

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**Facultad de Filosofía, Letras
y Ciencias de la Educación**

Escuela de Psicología Laboral

**PROYECTO DE REINDUCCIÓN A LA CULTURA CORPORATIVA EN LA
EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTROSUR AÑO 2007-2008**

**Tesis previa a la obtención del título de
Psicólogo Laboral y Organizacional**

Autor: Sebastián Ricardo Vázquez Ochoa

Director: Lcda. Ana María Durán MST.

Cuenca- Ecuador

2008

Dedicatoria

**A mi familia que me vio crecer;
gracias a sus consejos y orientación
se hizo posible alcanzar este
objetivo de mi vida**

Agradecimiento

**A Dios y a la Lcda. Ana María
Durán, directora de este
proyecto, por sus enseñanzas
y confianza depositada en mi
persona.**

INDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de ilustraciones y cuadros.....	viii
Índice de anexos.....	ix
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
 Introducción.....	 1
 CAPITULO 1. CULTURA ORGANIZACIONAL Y SUS BASES TEÓRICAS.....	 2
 1.1 Cultura Organizacional.....	 2
1.2 Cultura Dominante.....	3
1.3 Subculturas.....	4
1.4 Una Cultura Fuerte.....	5
1.5 Tipos de Organizaciones y factores que tienen influencia en la Cultura Organizacional.....	5
1.6 Elementos de la Cultura Organizacional.....	6
1.6.1 Clima Laboral.....	6
1.7 Funciones de la Cultura.....	8
1.8 Procesos que fortalecen a la Cultura de la Organización: Inducción y Reinducción.....	9
1.8.1 La Inducción.....	9
1.8.2 Beneficios de la Inducción.....	10
1.8.3 Proceso de socialización.....	11
1.8.4 Objetivos de un programa de inducción.....	12
1.8.5 Inducción general.....	12
1.8.6 Inducción específica.....	13
1.8.7 La Reinducción.....	15
1.8.8 Objetivos de un programa de reinducción.....	15
1.8.9 Material impreso.....	16

1.8.10 Material audio visual.....	16
1.9 Conclusiones y recomendaciones teóricas.....	17

CAPITULO 2. DESCRIPCIÓN DE LOS SISTEMAS

DE GESTIÓN UTILIZADOS EN LA CENTROSUR.....	18
---	-----------

2.1 Contexto de la CENTROSUR.....	18
--	-----------

2.2 Planeación Estratégica.....	19
--	-----------

2.2.1 Nivel de avance del sistema de gestión de Planeación Estratégica en la Centro Sur.....	22
---	----

2.3 Gestión de la Calidad.....	22
---------------------------------------	-----------

2.3.1 Nivel de avance del sistema de gestión de Calidad en la CENTROSUR.....	25
---	----

2.4 Evaluación del Desempeño.....	26
--	-----------

2.4.1 La motivación en la Evaluación del Desempeño.....	26
---	----

2.4.2 Importancia de la Evaluación del Desempeño.....	27
---	----

2.4.3 Nivel de avance del sistema de gestión de Evaluación del Desempeño en la CENTROSUR.....	28
--	----

2.5 Innovación.....	28
----------------------------	-----------

2.5.1 Clases de Innovación.....	28
---------------------------------	----

2.5.2 Nivel de avance del sistema de gestión de Innovación en la CENTROSUR.....	30
--	----

2.6 Comunicación.....	30
------------------------------	-----------

2.6.1 El proceso de la comunicación.....	30
--	----

2.6.2 Comunicación organizacional.....	31
--	----

2.6.3 Nivel de avance del sistema de gestión de Comunicación en la CENTROSUR.....	32
--	----

2.7 Conclusiones y recomendaciones de los Sistemas de Gestión implantados.....	32
---	-----------

CAPITULO 3. DIAGNOSTICO SOBRE INTERIORIZACIÓN

DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN EN LA CENTROSUR.....	34
--	-----------

3.1 Percepción de los trabajadores con respecto a los Sistemas de Gestión implantados en la CENTROSUR.....	34
---	-----------

3.2 Estrategias de diagnóstico.....	34
3.3 La entrevista.....	34
3.4 La encuesta.....	35
3.4.1 La encuesta por muestreo.....	35
3.5 Informe de entrevistas.....	36
3.5.1 Planeación Estratégica.....	36
3.5.2 Gestión de la Calidad.....	37
3.5.3 Evaluación del Desempeño.....	37
3.5.4 Innovación.....	38
3.5.5 Comunicación.....	38
3.6 Presentación e interpretación de datos de las encuestas.....	39
3.6.1 En Planeación Estratégica.....	39
3.6.2 En Gestión de la Calidad.....	42
3.6.3 En Evaluación del Desempeño.....	46
3.6.4 En Innovación.....	50
3.6.5 En Comunicación.....	52
3.7 Análisis de entrevistas y encuestas.....	55
3.8 Presentación e interpretación de cruces	
de información por dirección – escala.....	56
3.8.1 En la Presidencia Ejecutiva.....	56
3.8.2 En la Dirección de Asesoría Jurídica.....	58
3.8.3 En la Dirección de Comercialización.....	59
3.8.4 En la Dirección de Sistemas Informáticos.....	61
3.8.5 En la Dirección de Morona Santiago.....	62
3.8.6 En la Dirección Administrativa Financiera.....	64
3.8.7 En la Dirección de Distribución.....	65
3.8.8 En la Dirección de Planificación.....	67
3.9 Conclusiones y recomendaciones del diagnóstico.....	68
 CAPÍTULO 4. DESARROLLO DE LAS JORNADAS DE	
REINDUCCIÓN EN LA CENTROSUR.....	70
 4.1 Jornadas de Reinducción a la Cultura Corporativa.....	70
4.2 Material producido para la Reinducción.....	70
4.3 Elaboración y producción del video “Todos somos importantes”.....	71
4.4 Manual para las Jornadas de Reinducción.....	72

4.5 Desarrollo de las Jornadas.....	72
4.6 Conclusiones y recomendaciones de las Jornadas.....	73
 CAPÍTULO 5. EVALUACIÓN DE LAS JORNADAS DE REINDUCCIÓN.....	74
5.1 Cuestionario de evaluación de las jornadas.....	74
5.2 Evaluación del material utilizado y utilidad e interés.....	75
5.3 Evaluación cualitativa y cuantitativa del del cumplimiento de objetivos generales.....	76
5.4 Evaluación del cumplimiento de objetivos de implantación.....	77
5.5 Conclusiones y recomendaciones de la evaluación.....	77
 Conclusiones finales.....	124
Bibliografía.....	126

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

Cuadro 1: Cruces de información en la Presidencia Ejecutiva.....	56
Cuadro 2: Cruces de información en la Dirección de Asesoría Jurídica.....	58
Cuadro 3: Cruces de información en la Dirección de Comercialización.....	59
Cuadro 4: Cruces de información en la Dirección de Sistemas Informáticos.....	61
Cuadro 5: Cruces de información en la Dirección de Morona Santiago.....	62
Cuadro 6: Cruces de información en la Dirección Administrativa Financiera.....	64
Cuadro 7: Cruces de información en la Dirección de Distribución.....	65
Cuadro 8: Cruces de información en la Dirección de Planificación.....	67
Tabla 1: Nivel de comprensión de las Jornadas de Reinducción.....	74
Tabla 2: Nivel de utilidad e interés y material utilizado durante la Reinducción.....	75

ÍNDICE DE GUÍA DE ANEXOS

Anexo #1: Entrevista.....	78
Anexo #2: Encuesta al personal.....	80
Anexo #3: Guión de video.....	86
Anexo #4: Manual para las Jornadas de Reinducción.....	98
Anexo #5: Contenido de las Jornadas.....	120
Anexo #6: Cuestionario de Evaluación.....	122
Anexo #7: Evaluación del cumplimiento de objetivos de implantación.....	123

RESUMEN

Con la finalidad de generar en el personal de la CENTROSUR un mayor compromiso con los objetivos y estrategias de la organización, se organizaron las Jornadas de Reinducción a la Cultura Corporativa.

Para ello se hizo un Diagnóstico sobre cuál es el nivel de conocimiento e involucramiento del personal con los aspectos más importantes de la cultura corporativa, entre ellos, los sistemas de gestión que requieren una mentalidad claramente enfocada a su implantación: Planeación Estratégica, Gestión de la Calidad Evaluación del Desempeño y Comunicación Organizacional.

Los resultados de ese Diagnóstico orientaron sobre la metodología que se debía utilizar y particularidades relacionadas con las distintas áreas y niveles jerárquicos de la organización.

Una vez que se contó con los resultados del Diagnóstico se planificaron jornadas de trabajo en equipo que incluyeron interesantes estrategias y permitieron conseguir una retroalimentación completa sobre los obstáculos para el éxito de los sistemas de gestión.

ABSTRACT

The Journeys of Reinducement to Corporative Culture were organized for the personnel of CENTROSUR whit the purpose of generating a stronger commitment on their part to the objectives and strategies of the organization.

A diagnostic test was given to the staff about their level of knowledge and involvement whit the most important aspects of corporative culture, such as the management systems that require a mentality clearly focused on their implantation: Strategic Planning, Quality Management, Performance Evaluation, and Organizational Communication.

The results of this diagnostic test served to orient about the methodology to be used and other details related to the different hierarchical areas and levels of the organization.

Once the results were obtained, team work journeys were planned. They included interesting strategies and allowed complete feedback about the obstacles for success of management systems.

INTRODUCCIÓN

En las grandes empresas, hoy en día, la cultura organizacional es considerada como un elemento básico para alinear la gestión de todos los niveles de la organización, ya que de ésta se parte para el mejor desempeño de los colaboradores, el cual se reflejará tanto interna como externamente.

Dentro de la cultura organizacional están los sistemas de gestión, los mismos que constituyen las herramientas necesarias para que la organización pueda diseñar y construir entornos orientados a generar un desarrollo efectivo, sistémico y sustentable.

Por ello, este trabajo pretende mostrar la validez de un proceso de reinducción orientado a cinco sistemas de gestión puntuales que se han implantado en la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C. A., que son: Planeación Estratégica, Gestión de la Calidad, Evaluación del Desempeño, Innovación y Comunicación; temas en los que se han producido cambios fundamentales y que requieren el compromiso de todos los miembros de la organización para generar identificación con los objetivos, estrategias y metas de la organización.

Toda Empresa está sujeta a cambios continuos, hacia los cuales es necesario reinducir a su personal. El período máximo de intervalo que se recomienda en este tipo de procesos es de cinco años. Mencionado esto, es válido resaltar la importancia de la reinducción como un proceso inmerso en la comunicación y socialización, a través del cual se renueva el compromiso del personal y mejora su predisposición al cambio, con esto se pretende que los reinducidos se identifiquen con los temas culturales, vinculados con los sistemas de gestión que son básicos para el éxito de la empresa.

CAPÍTULO 1.- CULTURA ORGANIZACIONAL Y SUS BASES TEÓRICAS

1.1 Cultura Organizacional

En toda empresa u organización existe una cultura organizacional, la misma que según Stephen Robbins es entendida como “un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras”. Si se examina con atención, este sistema de significados es un conjunto de características básicas que valora la organización; estas características en conjunto captan la esencia de la cultura de una organización. De acuerdo con el mismo autor, son:

- Innovación y correr riesgos: Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- Minuciosidad: Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- Orientación a los resultados: Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
- Orientación a las personas: Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
- Orientación a los equipos: Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
- Agresividad: Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
- Estabilidad: Grado en que en las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

(Robbins, 2004, p 525).

Gracias a la Cultura se puede explicar los distintos tipos de comportamientos que pueden darse dentro de una organización, y dar paso a la introducción de prácticas nuevas. Por lo tanto, la cultura se construye de una forma distinta a la que el ser humano se desarrolla, pero siempre va a estar ahí desde el primer día de existencia de la organización. Ninguna organización puede sobrevivir sin cultura organizacional. Además este conjunto de características básicas que valora toda

organización ayuda a establecer los sentimientos compartidos y la forma de comportarse de cada uno de sus miembros.

“La cultura organizacional representa una percepción común de los integrantes. Esto se hizo explícito cuando definimos cultura como un sistema de significados compartidos. Por tanto esperaríamos que individuos de diferentes orígenes o niveles distintos de la organización la describan con palabras semejantes.

El reconocimiento de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no haya subculturas. Casi todas las organizaciones grandes tienen una cultura dominante y numerosas subculturas.”

(Robbins, 2004, p 525).

A la cultura organizacional que se vive en la organización la llamamos cultura dominante, en esta se ven reflejados los valores compartidos por la mayoría de los miembros de la organización, mientras que en las subculturas se evidencian los problemas y situaciones que comparten los miembros de la organización y si bien, el sistema de significados compartidos, ayuda a establecer un marco coherente de la cultura de la organización o cultura dominante, esto no significa que en la organización no existan sistemas de significados que no son compartidos por todos y que son llamados subculturas.

1.2 Cultura Dominante

Stephen Robbins, en su libro Comportamiento Organizacional nos dice que, “una cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización. Cuando hablamos de la cultura de una organización, nos referimos a su cultura dominante. Es esta visión amplia de la cultura la que da a la organización su personalidad distintiva.”

(Robbins, 2004, p 526).

Toda organización es distinta y por consecuencia, su cultura; en toda organización lo que hace una cultura dominante son los valores centrales y compartidos por la mayoría de sus miembros. Estos valores son principios que orientan las acciones de todos los trabajadores y que están plasmados en la planeación estratégica de la organización. Los valores centrales de la Centro Sur plasmados en su planeación estratégica son:

- Honestidad: Procedemos con rectitud y coherencia entre lo que pensamos, decimos y hacemos.

- Responsabilidad: Cada uno de los trabajadores es el jefe de sí mismo y responde siempre eficaz y honestamente a las obligaciones y compromisos adquiridos.
- Orientación al servicio: Encaminamos nuestros esfuerzos a satisfacer las necesidades y exigencias del sector más importante del negocio, los clientes internos y externos.
- Innovación: Tenemos una actitud proactiva ante la generación de nuevas tecnologías y nuevos productos y poseemos la disposición a aprender, gerenciar y difundir el conocimiento.

Estos cuatro valores explícitos son los compartidos por los miembros de la CENTROSUR y rigen sus comportamientos. La infracción de cualquiera de estos sería mal vista por la mayoría y llevaría a un nuevo significado compartido dentro de la cultura.

1.3 Subculturas

Del mismo modo Robbins nos habla de las subculturas y menciona que “en toda organización grande aparecen subculturas que reflejan problemas, situaciones o experiencias que enfrentan todos los miembros. Las subculturas están definidas por la división de departamentos y la separación geográfica.” (Robbins, 2004, p 526).

En el caso de la CENTROSUR con mayor razón existen subculturas al ser una organización dividida en ocho direcciones y éstas a su vez en departamentos y zonas, además de tener una dirección ubicada en la provincia de Morona Santiago. Toda dirección, departamento o zona, puede y debe tener su propia subcultura, la misma que es inherente sólo a los miembros de ese determinado sector, de este modo, a más de los valores centrales compartidos de la cultura dominante, se incluirán los valores propios de ese determinado sector, creando una subcultura de acorde a las prácticas exclusivas de un sector específico.

Ninguna organización sin valores compartidos (cultura dominante) se podría encausar correctamente hacia la consecución de objetivos, ya que ninguno de sus miembros tendría un conjunto de principios o valores semejantes a todos, a los cuales regirse, además de carecer de significados compartidos y debilitar a la cultura organizacional.

Aclarada la diferencia entre cultura dominante y subcultura, es posible apreciar la importancia de una cultura fuerte dentro de una organización, ya que esta permite la identificación del personal por el convencimiento con los valores compartidos de la organización.

1.4 Una Cultura Fuerte

Según Robbins “en una cultura fuerte, los valores centrales compartidos de la organización son sostenidos con firmeza. Cuantos más integrantes acepten los valores centrales compartidos y cuanto más se comprometan con ellos, más fuerte será la cultura.”

Robbins, 2004, p 527).

El desarrollo de una cultura fuerte depende de los valores centrales compartidos definidos en la planeación estratégica de toda empresa. Si estos valores son correctamente elegidos y definidos, generaran un alto índice de aceptación por parte de los miembros de la organización, lo que produciría un ambiente interno de conducta más predecible y fácil de orientar, obteniendo beneficios directos como disminución en la rotación, opiniones compartidas y con ello, lealtad y compromiso con la empresa, disminuyendo la intención de los trabajadores por dejarla, ya que se sentirían a gusto consigo mismo y con la organización a la que pertenecen.

