

OFICINA DE POSGRADOS

Tema:

**PLAN DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER EL LIDERAZGO Y SU
INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE UNA EMPRESA ELÉCTRICA**

**Proyecto de investigación previo a la obtención de maestría en Psicología
con mención en Comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional**

Línea de Investigación:

Desarrollo organizacional y estrategias

Autora:

Alexis Gabriela Robalino Flores

Director:

Mg. Segundo Gonzalo Pazmay Ramos

Ambato – Ecuador

Agosto 2022

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN**

Tema:

**PLAN DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER EL LIDERAZGO Y SU
INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE UNA EMPRESA ELÉCTRICA**

Línea de Investigación:

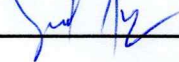
Desarrollo organizacional y estrategias.

Autora:

Alexis Gabriela Robalino Flores

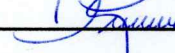
Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Mg.

CALIFICADOR

f: 

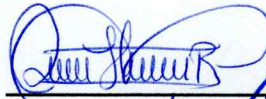
Dayamy Lima Rojas. Mg.

CALIFICADOR

f: 

Elva Aidee Llerena Barreno. Mg.

CALIFICADOR

f: 

Juan Carlos Acosta Teneda, P. PhD.

DIRECTOR OFICINA DE PSGRADOS

f: 

Hugo Rogelio Altamirano Villaroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f: 



Ambato – Ecuador

Agosto 2022

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **ALEXIS GABRIELA ROBALINO FLORES**, con CC. 060395113-8, autora del trabajo de graduación intitulado: **PLAN DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE UNA EMPRESA ELÉCTRICA**, previa a la obtención del título profesional de **MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON MENCIÓN EN COMPORTAMIENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL** en la escuela de **PSICOLOGÍA**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, agosto 2022



ALEXIS GABRIELA ROBALINO FLORES

CC. 060395113-8

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por permitirme cumplir un sueño más en mi vida, a todos los docentes de la Pontificia Universidad Católica con sede Ambato que aportaron con su valioso conocimiento a mi lucha diaria por ser mejor cada día, a la Empresa Eléctrica Riobamba S.A, por abrirme sus puertas y permitirme acceder a su información y de esta manera lograr cumplir una meta más en mi caminar.

DEDICATORIA

Los sueños que se cumplen son caminos que tenemos que recorrer con obstáculos y que solo cuando los alcanzamos entendemos lo fuertes que somos, esos caminos que he recorrido junto a personas increíbles, dedico este triunfo a mi madre Ivonne Flores quien con su amor y sacrificio me apoyo en el cumplimiento de este objetivo, a mi esposo Cristian quien fue el pilar fundamental para cumplir este sueño, sin él nada de esto sería posible, con su amor de esposo de padre me llevaron a subir este escalón más en mi vida, a mi príncipe Emilio, quien derramaba esas pequeñas lagrimitas cada fin de semana por no poder estar con él y ahora disfrutar de esos abrazos llenos de amor y que por él que es mi motor y decir que los sueños se cumplen.

RESUMEN

La presente investigación analiza el liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. – EERSA- porque en la actualidad los líderes empresariales requieren de ciertas características de liderazgo para que los colaboradores mejoren su desempeño e incrementen el potencial humano. De ahí la necesidad de elaborar un plan de capacitación para fortalecer el liderazgo y mejorar el desempeño laboral de la Empresa Eléctrica Riobamba, a través de una investigación aplicada, de campo y transversal y de carácter observacional, con enfoque cuantitativo y con alcance correlacional, para ello se aplicaron cuestionarios fiables para la valoración del liderazgo y formularios de evaluación del desempeño por competencias. La valoración del liderazgo en el año 2021 fue de 73,66% inferior a lo alcanzado en los años 2019 y 2016; y el promedio del desempeño laboral resultó en 74,50% se determina una brecha de competencias del 25,50%. Estos resultados reflejaron la pertinencia de diseñar el plan de capacitación enfocado en desarrollar las competencias de liderazgo a través de programas de formación específicos que adecúen a la persona al puesto de trabajo, el mismo que contempla las competencias que los Jefes no cumplen y sobre esa base se plantean los objetivos, temas, tipo de capacitación, responsables y participantes; se describen los pasos para ejecutar el plan y los nivel de evaluación sea de satisfacción, aprendizaje, acortamiento de brechas de competencias e indicadores de capacitación para asegurar el cumplimiento de los objetivos el plan y el retorno de la inversión en capacitación.

Palabras claves: liderazgo, desempeño laboral, capacitación.

ABSTRACT

The study analyzes the leadership and work performance of the employees of the utility company, Eléctrica Riobamba S.A. (EERSA) because business executives require certain leadership characteristics for their employees to improve performance and increase human potential. Hence the need to develop a training plan to strengthen leadership skills was necessary for the EERSA. Reliable questionnaires were applied to assess leadership and performance evaluation were formed by competencies. Leadership assessment was recorded 2021 as 73.66% lower than achieved in 2019 and 2016; and the average job performance was 74.50%, determining a skills gap of 25.50%. These results reflected the relevance for designing a training plan focused on developing leadership competencies through specific training programs that adapt employees to a specific job. The objectives, topics, type of training, managers, and participants are established and the execution is described with a satisfactory evaluation level. In addition, learning is achieved with a shortening of skills gaps and training indicators to ensure compliance with the objectives of the plan and the return on investment related with the training. Keywords: Leadership, job performance, training.

Keywords: leadership, job performance, training.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	5
1.1. Antecedentes de investigaciones anteriores	5
1.2. Liderazgo.....	13
1.3. Desempeño laboral	23
1.4. Plan de capacitación	28
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	32
2.1. Diseño metodológico de la investigación	32
2.2. Caracterización de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. -EERSA-.....	41
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
3.1. Análisis de resultados de la variable liderazgo.....	50
3.2. Análisis de resultados de la variable desempeño laboral.....	58
3.3. Desarrollo del Plan de Capacitación.....	62
CONCLUSIONES.....	76
RECOMENDACIONES.....	78
BIBLIOGRAFÍA.....	79
ANEXOS	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población del estudio: nómina de la EERSA por Direcciones	34
Tabla 2. Población del estudio: número de trabajadores de planta	34
Tabla 3. Muestra del estudio: trabajadores por direcciones	35
Tabla 4. Valoración de frecuencias -escala de Likert	37
Tabla 5. Valores asociados a las conductas y frecuencias	40
Tabla 6. Valoración global de liderazgo.....	50
Tabla 7. Valoración de liderazgo: Visión Estratégica	51
Tabla 8. Valoración de liderazgo: Dirección-Administración.....	52
Tabla 9. Valoración de liderazgo: Comunicación	52
Tabla 10. Valoración de liderazgo: Desarrollo de personas	53
Tabla 11. Valoración de liderazgo por direcciones administrativas	54
Tabla 12. Valoración de liderazgo por género.....	55
Tabla 13. Valoración de liderazgo por edad.....	56
Tabla 14. Valoración de liderazgo por tiempo de trabajo	57
Tabla 15. Correlación de Rho de Spearman	60
Tabla 16. Resultados de variables años 2019 y 2021	61

INTRODUCCIÓN

Las empresas en todo el mundo, sobre todo luego de atravesar una crisis económica y social con la pandemia del COVID 19, se han dado cuenta que el liderazgo juega un papel fundamental, se trata de hacer un trabajo empresarial de calidad, como bien lo indica León Toissant, director general de la Fundación Europea para la Dirección de Calidad (EFQM) El liderazgo nos lleva a la excelencia, cuando se refiere a la implementación de un modelo de calidad vinculado a la estrategia de la compañía, en el que, necesariamente los líderes involucran a todos los colaboradores de la empresa, considerados la fuerza motriz de la organización, así como también a otros actores como: consumidores, proveedores y socios (Toissant, 2016).

En tal sentido, el liderazgo en las empresas tiene características especiales para abordar las situaciones críticas de la actualidad, es así que a los gerentes o jefes les corresponde prepararse para liderar un cambio que no solo implique sobrevivir sino prosperar, y ese cambio solo se logra con líderes que tengan ciertas cualidades que los diferencian, entre otras: planean con el corazón y con la mente, es decir son empáticos con los empleados y clientes, pero toman decisiones racionales para proteger el desempeño financiero; tienen la capacidad de estabilizar la empresa y encuentran oportunidades; adoptan una visión de largo plazo, permanecen enfocados en el futuro, y se anticipan a los nuevos modelos de negocios y gestión que afrontan en el mañana de la empresa (Deloitte, 2021).

Estas características del liderazgo, entre otras, implican una mayor atención e integración de los colaboradores, pues la tendencia determina que el bienestar en el trabajo no solo mejora el desempeño laboral sino incrementa el potencial humano. Lo indicado sería la clave en la consecución de los objetivos empresariales, especialmente de las empresas públicas del Ecuador, y sobre todo en las del sector eléctrico, uno de los sectores claves para el crecimiento y desarrollo de nuestro país, lamentablemente estilos de liderazgo con estas características no se evidencian en empresas públicas.

Es así como, investigaciones anteriores sobre el tema y similares, se realizan en empresas privadas y universidades. En el sector eléctrico se presenta un estudio en la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A. en el año 2019, sobre clima organizacional y la calidad de trabajo, en el que concluyen que el clima laboral sí influye en la calidad del trabajo de los colaboradores, y que si bien es percibido como positivo hay puntos que se mejoran como: los planes de capacitaciones enfocados por departamento con el fin de explotar potencialidades, la compensación económica acorde al trabajo que se realiza, la comunicación interdepartamental para solución de dificultades, y el reconocimiento a la labor ejecutada.

En la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. – EERSA- en el último estudio de medición del clima organizacional 2019, los resultados relacionados a los factores de liderazgo -desarrollar, visión, movilizar, conectar y administrar- obtienen el 73,90%, que si bien equivale a “estable/aceptable” como una situación que genera conformidad en un nivel de vulnerabilidad, que requiere de acciones precisas de mantenimiento y seguimiento para alcanzar el siguiente nivel superior, tiene una tendencia a la escala siguiente inferior definida como una debilidad. En el mismo informe se enfatiza que el 70% del clima organizacional es impactado por la gestión de los líderes, y la motivación, satisfacción y compromiso influyen en el desempeño y logros se determina un 30% de la productividad.

Desde esta perspectiva y con un nivel “aceptable” de liderazgo los resultados en cuanto a gestión del talento humano, en el que se miden cinco factores – formación y capacitación, desarrollo profesional, compensación y beneficios, bienestar y desempeño- son del 69,71 % y dentro del factor desempeño, en el que se evalúan los conocimientos sobre criterios e indicadores para medir la gestión de los colaboradores y si estos ayudan a identificar las fortalezas y áreas por mejorar para alcanzar los objetivos propuestos, el resultado es del 61,75 % que en la escala de medición corresponde a una debilidad, lo que significa que se presentan situaciones que generan insatisfacción y requieren de acciones prontas y decisivas y de seguimiento frecuente (Openmind Consulting & Design, 2019).

Lo anteriormente expuesto evidencia un nivel de vulnerabilidad en el liderazgo de la EERSA, pues los resultados en cuanto a desempeño se refieren, muestran que los colaboradores de la empresa no tienen claros los objetivos y metas que alcanzan, como contribución a los objetivos estratégicos, cumplen solamente con actividades asignadas, es decir son eficaces, pues no consideran los tiempos y recursos que utilizan en su trabajo. Esta situación se revierte, por ello es fundamental que la EERSA cuente con líderes y colaboradores que tengan habilidades de "pensamiento crítico, de desarrollo personal y el self-management: aprendizaje activo, resiliencia, liderazgo e influencia social, tolerancia al estrés y flexibilidad" (Bustos, 2021). para progresar en sociedades más competitivas.

De allí que, lo descrito permite plantear el siguiente cuestionamiento: ¿Conocer la relación entre liderazgo y desempeño laboral, permite elaborar un plan de capacitación que fortalezca el liderazgo y mejore el desempeño del personal de la Empresa Eléctrica Riobamba? La idea a defender formulada en base a la situación y planteamiento del problema científico fue la siguiente: Un plan de capacitación basado en el diagnóstico de la relación entre liderazgo y desempeño laboral permite fortalecer el liderazgo y mejorar el desempeño del personal de la Empresa Eléctrica Riobamba.

El objetivo general de la investigación fue: Elaborar un plan de capacitación para fortalecer el liderazgo y mejorar el desempeño laboral de la Empresa Eléctrica Riobamba, el mismo que se hizo efectivo a partir de los objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente las variables del estudio: liderazgo y desempeño laboral.
2. Analizar la influencia del liderazgo en el desempeño laboral.
3. Diseñar un plan de capacitación basado en los resultados de la investigación.

La investigación fue aplicada, de campo y transversal. El diseño de la investigación fue no experimental o de carácter observacional, pues no hubo

manipulación de las variables. El enfoque fue cuantitativo, pues se siguió un proceso secuencial, se obtuvieron datos directos a través de las encuestas-cuestionarios aplicados a los participantes del estudio, para luego procesarlos y analizarlos en todo su ámbito. Se partió de una lógica deductiva, se estudió las variables – liderazgo y desempeño laboral- desde lo general hasta llegar a las particularidades de éstas en la EERSA. Y, el alcance de la investigación fue correlacional, pues fue evidente que se deseó conocer la relación o asociación existente entre la variable independiente: liderazgo, y la variable dependiente: desempeño laboral.

La investigación sobre el liderazgo y el desempeño laboral de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. es de suma importancia para esta empresa, puesto que contar con servidores públicos que tengan excelentes características de liderazgo permite que el desempeño laboral de sus colaboradores se eleve, lo que se revierte en mejores resultados económicos y financieros, que para una empresa pública que brinda un servicio estratégico como es la energía y luz eléctrica es prioritario, contribuye con el crecimiento y desarrollo del país.

El liderazgo empresarial es clave en la actualidad, la sociedad atraviesa situaciones de crisis por la pandemia, que vino para quedarse. Por ello, estudiar este tema es relevante, tanto en el ámbito personal como empresarial. En lo personal, al tratar el tema del liderazgo de los servidores que ocupan los cargos en la gerencia, direcciones y jefaturas, para ayudarlos a fortalecer las características de liderazgo que ya poseen, pues se estudia el conjunto de características para desempeñarse en determinado cargo o puesto de trabajo, es decir las competencias – conocimientos, habilidades y actitudes – y los resultados que generan los servidores públicos en términos económicos, financieros, sociales, ambientales, entre otros.

La investigación fue factible de ejecutarla, pues se contó con la aprobación y apoyo de la alta gerencia, quien está interesada en mejorar el ambiente organizacional de los directores, jefes y colaboradores en general, y además los indicadores que presenta la empresa.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Antecedentes de investigaciones anteriores

El liderazgo y la relación con el desempeño laboral en diferentes ámbitos de la sociedad y particularmente en el empresarial es un tema que genera interés, pues se evidencia en muchas empresas que la acertada orientación de los líderes se ve reflejada en la alta productividad de los trabajadores y en óptimos resultados económicos y financieros, razón por la que se han realizado algunas investigaciones tales como:

La Universidad Técnica de Ambato, facultad de Ciencias Administrativas en el año 2021, presenta una investigación sobre clima organizacional y la calidad de trabajo en la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A. en el período 2019. El objetivo de este estudio es determinar la incidencia del clima organizacional en la calidad del trabajo de esta empresa eléctrica, para ello en la variable independiente de clima organizacional se consideran las dimensiones: administración, liderazgo y desarrollo organizacional. En la investigación se aplica un cuestionario a 183 trabajadores, cuyos resultados y conclusiones se presentan así:

- El clima laboral dentro de la Empresa Eléctrica Ambato si incide en la calidad del trabajo de los colaboradores de la Institución dentro del periodo 2019.
- El clima laboral en la Empresa Eléctrica Ambato es percibido como positivo por sus colaboradores; sin embargo, se presentan varios puntos que mejorar como son: los planes de capacitaciones enfocados para cada departamento con el fin de explotar potencialidades, la compensación económica acorde al trabajo que se realiza, la comunicación interdepartamental para solución de dificultades y la apreciación o reconocimiento de la labor ejecutada por los empleados de la Empresa Eléctrica.

- Efectivamente existe una brecha dentro de la Organización entre la calidad de trabajo esperada y la observada, puesto que, existen diversos factores que influyen en el desempeño de los colaboradores de varios departamentos (Moya, 2021).

En el estudio sobre el liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa librerías Crisol S.A.C. en el periodo 2017, realizado en la Universidad de las Américas en Lima-Perú en el año 2019, los autores concluyen que la existencia de un buen liderazgo mejora las habilidades de los trabajadores y la motivación, lo que incrementa el rendimiento laboral; determinan que existe una estrecha relación entre comunicación asertiva y calidad de servicio lo que se revierte en el logro de los objetivos y la sostenibilidad de la empresa. Finalmente dejan sentado que la empresa requiere de líderes para enfrentar los desafíos del futuro, líderes que se preocupen de las emociones y motivación de los colaboradores, así como de desarrollarlos técnica y profesionalmente en el contexto del trabajo moderno (Campos y Ludeña, 2019).

La investigación sobre liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira, ejecutada en la facultad de Ciencias Empresariales de la universidad del mismo nombre, en Colombia en el año 2019, concluye que las variables de estudio de clima organizacional tienen relación directa con las variables de liderazgo transformacional y éstas a su vez se relacionan directamente con la variable de resultado, en razón de que el liderazgo transformacional se caracteriza por interiorizar las buenas acciones, inspira al personal hacia el cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos planteados desde la organización, alineándose a los objetivos de cada colaborador (Bueno y Orozco, 2019).

En la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, en el año 2019, se realiza una disertación sobre un programa de evaluación y retroalimentación 180 grados de competencias de liderazgo para la empresa Woden, con 8 participantes y 60 evaluadores, con los siguientes objetivos: definir un modelo de competencias de

liderazgo para Woden, diseñar el fundamento para socializar la iniciativa del proyecto a los líderes y colaboradores de Woden y su proceso, evaluar las competencias de los líderes de Woden, retroalimentar a los líderes de Woden en base a sus resultados y crear junto con los directivos planes de mejora individual. Una vez concluido el trabajo las autoras de la investigación coligen lo siguiente:

- El estudio presenta ciertas limitaciones, la empresa Woden es un tipo de organización con un enfoque no tan amplio respecto al desarrollo de las personas, y el nivel de instrucción de gran parte de los evaluadores es cercano al bachillerato, por lo que no se descarta un sesgo en la aplicación del cuestionario, pese a la detallada explicación de cada uno de los ítems.
- La evaluación 180 grados traer grandes beneficios a las empresas en las que se aplican, se determina que el nivel de competencias de liderazgo en la empresa es medianamente desarrollado en comparación al nivel ideal de las mismas, lo que demuestra una importante oportunidad de mejora.
- Se determina que el liderazgo idóneo para la empresa es una combinación de la relación que tiene el líder con sus colaboradores y de la estrategia orientada al desarrollo del trabajo, reflejo de las ocho competencias de los líderes: planificación, seguimiento, iniciativa y creatividad, solución de problemas, desarrollo de equipo, capacidad motivacional, desarrollo de personas y construcción de relaciones, los colaboradores de Woden identifican a un buen líder como aquel que es capaz de motivarlos a realizar su trabajo de manera sobresaliente, a pesar de su naturaleza operativa, rutinaria y repetitiva.
- A través de la retroalimentación los líderes son capaces de identificar sus fortalezas y oportunidades de mejora respecto a las competencias evaluadas, a partir de donde se determinan los planes de desarrollo individual (Brito y Naranjo, 2019).

En la Universidad Andina Simón Bolívar, en el año 2018 se realiza un estudio de maestría en desarrollo del talento humano sobre el estilo de liderazgo y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad de las Américas en el último semestre del 2017 en Quito, Ecuador, con el objetivo

de determinar si existe relación entre las dos variables, se utiliza dos instrumentos para la medición de las mismas: el cuestionario de la rejilla de liderazgo de Blake y Mouton a 75 integrantes del área directiva y la evaluación de desempeño laboral de 360 grados que aplica la institución como parte de su proceso de evaluación y seguimiento a sus 450 colaboradores. La investigación determina que:

- Los estilos de liderazgo identificados en los coordinadores y directores de los departamentos administrativos de la UDLA son el liderazgo burocrático 69,3%, el liderazgo democrático 21,4% y el paternalista 9,3%. No de evidencia los liderazgos autocrático y transformador.
- Los resultados de la evaluación del desempeño laboral muestran que el 58,2% de los participantes en el estudio tienen un desempeño no óptimo, mientras que el 41.8 alcanza un puntaje en el rango de excelente.
- El estudio de asociación de las variables refleja que el género, la edad, la antigüedad, la instrucción y el estado civil no influyen significativamente en el desempeño laboral de los empleados administrativos de la UDLA, debido que los valores de la prueba de chi cuadrado son mayores a 0.05.
- Y, al aplicar la prueba asociativa de chi cuadrado de Pearson registra un valor de p por encima de 0,05 lo que indica que se acepta la hipótesis nula, es decir, existe la asociación entre los estilos de liderazgo burocrático y paternalista con los bajos niveles de desempeño laboral.
- A consecuencia del hallazgo, las autoras de la investigación proponen un plan de formación y desarrollo del liderazgo en la función directiva de la institución, dirigido especialmente para las direcciones que presentan estilos de liderazgo burocrático y paternalista para desarrollar y fomentar las habilidades de liderazgo (Laica y Lima, 2018).

