijeron que están totalmente de acuerdo, el 29% están de acuerdo y en conjunto el 14% restante van desde poco de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Entendiendo así que el área laboral en que se encuentran no se sienten influidas por los niveles de ruido.

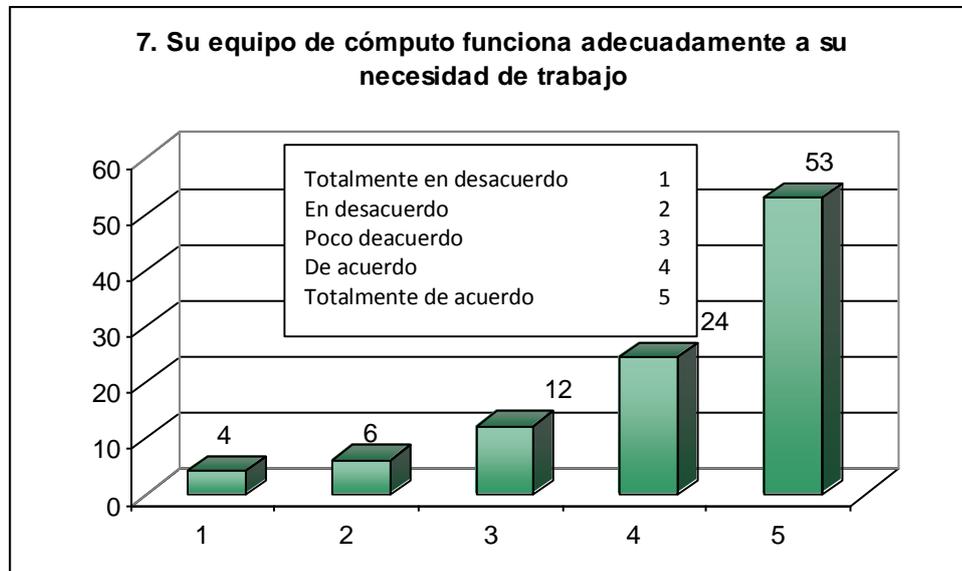
Figura 6



Análisis: Con el 43% totalmente de acuerdo, el 37% están de acuerdo y solo el 18% está poco de acuerdo; mientras que el 2% en desacuerdo. Siendo necesario reconocer así que el aseo, la higiene y otros factores similares a la limpieza del

área laboral, incluido el caso de ruido como factor contaminante, caso que no es el que se estudia en esta investigación.

Figura 7

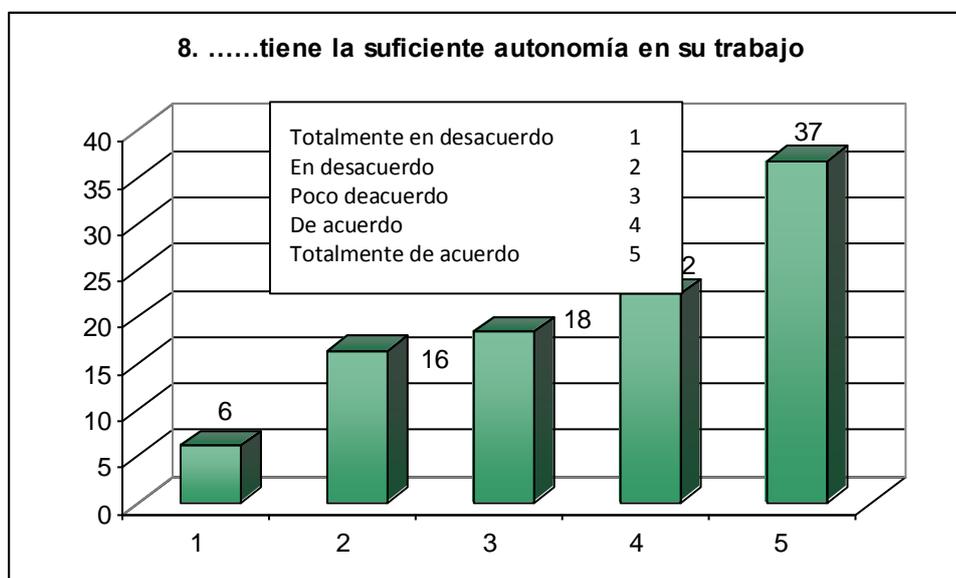


Análisis: El 53% de los encuestados más el 24% dan un importante nivel de satisfacción sobre los equipos de cómputo en sus sitios de trabajo (77%), mientras que el 22% restante se encuentran entre los que están poco de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Permite así reconocer un valioso aporte tecnológico en cuanto a los equipos de cómputo con los que trabajan.

3.4.1.3. Posibilidad de creatividad e Iniciativa

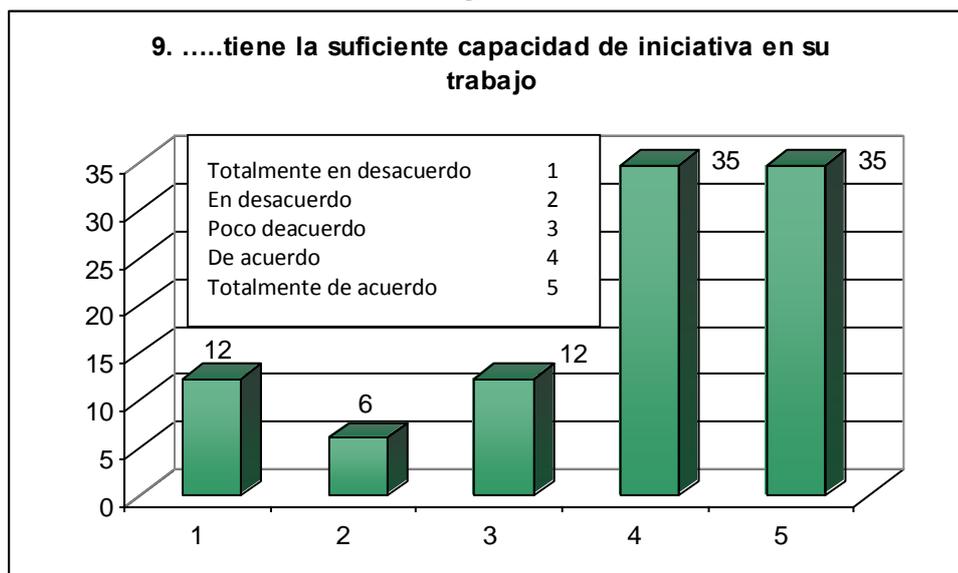
C	TABLA 3. ERGONOMÍA Posibilidades de creatividad e iniciativa (¿Considera usted que....)	TOTALMENTE EN	EN	POCO DE	DE	TOTALMENTE DE
		DESACUERDO	DESACUERDO	ACUERDO	ACUERDO	ACUERDO
8tiene la suficiente autonomía en su trabajo	6	16	18	22	37
9tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo	12	6	12	35	35
10sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores	10	16	14	18	41
11se siente realizado en su trabajo	14	10	18	24	33
12su trabajo es lo suficientemente variado	16	20	24	18	20
13en su puesto de trabajo tiene la posibilidad de participar en la toma de decisiones	6	4	14	33	43

Figura 8



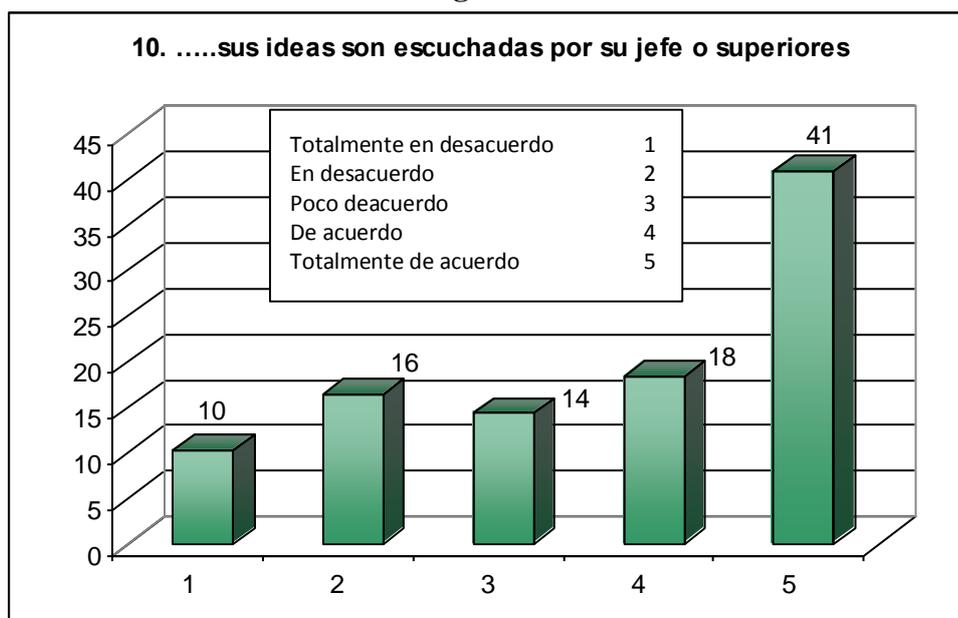
Análisis: El 37% manifestó estar totalmente de acuerdo en la autonomía de su trabajo, el 22% está de acuerdo, el 18% dijo estar poco de acuerdo, el 16% está en desacuerdo y el 6% dijo estar totalmente en desacuerdo. Cabe destacar que el personal de trabajo que se desempeña en estas oficinas de la Regional Guayaquil de CNEL. S.A. enfrentan cambios de tipo administrativos y ello influye a la estructura gerencial de la misma haciendo que el 40% de los encuestados no estén en plena satisfacción con la autonomía laboral que se lleva a cabo.

Figura 9



Análisis: El 70% están de acuerdo y totalmente de acuerdo en cuanto a sentirse en plena capacidad de iniciativa en su trabajo, mientras que el 30% restante muestran estar poco de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Considerando esto como parte del proceso de interrelación existente con los niveles de trabajo y compromisos esperados.

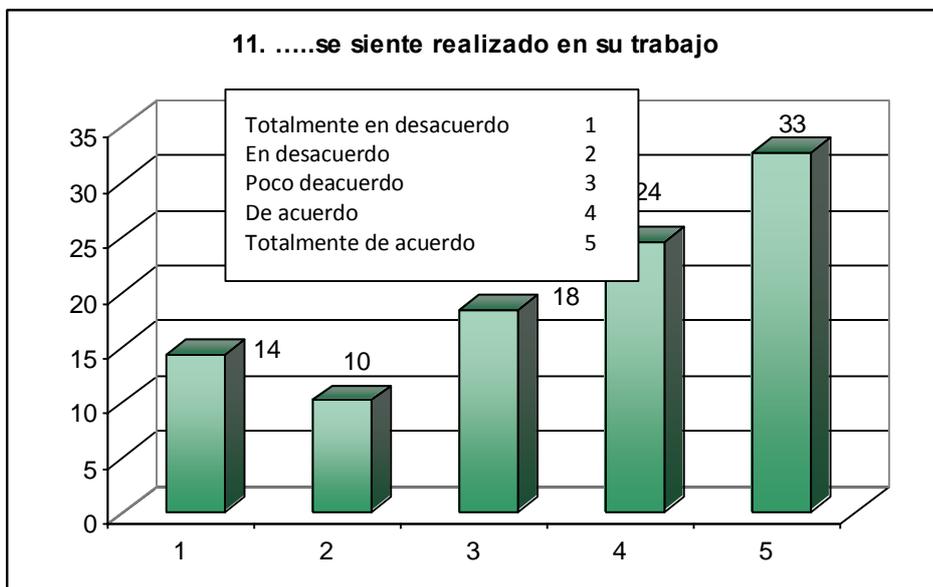
Figura 10



Análisis: EL 41% manifestó estar totalmente de acuerdo en que sus jefes y superiores escuchan sus ideas, el 18% están de acuerdo, el 14% dijeron estar poco

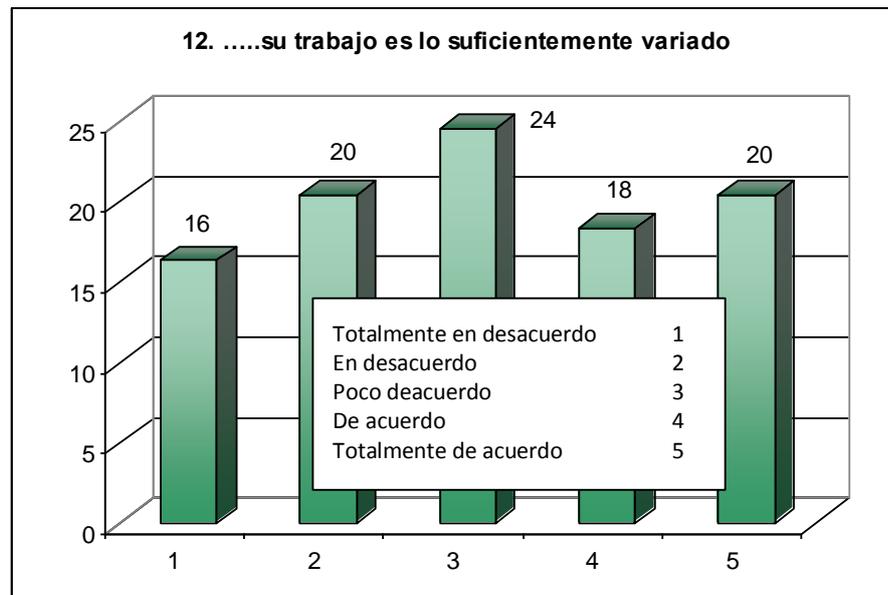
de acuerdo, mientras que el 16% y 10% restante se encuentran en desacuerdo y totalmente en desacuerdo (26%). Mostrando de esta manera que la situación laboral en el área investigada no acoge de manera real las ideas de los empleados y se asume que todo lo que deciden los jefes es unidireccional.

Figura 11



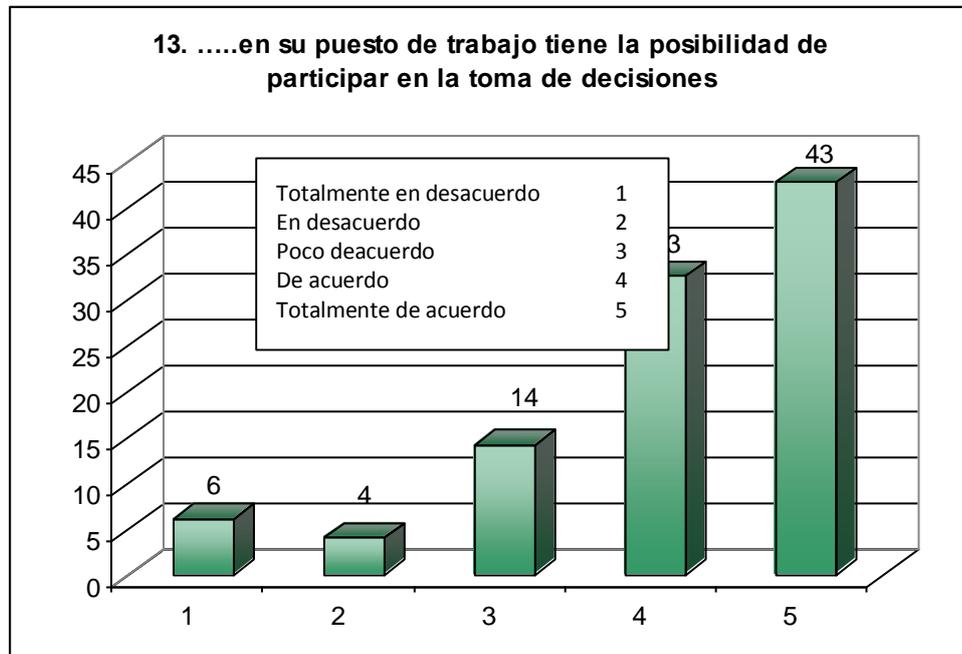
Análisis: Para el análisis de estas respuestas cabe iniciar con los valores de las tres primeras opciones: el 14% están totalmente en desacuerdo, el 10% en desacuerdo y el 18% poco de acuerdo. Dado un total de 42% de empleados que no se sienten realizados en su trabajo, siendo notorio que es casi la mitad de los encuestados quienes muestran un desapego a su realización.