1.5 Tipos de organizaciones y factores que tienen influencia en la Cultura Organizacional

Para citar los factores que tienen influencia en cualquier organización y en específico en la CENTROSUR, es necesario basarse en una clasificación de tipos de organizaciones según el sector de actividad. Robert Colonna en su libro, Iniciación a la Economía, nos da la siguiente clasificación.

- El sector primario: Comprende el conjunto de actividades económicas relacionadas con la producción de materias primas, especialmente la agricultura y las minas.
- El sector secundario: Comprende el conjunto de actividades económicas relacionadas con la transformación de materias primas en bienes productivos o en bienes de consumo (industria).
- El sector terciario: Comprende el conjunto de actividades que producen servicios (comercios, bancos, seguros, hoteles, etc).

(Colonna, 1995, p 19 - 20).

Dada esta clasificación es posible situar a la CENTROSUR dentro de las organizaciones que pertenecen al sector terciario, puesto que es una organización dedicada a la distribución y comercialización de energía eléctrica y prestación de servicios complementarios; además según la propiedad del capital es una organización de derecho privado que recibe capitales públicos, del mismo modo, la CENTROSUR es considerada una organización regional puesto que su área de cobertura involucra a tres provincias: Azuay, Cañar y Morona Santiago.

Situada la CENTROSUR, dentro de su sector de actividad y establecidos los factores de influencia en la cultura organizacional, es posible referirse a los elementos que forman parte de la cultura organizacional.

1.6 Elementos de la Cultura Organizacional

Los elementos que forman parte de la cultura organizacional son diversos; pero existe uno en particular que hay que tomar en cuenta: El Clima Laboral.

1.6.1 Clima Laboral

Según Gary Kreps, autor del libro, *La Comunicación en las Organizaciones*, el clima y la cultura organizacional tienen bastante en común. "La cultura de la organización se basa en las percepciones compartidas de los miembros de la organización sobre la realidad de la misma. El clima se incluye dentro de la cultura y se basa en las percepciones compartidas de los miembros acerca del tono emocional de la organización, es decir, de manera específica a los sentimientos actuales que tienen los miembros a cerca de lo cómodo que resulta comunicarse con otros en la organización".

(Kreps, 1995, p 221)

En conclusión, las culturas y los climas de las organizaciones, se afectan mutuamente. La cultura al ser miembro externo del clima, lo afecta con algunos fenómenos interventores, como pueden ser, motivación, productividad, satisfacción, comunicación. El clima como miembro interno de la cultura, actúa como filtro por el cual pasan los fenómenos interventores de manera directa a la cultura de sus

miembros, en cada una de sus percepciones compartidas, acerca del tono emocional de la organización.

Estos fenómenos interventores por los cuales se trasmite la cultura de manera directa a sus miembros, según Martí González y Socorro Olivares son:

- **Historias:** Son las anécdotas nacidas en las organizaciones referentes a los fundadores, las cuales ejemplifican ciertas decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa. Ésta es la mejor forma de transmitir normas y valores de la institución.
- **Rituales:** Se define como secuencias repetitivas de las actividades que refuerzan los valores de la organización.
- **Símbolos materiales:** Se refiere al diseño y a la disposición de la institución, así como de los espacios, el mobiliario, los uniformes, y los privilegios ejecutivos. Todos estos símbolos materiales, indican a los empleados quién es importante y cuál es la conducta apropiada que debe adoptarse.
- **Lenguaje:** El lenguaje típico de cada organización o departamento, lo hace distinto a otros, identificando a los integrantes de una determinada cultura o subcultura. Esto ayuda a transmitir y preservar la cultura de la organización.

(González y Olivares, 2003, p 217).

Este grupo de fenómenos interventores ayuda a que cada uno de los miembros de la organización conozcan y hagan suya la cultura de la organización a la que pertenecen, dando como consecuencia la preservación de esa cultura.

Es importante realizar una diferenciación entre los términos clima y satisfacción laboral. El clima es un término netamente descriptivo, el cual se fundamenta en las percepciones compartidas de los miembros de la organización sobre la realidad de la misma; mientras que el término satisfacción laboral está orientado a medir si las condiciones de trabajo satisfacen o no al trabajador.

A continuación es importante referirse a las funciones de la cultura organizacional, las mismas que van evolucionando a través del tiempo, hasta llegar a constituir pilares básicos de adaptación del individuo a la organización.

1.7 Funciones de la Cultura

La cultura cumple a nivel general dentro de la organización con una serie de funciones importantes para la adaptación adecuada de los individuos a la sociedad, y en este caso específico a la organización. Entre las funciones que mencionan Martín González y Socorro Olivares se encuentran las siguientes:

- Definir los límites: Mediante normas y valores propios y auténticos se establecerá, paulatinamente, la distinción entre una organización y otra, catalogándose como única y auténtica.
- Sentido de identidad: Las normas y los valores, al ser algo propio de la organización, transmitirán a los trabajadores el sentimiento de identidad, haciéndolos sentir participantes únicos de este tipo de cultura.
- Intereses comunes: El compartir una serie de principios y valores, creará un compromiso personal en cada uno de los empleados, el cual desencadenará al abandono de intereses egoístas por un bien individual, convirtiendo los esfuerzos en trabajo para la obtención de un bien común.
- Socializar al trabajador: La cultura pretende integrar al individuo a la organización, incrementando la estabilidad del sistema y estableciendo normas de respeto y convivencia entre los miembros de la misma.
- Coordinar toda la organización: La cultura se encarga de guiar y moldear las actividades de los miembros de una institución, encaminando su comportamiento al bien común, por medio de las normas y de los principios de convivencia, cooperación, tendencia a la acción, autonomía, iniciativa, productividad, mano de obra, espíritu práctico y valores claros, entre otros.

(González y Olivares, 2003, p 218-219).

Del mismo modo en que un niño se desarrolla durante sus primeros años de vida y moldea su personalidad por medio de normas y valores que entiende y aprende de los distintos núcleos en los que va experimentando, como la familia, la escuela, etc, la cultura cumple con la función de adaptar correctamente al individuo a la nueva organización por medio de las cinco funciones específicas mencionadas anteriormente.

1.8 Procesos que fortalecen la Cultura de la Organización: inducción y reinducción

La inducción y la reinducción al ser procesos activos de socialización y comunicación son importantes tanto para el trabajador nuevo como para el ya establecido, debido a que favorecen al fortalecimiento de la cultura. La inducción para el personal que ingresa a la empresa, es importante ya que se entrega la información necesaria para que la persona se desenvuelva correctamente y en especial, se adapte en su puesto de trabajo

1.8.1 La inducción

Podemos definir la Inducción como el proceso de comunicación mediante el cual una organización incorpora a una persona o grupo de personas, a fin de que asuman con facilidad las funciones que se les asigne y asimilen adecuadamente la cultura organizacional, es decir, su filosofía, objetivos, valores, costumbres, tradiciones, etc.

Este proceso inicia apenas el servidor es recibido por la empresa e incluye desde la forma en que se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir hasta cuando el empleado es contratado y se espera que asimile de forma correcta la información requerida y la aplique con éxito al trabajo que ha estado aprendiendo y desarrollando.

El proceso inductivo es trascendental en todo tipo de organización, ya que el nuevo empleado requiere desde el inicio apoyo, seguridad y aceptación; por lo tanto, las actividades que se incluyan deben realizarse con una actitud cordial y de confianza. Generalmente uno de las experiencias más trascendentales de la vida laboral tiene lugar el primer día de labores, cuando se realiza por primera vez actividades en una organización, por ello, atender a la forma en que se insertan y se adaptan los nuevos colaboradores es esencial para que las personas lleguen a sentirse parte de la organización y se identifiquen con ella, de tal manera que el programa de inducción aplicado permita que los objetivos personales del ingresante se fusionen con los objetivos institucionales para de este modo alcanzar las metas planteadas por ambas partes.

1.8.2 Beneficios de la inducción

No cabe duda que el proceso de inducción para el personal nuevo, es de suma importancia, ya que en este proceso se entrega la información necesaria para que la persona se desenvuelva correctamente y en especial se adapte en su puesto de trabajo disminuyendo los niveles de ansiedad producidos por la nueva experiencia.

De igual forma un programa de inducción llevado correctamente, según www.gestiopolis.com, desemboca en conseguir:

- Cuanto más información previa tengan los nuevos colaboradores en relación con la organización más fácil será el proceso de socialización.
- Cuanto más se involucre a los “nuevos colaboradores” en las actividades que va a realizar en la organización, más fácil será su integración y mayor será su compromiso y rendimiento.
- Construye un sentimiento de pertenencia y permanencia en la organización.
- Refuerza el contrato psicológico a través de que el empleado forme parte, tanto de la tarea como del logro de resultados.
- Un proceso de inducción bien llevado ahorra tiempo a los jefes y compañeros.
- Reduce el nivel de estrés en los nuevos empleados y el nivel de rotación en la organización.
- Se mejora la comunicación interna entre todo el personal, lo cual evita errores, facilita y agiliza los trabajos interdisciplinarios y favorece el buen ambiente y clima organizacional. La idea es lograr generar una cultura de apoyo y ayuda al recién ingresado a la organización.
- Es un proceso motivador interno, el cual induce a las personas a trabajar mejor, con más ánimos y empeño en las funciones para las que fue contratado.

Si bien un programa de inducción aplicado correctamente conlleva los beneficios mencionados anteriormente, uno de los procesos básicos para conseguirlos es el proceso de socialización al que es expuesto el recién llegado.

1.8.3 Proceso de socialización

Partamos de que la socialización es un proceso que tiene como fin adaptar a los empleados a la cultura de una organización.

Dicho esto enfoquémonos a los cambios a los que se tiene que enfrentar una persona que ingresa por primera vez a una empresa u organización, que tiene un elemento humano diverso y heterogéneo, con una cultura organizacional absolutamente nueva y diferente a la cual, según Stephen Robbins se tendrá que adaptar pasando por tres etapas.

- **Etapas previas a la llegada:** Es el período de aprendizaje en el proceso de socialización que ocurre antes de que un nuevo individuo se una a la organización.
- **Etapas de encuentro:** Es la etapa en el proceso de socialización en la que un empleado nuevo conoce la organización y confronta la posibilidad de que sus expectativas y la realidad difieran.
- **Etapas de metamorfosis:** Es la etapa del proceso de socialización en la que un empleado nuevo cambia y se ajusta al puesto de trabajo y a la organización.

(Robbins, 2004, p 533 - 534).

La primera etapa denominada previa a la llegada arranca desde cuando el individuo busca de una u otra forma la vacante disponible y si ésta le atrae y le conviene acudirá a la organización en busca de información específica acerca de la vacante dándose de esta forma el primer contacto con la organización.

La segunda etapa de encuentro, se da una vez que el individuo supera las pruebas de actitudes y tiene expectativas concretas en cuanto a la organización. Es en esta etapa en donde se debe procurar que la ansiedad que se produce en el individuo sea mínima para que la siguiente etapa sea exitosa.

La última etapa de metamorfosis, es la etapa en la que, si los niveles de ansiedad son bajos, el proceso de adaptación a la nueva cultura que ya conoce por afuera será exitoso, ya que se facilitará su adaptación e introducción a la cultura como miembro activo de la organización.

1.8.4 Objetivos de un programa de inducción

- Facilitar la adaptabilidad y aprender sus tareas: La inducción al ser un proceso de orientación facilita la adaptación al equipo de trabajo, y el colaborador siente alegría de trabajar en la organización y ganas de seguir trabajando en la misma.
- Proporcionar información de la organización: Se entregará información básica que le permitirá al nuevo empleado integrarse rápidamente al lugar de trabajo. Mientras más información previa tengan los nuevos colaboradores en relación con la organización, tanto más fácil será el proceso de inducción.
- Aumentar niveles de producción: Cuanto más se involucre a los nuevos colaboradores en las actividades que van a realizar en la organización, más fácil será su integración y mayores serán su compromiso y rendimiento.
- Lograr niveles de autorrealización: Al construir un sentimiento de pertenencia en el nuevo trabajador, se reforzará el contrato psicológico permitiendo que el empleado forme y tenga parte tanto de la tarea como del logro de resultados fomentando su autorrealización.
- Reducir índices de rotación de personal: Al realizar un proceso de inducción correcto se reducirá los niveles de ansiedad del nuevo trabajador y por consecuente se logrará que el proceso de adaptación sea menos traumático y se reduzca la rotación en el personal.

Para que estos objetivos se puedan cumplir se recomienda que un programa de inducción esté dividido en dos partes, la inducción general y la inducción específica.

1.8.5 Inducción general

En la inducción general según www.gestiopolis.com, se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo (dependiendo de éste, se profundizará en algunos aspectos específicos), considerando la organización como un sistema. Sin embargo, es importante considerar que todo el personal de una empresa son vendedores o promotores (directos o indirectos) de la misma, lo cual hace que sea fundamental una orientación de todos hacia una misma imagen corporativa.

En esta etapa, se deberá presentar la siguiente información:

- Estructura (organigrama) general de la compañía, historia, misión, visión, valores corporativos, objetivos de la empresa, principales accionistas y dimensión o tamaño de la empresa (ventas en pesos o toneladas al año).
- Presentación del video institucional (en caso de tenerlo) y charla motivacional.
- Productos, artículos y servicios que produce la empresa u organización, sectores que atiende y su contribución a la sociedad.
- Certificaciones actuales, proyectos en los que está trabajando la empresa y planes de desarrollo.
- Aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, horarios de trabajo, tiempos de alimentación y marcaciones, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros).
- Programas de desarrollo y promoción general del personal dentro de la organización.
- Generalidades sobre seguridad social, reglamento interno de trabajo.
- Los sistemas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario y otros aspectos de interés institucional, que sean pertinentes para el caso.
- Varios (Vigilancia y seguridad interna, dotación general, ubicación de baños, comedor y vestidores, salidas de emergencia y otros).
- Políticas y compromiso de la gerencia o de la dirección de la empresa con la salud y la seguridad, y capacitación general en salud ocupacional y seguridad industrial.

(www.gestiopolis.com)

Estos son los aspectos relevantes que se recomienda tocar en todo proceso de inducción general, ya que de ellos dependerá el afianzamiento del nuevo trabajador en la cultura de la organización y por lo general lo realiza el departamento de recursos humanos o quien haría sus veces, ya que este debe disponer del material y los medios necesarios y más apropiados para que estos aspectos sean conocidos y captados de manera paulatina y sistemática de modo que no cause resistencia en el nuevo trabajador.

1.8.6 Inducción específica

En esta etapa, se debe brindar toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la compañía, profundizando en todo aspecto relevante del cargo. Es supremamente importante recordar, que toda persona necesita recibir

una instrucción clara, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer o como se hace y la forma en como va a ser evaluada individual y colectivamente.

Esta etapa, generalmente es liderada por el personal dirigente del cargo, quien realizará la presentación del jefe inmediato, de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas. Entre otros, se deberá presentar la siguiente información:

- El tipo de entrenamiento que recibirá en su oficio: breve información sobre la forma en que será entrenado en su oficio, el responsable y los objetivos del plan.
- Estructura (organigrama) específica, y ubicación de su cargo y de todas las personas con las que debe interactuar.
- Diagrama de flujo de generación o producción de los productos y subproductos o servicios, las maquinarias, equipos, instalaciones, herramientas y materiales disponibles. En lo posible, hacer un recorrido por el lugar de trabajo.
- La incidencia que tiene el área en que trabajará con relación a todo el resto del proceso, cuales son los clientes internos y externos con los que tendrá relaciones.
- El manual de funciones para el cargo a desarrollar: en este se definen con la mayor claridad posible las responsabilidades, alcances y funciones específicas del cargo a desempeñar incluyendo su ubicación dentro del organigrama y del proceso productivo, sus relaciones e interacciones con otras áreas y dependencias, los planes de contingencias, los procedimientos para obtener ayuda de terceros, etc.
- El sistema de turnos de producción, las rotaciones y los permisos: es necesario que se le comunique lo relativo a horarios de trabajo, alimentación, pausas, permisos para ausentarse del puesto de trabajo, cual es el sistema de rotación de los turnos, etc.

(www.gestiopolis.com)

Esta fase debe coordinarse con el jefe inmediato del trabajador, quien a su vez debe contar con la asistencia necesaria para hacerlo de manera sistemática y planificada. Este momento persigue poner al trabajador al corriente de los aspectos fundamentales relacionados con su puesto de trabajo: horario, actividades

rutinarias, objetivos concretos de trabajo, a quién puede trasladar sus quejas e inquietudes, etc.

Cumpliendo de forma correcta con estas dos fases y dentro de un período apropiado de un mes se consolidarán empleados efectivos en toda forma ayudando a sostener y hacer crecer la cultura.