La investigación sobre la influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional desde la percepción de los trabajadores de las empresas grandes y medianas del sector comercial eléctrico en el Cercado de Lima 2017, de la facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad San Ignacio de Loyola del año 2018, trata sobre la influencia entre las variables del estudio y además sobre la influencia positiva de las diferentes categorías de las dos variables, en seis

empresas participantes en donde se aplica 202 encuestas de estilos de liderazgo de Kurt Lewin (1939) y de clima organizacional de la doctora Sonia Palma (1999) con excelente validación mediante el coeficiente de V de Aiken y con el análisis de confiabilidad de Alfa de Cronbach, cuyos resultados permiten concluir que:

- Los estilos de liderazgo si influyen de manera positiva dentro del clima laboral, los trabajadores opinan que depende del estilo de liderazgo que ejerza su líder para poder tener un buen ambiente laboral.
- El liderazgo liberal no permite que haya supervisión, dado que el mayor poder para la toma de las decisiones lo tienen los trabajadores, el líder no es el protagonista en estas empresas, su rol es pasivo, y no permite que haya buenas condiciones laborales, puesto que el líder en la mayor parte del tiempo se encuentra ausente, por lo tanto, no percibe las necesidades de sus trabajadores para poder cumplir con las tareas encomendadas.
- El liderazgo autocrático no les permite a los trabajadores superarse y/o realizarse puesto que, el líder es el que asume la responsabilidad totalitaria en la toma de decisiones, se gobierna entre sí y los trabajadores solo siguen órdenes y no opinan porque no tienen capacidad ni influyen en la toma de decisiones, cada uno de los trabajadores busca la realización personal sin necesidad de algún líder.
- El liderazgo democrático permite el involucramiento laboral positivo, puesto que los trabajadores se sienten parte identificados con la empresa, donde sus opiniones son valoradas, donde toman decisiones y eso conlleva a trabajadores altamente motivados, identificados y comprometidos. Además, con el estilo de liderazgo democrático las empresas invitan a los trabajadores a dar sus opiniones, fomentan la comunicación organizacional donde los trabajadores forman parte de la toma de decisiones de la empresa y alienta el trabajo en equipo (Rondan, 2018).

En la investigación sobre liderazgo organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Ragash-Sihuas-2018 de la Universidad César Vallejo, facultad de Ciencias Empresariales, realizada en una población de 23 trabajadores con el propósito de determinar la relación entre liderazgo organizacional y desempeño laboral, los resultados de la autora son los siguiente:

- Aplicados dos cuestionarios para recoger información de las variables, los hallazgos del estudio determinan que el nivel de liderazgo organizacional está en un nivel regular (61%) y el desempeño laboral igual en un nivel regular (65%). Al utilizar el coeficiente de correlación rho de Spearman de 0.573 y una significancia de 0,000 <0.05 se determina que existe una correlación positiva moderada entre el liderazgo organizacional y el desempeño laboral. El valor calculado $t=3.20$ mayor al valor tabular 1.68 está en la región de rechazo de H_0 , por lo que se concluye que existe relación positiva moderada entre el Liderazgo organizacional y Desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Ragash-Sihuas.- 2018 (Ascencio, 2018).

La facultad de ciencias administrativas y económicas de la universidad privada Inca Garcilaso de la Vega de Perú, en el año 2017 presenta una investigación sobre estilos de liderazgo y niveles de satisfacción laboral del personal obrero de la empresa Manuelita FyH, del Distrito de los Aquijes-ICA, 2016. Dentro de la variable estilos de liderazgo considera tres de ellos: autocrático, democrático y liberal; y en la variable satisfacción laboral aborda la satisfacción intrínseca, extrínseca y el clima organizacional y dentro de este último incluye el indicador de nivel de productividad del personal. Al tener como objetivo la determinación de la influencia de estos tres tipos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral, para la prueba de hipótesis utiliza el estadístico no paramétrico Rho de Spearman y concluye:

Que los tres tipos de liderazgo tienen influencia positiva en la satisfacción laboral, pero no discrimina en que grado y en qué dimensiones de la variable dependiente, por lo tanto, no se llega a conocer qué tipo de liderazgo le conviene mantener o aplicar a la institución, objeto del estudio (López y Magallanes, 2017). En la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, escuela de posgrado de ciencias de la educación, en el año 2017 se presenta un estudio sobre estilos de liderazgo transformacional del equipo directivo y comportamiento organizacional en la institución educativa Rafael Díaz, cuyo objetivo es determinar la relación

entre este tipo de liderazgo y el comportamiento organizacional. La investigación se realiza mediante estos lineamientos:

En la variable liderazgo transformacional se consideran cuatro dimensiones: motivación inspiradora, estímulo intelectual, influencia idealizada y consideración individualizada y para la variable comportamiento organizacional las dimensiones son: dirección y estímulo de excelencia, trabajo en equipo y solución de conflictos, responsabilidad y condiciones de trabajo y realización y reconocimiento de la aportación, y en ésta última los indicadores son realización profesional, creatividad, calidad y buen desempeño.

La variable liderazgo transformacional se evalúa mediante un cuestionario de 20 ítems, y la variable comportamiento organizacional a través de un cuestionario de 22 ítems. Los cuestionarios validados por expertos -4 maestros- por la coherencia entre los objetivos, la hipótesis, las variables, las dimensiones y los indicadores se aplican a los participantes del estudio, cuyas respuestas debidamente analizadas permiten concluir que existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y comportamiento organizacional, así como existe relación igualmente significativa entre cada una de las dimensiones del liderazgo con el comportamiento organizacional (Chambilla, 2017).

En la Universidad Autónoma de Baja California Sur, en el departamento académico de economía en el año 2017, para obtener el grado de maestría en administración estratégica se realiza un estudio de diagnóstico del liderazgo y su impacto en el capital humano, un caso de análisis comparativo de dos empresas del sector hotelero, con el objetivo de analizar los estilos de liderazgo transformacional y transaccional en estas dos empresas para identificar cual genera mayor grado de satisfacción laboral.

Se considera las definiciones de liderazgo transaccional que implica sólo una relación de intercambio entre líderes y seguidores y de liderazgo transformacional que se basa más en los cambios de valores, creencias y necesidades de sus seguidores, esta investigación concluye lo siguiente:

- La satisfacción laboral juega un papel importante dentro de las organizaciones, primordialmente dentro de aquellas empresas pertenecientes al sector hotelero, debido a la susceptibilidad del empleado que presta el servicio, en razón de que depende del escenario físico, emocional y laboral en que se encuentre el prestador de servicios.
- Los resultados de la investigación indican que no solo el liderazgo transformacional coadyuva a la generación de satisfacción laboral, lo cual se ve claramente en los resultados de la unidad de estudios A, en donde se observa que en la mayoría de los departamentos predomina el liderazgo transaccional, sin embargo la satisfacción laboral se ve presente en dichos departamentos, aunque en menor medida que en los resultados de la unidad de estudios B en donde hay una mayor presencia de liderazgo transformacional, por lo tanto se concluye que no hay un estilo de liderazgo ideal para la generación de satisfacción laboral, puesto que de una u otra manera la satisfacción laboral está presente en los dos estilos de liderazgo.
- Se concluye también que no hay un estilo de liderazgo único en cada individuo, sino que cada individuo desarrolla y manifiesta características combinadas de los diferentes estilos de liderazgo y con base en eso el subordinado percibe las características de cada estilo de liderazgo y reacciona o se adapta a ellos.
- Se señala que el capital humano es fundamental para el logro de los objetivos de la empresa, por lo es importante prestar atención a los aspectos laborales que pudieran afectar el buen desempeño de un trabajador y su permanencia en la empresa, que se ven reflejados en la reducción de gastos derivados a la rotación del personal y gastos médicos.
- Y para finalizar el estudio deja una puerta abierta para que se continúen con investigaciones sobre el impacto de la satisfacción laboral en la calidad en el servicio o en el aumento o decremento de la productividad de la empresa (Navarro, 2017).

1.2. Liderazgo

Definiciones

Hablar de liderazgo en la actualidad es fundamental para las empresas y sobre todo para las del sector público que tiene un papel importante en el desarrollo del país y más aún las del sector eléctrico, como es el caso de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. que es una de las pocas empresas grandes e importantes de la provincia de Chimborazo, el liderazgo está estrechamente relacionado con la función gerencial y es en las empresas en donde más se aprecia esta relación, de ahí la importancia de presentar algunas definiciones de lo que es liderazgo para entender su alcance. Según DAlessio (2017) "el liderazgo es un proceso a largo plazo en el que se busca lograr cambios útiles y donde existe una acción voluntaria de los seguidores que actúan por el carisma, la personalidad y la credibilidad del líder" (p.56).

De igual forma desde la perspectiva de que el liderazgo es un proceso, Wright y Mackinnon (2015) indican que "liderazgo es el proceso de llegar a conocer tanto al «yo» como al otro o a los otros, y establecer relaciones de confianza y conciencia mutuas con el objetivo de trabajar juntos hacia un objetivo común"(p.50). Se desarrolla la definición de liderazgo como proceso, estos autores indican que las personas tienen la tendencia de considerar a los líderes como aquellas personas que tienen la capacidad de liderar como algo innato o como un conjunto de rasgos de la personalidad, lo que dista un poco del proceso de liderar del que se habla, el liderazgo es parte de un rol que involucra relaciones pues se trabaja en un contexto social.

El liderazgo es el «proceso» que se usa para «ejercer» el rol en las relaciones con otros, por cuanto el liderazgo se produce dentro de un contexto, su naturaleza cambia según el contexto en el que se desarrolla, liderar a un equipo de subalternos para mejorar las relaciones de trabajo es muy diferente a liderarlo para salir de un edificio en llamas, las condiciones cambian y los papeles cambian con ellas. El liderazgo empieza con uno mismo, con la coherencia de quien dice

ser y cómo actúa, de ser auténtico al asumir su rol y al establecer relaciones con los demás, y sin esta autoconciencia y sensibilidad el líder es percibido como arrogante y desconectado de su rol (Wright y Mackinnon, 2015).

A manera de resumen, para estos autores el liderazgo es un proceso, es parte de un rol, ocurre dentro de un contexto y empieza en forma personal; desde el punto de vista de López-Jurado (2018) lo primero es considerar que "la condición necesaria para liderar a los demás es ser líder de uno mismo" (p.10), y también sostiene que el liderazgo es un proceso para asegurar que una organización tenga una dirección clara y sensata, y que quienes lideren motiven a los demás a alcanzar la visión de futuro con estrategias, se supera dificultades y se adapta a los cambios y circunstancias del entorno en el que se desarrolla la organización.

Y; este proceso de liderazgo está a cargo de los directivos de las empresas que, en todo momento son agentes de cambio que promuevan modelos de liderazgo con visión estratégica, trabajo colaborativo entre todos los integrantes de la organización y evaluación permanente del impacto de las decisiones tomadas, en el liderazgo contemporáneo no se trata de ordenar y mandar y de que se mantengan las estructuras jerárquicas, liderazgo significa asumir las responsabilidades individuales y colectivas de un proyecto u organización.

Es decir, el liderazgo esta enfocado a cumplir el propósito del proyecto compartido con los equipos de trabajo. En este sentido, cada persona de un equipo necesita ser un líder y para ello se precisa transformar los modelos y estilos de liderazgo para que el trabajo de cada líder sea servir al equipo, y por tanto a la misión del proyecto u organización (Gairín y Mercader, 2018). Para los autores Gairín y Mercader, el liderazgo contemporáneo no se trata de ordenar y mandar y de que se mantengan las estructuras jerárquicas, el liderazgo significa asumir las responsabilidades individuales y colectivas de un proyecto u organización.

También se define al liderazgo como la influencia interpersonal dirigida a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas, como el proceso de

dirigir las actividades de los miembros de un grupo y de influir en ellas, con cuatro implicaciones importantes:

- Involucra a otras personas, empleados, miembros del equipo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición de éste y permiten que transcurra el proceso del liderazgo.
- Distribución desigual de poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder, dan forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tiene más poder;
- Poder para influir, es decir, la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los empleados, de diferentes maneras. De hecho, algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía;
- Cuestión de valores, el líder no pasa por alto los componentes morales del liderazgo, referido a los valores. El liderazgo requiere que se ofrezca a los seguidores o miembros del grupo suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, elege con inteligencia. (Ramos, 2016, p.41)

La misma autora indica que el liderazgo implica ser capaz de afectar la conducta y el rendimiento de los miembros del grupo y cumplir objetivos individuales, grupales u organizacionales. El liderazgo guarda una gran relación con la administración y gestión pero son dos conceptos distintos, una persona es un gerente eficaz, buen planificador, justo y organizado pero carente de las habilidades de líder, y otras personas tal vez sean líderes eficaces, con habilidad para desatar el entusiasmo, pero carentes de habilidades para canalizar la energía de otros, también se cree que la persona que tiene carisma es la que logra el liderazgo, pero el liderazgo hace que el grupo logre determinar qué es lo que desea, los elementos y colaboración que requieren y los componentes de la acción (Ramos, 2016).

Características del liderazgo

Para los autores Wright y Mackinnon (2015) el liderazgo requiere de ciertas competencias sobre todo en tiempos turbulentos, que son los tiempos actuales, en los que la habilidad de sostener muchas ideas a la vez, dispares y aparentemente contradictorias y aun así ser capaz de actuar y lograr grandes resultados. Los cuatro grupos de competencias que proponen son:

- **Anticipación estratégica:** en esta competencia el líder demuestra conductas de maestría en donde: vislumbra el entorno, es experto en manejar múltiples desafíos simultáneamente, es proactivo en la búsqueda de información y en su interpretación de las estrategias empresariales necesarias para el éxito, es abierto, posee habilidades políticas para resolver los conflictos que surgen de la complejidad social, valora la diversidad de opinión y las contribuciones como fuente de información innovadora, ve las interdependencias y se esfuerza para que los demás también aprecien las ventajas, construye puentes y alianzas, resalta posturas competitivas, es socialmente responsable, crea una mirada global de los temas principales y reconoce sus impactos.
- **Visión y Valores:** las conductas de maestría del líder se basan en la habilidad de conservar la visión como una estrella que guía a la organización; rutinariamente dedica tiempo a los empleados, clientes y otros; busca activamente retroalimentación de sus empleados, clientes y principales involucrados; facilita los procesos de comunicación para asegurarse de que los principales involucrados estén representados en la confección del futuro posible de la organización y el desarrollo de marketing o de productos, para aprovechar las mejores contribuciones de cada cual.
- **Empoderando a los demás:** el líder usa su visión para motivar a los demás a cambiar, para «jalarlos» hacia el futuro deseado; pinta una imagen de un futuro que ofrece algo a cada cual; es honesto sobre las exigencias pero apasionado por el viaje; otorga a las personas titularidad en los resultados; demuestra la necesidad y el significado del cambio e invita a las personas a unirse, ser parte del equipo; construye equipos efectivos de personas que

quieren trabajar juntas para lograr un objetivo valioso; ofrece dirección, comparte poder y perfil, reconoce y recompensa los logros, alienta al desarrollo en pos del alto desempeño.

- Aprendizaje y cambio: el líder habla el lenguaje del cambio; personifica este cambio a través de la adopción de patrones innovadores, desafiando el statu quo en reuniones, presentaciones, materiales de marketing y planes estratégicos; demuestra un compromiso personal con el coaching a lo largo de toda su vida; dedica su tiempo personal a asistir a cursos y a dictarlos, brindando le ha permitido recibir coaching y tutoría; modela personalmente el método del «adoptador temprano» y «adaptador frecuente» en el uso de la tecnología, en las formas más efectivas de trabajar y los métodos y modelos extraordinarios. (pp.53-57)

Para López-Jurado (2018) las características esenciales que tiene y demuestra un líder son:

- Visión de futuro: el líder conoce hacia dónde quiere ir, está siempre delante de los acontecimientos que se presenten, es decir anticipa las posibilidades de actuación de sus seguidores. Y, de esto hay grandes ejemplos como es el caso de Nelson Mandela, quien unifica Sudafrica, y lo logró con una visión clara de lo que requería su país.
- El líder establece una dirección clara y sensata: por ejemplo, un empresario que conoce de su empresa, de la industria en la que se desenvuelve, motiva a sus colaboradores para que se dirijan voluntariamente al logro de la misión empresarial.
- El líder siempre está en «pro del bien común» que contribuye al «desarrollo personal y profesional de su gente». Lo que implica que no solo apunta al cumplimiento de objetivos y metas empresariales económicas y financieras, sino también al crecimiento del talento de sus colaboradores y al crecimiento personal ayuda en sus necesidades. (pp.10-11)

Los artículos de Harvard Business Review presentan una serie sobre inteligencia emocional que ayudan a conseguir el bienestar emocional en el trabajo, y una de

ellas trata sobre el auténtico liderazgo en el que plantean que los líderes son genuinos, actuar como personas y no como personajes que imitan a otros.

En el estudio realizado a 125 líderes, ellos revelan cómo han desarrollado sus habilidades de liderazgo, y de ello se presenta una guía que desagrega siete características importantes, de las cuales se describen las cinco que son pertinentes para el presente estudio:

1. **Descubre tu auténtico liderazgo:** El punto de partida del auténtico líder está en entender su propia historia vital; tener la capacidad valiosa de ser consciente de el mismo; practicar los valores y principios que provienen de sus creencias y convicciones, y ponerlos a prueba en situaciones bajo presión; sostener altos niveles de motivación; formar equipos de apoyo extraordinarios para que les ayuden a no salirse de la ruta; tener una vida íntegra y equilibrada que agrupe todos los elementos que la constituyen (trabajo, familia, comunidad y amigos) para que sea la misma persona en todos los ambientes que frecuenta; permitir que otros lideren, pues el éxito de una organización depende de que haya líderes empoderados en todos los niveles, incluidos aquellos con los que no se tiene una relación directa.
2. **La paradoja de la autenticidad:** En la actualidad los líderes lidian con la autenticidad por los cambios que realizan, además de trabajar con gente que no comparte las mismas normas culturales y que tiene otras expectativas de comportamiento, por el impacto de las redes sociales y la conectividad en donde la identidad está constantemente expuesta. Todo ello influye en la forma en que se presentan no solo como ejecutivos, sino como personas con peculiaridades e intereses más amplios, tienen que preparar cuidadosamente una imagen pública para exponerla a todos los demás y colisiona con el sentido de la privacidad. Y, las situaciones en donde lidian con su autenticidad son: asumir un rol desconocido, vender sus ideas y a ellos mismo, gestionar los comentarios negativos.

3. **Los beneficios de mostrarse vulnerable:** La vulnerabilidad del líder no significa ser débil o sumiso, implica el coraje de ser el mismo. Se describe la vulnerabilidad y la autenticidad como la base de cualquier conexión humana, y es justamente en los lugares de trabajo donde a menudo existe una ausencia dramática de este tipo de conexiones. Un claro ejemplo de vulnerabilidad y autenticidad es el perdón, perdonar no significa ser permisivo o tolerante con los errores, sino más bien una nueva oportunidad para crecer. Si el líder opta por mostrar una actitud auténtica y vulnerable, lo que pasa es que el equipo le vea como un ser humano y se sienta mucho más cercano, y el funcionamiento de la empresa se desarrolle de una forma más horizontal.
4. **Practica una empatía fuerte:** Los líderes de verdad empatizan profundamente con la gente que lideran. Se preocupan por el trabajo que hacen sus empleados. No se cree que la empatía que un líder utilice para inspirar son la del tipo blando y cándido descrito en muchos de los manuales de liderazgo, al contrario, los líderes reales son los que sienten que tienen una forma única de actuar llamada empatía fuerte: dar a las personas lo que necesitan, no lo que quieren. Los líderes con empatía fuerte son el tipo de personas que realmente se preocupan por algo y son más propensos a mostrarse tal y como son, no solo desprenden autenticidad, sino que demuestran que hacen mucho más que tan solo representar un papel.
5. **Las disculpas corporativas son efectivas si se muestra tristeza:** Para un líder, ser honesto y concreto cuando se intenta encontrar la fuente de un problema en la compañía es fundamental y son dos características necesarias en los comunicados autoinculpatorios pues ayuda a que la empresa revierta cualquier situación problemática más rápidamente. Por el contrario, las compañías que buscan las causas de su fracaso en factores externos se culpa a las fuerzas económicas son vistas como menos honestas y, a la larga, tardan más tiempo en solventar los problemas, por lo tanto, el mensaje es simple y claro: si te equivocas, reconócelo; y, para ello, muestra la debida tristeza (Harvard Business Review, 2019).

Estilos de liderazgo

A lo largo de la historia se han desarrollado criterios sobre lo que es un estilo de liderazgo y se han definido algunos estilos de liderazgo entre ellos el liderazgo dictatorial o autocrático, participativo o democrático, liberal o laissez faire y como estilos complementarios los llamados transformacional o transaccional. Sin embargo, en la actualidad en donde se presentan situaciones de crisis en todos los ámbitos de la sociedad: en lo económico, social, salud, ambiental, etcétera la pregunta es cuál de esos estilos de liderazgo adoptan los directivos, gerentes o jefes de las empresas u organizaciones para no solo sobrevivir sino prosperar en mercados cada vez más competitivos.

Para Fontana (2020) estilo de liderazgo es el enfoque predominante con el cual el líder cumple con sus responsabilidades con relación a sus seguidores. Y, menciona que es interesante observar cómo en una crisis o en la necesidad de restaurar la “normalidad” perdida, las personas prefieren liderazgos fuertes, como el estilo autocrático sobre el estilo democrático, por ejemplo, el cual es elegido en situaciones menos críticas por la habitual tendencia de los seres humanos de pensar las cosas extremas que imposibilitan la necesidad de establecer estilos versátiles donde la firmeza del líder al actuar no carezca de tolerancia y empatía o la tendencia participativa del líder democrático no prescinda de una férrea determinación a la hora de tomar decisiones que no son populares, para este autor, desde su aprendizaje, no hay “un mejor tipo de líder” sino que los liderazgos son situacionales y se adecuan a las necesidades y particularidades del contexto en que se desarrollan.