Figura 12



Análisis: De manera casi general los valores que destacan son el 24% poco de acuerdo y el 40% diversificado entre los que están en desacuerdo y totalmente de acuerdo. Previendo de esta manera la necesidad de fomentar la adecuada comunicación entre las funciones laborales que se desarrollan en vista de que el conocimiento previo de otras áreas es necesaria y evidente para mejorar el logro de los objetivos.

Figura 13

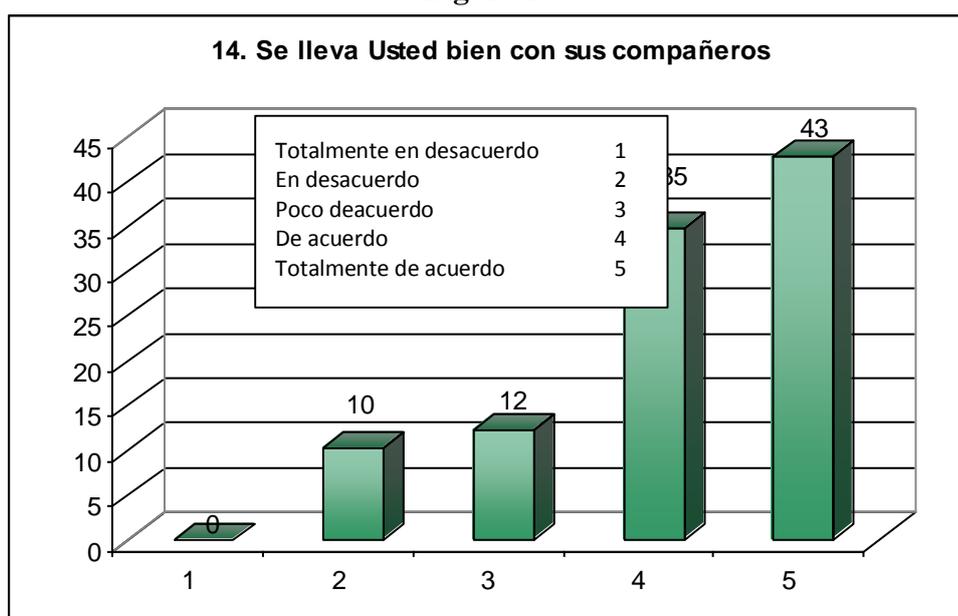


Análisis: El 43% manifestó estar totalmente de acuerdo, el 33% dijo estar de acuerdo, mientras que el 14% poco de acuerdo y generando inseguridad en su respuesta. Mientras que el 10% restante se encuentra en desacuerdo y totalmete en desacuerdo. Reconociendo que en este sentido la toma de decisiones se generan a partir de los mandos medios que podrían ser producto de consensos con los empleados y gerentes, quienes contarían con un valioso aporte directo de los empleados.

3.4.1.4. Relaciones interpersonales

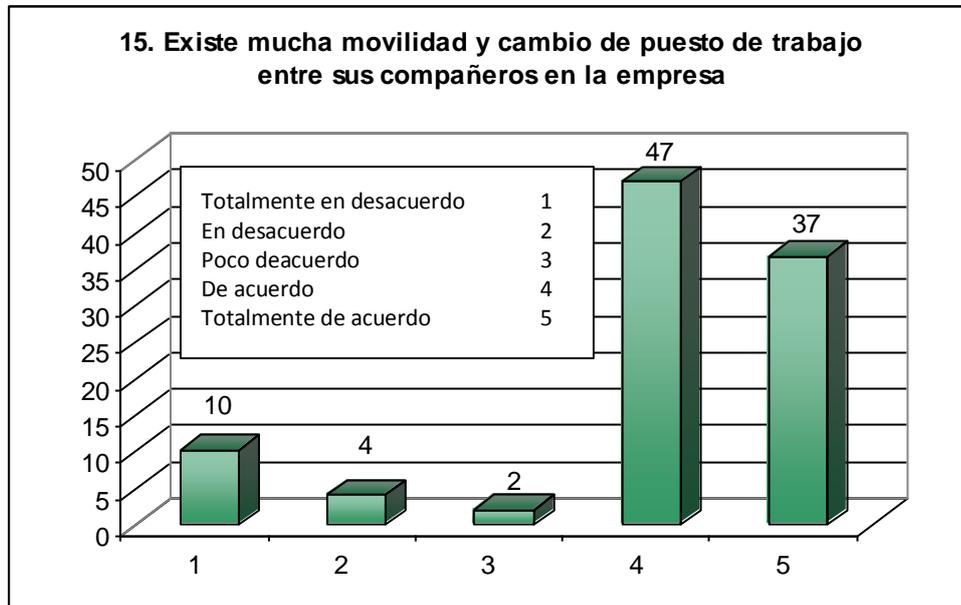
D	TABLA 4. COMPAÑEROS DE TRABAJO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	POCO DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
14	Se lleva Usted bien con sus compañeros	0	10	12	35	43
15	Existe mucha movilidad y cambio de puesto de trabajo entre sus compañeros en la empresa	10	4	2	47	37
16	Se trabaja en Equipo pese a las diferentes áreas y direcciones de la corporación	6	10	29	35	20

Figura 14



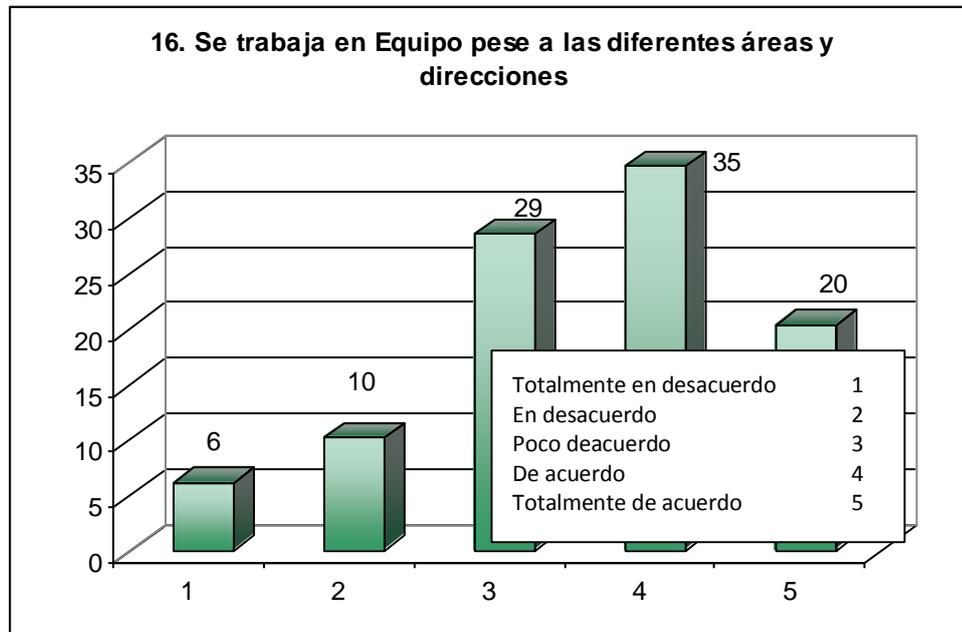
Análisis: el 43% está totalmente de acuerdo, el 35% de acuerdo, el 12% poco de acuerdo y el 10% restante en desacuerdo. Razón de mas para considerar seriamente la inclusión de un proceso metodológico que promueva el mejoamiento de las relaciones humanas. Partiendo de que la presencia de los servidores públicos deberá estar acorde con la calidad de atención y comunicación, desde los entes de servicio hasta los consumidores o clientes.

Figura 15



Análisis: Importante 47% y 37% de encuestados han dicho estar totalmente de acuerdo y de acuerdo en la movilidad de puestos de trabajo en la nueva Corporación de electricidad. Mientras que el 16% están poco de acuerdo y totalmente en desacuerdo.

Figura 16

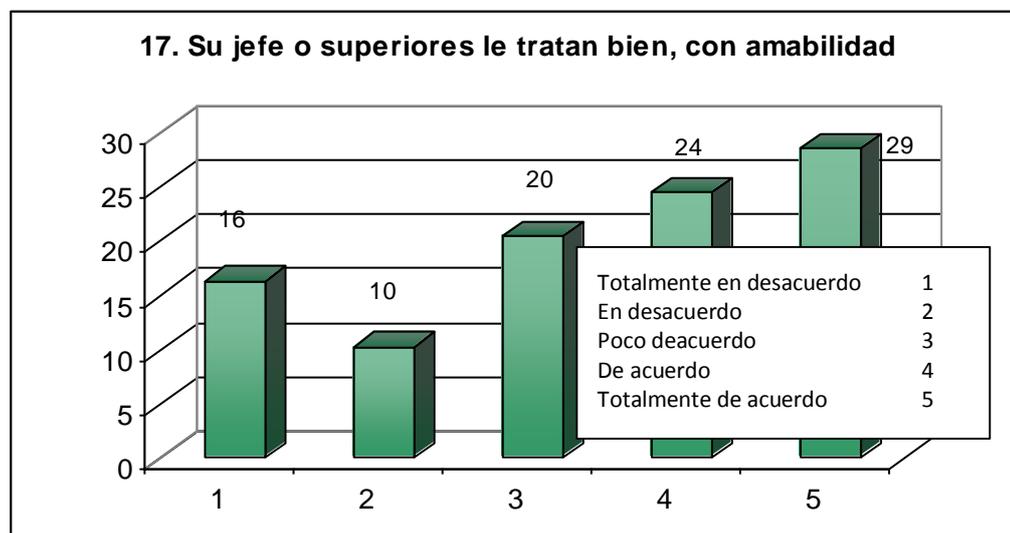


Análisis: Curiosamente el 45% afirma estar totalmente de acuerdo y poco de acuerdo en una afirmación evidente que el trabajo en equipo no es una buena actitud dentro de la empresa. Resultados que invitan a considerar la necesidad de promover las RRHH. para fortalecer la misión del servicio público.

3.4.1.5. Relaciones Administrativas

E	TABLA 5. JEFE Y SUPERIORES	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	POCO DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
17	Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad	16	10	20	24	29
18	Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe	6	2	31	29	33
19	Considera que su jefe es participativo	14	4	22	31	29
20	Considera usted que se trabaja en equipo con su jefe y compañeros	14	14	18	33	20
21	Su jefe es claro y eficaz transmitiendo sus ideas	8	10	24	29	29
22	Su jefe le informa con regularidad su desempeño en el trabajo	22	16	22	24	14
23	Su jefe toma en cuenta las ideas propuestas por sus colaboradores	16	24	18	24	16
24	Su jefe desarrolla a sus colaboradores dándoles espacio y oportunidad de crecer	16	24	14	22	22
25	Su jefe consigue resultados para la empresa	12	18	22	22	24

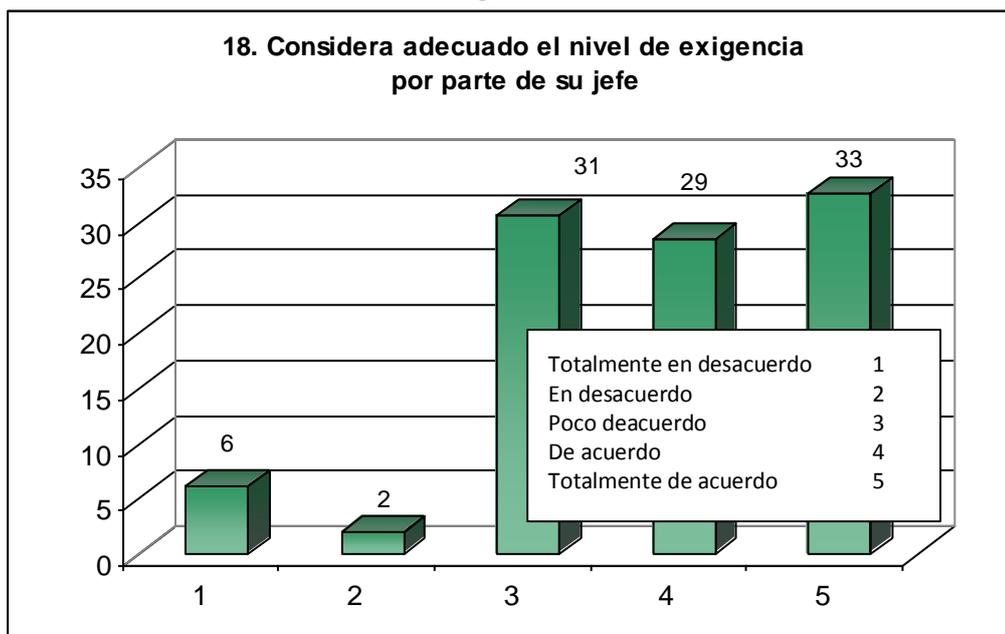
Figura 17



Análisis: El 53% de los encuestados consideran estar totalmente de acuerdo y de acuerdo. Sin embargo el 47% restante se encuentran en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, siendo evidente que los aspectos laborales exigen que el trato sea favorable a crear un ambiente de comunicación afectiva.

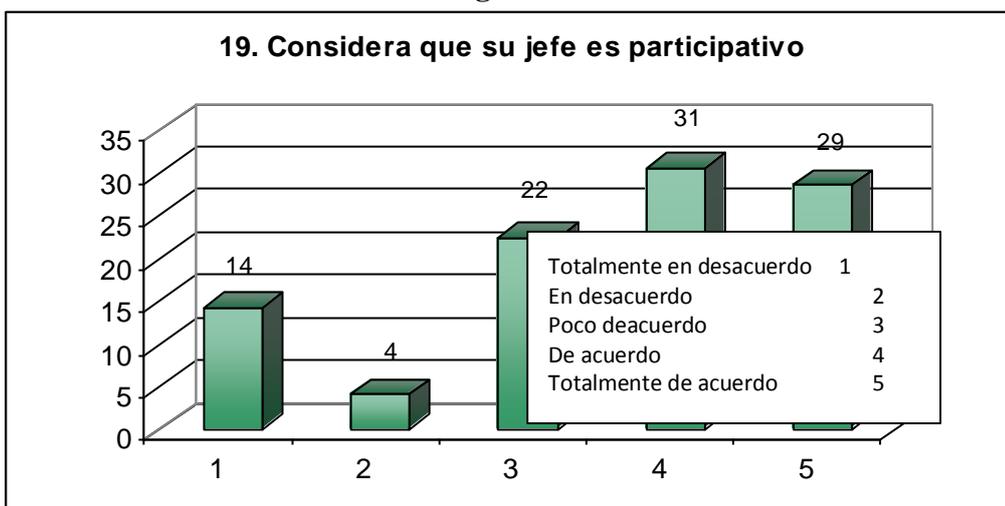
Con la aplicación adecuada de las Relaciones Humanas en el ambiente laboral se hace evidente que el trato de jefes a subordinados debe ser la clave que permita tener el éxito que se espera.

Figura 18



Análisis: En una evidente forma de expresarse, se observa que el 93% está totalmente de acuerdo, de acuerdo y poco de acuerdo, mientras que apenas el 8% están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Haciendo notorio el hecho de querer evidenciar una situación de irregularidad con los empleados y jefes.