1.8.7 La reinducción

Hoy en día los programas de reinducción en toda empresa u organización son de vital importancia, ya que su fin es actualizar a todos y cada uno de los miembros de la organización en cuanto a las políticas cambiantes de toda índole de cada nueva administración y a reorientar su vida cotidiana en la cultura organizacional, recordándoles la misión, visión, valores y objetivos institucionales de la empresa a la que pertenecen. El proceso reinductivo debería desarrollarse por lo regular cada dos años o al haber grandes cambios dentro de la organización que amerite este proceso.

Un programa de reinducción correctamente llevado puede ser el medio más apropiado para motivar al personal ya que en estas charlas o encuentros se puede dar a conocer los logros obtenidos por la organización y hacerlos partícipes de ellos, demostrándoles lo importantes que son para la organización y su progreso.

Para llevar a cabo una reinducción adecuada, es necesario hacer un diagnóstico previo de las verdaderas necesidades y problemas de la organización. Para esto existen varias técnicas o métodos por los cuales se pueden determinar los temas o aspectos que se debe mencionar en una reinducción. Estos pueden ser encuestas, entrevistas, grupos focales, talleres grupales, etc.

La reinducción, al igual que la inducción, es un proceso de comunicación, con la diferencia que en este proceso está destinado a la renovación del compromiso del personal y mejorar su disposición al cambio.

1.8.8 Objetivos de un programa de reinducción

Entre los múltiples objetivos que pueden ser motivo de un proceso de Reinducción, cabe citar los siguientes.

- Sirve para que los trabajadores actualicen sus conocimientos respecto a cambios en la organización y posibles reformas en funciones: Los

trabajadores son el pilar fundamental en toda organización y deben ser ellos los primeros en enterarse y en asimilar los posibles cambios estructurales y culturales de la entidad y sus dependencias.

- Reflexionen sobre la filosofía organizacional y fortalezcan el sentido de pertenencia e identidad con la organización: Todos los miembros de la organización deben compartir y sentir la filosofía organizacional como suya lo que llevará a crear en el trabajador un sentido de pertenencia con la organización.
- Tomen conciencia de los logros alcanzados por la entidad, en los que ellos mismos han participado: Todos los trabajadores pertenecientes a una organización son piezas claves en su día a día, por ello es necesario destacar constantemente la importancia que tiene cada uno de ellos en el buen desempeño de la organización.
- Motivar al personal en su trabajo: Al ser la reinducción un proceso de comunicación orientado hacia la renovación es posible mejorar la motivación de los miembros de la organización y de este modo se desempeñen mejor en su trabajo diario.

Para conseguir estos objetivos es necesario llegar a la gente de manera adecuada, para lo cual existen medios de comunicación escritos o visuales a través de los cuales se puede cumplir los objetivos.

1.8.9 Material impreso

Es un complemento al procedimiento de bienvenida, puede servir tanto para un proceso de reinducción como para un proceso de inducción, además debe ser agradable, de fácil lectura y en lo posible motivar al trabajador a que lo conserve. En cuanto a su contenido este puede variar, sin embargo podría tener temas similares como historia de la organización, estructura jerárquica, filosofía corporativa, planificación estratégica, reglamentos internos, servicios sociales, beneficios y obligaciones del personal.

1.8.10 Material audio visual

A través de un medio audio visual es más fácil que se capte la esencia de a lo que se quiere llegar y se haga una idea global del objetivo de lo proyectado. Además

permite presentar información de manera atractiva, logra optimizar tiempo, al permitir en minutos un recorrido por todas las instalaciones, al ser un medio audio visual facilita la retención en la memoria de los mensajes recibidos y un medio audio visual posibilita utilizar estrategias como el humor, la exageración o la mezcla de imágenes reales con imágenes ficticias.

1.9 Conclusiones y recomendaciones teóricas

- La Cultura Organizacional constituye en las empresas u organizaciones uno de los pilares básicos, ya que la cultura se la vive diariamente, encerrando las historias de las luchas internas y externas, las distintas formas de comunicación, los procesos internos de trabajo, etc.
- Toda organización desde su primer día de vida construye y posee su propia identidad cultural gracias a la variedad de individuos que la conforman, ya que estos le dan significado a las distintas actividades y procesos de la organización y sus resultados.
- Entre las múltiples actividades y procesos a los que se dan significado se encuentran la inducción y reinducción; procesos en los cuales debería darse la participación activo de los directivos de la organización ya que gran parte del éxito de estos procesos depende de los mismos.
- Los procesos de inducción y reinducción llevados apropiadamente llevan a conseguir aumento en la productividad, aumento en la eficacia y disminución en la rotación del personal.

CAPITULO 2.- DESCRIPCIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN UTILIZADOS EN LA CENTROSUR

Para poder describir adecuadamente los Sistemas de Gestión usados en la Centro Sur es necesario primero conocer brevemente la historia y el contexto en el que se ha venido desarrollando la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur.

2.1 Contexto de la Centro Sur

La CENTROSUR en sus inicios denominada Empresa Eléctrica Miraflores, se constituye como tal el 18 de febrero de 1950, a la postre cambia su denominación a “Empresa Eléctrica Cuenca S.A.”, el 21 de diciembre de 1973.

Años más tarde, concretamente el 27 de julio de 1979 la razón social de la empresa cambia a “Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.”, siendo su objetivo social el suministro de potencia y energía eléctrica, a través de la generación, compra, intercambio, distribución y comercialización de electricidad. Su área de servicio está conformada por las provincias de Azuay, Cañar y a partir del 1 de abril de 1987, la administración del Sistema Eléctrico de Morona Santiago (SEMS), posteriormente denominada Dirección de Morona Santiago (DIMS).

El 13 de julio de 1999 la CENTROSUR experimenta un importante y profundo cambio cultural al ser escindida por disposición de la Ley de Sector Eléctrico que disponía la segmentación de las Empresas del sector en generación y distribución - comercialización. Debido a esta ley la Junta General de Accionistas procedió a efectuar la escisión en una empresa exclusivamente de generación denominada Electro Generadora del Austro ElecAustro S.A, y la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur que se dedicaría a la distribución y comercialización de energía eléctrica; además debido a este cambio fue necesario reformar el objetivo social de la CENTROSUR así como su planeación estratégica puesto que ahora se dedicaría exclusivamente a la distribución y comercialización.

Es importante referirse al capital social de la CENTROSUR el mismo que es propiedad de Instituciones del Sector Público Ecuatoriano en porcentajes distintos. Las acciones de la CENTROSUR pertenecen al sector público, lo que no cambia su naturaleza jurídica, siendo una empresa privada de propiedad de distintas instituciones y entidades públicas, como; el Fondo de Solidaridad, que representa al Estado, los municipios de Cuenca, Morona, Biblián, Santa Isabel, Sigsig y los consejos provinciales del Azuay, Cañar, Morona Santiago y el CREA.

Una vez conocido el contexto, en el que se desenvuelve la CENTROSUR y su evolución a través del tiempo, pasaré a analizar los sistemas de gestión usados e implantados en la mencionada Empresa como son: Planeación Estratégica, Gestión de la Calidad, Evaluación del Desempeño, Innovación y Comunicación.

Datos tomados de www.centrosur.com.ec

2.2 Planeación Estratégica

Según Goodstein, Nolan y Pfeiffer, la Planeación Estratégica debe ser entendida como “el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción”. (Goodstein, Nolan & Pfeiffer, 1998, p 5).

Por medio de la planeación estratégica se puede construir, alcanzar y anticipar al futuro ya que por medio de ésta se permite la construcción de las herramientas y procedimientos necesarios para alcanzarlo de manera que se pueda prever y preparar para el futuro de manera apropiada.

Todas las personas involucradas de una u otra forma en la Planeación Estratégica deben tener en claro que ésta involucra el convencimiento de que lo que hacemos en el presente puede influir en los aspectos futuros y también modificarlos.

Por lo tanto la Planeación Estratégica incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa quiera y deba alcanzar. Además cabe resaltar su importancia al ser un proceso dinámico que debe ser lo suficientemente flexible para permitir modificaciones en los planes a fin de responder a las circunstancias cambiantes.

La formulación de toda Planeación Estratégica debe comenzar respondiéndose a tres preguntas básicas, a) ¿Dónde estoy hoy?; b) ¿Dónde queremos ir?; c) ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?.

Para responder a estas tres preguntas básicas, me basaré en el sitio web www.uacam.mx.

a) Con respecto a la primera pregunta, ¿Dónde estoy hoy?, es decir “comparando la situación actual (indicadores, variables, parámetros, etc.) contra un modelo ideal o criterios preestablecidos o comparando el estado actual y el funcionamiento de la organización contra la mejor o considerada líder o la que tiene las mejores prácticas para detectar brechas de desempeño”.

Esta pregunta responde a un diagnóstico realizado a través de un análisis interno de la empresa u organización, evaluando lo que se alcanzó y no se alcanzó internamente y un análisis del entorno en el que se desenvuelve el contexto o fin de la organización, es decir un análisis externo al compararla con otras empresas u organizaciones semejantes que presten un servicio similar. De esta forma es posible evaluar el desempeño tanto interno como externo de la organización y una vez realizado el correcto análisis y respondido a la primera pregunta es posible responder a la segunda.

b) ¿Dónde queremos ir?; esta pregunta abarca la misión, visión, objetivos y metas que se plantean y quieren alcanzar.

La misión debe ser “una frase breve, concisa, que de un sentido de propósito y dirección a los esfuerzos de un conglomerado. Debe ser suficientemente específica para servir como guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación del valor estratégico del desempeño; sin embargo, no debe ser tan específica como para incluir objetivos y metas”.

En la misión se debe ver expresada de manera clara la razón de ser de la empresa u organización es decir la función específica que desempeña, además de plantear para quien desempeña esta función y la forma en la que se trata de desempeñar correctamente esta función por consecuente la construcción de la misión debe ser sencilla, comprensible e inspiradora. (Misión de la Centro Sur en anexo #4, p 98)

En cuanto a la visión, “debe ser un enunciado que proyecte la imagen compartida de lo que se desea que la organización llegue a ser. Debe expresarse en términos de éxitos a los ojos de los trabajadores, de los que reciben el servicio y la sociedad a más de contener características generales de cómo queremos que sea la organización en cada una de sus partes y funciones”.

La visión expresa el futuro deseado que la empresa quiere construir, es decir el ideal por el que se lucha día a día. Cabe resaltar que la visión no cambia año a año puesto que ésta encierra el como quiere ser la empresa u organización dentro de algunos años. (Visión de la Centro Sur en anexo #4, p 98)

En lo que refiere a los objetivos “son los propósitos por alcanzar al término de un plan a corto o mediano plazo; son los logros que deben alcanzarse como resultado de la ejecución del plan estratégico central, además representan las soluciones propuestas a los problemas y necesidades detectadas durante el proceso de diagnóstico”.

Mediante los objetivos se puede tener en claro que es lo que se quiere alcanzar. En lo posible estos deben ser expresados en cantidades y plazos de forma que puedan ser cuantificables y medibles por consecuente deben ser realistas y escritos de

manera clara y concreta. (Objetivos Institucionales de la Centro Sur en anexo #4, p 98)

En cuanto a las metas establecidas estas “son una desagregación de los objetivos en función de márgenes de tiempo inferiores al que se estima para la realización de un plan”.

Las metas forman parte de los objetivos y mientras se vaya cumpliendo una serie de metas preestablecidas, proyectadas y calendarizadas se alcanzará un objetivo que llevará al cumplimiento del plan estratégico central.

c) Pasando a la tercera pregunta, ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?. Esta pregunta esta regida principalmente por las estrategias a usar en la consecución de los objetivos planteados es decir “es la forma como se dirige el cumplimiento de un plan y la consecución de las acciones programadas”. (Misión de la Centro Sur en anexo #4, p 98)

Para el desarrollo de las estrategias y por ende para el cumplimiento de los objetivos, se establecerán valores y políticas. De acuerdo al Manual de Reinducción de la CENTROSUR “los valores son los principios compartidos que orientan las acciones de todos los trabajadores de una empresa u organización y dan soporte a la cultura organizacional”.

(MANUAL DE JORNADAS DE REINDUCCIÓN, 2007, p 3)

Los valores rigen la actividad y el comportamiento del hombre llegando a convertir esas actividades y comportamientos en algo estimado y apreciado dentro de la cultura organizacional dentro de cualquier empresa u organización. (Valores de la Centro Sur en anexo #4, p 99)

Según el mismo Manual de Reinducción “las políticas dan dirección u orientación, son un conjunto de directrices que debe seguir la empresa u organización para conseguir los objetivos y metas propuestas”.

(MANUAL DE JORNADAS DE REINDUCCIÓN, 2007, p 4)

Mediante las políticas se obtienen guías de ejecución que ayudan a la obtención de las estrategias y objetivos propuestos.

Analizados los temas de planeación estratégica se puede concluir que estos son una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas ya que se convierte en un sistema lógico para diferenciar las distintas tareas que existen en una organización y es en la planeación estratégica donde empieza reflejándose el segundo sistema de gestión usado en la

CENTROSUR, como es la Gestión de la Calidad; ninguna organización puede obtener calidad sin una Planeación Estratégica clara ya que si no cuenta con esta es como un barco que navega pero sin dirección alguna. (Políticas de la Centro Sur en anexo #4, p 99)

2.2.1 Nivel de avance del sistema de gestión de Planeación Estratégica en la Centro Sur

En la CENTROSUR, la Planeación Estratégica, es un sistema de gestión cuyo nivel esta muy avanzado y afianzado en los trabajadores, puesto que se la estableció en el año 2000 y desde ese entonces se la ha venido revisando y renovando cada dos años de acuerdo con las exigencias del medio, crecimiento y expansión de la empresa. La misma es revisada y renovada por un grupo de personas capacitadas pertenecientes a cada una de las direcciones de la Empresa, las mismas que han contribuido a su correcta difusión para que esta sea asimilada y compartida por los miembros de la CENTROSUR. Es por esto que la Planeación Estratégica de la CENTROSUR ha llegado a constituirse en uno de los pilares básicos para el éxito en la gestión.

2.3 Gestión de la Calidad

Todo proceso está dado por la calidad que se consigue en el mismo; para conseguir calidad primero hay que tener claro que es un proceso.

“Un proceso es simplemente un conjunto de actividades que generan un valor agregado a sus entradas, es decir a lo que recibimos para efectuar nuestras actividades, y conseguir un resultado que satisfaga los requisitos del cliente del proceso”.

(MANUAL DE REINDUCCIÓN, 2007, p 10)

Todo producto de calidad tiene que pasar por un proceso si es que quiere satisfacer las necesidades del cliente; este proceso toma tiempo y además debe ser visto como una inversión a largo plazo. Dicho proceso debe tener los suficientes recursos mecánicos y los apropiados controles directrices para poder mostrar resultados óptimos que satisfagan las necesidades del cliente tanto interno como externo.

Analizando el concepto anterior de proceso nos damos cuenta que cualquier actividad que reciba entradas y las convierta en salidas, puede ser considerada

como un proceso. Este mencionado proceso guarda una estructura básica que lleva consigo un proveedor y un cliente; el proveedor es el que brinda los insumos necesarios para el desarrollo del producto final, es decir resultados que es lo que espera el cliente.

Pero no solo el cliente es el que espera resultados, también el proceso en sí y el proveedor tienen requerimientos de calidad, los mismos que están dados por usar de manera correcta la materia prima y optimización de recursos durante el proceso. Del mismo modo todo proceso debe estar regido por controles directrices y recursos y mecanismos; los controles directrices servirán para supervisar el proceso y saber si se está logrando un producto de calidad; también servirá para tomar las medidas necesarias en el caso que no se estén logrando los objetivos planificados.

Los recursos y mecanismos, sirven para mejorar los procesos antes, durante y después del mismo, ya que si contamos con estos el conseguir calidad en determinado proceso será mucho más fácil.

Una vez analizada y entendida la estructura de un proceso, cabe la pregunta, ¿Por qué enfocarse netamente en los procesos?; Debido a que “toda organización competente posee como característica básica, la división y especialización del trabajo, así como la coordinación de sus diferentes actividades, pero una visión de la misma centrada en sus procesos permite el mejor desenvolvimiento, así como la posibilidad de centrarse en los receptores de los resultados de dichos procesos, es decir en los clientes, por ello enfocarse en la gestión por procesos es un elemento clave en la Gestión de la Calidad”.