Para entender de mejor manera el enfoque de los estilos de liderazgo mencionados, a continuación, se describe cada uno de ellos:

Cuadro 1. Estilo de liderazgo autocrático

Líder autoritario
<ul style="list-style-type: none"> • Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones • Inicia las acciones, dirige, motiva y controla al liderado • La respuesta pedida a las personas es la obediencia y adhesión a sus decisiones • Es meticuloso en el planteamiento y espera que sus subordinados confíen ciegamente en sus decisiones • Por lo general este tipo de liderazgo es rechazado, pero hacer un buen uso del mismo es lo que distingue a los líderes trascendentales. • Es un liderazgo indispensable cuando se necesita tomar acciones inmediatas • Algunas personas del equipo de trabajo requieren de este estilo de liderazgo, pues de otra manera sería difícil guiar a todos al mismo objetivo • En momentos de crisis, de emergencia o de alto nivel de estrés, el líder autocrático está mejor preparado para mantener la calma y poner a trabajar todos en una solución

Fuente: tomado a partir de Fontana (2020)

Cuadro 2. Estilo de liderazgo democrático

Líder democrático
<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza la consulta para aplicar el liderazgo • No delega su derecho a tomar decisiones finales pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que incumben a sus empleados • Este tipo de líder se toma más tiempo para compartir con sus empleados y motivar su participación en la toma de decisiones, por lo que los empleados tienden a tener un alto nivel de productividad y satisfacción en el trabajo • Este liderazgo se toma más tiempo para llegar a una decisión, por lo que la toma de decisiones puede ser un proceso bastante lento, cuando muchas veces en materia de negocios o decisiones importantes esto puede resultar letal. • Si bien los empleados pueden tener mayor participación, no todos lo hacen de la misma manera, por lo que se corre el riesgo de "sectorizar" el aporte del equipo. • En ciertas ocasiones los empleados ven al líder democrático, como "facilista", "superficial" y algo "blando", lo cual termina desvirtuando el liderazgo propiamente dicho. • Indudablemente es el modelo más apropiado para trabajos en equipo donde todos tienen el mismo nivel de participación y plazos de entrega no demasiado exigentes.

Fuente: tomado a partir de Fontana (2020)

Cuadro 3. Estilo de liderazgo liberal

Líder liberal
<ul style="list-style-type: none"> •El líder delega en su gente la autoridad para tomar decisiones •Este líder espera que los seguidores asuman la responsabilidad por su propia motivación, excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas •Este estilo de liderazgo proporciona muy poco contacto y apoyo para las personas. •Bajo este liderazgo la gente tiene completa autonomía, se les provee toda la información y recursos que necesiten para hacer su trabajo y se interviene únicamente cuando alguno de ellos lo solicita. •Cuando este líder conoce a sus liderados e intencionalmente los deja trabajar solos genera un alto nivel de motivación entre la gente; pero cuando los empleados no tienen las competencias necesarias y son dejados solos se produce el efecto contrario. •Los líderes liberales, son vistos muchas veces por sus dirigidos, como “simpáticos” pero también como “adaptativos y con muy bajo nivel de compromiso”.

Fuente: tomado a partir de Fontana (2020)

Y, al liderazgo transaccional y transformacional este autor los considera importantes y complementarios a los tres estilos descritos, se tiene líderes autoritarios transaccionales o democráticos transaccionales, o líderes liberales transformacionales o democráticos transformacionales y así las seis combinaciones posibles.

Cuadro 4. Estilo complementario de liderazgo transaccional

Líder transaccional
<ul style="list-style-type: none"> •Los líderes transaccionales son aquellos que identifican lo que sus subordinados necesitan para cumplir con sus objetivos • instauran una estructura organizacional, premian al desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. •Trabajan intensamente e intentan dirigir la organización con toda eficiencia y eficacia

Fuente: tomado a partir de Fontana (2020)

Cuadro 5. Estilo complementario de liderazgo transformacional

Líder transformacional
<ul style="list-style-type: none">• Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores• Se distinguen por promover el cambio y la innovación• Poseen la capacidad de motivar y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional

Fuente: tomado a partir de Fontana (2020)

1.3. Desempeño laboral

Las personas que laboran en las empresas son un elemento clave en el crecimiento y desarrollo de las mismas y su desempeño laboral contribuye al cumplimiento de los objetivos y metas, y a la efectividad y éxito que éstas empresas quieran alcanzar en la industria en la que se desenvuelven; por tal razón los gerentes del área de talento humano o llamada también de capital intelectual, cada vez más impulsan procesos técnicos para medir o evaluar el desempeño de los colaboradores, lo que implica evaluar las acciones de cada persona que labora en la empresa en función de su puesto de trabajo y su contribución a los objetivos empresariales.

Evaluación del desempeño laboral

Lo indicado en la introducción sobre desempeño laboral es lo óptimo y lo que hacen los encargados del área de talento humano, lamentablemente en empresas u organizaciones públicas como es el caso de la empresa en la que se realiza la presente investigación, la gestión del talento humano es insipiente, es así que la evaluación del desempeño laboral no se realiza como un proceso técnico y continuo para que los colaboradores conozcan cómo es su trabajo y cuánto de éste contribuye efectivamente al logro de objetivos.

Lo indicado evidencia que la organización no tiene información técnica y precisa de lo que sucede con el comportamiento de sus colaboradores y realizan

intervenciones y acciones, específicamente, de capacitación sin obtener resultados cuantificables, en razón de ello la evaluación del desempeño es la respuesta, porque se constituye en una herramienta que permite cuantificar y establecer parámetros a la gestión y trabajo de las personas, permite establecer planes y estrategias de mejora para conocer cuantitativamente si hubo avances, mejoras o progresos. Así, se deja de pensar o sentir que las cosas han mejorado o empeorado, para pasar a saber y demostrar cómo y cuánto (...) cuantificar lo más posible es fundamental: permite disminuir las diferencias de percepción individuales, lleva a una evaluación más justa y brinda parámetros compartidos del desempeño. La Evaluación del desempeño forma parte de un sistema mayor, que se puede llamar "Gestión del Desempeño": el conjunto de estrategias y acciones con las cuales se promueve monitorea y mejora el alto desempeño de la persona y, en escalada, de toda la organización. (Navarro, 2016, p.11)

Desde la perspectiva de Alles (2010) el análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal, cuyos objetivos son el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. Si bien habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quiénes hay que despedir, esto es cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe-empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados.

Una evaluación de desempeño se realiza siempre con relación a lo requerido por el puesto. Solo se puede decir que una persona se desempeña bien o mal en relación con algo, en este caso "ese algo" es el puesto que ocupa. Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona-puesto. (Alles, 2010, p.32)

Métodos de evaluación del desempeño

Existen varios métodos de evaluación de desempeño, aquí se abordan los que se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, comportamientos o resultados. Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en comportamientos (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas. El enfoque con base en resultados es también muy popular, se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización. (Alles, 2010, p.36)

En razón de que la empresa objeto del presente estudio se va a implementar un sistema de gestión por competencias, la evaluación piloto realizada es también por competencias, por ello a continuación se describe algunos aportes de este tipo de la evaluación, es la comprensión de lo que es una competencia laboral.

La OIT / Organización Internacional del Trabajo (ILO) define a "Competencia" como la capacidad de articular y movilizar condiciones intelectuales y emocionales en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas, necesarias para el desempeño de una determinada función o actividad, de manera eficiente, eficaz y creativa, conforme a la naturaleza del trabajo. Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño real y demostrando en determinado contexto de trabajo y que no resulta solo de la instrucción, sino que, de la experiencia en situaciones concretas de ejercicio ocupacional. (OTC Facilitadores Certificación Profesional, 2021)

"Las competencias profesionales son aquellas cualidades de personalidad que permiten la autorregulación de la conducta del sujeto a partir de la integración de los conocimientos científicos, las habilidades y las capacidades vinculadas con el ejercicio de una profesión" (Casimiro, Tobalino, Casimiro y Fernández, 2020).

También la competencia se define como el conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades, aptitudes, que tienen las personas y que les predispone a

realizar un conjunto de actividades con un buen nivel de desempeño. Las competencias, así entendidas, son «características de las personas», «están en las personas». Las competencias son cuantificables, pues sólo se gestiona lo que se mide, es así que las competencias de la organización se cuantifican por medio de herramientas de medida (Jiménez, 2013).

Evaluación del desempeño por competencias

La evaluación del desempeño por competencias es el proceso de mejora continua que está enmarcado en el "Modelo de Gestión por Competencias", lo que implica que antes de emprender en este tipo de evaluación, la empresa u organización implementara el modelo.

A manera de ilustración, los pasos necesarios para implementar un sistema de Gestión por Competencias son:

- Definición (o revisión) de la visión y misión de la organización.
- Definición de competencias, tanto cardinales como específicas, con la participación de la máxima dirección de la organización.
- Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos.
- Asignación de competencias (precisando grado o nivel) a los diferentes puestos de trabajo de la organización.
- Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
- Diseño de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias: Selección, Desempeño y Desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología. (Alles, 2010, p.94)

De lo indicado se desprende que al implementar un modelo de gestión por competencias, todos los subsistemas de recursos humanos se interrelacionan. Uno de los subsistemas es la evaluación del desempeño por competencias, que es el que da información sobre el desarrollo de las competencias del empleado respecto al puesto de trabajo.

Cuadro 6. Subsistemas de Talento Humano de la EERSA



Fuente: tomado a partir de Unidad de Talento Humano EERSA (2018)

Existen diferentes herramientas de evaluación que permiten conocer la adecuación persona-puesto, las más usadas según Alles (2010) son:

- La evaluación anual del desempeño con la fijación de objetivos es altamente recomendable incluir una instancia de evaluación de competencias, con tres miradas: la del propio individuo (autoevaluación), la del jefe, y la del jefe del jefe.
- Feedback 360° o Evaluación de 360°. A través de una consulta a distintos niveles de la organización –y, en ocasiones, a personas externas a la misma, como clientes o proveedores– se aportan distintas miradas sobre el evaluado. Se incluye la propia del individuo (autoevaluación), y la de sus superiores, pares y subordinados.
- Feedback 180° o Evaluación de 180°. Es una versión reducida de la anterior, que se aplica en aquellos casos en los que no se desea que los subordinados participen de la evaluación o en organizaciones donde no existe un nivel superior (por ejemplo, firmas profesionales o empresas con varios socios)

- Assessment Center Method (ACM). Evaluaciones específicas de competencias que se realizan en diferentes momentos, para conocer el grado de desarrollo de competencias de las personas en el momento de implementar Gestión por Competencias, o en otras instancias de la administración del modelo en las que se desee evaluar competencias, ya sea para decidir acciones de desarrollo o bien para la elección de personas a fin de integrar planes de sucesión o de carrera.
- Entrevista por Incidentes Críticos (BEI por su denominación en inglés, Behavioral Event Interview). Se trata de un tipo especial de entrevista por medio del cual se exploran, como su nombre lo indica, los incidentes críticos, tanto positivos como negativos, de una persona, conjuntamente con sus competencias.
- Fichas de evaluación. Documentos prediseñados que, en base al modelo de competencias de la organización, permiten determinar los grados de cada competencia en los distintos integrantes. De este modo es factible evaluar el grado de desarrollo de cada competencia contemplando la posibilidad (muy frecuente) de que una persona en su desempeño cotidiano manifieste diferentes grados de la misma competencia.(pp.96-97)

Pero también existe otro tipo de evaluación de 90° en la que el jefe directo evalúa al empleado, y se combina con la autoevaluación del empleado. En este tipo de evaluación el jefe directo es quien da el feedback o retroalimentación al empleado evaluado.

1.4. Plan de capacitación

La capacitación es fundamental en una empresa y es vista como un proceso integrador y vital para la permanencia, desarrollo y evolución de los diferentes actores que en ella participan. El proceso de capacitación y desarrollo es un proceso de cambio para todo los empleados, lo que significa que la capacitación no es la simple realización de cursos, consiste en lograr que las personas estén en condiciones de hacer de manera eficiente aquello que se requiere hacer, independientemente del ámbito en el que se desenvuelvan. (Orozco, 2017, p.18)

Blake (como se citó en Fabré, 2020) asume que la "capacitación tiene entre sus finalidades promover un personal calificado y productivo mediante la actualización de conocimientos con nuevas técnicas y métodos de trabajo que garanticen eficiencia" (p.5).

Según Fabré (2020) la capacitación no se entiende como un mero adiestramiento que deposite información y algún que otro nuevo conocimiento en los sujetos capacitados, con el fin de elevar sus competencias y hacer más eficientes y productivos determinados procesos. Concebida así la capacitación resulta difícil que sea sostenible, entre otras razones, porque:

- El proceso de capacitación se vuelve monótono, esquemático y desconectado de la realidad.
- La capacitación se concentra en determinados grupos dentro de la dinámica institucional, organizacional y empresarial, se privilegia a los directivos.
- La capacitación es asumida por quienes la reciben como una tarea más, respecto a la cual no existe implicación, sino que prima el sentido de cumplir con lo establecido.
- La tecnocratizaci n de la capacitación conlleva a que solo se piense en acciones y no en procesos, lo que implica una mentalidad instrumental y cortoplacista que mide los efectos a partir de la relación costo-beneficio sin una proyección estratégica y cuyos impactos perduran solo hasta que aparezca una nueva propuesta de capacitación que sustituya la anterior.
- Esto favorece asimismo fenómenos tan dañinos como la improvisación, la mercantilización del conocimiento y la información, así como el intrusismo profesional. (p.6)

De ahí que el plan de capacitación de la empresa se elabora como un proceso con objetivos claros y medibles, que inicie con la detección de las reales necesidades laborales de capacitación del trabajador y finalice con la evaluación de los resultados alcanzados luego de la implementación. En el caso de

empresas, como la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. que implementa un modelo de Gestión por Competencias, la capacitación también está alineada a este tipo de modelo, de ahí que el plan de capacitación se enfoca en la real necesidad de mejorar las competencias de los trabajadores, es decir tiene como objetivo disminuir las brechas entre las competencias requeridas por el puesto de trabajo y las competencias del empleado que ocupa ese puesto de trabajo.

Desde esta óptica las fases de un plan de capacitación se resumen en:

- Determinar las necesidades de capacitación en base a las brechas existentes entre puesto-persona.
- Priorizar las necesidades de capacitación, pues las empresas u organizaciones no incluyen todas las necesidades en solo plan anual.
- Determinar los objetivos del plan de capacitación, los mismos que son claros y precisos para que permita evaluar los resultados.
- Estructurar y elaborar el plan de capacitación, en donde conste claramente los temas a desarrollarse, personal a capacitarse, instructores, responsables. fechas, recursos y presupuesto.
- Ejecutar el plan de capacitación y dar seguimiento.
- Evaluar los resultados del plan de capacitación.

Respeto a la determinación de necesidades de capacitación hay diferentes fuentes, como lo menciona Alles (2020):

- A. Diagnóstico de adecuación persona-puesto. Es decir, comparando las capacidades de las personas con lo requerido por sus respectivos puestos de trabajo y la posterior determinación de brechas. En un enfoque sistémico de los distintos subsistemas de Recursos Humanos, también es ser una fuente de detección de necesidades la evaluación del desempeño.
- B. Cuando la información de la fuente A no fuese suficiente, esta información puede ser complementada con la determinación de estándares a alcanzar, según la estrategia organizacional. Con base en dichos estándares, se puede determinar la adecuación persona-puesto y las brechas resultantes,

igual que en el punto anterior. Los estándares, para ser un sucedáneo efectivo, son determinados los siguientes pasos, brevemente resumidos: Primero se analiza los planes estratégicos y determinar conocimientos y competencias necesarios para que dichos planes se lleven a cabo. Segundo, las competencias son incorporadas al modelo organizacional. Tercero, preparar una gradación de los conocimientos identificados. Cuarto, con este desglose realizado – competencias y conocimientos definidos por niveles– se pueden identificar brechas entre lo requerido y las capacidades actuales de las personas.

- C. Administrar cuestionarios a los jefes directos de los colaboradores, sobre las necesidades formativas de los respectivos equipos. Para una correcta determinación de necesidades, mediante cualquiera de los tres modos de hacerlo, expuestos en los puntos A, B y C, se tiene en cuenta la estrategia organizacional.
- D. De los distintos programas organizacionales para el desarrollo de personas surgen necesidades formativas que se suman a las anteriores. (Programa para el desarrollo de las personas – futuro-). (p.142)

Las buenas prácticas indican que la información para la detección de necesidades surge del diagnóstico de adecuación persona-puesto (Alles, 2020)

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Diseño metodológico de la investigación

La investigación fue aplicada, de campo y transversal. El tema que se aborda es sobre la influencia del liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. -EERSA-, en el año 2021. Se partió de la problemática existente y cómo éste influye en el desempeño de los colaboradores, es obtener resultados que mejoren el desempeño y por lo tanto el bienestar de los colaboradores e incremente la productividad, reflejada en mejores indicadores de rentabilidad financiera y económica de la empresa. Y, se dice que la investigación es de campo, porque los datos se obtuvieron de la aplicación de cuestionarios fiables y validados que permitieron conocer las características del liderazgo y en qué niveles estaba el desempeño laboral, en el año 2021.

El diseño de la investigación fue no experimental o de carácter observacional, pues no hay manipulación de las variables, lo que se pretendió es conocer y comprender cómo el liderazgo influye en el desempeño de los colaboradores de la EERSA, sin intervenir en el comportamiento o aptitudes de los líderes y tampoco de los colaboradores, por lo tanto, la información que se obtuvo es la que generaron los propios participantes del estudio.

El enfoque fue cuantitativo, pues se siguió un proceso secuencial, se obtuvieron datos directos a través de las encuestas-cuestionarios aplicados a los participantes del estudio, para luego procesarlos y analizarlos en todo su ámbito. Se partió de una lógica deductiva, se estudió las variables – liderazgo y desempeño laboral- desde lo general hasta llegar a las particularidades de éstas en la EERSA.

Y, el alcance de la investigación fue correlacional, pues es evidente que se deseó conocer la relación o asociación existente entre la variable independiente: liderazgo, y la variable dependiente: desempeño laboral. Para ello, se recogió,

procesó y analizó las características de liderazgo de los jefes y directores de la empresa; y, con otro instrumento se recogió, procesó y analizó el desempeño laboral de los colaboradores, para luego determinar la causa y efecto que se produjo entre estas dos variables. Es decir que el liderazgo de las personas que ejercen cargos de dirección, jefatura y otros de la EERSA, o la forma o estilo con que lideran influye directamente en el desempeño laboral de sus colaboradores.

Participantes

La población de la investigación según Hernández Fernández y Baptista (2014) es el conjunto de casos que concuerdan con determinadas especificaciones, de ahí que es necesario establecer con claridad las características de la población con la finalidad de delimitar cuáles son los parámetros muestrales. Y, para Damián, Andrade y Santamaría (2018) la población es el conjunto de datos donde se utiliza procedimientos para desarrollar el estudio detallado de un conglomerado de personas.

En este contexto la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. está estructurada organizacionalmente en siete direcciones: Gerencia (GER), Dirección de Planificación (PLA), Dirección de Ingeniería y Construcción (DIC), Dirección de Operación y Mantenimiento (DOM), Dirección de Comercialización (DIL), Dirección de Relaciones Industriales (DRI) y Dirección de Finanzas (DIF). Y, tiene una nómina de personal de 250 trabajadores de planta.

Esta nómina de los trabajadores de planta se constituyó en la población del presente estudio y se segmentó en 124 obreros y 126 servidores de las diferentes direcciones administrativas.

Tabla 1. Población del estudio: nómina de la EERSA por Direcciones

DIRECCIONES	OBREROS	SERVIDORES	TOTAL
DIC	1	12	13
DOM	74	23	97
DIF	5	16	21
DIL	39	26	65
DRI	4	18	22
GER		18	18
PLA	1	13	14
Total general	124	126	250

Fuente: Elaboración propia

“La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Se dice que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se llama población” (Hernández et al., 2014, p.175). Al aplicar la fórmula de la muestra para una población finita, en este caso 250 servidores públicos, la muestra de la presente investigación fue de 152 servidores u obreros, calculada de la siguiente manera:

Tabla 2. Población del estudio: número de trabajadores de planta

DESCRIPCIÓN	POBLACIÓN
NÓMINA DE PLANTA DE LA EERSA AÑO 2021	250

Fuente: Elaboración propia

Fórmula de la muestra:

$$n = \frac{N\sigma^2 z^2}{(N-1)E^2 + \sigma^2 z^2}$$

Cuadro 7. Descripción de la fórmula de la muestra

n =	Tamaño de la muestra
N =	Población
O ² =	Varianza de la población (generalmente se usa el valor de 0,5)
Z ² =	Nivel de confiabilidad (95%, que en valores Z equivale a 1,96)
(N-1)=	Coficiente de corrección
E ² =	Error muestral (entre 1 y 9%, generalmente se usa el 5%)

Fuente: Elaboración propia

Al aplicar la fórmula, la muestra de la investigación es de 152 servidores y obreros.

Una vez determinada la muestra, es decir el número total de servidores y obreros, para la aplicación de los instrumentos del estudio, ésta se desagrega por direcciones, y la selección de los trabajadores se realiza en función del peso porcentual de la población. Es así que en el caso de la Dirección de Ingeniería y Construcción (DIC) los 29 trabajadores con relación a la población total que es 250 trabajadores representan el 12% (29/250), y este porcentaje es el que se aplica a la muestra $152 * 12\% = 18$ trabajadores. Y, así con las restantes direcciones.

Tabla 3. Muestra del estudio: trabajadores por direcciones

DIRECCIONES	NO. TRABAJADORES PLANTA	%	MUESTRA
DIC	29	12%	18
DOM	81	32%	49
DIF	21	8%	13
DIL	65	26%	40
DRI	22	9%	13
GER	18	7%	11
PLA	14	6%	8
	250	100%	152

Fuente: Elaboración propia

Procedimiento metodológico

Una vez determinada la muestra, se procedió de la siguiente manera: la recolección de datos se realizó a través de dos cuestionarios dirigidos a los 152 servidores y obreros. El primer cuestionario para la variable independiente: liderazgo, aplicado bajo los parámetros de instructivo del cuestionario de liderazgo; y el segundo cuestionario para la variable dependiente: desempeño laboral, que de igual manera se aplica bajo las consideraciones del instructivo para la evaluación de desempeño por competencias.