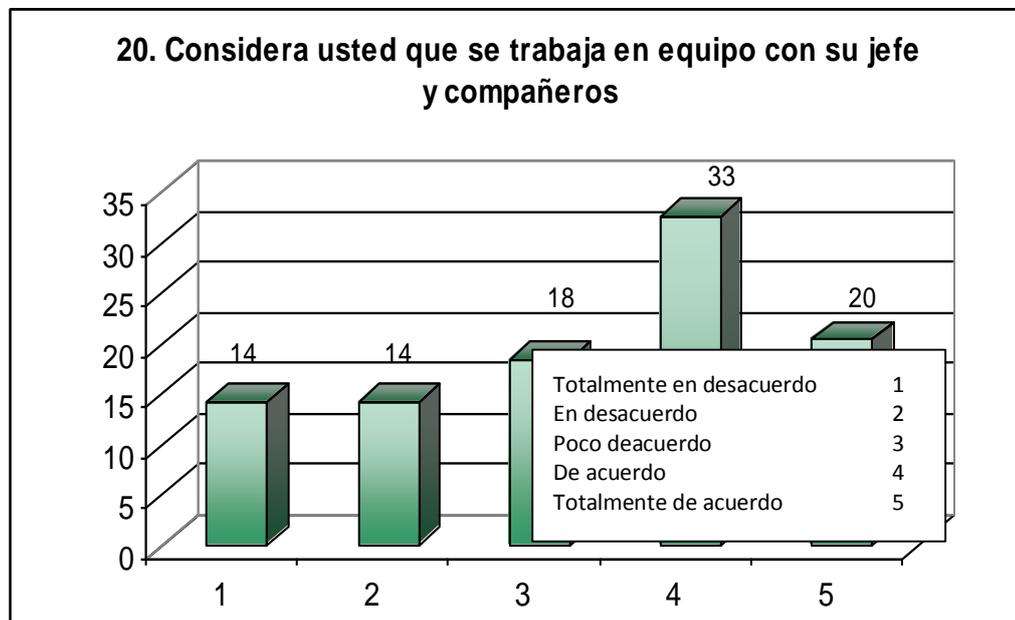
Figura 19



Análisis: El 31% está de acuerdo y el 29% totalmente de acuerdo, mientras que el 22% está poco de acuerdo, el 4% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo está el 14%. De esta manera se hace evidente la falta de participación entre jefes y subordinados. Dado el presente análisis de resultados se vuelve evidente la falta de

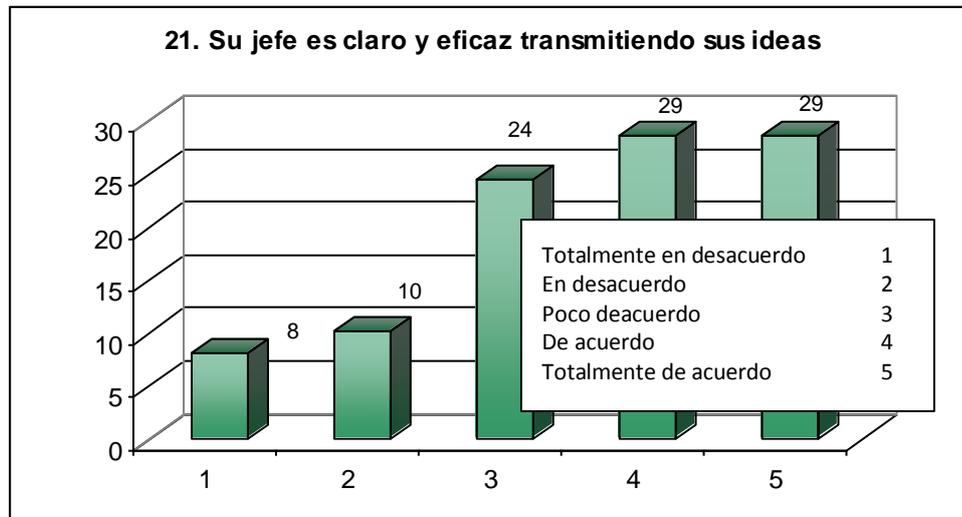
buenas Relaciones Humanas en el nivel comunicativo de los niveles jerárquicos superiores.

Figura 20



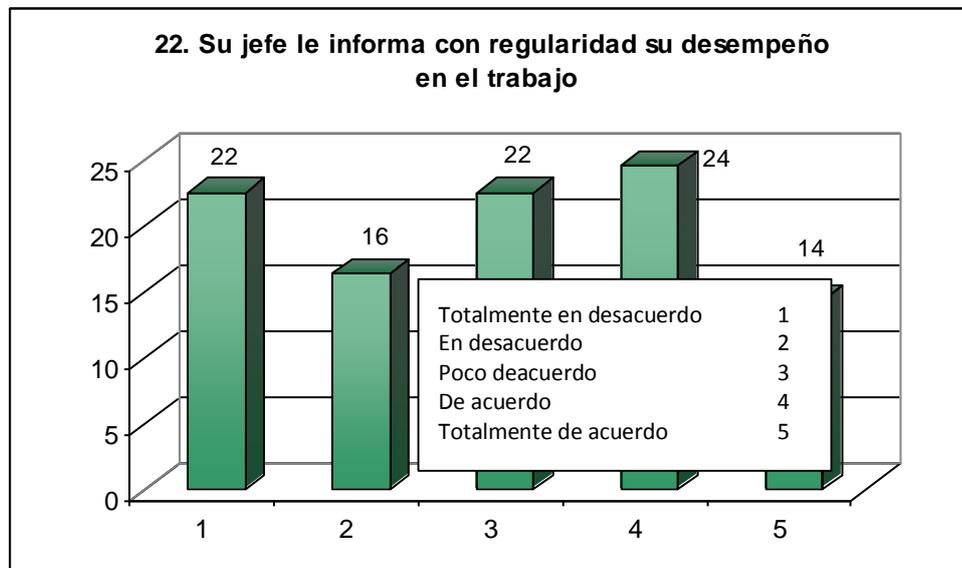
Análisis: El 20% dijo estar completamente de acuerdo, el 33% está de acuerdo y poco de acuerdo son el 18%. Mientras que el 28% lo comparten las personas que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Reconociendo así la falta de un criterio totalmente de acuerdo en que se trabaja con procedimientos de equipos entre compañeros y jefes.

Figura 21



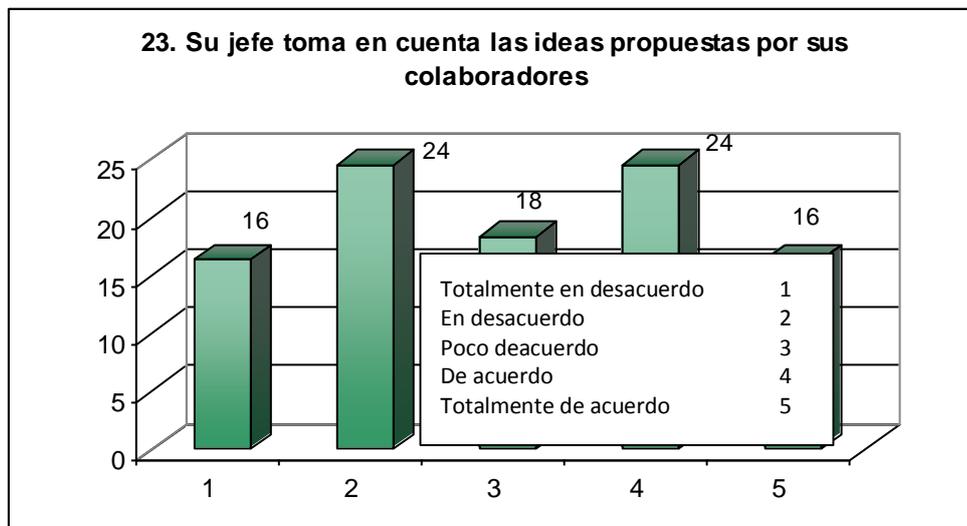
Análisis: El 58% de los encuestados comparten estar de acuerdo y totalmente de acuerdo y el 42% se encuentran compartiendo de manera afin estar poco de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Entendiendo así que se encuentran divididas las opiniones casi mitad por mitad sobre los mensajes e ideas que los jefes transmiten a los empleados.

Figura 22



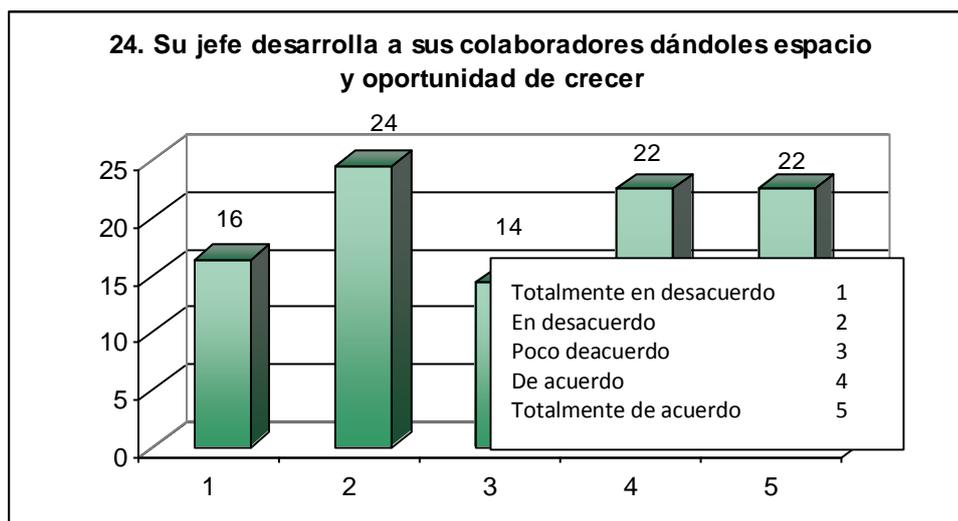
Análisis: El 14% dijo estar totalmente de acuerdo, el 24% está de acuerdo, mientras que el 22% está poco de acuerdo el 22% dijo estar totalmente en desacuerdo y más el 16% que está en desacuerdo. Permitiendo analizar esta división de criterios con preocupación sobre los accesos comunicacionales que hay entre los jefes y subordinados de la CNEL Matriz, evidenciando falta de procesos comunicacionales entre los niveles gerárquicos.

Figura 23



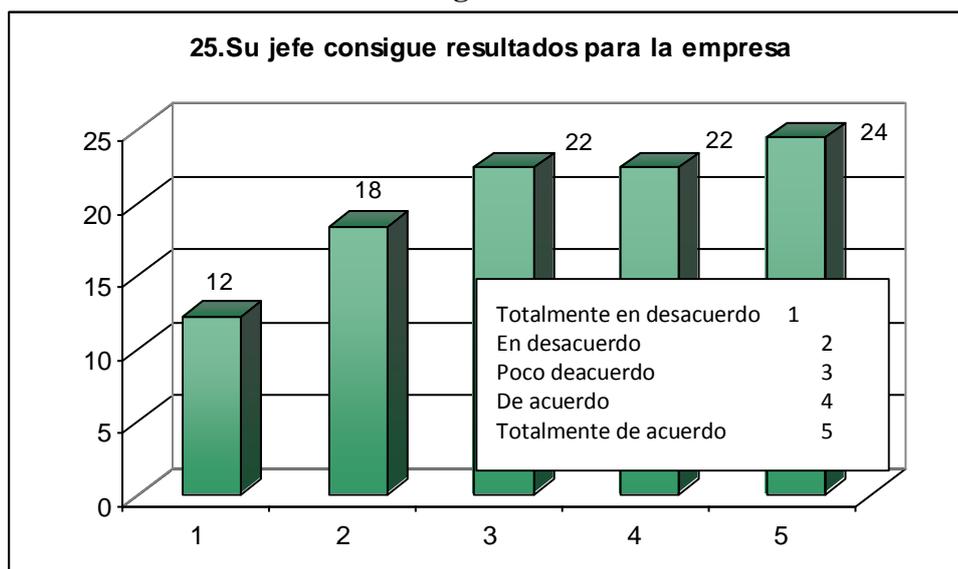
Análisis: El 40% dijo estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, mientras que el 20% está poco de acuerdo y el 40% se dividen las respuestas entre poco de acuerdo y totalmente en desacuerdo. Analizando que los jefes toman ideas de los subalternos pero no son reconocidos por ello y de ahí que surge el descontento y se refleja en las opciones 1, 2, 3 de este instrumento.

Figura 24



Análisis: Se observa que el valor más alto está en desacuerdo 24%, que sumando el 16% de totalmente en desacuerdo y el 14% poco de acuerdo dan 54% de empleados que no tienen la confianza de sus jefes en cuanto a oportunidad de crecer y espacios de participación.

Figura 25

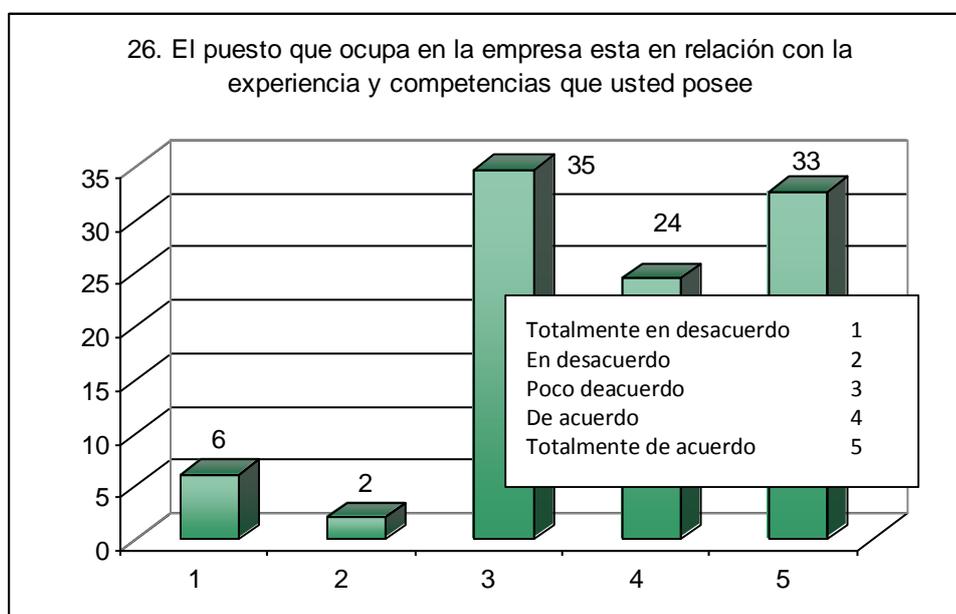


Análisis: El 46% está totalmente de acuerdo y de acuerdo en que los jefes consiguen resultados empresariales, mientras que un 22% está poco de acuerdo y frente a esto se ve el 30% en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Visión que frente a la problemática de falta de una adecuada comunicación con los mandos medios, presenta inadecuada productividad en el servidor público.