(www.gestionempresarial.info)

El enfocarse en los procesos nos permite entender la magnitud del trabajo que se desempeña, ampliando la visión del futuro y llevándola en la dirección correcta. La consecución de la calidad en los procesos hoy en día, no es tarea sencilla, pero la calidad, en nuestros días es muy necesaria debido a la competencia y los requerimientos del cliente que son cada día más exigentes.

Para ello planteo seguir ciertos parámetros que ayudarán a conseguir calidad en los procesos.

- Cumplir con los clientes sobre todas las cosas: Los clientes son la razón de ser de la empresa u organización y sin ellos no puede subsistir ninguna empresa por tanto hay que deberse a ellos.

- Hacer de la honestidad un valor fundamental: El tener este valor ayudará mucho a la imagen interna y externa que tiene la organización, y si se logra poner en práctica este valor se podrá cumplir lo acordado en los plazos debidos; llevar a cabo y cumplir lo que se comprometió con anticipación.
- Cumplir con los compromisos en tiempo y forma: Esto es lo que distingue a una organización excelente de una mediocre o de mediana clase. Más aun distingue a un verdadero profesional de una persona improvisada.
- Privilegiar los resultados sobre los quehaceres: En muchas de las ocasiones lo que cuentan son los resultados más que los quehaceres, por lo tanto hay que darles prioridad.
- Jamás cometerás el mismo error dos veces: En todo momento, en toda instancia de la vida hay que aprender de los errores y saberlos corregir para no volverlos a repetir
- Tratarás a tus colaboradores como quieres que ellos traten a tus clientes: El trato a los colaboradores empieza desde arriba y por tanto hay que predicar con el ejemplo ya que son todos los colaboradores los que tratarán con el cliente.
- Más que jefe, trata de ser un verdadero líder: De forma que tus colaboradores confíen en ti y sepan y estén seguros de a dónde marcha la organización. Cabe resaltar que un buen líder nunca pedirá a su gente algo que el primero no esté dispuesto a hacer.
- Compartir los beneficios con toda tu gente: Toda persona necesita sentir en carne propia los beneficios que acarrearón sus logros, ya que de este modo se sentirán permanentemente motivados al saber que su trabajo es apreciado y que además esta bien realizado.
- Fomentar el trabajo en equipo: El trabajo en equipo ayuda a las relaciones interpersonales entre trabajadores, ayuda a fomentarlas para la consecución de objetivos grupales, además varias cabezas piensan mejor que una y de este modo se logran las mejores soluciones a los problemas.
- Mantener las finanzas de la organización en buenas condiciones: Las finanzas en una organización son básicas, vendrían a ser como el oxígeno para cualquier ser humano, es decir son básicas para la vida de cualquier organización.

Teniendo claro qué es un proceso y la calidad en los procesos, pasaré a analizar el término calidad como tal, el mismo que es entendido según Juran y Godfrey como

“el conjunto de características del producto que se ajustan a las necesidades del cliente y que por tanto le satisfacen. En este sentido, el significado de calidad se orienta a los ingresos. El objetivo de una calidad tan alta es proporcionar mayor satisfacción al cliente e incrementar los ingresos. No obstante, proporcionar más y mejores características de calidad requiere normalmente una inversión, lo que en consecuencia implica aumento de costes. En este sentido, la calidad de nivel más alto normalmente cuenta más”. (Juran & Godfrey, 2001, p 2.2).

Si bien el cliente es el que se lleva el resultado final del producto cabe hacer referencia a los miembros de la organización que son los que producen el producto final y son ellos los que deben tener en claro cómo llegar a la consecución de un producto final de calidad; son los miembros de la organización, los que hacen el día a día, los que deben tener presente la clase de compañía que se quiere construir y a dónde se quiere llegar ; de este modo todos comprenderán que tienen que poner en marcha los valores o principios de la organización y además deben entender que estos valores y principios son compatibles con el día a día de la organización y que estos están relacionados con la misión y visión de la organización, ya que los principios y valores derivan de ellos.

Los valores y principios son parte fundamental de la calidad en los procesos y para conseguir calidad en los procesos los valores y principios deben de estar presentes en toda práctica que se realice, empezando desde lo más sencillo hasta lo más complejo, hablamos de reuniones, sesiones de entrenamiento y conferencias. Los principios y valores merecen estar presentes en prácticas tales como la selección de personal, capacitación, promoción y sistemas de evaluación del desempeño, que es el sistema de gestión que abordaré a continuación.

2.3.1 Nivel de avance del sistema de gestión de Calidad en la Centro Sur

El sistema de Gestión de la Calidad de la CENTROSUR es un sistema de gestión constituido y consolidado en la Empresa, puesto que una de sus políticas hace referencia al principio de mejorar continuamente todas y cada una de las actividades que se realizan, entendiéndolas como parte de un proceso que lleva a un fin beneficioso para todos. Basado en esta política se concientizó a la gente en que más allá de formar parte de un departamento o sección, son miembros activos e importantes de la Empresa, además de tener en claro que son ellos quienes hacen la calidad en la CENTROSUR.

2.4 Evaluación del desempeño

Según la web www.riie.com.es, la evaluación del desempeño es definida como “el procedimiento para evaluar el recurso humano y que generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo. La Evaluación del Desempeño es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar el valor, la excelencia o cualidades de algún objeto o persona. La evaluación de las personas que desempeñan roles dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques diferentes que reciben varias denominaciones, tales como: Evaluación del desempeño, Evaluación del mérito, Evaluación de los empleados, Informe de progreso, Evaluación de la eficiencia y otros”.

La Evaluación del Desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente y con cierta frecuencia por las organizaciones. Mediante la evaluación del desempeño se pueden encontrar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa u organización o al cargo que ocupa, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, motivación, etc.

Del mismo modo, de acuerdo con los tipos de problemas identificados, la Evaluación del Desempeño colabora en la determinación y el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización.

2.4.1 La motivación en la Evaluación del Desempeño

La motivación es uno de los fenómenos interventores a resaltar en la Evaluación del Desempeño de toda organización. Según Gonzáles y Olivares “la motivación laboral comprende tanto los procesos individuales que llevan a un trabajador a actuar y que se vinculan con su desempeño y satisfacción en la empresa, como los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador como los de la empresa vayan en la misma dirección”.

(González & Olivares, 2003, p 78-79).

Dicho esto se debe comprender por motivación a todos los procesos que demuestran el esfuerzo de un individuo por conseguir cierta meta específica.

En toda meta que se quiera alcanzar en la vida cotidiana o en la vida laboral, por medio de la motivación, debe tener tres elementos básicos, estos son: intensidad, dirección y persistencia.

La intensidad es el grado de esfuerzo que desempeña la persona para alcanzar la meta propuesta; pero este primer elemento no está solo, está complementado por la dirección que es la forma de canalizar de manera correcta los esfuerzos realizados para la consecución de la meta. Sin dirección la persona no sabría en que rumbo caminar y los esfuerzos por más que sean intensos, serian vanos pues no hay una dirección correcta y clara. Por último la persistencia, es entendida como el grado en el que el individuo sostiene el esfuerzo para la obtención de la meta. En todo camino hacia la obtención de metas planteadas se van a encontrar obstáculos, los mismos que pueden ser innumerables, pero si realmente se esta motivado y se tiene la intensidad y dirección apropiadas, no importara cuantas veces se falle, la persistencia estará ahí para continuar en la consecución de la meta. El tener claro estos tres elementos complementarios entre sí ayudaran a la consecución viable y satisfactoria de metas.

2.4.2 Importancia de la Evaluación del Desempeño

“La Evaluación del Desempeño otorga ventajas no sólo a la organización, sino que también facilita el conocimiento de los jefes de su personal, y la motivación de éste. Lo anterior se debe a que la evaluación del desempeño se centra en los atributos del trabajador durante su actividad, así los méritos evaluados hacen referencia a la realización de un determinado trabajo en forma específica”.

(González & Olivares, 2003, p 136).

Lo que se pretende con la evaluación del desempeño es que la organización tenga pautas específicas sobre el desenvolvimiento de los trabajadores en sus puestos de trabajo y de esta forma poder identificar necesidades, proponer soluciones y resolver problemas. Este es el verdadero fin de la evaluación del desempeño más no, que sea vista o tomada como un medio de presión para que el trabajo sea mejor realizado.

2.4.3 Nivel de avance del sistema de gestión de Evaluación del Desempeño en la Centro Sur

El sistema de gestión, Evaluación del Desempeño, es un sistema que en la CENTROSUR se lo denomina como E-SOL y está basado en siete disciplinas de medición como son: objetivo institucional, satisfacción del cliente externo, satisfacción del cliente interno, calidad y productividad, control del gasto, tiempo eficaz y liderazgo. Si bien éste sistema de gestión en un principio es bien visto por el personal debido a que el mismo está conciente de su importancia y necesidad, no ha existido una correcta difusión para su conocimiento adecuado, razón por la cual no ha llegado a consolidarse en la forma esperada.

2.5 Innovación

Para entrar en análisis de este sistema de gestión, primero debemos tener en claro que la innovación es el elemento clave de la competitividad.

La innovación es definida “como algo (por ejemplo, un producto, un servicio o ambos, aunque también puede ser un proceso industrial) que es nuevo (no existe en ninguna otra parte) y que aporta valor añadido a alguien (al cliente) en comparación con las soluciones ya existentes”.

(www.winred.com)

Cualquier organización que quiera estar a la vanguardia en el mundo laboral actual tiene que estar en permanente innovación de lo contrario se estancará en el tiempo y quedará obsoleta.

2.5.1 Clases de Innovación

De acuerdo al sitio web, www.webandmacros.com, la innovación se puede clasificar según su aplicación o su grado de originalidad.

Según su aplicación:

- **Innovación de Producto:** Comercialización de un producto tecnológicamente distinto o mejorado, la innovación se da cuando las características de un producto cambian.
- **Innovación de Proceso:** Ocurre cuando hay un cambio significativo en la tecnología de producción de un producto o servicio, también ocurre cuando

se producen cambios significativos en el sistema de dirección y/o métodos de organización; reingeniería de procesos, planificación estratégica, control de calidad, etc.

Según su grado de originalidad:

- Innovación Radical: aplicaciones nuevas de una tecnología o combinación original de nuevas tecnologías
- Innovación Incremental: mejoras que se realizan sobre un producto, servicio o método existente.

Cualquier innovación que se aplique en cualquier ámbito puede ser clasificada según su aplicación o su grado de originalidad según el fin que le demos. Esto no quiere decir que innovar sea tarea sencilla ya que toda innovación debe reunir ciertas características básicas.

- La innovación no debe estar restringida necesariamente a la creación de nuevos productos ya que puede referirse a la creación de un nuevo servicio o a cómo se vende o distribuye un producto.
- Los procesos de innovación no están restringidos a desarrollos tecnológicos, la innovación puede también obtenerse a través de las distintas estructuras que conforman la organización o de una combinación de tecnología y marketing.
- La innovación no está restringida únicamente a ideas revolucionarias. Muchas empresas u organizaciones sufren del complejo de o soy un gran inventor o no soy nada. Sin embargo desde una perspectiva de cambio, una serie de pequeñas innovaciones son tan deseables como un gran cambio que tenga lugar cada diez años.

Toda organización que esté en constante innovación va a adquirir ventajas competitivas sea cual sea el mercado en el que se desarrolle y si tiene ventajas competitivas ya establecida por consecuencia va a seguir innovando.

Como hemos visto en los anteriores sistemas de gestión, todos son muy importantes en la vida laboral de cualquier empresa y de quienes las hacen. Pero ninguno de ellos sería posible sin un quinto sistema de gestión muy importante como es la comunicación.

2.5.2 Nivel de avance del sistema de gestión de Innovación en la Centro Sur

En referencia al sistema de gestión, Innovación, no existe todavía un grado suficiente de información y credibilidad. El personal manifiesta su acuerdo con la importancia de éste sistema pero al mismo tiempo no sabe a que hace referencia éste término ni como usar la innovación en los diversos puestos de trabajo. Por lo que se debería empezar con una mejor y apropiada difusión de este sistema para conseguir su afianzamiento en CENTROSUR.

2.6 Comunicación

La comunicación está dada por el permanente contacto con la gente. "Cada vez es más frecuente el trabajo en equipo y es sumamente importante que nuestro mensaje sea entendido por quien lo recibe, especialmente considerando que podemos vernos en la situación de tener que dialogar con personas de diversas edades, pudiendo producirse en esos casos una sensación de que existe una brecha generacional que dificulta la comprensión mutua. Para asegurarnos que esto no suceda debemos prestar atención constantemente a los signos tanto verbales como no verbales que emite nuestro interlocutor".

(www.mujeresdeempresa.com)

A toda persona le ha pasado alguna vez decir algo que consideraba agradable y recibir con cierto enfado una respuesta. Desde un principio es necesario conocer exactamente cuál es nuestro objetivo, dado que toda comunicación supone influir en el otro, es fundamental saber que respuesta queremos causar. Si estamos atentos a las respuestas que obtenemos, sabremos si vamos por buen camino o debemos cambiar de rumbo.

2.6.1 El proceso de la comunicación

De acuerdo a Robbins, "para que haya comunicación se necesita una intención, manifestada como un mensaje que va a transmitirse. Va de un origen (el emisor) a un receptor. El mensaje se codifica (se convierte en una forma simbólica) y se transmite por obra de algún medio (canal) al receptor, quien retraduce (decodifica) el mensaje enviado por el emisor. El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra".

(Robbins, 2004, p 284-285).

La comunicación lleva consigo un proceso. Empieza al codificar un pensamiento; en seguida hay que elegir el mejor canal para transmitir el pensamiento para que llegue de manera clara; el mensaje esta siendo transmitido y para que llegue de manera óptima los signos que contiene el mensaje deben adquirir una forma que el receptor comprenda, esta es la fase de decodificación del mensaje; dicho proceso se da de manera adecuada cuando recibimos retroalimentación por parte del receptor que es quien recibe el mensaje; aquí se determina si el mensaje fue bien comprendido.

2.6.2 Comunicación organizacional

Según lo mencionado en el libro Comportamiento Organizacional, un enfoque latinoamericano, la Comunicación Organizacional es una “disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio”.

(González & Olivares, 2003, p 51).

En una organización pueden llegar a trabajar cientos de personas de distintos niveles jerárquicos pero que interactúan entre sí necesariamente. Al interactuar se están comunicando e iniciando procesos de comunicación que permiten la aportación de cada uno de los miembros de la organización en los distintos temas que surgen día a día en la vida de una empresa.

Uno de los temas a tratar dentro de la comunicación organizacional son los rumores. Los rumores según Robbins, “son de carácter informal, esto no quiere decir que no sean una fuente importante de información. Los rumores poseen tres características; la primera que no los controla la administración; segundo, que la mayoría de los empleados les conceden más credibilidad que a los comunicados formales emitidos por la dirección; tercero, sirven a los intereses personales de los involucrados”.

(Robbins, 2004, p 290-291).

El rumor es un fenómeno común en toda organización y mientras más grande sea la organización y posea más trabajadores será un fenómeno con mayor peso.

En toda organización siempre va a existir el rumor ya que por más que exista una buena comunicación siempre vana a existir temas que requieran mejor y nueva información, así es como surge el rumor, por la falta de información en ciertos temas específicos.

El rumor es inevitable en toda organización ya que siempre va a estar generándose. Precisamente en esta constante generación es donde hay como adoptar medidas preventivas y convertir al rumor en un fenómeno positivo ya que puede servir para alertar futuros problemas y tomar las medidas del caso con anticipación. Además el rumor puede servir para crear buenos hábitos de comunicación al ir a preguntar directamente a las personas que tienen la información real.

Sin una eficaz comunicación no se pueden implantar ni usar ninguno de los otros cuatro sistemas de gestión. La comunicación la hacen todos los miembros de la organización los mismos que deben estar concientes de que no todos los seres humanos somos iguales, por lo tanto no respondemos de igual manera a los mismos estímulos, eso implica que no podemos tratar a todas las personas del mismo modo por lo que hay que establecer canales de comunicación específicos y óptimos para el uso de la comunicación.

2.6.3 Nivel de avance del sistema de gestión de Comunicación en la Centro Sur

El desarrollo y consolidación del sistema de gestión, comunicación, en la CENTROSUR, es muy aceptable, puesto que ha sido manejado de manera apropiada por un comité de comunicación interna conformado por miembros de todas las direcciones y niveles. Este comité propone un sistema participativo, en el que todos tengan la oportunidad de satisfacer sus necesidades de comunicación haciendo uso de cada uno de los espacios de comunicación disponibles en la CENTROSUR.