Instructivo para la aplicación del cuestionario de liderazgo

El cuestionario de liderazgo proporcionó información sobre las percepciones de los trabajadores respecto a sus jefes directos -líderes-, sobre el grado de afinidad de las personas en cargos subordinados con sus jefes y el nivel de confianza y credibilidad de los jefes con sus colaboradores, es decir sobre una relación laboral de doble vía.

El cuestionario de liderazgo se elaboró en base a las encuestas de clima y cultura organizacional realizadas en los años 2016 y 2019 en la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. -EERSA- y que fueron validadas y aceptadas por el área de Recursos Humanos de la empresa. Las preguntas planteadas están relacionadas a situaciones donde se refleja **la visión, dirección, comunicación y desarrollo de personas**, que perciben los colaboradores respecto a los jefes directos – líderes- (anexo 1)

Metodología de aplicación

Se inició con una breve explicación dirigida a los directores de área de la empresa, respecto a la investigación académica para facilitar la difusión y aplicación del cuestionario.

La aplicación del cuestionario se realizó a través de la herramienta de encuestas de Google, dirigido a 152 trabajadores de las diferentes direcciones de la EERSA, que es la muestra del presente estudio.

- La persona que aplicó la encuesta – facilitadora- fue la responsable de la investigación académica y estuvo acompañada de un representante del área de recursos humanos.
- La facilitadora realizó la presentación ante el grupo, por medio de un protocolo que contenía los siguientes puntos:
- Explicar sobre los objetivos de la investigación académica.
- Explicar sobre cómo y porqué han sido seleccionados como parte de la muestra de la investigación.
- Dejar muy claro que siempre existe la confidencialidad de la información.
- Detallar el contenido de la encuesta.
- Explicar sobre cómo contestar la encuesta.
- Explicar que las respuestas obedecen a una percepción personal.
- Dejar claro que todas las preguntas tienen su respuesta.

Metodología de tabulación

El cuestionario tiene 12 preguntas con cinco posibles respuestas en base a las frecuencias de la escala de Likert. La valoración de las respuestas del cuestionario fue:

Tabla 4. Valoración de frecuencias -escala de Likert

ESCALA DE LIKERT	Todo el tiempo	Casi siempre	La mitad del tiempo	Pocas veces	Nunca
VALORACIÓN (positiva)	5	4	3	2	1

Fuente: Elaboración propia

La tabulación del cuestionario se realizó por medio de herramientas de ofimática - hojas de cálculo en excel- y del software estadístico SPSS, para generar resultados estadísticos en las tablas y gráficas que se requiera.

Metodología de interpretación de resultados

La metodología de interpretación de resultados se realizó de acuerdo con el método de semaforización, desarrollado a partir de la valoración de las frecuencias de la escala de Likert en lo que a rangos se refiere, y la determinación de la escala, en referencia al estudio de clima organizacional del año 2016.

Cuadro 8. Escala para interpretación de resultados de cuestionario de liderazgo

RANGOS %	ESCALA	DESCRIPCIÓN DE LA ESCALA
91-100	Excelente	Situaciones que generan satisfacción absoluta
81-90	Muy alta	Situaciones que generan superioridad alta y marcada
71-80	Alta	Situaciones que generan superioridad a lo habitual
61-70	Media	Situaciones que generan conformidad
51-60	Baja	Situaciones de dificultad superior a lo normal
41-50	Muy baja	Situaciones de dificultad alta y marcada
0-40	Crítica	Situaciones críticas que generan gran insatisfacción

Fuente: modificado a partir del estudio de clima organizacional EERSA (2016)

Validación del cuestionario de liderazgo

La validación del cuestionario de liderazgo la realizaron dos expertos. El experto interno: el Jefe de Talento Humano de la EERSA por ser el beneficiario del presente estudio, y el experto externo: el Magister Hernán Eduardo Paredes García, en su calidad de especialista en el área y Docente de la PUCESA. (anexo 2)

Instructivo para la aplicación de la evaluación del desempeño por competencias

La evaluación del desempeño por competencias es un proceso orientado principalmente al desarrollo profesional de los trabajadores de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. -EERSA- Este tipo de evaluación está alineado perfectamente al Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias que

implementa la empresa. La EERSA posee un Manual de Descripción de Cargos por Competencias, que contiene el perfil de cada clase de cargo en el que constan las competencias, y que es la base para la evaluación del desempeño por competencias de cada uno de los trabajadores.

En razón de que la empresa a inicios del año 2021 realizó un plan piloto de evaluación del desempeño por competencias de 90°, en la que el trabajador fue evaluado por el Jefe Directo, y a su vez, el trabajador realizó una autoevaluación, es la evaluación que se utilizó en la presente investigación. La aplicación se lo realizó a través del formulario de evaluación por competencias. (anexo 3)

Metodología de aplicación

La aplicación de la evaluación de desempeño por competencias 90° siguió las siguientes actividades:

1. Elaborar y aprobar la agenda de evaluación del desempeño.
2. Coordinar el procedimiento de entrenamiento inductivo a los evaluadores del desempeño, en el que, se prioriza la sensibilización del método y el objetivo de evaluación, sobre todo en lo referente a las evidencias para valorar las competencias y recalcar que el proceso de retroalimentación es una acción individual de cada trabajador.
3. Emitir el formulario de evaluación del desempeño a los evaluadores seleccionados en la agenda de evaluación.
4. Evaluar el desempeño de sus evaluados y emitir resultados de la evaluación del desempeño.
5. Recibir, revisar evaluaciones y procesarlas.
6. Emitir el informe de evaluación individual y general del desempeño.

Metodología de tabulación

Una vez realizada la evaluación por competencias, a través del formulario presentado en el anexo 3, se procedió a ingresar en la macro de excel de la

EERSA, la conducta asociada a cada competencia y la frecuencia de cada conducta seleccionadas por el Jefe Directo y por el trabajador, innovar en valores absolutos de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 5. Valores asociados a las conductas y frecuencias

CONDUCTAS ASOCIADAS		FRECUENCIA	
ORDEN	CLAVE	ORDEN	CLAVE
PRIMERO	1	SIEMPRE	1
SEGUNDO	2	CASI SIEMPRE	2
TERCERO	3	LA MITAD DEL TIEMPO	3
CUARTO	4	POCAS	4

Fuente: obtenido a partir de la evaluación piloto EERSA (2021)

Con los datos ingresados, se procesan y se obtienen dos informes: el informe gerencial que es un resumen de cada trabajador y un informe individual para el "feedback" que lo realiza el Jefe Directo con un representante de Talento Humano.

Metodología de interpretación de resultados

Los resultados de esta evaluación de desempeño por competencias 90° aplicada a los trabajadores de la EERSA usa como base para plantear los programas de capacitación empresarial del personal de la EERSA; pues se identifica las diferencias del desempeño del trabajador con el requerido en el perfil del cargo; así como también los planes de carrera individuales, pues la evaluación se orienta al desarrollo del trabajador y en ningún caso obedece a un proceso punitivo.

Glosario

- **Diccionario de competencias:** es una herramienta técnica que permite definir y establecer los niveles (escalas) de las competencias que requiere la organización para un óptimo desempeño de su personal.
- **Desempeño:** Acción y efecto de cumplir las obligaciones inherentes a una clase de cargos.

- **Potenciación del desempeño:** Acciones orientadas a incrementar el desempeño actual de un empleado.
- **Feedback:** Palabra inglesa que significa "retroalimentación". Acción de dar a conocer a un empleado los resultados de su evaluación para juntos construir un plan de mejoramiento personal.

2.2. Caracterización de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. -EERSA-

Empresa Eléctrica Riobamba S.A. es una sociedad mercantil que tiene por objeto la prestación del servicio público de electricidad mediante la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, en su área de concesión, la cual está constituida por los 10 cantones de la provincia de Chimborazo: Riobamba, Alausí, Chunchi, Colta, Cumandá, Chambo, Guano, Guamote, Pallatanga y Penipe. (EERSA, 2008)

Historia de la empresa

La historia de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. inicia en 1903, se funda la primera Sociedad que, se encargaría de comercializar energía: "Alberto Rhor y Cía." en un pequeño pueblo de nuestro Ecuador pero que a esa fecha ya veía la necesidad de contar con la milagrosa energía eléctrica. Esta Sociedad quiebra en 1907, pero en 1911, se funda otra sociedad anónima con el nombre Riobamba Electric Light and Power. En 1924, se crea "La Hidroeléctrica", es uno de los socios Hirman Foley apoderado de la Empresa Eléctrica del Ecuador Inc., empresa que se encargó algunos años de la distribución de energía eléctrica.

En 1953, se conforma la Empresa de Electrificación Chimborazo S. A., que tenía algunos proyectos dentro de los cuales figuraba la construcción de una Central Hidroeléctrica, proyecto ambicioso sin duda, pero que el 20 de abril de 1921 vio sus primeras luces con la inauguración de algunas obras, acto que contó con la visita oficial del presidente de la República Dr. José María Velasco Ibarra.

El 3 de abril de 1963 nace la Empresa Eléctrica Riobamba S. A., compra todos los derechos a la Empresa de Electrificación Chimborazo S.A. y para el 2 de enero de 1967 realiza la inauguración de los dos primeros grupos de turbinas de su Central Hidroeléctrica la que tomó el nombre de uno de los dos ríos de cuyas aguas se aprovecha: Alao. En esta ocasión se contó con la presencia del Dr. Otto Arosemena Gómez, presidente de la República de aquel entonces.

Riobamba crecía y cada vez demandaba un mejor servicio eléctrico y con el ánimo de prestarlo, la Empresa Eléctrica Riobamba se realiza las inversiones y trabajos necesarios para en el año 1977 inaugurar el tercer grupo de turbinas y para 1979 el cuarto y último grupo. Esta Central aloja hasta la presente fecha a 4 grupos de turbina generador de 2.6 Megavatios cada una con un total de 10.4 megavatios. Las turbinas son de tipo Pelton con un caudal de 0.97 metros cúbicos por segundo, dos inyectores y 720 revoluciones por minuto.

Para 1972 y 1974, se había adquirido grupos térmicos Ruston y posteriormente en 1976 la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., se fusiona con la Empresa Eléctrica Alausí que contaba con una Central Hidroeléctrica llamada Nízag de 300 KW. Esta Central fue repotenciada en el año 2009, año en el que entra en operación el nuevo grupo de generación con 0.8 MW.

En 1977 y 1978, se compran los grupos ALCO (2.000 KW) y LISTER (457 KW). Durante el año 1979, pasó a formar parte del Sistema Nacional Interconectado para luego iniciar la construcción de la línea San Juan - Alausí y las subestaciones San Juan, Guamote y Alausí, cada una con 1 MVA. La línea de interconexión entre las subestaciones #s. 1 y 2 además de la SE #2 con 10 MVA, se inauguran en 1981, y en 1982, se construye la línea Alausí - Multitud - Pallatanga, lo que permitió electrificar hasta la zona límite con la Costa.

El Grupo térmico General Motors, se adquiere en 1984, consta de un generador de combustión interna a Diesel, con capacidad de 2.750 KW y de 20 KW cilindros, el voltaje de generación es de 4.16 KW.

Durante el período de 1990 a 1996 nuestra economía, se caracterizó por tener como actor principal a la inflación. Su presencia afectó el desarrollo y crecimiento de todas las actividades, especialmente las del sector eléctrico, por ser entidades de servicio a la comunidad, los valores de las tarifas no pudieron incrementarse de acuerdo con los índices inflacionarios. Las medidas adoptadas por los distintos gobiernos para controlar la inflación impactaron notoriamente en nuestra economía, lo que encarece las importaciones de materiales, combustibles, mano de obra, la compra de energía y otros insumos que eran necesarios para la expansión, operación y mantenimiento del sistema de la EERSA.

Sin embargo, la Empresa experimenta un adecuado desarrollo de sus actividades, que le permitieron aportar en gran medida al desarrollo de la Provincia de Chimborazo. En estos años el crecimiento de la EERSA fue sostenido. Incorporó anualmente un promedio de cuatro mil nuevos abonados. Las gestiones previstas por la Dirección de la Empresa, tenían como objetivo la electrificación total de la Provincia y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio a sus clientes a través de las inversiones en nuevos proyectos de electrificación, por lo que, en 1994, se pone al servicio de la ciudad y Provincia la S/E No. 3 para posteriormente en 1995 poner en operación la línea Alausí-Chunchi con su respectiva subestación.

Para 1997, la EERSA inaugura la Central Hidroeléctrica Río Blanco con una potencia de 3 MW. con lo cual mejora notablemente el servicio a la ciudad y provincia, el mismo que a esta fecha, se realizaba mediante la producción de energía de Centrales propias de la EERSA y mediante energía que se adquiría al SNI a través de la línea Riobamba-Ambato, y desde 1992 directamente del anillo del SNI a través de la Subestación Riobamba, la cual contaba con una capacidad de transferencia de 90 MVA.

Entre los años 2000 a 2007 la EERSA siguió en la misma línea. Se tuvo un crecimiento sustancial en la cobertura provincial, de 106.176 abonados a fines del año 2000, a 128.968 en el año 2007. En este mismo año, se consolida la interconexión de datos con las agencias de todo el sistema de la EERSA

mediante comunicación en línea, lo que permite que cualquier cliente de la empresa accede al pago de su planilla en la Agencia de su preferencia o de su comodidad.

No cabe duda de que el 2007 fue un año muy significativo para la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., no solo por los avances tecnológicos y un servicio de calidad prestado a la colectividad, sino porque los logros se vieron reconocidos por la Comisión de Integración Energética Regional (CIER), organización que año tras año realiza una Encuesta Regional de Satisfacción del Cliente, en la que EERSA fue galardonada con tres premios.

En diciembre de 2007 como parte de la responsabilidad social y compromiso con nuestra ciudad, se despliega un gran esfuerzo humano, técnico y económico, se inaugura por primera vez en Riobamba la iluminación navideña del emblemático Parque Sucre y a partir de ese año, la iluminación de los parques y calles de la ciudad de Riobamba, se convirtieron en un evento muy esperado por la ciudadanía, no solo por el atractivo de las luces sino porque permite la generación de fuentes de trabajo en negocios particulares propios de la época navideña.

En el año 2008, se inicia la construcción de la línea de subtransmisión Alausí Multitud, la misma que a finales del 2009 entra en operación con la correspondiente Subestación Multitud, con lo que se brinda mayor confiabilidad y calidad del servicio técnico para los cantones de Pallatanga y Cumandá.

La capacidad de transformación de la Subestación No. 2, se incrementa en el año 2010 con el cambio del transformador de potencia de 10 MVA a 15 MVA, con lo que se mejora la posibilidad de satisfacer el incremento de la demanda a nivel de usuario final. También en el año 2010, se inicia la construcción de la línea de Subtransmisión Alao Guamote que entró en operación a mediados del 2011. Paralelamente se realizó la contratación para el equipamiento de las salidas en las Subestaciones de Alao y Guamote para interconectar la línea construida.

A partir del año 2009, los proyectos que la Empresa ha desarrollado han sido con el financiamiento Presupuesto General del Estado, a través del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable.

Entre el año 2010 y 2011, se construye e ingresa en operación la línea de subtransmisión Alao-Guamote.

En el año 2012, se realiza la repotenciación de la S/E Guamote con un transformador de 5MVA y en el año 2013, se procede a la instalación de transformadores de potencia de 69 y 13.8 KV en las S/E 1, 7 y 4, así como el suministro de interruptores tripolares a 69KV e instalación de RTUS en las S/E 1,2,3,4,7,8,9,10,13y14. Asimismo, en el año 2013 ingresa en operación el Sistema de Información Georeferenciada de la EERSA, en el que se consolida toda la infraestructura eléctrica del Sistema de Distribución de la Empresa, en función de los lineamientos del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable. En el 2014, se instalan interruptores tripolares a 69 kv con transformadores de corriente incorporados, en las S/E 2, 7 y 13.

En el año 2015, se procede a la repotenciación de la S/E Chunchi con un transformador de 5 MVA y un interruptor de 69 KV con su respectivo centro de control. De igual forma la repotenciación de las S/E 3 con un transformador de 15MVA y la S/E Multitud con un transformador de 10MVA. En este año comienza a operar el sistema SCADA- ADMS-OMS.

Posteriormente, en el año 2016 se procede a la adquisición y montaje de interruptores de 69 KV y 13.8KV con su respectivo centro de control, protección y medición para las S/E 3, Cajabamba, Guamote y Chunchi.

En el año 2017 resalta como obra importante el ingreso de la subestación Gatazo y se procede a la implementación de nuevas protecciones en las líneas eléctricas de 69 KV de Riobamba, para la operación en anillo. (EERSA, 2018)

Visión, misión, valores y políticas empresariales

La Empresa Eléctrica Riobamba S.A. desarrolló el plan estratégico que establece las directrices generales de una organización en el tiempo a través de la definición de su misión, visión, valores, objetivos y estrategias que rijen la actuación institucional para proyectarse y permanecer en el tiempo, en el rango de 4 años, entre el 2018 y el 2021.

La misión que es la razón de ser de la Institución es la siguiente:

- Se suministra el servicio público de energía eléctrica en nuestra área de concesión con calidad, efectividad, transparencia y calidez preservando el ambiente y contribuyendo al desarrollo socioeconómico.
- La visión de futuro es la declaración de lo que desea alcanzar la empresa en los próximos años:
- Ser una empresa referente a nivel nacional en el suministro de energía eléctrica, acorde a los avances tecnológicos, con talento humano competente y comprometido, responsabilidad social y cuidado del ambiente.

Los valores empresariales planteados por la EERSA son:

- **Honestidad:** Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y el estar dispuesto a actuar rectamente incluso bajo presiones internas y externas.
- **Trabajo en equipo:** Implica la intención genuina de colaboración, cooperación y comunicación efectiva para el logro de los objetivos del grupo del cual se forma parte, el trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente. Se considera siempre que el ocupante del puesto sea miembro de un equipo.

- **Desarrollo de las personas:** Implica un esfuerzo constante por mejorar el desarrollo o el aprendizaje de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la Organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas además de propender al crecimiento en la educación formal de sí mismo y de los demás.
- **Calidad:** Ser conscientes y trabajar cumpliendo nuestras obligaciones con cuidado y atención en todo lo que se hace o se dice. Implica un deseo de ayudar o servir a las personas con los resultados del trabajo, de satisfacer sus necesidades.
- **Calidez en el servicio:** Significa centrarse en descubrir y satisfacer los requerimientos o necesidades reales de la ciudadanía y los compañeros de trabajo mediante una actitud positiva de servicio, atención eficiente, incluyente y equitativa.
- **Compromiso y sentido de pertenencia:** Es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia el cumplimiento de la Misión, Visión y Objetivos institucionales.

Las políticas institucionales planteadas en el marco de la planificación institucional son:

- Proveer energía eléctrica a los usuarios dentro del área de concesión con transparencia en sus actividades, bajo criterios de eficiencia, calidad, continuidad y seguridad.
- Gestionar los recursos financieros de forma eficiente, preservando la integridad del patrimonio y garantizando la continuidad de las operaciones de la Empresa.
- Agilizar los procesos internos institucionales para mejorar la calidad en la atención de los servicios.
- Desarrollar y potenciar la capacidad y bienestar laboral del talento humano de la Empresa que contribuya al cumplimiento de la misión y visión institucional.

Objetivos estratégicos

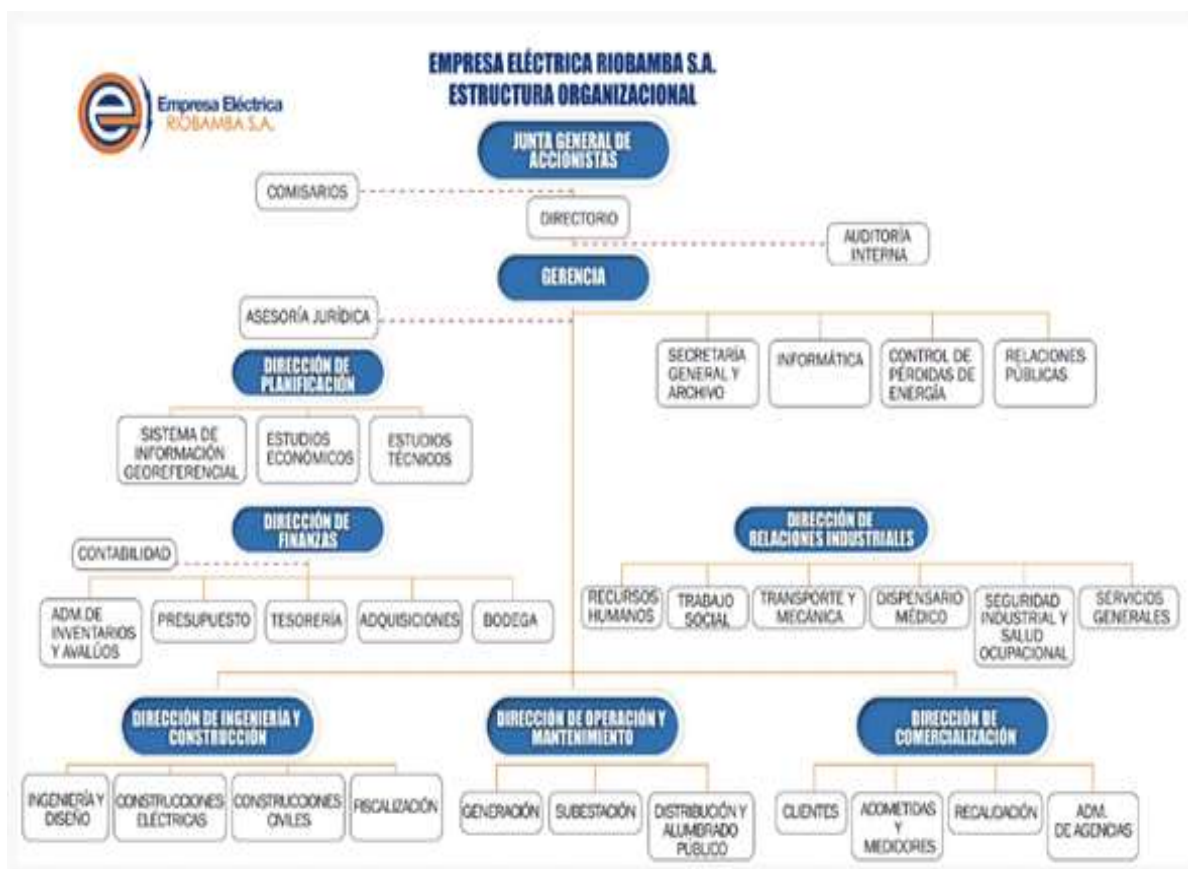
Los objetivos son la descripción de los resultados que la EERSA desea alcanzar en un período determinado de tiempo y se encuentran orientados al cumplimiento de la misión y alcanzar la visión de futuro institucional.