3.4.1.6. Roles y Funciones

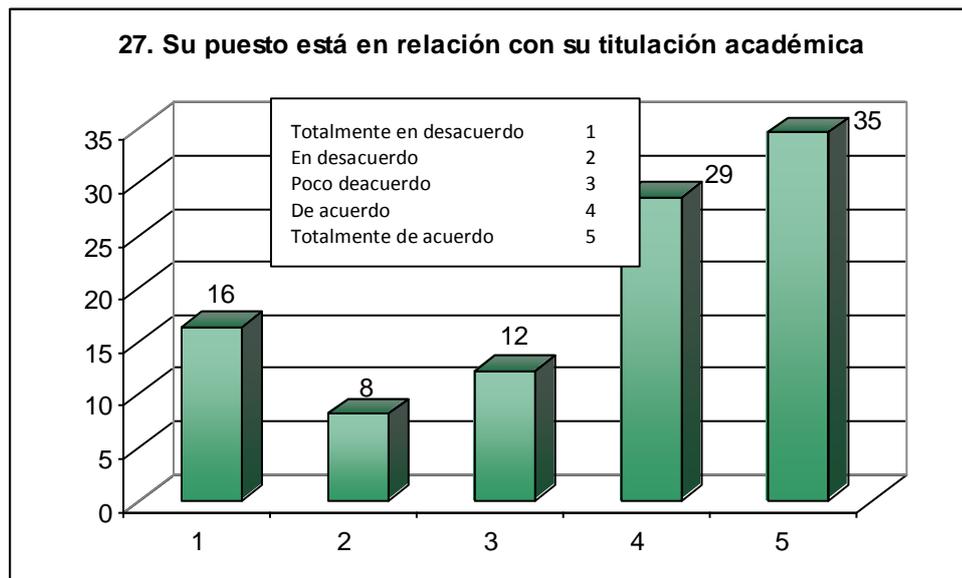
F	TABLA 6. PUESTO DE TRABAJO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	POCO DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
26	El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia y competencias que usted posee	6	2	35	24	33
27	Su puesto está en relación con su titulación académica	16	8	12	29	35
28	Se considera valorado por el puesto de trabajo que ocupa	18	8	20	24	29
29	Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores	17	10	10	43	22

Figura 26



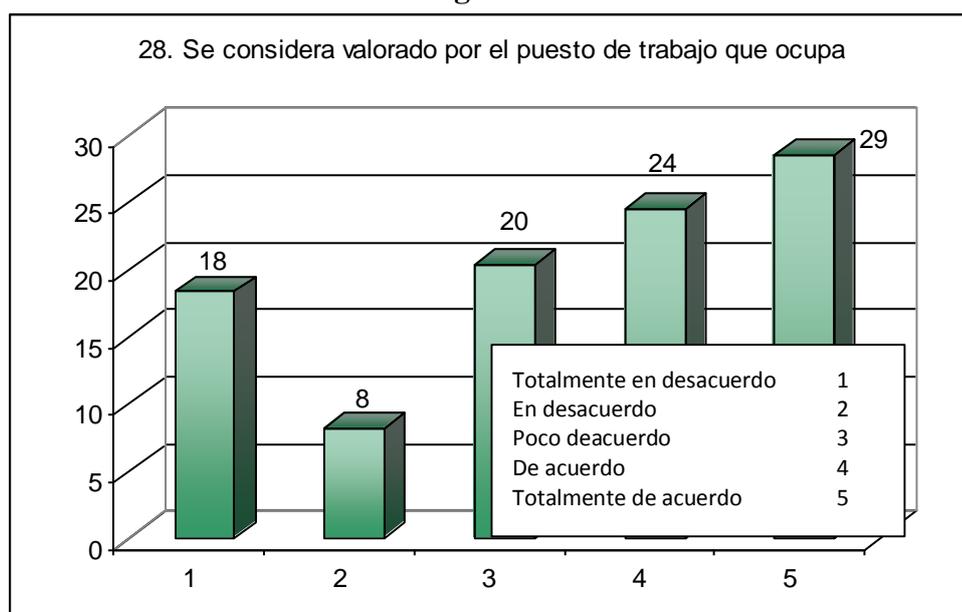
Análisis: El 35% dijo estar un poco de acuerdo, que frente al 57% que dicen estar de acuerdo <y totalmente de acuerdo, se tiene también el 8% de quienes están totalmente en desacuerdo, previendo que en función de servir y ayudar a los usuarios, el desenvolvimiento depende de la capacidad cognitiva del servidor público y a más de ello se asocia la competencia individual en torno al empoderamiento que refiere la política de servicio público y el perfil humano del servidor.

Figura 27



Análisis: El 35% de las respuestas está totalmente de acuerdo, el 29% dijo estar de acuerdo y poco de acuerdo está el 12%. Sin embargo hay un 24% en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Pese a ello se puede analizar los valores de las tres primeras opciones y se obtendrá un importante porcentaje (36%) que afecta en terminos generales el ambiente laboral.

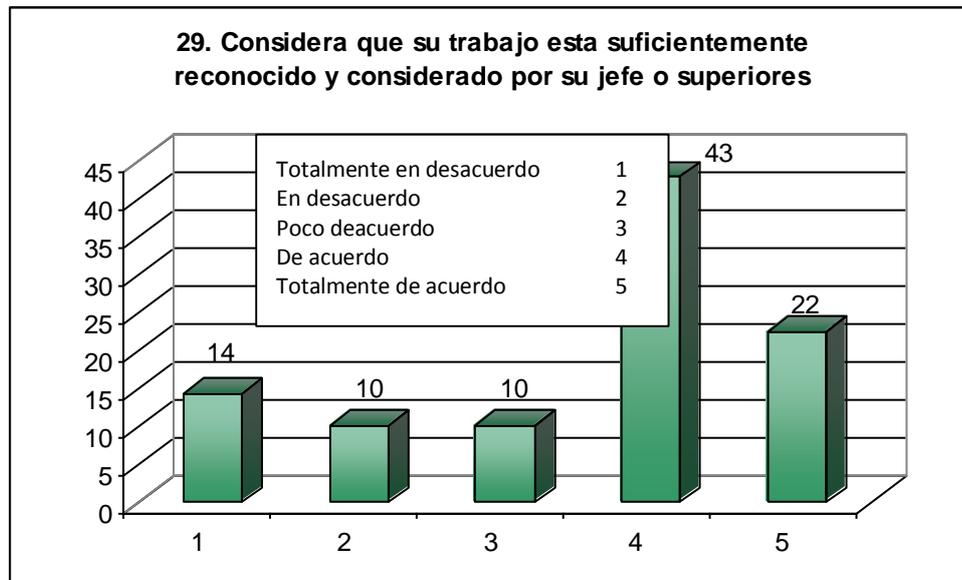
Figura 28



Análisis: El porcentaje unificado de los tres primeras opciones nos dan el 46% de los encuestados que no están de acuerdo en la valoración que les dan en la empresa, frente al 53% que dicen si estar de acuerdo. Logrando ser visible de esta

manera la necesidad de preparar adecuadamente al personal de acuerdo a las metas que se logran.

Figura 29

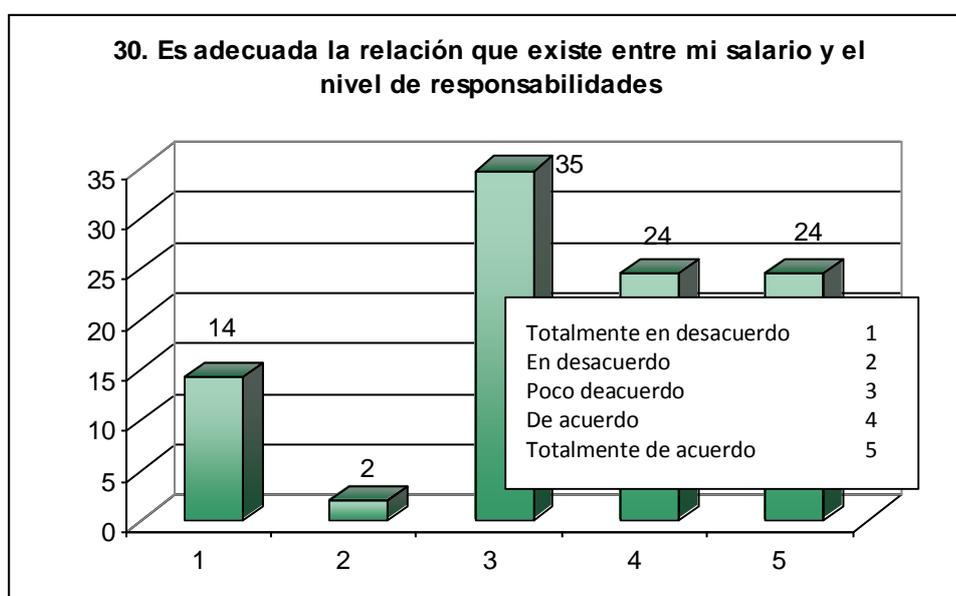


Análisis: el 42% dio estar completamente de acuerdo y el 43% de acuerdo, mientras que el 10% dijo estar poco de acuerdo y el otro 10% en desacuerdo y el 14% totalmente en desacuerdo. Confrontando los valores en torno al criterio de los encuestados que no deja de ser necesario considerar la observación que hacen ese 34% sobre la inconformidad que representa estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, inclusive el de aquellos que estando poco de acuerdo representan un nivel de insatisfacción con la jefatura que les dirige.

3.4.1.7. Remuneración e incentivos

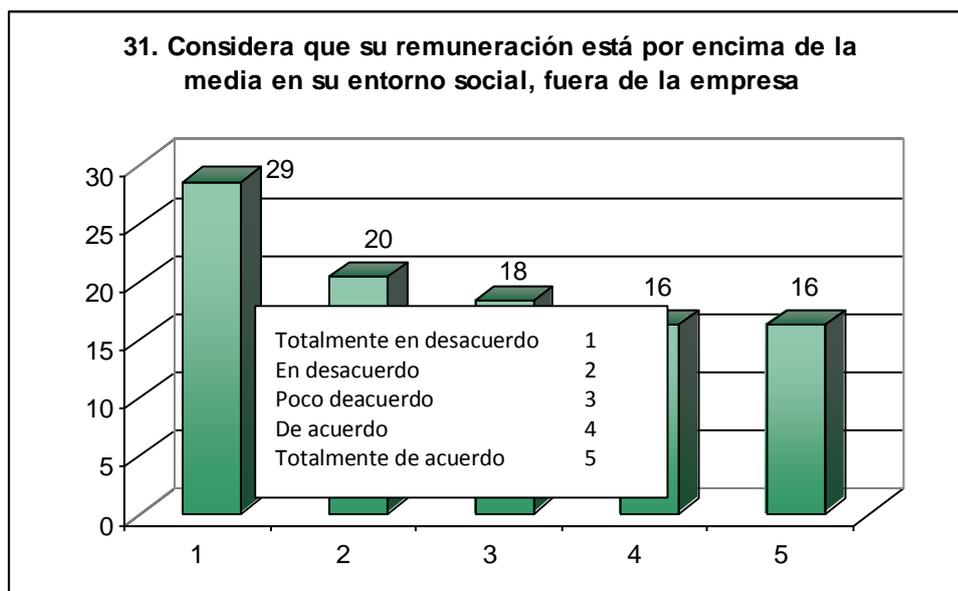
G	TABLA 7. REMUNERACIÓN	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	POCO DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
30	Es adecuada la relación que existe entre mi salario y el nivel de responsabilidades	14	2	35	24	24
31	Considera usted que en su empresa reconocen su trabajo y proceso de aprendizaje	29	20	18	16	16

Figura 30



Análisis: Como se puede observar, frente a la relación salario y responsabilidad laboral, el 35% de los encuestados dijeron estar poco de acuerdo con el mismo, seguido por las dos respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo que representan el 48%. A esto se le agrega el 14% de quienes están totalmente en desacuerdo y el 2% de quienes siguen en desacuerdo. Permite reconocer en este caso una clara acción laboral por el salario, más no por el empoderamiento que estas funciones representan. Fenómeno repetitivo en muchos empleos que se rigen por la acción y la recompensa, más no por el servicio y el reconocimiento.

Figura 31



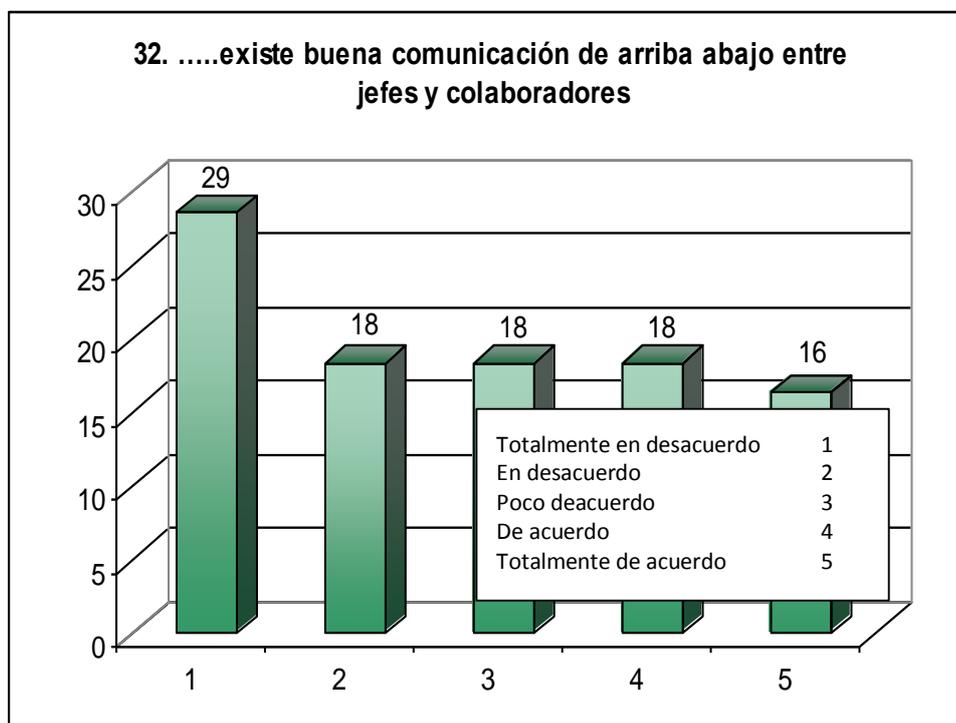
Análisis: Evidentemente el mayor porcentaje (29%) dijo estar totalmnte en desacuerdo, el 20% en desacuerdo y el 18% poco de acuerdo. Reflejandose en el 32% de los encuestados el estar de acuerdo y totalmente de acuerdo. Siendo que existen factores económicos nacionales que afectan los costos de supervivencia de la mayoría de la población, restringiendo el salario frente al precio de la canasta básica.

Para este caso el salario frente a las obligaciones que se cumplen y la media de salarios en torno a los otros empleos no representa una ventaja significativa, lo que explica de cierto modo muchas irregularidades en el servicio técnico de campo que se han registrado como denuncias de mal servicio o conexiones clandestinas en todo el país. Tema que sería tratado en otra investigación.