2.7 Conclusiones y recomendaciones de los Sistemas de Gestión implantados

- La Planeación Estratégica es básica en toda organización, ya que es un proceso que nos permite definir un sueño en común y tener un sentido de trabajo en equipo a través del cual se puede conseguir el futuro deseado y preparar a la organización para su consecución.
- La Calidad en los procesos es uno de los puntales básicos en el éxito de toda organización exitosa ya que enfocarse en los procesos ayuda a entender la globalidad de la tarea que se desempeña tomando siempre en cuenta la calidad de vida y calidad humana ya que sin estas todos los otros procesos serían solo apariencia.

- Con la Evaluación del Desempeño se pretende tener pautas específicas sobre el desenvolvimiento de los trabajadores en sus puestos de trabajo, para de esta forma identificar necesidades, proponer soluciones y resolver problemas.
- La Innovación hace referencia a tener la mentalidad que siempre hay como hacer algo nuevo y diferente en cualquier campo de acción en el que se desenvuelva ya que la innovación no esta restringida a nadie ni supeditada a nada.
- La Comunicación efectiva es fundamental para el éxito de todo organización, teniendo siempre en claro que no podemos tratar a todas las personas del mismo modo ya que somos seres humanos distintos por lo que hay que buscar establecer canales de comunicación adecuados a su uso.

CAPÍTULO 3.- DIAGNÓSTICO SOBRE INTERIORIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN EN LA CENTROSUR

3.1 Percepción de los trabajadores con respecto a los Sistemas de Gestión implantados en la Centro Sur

Después del estudio de clima laboral realizado en el 2004, se pudo determinar que es necesario trabajar en el afianzamiento de los cinco Sistemas de Gestión, mencionados y descritos en el capítulo anterior, ya que la percepción de los trabajadores de la Empresa sobre los mismos, no es la que se esperaba, mencionan abiertamente tener problemas de comunicación, problemas de conocimiento con la función de la Empresa como tal, entre otros.

3.2 Estrategias de diagnóstico

El objetivo de las dos estrategias de diagnóstico usadas, fue obtener información de línea base con respecto a los cinco ejes fundamentales del Proyecto de Reinducción a la Cultura Corporativa de la CENTROSUR, para de este modo poder plantear jornadas que corresponden a la realidad actual de la organización y realizar su posterior evaluación.

3.3 La entrevista

“La entrevista es una técnica que permite obtener información a través del diálogo entre dos o más personas. Se utilizan preguntas que formula el entrevistador al entrevistado y para que la técnica sea exitosa es necesario que el entrevistador posea ciertas características como: facilidad para el conversatorio, agilidad mental, decisión, paciencia y concentración.”. (Izquierdo Arellano, 1998, p 117).

En el caso de la CENTROSUR, se aplicó el tipo de entrevista estructurada, que “es aquella donde se utiliza un cuestionario con preguntas elaboradas y ordenadas con relación al objetivo de la investigación, que son planteados por el investigador o entrevistador para que responda el entrevistado.”. (Izquierdo Arellano, 1998, p 118). La entrevista estructurada que se aplicó, estuvo basada en los cinco sistemas de gestión mencionados y descritos en el capítulo anterior.

Dicha entrevista estuvo dirigida a los principales directivos de cada una de las Direcciones que conforman la CENTROSUR, con el fin de conocer las distintas opiniones, determinar cuál es la realidad en cada Dirección y obtener lineamientos para el proceso de reinducción que se desarrollará hacia un mayor compromiso del personal en la Cultura Organizacional de la CENTROSUR. (Anexo #1)

La entrevista estuvo dirigida a las siguientes personas.

Ing. Miguel Coral	Director de Comercialización (DICO)
Ing. Modesto Salgado	Director de Distribución (DIDIS)
Ing. Miguel Arévalo	Director de Planificación (DIPLA)
Ecom. Humberto Moscoso	Director Administrativo Financiero (DAF)
Ing. Patricio Guerrero	Director de Sistemas Informáticos (DISI)
Ing. Diego Orbe	Director de Morona Santiago (DIMS)
Dr. Miguel Cordero	Director de Asesoría Jurídica (DAJ)
Dra. Catalina García	Directora de Presidencia Ejecutiva (PREEJE)

3.4 La encuesta

“Es una técnica que nos permite obtener información aplicando un cuestionario a las personas que tienen conocimientos sobre un tema o problema en particular, y se la puede utilizar en una población determinada o por muestra.” (Izquierdo Arellano, 1998, p 125).

El tipo de encuesta que se aplicó en la CENTROSUR fue la encuesta por muestreo y al igual que las entrevistas estuvo basada en los cinco ejes de Cultura Corporativa mencionados anteriormente.

3.4.1 La encuesta por muestreo

La encuesta por muestreo “es aquella que se la aplica sólo a una parte o muestreo representativo de la población, pudiéndose sacar de su información una generalización aplicable a toda ella”. (Izquierdo Arellano, 1998, p 125).

En el caso de la CENTROSUR se contó con un universo de 425 personas y para la determinación de la muestra de la encuesta se aplicó la siguiente fórmula estadística para universos finitos:

$$n= P(1-P) / ((D^2/Z^2)+(P(1-P))/N)$$

Por medio de esta fórmula se determinó un margen de confianza del 95% y un 5% de margen de error, por consecuente se estableció una muestra de 156 personas. Para que esta sea lo suficientemente representativa, los encuestados fueron seleccionados según la dirección a la que pertenecen y la escala salarial que ocupan, de manera aleatoria.

En toda Empresa el personal es el más involucrado con el día a día y familiarizado con los problemas a nivel de Cultura Corporativa y sus opiniones serán de gran utilidad al proceso. Gracias a la aplicación de las encuestas se podrá determinar las fortalezas y debilidades de los ejes en los que se basa la encuesta. (Anexo #2).

3.5 Informe de entrevistas

Como ya se mencionó, la entrevista que se aplicó en la Centro Sur fue de tipo estructurado y estuvo basada en los cinco sistemas de gestión mencionados y dirigida a los principales directivos de cada una de las Direcciones que forman la Centro Sur.

3.5.1 Planeación Estratégica

Los Directores coinciden en que la difusión de la misma al personal es fundamental para trabajar en beneficio de objetivos y metas comunes que favorecen a todos.

Manifiestan también que su difusión le concierne básicamente al Comité de Comunicación Interna; pero que ellos, también les compete su difusión para orientar a los trabajadores a su cargo y conseguir objetivos comunes.

Con respecto a las estrategias que usarían para el efecto señalan reuniones periódicas con sus subalternos más allegados para que ayuden a la correcta difusión de la información, de manera constante y actualizada en forma directa y a

través de las carteleras. Los aspectos que consideran principales para difundirse son la misión, visión y objetivos que se quieren lograr en la CENTROSUR.

Además los Directores manifiestan que la Planeación Estratégica se aplica en sus Direcciones; pero no se lo hace de manera sistemática y formal, sino a través del cumplimiento adecuado de las funciones de cada persona, lo que se ve reflejado en los resultados del trabajo. Coinciden que si se la aplicase de forma estructurada y estudiada daría mejores resultados y réditos a la CENTROSUR.

3.5.2 Gestión de la Calidad

La percepción de los Directores es que la misma contribuye a la satisfacción tanto del cliente interno como el cliente externo y también sirve para alcanzar los objetivos institucionales.

Manifiestan que el nivel de calidad y compromiso con la misma, en la CENTROSUR, es muy bueno; pero siempre hay que estar en vanguardia de acuerdo a las exigencias de la realidad actual.

La principal herramienta utilizada para lograr en el personal un mayor compromiso con la Calidad sería mantener motivado al personal y generar trabajo con calidad en los distintos procesos de la CENTROSUR. En tanto que el mejoramiento en los procesos se puede hacer evidente en índices mensuales de resultados. Según algunos de los señores Directores este mejoramiento es más fácil de observar en las Direcciones pequeñas en donde se puede hacer un seguimiento constante y con resultados a mediano plazo.

3.5.3 Evaluación del Desempeño

En el cual consideran que este no genera compromiso en el personal, ya que no se ha dado una correcta difusión y por tanto no se pueden sentir motivados, además de tener una percepción no muy clara sobre la misma.

Los Directores coinciden en que un liderazgo positivo está dado principalmente por saber guiar a los que están a su mando, además de saber escuchar las distintas propuestas que pueden llegar por parte del personal.

El tiempo eficaz es uno de los temas que produjo más controversia en las entrevistas, ya que cada uno de los Directores tiene un concepto diferente del mismo: unos manifiestan que no debe ser evaluado, ya que depende de cada persona cómo aprovechar el tiempo de trabajo y convertirlo en tiempo eficaz y otro grupo dice que su evaluación como factor del sistema es básica, ya que permite saber qué es lo que está mal y tomar las medidas del caso.

Por consiguiente es difícil desarrollar estrategias para que el sistema E-SOL sea percibido como un sistema que premia su esfuerzo; consideran que el primer paso a seguir sería proporcionar mayor información para cambiar la percepción sobre el mismo y de este modo lograr paso a paso que éste sea visto como un sistema racional que premia su esfuerzo.

3.5.4 Innovación

Coinciden que ésta es básica como herramienta de gestión fructífera en la Empresa, ya que permitirá traer ideas nuevas que pueden ser llevadas a la realidad y para ello hay que estar en constante trato con el personal para seguir impulsando a la creatividad e innovación, además de mantener motivado al personal tomando en cuenta que muchas de las ideas recibidas pueden ser desechadas después de un análisis exhaustivo de la misma.

3.5.5 Comunicación

Los Directores consideran que si bien no existe una comunicación del todo eficaz, la misma es buena, y se puede ver evidenciado en que no se ha tenido problemas de comunicación mayores. Coinciden en que el espacio de comunicación más utilizado para recoger inquietudes y requerimientos de información es el cara a cara ya que no solo permite esperar que el personal se acerque, sino ir donde ellos a preguntarles que es lo que anda mal. En cuanto a la comunicación entre departamentos consideran que es buena pero que siempre hay que estar en constante mejora hacia cambios positivos.

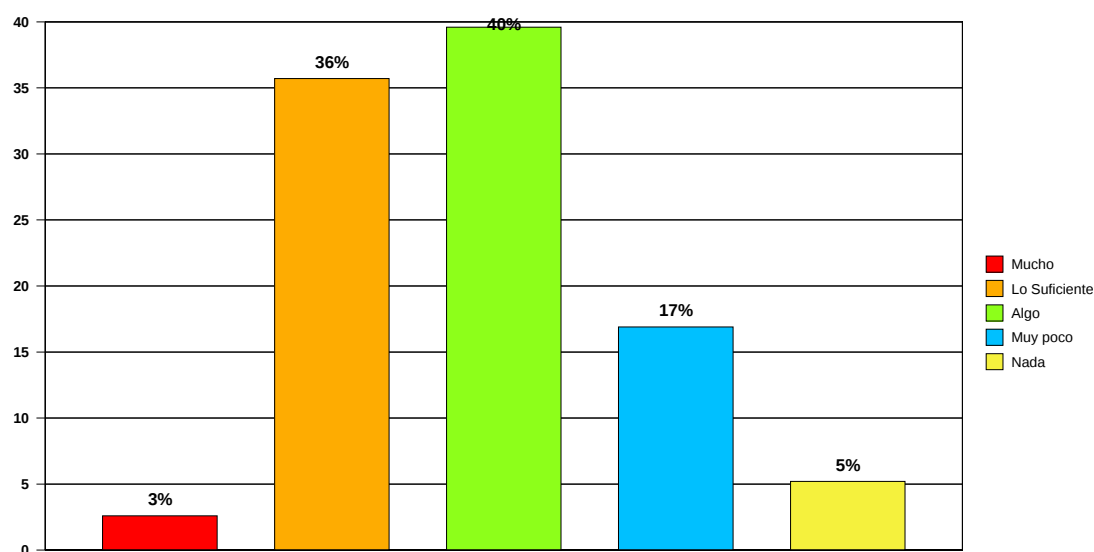
Se puede concluir que los principales ejecutivos de cada una de las Direcciones están conscientes de la verdadera problemática de la CENTROSUR y tienen

apertura para todos los cambios que resulten positivos y permitan estar preparados para construir el futuro.

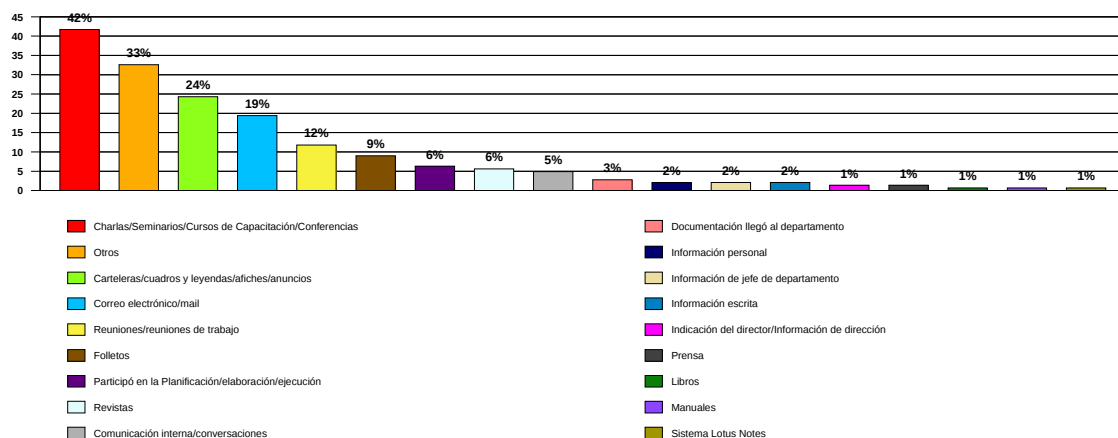
3.6 Presentación e interpretación de datos de las encuestas

3.6.1 En Planeación Estratégica

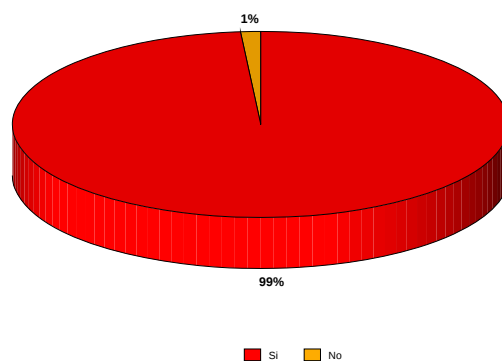
1. ¿Qué tanto conoce de la Planeación estratégica de la CENTROSUR?



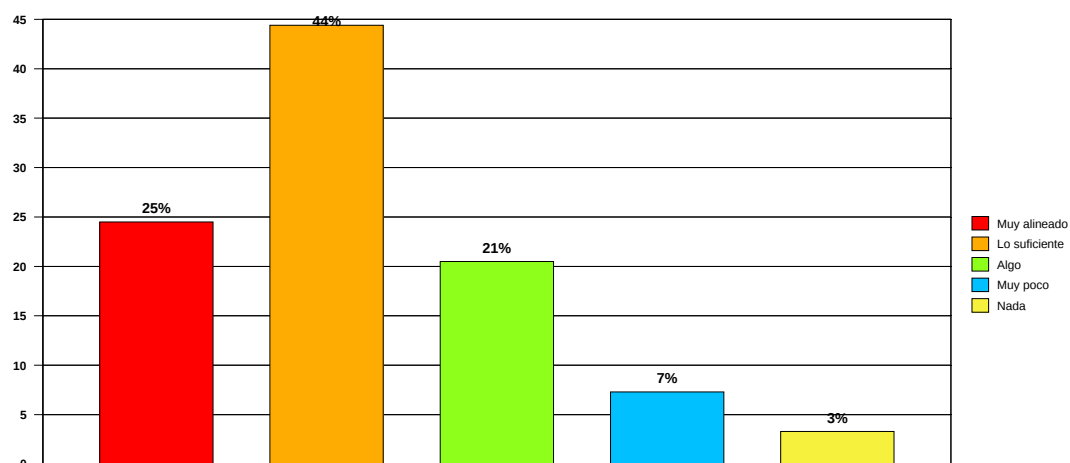
2. ¿Por qué medios recuerda haber conocido sobre la Planeación Estratégica?



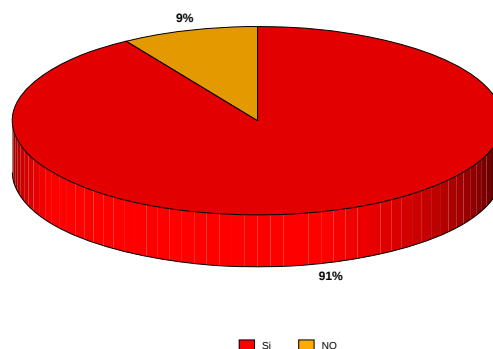
3. ¿Considera importante contar con una Planeación Estratégica en la CENTROSUR?