La EERSA plantea ocho objetivos desde las perspectivas: financiera, de clientes y usuarios, procesos y aprendizaje y desarrollo.

- **Objetivo 1:** Mantener la sostenibilidad financiera de la Empresa para los períodos comprendidos entre el 2018 - 2021
- **Objetivo 2:** Mejorar el nivel de calidad, continuidad y seguridad del servicio, en el Área de Concesión de la EERSA, cumpliendo las regulaciones establecidas por el ARCONEL y las metas definidas por el MEER.
- **Objetivo 3:** Ampliar la cobertura y atender el crecimiento de la demanda en el área de concesión de la EERSA.
- **Objetivo 4:** Actualizar y mantener la potencialidad de las centrales de generación eléctrica de la EERSA.
- **Objetivo 5:** Modernizar, optimizar y gestionar el uso de la infraestructura eléctrica dentro del Área de Concesión de la EERSA.
- **Objetivo 6:** Reducir los impactos ambientales del sistema eléctrico de la EERSA.
- **Objetivo 7:** Fortalecer la capacidad de gestión institucional.
- **Objetivo 8:** Fortalecer la capacidad de gestión del talento humano de la EERSA (EERSA, 2018)

Organigrama de la EERSA

Figura 1. Estructura Organizacional EERSA



Fuente: Secretaría general EERSA 2021

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Análisis de resultados de la variable liderazgo

El estudio del liderazgo en la EERSA se realizó con el objetivo de conocer las percepciones de los trabajadores respecto a sus jefes directos -líderes-, sobre el grado de afinidad de las personas en cargos subordinados con sus jefes y el nivel de confianza y credibilidad de los jefes con sus colaboradores, es decir sobre una relación laboral de doble vía, el liderazgo es el que genera un mayor impacto en la cultura empresarial.

El cuestionario de liderazgo, de doce preguntas agrupadas en cuatro dimensiones: visión estratégica, dirección-administración, comunicación y desarrollo de personas, se aplicó a 152 trabajadores de la EERSA, y el resultado fue el siguiente:

Valoración global de liderazgo

Tabla 6. Valoración global de liderazgo

DESCRIPCIÓN	N	Media
EERSA GENERAL	152	43,60
ESCALA LIDERAZGO	152	72,66
N válido (según lista)	152	

Fuente: Cuestionario de liderazgo EERSA 2021

Al aplicar el cuestionario de liderazgo, el resultado promedio fue de 43,60 sobre 60 puntos que representa el 72,66 situado en el rango de 71-80, escala "Alta" cuya descripción determina que el liderazgo se encuentra en situaciones que generan superioridad a lo habitual. Sin embargo, de la descripción general de la escala, es fundamental para la EERSA desarrollar competencias en sus líderes principalmente de la gerencia media, el resultado alcanzado es más cercano al rango inferior cuya escala es "Media" en donde se presentan situaciones que generan conformidad.

Si bien en el año 2021 el liderazgo alcanzó 72,66 en la escala de medición, en el año 2019 en el estudio de clima laboral el liderazgo reflejó un 73,90; y en el año 2016 el resultado fue de 84,23. Por lo que se colige que la valoración del liderazgo ha disminuido en los períodos mencionados, lo óptimo para la EERSA sería que la escala de medición del liderazgo se incremente, puesto que el liderazgo es un factor relevante en la mejora de la cultura organizacional. No obstante, estos resultados podrían reflejar la situación que atraviesan los trabajadores por la emergencia sanitaria, ha trabajado en circunstancias atípicas, especialmente del área operativa, considera que la EERSA es una empresa del sector estratégico que labora los 365 días del año.

Valoración del liderazgo por dimensiones

Visión Estratégica

Tabla 7. Valoración de liderazgo: Visión Estratégica

DESCRIPCIÓN	N	Media
VISIÓN ESTRATÉGICA	152	3,47
ESCALA VE	152	69,47
N válido (según lista)	152	

Fuente: Cuestionario de liderazgo EERSA 2021

En la dimensión visión estratégica el resultado fue de 3,47 sobre 5 puntos, esta dimensión tuvo una pregunta del cuestionario de liderazgo en la que se consultaba lo siguiente: ¿Mi jefe directo me provee información de la empresa de forma integral?

El resultado equivale a 69,47 que está en el rango de 61-70 en la escala "Media" que representa situaciones que generan conformidad. Esta situación se produce porque la EERSA todavía mantiene una estructura organizacional por funciones en donde, cada una de las siete direcciones administrativas funcionan de manera independiente, por ello los trabajadores reciben información de su dirección y no de toda la empresa integralmente y tampoco de la visión de la misma.

Dirección-Administración

Tabla 8. Valoración de liderazgo: Dirección-Administración

DESCRIPCIÓN	N	Media
DIRECCIÓN-ADMINISTRACIÓN	152	21,93
ESCALA DA	152	73,08
N válido (según lista)	152	

Fuente: Cuestionario de liderazgo EERSA 2021

Para la dimensión dirección-administración en el cuestionario de liderazgo se consideraron seis preguntas. El resultado fue de 21,93 sobre 30 puntos que representa el 73,08 y está dentro del rango 71-80 en la una escala "Alta" que describe que, se encuentra en situaciones que generan superioridad a lo habitual. Este resultado es coherente con lo indicado en la dimensión anterior, las preguntas planteadas son referentes al área de trabajo (dirección a la que pertenece el trabajador) como, por ejemplo: ¿Mi jefe directo me da todas las herramientas para realizar mi trabajo con eficiencia y eficacia? o ¿Mi jefe directo establece metas claras y medibles para nuestra área de trabajo? o ¿Mi jefe directo compromete a toda el área a lograr altos niveles de desempeño? Entonces la calificación es más alta porque las respuestas están enfocadas al área directa del trabajador y su jefe, al cumplimiento de funciones y tareas de su dirección y no a la empresa de forma general e integral.

Comunicación

Tabla 9. Valoración de liderazgo: Comunicación

DESCRIPCIÓN	N	Media
COMUNICACIÓN	152	7,34
ESCALA COM	152	73,36
N válido (según lista)	152	

Fuente: Cuestionario de liderazgo EERSA 2021

En la dimensión comunicación se consideraron dos preguntas enfocadas en los siguientes cuestionamientos: ¿Mi jefe directo me da seguridad para expresar mis

opiniones sin temor a represalias? o ¿Mi jefe directo promueve que todos opinan y participan de las decisiones en nuestra área?

El resultado fue de 7,34 sobre 10 puntos que representa el 73,36 y está en el rango de 71-80 en una escala "Alta", la misma describe que se encuentra en situaciones que generan superioridad a lo habitual.

Esta dimensión es la que alcanza el puntaje más alto de las cuatro dimensiones planteadas en el estudio de liderazgo.

Desarrollo de personas

Tabla 10. Valoración de liderazgo: Desarrollo de personas

DESCRIPCIÓN	N	Media
DESARROLLO PERSONAS	152	10,86
ESCALA DE. PERSONAS	152	72,39
N válido (según lista)	152	

Fuente: Cuestionario de liderazgo EERSA 2021

Para la dimensión desarrollo de personas, en el cuestionario de liderazgo se consideraron tres preguntas cuyo resultado fue de 10,86 sobre 15 puntos, lo que representa un 72,39 y se encuentra en el rango de 71-80 en la escala "Alta" y describe situaciones que generan superioridad a lo habitual.

Las tres preguntas consultaban lo siguiente: ¿Mi jefe directo nos trata a todos los miembros por igual?, ¿Mi jefe directo tiene un estilo adecuado para hacer seguimiento de mi trabajo? y ¿Mi jefe directo me brinda retroalimentación cuando cometo un error?

Valoración del liderazgo por direcciones administrativas

Tabla 11. Valoración de liderazgo por direcciones administrativas

DIRECCIONES	MÚMERO	MEDIA	ESCALA
DIC	18	46,33	77,22
DOM	49	47,59	79,32
DIF	13	38,77	64,62
DIL	40	38,58	64,29
DRI	13	36,69	61,15
GER	11	48,82	81,36
PLA	8	50,00	83,33
Total	152	43,60	72,66

Fuente: Cuestionario de liderazgo EERSA 2021

La valoración del liderazgo en cada una de las direcciones administrativas de la EERSA se presentó de la siguiente manera:

En la dirección de planificación el resultado fue de 50 sobre 60 puntos, representa 83,33 que se encuentra en el rango de 81-90 escala "Muy Alta" que describe situaciones que generan superioridad alta y marcada.

En la gerencia el resultado fue de 48,82 sobre 60 puntos, representa 81,36 que se encuentra en el rango de 81-90 escala "Muy Alta" que describe situaciones que generan superioridad alta y marcada, pero con tendencia a la escala inmediata inferior.

En la dirección de operación y mantenimiento el resultado alcanzado fue de 47,59 sobre 60 puntos y representa 79,32 en el rango de 71-80 escala "Alta" que describe situaciones que generan superioridad a lo habitual.

En la dirección de ingeniería y construcción el resultado alcanzado fue de 46,33 sobre 60 puntos y representa 77,22 en el rango de 71-80 escala "Alta" que describe situaciones que generan superioridad a lo habitual.

En la dirección financiera el resultado fue de 38,77 sobre 60 puntos y representa 64,62 en el rango de 61-70 escala "Media" que describe situaciones que generan conformidad.

En la dirección de comercialización el resultado fue de 38,58 sobre 60 puntos y representa 64,29 en el rango de 61-70 escala "Media" que describe situaciones que generan conformidad.

En la dirección de relaciones industriales el resultado fue de 36,69 sobre 60 puntos y representa 61,15 en el rango de 61-70 escala "Media" que describe situaciones que generan conformidad.

Como se aprecia en los resultados de las siete direcciones administrativas las percepciones de los trabajadores van desde la escala media hasta la muy alta, es la Dirección de Relaciones Industriales la que alcanza el menor de los puntos por lo tanto la menor valoración, y la Dirección de Planificación es la que obtiene el mayor número de los puntos y mejor valoración del liderazgo.

Valoración global del liderazgo por género, edad y tiempo de trabajo

Tabla 12. Valoración de liderazgo por género

	DESCRIPCIÓN	GÉNERO	ESCALA
GÉNERO	Femenino	38,86	64,76
	Masculino	44,67	74,45

Fuente: Cuestionario de liderazgo EERSA 2021

La valoración del liderazgo por género dio el siguiente resultado:

El género femenino dio una valoración de 38,86 sobre 60 puntos que representa 64,76 que está en el rango de 61-70 en escala "Media" que describe situaciones que generan conformidad. Mientras que la valoración de género masculino dio como resultado 44,67 sobre 60 puntos que equivale a 74,45 y se encuentra en el rango de 71-80 escala "Alta" que describe situaciones que generan superioridad a lo habitual.

Tabla 13. Valoración de liderazgo por edad

RANGO	MÚMERO	MEDIA	ESCALA
Hasta 30 años	13	42,85	71,41
De 31-40 años	76	43,71	72,85
De 41-50 años	40	43,83	73,04
Más de 50 años	23	43,26	72,10
Total	152	43,60	72,66

Fuente: Cuestionario de liderazgo EERSA 2021

La valoración del liderazgo por edad presentó el siguiente resultado:

Los trabajadores que están en un rango de edad de entre 41 y 50 años valoraron el liderazgo en 43,83 de 60 puntos lo que representa 73,04 y está en un rango de 71-80 escala "Alta" que describe situaciones que generan superioridad a lo habitual.

Los trabajadores que están en un rango de edad de entre 31 y 40 años valoraron el liderazgo en 43,71 de 60 puntos lo que representa 72,85 y está en un rango de 71-80 escala "Alta" que describe situaciones que generan superioridad a lo habitual.

Los trabajadores que están en un rango de edad de más de 50 años valoraron el liderazgo en 43,26 de 60 puntos lo que representa 72,10 y está en un rango de 71-80 escala "Alta" que describe situaciones que generan superioridad a lo habitual.

Y, los trabajadores que están en un rango de edad de hasta 30 años valoraron el liderazgo en 42,85 de 60 puntos lo que representa 71,41 y está en un rango de 71-80 escala "Alta" que describe situaciones que generan superioridad a lo habitual.

Como se aprecia los resultados descritos los trabajadores más jóvenes son los que dan una valoración más baja del liderazgo, situación que es considerada debido al cambio generacional que atraviesa la EERSA.

Tabla 14. Valoración de liderazgo por tiempo de trabajo

RANGO	MÚMERO	MEDIA	ESCALA
Hasta 5 años	26	37,35	62,24
De 6 a 15 años	96	45,24	75,40
De 16 a 25 años	20	45,95	76,58
Más de 26 años	10	39,40	65,67
Total	152	43,60	72,66

Fuente: Cuestionario de liderazgo EERSA 2021

La valoración del liderazgo por tiempo de trabajo en la EERSA presentó el siguiente resultado:

Los trabajadores que laboran en la EERSA entre 16 y 25 años valoraron el liderazgo en 45,95 de 60 puntos lo que representa 76,58 y está en un rango de 71-80 escala "Alta" que describe situaciones que generan superioridad a lo habitual.

Los trabajadores que laboran en la EERSA entre 6 y 15 años valoraron el liderazgo en 45,29 de 60 puntos lo que representa 75,40 y está en un rango de 71-80 escala "Alta" que describe situaciones que generan superioridad a lo habitual.

Los trabajadores que laboran en la EERSA por más de 26 años valoraron el liderazgo en 39,40 de 60 puntos lo que representa 65,67 y está en el rango de 61-70 en escala "Media" que describe situaciones que generan conformidad.

Y, los trabajadores que laboran en la EERSA hasta 5 años valoraron el liderazgo en 37,35 de 60 puntos lo que representa 62,24 y está en el rango de 61-70 en escala "Media" que describe situaciones que generan conformidad.

La valoración de liderazgo más baja, como se aprecia, la dieron los trabajadores que laboran hasta 5 años. Y, la valoración más alta la dieron los trabajadores que laboran entre 16 y 25 años, es decir los trabajadores más antiguos de la EERSA.

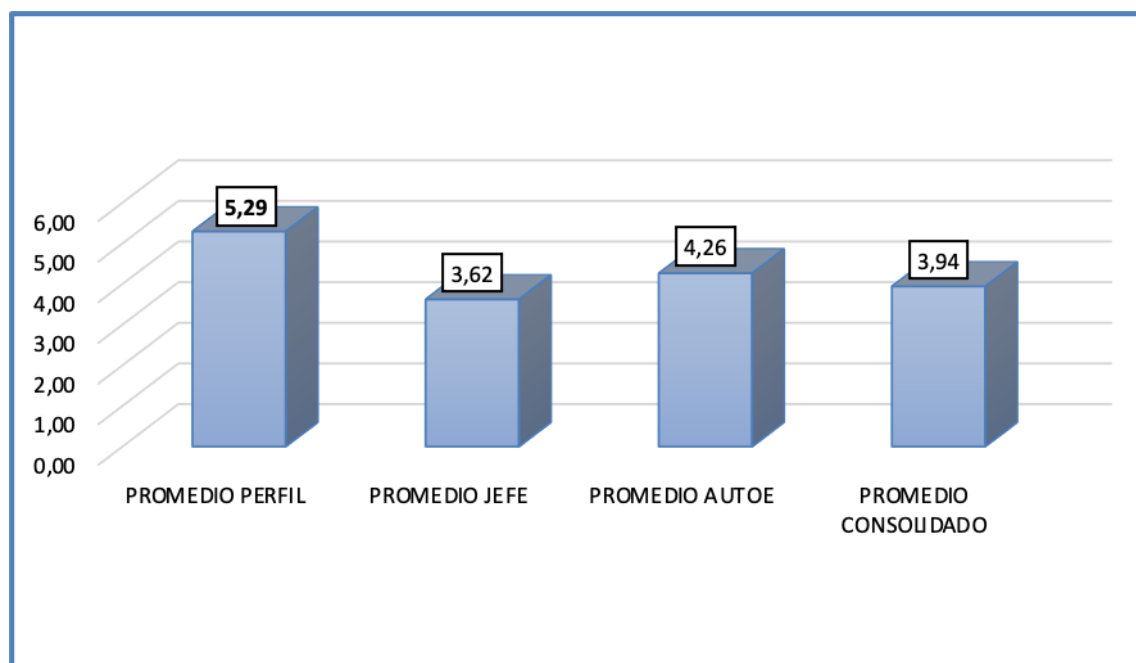
3.2. Análisis de resultados de la variable desempeño laboral

La evaluación del desempeño laboral en la EERSA es uno de los procedimientos definidos por la empresa dentro de los procesos de Desarrollo del Talento Humano, que se lo hace conforme las disposiciones del instructivo para la aplicación de la evaluación del desempeño por competencias descrito en el capítulo dos. El objetivo de la evaluación del desempeño por competencias es identificar periódicamente la brecha entre el desempeño de los trabajadores y las expectativas para las cuales fueron contratados, a fin de tomar acciones orientadas a la potenciación del desempeño personal y empresarial.

El procedimiento de evaluación del desempeño por competencias abarca a todas las posiciones de la EERSA, inicia con la agenda de evaluación y finaliza con el informe anual general de evaluación que incluye el informe gerencial y el informe individual del evaluado en función de ocho competencias. Los resultados de la evaluación del desempeño por competencias realizado en la EERSA son de los 152 trabajadores que representan la muestra del presente estudio, agrupados en 71 puestos de trabajo. El Informe gerencial de evaluación del desempeño por competencias por cada trabajador se presenta en el anexo 4

Resumen general de la evaluación del desempeño por competencias de la EERSA

Figura 2. Promedio general de evaluación del desempeño EERSA 2021



Fuente: Evaluación del desempeño EERSA 2021

El promedio general del perfil de cada puesto de trabajo de los 152 trabajadores seleccionados en la muestra del presente estudio fue de 5,29 puntos. El promedio de la evaluación realizada por el Jefe Directo alcanzó lo 3,62 puntos. La autoevaluación del trabajador presentó 4,26 puntos y el consolidado de evaluación del desempeño por competencias -jefe y autoevaluación- alcanzó 3,94 puntos. De ahí que el desempeño laboral en el EERSA es del 74,50% -3,94/5,29- se determina una brecha en las competencias del 25,50%. (anexo 5)

Aplicación del método de Spearman para determinar la correlación entre las variables del estudio

Variable Independiente:	Liderazgo	(variable cualitativa)
Variable Dependiente:	Desempeño laboral	(variables cuantitativas)

Tabla 15. Correlación de Rho de Spearman

CORRELACIONES			RESULTADO LIDERAZGO	RESULTADO EVALDESEMPEÑO
Rho de Spearman	RESULTADO LIDERAZGO	Coefficiente de correlación	1,000	-,002
		Sig. (bilateral)		,979
		N	152	152
	RESULTADO EVALDESEMPEÑO	Coefficiente de correlación	-,002	1,000
		Sig. (bilateral)	,979	
		N	152	152

Fuente: Statistical Package for the Social Science SPSS 21

Cuadro 9. Escala de valores de coeficiente de correlación

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
- 0,9 A - 0,99	Correlación negativa muy alta
- 0,7 A - 0,89	Correlación negativa alta
- 0,4 A - 0,69	Correlación negativa moderada
- 0,2 A - 0,39	Correlación negativa baja
- 0,01 A - 0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 A 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 A 0,39	Correlación positiva baja
0,4 A 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 A 0,89	Correlación positiva alta
0,9 A 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Tomado a partir de Rho de Spearman

En el presente estudio se definieron dos variables: la variable cualitativa Liderazgo y la variable cuantitativa Desempeño Laboral y para recoger la información necesaria se aplicaron dos instrumentos: un cuestionario de liderazgo y un formulario para la evaluación del desempeño por competencias. Los resultados determinaron que el nivel de liderazgo promedio de la empresa alcanzó un 72,66% y el nivel desempeño laboral promedio fue del 74,50%.

Al tener este tipo de variables se aplicó el coeficiente Rho de Spearman para determinar la relación entre las mismas, con un nivel de significancia de 0,05. El

resultado del coeficiente de correlación de la tabla 19 es $-0,002$ que en la escala de valores descritos en la tabla 20 corresponde a una correlación negativa muy baja. El signo negativo del coeficiente indica la dirección de la relación entre variables, es decir que una variable tiende a disminuir mientras la otra se incrementa o viceversa.

Y, con relación al nivel de significancia – valor p- el resultado es de 0,979 para la correlación entre liderazgo y desempeño laboral descrito en la tabla 19. En razón de que este nivel de significancia es superior a 0,05 existe evidencia no concluyente sobre la significancia de la asociación entre las dos variables.

El resultado de la aplicación del coeficiente de correlación Rho de Spearman se explica, si se compara los resultados promedio obtenidos en la EERSA en los años 2019 y 2021, como se aprecia en la tabla 21. La variable liderazgo disminuye de 73,90% a 72,66% y la variable desempeño laboral se incrementa de 69,71% a 74,50%.