3.4.1.8. Nivel de comunicación

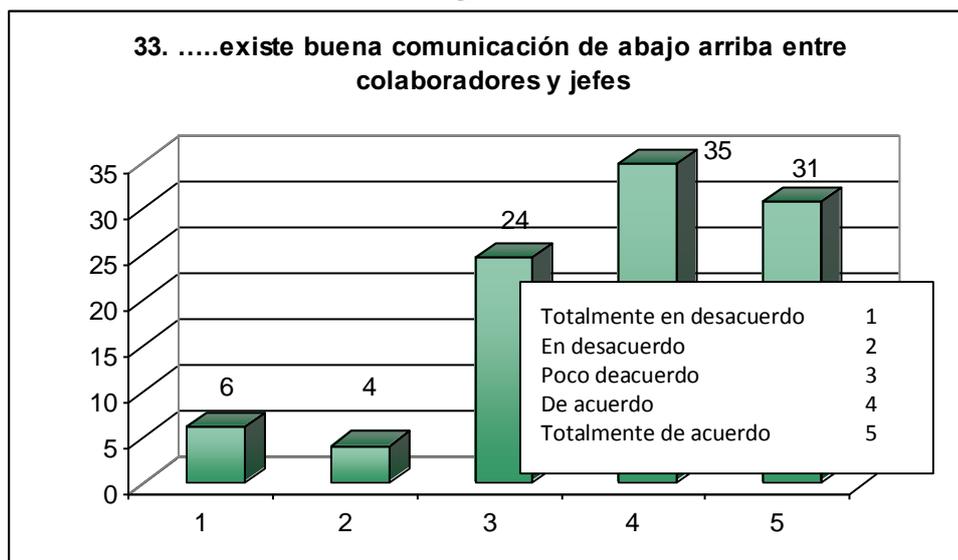
H	TABLA 8. COMUNICACIÓN Considera usted que en su empresa,,,	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	POCO DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
32existe buena comunicación de arriba abajo entre jefes y colaboradores	29	18	18	18	16
33existe buena comunicación de abajo arriba entre colaboradores y jefes	6	4	24	35	31
34su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los colaboradores	16	16	35	14	18
35La comunicación en general es eficaz a nivel de todos los colaboradores	14	6	37	22	20

Figura 32



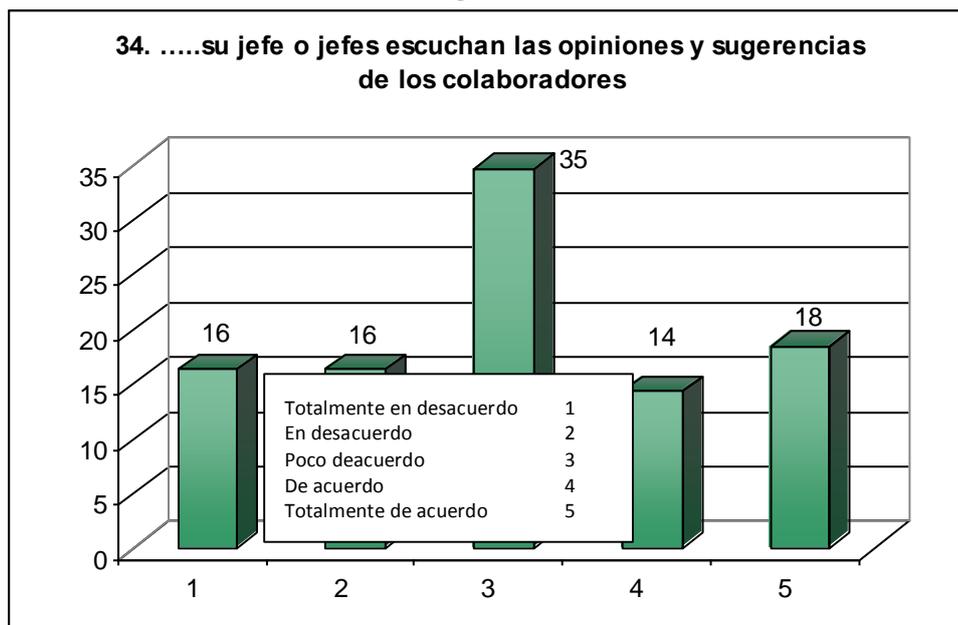
Análisis: El 29%, sumado al 18% dijeron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, mientras que el 34% se pronunció estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, lo que representa un alto nivel de inconformidad en las comunicaciones de los diferentes niveles de mando que se presentan internamente al momento de buscar resultados de eficiencia y eficacia en la calidad del servicio al contribuyente.

Figura 33



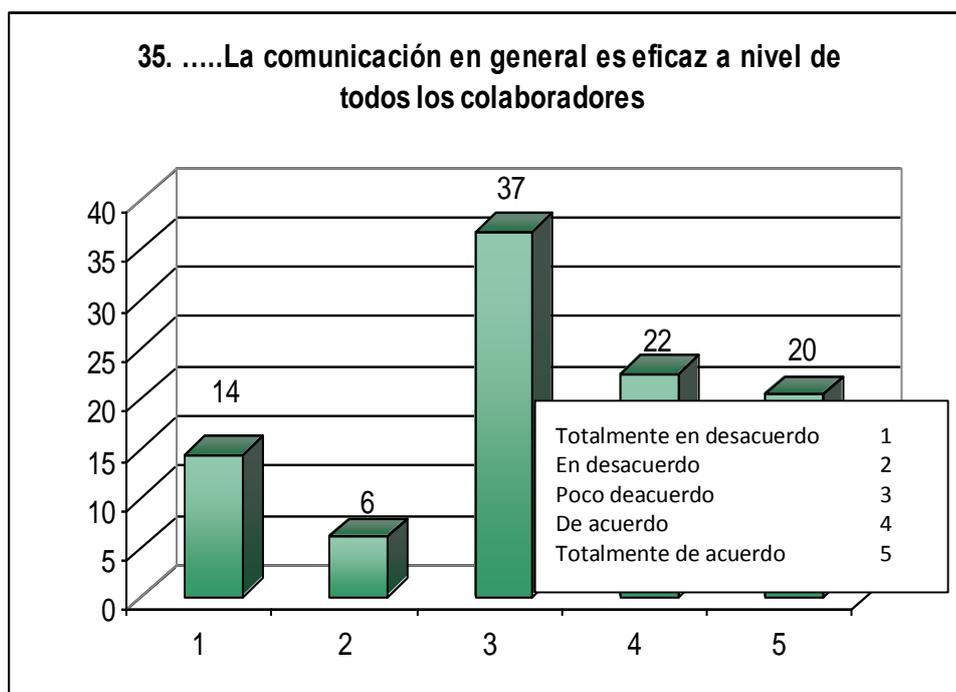
Análisis: El 66% están entre de acuerdo y totalmente de acuerdo, mientras que el 24% dijo estar poco de acuerdo, lo que se apega más a la situación que se ha visto en otros aspectos de esta encuesta. El 10% restante están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo considerando que los niveles de comunicación adecuada son la oportunidad de mejorar el servicio.

Figura 34



Análisis: Evidentemente el 35% manifestó estar poco de acuerdo, el 14% estuvo de acuerdo y el 18% dijo estar totalmente de acuerdo. Mientras que el 32% restante se encuentran en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Figura 35



Análisis: El 37% de los encuestados confirman estar poco de acuerdo en que exista una comunicación eficaz entre los colaboradores en general. Reconociendo que el 42% están totalmente de acuerdo y en desacuerdo, frente a un 20% nada despreciable que dijeron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, que sumado a la dudosa respuesta del 37% representa el 57% de personas que identifican dificultad en la comunicación.

3.5 RECURSOS

Son recursos necesarios para la investigación todos aquellos instrumentos que permiten la recopilación de la información, tal es el caso de libretas de apuntes, cámaras fotográficas, video grabadoras, encuestas y demás que se han clasificado según la utilidad que se le de: Instrumentales o materiales, Cronograma o plan cronológico así como del presupuesto financiero.

3.5.1 Instrumentales

Son todos aquellos elementos físicos, que permiten evidenciar la información de la investigación y de cómo se la lleva a cabo. Se las ha clasificado en dos grupos a saber:

a. Fungibles

Son perecederos, cumplen con un periodo de vida limitado y se requiere de mucho cuidado para obtener la información que se requiere. Ejemplo de ellos son:

- Marcadores
- Lápices
- Borradores
- Tinta para impresora
- Resmas de papel (500 hojas)
- Baterías para cámaras y grabadoras

b. Permanentes

A diferencia clara de los fungibles, éstos recursos instrumentales no se destruyen o caducan, tales como:

- Escritorios
- Computadoras
- Salón de reuniones
- Fotografías

3.5.3 Presupuesto

Nº	RECURSOS	COSTO/ unidad	TOTAL
1	Marcadores (20 u.)	0,75	15
2	Lápices (49 u.)	0,15	7,35
3	Borradores (49 u.)	0,08	3,92
4	Tinta para impresora (2 cartuchos)	24,00	48,00
5	Resma de papel A/4. 75 g. (1000 h.)	4,15	8,30
6	Batería AAA (4 u.)	3,75	15,00
7	Computadora (1 portátil, 1 escritorio)	1200,00	1200,00
8	Impresora (1)	35,00	35,00
9	Tiempo Internet (30 días)		45,00
10	Movilización (25 h:00)	4,25	106,25
11	Refrigerio	0,75	36,75
12	Imprevistos		50,00
SUMA TOTAL /		GASTOS:	1570,57

OBTENCIÓN DE LOS RECURSOS:

Autofinanciamiento.

3.6 RESULTADO - PRODUCTO

Reconociendo la necesidad que tiene la empresa pública en el mejoramiento del servicio al contribuyente, se ha considerado el análisis porcentual de los servidores que fueron encuestados en la regional Guayaquil. Quienes han logrado expresar de manera contundente la falta de atención a los intereses particulares que tienen por sentirse mejor retribuidos en el nivel de comunicación que se les da por parte de los administradores o niveles jerárquicos superiores.

Si se pone en atención dichas opiniones, para efecto de esta investigación, el poner en consideración la aplicación de una propuesta de normativa de calidad, excelencia y motivación; se está refiriendo a un proceso consensuado de comunicación y relaciones humanas aplicadas al empleado de la CNEL, S.A. de la regional Guayaquil, con el fin de optimizar el nivel de empoderamiento que se espera obtener para alcanzar el cumplimiento de la visión y misión institucional.

La aplicación de la normativa de calidad, excelencia y motivación en el personal que trabaja en la CNEL, S.A. Matriz, permitirá mejorar los niveles comunicacionales de las diferentes jefaturas, comprometiendo al mejoramiento en la calidad de servicio al contribuyente y proyectando de manera eficaz los procesos de atención a los requerimientos que persigue la atención de los ciudadanos.

Los beneficiarios directos de esta propuesta será visibilizado por medio de los indicadores de gestión que la CNEL tiene como el caso de mejorar la calidad a través de la eficiencia en los procesos y brindar una óptima atención al cliente.

Con este indicador superado, gracias a la aplicación de la normativa de calidad, excelencia y motivación, aplicada a los responsables de mandos medios, conjuntamente que a los empleados de las áreas de competencia a la Corporación Nacional de Electricidad, dará un paso sustancial de fortalecimiento a los procesos

de atención y calidad en el servicio que la Constitución de la República del Ecuador expresa en su propuesta nacional del Buen Vivir.

El análisis general que surge de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la CNEL, S.A. se da en los diferentes bloques en que fueron aplicados:

A. Clima laboral

A	TABLA 1. CLIMA LABORAL	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	POCO DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1	Se siente integrado en su empresa	8	4	16	29	43
2	Conoce como su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la Empresa	18	16	16	12	37
3	Recibe la capacitación que necesita para realizar su trabajo	4	8	8	33	47

Se observa que existe un notable indicador en desacuerdo sobre la falta de empoderamiento del rol y funciones que el empleado público ejerce dentro de su trabajo diario (2). Frente a los niveles de aceptabilidad de acuerdo con las relaciones empresariales y capacitación que reciben en las áreas que se desenvuelven (1, 3)*.

B. Condiciones ambientales

B	TABLA 2. CONDICIONES AMBIENTALES	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	POCO DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
4	Su puesto de trabajo le resulta cómodo	0	0	20	39	41
5	El nivel de ruido es soportable	4	4	6	29	57
6	El aseo y la higiene son adecuados en su área de trabajo	0	2	18	37	43
7	Su equipo de cómputo funciona adecuadamente a su necesidad de trabajo	4	6	12	24	53

* Numeración de las preguntas de la encuesta aplicada a los empleados de CNEL,S.A Matriz Guayaquil.

En función de las condiciones ambientales que se analizan, cabe señalar que los empleados públicos a quienes se aplicaron las encuestas coinciden en que la higiene, aseo y disposición de sus espacios está directamente relacionado con los servicios de limpieza que tiene la Corporación y que están de acuerdo en la manera como lo mantienen. Responsabilizándose de aportar directamente con ello desde sus centros de trabajo.

C. Posibilidad de creatividad e Iniciativa

C	TABLA 3. ERGONOMÍA Posibilidades de creatividad e iniciativa (¿Considera usted que....)	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	POCO DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
8tiene la suficiente autonomía en su trabajo	6	16	18	22	37
9tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo	12	6	12	35	35
10sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores	10	16	14	18	41
11se siente realizado en su trabajo	14	10	18	24	33
12su trabajo es lo suficientemente variado	16	20	24	18	20
13en su puesto de trabajo tiene la posibilidad de participar en la toma de decisiones	6	4	14	33	43

En este bloque de preguntas se pudo reconocer que la visión ergonómica del ambiente laboral permite reconocer una leve pero delicada línea de diferencia entre los perfiles que corresponden a cada puesto de trabajo y que los aspectos relativos a la comunicación interpersonal y niveles de mandos medios (9, 10 y 13), existe inconformidad en un 43% de empleados, lo que da una cifra para tener en cuenta si de mejorar la calidad en el servicio público se trata.

D. Relaciones interpersonales

D	TABLA 4. COMPAÑEROS DE TRABAJO	TOTALMENTE EN	EN	POCO DE	DE	TOTALMENTE DE
		DESACUERDO	DESACUERDO	ACUERDO	ACUERDO	ACUERDO
14	Se lleva Usted bien con sus compañeros	0	10	12	35	43
15	Existe mucha movilidad y cambio de puesto de trabajo entre sus compañeros en la empresa	10	4	2	47	37
16	Se trabaja en Equipo pese a las diferentes áreas y direcciones de la corporación	6	10	29	35	20

Las relaciones entre compañeros de trabajo se hace relativo a los roles que desempeñan cada uno, en vista de que los resultados son positivos y evidencia una resistencia de casi el 45% en lo relacionado al trabajo en equipos (16).

E. Relaciones Administrativas

E	TABLA 5. JEFE Y SUPERIORES	TOTALMENTE EN	EN	POCO DE	DE	TOTALMENTE DE
		DESACUERDO	DESACUERDO	ACUERDO	ACUERDO	ACUERDO
17	Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad	16	10	20	24	29
18	Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe	6	2	31	29	33
19	Considera que su jefe es participativo	14	4	22	31	29
20	Considera usted que se trabaja en equipo con su jefe y compañeros	14	14	18	33	20
21	Su jefe es claro y eficaz transmitiendo sus ideas	8	10	24	29	29
22	Su jefe le informa con regularidad su desempeño en el trabajo	22	16	22	24	14
23	Su jefe toma en cuenta las ideas propuestas por sus colaboradores	16	24	18	24	16
24	Su jefe desarrolla a sus colaboradores dándoles espacio y oportunidad de crecer	16	24	14	22	22
25	Su jefe consigue resultados para la empresa	12	18	22	22	24

La consideración que se hace sobre las relaciones administrativas de los empleados de la CNEL, S.A. se enfoca directamente en los mandos medios y su nivel de comunicación con los sub alternos. Pudiendo distinguir un alto porcentaje en la relación a los dos últimos resultados de la encuesta en este bloque (18, 20, 22, 23, 24 y 25); resultando que la comunicación o relaciones humanas internas no deja que se visibilice el desarrollo personal en las funciones que competen a los

trabajadores, sino la importancia que tiene cada jefatura en cuanto al resultado que invisibilice al trabajador y destaque al jefe inmediato superior.

F. Roles y Funciones

F	TABLA 6. PUESTO DE TRABAJO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	POCO DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
26	El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia y competencias que usted posee	6	2	35	24	33
27	Su puesto está en relación con su titulación académica	16	8	12	29	35
28	Se considera valorado por el puesto de trabajo que ocupa	18	8	20	24	29
29	Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores	17	10	10	43	22

Para reconocer el nivel de empoderamiento de los trabajadores de la CNEL, S.A. Matriz, cabe ser claro en la interpretación que denota insatisfacción (28 y 29) en cuanto a los roles que se están cumpliendo para beneficio general de la corporación como tal.