4. ¿Cree que su trabajo cotidiano está alineado con la Planificación Estratégica de la CENTROSUR?



5. ¿Considera que contar con una Planeación Estratégica le hace sentir más compromiso para trabajar los objetivos de la empresa?



El personal de la Empresa mayoritariamente señala conocer algo o lo suficiente con respecto a la **Planeación Estratégica** de la Empresa, siendo la suma de estos porcentajes un 76 %, lo que demuestra que el grado de conocimiento con respecto a este eje es bueno; sin embargo se puede notar una gran diversidad en los medios a través de los cuales se ha conocido al respecto, lo que obviamente acarrea que no exista la deseada unidad de criterios y conceptos al respecto.

Se debe destacar la coincidencia de los encuestados en que es de gran importancia el contar con la misma (99 %), a pesar de no conocerla a profundidad, y en ciertos casos ni siquiera haber escuchado de ella (5 %).

A pesar de que no todos conocen la Planeación Estratégica de la CENTROSUR, un porcentaje considerable del personal encuestado manifiesta de manera clara que su trabajo diario está lo suficientemente alineado con la Planeación Estratégica o muy alineado con la misma (69 %). Es motivo de preocupación que existe personal que manifiesta que su trabajo está algo alineado (21%), pero son pocas personas que manifiestan que su trabajo esta poco alineado o nada alineado con la Planeación Estratégica (10 %).

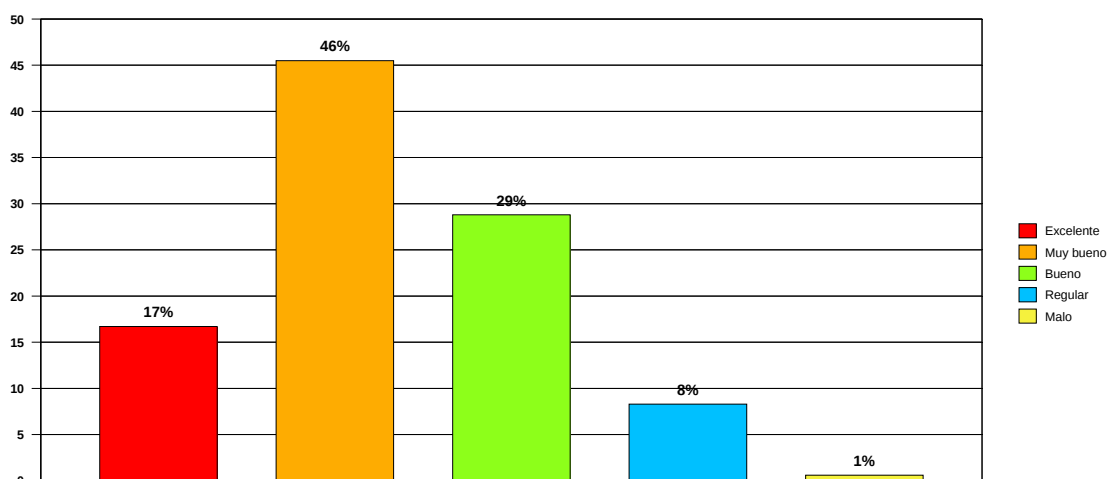
Del mismo modo, el personal encuestado se muestra claramente a favor de que, contar con una Planeación Estratégica le hace sentir más compromiso para trabajar a favor de los objetivos de la Empresa (91%).

Por lo mencionado anteriormente se recomienda que en la realización de la jornada se proporcionen conceptos claros y homogéneos sobre la Planeación Estratégica de la Empresa y adicionalmente que se utilicen medios específicos por los cuales se recuerde permanentemente al personal qué es la Planeación Estratégica. Al decir medios específicos nos referimos a establecer los medios más adecuados, dependiendo del tipo de trabajo que realiza cada uno de los grupos de personas, ya que en la gran mayoría de Direcciones existen diversidad de puestos, tanto personal que labora en el campo, como personal de oficina y a estos dos no es recomendable hacerles llegar de la misma forma la Planeación Estratégica de la CENTROSUR.

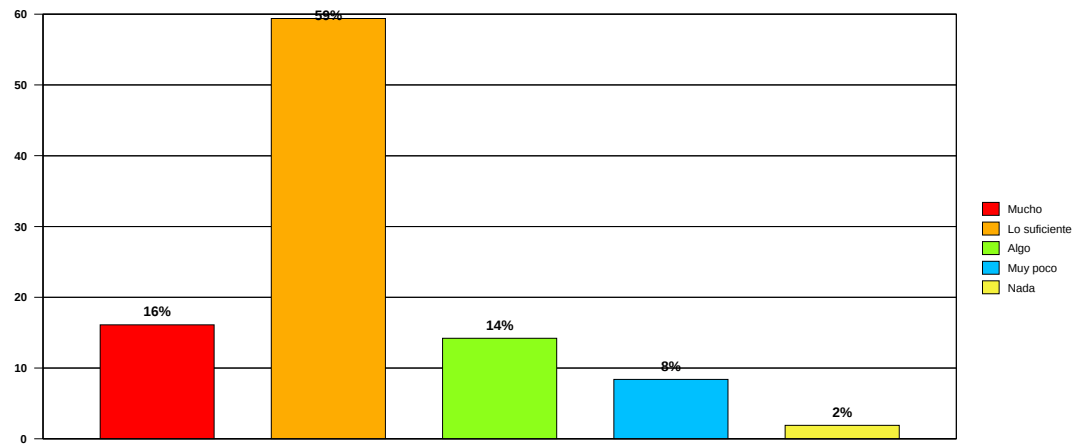
Al establecer los medios específicos para ambos se conseguirán mejores resultados y después será más fácil conseguir que esa planeación se plasme en sus acciones cotidianas.

3.6.2 En Gestión de la Calidad

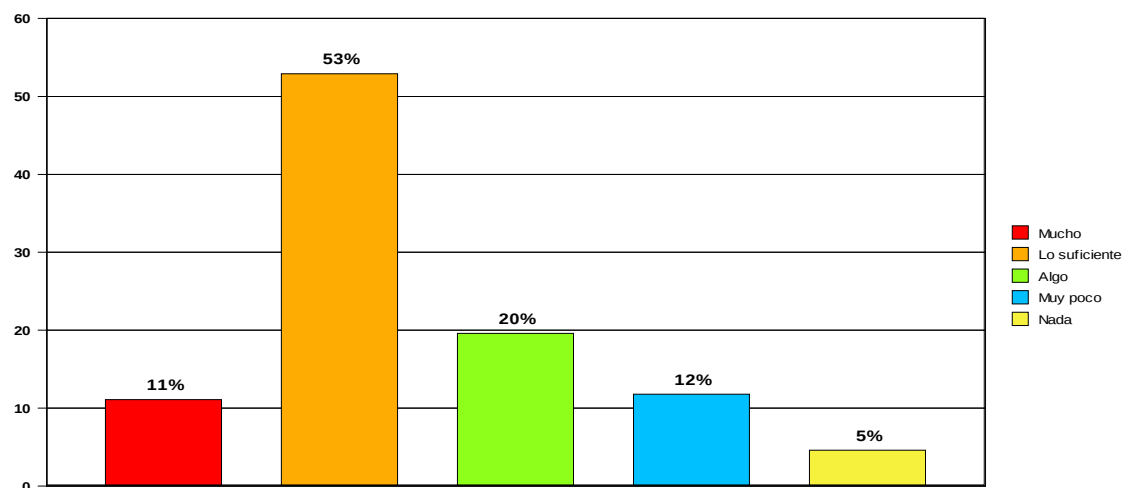
1. ¿Cómo Calificaría usted el compromiso que tiene la CENTROSUR con la calidad?



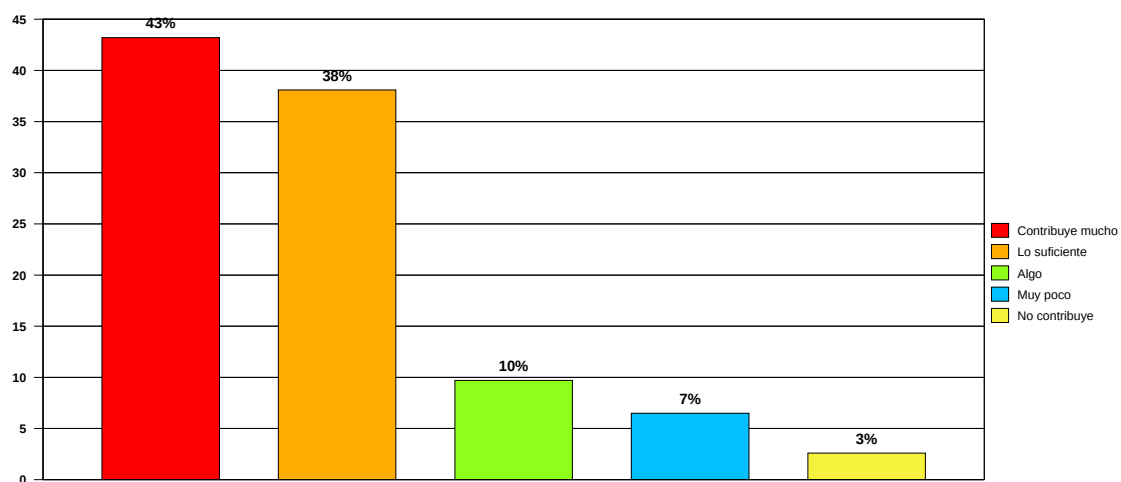
2. ¿Conoce usted las metas y objetivos de los procesos del trabajo en los que usted participa?



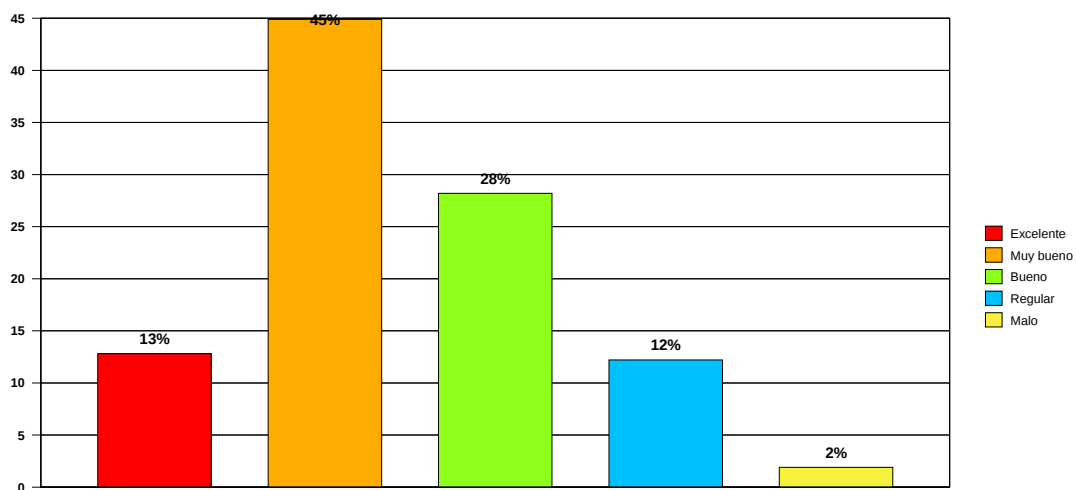
3. ¿Conoce y aplica los procedimientos identificados en el Manual?



4. ¿Considera usted que el trabajo en los procesos contribuye al mejoramiento continuo?



5. ¿Cómo calificaría el esfuerzo por cambiar o mejorar los procesos de su departamento?



En lo que refiere al segundo eje, **Gestión de la Calidad**, el personal encuestado mayoritariamente considera que el compromiso de la CENTROSUR con la calidad es muy bueno, seguido por bueno, y excelente (92%), siendo esto muy positivo para el trabajo que la Empresa tiene que continuar desarrollando en esa línea.

Con respecto al nivel de conocimiento del personal en cuanto a las metas y objetivos de los procesos de trabajo en los que participa, el mismo manifiesta claramente que conoce lo suficiente (59%), siendo este el más alto, mientras solamente el 16 % dice conocer mucho. Se debe procurar incrementar los conocimientos sobre el tema entre quienes dicen conocer algo y muy poco (24%).

Cuando se les preguntó si conocen y aplican los procedimientos identificados en el manual, manifestaron mayoritariamente que lo suficiente (53%), seguido muy de atrás por opiniones como algo (20%), muy poco (12%) y mucho (11%).

Con respecto a que si el trabajo en los procesos contribuye al mejoramiento continuo se manifestó claramente que sí, siendo contribuye mucho (43%) y lo suficiente (38%) los más altos.

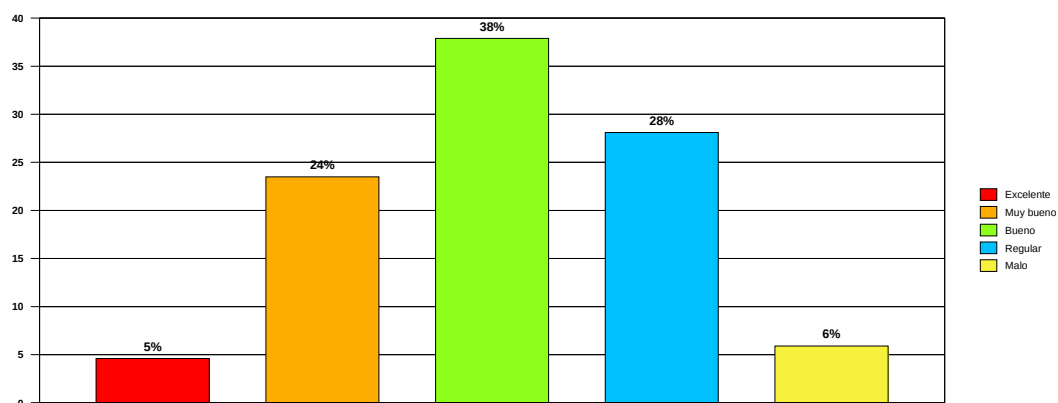
Al hacer referencia al esfuerzo por cambiar o mejorar los procesos dentro del departamento, los trabajadores manifestaron que este es bueno, muy bueno y excelente (86%), por ende fueron pocos los que manifestaron que es malo y regular (14%), hacia donde debemos enfocar nuestros mayores esfuerzos, estableciendo en la información cruzada, cuáles son las Direcciones y Niveles, en los que encontramos tales criterios.

Después del análisis de datos de este eje se puede decir que el compromiso de la CENTROSUR, si bien no muestra índices de excelencia, muestra índices muy aceptables de compromiso con la calidad y todo lo que esta engloba. Por lo tanto, es claro apreciar que la forma por la cual se ha venido trabajando la calidad hasta hoy está dando los frutos requeridos, ya que existe un alto grado de respuestas positivas en lo que a este eje se refiere. Se recomienda seguir utilizando los medios y estrategias seleccionados hasta hoy.

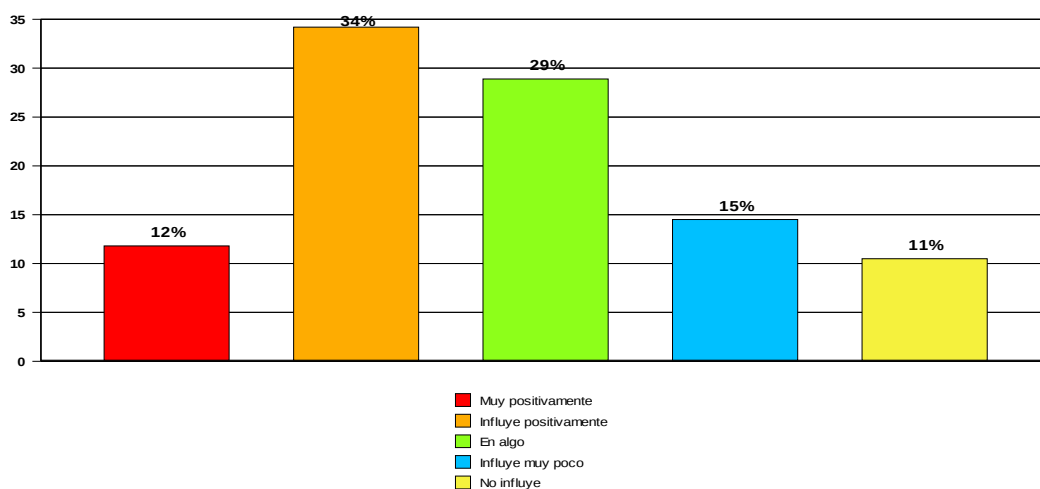
Con base en ello, se considera que existen en la organización las bases conceptuales necesarias para en las Jornadas de Reinducción proceder a inculcar el uso del manual de calidad como hábito de uso cotidiano.