Tabla 16. Resultados de variables años 2019 y 2021

VARIABLE	Año 2019	Año 2021
Liderazgo	73,90%	72,66%
Desempeño Laboral	69,71%	74,50%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en el presente estudio sugieren la necesidad de elaborar el plan de capacitación para fortalecer el liderazgo en la EERSA, especialmente en los mandos medios, en la práctica al recoger la información y revisar los resultados con el personal del área de Talento Humano se evidenció que las respuestas al cuestionario utilizado obedecieron a una percepción sesgada de los trabajadores por el ámbito político y social que atraviesa la empresa en unos casos, y en otros a cierto temor de manifestar su sentir, y no a la realidad profesional del recurso humano que requiere una organización técnica del sector eléctrico del país.

En este contexto el Jefe de Talento Humano consideró pertinente la propuesta, la misma que a su criterio es mejorar las competencias de los líderes para que sean ellos quienes guíen al personal a su cargo y así se eleva el nivel profesional, personal y de desempeño de los trabajadores, en razón de que la empresa requiere de trabajadores leales y de confianza pero con los conocimientos, experiencia y competencias que permitan alcanzar los objetivos empresariales de la EERSA.

3.3. Desarrollo del Plan de Capacitación

PLAN DE CAPACITACIÓN

OBJETIVO

Desarrollar las competencias de liderazgo en los servidores que ocupan cargos de dirección y jefatura, a través de programas de formación específicos para adecuar a la persona al puesto de trabajo, para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores que están a su cargo.

ALCANCE

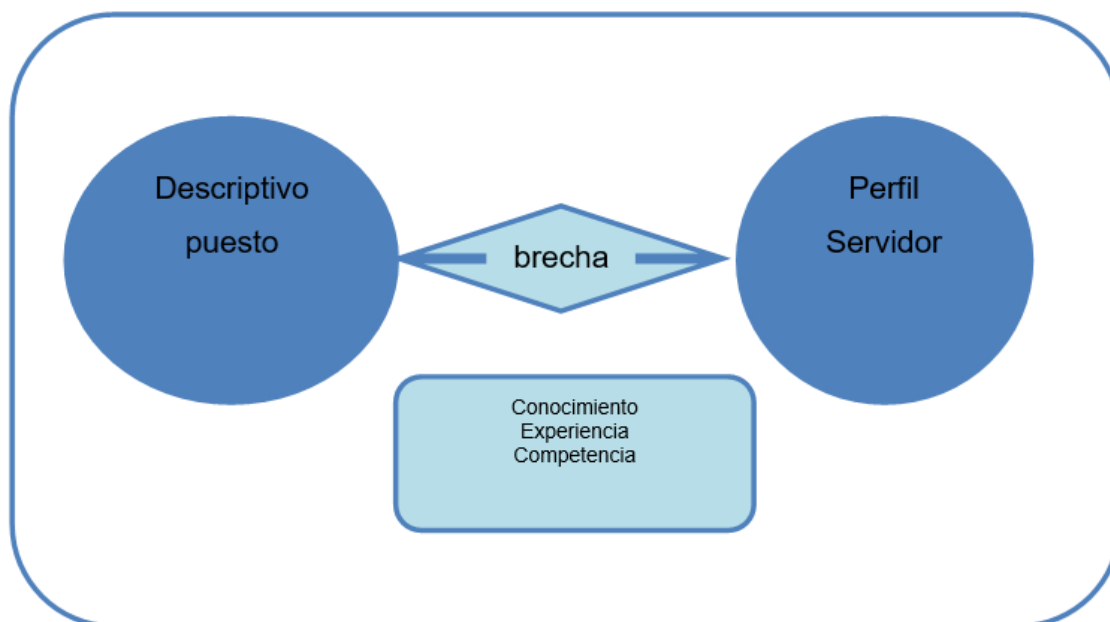
El plan de capacitación está enfocado en los líderes así definidos en este estudio al Gerente, Directores y Jefes de Departamento de la EERSA, en razón de que todo proceso de desarrollo de personas y más aún los de liderazgo empiezan con la máxima autoridad de la empresa para que exista el respaldo que permita cumplir con los resultados esperados.

FASES DEL PLAN

- Determinar las necesidades de capacitación en base a los resultados de la encuesta de liderazgo y evaluación del desempeño en la que se identifican las brechas existentes entre puesto-persona.
- La brecha se establece al comparar el descriptivo del puesto con el perfil del servidor que ocupa ese puesto, luego de un proceso de evaluación del

desempeño por competencias. Se realiza cada año para, paulatinamente, disminuir o acortar la brecha. Está a cargo del área de Talento Humano.

Figura 3. Identificación de brechas puesto-persona



Fuente: modificado a partir de Alles (2019)

Como se aprecia en la figura 3 para identificar la brecha puesto-persona se considera el descriptivo del puesto y el perfil del servidor y se compara los conocimientos, experiencia y competencias requeridas en el descriptivo del puesto con los que realmente tiene y evidencia el servidor. Esta actividad se realiza entre el jefe directo, el servidor y el responsable de Talento Humano de la EERSA.

Este proceso de identificación se elabora en base a la información que proporciona la evaluación del desempeño por competencias la EERSA del año 2021. Los líderes en la EERSA son 35, pero revisado el informe de evaluación del desempeño solo existe un reporte de 33 evaluados, de quienes se identifica la brecha puesto-persona. A continuación, se presenta un reporte modelo del análisis de brechas de dos líderes. Uno, en el que el perfil se adapta al descriptivo del puesto, y otro que tiene brechas significativas que acortar.

Cuadro 10. Instrucciones para análisis de brechas

INSTRUCCIONES:

Solo se llenarán las celdas de color verde.

La información para llenar la columna Perfil del Servidor, en lo referente a conocimientos y experiencia, debe tomarse de la carpeta personal, la misma que debe estar actualizada.

Los grados de competencia y la poderación se tomarán de la Evaluación del Desempeño.

En la columna Brechas se marcará con una X en las casillas Cumple-No cumple, dependiendo de lo descrito en la columna Perfil del Servidor.

Para describir la Necesidad de Capacitación se revisará el Diccionario de Competencias.

En la casilla Necesidad de Capacitación se describirá con claridad que tema de capacitación requiere el servidor, el tipo de capacitación interna o externa: curso, seminario, pasantía, inducción, capacitación vivencial, capacitación formal, entre otros.

En la casilla Responsable se debe escribir como responsables al servidor o la empresa, en razón de que si la Necesidad de Capacitación es una capacitación formal, el servidor es el responsable de acortar la brecha.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 11. Análisis de brechas para determinar necesidades de capacitación líderes A

CARGO:								
DIRECTOR DE COMERCIALIZACIÓN	DESCRIPTIVO DEL PUESTO			PERFIL DEL SERVIDOR			Cumple	No Cumple
CONOCIMIENTOS	TERCER NIVEL: Electricidad			INGENIERO EN ELECTRICIDAD ESPECIALIZACION POTENCIA			x	
	CUARTO NIVEL: Gestión Empresarial, Administración			MASTER EN DIRECCION DE EMPRESAS MENCION PROYECTOS			x	
EXPERIENCIA	5 años en liderazgo en áreas técnicas de empresas eléctricas.			19 años			x	
COMPETENCIAS	Competencias del Cargo	Grado	Ponderación	Competencias del Cargo	Grado	Ponderación		
	Servicio al Cliente	A	10.00	Servicio al Cliente	A	10.00	x	
	Atención en la Recaudación	A	10.00	Atención en la Recaudación	A	10.00	x	
	Trabajo en Equipo	A	10.00	Trabajo en Equipo	A	10.00	x	
	Conocimiento del Sector Eléctrico	A	10.00	Conocimiento del Sector Eléctrico	A	10.00	x	
	Liderazgo	B	8.00	Liderazgo	B	8.00	x	
	Orientación a la Estrategia	B	8.00	Orientación a la Estrategia	B	7,50	x	
	Comunicación Estratégica	B	8.00	Comunicación Estratégica	B	7,50	x	
	Gestión de Proyectos	B	8.00	Gestión de Proyectos	B	8.00	x	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 12. Análisis de brechas para determinar necesidades de capacitación líderes B

CARGO:								
DIRECTOR DE FINANZAS	DESCRIPTIVO DEL PUESTO			PERFIL DEL SERVIDOR			Cumple	No Cumple
CONOCIMIENTOS	TERCER NIVEL: Contabilidad, finanzas, economía o administración.			DOCTOR EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA - LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CONTADOR PÚBLICO AUDITOR			x	
	CUARTO NIVEL: Finanzas			No posee título de cuarto nivel				x
EXPERIENCIA	5 AÑOS Líder del área financiera			3 años				x
COMPETENCIAS	Competencias del Cargo	Grado	Ponderación	Competencias del Cargo	Grado	Ponderación		
	Gestión Financiera	A	10.00	Gestión Financiera	B	7,50		x
	Control de Activos	A	10.00	Control de Activos	D	4,00		x
	Administración de la Contratación Pública	A	10.00	Administración de la Contratación Pública	B	7,50		x
	Gestión de Inventarios	A	10.00	Gestión de Inventarios	D	4,00		x
	Orientación a Resultados	A	10.00	Orientación a Resultados	D	4,00		x
	Trabajo en Equipo	A	10.00	Trabajo en Equipo	D	4,00		x
	Liderazgo	B	8.00	Liderazgo	D	4,00		x
Orientación a la Estrategia	B	8.00	Orientación a la Estrategia	B	7,50		x	

Fuente: Elaboración propia

El resumen del análisis de brechas puesto-persona de los 33 líderes permite observar las brechas en conocimientos, experiencia y competencias:

Cuadro 13. Análisis de brechas en conocimientos para capacitación

CONOCIMIENTOS				Necesidades de capacitación			
No. Orden	No. Asignado a Jefes	Cumple	No Cumple	Tema	Tipo Capacitación Externa	Responsable	Observación
1	2	x					
2	3		x	Maestría en Contabilidad o Finanzas			Puesto de libre designación. Debe seleccionarse a Líderes que cumpla con el perfil
3	4	x					
4	5	x					
5	6		x	Maestría Electricidad	Programa Universidades	Líderes	
6	8	x					
7	9	x					
8	10	x					
9	11	x					
10	12	x					
11	13		x	Ingeniería industrial, electricidad o electromecánica			Encargo. Debe seleccionarse a Líderes que cumpla con el perfil
12	14		x	Licenciatura o Ingeniería en Administración, finanzas, economía o afines.			Encargo. Debe seleccionarse a Líderes que cumpla con el perfil
13	15	x					
14	16	x					
15	17	x					
16	18	x					
17	19	x					
18	20	x					
19	21	x					
20	22	x					
21	23	x					
22	24	x					
23	25	x					
24	26	x					
25	27	x					
26	28	x					
27	29	x					
28	30		x	Ingeniería en electricidad o electromecánica			Encargo. Debe seleccionarse a Líderes que cumpla con el perfil
29	31		x	Psicología laboral o Ingeniería administración de empresas o afines. Y, Maestría en Desarrollo de Talento Humano o afines			Encargo. Debe seleccionarse a Líderes que cumpla con el perfil
30	32	x					
31	33	x					
32	34	x					
33	35	x					
	33	27	6				
	100.00%	81.82%	18.18%				

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 13 se observa que 27 líderes el 81,82% cumplen con los conocimientos –educación formal- que requiere el descriptivo del puesto; mientras que 6, el 18,18% no cumplen; esto debido a que, en la mayoría de los casos se encarga el puesto a funcionarios que no cumplen con el perfil.

Cuadro 14. Análisis de brechas en experiencia para capacitación

EXPERIENCIA				Necesidades de capacitación			
No. Orden	No. Asignado a Jefes	Cumple	No Cumple	Tema	Tipo Capacitación Externa	Responsable	Observación
1	2	x					
2	3		x				Puesto de libre designación. Debe seleccionarse a Líderes que cumpla con el perfil
3	4	x					
4	5	x					
5	6	x					
6	8	x					
7	9		x				Puesto de libre designación. Debe seleccionarse a Líderes que cumpla con el perfil
8	10	x					
9	11	x					
10	12		x				Encargo. Debe seleccionarse a Líderes que cumpla con el perfil
11	13		x				Encargo. Debe seleccionarse a Líderes que cumpla con el perfil
12	14		x				Encargo. Debe seleccionarse a Líderes que cumpla con el perfil
13	15	x					
14	16	x					
15	17	x					
16	18	x					
17	19	x					
18	20	x					
19	21	x					
20	22	x					
21	23	x					
22	24	x					
23	25		x				Encargo. Debe seleccionarse a Líderes que cumpla con el perfil
24	26	x					
25	27	x					
26	28	x					
27	29	x					
28	30	x					
29	31		x				Encargo. Debe seleccionarse a Líderes que cumpla con el perfil
30	32		x				Encargo. Debe seleccionarse a Líderes que cumpla con el perfil
31	33	x					
32	34	x					
33	35	x					
	33	25	8				
	100.00%	75.76%	24.24%				

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 14 se describe el análisis de brechas de la experiencia requerida para el puesto de trabajo, es decir el número de años que el funcionario ha dedicado a determinada posición o similares. 25 líderes que representa el 75,76% cumplen la experiencia, mientras que 8 no cumplen, el 24,24%. Resultados que se dan por los continuos encargos o designaciones a funcionarios que no cumplen con el perfil del puesto.

De lo indicado, las brechas por conocimiento y experiencia no es la determinación de necesidades de capacitación, en razón de que la EERSA es una Empresa Pública obligada a administrar los fondos públicos de manera eficiente y con transparencia, y no se invierten recursos en capacitación de funcionarios encargados o designados que en el corto o mediano plazo tienen que dejar el puesto de trabajo.

Con relación al análisis de brechas por competencias, como se describe en los cuadros 11 y 12, en cada puesto de trabajo de los líderes se consideran 8 competencias. En razón de que se evaluaron a 33 funcionarios, el número de competencias analizadas son 264 (33*8), de las cuales 202 no cumplen, el 76,52%, las que se compendian en 22 competencias.

A continuación, se presenta el resumen de las competencias que no se cumplen:

Cuadro 15. Resumen de competencias que no cumplen

COMPETENCIAS (NO CUMPLEN)			
NO.	COMPETENCIAS	No. JEFES	% JEFES
1	Adaptación a Condiciones Particulares de Trabajo	1	3,03%
2	Administración de la Contratación Pública	7	21,21%
3	Administración de TIC's	1	3,03%
4	Asesoría Integral	9	27,27%
5	Asesoría Legal	4	12,12%
6	Atención en la Recaudación	4	12,12%
7	Comunicación Estratégica	8	24,24%
8	Conocimiento del Sector Eléctrico	13	39,39%
9	Consciencia Ecológica	7	21,21%
10	Control de Activos	5	15,15%
11	Gestión de Auditoría Interna	1	3,03%
12	Gestión de Inventarios	5	15,15%
13	Gestión de Proyectos	18	54,55%
14	Gestión de Talento Humano	1	3,03%
15	Gestión Financiera	3	9,09%
16	Liderazgo	25	75,76%
17	Orientación a la Estrategia	22	66,67%
18	Orientación a Resultados	21	63,64%
19	Orientación al Cliente Interno	21	63,64%
20	Seguridad, Salud y Gestión Ambiental	2	6,06%
21	Servicio al Cliente	3	9,09%
22	Trabajo en Equipo	21	63,64%

Fuente: Elaboración propia

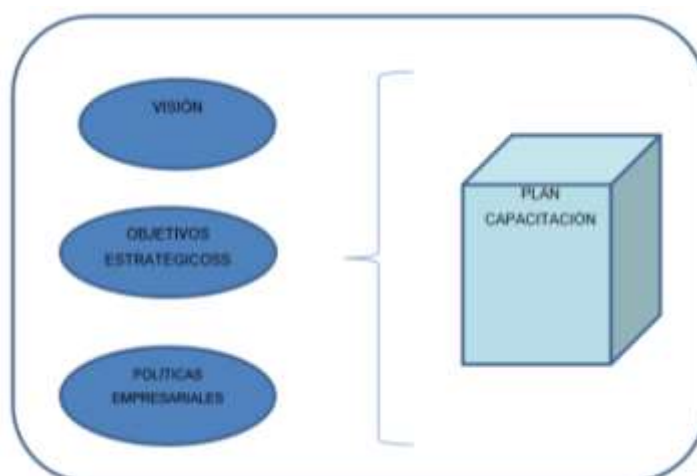
El cuadro 15 describe, en resumen, las 22 competencias que no se cumplen. 25 líderes de los 33 evaluados, el 75,76%, tienen una brecha en la competencia liderazgo. 22 líderes, el 66,77%, presentan brechas en la competencia orientación a la estrategia. 21 líderes, el 63,64%, tienen brechas en las competencias orientación a resultados, orientación al cliente interno y trabajo en equipo, 18 líderes, el 54,55%, presentan una brecha en la competencia gestión de proyectos, 13 líderes, el 39,39%, tienen una brecha en la competencia conocimiento del sector eléctrico. 9 líderes, el 27,27%, presentan una brecha en la competencia asesoría integral. 8 líderes, el 24,24%, tienen brechas en la competencia comunicación estratégica. 7 líderes, el 21,21%, presentan una brecha en las competencias consciencia ecológica y administración de la contratación pública.

Y, las brechas en otras competencias están en porcentajes menores de entre el 3,03% y 15,15%.

Priorizar las necesidades de capacitación

Luego de determinadas las necesidades de capacitación, éstas se priorizan en función de la estrategia empresarial de la EERSA y se consideran las competencias cuyas brechas son superiores al 20%, como base para elaborar el plan de capacitación.

Figura 4. Base del plan de capacitación



Fuente: modificado a partir de Alles (2019)

En función de la visión de la EERSA, perspectivas, objetivos y políticas empresariales se priorizan 11 de las 22 competencias que no cumplen los líderes para definir los temas a ser considerados en el plan de capacitación.

Cuadro 16. Priorización de necesidades de capacitación

PRIORIZACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN			
VISIÓN			
Ser una empresa referente a nivel nacional en el suministro de energía eléctrica, acorde a los avances tecnológicos, con talento humano competente y comprometido, responsabilidad social y cuidado del ambiente			
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	POLÍTICAS	COMPETENCIAS (NO CUMPLEN)
FINANCIERA	Objetivo 1: Mantener la sostenibilidad financiera de la Empresa para los períodos comprendidos entre el 2018 - 2021	Gestionar los recursos financieros de forma eficiente, preservando la integridad del patrimonio y garantizando la continuidad de las operaciones de la Empresa.	Orientación a Resultados
CLIENTES	Objetivo 2: Mejorar el nivel de calidad, continuidad y seguridad del servicio, en el Área de Concesión de la EERSA, cumpliendo las regulaciones establecidas por el ARCONEL y las metas definidas por el MEER.	Proveer energía eléctrica a los usuarios dentro del área de concesión con transparencia en sus actividades, bajo criterios de eficiencia, calidad, continuidad y seguridad.	Comunicación Estratégica
	Objetivo 3: Ampliar la cobertura y atender el crecimiento de la demanda en el área de concesión de la EERSA.		Conciencia Ecológica
PROCESOS	Objetivo 4: Actualizar y mantener la potencialidad de las centrales de generación eléctrica de la EERSA.		Orientación a la Estrategia
	Objetivo 5: Modernizar, optimizar y gestionar el uso de la infraestructura eléctrica dentro del Área de Concesión de la EERSA.	Agilizar los procesos internos institucionales para mejorar la calidad en la atención de los servicios.	Conocimiento del Sector Eléctrico
	Objetivo 6: Reducir los impactos ambientales del sistema eléctrico de la EERSA.		Administración de la Contratación Pública
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Objetivo 7: Fortalecer la capacidad de gestión institucional.		Gestión de Proyectos
	Objetivo 8: Fortalecer la capacidad de gestión del talento humano de la EERSA	Desarrollar y potenciar la capacidad y bienestar laboral del talento humano de la Empresa que contribuya al cumplimiento de la misión y visión institucional.	Liderazgo
			Trabajo en Equipo
			Asesoría Integral
			Orientación al Cliente Interno

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el cuadro 17 se ha priorizado la competencia orientación a resultados en la perspectiva financiera, objetivo 1; las competencias comunicación estratégica y conciencia ecológica en la perspectiva clientes, objetivos 2, 3 y 4; las competencias orientación a la estrategia, conocimiento del sector eléctrico, administración de la contratación pública y gestión de proyectos en la perspectiva procesos, objetivos 5 y 6; y finalmente se priorizan las competencias liderazgo, trabajo en equipo, asesoría integral y orientación al cliente interno, objetivo 7.

Determinar los objetivos del plan de capacitación

Los objetivos del Plan de Capacitación son:

Objetivo General:

- Disminuir las brechas de conocimientos y competencias de los líderes de la EERSA para prepararlos e integrarlos en el ámbito del sector eléctrico estratégico del país, de forma más profesional y técnica, para que lideren al personal a su cargo y mejoren su desempeño.

Objetivos Específicos:

- Mejorar los conocimientos de los líderes en las áreas de talento humano, procesos, clientes y de finanzas.
- Desarrollar las competencias de los líderes para mejorar la productividad y desempeño laboral.
- Estructurar y elaborar el plan de capacitación, en donde conste claramente los temas a desarrollarse, personal a capacitarse, instructores, responsables.