G. Remuneración e incentivos

G	TABLA 7. REMUNERACIÓN	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	POCO DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
30	Es adecuada la relación que existe entre mi salario y el nivel de responsabilidades	14	2	35	24	24
31	Considera usted que en su empresa reconocen su trabajo y proceso de aprendizaje	29	20	18	16	16

Relativo a los salarios no es mucha la diferencia que se puede lograr en bien de los niveles de comunicación hoy en día en vista que se rigen por una ley de servicio público que fomenta la equidad y la satisfacción de acuerdo a los roles y funciones que se cumplen y para lo cual se ha contratado al personal de servidores públicos. Sin embargo es notoria la insatisfacción de más del 50% de

Iso encuestados en cuanto al poco reconocimiento que se da al trabajo realizado (31).

H. Comunicación

H	TABLA 8. COMUNICACIÓN Considera usted que en su empresa,,,	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	POCO DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
32existe buena comunicación de arriba abajo entre jefes y colaboradores	29	18	18	18	16
33existe buena comunicación de abajo arriba entre colaboradores y jefes	6	4	24	35	31
34su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los colaboradores	16	16	35	14	18
35La comunicación en general es eficaz a nivel de todos los colaboradores	14	6	37	22	20

Concluyendo los análisis de cada bloque se puede reconocer un alto índice de insatisfacción en la poca comunicación que otorgan los mandos medios, respecto a los logros que se esperan alcanzar para motivación y estímulos adecuados al desempeño laboral de los empleados. Siendo necesario considerar una acción contundente para mejorar este tipo de nivel de compromiso que mejorará las relaciones humanas.

3.7 VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Considerando la temática de las Relaciones humanas en torno a un indicador muy delicado dentro de la Corporación Nacional de Electricidad, cabe señalar que se hizo necesario poner en tela de dudas la factibilidad de llevarse a cabo una normativa de aplicación permanente y de carácter progresivo; fundamentalmente por tratarse de una institución en permanente reforma a sus servicios y procedimientos en un plazo indeterminado de reestructuración con la nueva figura legal de corporación nacional.

La investigación se presenta de manera factible y confiable en la medida que se han obtenido los datos referentes a la misma y sus antecedentes formativos

que permitieron fortalecer las características esenciales de las relaciones humanas en el plano laboral de esta investigación; permitiendo relacionar los niveles jerárquicos en función de los objetivos que persigue como tal la CNEL, en vista de lo que propone la misma Constitución de la República del Ecuador y el Plan nacional del Buen Vivir.

Elaborar la propuesta para la administración de la CNEL Matriz en Guayaquil, permitió reconocer la importancia que tiene para esta institución nacional de servicio público, darle forma y estructura operacional en el campo de la comunicación y proceso de calidad en las relaciones internas de los servidores públicos. Considerando así que la factibilidad de la investigación permitirá dar al personal de mandos medios un recurso confiable de consulta y análisis sobre los niveles de complejidad que tienen las personas cuando no se demuestra la valoración que le dan según los roles de competencia.

Una vez analizados los resultados de la encuesta y hecho el diagnóstico situacional de las relaciones personales entre los servidores públicos se presenta la propuesta de mejoramiento de dichas relaciones, las mismas que se promueben en función de los objetivos 1, 2, 6 y 11 del Plan Nacional del Buen Vivir.

Cuyo Objetivo 6 establece "garantizar el trabajo estable , justo y digno en su diversidad de formas"³⁸, donde también se puede analizar la realidad situacional de los problemas laborales que han sido visibilizados en esta administración pública y de como se establece para toda empresa nacional, privada y extranjera, mantengan un regimen de calidad para atender las necesidades laborales de sus trabajadores.

³⁸ PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR.2009 - 2013. Objetivos Nacionales para el Buen Vivir. pp 271.

CAPÍTULO IV

4.1 INFORME TÉCNICO FINAL

LAS RELACIONES HUMANAS Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE DIRECTIVOS Y PERSONAL DE MANDOS MEDIOS DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD, Y PROPUESTA DE NORMATIVAS DE CALIDAD, EXCELENCIA Y MOTIVACIÓN

**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN SECRETARIAL**

GUAYAQUIL, ECUADOR

NELLY KARINA MARTÍNEZ VALENCIA

OCTUBRE, 20 DE 2012

4.2 CONTENIDO

RESUMEN.....	100
INTRODUCCIÓN.....	103
AMBITO DE APLICACIÓN.....	107
NORMATIVA MATRIZ.....	108
VIGENCIA.....	108
VALORES CORPORATIVOS.....	109
NORMAS GENERALES.....	109
. El servidor público.....	109
. Funciones y responsabilidades.....	110
. Salud e higiene laboral en el puesto de trabajo.....	111
. Indicadores de calidad en la comunicación.....	111
. Circuito de responsabilidades.....	113
 NORMAS DE FUNCIONES	
. Comunicación interna y auditoría.....	113
. La responsabilidad en la comunicación.....	114
. La no discriminación en los niveles jerárquicos.....	115
. Funciones administrativas y mandos medios.....	115
 NORMAS DE COMPROMISO CORPORATIVO	
. Acciones proactivas para incrementar el Buen Vivir.....	116
. Filtros de Información.....	117
. Decisiones y Consecuencias.....	118
 INTERPRETACIÓN CRÍTICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	119
VALORACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	121
CONCLUSIONES.....	124
BIBLIOGRAFÍA.....	125

4.3 RESUMEN

Las Relaciones Humanas en el marco de la atención al público que corresponde al empleado de alguna institución gubernamental se le ve reflejado en cuanto a la calidad de atención que brinda al usuario.

Analizando la situación de las relaciones interpersonales que mueven la mecánica laboral en las entidades de servicio público como es el caso de la Corporación Nacional de Electricidad S.A. (CNEL S.A.) se encuentra una devaluada comunicación entre jefes y empleados, en vista de ser referentes administrativos que no han alcanzado superar barreras de prejuicios sociales.

Surgiendo de esta manera la problemática de la investigación que se centró a la incidencia que tendrá la aplicación de normativas de calidad, excelencia y motivación para el desempeño profesional de los mandos medios en las oficinas de la CNEL Matriz en la ciudad de Guayaquil.

La investigación se realizó bajo el marco legal de la Ley de compañías (art. 338) que dio paso a la firma del acuerdo de fusión de las empresas eléctricas del Ecuador, tanto de la región litoral y una provincia amazónica (Sucumbios). Dando origen a la actual Corporación Nacional de Electricidad S.A. El Registro Oficial 287 (2001), publica el Reglamento General a la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (LODC) que determina el servicio público como una relación necesaria con los usuarios de todo tipo de proveedores públicos.

Se escogió una población definida de personal de trabajo que se localizan en la CNEL Matriz de Guayaquil, siendo necesario definir que no a todos los 99 colaboradores se consultaría, sino el uso de una selección aleatoria de cada una de las áreas de las oficinas de la Matriz de CNEL en la ciudad de Guayaquil. Logrando establecer una muestra de 49 individuos, identificados de la siguiente manera:

Gerencia General 1, Administrativo Financiero 9, Planificación 7,

Control de Gestión 2, Comercial 5, Asesoría Jurídica 5, Auditoría 2, Técnica 7, Desarrollo Corporativo 11.

Es así que se permite deducir que la Hipótesis planteada tenga o no la aceptación prevista; visualizando a la institución con la probabilidad de lograr un cambio saludable, proactivo y productivo en el marco de las relaciones humanas y por ende los servicios de atención pública.

Para lograr el enfoque de las relaciones humanas en esta institución fue preciso considerar que no todas las personas ejercen su jerarquía administrativa de manera equilibrada, sino con aspectos autoritarios que en las relaciones humanas ha dejado mucho que decir cuando se busca resultados positivos, proactivos y consolidados de un servidor público y en consecuencia del servicio que se brinda.

En el artículo 225 de la Constitución del Estado ecuatoriano se define al Sector Público como los organismos con dependencia de las funciones que tiene el estado: “Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social”, que han sido creadas bajo el amparo constitucional y los aspectos legales respectivos al servicio que se presta. De ahí que el servicio eléctrico está amparado por estos principios legales de conformación y se rigen a la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

En este mismo sentido cabe la necesidad de entender que el servicio público requiere de la Administración adecuada y oportuna que determina el artículo 227 de la Constitución ecuatoriana, la misma que establece que “la Administración Pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia, evaluación.”

Las actuales garantías constitucionales establecen el “Régimen del Buen Vivir” como una política estatal que se refleja en el art. 340 de la Constitución de la República del Ecuador como “el Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social”, conformado por instituciones, políticas, normas, programas y servicios que aseguran el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos constitucionales en el actual régimen de desarrollo. Promoviendo de esta manera el respeto y la motivación al principio de convivencia civilizada y pacífica de los ciudadanos.

Para enfatizar más en lo relacionado al servicio público que ofrece la CNEL S.A. en las oficinas de la Matriz en Guayaquil, cabe señalar que la problemática identificada fue a nivel de la comunicación y empoderamiento del nivel operativo con los mandos medios que comprenden los directores y sub directores de los diferentes departamentos.

Si se reconociera que la influencia de los mandos medios hacia la optimización del trabajo se viera convertido en la eficiencia y eficacia que se espera lograr, sería mejor atendido el nivel de comunicación que allí se dá. Sin embargo cabe señalar que los intereses corporativos influyen de manera negativa a este fin, considerando que los tiempos se manejan desde la gerencia general y responde a metas de nivel nacional con otros tiempos y compromisos; Los mismos que deberían ser enfocados con ayuda de la perspectiva del servicio público que ofrecen y el poco empoderamiento del empleado que tiene contacto permanente con el usuario o cliente.

Debido a esta razón es que se hace hincapié en las Relaciones Humanas como una preparación constante y sistemática que deben ser tomadas en cuenta para que el nivel de comunicación, comprensión y empoderamiento del trabajador sea recompensado desde la visión laboral en el marco del desarrollo corporativo y humano. Fortaleciendo así el rol participativo de la sociedad en la toma de decisiones de los organismos del Estado, que se señala en la Ley Orgánica de Participación Ciudadana y Control Social que promuebe, entre otros principios, la Igualdad, en el goce de los mismos derechos y oportunidades, individuales y

colectivos de los ciudadanos y ciudadanas (...) ³⁹, así como la Responsabilidad y Corresponsabilidad.

Considerando la trascendencia de esta propuesta cabe señalar que está abierta a las modificaciones que se den a corde a los reglamentos internos, Ley Orgánica de Servicio Público y a la misma Constitución de la república del Ecuador.

³⁹ Consejo de Participación Ciudadana y Control Social. CPCCS, art. 4., formato digital en adobe/PDF. Abril, 20 de 2010

INTRODUCCIÓN

En concordancia con la investigación previa de esta propuesta cabe señalar que los aspectos morales y éticos en las funciones públicas del Estado, promueven la inclusión de la opinión ciudadana en los aportes que se toman en cuenta para mejorar la situación real del servicio público e institucionalmente promueve el fortalecimiento cívico, desde el cumplimiento administrativo corporativo hasta la transparencia de los medios utilizados para lograr la eficiencia y eficacia laboral.

En este sentido la propuesta establece el nivel de incidencia que define los roles y competencias previstas en las Relaciones Humanas para mejorar el desempeño profesional de los mandos medios de la Corporación Nacional de Electricidad, CNEL S.A. Matriz en la ciudad de Guayaquil.

Determina estadísticamente la concordancia existente entre las relaciones humanas y el desempeño profesional de directivos y personal de mandos medios que se viven en los actuales momentos en las oficinas de la Matriz de CNEL en Guayaquil. Permitiendo de esta manera mejorar el desempeño profesional de los Directivos y personal de mandos medios de la Corporación Nacional de Electricidad (CNEL S.A.), mediante una propuesta de diseñar la Normativa de calidad, excelencia y motivación que permitan contribuir al desarrollo humano y al buen vivir entre los trabajadores del sector eléctrico de la CNEL Matriz en la ciudad de Guayaquil.

Las Relaciones Humanas son el eje de comportamiento que valora el buen desempeño de servicio que deben dar los encargados de la atención pública, en función de la dependencia laboral en que se encuentren; no solo es brindar una sonrisa al cliente o usuario, sino en todos los aspectos operativos; ser imagen permanente de la misión que quiere alcanzar la empresa en la que se pertenece el empleado.

En el sentido organizado del servidor público se busca dar y recibir la excelencia en la calidad de la atención que el público o cliente espera de una institución como la CNEL, S.A.; pese a las propuestas administrativas de la “revolución ciudadana” son pocos los aspectos que han sido mejorados en las relaciones interpersonales de los jefes y subordinados. De ahí que la Contraloría General del Estado prevé un programa de capacitación permanente para el servidor público donde se hace notoria la intención estatal de buscar la excelencia en el trato que se merecen funcionarios y colaboradores (jefes y subordinados), en ese sentido se prevé que el servidor o servidora pública subalterno(a) se puede justificar de cumplir disposiciones que no estén acordes con sus funciones, amparados en el art. 41 de la LOCGE⁴⁰, que dice:

“Ningún servidor, funcionario o empleado de las instituciones del Estado, podrá ser relevado de su responsabilidad legal alegando el cumplimiento de órdenes superiores, con respecto al uso ilegal, incorrecto o impropio de los recursos públicos. Los servidores podrán objetar por escrito las órdenes superiores expresando sus razones. Si el superior insistiere las cumplirán, pero la responsabilidad recaerá en el superior”

De ahí surge la necesidad de hacer notorio que la normativa legal que existe en cuanto al manejo de las relaciones humanas y de por sí el aspecto normativo de los roles y funciones del trabajador en las diferentes áreas laborales no trascienden mayormente a causa de la poca incidencia que tiene el interés del trabajador por conocer y saber como aplicar sus derechos laborales, frente al riesgo de perder el sustento económico que representa el salario o remuneración que reciben.

Con la clara intencionalidad de establecer normas que aporten al mejoramiento de la calidad en el servicio público, al tiempo que fortalece las relaciones humanas dentro de la CNEL S.A. cabe señalar un compromiso de doble vía, donde los mandos medios juegan el papel de mayor significancia debido a

⁴⁰ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. LOCGE, Art. 41. 2011.

que sus disposiciones son determinantes en el objetivo que se espera alcanzar y por otra vía el empoderamiento que tienen los empleados del servicio público.

Se ha destacado la realidad situacional laboral en la cual se puede Aplicar las relaciones humanas adecuadamente con una **normativa de Calidad, Excelencia y Motivación**, donde los mandos medios aplican el mejoramiento del desempeño profesional en eficiencia y calidad del empleado operativo de la CNEL S.A.

En primera instancia que se aprobó el tema de investigación, con la consiguiente propuesta, fue necesario contar con una solicitud dirigida al Gerente General en las oficinas de la Matriz de CNEL en Guayaquil para que se de la autorización que permitiría la aplicación de la encuesta.

En estas oficinas laboran 99 colaboradores en 8 departamentos y una gerencia general de la regional, siendo considerado para este estudio una muestra aleatoria con representatividad en cada departamento siendo un equivalente al 49% de empleados consultados. Los mismos que aceptaron voluntariamente responder los ocho bloques de preguntas relacionadas al tema de investigación, referentes al ambiente laboral, aspectos socio afectivos y de relaciones interpersonales en el medio en que se desempeñan.