3.6.3 En Evaluación del Desempeño

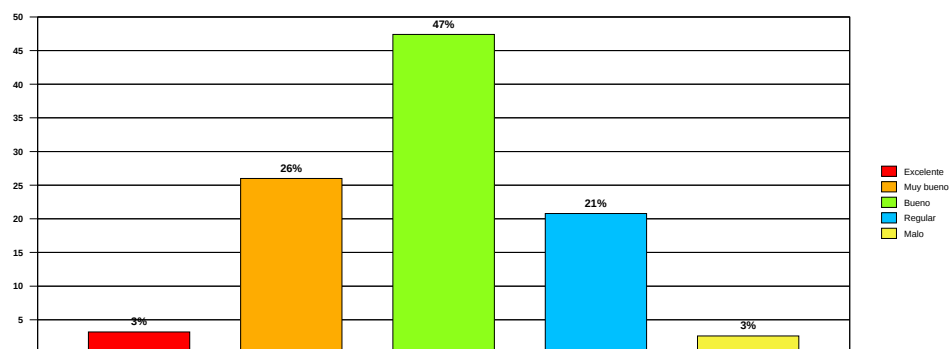
1. ¿Cómo calificaría usted el sistema de evaluación del desempeño en la CENTROSUR?



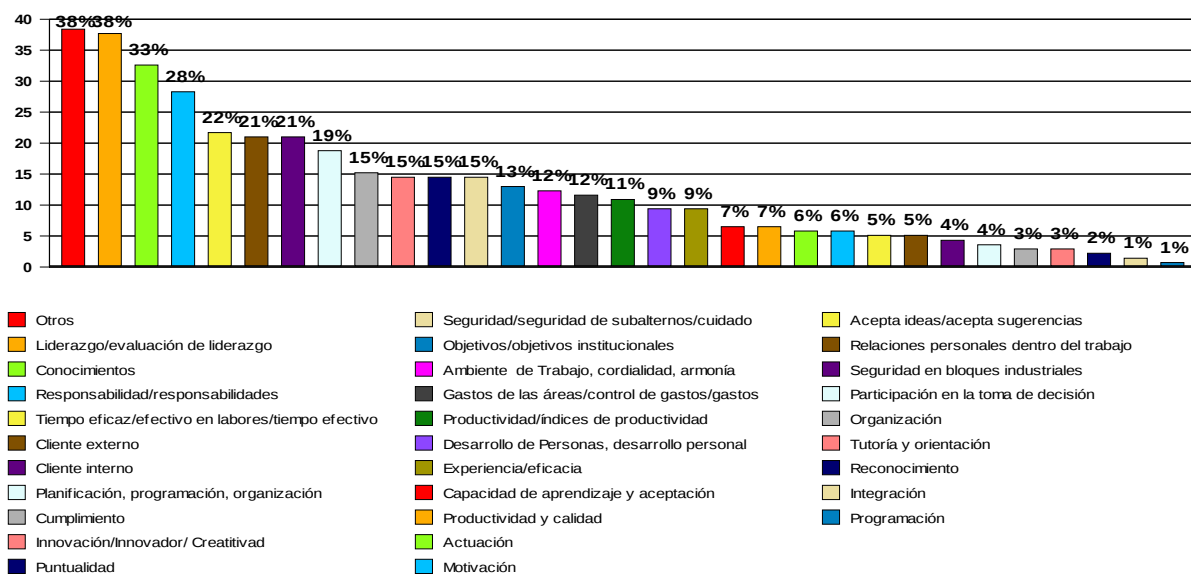
2. ¿Considera que el sistema de evaluación influye positivamente en el desempeño de sus funciones?



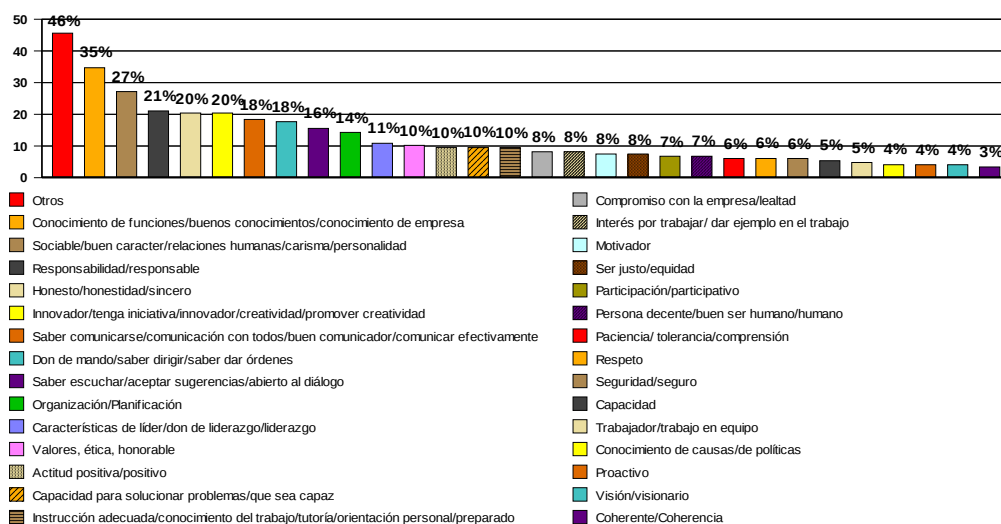
3. Considera que su nivel de conocimiento sobre el sistema de evaluación del desempeño es:



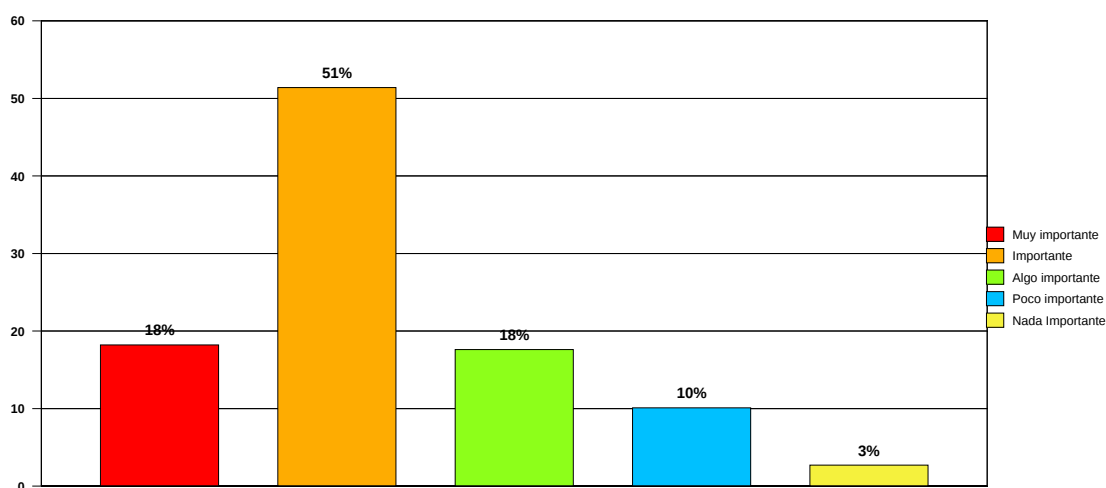
4. Mencione las disciplinas que recuerda que son evaluadas



5. Mencione cinco características que debe tener un buen líder en la CENTROSUR



6. Considera usted que evaluar el tiempo eficaz como parte de la evaluación del desempeño



Referente a, **Evaluación del Desempeño**, el personal encuestado muestra cierto grado de conformidad, sumando apenas el 29 % quienes piensan que es excelente y muy bueno, mientras que prima la tendencia a la escala intermedia, que califica al sistema como bueno (38%) y un total del 24 % lo consideran regular o malo.

En cambio, con respecto a quienes consideran que el sistema de evaluación de desempeño influye muy positivamente alcanza el 46%. En algo el 29% y las personas sobre las que tenemos que preocuparnos por cambiar su percepción, porque consideran que influyen muy poco o no influyen son el 26 %.

Con respecto al nivel de conocimiento sobre el mismo, el 73% considera que es bueno o muy bueno, el 21% que es regular y, muy poca la gente manifestó que su nivel de conocimiento es excelente (3%) o malo (3%).

Sin embargo, al pedirles que mencionen las disciplinas que son evaluados, las respuestas fueron de toda índole, mencionando acertadamente algunas de ellas y desacertadamente muchas cosas que no se contemplan dentro del sistema, como son relaciones personales dentro del trabajo, organización, conocimientos, planificación, integración, innovación etc.; lo que contradice lo expresado por el personal con respecto al grado de conocimiento en cuanto al sistema.

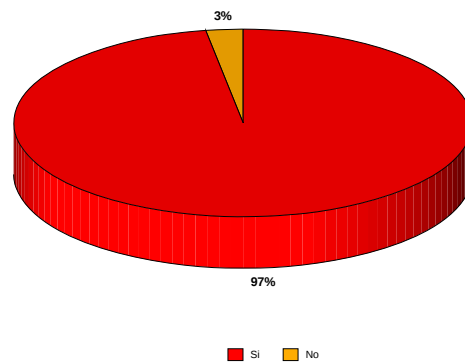
En la siguiente pregunta se les pidió que mencionen cinco características que debe tener un buen líder en la CENTROSUR, con el objetivo de contar con mayores elementos de juicio para el mejoramiento de los cuestionarios de calificación de liderazgo y para la interpretación de los resultados de las calificaciones. Existieron respuestas muy variadas que tienen relación y coherencia con los distintos tipos de trabajo que realiza el personal.

Finalmente, dentro de este eje, el 69 % del personal coincide en que evaluar el tiempo eficaz es importante o muy importante, mientras que el 18 % dice que es algo importante y apenas el 13 % que es poco o nada importante.

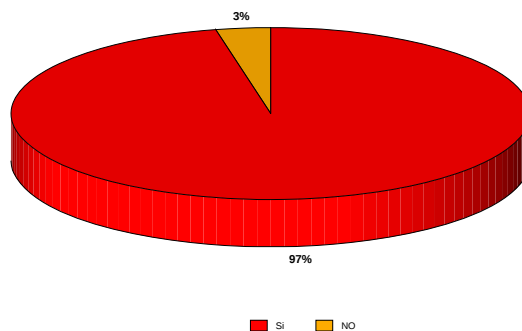
Con todo esto se concluye que el personal de la Empresa ve con buenos ojos la evaluación del desempeño; pero no existe un buen grado de conocimiento del personal con respecto al ESOL, por lo que se recomienda que en las Jornadas de Reinducción se recuerde cuáles son las disciplinas que se evalúan dentro del sistema y se trabaje en la concienciación sobre el sentido que tiene cada una de ellas en el correcto funcionamiento de la Empresa.

3.6.4 En Innovación

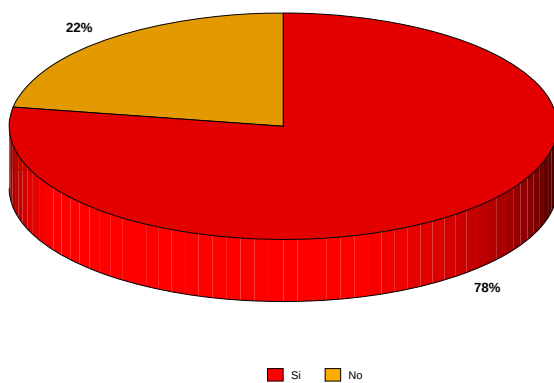
1. ¿Considera usted que incluir la innovación como herramienta de mejoramiento en la Empresa acarrearía beneficios para la CENTROSUR?



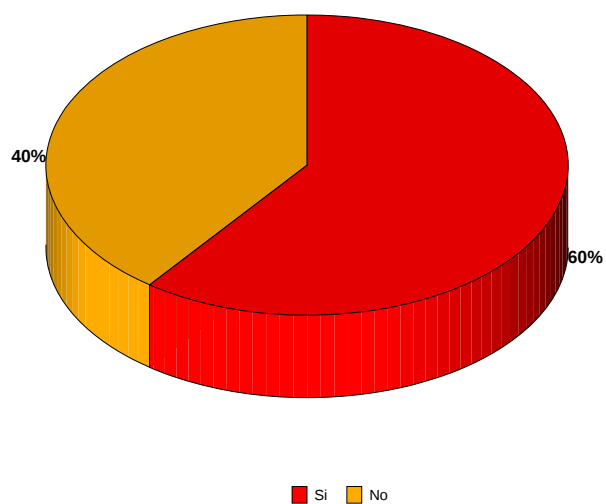
2. ¿Está dispuesto usted a aportar con ideas innovadoras para mejorar lo que se viene haciendo o incrementar nuevas actividades?



3. ¿Los procesos que usted realiza en la CENTROSUR le permiten desarrollar su creatividad?



4. ¿Cree usted que si plantea ideas innovadoras estas serán tomadas en cuenta?

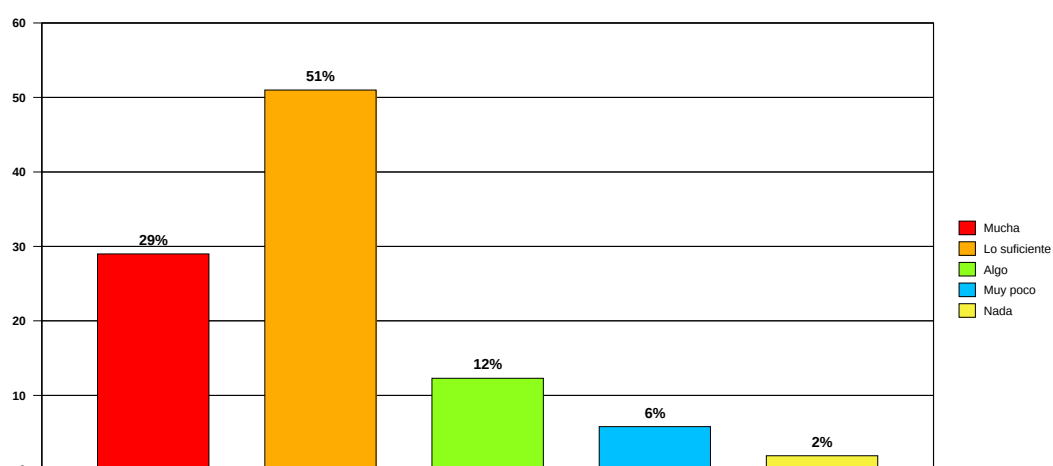


En referencia a la **Innovación**, el personal se muestra rotundamente a favor de la innovación, ya que considera que esta trae consigo beneficios para la Empresa, además se muestran a favor de aportar con ideas nuevas para mejorar lo que se viene haciendo. En lo que existe cierto grado de respuestas negativas es en cuanto al diseño de cargos y los procesos que estos conllevan ya que un 22% del personal encuestado manifestó que no puede desarrollar su creatividad en los procesos que realizan en la Empresa y adicionalmente muestran falta de credibilidad con respecto a que sus ideas sean tomadas en cuenta (40%).

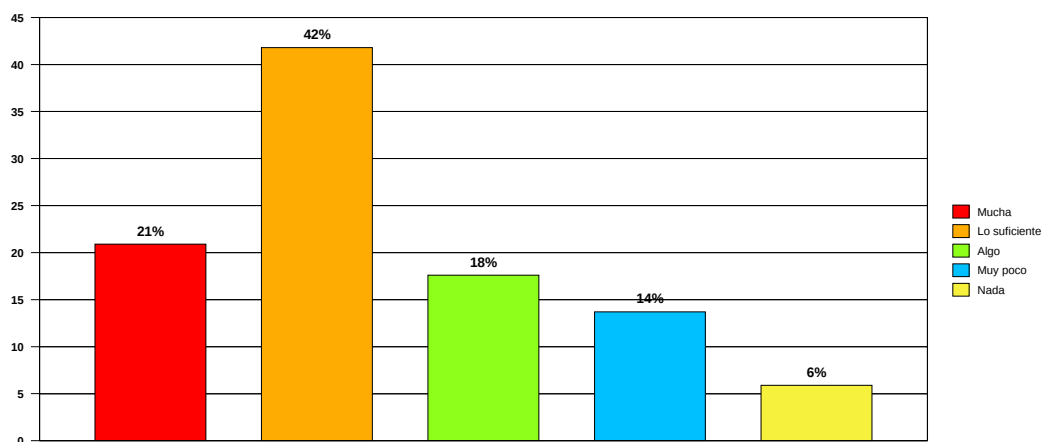
Con todo esto se recomienda empezar por hacer una correcta difusión de lo que es innovación y lo que la Empresa pretende con su uso dentro de los procesos de trabajo. Del mismo modo se recomienda no incluir en las Jornadas de Reinducción este tema, hasta que no exista un trabajo previo para que el personal reconozca que en el diseño de sus cargos hay un margen de gestión que le permite la mejora continua y que en la CENTROSUR siempre hay acogida a las ideas que permiten una optimización y mejoramiento de las funciones.