Cuadro 17. Plan de capacitación

Competencias (No cumplen)	Objetivo	Tema	Tipo Capacitación Interna	Tipo Capacitación Externa	Responsable	Participantes
Orientación a Resultados	Incrementar la capacidad para orientarse a resultados que impacten en la estrategia de su área y de la empresa, y las habilidades y destrezas para trabajar bajo presión, atender a clientes, negociar de forma estratégica y planificar el trabajo de manera sistémica	Productividad	Método de caso		TH-Dirección Financiera-Asesor o Consultor	21 Líderes
		Trabajo bajo presión	Taller Capacitación Informal		TH-Asesor o Consultor	
Comunicación Estratégica	Reforzar los conocimientos sobre estrategias de comunicación organizacional, estudios de mercado, planes de negocio y benchmarking, y mejorar la capacidad para lograr cohesión entre los diferentes estamentos de relacionamiento de la empresa y posicionar la imagen corporativa.	Comunicación organizacional		Curso de aprobación	TH-Universidad o Centro Capacitación	8 Líderes
		Marketing				
Consciencia Ecológica	Fomentar la capacidad de conciencia de que somos dependientes de la naturaleza y responsable por su estado de conservación.	Benchmarking				7 Líderes
		Normativa ambiental	Curso in-company		TH-Dirección Seguridad y Ambiente	
Orientación a la Estrategia	Afianzar la capacidad para planificar actividades de forma sistémica y alineada a la estrategia empresarial. Y, acentuar las características para ser: analítico, propositivo, metódico y con predisposición para esforzarse por el logro de nuevos desafíos.	Gestión Estratégica			TH- Dirección Planificación- Asesor o Consultor	22 Líderes
		Planificación Estratégica	Tutorías			
		Planes de negocios				
Conocimiento del Sector Eléctrico	Incrementar los conocimientos relacionados con el sector eléctrico y los procesos de generación, sub-transmisión, distribución y alumbrado público y comercialización del servicio	Gestión del sector eléctrico		Curso in-company	Seminario Ecuacier	13 Líderes
		Normativa legal del sector eléctrico				
Administración de la Contratación Pública	Consolidar los conocimientos de administración de contratación pública, manejo de estadísticas y proyecciones, y la capacidad para manejar los procesos de contratación pública velando por el cumplimiento de plazos, forma y contenido, con base en la legislación vigente.	Proyecciones del sector eléctrico			TH-Dirección Financiera-Asesor o Consultor	7 Líderes
		Contratación pública en el Ecuador	Curso in-company			
Gestión de Proyectos	Perfeccionar los conocimientos sobre gestión de proyectos, ingeniería empresarial y administración de empresas para demostrar en su gestión destrezas numéricas, estadísticas y habilidades para diseñar y planificar proyectos.	Normativa referente a la contratación pública			TH- Dirección Planificación- Asesor o Consultor	18 Líderes
		Gestión de proyectos	Tutorías			
Liderazgo	Mejorar la capacidad para brindar atención a clientes buscando la satisfacción de éstos y demostrando actitudes de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva, innovación, paciencia, honestidad y aplicando siempre las políticas comerciales de la empresa.	Formación de líderes		Programa Universidad E-learning	TH-Universidad	25 Líderes
		Habilidades directivas	Juegos Gerenciales		TH-Asesor o Consultor	
		Gestión del cambio	Método de caso		TH-Asesor o Consultor	
Trabajo en Equipo	Incrementar la capacidad para contribuir con equipos de trabajo en búsqueda de objetivos en común, y la destreza para negociar y relacionarse positivamente con las personas y la orientación a la planificación, proactividad y mejoramiento continuo.	Origen de conflictos	Juegos Gerenciales		TH-Asesor o Consultor	21 Líderes
		Habilidades de negociación	Juegos Gerenciales		TH-Asesor o Consultor	
Asesoría Integral	Mejorar las habilidades y destrezas de proactividad en la gestión, influencia efectiva y negociación con orientación al trabajo en equipo	Organización	Taller		TH-Universidad o Centro Capacitación	9 Líderes
		Influencia efectiva	Role-playing		TH-Directores áreas -Asesor o Consultor	
Orientación al Cliente Interno	Afianzar la capacidad y vocación para atender a diferentes tipos de clientes, mejorar el manejo de conflictos y adaptación a situaciones de cambio, así como perfeccionar la comunicación clara y precisa con las personas	Estrategias para fidelizar a clientes	Método de caso		TH- Dirección Comercialización-Asesor o Consultor	21 Líderes
		Control emocional		Actividad Outdoor	TH-Centro Capacitación	
		Comunicación efectiva	Role-playing		TH-Asesor o Consultor	
		Entender a la personas	Role-playing		TH-Asesor o Consultor	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 18. Resumen de eventos de capacitación

Tipo Capacitación	Breve Descripción	Número de eventos de capacitación
Actividad Outdoor	Evento de capacitación desarrollado en ambientes naturales, alejado del centro de trabajo. Es un evento práctico y vivencial.	1
Curso de aprobación	Evento de capacitación que avala que el participante ha adquirido los conocimientos esperados, ratificados en una evaluación de aprendizaje.	1
Curso in-company	En un evento de capacitación que se realiza en la empresa. Es decir se diseña exclusivamente para los participantes de la EERSA.	3
Juegos Gerenciales	Es un evento de capacitación de simulaciones de toma de decisiones. Es práctico.	3
Método de caso	Es un evento de capacitación en donde se aprende a partir de ciertas experiencias. Permite la participación y reflexión.	3
Programa Universidad E-learning	Es un evento de capacitación que ofertan las Universidades, on-line, por ello es flexible, se adecúa al espacio y tiempo del participante.	1
Role-playing	En un evento de capacitación de juego de roles. Los participantes son actores en el proceso de aprendizaje	3
Seminario Ecuacier	Es un evento organizado anualmente por el Comité Ecuatoriano de la Comisión Energética Regional	1
Taller	Es un evento de capacitación que implica intercambio de ideas, experiencias de los participantes para generar conocimiento.	2
Tutorías	Es un evento de capacitación en que el tutor orienta y aconseja a los participantes	2
Total de eventos de capacitación		20

Fuente: Elaboración propia

Ejecutar el plan de capacitación y dar seguimiento

El plan de capacitación se ejecuta en el año económico fiscal y el control y seguimiento está a cargo del área de Talento Humano.

Para la implementación del plan de capacitación el área de Talento Humano considera lo siguiente:

- El año inmediato anterior se planifica y organizar todos los eventos para que el plan de capacitación se desarrolle con normalidad y una vez ejecutado en su totalidad se evalúa.
- En el plan de capacitación se incorporan los recursos materiales, económicos y espacios físicos necesarios para el desarrollo de cada evento. Así como los facilitadores de capacitación, sean personas naturales o jurídicas.
- De igual forma se considera el cronograma de ejecución – mes y día del evento-
- Y, lo más importante, el plan de capacitación es sociabilizado a todos los líderes participantes para evitar el ausentismo en los eventos.
- Un delegado del área de Talento Humano es el responsable de seguir de cerca todo el plan de capacitación para mantener el interés y motivación de los participantes.

Evaluar los resultados del plan de capacitación

Un programa o plan de capacitación es evaluado desde varios niveles a saber:

- Nivel de reacción: Mide la satisfacción de los usuarios con el programa.
Nivel de aprendizaje: Mide el nivel de conocimientos y destrezas que los usuarios del programa adquirieron.
- Nivel de aplicación: Mide si los participantes aplican lo aprendido en el trabajo. Nivel de impacto: Mide el impacto o cambio en los resultados.
- Nivel Roi: Mide el retorno económico de la inversión (Alfredo Paredes & Asociados Cia. Ltda., 2022, p.54-55).

Desde esta perspectiva el plan de capacitación de la EERSA se evalúa en los siguientes niveles:

- Evaluación de la satisfacción del evento de capacitación por parte de los participantes. (anexo 6)
- Evaluación del aprendizaje -conocimientos- de los líderes (anexo 7)

- Evaluación para conocer cuánto se redujo la brecha de competencias de los líderes (anexo 8)

En la evaluación del plan de capacitación también es importante determinar los indicadores de capacitación que permitan conocer el aprovechamiento de la inversión en capacitación.

Para Alles (2020) los indicadores denominados básicos son los más utilizados y fáciles de definir, presentan aspectos positivos e interesantes y consideran información en su conjunto como por ejemplo “inversión en formación por empleado” o “porcentaje de inversión en formación en relación con remuneraciones; éstos índices analizan la evolución, en un período de varios años, de la inversión realizada en formación de toda la empresa, así como por áreas administrativas. También hay indicadores específicos como que permiten medir el grado de competencias. (p. 431)

Indicadores básicos:

Cuadro 19. Indicadores básicos

Inversión por trabajador:	$\frac{\text{USD invertidos en capacitación}}{\text{No. trabajadores capacitados}}$
% Inversión en relación con las remuneraciones:	$\frac{\text{USD invertidos en capacitación}}{\text{Remuneraciones totales}} * 100$

Fuente: Alles (2020)

Indicadores de desarrollo de competencias:

Cuadro 20. Indicadores de desarrollo por competencias

Grado de desarrollo de competencias:	$\frac{\text{Promedio brechas año 1} - \text{Promedio brechas año 2}}{\text{Promedio brechas año 1}}$
Retorno de la inversión en desarrollo de competencias:	$\frac{\text{Inversión en desarrollo de competencias}}{\text{Grado de desarrollo de competencias}}$

Fuente: Alles (2020)

CONCLUSIONES

- La fundamentación teórica de las variables del estudio: liderazgo y desempeño laboral el liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores, en el ámbito empresarial, genera cada vez mayor interés pues se evidencia en muchas empresas que la acertada orientación de los líderes se ve reflejada en la alta productividad de los trabajadores y en óptimos resultados económicos y financieros para las empresas. De ahí que investigaciones anteriores sobre el tema, así como los aportes teóricos y conceptuales sobre liderazgo, desempeño laboral y capacitación sirvieron de base a la presente investigación, sin embargo, estudios sobre esta temática, específicamente, en el sector eléctrico son escasos.
- El análisis de la influencia del liderazgo en el desempeño laboral, dio el resultado global del liderazgo en la EERSA, en la escala de liderazgo previamente definida, fue de 72,66 se sitúa en el rango de 71-80, escala "Alta" cuya descripción determinó que el liderazgo se encontraba en situaciones que generan superioridad a lo habitual. Sin embargo, este resultado estuvo más cercano al rango inferior cuya escala es "Media" en donde se presentan situaciones que generan conformidad. Y, en los años 2019 y 2016 la valoración del liderazgo fue superior: 73,90 y 84,23 respectivamente, lo que evidencia una constante disminución de esta valoración es lo óptimo para la EERSA sería que la escala de medición del liderazgo se incremente, puesto que el liderazgo es un factor relevante en la mejora de la cultura organizacional.
- Los resultados de la evaluación del desempeño por competencias son de los 152 trabajadores que representan la muestra del presente estudio. El promedio general del perfil de cada puesto de trabajo fue de 5,29 puntos. El promedio de la evaluación realizada por el Jefe Directo alcanzó los 3,62 puntos. La autoevaluación del trabajador presentó 4,26 puntos y el consolidado de evaluación del desempeño por competencias -jefe y autoevaluación- alcanzó 3,94 puntos. De ahí que el desempeño laboral en el

EERSA es del 74,50% -3,94/5,29- se determina una brecha en las competencias del 25,50%.

- La correlación entre la variable cualitativa Liderazgo y la variable cuantitativa Desempeño Laboral aplicado el coeficiente Rho de Spearman, dio como resultado $-0,002$ que en la escala de valores representa una correlación negativa muy baja.
- El diseño del plan de capacitación basado en los resultados de la investigación, se lo realizó en base a los resultados de la encuesta de liderazgo y evaluación del desempeño de los líderes en la que se identificaron las brechas existentes entre puesto-persona lo que permitió determinar las competencias que no cumplen y sobre ellas se establecieron los objetivos, temas, tipos de capacitación, responsables y participantes. Se definieron las consideraciones que tiene el área de Talento Humano para ejecutar el plan de capacitación y los niveles de evaluación de este, entre ellos: el nivel de satisfacción, de aprendizaje, de acortamiento de brechas, que es el objetivo primordial del plan de capacitación e indicadores básicos y específicos de capacitación.

RECOMENDACIONES

- El resultado de la valoración del liderazgo en la EERSA invita al área de Talento Humano y a la Gerencia a reflexionar sobre las competencias de los líderes respecto a este importante e influyente factor de la cultura organizacional de la empresa, y a cumplir los planes de acción propuestos en los estudios de clima laboral realizados cada año.
- La evaluación del desempeño por competencias es aplicada cada año y los resultados sociabilizados con cada líder para que, cada uno de ellos, tenga un pleno conocimiento de las brechas de competencias que existen entre el descriptivo del cargo y su propio perfil.
- Es fundamental que se ejecute el plan de capacitación diseñado para los líderes pues se ha elaborado en función de la evaluación de desempeño y de la identificación de las brechas de competencias con el objetivo de acortarlas para que el mejoramiento del desempeño se vea reflejado en los resultados económicos, financieros, sociales, ambientales, etc. que espera la empresa, y así contar con una plantilla de colaboradores que no solo sean leales y confiables si no también profesionales con más conocimientos, mayor experiencia y mejores competencias.

BIBLIOGRAFÍA

- Alfredo Paredes & Asociados Cia. Ltda. (febrero de 2022). Formación de administradores de capacitación. *Certificado Internacional de Formación de Administradores de Capacitación*. Ecuador.
- Alles, M. (2010). *Desempeño por Competencia*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. A. (2019). *Formación, capacitación, desarrollo: diseñar, planificar e implementar actividades formativas efectivas y eficaces mirando al 2030/2040* (Vol. 1). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2020). *Formación en la práctica: capacitación y desarrollo mirando un mundo por venir*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Ascencio, G. (2018). Liderazgo organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Ragash-Sihuas-2018. *Tesis de Pregrado. Universidad César Vallejo*. Nuevo Chimbote, Perú.
- Brito y Naranjo. (2019). Programa de evaluación y retroalimentación 180 grados de competencias de liderazgo para la empresa Woden, en el año 2019. *Tesis de Pregrado en Psicología Organizacional. Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Quito, Ecuador.
- Casimiro C., Tobalino D., Casimiro W. y Fernández B. (2020). Competencias Laborales. *Revista Universitaria y Sociedad*, 444-453.
- Chambilla, B. (2017). Estilos de liderazgo transformacional del equipo directivo y comportamineto organizacional en la institución educativa Rafael Díaz, Moquegua 2017. *Tesis de Maestría. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa*. Moquegua, Perú.

- Damián, Andrade, & Santamaría, y. (2018). *Introducción a la metodología de investigación científica*. Quito: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- DAlessio, I. F. (2017). *Liderazgo y atributos gerenciales*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Deloitte. (10 de Septiembre de 2021). *Deloitte.com*. Obtenido de [www2.deloitte.com:https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/strategy/articles/la-esencia-del-liderazgo-resiliente.html](https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/strategy/articles/la-esencia-del-liderazgo-resiliente.html)
- EERSA. (29 de Enero de 2008). Estatuto Social. Riobamba, Ecuador.
- EERSA. (2018). Planificación Estratégica EERSA 2018-2021. Riobamba, Ecuador.
- Fabré, I. (2020). *La capacitación para el desarrollo empresarial*. Cuba: Feijóo.
- Fontana, C. (2020). *Liderazgo disruptivo: que deben hacer las organizaciones para salir adelante luego de la crisis*. Buenos Aires, Argentina: Pluma Digital Ediciones.
- Gairín y Mercader. (2018). *Liderazgo y gestión del talento en las organizaciones*. España: Wolters Kluwer España.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill Education.
- Harvard Business Review. (2019). *El auténtico liderazgo*. Barcelona, España: Editorial Reverté S.A.
- Jiménez, A. (2013). Madrid, España: Ediciones Días de Santos.

- Laica y Lima. (2018). El estilo de liderazgo y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad de las Américas en el último semestre del 2017 en Quito, Ecuador. *Tesis de Maestría. Universidad Andina Simón Bolívar*. Quito, Ecuador.
- López-Jurado, M. (2018). *Mirando hacia el futuro: la competencia transversal del liderazgo. Líderar...¿para qué?* Madrid, España: UNED- Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- López y Magallanes. (2017). Estilos de liderazgo y los niveles de satisfacción laboral del personal obrero de la empresa Manuelita FyH, 2016. Distrito de los Aquijes-ICA, Perú.
- Moya, R. (2021). El clima organizacional y la calidad de trabajo en la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A. en el período 2019. Ambato, Ecuador.
- Navarro, A. (2017). Diagnóstico de liderazgo y su impacto en el capital humano. Caso de análisis comparativo de dos empresas del sector hotelero. *Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Baja California Sur*. La Paz, Baja California Sur.
- Navarro, S. (2016). *Cómo realizar una evaluación del desempeño: método paso a paso para llevarlo a cabo y convertirte en consultor*. Chile.
- Openmind Consulting & Design. (2019). *Informe Gerencial Clima EERSA 2019*. Riobamba.
- OTC Facilitadores Certificación Profesional. (12 de Noviembre de 2021). OTC. Obtenido de otece.com: <https://www.otece.com/otc-competencias-oit.html>
- Ramos, P. (2016). *Liderazgo y resolución de conflictos*. Málaga: ICB S.L. Interconsulting Bureau S.L. 2da. edición.


Rondan, R. (2018). Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional desde la percepción de los trabajadores de las empresas grandes y medianas del sector comercial eléctrico en el Cercado de Lima 2017. *Tesis de Pregrado. Universidad San Ignacio de Loyola*. Perú.

Toissant, L. (1 de Noviembre de 2016). El liderazgo nos lleva a la excelencia. (W. Paspuel, Entrevistador) Obtenido de [https:// www .revistalideres.ec/ lideres /leontoissant-liderazgo-comercio-ecuador-union-europea.html](https://www.revistalideres.ec/lideres/leontoissant-liderazgo-comercio-ecuador-union-europea.html).

Wright y Mackinnon. (2015). *Alquimina de liderazgo: la magia del líder coach*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

ANEXOS

Anexo 1

						
FACULTAD DE PSICOLOGÍA						
CUESTIONARIO						
Objetivo: Valorar la capacidad de liderazgo en la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.						
Por favor, lea detenidamente las preguntas y responda de forma precisa y con la verdad para que los resultados del estudio sean óptimos y confiables. La información proporcionada es confidencial y se utilizará en el proyecto de investigación sobre liderazgo y desempeño laboral de la maestría en Psicología con mención en Comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional de la PUCE.						
Dirección a la que pertenece:						
Puesto:						
Tiempo que trabaja en la institución:						
Sexo:						
Edad						
No.	Preguntas	Frecuencia				
		Todo el tiempo	Casi siempre	La mitad del tiempo	Pocas veces	Nunca
1	Mi jefe directo me provee información de la empresa de forma integral					
2	Mi jefe directo me da todas las herramientas para realizar mi trabajo con eficiencia y eficacia					
3	Mi jefe directo tiene un estilo adecuado para hacer seguimiento de mi trabajo					
4	Mi jefe directo me brinda retroalimentación cuando cometo un error					
5	Mi jefe directo toma decisiones efectivas y oportunas					
6	Mi jefe directo delega el liderazgo a las personas del equipo según su capacidad					
7	Mi jefe directo establece metas claras y medibles para nuestra área de trabajo					
8	Mi jefe directo tiene habilidades para conciliar las diferencias de nuestra área con otras áreas de la Empresa.					
9	Mi jefe directo promueve que todos opinemos y participemos de las decisiones en nuestra área					
10	Mi jefe directo nos trata a todos los miembros por igual					
11	Mi jefe directo me da seguridad para expresar mis opiniones sin temor a represalias					
12	Mi jefe directo compromete a toda el área a lograr altos niveles de desempeño					

Anexo 2


**MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA MENCIÓN
COMPORTAMIENTO HUMANO Y
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**
CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Cuestionario conforme los propósitos del proyecto.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	X		X		


**MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA MENCIÓN
COMPORTAMIENTO HUMANO Y
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**
Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Hernán Eduardo Paredes Gavira

Institución: Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda.

Cargo que ocupa: Gerente General

Tiempo dentro del cargo: 15 años

Último grado académico alcanzado: Magister en Dirección Estratégica de Recursos Humanos


Firma y sello de la institución.



MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA MENCIÓN
COMPORTAMIENTO HUMANO Y
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

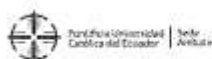
CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Cuestionario conforme los propósitos del proyecto.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	X		X		



MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA MENCIÓN
COMPORTAMIENTO HUMANO Y
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Marlon Leonardo Tenorio Suarez

Institución: Empresa Eléctrica P. Abasco S.A.

Cargo que ocupa: Jefe de Talento Humano

Tiempo dentro del cargo: 6 años

Último grado académico alcanzado: Tercer Nivel

Firma y sello de la institución.