Se escogió la Escala de Liker en la encuesta con cinco alternativas de escogitamiento, las mismas que van desde totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), poco de acuerdo (3), de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5). La misma que permite visibilizar la tendencia que tienen los trabajadores de la CNEL S.A. Guayaquil, para evaluar su calidad de trabajo, quienes establecen la relación laboral que determina el cumplimiento e incumplimiento de las labores a las cuales se han comprometido en su contrato de trabajo. Determinando así el empoderamiento social de la Corporación Nacional de Electricidad, analizada desde el enfoque del trabajador hacia las relaciones humanas con los jefes, determinando así el nivel de empoderamiento que tienen los puestos de mandos

medios en el control y mejoramiento del servicio público que se promueve en la nueva relación del Estado y los Mandantes.

Una vez obtenidos los resultados y presentados estadísticamente en los análisis cuantitativos y cualitativos se logró confirmar la certeza de la hipótesis y se desarrolló el presente informe general, que en la presente investigación propone como una **normativa de calidad, excelencia y motivación**.

Reconociendo que la Constitución de la República del Ecuador, dispone que “la administración pública constituye un servicio a la colectividad, que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.”⁴¹ Se visibiliza un amplio marco de relaciones sociales internamente visibles en el servidor público que a la vez será el marco interpersonal que permita mejorar desde su empoderamiento al rol de servicio que recibe en el momento de su contrato laboral con la CNEL. S.A.

La propuesta de elaborar una normativa de calidad, excelencia y motivación ha sido dirigida hacia el mejoramiento de los niveles de comunicación que deben darse en una entidad del Estado en curso de llegar a ser un servicio de alta calidad y reconocimiento social por su nivel de injerencia para el desarrollo del país, tal como lo presenta su política interna la Corporación Nacional de Electricidad CNEL S.A.

Ha sido necesario dividir la normativa propuesta en tres secciones definidas por el ámbito de aplicación:

Normas Generales de comunicación,
Normas de funciones y
Normas de Compromiso Corporativo.

⁴¹ Constitución de la República del Ecuador. 2008, Art. 227.

En el mismo aspecto legal que determina la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Servicio Público y demás condiciones legales que fortalecen la participación ciudadana en el marco del desarrollo de nuestro país bajo la premisa del Buen Vivir.

Todas ellas se fundamentan en la interrelacionalidad de los mandos medios frente a las expectativas que tiene la Gerencia General de Mejorar la Calidad en el servicio eléctrico a la comunidad, la misma que está determinada por el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público.

AMBITO DE APLICACIÓN

Se ha desarrollado en base a la realidad situacional que está enmarcada en las oficinas de la Matriz de CNEL en la ciudad de Guayaquil. Con una población de 99 empleados en general, considerando las nueve áreas de:

GERENCIAS (mandos medios)	EVENTUALES	ESTABLES	TOTAL
1. Gerencia General	2	5	7
2. Administrativo Financiero	5	12	17
3. Comercial	3	7	10
4. Planificación	7	7	14
5. Asesoría Jurídica	3	6	9
6. Auditoría	0	3	3
7. Técnica	7	7	14
8. Control de Gestión	0	3	3
9. Desarrollo Corporativo	8	14	22
Total	35	64	99

Aplicables una vez sea aprobada por cada gerente y expresada como de utilidad permanente en el desarrollo sustentable de las relaciones humanas entre los diferentes niveles jerárquicos.

NORMATIVA MATRIZ

La normativa matriz se basa en los parámetros legales, considerados en los procesos que señala el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. A más de los contemplados por ley a la responsabilidad se enfatiza el artículo 233 de la Constitución de la república del Ecuador que dice: “no existirá servidora ni servidor público exento de responsabilidades por los actos u omisiones realizados en el ejercicio de sus funciones.”

VIGENCIA

La presente normativa entrará en vigencia una vez revisado y acoplados los valores institucionales que se recrean en esta investigación, para lo cual se da por asentada la intención que tiene la autora de esta propuesta para con el mejoramiento de las relaciones laborales de la CNEL S.A., cuyo empoderamiento de funciones depende más de las buenas relaciones humanas que deben fluir desde las autoridades de los mandos medios hacia los empleados.

Con los aspectos planteados en la introducción y bajo las características socio laborales que se han realizado es promisorio que se aplique la presente normativa en un periodo regular de seis meses, en coordinación con la Dirección de Talento Humano corporativo, que evaluará los procesos y determinará la incidencia que pueda presentarse a favor de que la normativa sea aplicada a nivel nacional.

VALORES CORPORATIVOS

1. NORMAS GENERALES

- **El servidor público**

Para efectos de ser claros y puntualizar en el significado constitucional que se da a los y las servidores públicos; debe entenderse como servidores públicos

a “todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público”⁴²

A más de las determinadas por la Ley y para efectos de cumplimiento en la presente Normativa de Calidad, excelencia y motivación debe considerarse un expediente laboral individual para registrar los servicios relevantes del empleado de las oficinas de la Matriz de CNEL en Guayaquil, con la finalidad de fomentar los valores éticos e institucionales de la Corporación, tales como:

- Lealtad institucional.
- Puntualidad.
- Buenas relaciones humanas.
- Honestidad en los procesos.
- Evaluaciones periódicas de satisfacción laboral.
- Discreción operacional.
- Capacitación y actualización de conocimientos.
- Entrevistas trimestrales de Talento Humano.

- **Funciones y responsabilidades**

El artículo 22 de la Ley Orgánica del Servicio Público en el Ecuador ya determina un régimen interno de talento humano, donde se enfatizan los deberes, derechos y prohibiciones. Destacando para efecto de la propuesta, algunos de ellos y adicionados otros que son propios de la presente normativa:

1. Respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, leyes, reglamentos y mas disposiciones expedidas de acuerdo con la Ley.
2. Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la

⁴² Ley Orgánica del Servicio Público. 2011. Art. 4. formato digital en Adobe,PDF.

diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades.

3. Las y los servidores públicos de la Corporación Nacional de Electricidad S.A en las oficinas de la Matriz en Guayaquil, se regirán en estricto cumplimiento de lo que señala la Ley y el Reglamento previsto para los servidores públicos
4. La CNEL S.A. Matriz, en en apego a lo dispuesto por la Ley Orgánica del Servicio Público se encargará de poner al tanto de todos sus empleados, en los diferentes niveles jerárquicos, sus competencias y responsabilidades administrativas y de servicios, con el fin de dar cumplimiento a la no discriminación de ningún funcionario en este organismo del estado.
5. Cumplir y respetar las ordenes legítimas de los superiores jerárquicos. El servidor público podrá negarse por escrito, a acatar las ordenes superiores que sean contrarias a la Constitución de la República y la Ley.
6. Las funciones del empleado de la Corporación Nacional de Electricidad S.A. las oficinas de la Matriz en Guayaquil, se regirán acordes a las vacantes existentes y previo el conocimiento específico del puesto.
7. Son responsabilidades de todos los funcionarios públicos, a más de los establecidos en la Ley, aquellos que, por iniciativa propia, consultadas con sus colaboradores inmediatos en las dos vías jerárquicas, promuevan mejoramiento en la calidad del servicio final o procure la armonía laboral.

- **Salud e higiene laboral en el puesto de trabajo**

Será considerado como puesto de trabajo, todo espacio que ocupe el empleado mientras ejerce sus funciones en el horario establecido de 8 horas diarias, sean de oficina o de campo.

Se entenderá como salud laboral todo aspecto holístico que conlleve al mejoramiento del rendimiento laboral de todos los funcionarios públicos acogidos a esta institución. Los mismos que participarán indiscutiblemente en los procesos de evaluación que cree necesario la dirección de talento humano. Promoviendo la

motivación adecuada a cada caso, particularmente donde se hayan identificados factores determinante que procuren elevar el autoestima y proyectar el empoderamiento institucional en cada uno de sus colaboradores.

Como higiene laboral se incluye, a más de las reconocidas pro la Ley, la imagen personal que tiene cada colaborador (a), quienes portarán su credencial de manera visible, su aspecto deberá estar siempre, en la medida de las posibilidades, bien presentado (a), que genere seguridad y seriedad en la atención al usuario así como de respeto y cordialidad entre colaboradores(as) en ambas direcciones jerárquicas.

Con la proyección social que el servidor público se presenta, la CNEL S.A., está llamada a crear un plan de capacitación y fortalecimiento laboral en función del desarrollo humano que deberá ir acorde con el Plan Nacional del Buen Vivir (Sumak Kawsay).

- **Indicadores de calidad en la comunicación**

Son indicadores de calidad aquellos que fomentan la adecuada atención a los clientes, quienes estan en uso del derecho de exigir una atención eficiente en calidad y calidez para institucionalizar el Buen Vivir en el servicio público que atañe a la calidad en la comunicación.

Toda comunicación corporativa se regirá por indicadores de calidad creados a conveniencia de mejorar las relaciones institucionales internas, que son registrados en función de resultados proactivos de manera personal y corporativos; así tenemos que para esta normativa se espera cumplir con:

Indicadores de afectividad

- Estructura psíquica,
- Nivel afectivo interpersonal,
- Autoestima,

- Valores morales y
- Valores espirituales).

Indicadores de eficiencia

- Resultado Alcanzado
- Resultado Esperado.
- Tiempo Alcanzado
- Tiempo Esperado.

Indicadores de eficacia

- Resultado Alcanzado
- Resultado Esperado.

Indicadores de corresponsabilidad

- ¿Cómo lo ven en la familia?
- Imagen social en la comunidad.
- Representación laboral.

- **Circuito de responsabilidades**

La responsabilidad es el deber cumplir con un programa marcado en realidad de tiempo y espacio para obtener un beneficio particular o en común.

En la CNEL S.A. ese circuito de responsabilidad dependerá del organigrama estructural básico y el de funciones que competen a todos los colaboradores que ahí laboran. De esta manera todos saben donde y en qué actividad se encuentran cada quien.

Para esta normativa se deberá considerar el derecho a expresarse libremente en función de promover las buenas relaciones humanas y enfrentar los retos laborales en bien de los intereses públicos, como parte del interés personal e

institucional que se busca, dando lugar a que todos los niveles jerárquicos reconozcan las fortalezas y oportunidades de sus trabajadores, procurando dar el mejor de los aspectos socio culturales a la integración de la Corporación Nacional de Electricidad S.A.

2. NORMAS DE FUNCIONES

- **Comunicación interna y auditoría**

Es de carácter obligatorio, en el tiempo que sea requerido, que los directores departamentales rinden cuentas de su plan de trabajo en relación a los objetivos alcanzados, a corto, mediano y largo plazo.

Amparados en la Constitución de la República del Ecuador, al Plan Nacional del Buen Vivir y a la Ley Orgánica de Participación Ciudadana, se dan claras razones para que los servidores públicos, en función de representantes del Estado, entreguen la información precisa y oportuna de rendición de cuentas a los usuarios del servicio al que están aportando valores económicos. Salvo los casos que la Ley señala.

Los jefes y subalternos tendrán como responsabilidad permanente, dar un informe real de los avances administrativos cada trimestre o cuando la autoridad estatal lo requiera, previo una auditoría interna o antes de la misma. Considerando esta como una norma de calidad, la misma que permitirá obtener los niveles de servicio público en continuo mejoramiento.

- **La responsabilidad en la comunicación**

Para efecto de requerimientos internos se deberá guardar el máximo de responsabilidad en la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos; utilizando para ello el procedimiento administrativo correspondiente, que implica pasar por escrito cada uno de los requerimientos solicitados entre los mandos medios y su círculo de influencia (ascendente y descendente), confirmar el

recibido de las mismas y evaluar la eficiencia en el cumplimiento de cada una de ellas; en procura de dar un buen servicio al usuario.

La Administración del Talento Humano proveerá de una planificación adecuada para que todos los niveles de servidores públicos puedan asistir y beneficiarse con el programa de motivación en la comunicación diaria con los diferentes niveles institucionales. Dentro de esa planificación deberá constar como primeros integrantes a los talleres, seminarios y conferencias, todos los jefes departamentales y gerentes. Los mismos que formularán propuestas de participación proactivas para el personas de subalternos que colaboran en cada departamento, cuidando que se cumplan con las expectativas de rendimiento satisfactorio para cada uno, demostrando el liderazgo ante todo y desterrando las ideas negativas o retrógradas de las jefaturas.

Apegados al texto constitucional, ningún servidor público está exento de rendir cuentas por la falta de responsabilidad en el servicio que presta a la comunidad (Art.54) y se verificará que internamente se lleve a cabo una evaluación semestral de satisfacción jerárquica. Procurando ser una herramienta de fortalecimiento institucional que promueve constantemente la excelencia en calidad de satisfacción interna de los colaboradores institucionales.

- **La no discriminación en los niveles jerárquicos**

En el texto constitucional se dice que todos los ciudadanos son iguales en derechos y deberes, más aun cuando se trata de acciones y responsabilidades laborales como sarvidoras y servidores públicos. De ahí que la relexión conlleva a enfatizar que en ese mismo sentido de responsabilidad laboral igualitaria, no se deberá discriminar a ningún empleado o jefe, dentro o fuera de sus espacios de trabajo; rigiendo los aspectos valorativos de funciones que indiquen su eficacia y eficiencia en el desempeño que les compete.

Cada jefe, por vía impresa, comunicará y exhortará a todos los colaboradores a que se fomente y se desarrollen aspectos puntuales en la no

discriminación, bajo ningún aspecto, regulando el tiempo de calidad en las relaciones humanas, aplicando estrategias saludables en el buen trato; para lo cual la jefatura de Talento Humano debe diseñar, actualizar y ejecutar planes de contingencia con la frecuencia que se requiera para efectos de lograr la excelencia en la calidad del servicio al público.

- **Funciones administrativas y mandos medios**

En el marco de las buenas relaciones humanas, no discriminación y buena comunicación de los diferentes niveles jerárquicos, cabe establecer una normativa general y fundamental que permite a los empleados de la Corporación Nacional de Electricidad CNEL S.A., Matriz apearse al esquema propuesto por las leyes vigentes, de manera general, sin perderse de sus funciones, gracias a los mandos medios que son "potencialmente los agentes de cambio"⁴³ en la empresa.

Así es como se hace visible las funciones que llevan a cabo estos empleados administrativos que buscan cumplir los objetivos de la institución.

- Informarse y conocer sistematizadamente los principios, fines y objetivos de la CNEL.S.A. y la realidad situacional de la regional en que se encuentra.
- Informar y aclarar las políticas de la CNEL S.A. en el marco de las políticas personales de los empleados.
- Dirigir el trabajo diario del personal a su cargo
- Generar permanentemente el banco datos de los empleados que son evaluados por el Área de Talento Humano.
- Generar las normas técnicas y ecológicas del ambiente laboral para las diferentes acciones que se desempeñan en la CNEL S.A. y que compete directa o indirectamente a todos los trabajadores.

⁴³ María Virginia Lasio, 2010. "El rol de los mandos medios en las decisiones de alta dirección" Directora de Espae-Espol, Ecuador.

- Generar un ambiente disciplinado en torno a las buenas relaciones humanas, comunicación y empoderamiento del empleado.
- Representar afectivamente a los empleados subalternos, ante la gerencia general de la CNEL S.A.
- Revisar periódicamente, de acuerdo con los informes del área de Talento Humano, las propuestas de ascensos y traslados de los empleados a su cargo.
- Generar cambios positivos en las relaciones corporativas y proponerlas bajo esquemas de proyectos a sus superiores.
- Dirigir actividades proactivas en el ambiente laboral que permita el desarrollo permanente del Buen Vivir en bien de la plena satisfacción del obrero y demás colaboradores de la CNEL S.A.

3. NORMAS DE COMPROMISO CORPORATIVO.

- **Acciones proactivas para incrementar el Buen Vivir**

Una sociedad que respeta, en todas sus dimensiones, la dignidad de las personas y las colectividades; apegadas al Objetivo N° 2 del Plan Nacional del Buen vivir, cuya política 2.6, literal d, dice: "promover procesos sostenidos de formación académica para docentes e investigadores (as) de todos los niveles educativos y su reconocimiento de trabajadores y trabajadoras.

El Objetivo N° 6 dice: "Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas" cuya política 6.7, literal e dice: "Crear programas específicos de capacitación para trabajadores y trabajadoras autónomos, especialmente por aquellos que optan pro el asociativismo". y la política 6.8 especifica la intencionalidad del Estado por "crear condiciones para la re inserción laboral y productiva de la población migrante que retorna al Ecuador y protege a los y las trabajadoras en movilidad."

Son funciones específicas de los administradores corporativos o mandos medios, establecer junto al área de talento humano, un plan de calidad de atención

al público que fomente las buenas relaciones humanas entre los trabajadores y sus mandos medios, considerando para ello los niveles de preparación académica y experiencial de los trabajadores y trabajadoras existentes en la nómina, sin desmedro de nuevas contrataciones si así fuera necesario.

- **Filtros de Información**

La comunicación genera información y ésta procura ser interpretada por el receptor de la misma. con este principio se prevé que en la CNEL S.A., Matriz, se logre establecer un marco de respeto permanente entre los trabajadores operativos y los administrativos (Mandos Medios).

Con la finalidad de lograr una buena interacción del talento humano al servicio de los procesos de atención al público, se logra determinar inicialmente los aspectos puntuales que afecten favorable o desfavorablemente al rendimiento de los trabajadores en sus diferentes líneas operativas.

Los mandos medios tienen la responsabilidad administrativa de aplicar los siguientes filtros en la información que emiten, así como en la que reciben:

1. ¿Para qué utilizaré esa información?
2. ¿A quiénes afecta directamente?
3. ¿De qué manera lo utilizaré? (empresarialmente)
4. ¿Cuánto tiempo genera la respuesta?
5. ¿En qué tiempo tengo resultados?

Los mandos medios analizarán estos filtros para mejorar diariamente su marco referencial para alcanzar los objetivos propuestos.

- **Decisiones y Consecuencias**

Los mandos medios están obligados, por su rol administrativo, a ser responsables de las decisiones que toman y aceptar las consecuencias que generan.

Deberá entenderse que no por eso son los únicos responsables del cumplimiento final de sus objetivos, reconociendo que todo administrador estará consciente de los procesos que debe seguir para lograr que los niveles operativos cumplan con su parte en el cumplimiento de sus deberes.

Las decisiones se manejan en función de la urgencia e importancia del requerimiento:

URGENTE:

- * Estar en el puesto de trabajo a la hora determinada para ello.
- * Atender con eficiencia al usuario.
- * Llenar las fichas de registro diario.
- * Elaborar los informes diarios, semanales y mensuales de productividad.

IMPORTANTE:

- * Destacar los datos operativos de las denuncias operativas.
- * Identificar focos de insatisfacción en el trabajo operativo.
- * Establecer normas específicas de cumplimiento en la mediación de conflictos.
- * Acceder a los programas de mejoramiento personal y profesional de la Contraloría General del Estado para involucrar a su personal en dichas capacitaciones.

INTERPRETACIÓN CRÍTICA DE LA INVESTIGACIÓN

Las relaciones Humanas en una empresa de servicio público se manifiesta como un aspecto netamente corporativo, donde se valora el espacio integrador que procura mejorar la relación existente entre los jefes, llamados mandos medios y los trabajadores operativos que son el resto de la empresa.

Para efectos de esta propuesta se ha dado énfasis a las relaciones interpersonales que son dadas a partir de los lineamientos que propone la Constitución de la república del Ecuador, la Ley de Servicio Público y demás normativas legales, entre ellas el reglamento a la ley de servidores públicos, quienes son el objeto de estudio en la presente investigación. A quienes se les hace visible el poder cumplir con eficiencia y eficacia una función laboral, partiendo del principio de corresponsabilidad que tiene todos en la CNEL S.A. Matriz.

Siendo visible que las operaciones directas que se cumplen en las diferentes oficinas de atención pública no siempre están bien reguladas por los jefes de turno, ha sido delicada la labor de identificar normas que permitan a los mandos medios aceptar una intervención externa que les indique que solo se requiere de aceptar un cambio innovador y adaptable a todos, para mejorar la calidad del servicio final al usuario o cliente que llega a estas oficinas.

El Ecuador es un país garantista de los derechos ciudadanos, en cuanto a lo que señala la misma Constitución, garantizando por ello todo derecho a participar y expresarse en vía del desarrollo social, proactivo y productivo del Estado. Consideración que me permite establecer como eje de mi investigación para expresar mi anhelo profesional de alcanzar la integralidad de mis experiencias en bien de mejorar las experiencias de los demás en un entorno laboral afectivo y motivador. Para ello es que diseñé el marco referencial de la presente normativa de calidad.

CONCLUSIONES

Con la finalidad de esclarecer los puntos señalados en la hipótesis que motivó a la elaboración de la presente propuesta, cabe señalar algunos de los aspectos concluyentes que me ha dirigido en el proceso de esta investigación:

- Poca incidencia en la práctica de la comunicación acertiva como elemento de desarrollo de las relaciones humanas.
- Escaso nivel de compromiso por la salud corporativa
- Bajo interés del empleado subalterno por involucrarse mejor de su rol
- Agotamiento físico y mental de las jornadas “exhaustivas” que han sido el motor para que cada día que sobrevienen estados emotivos laborales, no afecten significativamente los resultados esperados en todo el proceso.
- Disminución del rendimiento laboral por falta de iniciativas de proactividad.
- Desconocimiento de normas puntuales de desarrollo corporativo.
- Indiferencia de los jefes hacia los intereses personales de los trabajadores.
- Necesidad de incluir programas de desarrollo personal para mejorar la eficiencia y calidad en el servicio al usuario.
- Reconocimiento de la importancia que tiene la aplicación de normas de atención y comunicación para los empleados de la Corporación Nacional de Electricidad, CNEL S.A., Matriz.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aliado Laboral, Tips en la entrevista de empleo. All rights reserved. www.aliadolaboral.com, consultado el 15 de julio de 2012.
2. Blanchard, K. (2007). Liderazgo al más alto nivel. Colombia: Grupo Editorial Norma.
3. Barbera E. La evaluación de competencias complejas. 2010. La práctica del portafolio. En Educere. La Revista Venezolana de Educación,
4. Bernardo Naranjo Aristizábal. 2007. Trabajo en equipo.
5. C. Luz Angélica Rodríguez Ebrard. El arte de la comunicación. Aprendizaje para el trabajo en equipo. Maestra del Carlos de la Rosa Vidal .Callao-Perú, Enero de 2007
6. Daft, R. L. (2007). Teoría y diseño organizacional. México: CENGAGE Learning.
7. Departamento de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. 2009
8. Editeka Ediciones, Copyright © 2010. p 34.v. 2010. All rights reserved.
9. Huerta Jesús, Pérez Hirma, Castellanos. Desarrollo Curricular
10. Hughes, Ginnett y Curphy, (2007) citan a Roach y Behling (1984) Ecuador: EDITEKA, 2010. El sentido del humor en el trabajo. Ediciones, p 8.Laura Rojas-Marcos. 2001
11. Mata Molina, F. (2000) Emocionalmente Inteligente.

12. Maxwell, J. C. (2007). El ABC del liderazgo. Argentina: V&R Editoras.
13. Naranjo Galo(2005) Inteligencia emocional y valores. Diemerino editores, Quito. Ecuador:
<http://site.ebrary.com/lib/unemisp/Doc?id=10378356&ppg=34>
14. Para conseguir empleo. Página web para futuros empleados en el sistema laboral ecuatoriano, registrado en <http://www.paraconseguirempleo.com>
15. Pazmiño Cruzatti, Iván. (2007).Liderazgo, más que una estrategia gerencial.
16. Revista Calidad Empresarial, (2010). Edición Corporación Calidad.
17. Robbins, S. P. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación. 4ª ed. México: Trillas
18. Sánchez M., (2005) Introducción a la ética y a la crítica de la moral.
19. Tovar Marco Luis (2010) La RIEB y el enfoque por competencias.
20. Vidal, L. (2000): "La Autoestima en la Empresa".
21. W. Napier, Rodney, Gershenfeld, Matti K., 2008. Grupos: teoría y experiencia
22. Whetten, David & Cameron, Kim. Developing Management Skills. Prentice Hall, Sexta Edición. EUA 2004

ANEXOS

Guayaquil, 5 de agosto del 2011

VICERRECTORADO ACADÉMICO DE LA UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL.- Que la SECRETARÍA DE LA UNIVERSIDAD, Certifique lo solicitado.-



U. Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

[Signature]
Licda. Liliana Sánchez Guerrero
VICERRECTOR ACADÉMICO

GUAYAQUIL, 19/agosto/2011

PRO-SECRETARIA GENERAL de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

La infrascrita, CERTIFICA:-Que la señorita Nelly Karina MARTINEZ VALENCIA, egresó de la Escuela de ADMINISTRACION SECRETARIAL, anexa a la Facultad de CIENCIAS DE LA EDUCACION, cumpliendo con el Plan de Estudio y está apta para realizar su Proyecto de Investigación conforme al Reglamento de Titulación.-



U. Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

[Signature]
MSc. Dra. Violeta Badaraco Delgado
PROSECRETARIA GENERAL

Memorando Nro. CNEL-CORP-GC-2012-0014-

Guayaquil, 09 de enero de 2012

PARA: Sr. Ing. Luis Gilberto Guillen Bernal
Gerente Comercial

ASUNTO: Autorización para desarrollo del Tema de Investigación

De mi consideración:

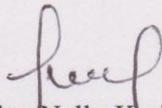
En virtud del fortalecimiento que necesita la Gerencia Comercial de la Corporación, permito solicitar su autorización para el desarrollo del Tema de Investigación "Impacto de las Relaciones Humanas y su incidencia en el desempeño profesional de Directivos y personal de mandos intermedios de la Corporación Nacional de Electricidad, y propuesta de Normativas de calidad, excelencia y motivación.

Además informo a usted que, es un requisito indispensable que debo realizar previo a la obtención del título de Licenciada en Ciencias de la Educación especializadas en Asignaturas Secretariales, en la universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

En espera de que este requerimiento cuente con su aprobación y apoyo, quedo de usted muy agradecida.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,



Tlga Nelly Karina Martinez Valencia
ASISTENTE DE GERENCIA COMERCIAL

Hoja de Ruta

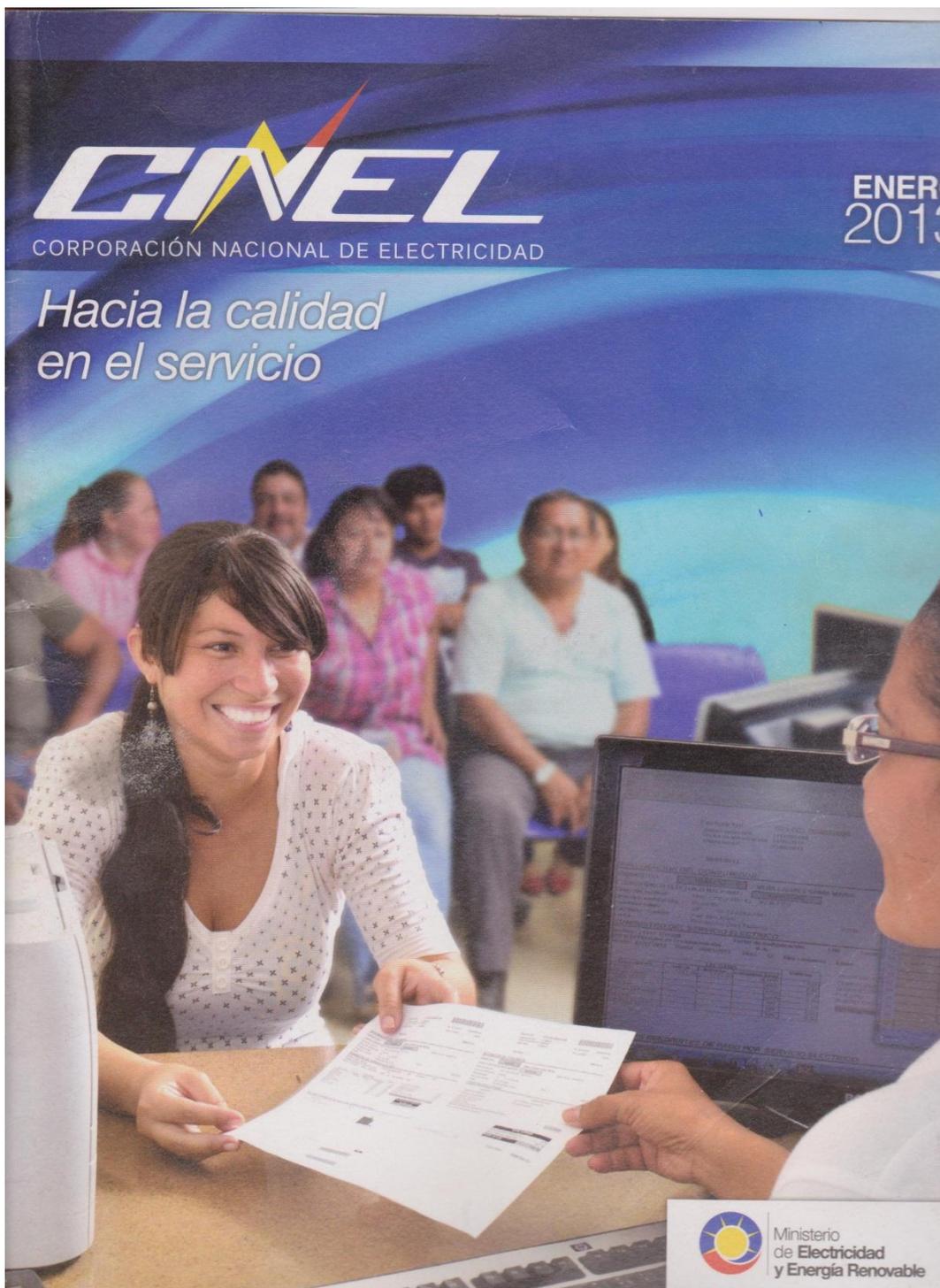
Fecha y hora generación: 2012-01-16 / 02:03:41

Generado por: Nelly Karina Martinez Valencia

Información del Documento			
No.Documento:	CNEL-CORP-GC-2012-0014-M	Doc.Referencia:	--
De:	Sra. Tlga Nelly Karina Martinez Valencia, Asistente de Geren	Para:	Sr. Ing. Luis Gilberto Guillen Bernal, Gerente Comercial, Corporación Nacional de Electricidad
Asunto:	Autorización para desarrollo del Tema de Investigación	Descripción Anexos:	--
Fecha Documento:	2012-01-09	Fecha Registro:	2012-01-09

Ruta del documento					
De	Fecha/Hora	Acción	Para	No.Días	Comentario
Luis Gilberto Guillen Bernal	2012-01-09 14:20 PM	Reasignar	Nelly Karina Martinez Valencia	0	Estimada Karina Favor, cuente con mi apoyo para el desarrollo de esta investigación.
Nelly Karina Martinez Valencia	2012-01-09 13:48 PM	Envío Manual del Documento		0	--
Nelly Karina Martinez Valencia	2012-01-09 11:31 AM	Registro	Luis Gilberto Guillen Bernal	0	--







Agencia El Recreo



Area de Recaudación



Ventanillas de Recaudación



Capacitación de Brigada
Escuela del Cuerpo de Bomberos
Campo Politécnico