Anexo 3

Formulario de Evaluación por Competencias			
<p>PRESENTACIÓN. El presente documento ha sido diseñado con el objetivo de evaluar el desempeño por competencias de todos los funcionarios de la EERSA. Esta evaluación tiene como objetivo que cada persona conozca cómo está cumpliendo con las expectativas de su puesto a fin de que sea el mismo evaluado quien tome acciones para crecer y potenciarse a nivel personal y profesional; en otras palabras, esta evaluación es una OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO PARA TODOS.</p> <p>Cada persona será evaluada por un evaluador, quien con total honestidad ofrecerá su criterio con el objetivo de brindar una oportunidad de crecimiento. Este evaluador será el Jefe directo del evaluado; AUTO-EVALUADOR quien es el mismo evaluado que también opinará sobre sus propias competencias.</p> <p>Si tiene alguna duda, por favor pregunte a un representante del departamento de Gestión del Talento Humano; con gusto atenderá sus inquietudes.</p>			
Nombre del Evaluador (coloque su nombre):	NNNNNNN	Puesto del Evaluador:	JEFE DE CONTRATACIÓN PÚBLICA
Nombre del Evaluado (si es autoevaluación, coloque su nombre):	NNNNNNN		
Puesto del Evaluado:	ABOGADO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA		
<p>A continuación usted debe evaluar cada una de las competencias (son ocho en total). Para esto, procederá a leer las cuatro opciones de conductas asociadas a la competencia y escogerá una sola de ellas; es decir, seleccionará la conducta con la que más identifique la actitud de su evaluado. Finalmente analizará con qué frecuencia su evaluado mantiene esta conducta con la que lo ha relacionado. ¡Recuerde! Por cada competencia sólo debe escoger una opción de conducta asociada y una de frecuencia.</p>			
Competencia:	Asesoría Legal		
Conductas Asociadas	Tiene la capacidad de liderar la asesoría legal a nivel de toda la empresa; posee argumentos técnicos y sustentados, realiza recomendaciones precisas y fundamentadas en la legislación y realidad nacional.		
	Sus conocimientos legales le permiten asesorar a todas las personas de la empresa en base a la legislación y realidad nacional. Posee la capacidad de comunicarse con fluidez y precisión. Evidencia dominio de redacción legal.		
	Vela que otras personas conozcan y cumplan con la legislación nacional y la normativa vigente para su área de acción.		
	Ejecuta los procedimientos a su cargo en base a la legislación y normativa vigentes para su área de acción.		
¿Con qué frecuencia mantiene el evaluado esta conducta o desempeño?			
Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	La mitad del tiempo	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		Pocas
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Competencia:	Administración de la Contratación Pública		
Conductas Asociadas	Sus conocimientos técnicos y destrezas le permiten liderar la administración de la contratación pública de la empresa. Es organizado y facilita el empoderamiento y cumplimiento de los procedimientos de la gestión del área.		
	Sus conocimientos sobre contratación pública, estadísticas, proyecciones, cumplimiento de plazos y legislación vigente, le permiten ejecutar y/o liderar la gestión de un equipo de personas de manera estratégica y efectiva.		
	Conoce el procedimiento de contratación pública y la normativa vigente; aplica sus conocimientos y asesora a los miembros de un equipo de trabajo.		
	Conoce de manera general lo referente a la contratación pública y cumple con la legislación vigente.		
¿Con qué frecuencia mantiene el evaluado esta conducta o desempeño?			
Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	La mitad del tiempo	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		Pocas
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

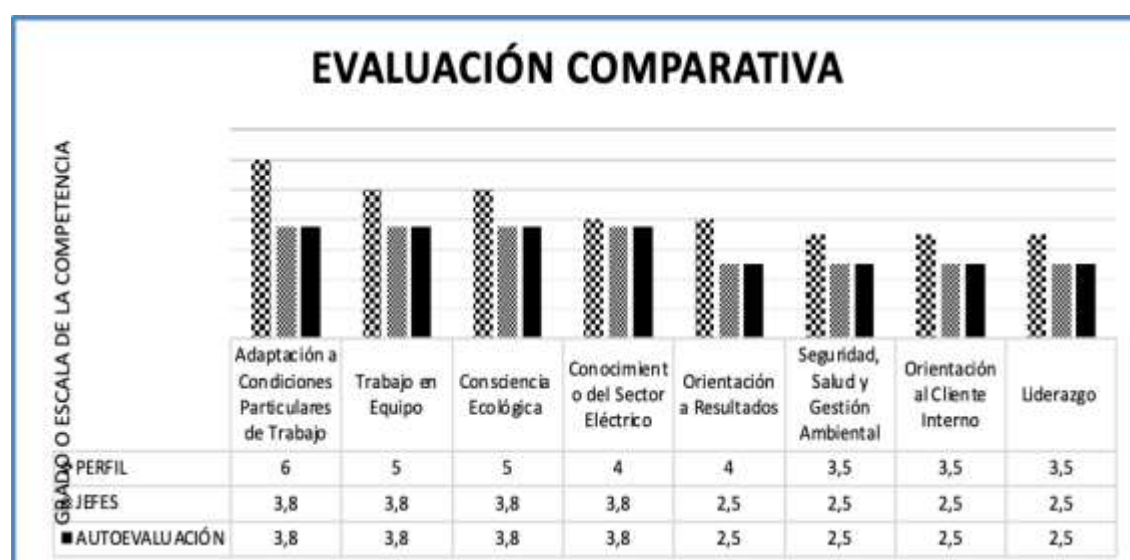
Anexo 4

Informe gerencial evaluación del desempeño EERSA 2021

Evaluación del Desempeño					
INFORME GERENCIAL					
NOMBRE DEL EVALUADO:			NNN		
CARGO:			APOYO LINIERO		
FECHA DE EVALUACIÓN:			20/01/2022		
COMPETENCIA	PERFIL	JEFES	AUTOEVALUACIÓN	CONSOLIDADO	RANGO
Adaptación a Condiciones Particulares de Trabajo	6	3,8	3,8	3,8	D
Trabajo en Equipo	5	3,8	3,8	3,8	D
Consciencia Ecológica	5	3,8	3,8	3,8	D
Conocimiento del Sector Eléctrico	4	3,8	3,8	3,8	D
Orientación a Resultados	4	2,5	2,5	2,5	D
Seguridad, Salud y Gestión Ambiental	3,5	2,5	2,5	2,5	D
Orientación al Cliente Interno	3,5	2,5	2,5	2,5	D
Liderazgo	3,5	2,5	2,5	2,5	D

Fuente: Evaluación del desempeño EERSA 2021

Evaluación comparativa del desempeño EERSA 2021



Fuente: Evaluación del desempeño EERSA 2021

Informe individual de evaluación del desempeño por competencias

Evaluación comparativa del desempeño EERSA 2021

Evaluación del Desempeño	
<i>¡Una oportunidad de crecimiento!</i>	
PRESENTACIÓN:	
Estimado colaborador: el presente informe obedece a los resultados obtenidos de la percepción que tienen sus jefes y usted mismo con respecto a sus competencia durante el presente periodo de evaluación.	
Los resultados acá detallados deben ser considerados como un proceso de AUTOCONOCIMIENTO, por medio del cual usted tendrá la oportunidad de potenciar su desempeño y orientar acciones hacia su crecimiento personal y profesional.	
Recuerda concentrar tu plan de mejora en los aspectos calificados con menor puntaje, esto garantiza tu crecimiento personal y profesional.	
¡Una evaluación es una OPORTUNIDAD que convertirá en PROSPERIDAD por medio de tus ACCIONES y DECISIONES!	

Fuente: Evaluación del desempeño EERSA 2021

Evaluación comparativa del desempeño EERSA 2021

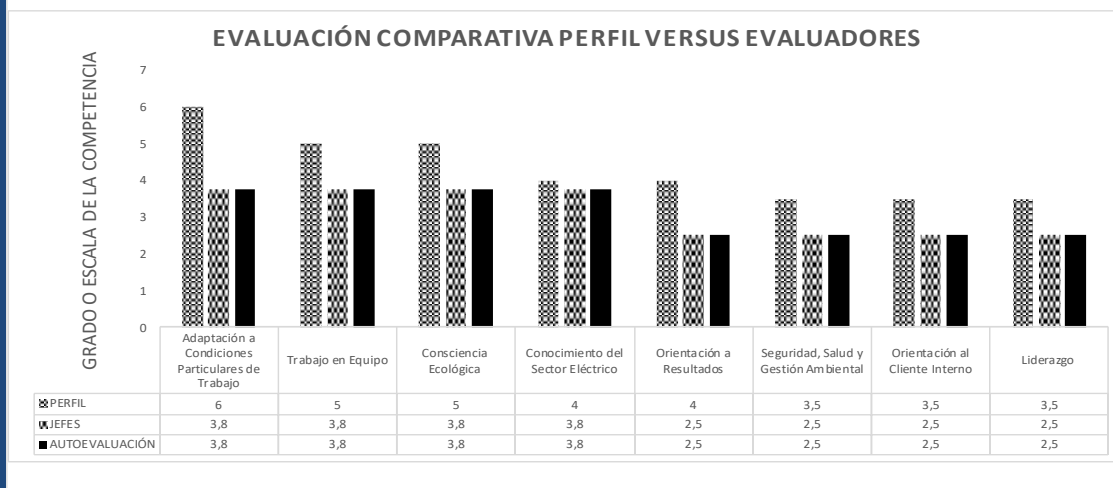
NOMBRE DEL EVALUADO:	NNN																		
CARGO:	APOYO LINIERO																		
FECHA DE EVALUACIÓN:	20/01/2021																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th>COMPETENCIA</th> <th>ESCALA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Adaptación a Condiciones Particulares de Trabajo</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Trabajo en Equipo</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Consciencia Ecológica</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Conocimiento del Sector Eléctrico</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Orientación a Resultados</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Seguridad, Salud y Gestión Ambiental</td> <td>3,5</td> </tr> <tr> <td>Orientación al Cliente Interno</td> <td>3,5</td> </tr> <tr> <td>Liderazgo</td> <td>3,5</td> </tr> </tbody> </table>		COMPETENCIA	ESCALA	Adaptación a Condiciones Particulares de Trabajo	6	Trabajo en Equipo	5	Consciencia Ecológica	5	Conocimiento del Sector Eléctrico	4	Orientación a Resultados	4	Seguridad, Salud y Gestión Ambiental	3,5	Orientación al Cliente Interno	3,5	Liderazgo	3,5
COMPETENCIA	ESCALA																		
Adaptación a Condiciones Particulares de Trabajo	6																		
Trabajo en Equipo	5																		
Consciencia Ecológica	5																		
Conocimiento del Sector Eléctrico	4																		
Orientación a Resultados	4																		
Seguridad, Salud y Gestión Ambiental	3,5																		
Orientación al Cliente Interno	3,5																		
Liderazgo	3,5																		

Fuente: Evaluación del desempeño EERSA 2021

Evaluación comparativa del desempeño EERSA 2021

Ha llegado el momento de conocer cuál ha sido la evaluación que le han asignado sus evaluadores. En el gráfico que se presenta a continuación existe una relación entre: evaluación de los jefes, autoevaluación y perfil requerido para su cargo.

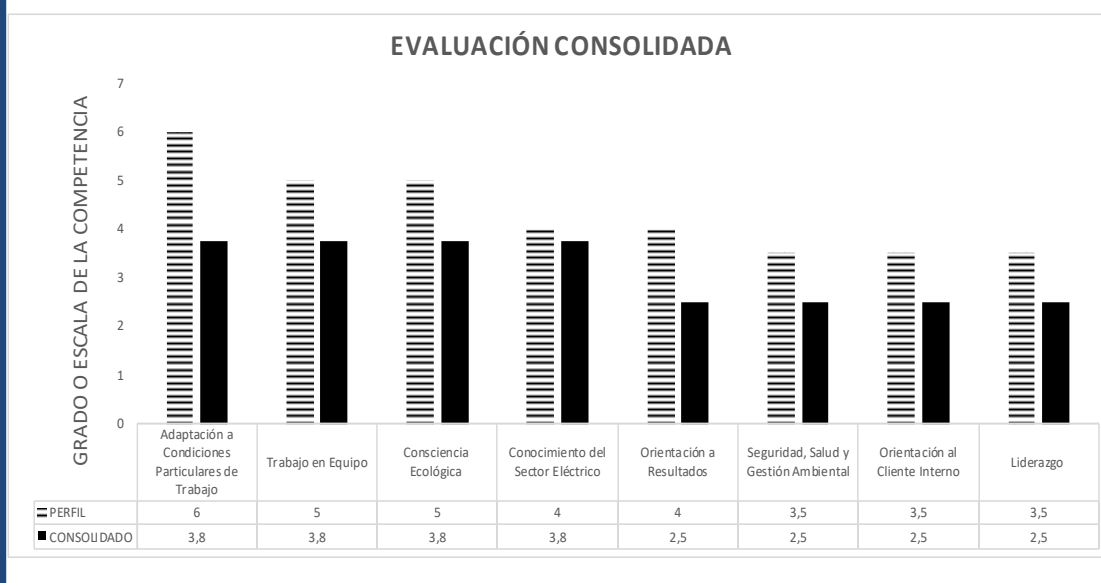
Es necesario que identifique la existencia de brechas por debajo del perfil, lo que indicaría que usted debe concentrar sus esfuerzos en potenciar aquellas competencias.



Fuente: Evaluación del desempeño EERSA 2021

Evaluación comparativa del desempeño EERSA 2021

A continuación podrá observar un gráfico donde se compara el perfil requerido para su cargo versus la puntuación general obtenida. La puntuación general es el promedio de las evaluaciones de los jefes y la autoevaluación. Por medio de este gráfico, podrá conocer de forma sintética los resultados de su evaluación y así generar acciones específicas acerca de las competencias que va a potenciar.



Fuente: Evaluación del desempeño EERSA 2021

Anexo 5

Resumen de evaluación del desempeño EERSA 2021

NO.	PROMEDIO PERFIL	PROMEDIO JEFE	PROMEDIO AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO CONSOLIDADO
1	4,31	3,13	3,13	3,13
2	4,31	3,13	3,13	3,13
3	4,31	3,13	3,13	3,13
4	4,31	3,13	3,13	3,13
5	4,31	3,13	3,13	3,13
6	4,31	3,13	3,13	3,13
7	4,31	3,13	3,13	3,13
8	4,75	6,64	6,64	6,64
9	8,38	2,27	2,27	2,27
10	7,75	5,69	5,69	5,69
11	7,88	3,75	3,52	3,63
12	7,50	3,36	3,36	3,36
13	7,25	5,31	5,31	5,31
14	4,38	4,22	4,22	4,22
15	4,38	4,53	4,53	4,53
16	4,75	2,81	2,81	2,81
17	4,75	5,86	5,86	5,86
18	4,75	4,69	5,00	4,84
19	4,75	4,53	4,38	4,45
20	4,63	3,52	3,52	3,52
21	8,00	5,23	5,23	5,23
22	4,75	2,73	2,73	2,73
23	8,00	6,64	7,50	7,07
24	7,88	3,83	3,83	3,83
25	6,44	4,14	4,14	4,14
26	4,81	1,56	1,56	1,56
27	5,13	4,14	4,14	4,14
28	5,00	1,88	1,88	1,88
29	4,75	2,50	2,50	2,50
30	4,75	2,50	2,50	2,50
31	4,75	5,63	5,63	5,63
32	4,25	6,88	6,88	6,88
33	4,31	4,84	4,84	4,84
34	4,81	3,20	3,20	3,20
35	4,81	1,56	1,33	1,45
36	4,81	1,48	1,48	1,48
37	4,25	2,50	2,50	2,50
38	8,50	4,84	4,84	4,84
39	4,75	2,11	2,11	2,11
40	5,38	6,02	6,02	6,02
41	5,00	3,20	3,20	3,20
42	4,75	3,28	2,97	2,97
43	5,00	2,97	2,97	2,97
44	4,75	3,75	5,00	4,38
45	8,38	6,88	6,88	6,88
46	5,38	4,22	3,91	4,06
47	4,88	2,11	2,11	2,11
48	4,31	2,50	2,27	2,38
49	4,31	2,50	2,27	2,38
50	4,31	2,27	2,27	2,27
51	4,38	4,45	4,45	4,45
52	4,38	3,05	3,05	3,05
53	4,38	2,81	2,81	2,81
54	4,38	3,75	3,75	3,75
55	4,38	7,50	7,19	7,34
56	4,38	6,95	6,95	6,95
57	5,38	2,34	2,34	2,34
58	4,38	3,75	4,69	4,22
59	4,38	5,47	5,16	5,31
60	4,38	4,22	5,47	4,84
61	5,38	5,55	8,44	6,99

NO.	PROMEDIO PERFIL	PROMEDIO JEFE	PROMEDIO AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO CONSOLIDADO
62	4,38	1,95	1,95	1,95
63	4,38	1,95	1,95	1,95
64	4,38	1,95	1,95	1,95
65	4,25	3,75	3,75	3,75
66	5,38	4,38	4,22	4,30
67	7,75	3,59	6,64	5,12
68	4,75	2,50	4,92	3,71
69	4,75	3,75	4,92	4,34
70	4,75	2,50	2,81	2,66
71	4,75	2,81	3,67	3,24
72	4,50	5,47	5,47	5,47
73	5,25	3,83	4,06	3,95
74	6,00	6,25	6,25	6,25
75	6,00	6,95	6,95	6,95
76	6,00	4,61	6,25	5,43
77	6,00	2,58	4,53	3,55
78	6,00	3,05	4,38	3,71
79	8,00	4,92	3,20	4,06
80	8,00	4,92	6,33	5,63
81	5,38	3,75	5,16	4,45
82	7,75	3,59	5,63	4,61
83	5,38	3,13	3,59	3,36
84	7,75	3,59	5,00	4,30
85	5,38	2,58	4,06	3,32
86	5,38	2,34	4,06	3,20
87	7,75	3,36	6,33	4,84
88	4,00	2,97	5,63	4,30
89	4,38	3,05	4,14	3,59
90	4,38	2,50	4,14	3,32
91	4,50	1,72	4,84	3,28
92	7,31	6,56	10,00	8,28
93	4,94	3,05	3,44	3,24
94	4,94	3,20	3,52	3,36
95	4,94	2,89	3,59	3,24
96	4,94	3,05	2,66	2,85
97	4,94	1,95	3,91	2,93
98	4,94	2,89	3,59	3,24
99	4,25	3,59	4,06	3,83
100	4,63	4,14	4,06	4,10
101	7,88	5,16	3,28	4,22
102	4,50	5,31	2,19	3,75
103	4,50	2,50	4,92	3,71
104	4,50	1,80	6,95	4,38
105	8,06	2,19	2,50	2,34
106	8,06	5,08	6,56	5,82
107	4,81	3,59	5,47	4,53
108	4,94	1,80	6,88	4,34
109	4,00	1,25	6,25	3,75
110	4,38	8,44	5,31	6,88
111	4,31	1,80	8,44	5,12
112	4,38	6,95	4,30	5,63
113	4,31	4,14	4,69	4,41
114	4,38	3,36	6,64	5,00
115	4,38	2,73	3,44	3,09
116	4,31	3,44	4,38	3,91
117	4,50	3,98	3,75	3,87
118	4,50	4,22	4,45	4,34
119	4,50	4,69	5,47	5,08
120	4,88	3,13	3,67	3,40
121	7,75	6,02	6,41	6,21
122	4,75	2,97	2,58	2,77
123	4,75	2,97	2,19	2,58
124	4,75	2,81	2,11	2,46
125	4,75	3,44	5,63	4,53
126	7,88	6,56	5,94	6,25
127	4,38	1,95	3,44	2,70
128	4,38	1,95	4,69	3,32
129	4,38	1,95	4,30	3,13
130	4,38	1,80	3,28	2,54
131	4,94	2,73	6,56	4,65
132	4,00	0,94	3,91	2,42
133	4,81	1,33	4,61	2,97
134	4,81	3,36	2,66	3,01
135	4,81	1,80	3,75	2,77
136	4,81	3,36	8,44	5,90
137	4,63	2,58	3,28	2,93
138	7,75	5,63	2,73	4,18
139	4,94	1,25	2,19	1,72
140	5,00	2,11	5,00	3,55
141	6,06	1,88	2,50	2,19
142	4,56	4,38	2,50	3,44
143	5,81	1,95	2,58	2,27
144	6,88	2,27	3,83	3,05
145	5,94	2,97	4,14	3,55
146	6,44	4,84	6,09	5,47
147	4,00	1,64	4,38	3,01
148	7,00	6,09	4,61	5,35
149	7,88	7,50	5,94	6,72
150	6,25	5,00	3,36	4,18
151	4,81	3,36	3,36	3,36
152	5,44	3,28	3,98	3,63
	5,29	3,62	4,26	3,94

PROMEDIO PERFIL	PROMEDIO JEFE	PROMEDIO AUTOE	PROMEDIO CONSOLIDADO
5,29	3,62	4,26	3,94

Anexo 6

EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA S.A.
DIRECCIÓN DRI-TALENTO HUMANO

EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN
NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS PARTICIPANTES

La presente evaluación tiene como objetivo conocer su nivel de satisfacción respecto al evento de capacitación para garantizar la mejora continua del plan de capacitación de la EERSA.

Nombre participante:	
Cargo:	
Dirección a la que pertenece:	

Fecha:	
Tema:	
Instructor:	

Responsable de TH:	
---------------------------	--

Instrucciones:

Por favor marque con una X en el casillero que corresponda, calificando cada ítem. (0 es la menor calificación y 5 la mayor)

Instructor:	
Dominó el tema	<input type="checkbox"/>
Mantuvo su interés y atención	<input type="checkbox"/>
Abarcó todo el contenido del evento	<input type="checkbox"/>
Respondió sus inquietudes	<input type="checkbox"/>
Contenidos:	
Se cumplieron los objetivos del evento	<input type="checkbox"/>
El contenido estuvo acorde a su puesto	<input type="checkbox"/>
El contenido presentado es de actualidad	<input type="checkbox"/>
Materiales:	
El material contribuyó con el aprendizaje	<input type="checkbox"/>
Se utilizaron diferentes técnicas de aprendizaje	<input type="checkbox"/>
Logística:	
Fue buena la organización del evento (local, ambiente, etc.)	<input type="checkbox"/>
Fue informado oportunamente del evento	<input type="checkbox"/>
El servicio de cafetería fue el adecuado	<input type="checkbox"/>

Recomendaciones:

Agradecemos su colaboración

Anexo 8

EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA S.A.
DIRECCIÓN DRI-TALENTO HUMANO

EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN
BRECHAS DE COMPETENCIAS

La presente evaluación tiene como objetivo conocer las brechas de competencias del participante, una vez concluidos los eventos de capacitación contemplados en el plan de capacitación de la EERSA.

Nombre participante:	
Cargo:	
Dirección a la que pertenece:	

Fecha evaluación base:	
Fecha última evaluación:	

Responsable de TH:	
---------------------------	--

DESCRIPTIVO DEL PUESTO			PERFIL DEL SERVIDOR			
			EVALUACIÓN BASE		ÚLTIMA EVALUACIÓN	
Competencias del Cargo	Grado	Ponderación	Grado	Ponderación	Grado	Ponderación
Gestión Financiera	A	10.00	B	7,50		
Control de Activos	A	10.00	D	4,00		
Administración de la Contratación Pública	A	10.00	B	7,50		
Gestión de Inventarios	A	10.00	D	4,00		
Orientación a Resultados	A	10.00	D	4,00		
Trabajo en Equipo	A	10.00	D	4,00		
Liderazgo	B	8.00	D	4,00		
Orientación a la Estrategia	B	8.00	B	7,50		