3.6.5 En Comunicación

1. ¿Encuentra usted apertura para comunicarse con su jefe?



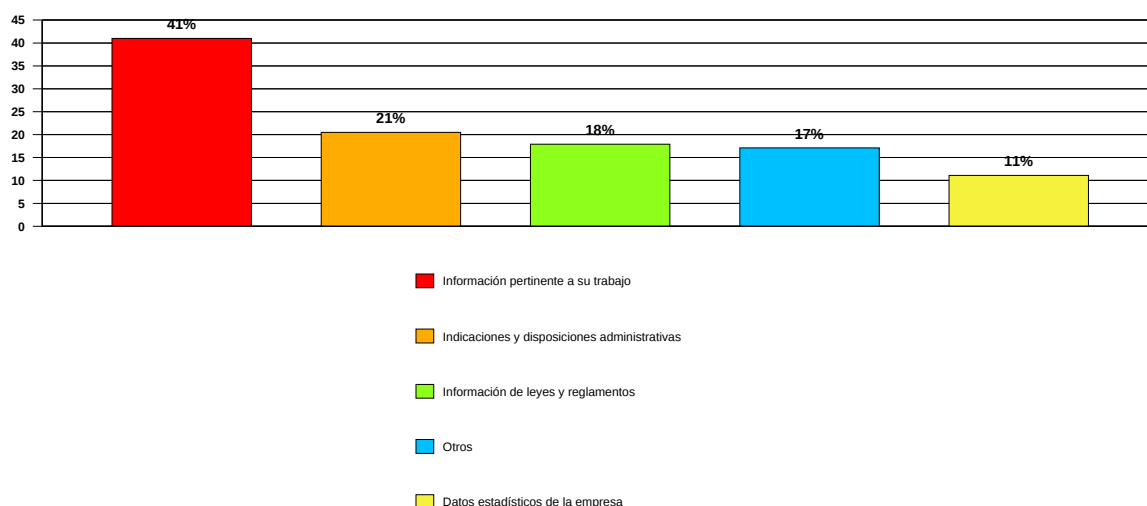
2. ¿Sus superiores le hacen sentir confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?



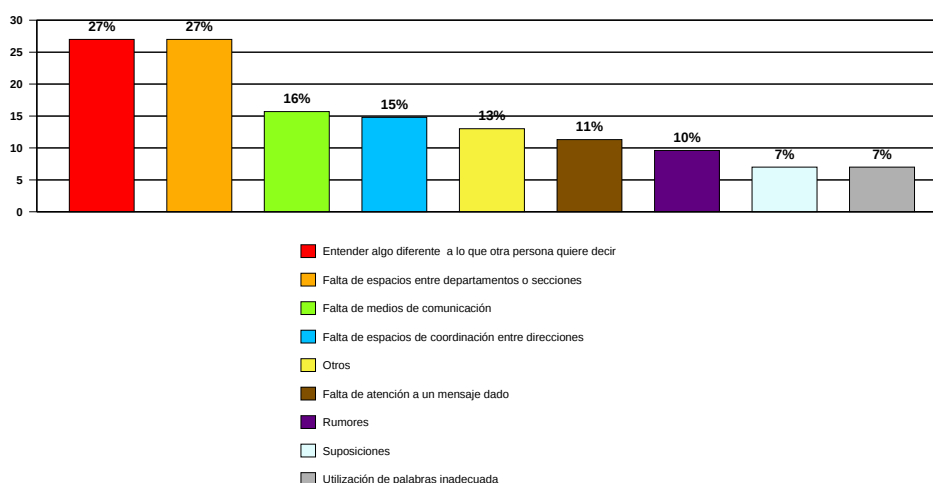
3. ¿A través de qué medios de comunicación prefiere usted comunicarse con sus compañeros para facilitar información relacionada con su trabajo?

Medios de Comunicación	Orden de Mención					
	1	2	3	4	5	6
Comunicación personal	71%	6%	6%	5%	0%	6%
Teléfono	8%	38%	35%	17%	4%	2%
Memorandos	4%	9%	9%	38%	33%	10%
Correo Electrónico	11%	20%	30%	20%	7%	6%
Radio	4%	25%	15%	13%	28%	22%
Fax	1%	2%	5%	8%	28%	55%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

4. Recuerde la última ocasión en la que tuvo dificultad en obtener información útil para su desempeño. ¿Qué tipo de información fue?



5. Recuerde la última ocasión en la que un problema de comunicación le causó dificultades para su desempeño. ¿Cuál fue la causa del problema?



En **Comunicación**, al personal encuestado se le preguntó si es que encuentra la suficiente apertura para comunicarse con su jefe, a lo que mayoritariamente respondieron que lo suficiente (51%) seguido por mucha con el 29%, lo cual se

puede considerar bastante positivo, los porcentajes de las personas que tienen algo, muy poca o nada de confianza con el jefe llega al 20%, por lo que es importante que se trabaje sobre el tema, para lo que se cuenta con la información cruzada en donde se puede establecer cuáles son las Direcciones y Niveles en los que se nota más este problema.

Del mismo modo el personal encuestado afirma que recibe la suficiente confianza y libertad para discutir problemas del trabajo con sus superiores con un 42%, seguidos por mucha con el 21%, algo con el 18% y muy poco con el 14%.

El medio de comunicación que prefiere utilizar el personal dentro de la empresa es la comunicación personal y los demás medios preferidos varían de acuerdo a las Direcciones y a la naturaleza del trabajo que desempeñan.

El personal manifiesta que la información que más difícil se le ha hecho obtener para su desempeño es información pertinente a su trabajo con el 41%, seguido por indicaciones y disposiciones administrativas con el 21% e información de leyes y reglamentos con el 17%.

El personal manifiesta que la última ocasión en que un problema de comunicación le causó dificultades fue cuando se entendió algo diferente de lo que la otra persona quería decir; otros de los problemas manifestados es la falta de buena comunicación entre departamentos.

Por lo que se concluye que la Comunicación dentro de la Empresa es aceptable; pero al estar en constante evolución se recomienda seguir mejorando los canales de comunicación dentro de toda la Empresa para que la información pueda fluir tanto de manera horizontal como vertical.

En las jornadas de reinducción deberá trabajarse para que el personal entienda que los problemas de comunicación atañen a todos los miembros de la Empresa, por lo que todos debemos ser actores activos del Sistema de Comunicación.

3.7 Análisis de entrevistas y encuestas

Las entrevistas realizadas a los principales directivos de cada una de las direcciones y las encuestas aplicadas al personal de la Empresa, demuestran que están concientes de la importancia de los sistemas de gestión dentro de la Centro Sur. Manifiestan su opinión sobre el desarrollo de ellos y resaltan como ha sido desarrollado el sistema de gestión de calidad y el sistema de comunicación. Además sugieren posibles herramientas para el desarrollo de los otros sistemas de gestión.

Contrastando las entrevistas y las encuestas, se puede apreciar de manera clara que la percepción de directores y trabajadores es distinta, sobre todo en cuanto al sistema de gestión de planeación estratégica, ya que los directores manifiestan que esta es puesta en práctica en sus direcciones en un alto porcentaje, mientras que los datos de las encuestas manifiestan lo contrario, al conocer en un porcentaje muy bajo la planeación estratégica de la Empresa y ponerla en práctica escasamente.

En cuanto al sistema de gestión de evaluación del desempeño, ambos grupos coinciden en su inconformidad de cómo a sido llevado éste, ya que no es percibido como una herramienta de medición fructífera sino simplemente como un medio para saber quién anda bien y quién anda mal en el desempeño de sus funciones.

El sistema de gestión de innovación, es un sistema que no ha tenido la suficiente difusión y si bien entrevistados y encuestados manifiestan su acuerdo e importancia de este sistema, se ha preferido trabajar en sus cimientos para tomarlo en cuenta en futuras reinducciones.

3.8 Presentación e interpretación de cruces de información por dirección-escala

La información que nos proporcionan los cruces es sumamente valiosa, ya que nos sirven para particularizar las situaciones que se plantearán como parte de esta tesis.

El promedio ponderado de los cruces de información se evalúa sobre 5.

3.8.1 En la Presidencia Ejecutiva (PREEJE)

DEPARTAMENTO PREESE	ESCALA		
	4	5	9
¿Qué tanto conoce sobre Planeación Estratégica de la Centrosur?	2	1	3
¿Cree que su trabajo cotidiano está alineado con la Planeación estratégica de la Centrosur?.	3	3	2
¿Cómo calificaría usted el compromiso que tiene la CENTROSUR con la Calidad?	3	5	2
¿Conoce usted las metas y objetivos de los procesos de trabajo en los que usted participa?	2	2	2
¿Conoce y aplica los procedimientos identificados en el Manual?	2	4	2
¿Considera usted que el trabajo en los procesos contribuye al mejoramiento continuo?	2	5	3
¿Cómo calificaría el esfuerzo en cambiar o mejorar los procesos de su departamento?	1	3	3
¿Cómo calificaría el sistema de evaluación de desempeño de la Centrosur?	1	3	1
¿Considera que el sistema de evaluación influye positivamente en el desempeño de sus funciones?	2	4	2
¿Considera que su conocimiento sobre el sistema de evaluación del desempeño es?	2	3	2
¿Considera usted que evaluar el tiempo eficaz como parte de la evaluación del desempeño es?	2	4	4
¿Encuentra apertura para comunicarse con su jefe?	5	5	4
¿Sus superiores le hacen sentir confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?	3	4	2

Cuadro 1. Cruces de información en la Presidencia Ejecutiva

En la Dirección de Presidencia Ejecutiva se tomó como muestra a tres personas de escalas 4, 5 y 9. En esta Dirección en cuanto a la Planeación Estratégica existe un nivel deficiente de conocimiento y alineación con la misma; en ninguna de las escalas encuestadas la respuesta fue positiva.

En cuanto a la calidad, si bien el personal manifiesta una ligera mejora en cuanto al compromiso de la CENTROSUR, el mismo manifiesta no conocer las metas y objetivos de los procesos de trabajo en los que participan. Del mismo modo existe un desconocimiento de los procesos identificados en el manual.

En cuanto al esfuerzo en cambiar o mejorar los procesos dentro de la Presidencia Ejecutiva estos no son buenos, ya que la gente manifiesta que este se da de manera mínima.

También existe una disconformidad en cuanto al sistema de Evaluación del Desempeño y por ende este no influye positivamente en el desempeño del personal. Esto principalmente debido al desconocimiento del Sistema de Evaluación. A pesar de esto el personal encuestado se muestra ligeramente a favor de evaluar el tiempo eficaz dentro de la evaluación del desempeño.

En cuanto a la comunicación, el personal manifiesta que tiene la suficiente apertura para comunicarse con su jefe; sin embargo, manifiesta que sus superiores no le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir los problemas del trabajo.

Los trabajadores aquí encuestados manifiestan que en sus puestos de trabajo no es posible aplicar la innovación y creatividad para lo cual se recomienda inducir diálogos sobre el verdadero sentido de la innovación en la CENTROSUR.

La Dirección de Presidencia Ejecutiva es también una dirección pequeña pero se han detectado problemas en cuanto al conocimiento de ciertos parámetros. Debido a esto se puede crear en los trabajadores una baja motivación intrínseca (propia de la realización de sus actividades de trabajo), que hace que la motivación extrínseca (proveniente del ambiente laboral) no tenga los resultados esperados.

3.8.2 En la Dirección de Asesoría Jurídica (DAJ)

DEPARTAMENTO DAJ	ESCALA	
	6	14
¿Qué tanto conoce sobre Planeación Estratégica de la Centrosur?	4	4
¿Cree que su trabajo cotidiano está alineado con la Planeación estratégica de la Centrosur?.	3	4
¿Cómo calificaría usted el compromiso que tiene la CENTROSUR con la Calidad?	4	4
¿Conoce usted las metas y objetivos de los procesos de trabajo en los que usted participa?	4	4
¿Conoce y aplica los procedimientos identificados en el Manual?	4	3
¿Considera usted que el trabajo en los procesos contribuye al mejoramiento continuo?	5	4
¿Cómo calificaría el esfuerzo en cambiar o mejorar los procesos de su departamento?	5	3
¿Cómo calificaría el sistema de evaluación de desempeño de la Centrosur?	3	2
¿Considera que el sistema de evaluación influye positivamente en el desempeño de sus funciones?	4	3
¿Considera que su conocimiento sobre el sistema de evaluación del desempeño es?	3	3
¿Considera usted que evaluar el tiempo eficaz como parte de la evaluación del desempeño es?	4	4
¿Encuentra apertura para comunicarse con su jefe?	3	4
¿Sus superiores le hacen sentir confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?	3	4

Cuadro 2: Cruces de información en la Dirección de Asesoría Jurídica

En la Dirección de Asesoría Jurídica se tomó como muestra a dos personas, la una de escala 6 y la otra perteneciente a la escala 14. Se puede observar que con respecto a la Planeación Estratégica existe un nivel aceptable en cuanto al conocimiento de la misma en la Empresa. Del mismo modo existe un nivel aceptable en cuanto al alineamiento del trabajo con la planeación estratégica.

En cuanto al compromiso con la Calidad ésta es calificada con una puntuación de 4 la misma que es muy aceptable. Así mismo se manifiesta conocer las metas y objetivos de los procesos en los que se participa. En cuanto al manual de procesos este no goza de un conocimiento pleno pero se manifiesta aplicar los procesos identificados en el mismo. En cuanto al trabajo continuo en los procesos de trabajo este tiene un nivel muy aceptable.

Los esfuerzos en la DAJ por mejorar los procesos son muy buenos; de forma contraria se muestran inconformes con el sistema de evaluación de desempeño de la CENTROSUR, además que consideran que este no tiene una gran influencia en el desempeño de sus funciones ya que no tienen un buen nivel de conocimiento en cuanto al sistema. Sin embargo el personal de la DAJ considera importante la evaluación del tiempo eficaz en la evaluación del desempeño.

En cuanto a comunicación el nivel de apertura para comunicarse es aceptable, del mismo modo manifiestan un nivel aceptable en cuanto a confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo.

La Dirección de Asesoría Jurídica, cuenta con una gran ventaja, que al ser una dirección pequeña conformada por 7 personas de las cuales 3 son nuevas y entraron a la Empresa recientemente, es mucho más fácil el afianzamiento sobre ciertos temas en los cuales se aprecian deficiencias, como es la percepción que se tiene del sistema de Evaluación del Desempeño. Con respecto a los demás temas el personal de la DAJ se muestra muy a favor o muy conforme ya que los pequeños problemas que se puedan tener o hayan tenido se han superado rápidamente ya que se mantiene una comunicación muy aceptable dentro de la Dirección.

3.8.3 En la Dirección de Comercialización (DICO)

DEPARTAMENTO DICO	ESCALA							
	1 A 3	5	7	8	10-10,1	11-11,1	12 A 13	15
¿Qué tanto conoce sobre Planeación Estratégica de la Centrosur?	3.50	2.67	2.80	3.00	3.67	3.50	4.00	4.50
¿Cree que su trabajo cotidiano está alineado con la Planeación estratégica de la Centrosur?	4.50	3.83	4.40	4.00	4.00	3.50	4.00	5.00
¿Cómo calificaría usted el compromiso que tiene la CENTROSUR con la Calidad?	3.50	3.67	3.40	4.00	3.67	3.50	4.00	3.50
¿Conoce usted las metas y objetivos de los procesos de trabajo en los que usted participa?	3.50	3.50	4.00	4.00	4.00	4.50	4.00	4.50
¿Conoce y aplica los procedimientos identificados en el Manual?	3.50	3.00	4.00	4.00	4.33	4.50	4.00	4.50
¿Considera usted que el trabajo en los procesos contribuye al mejoramiento continuo?	4.50	3.50	4.80	4.50	4.33	4.00	5.00	5.00
¿Cómo calificaría el esfuerzo en cambiar o mejorar los procesos de su departamento?	3.50	2.67	3.40	4.00	3.33	2.50	4.00	3.00
¿Cómo calificaría el sistema de evaluación de desempeño de la Centrosur?	3.50	2.40	3.00	2.00	2.67	2.50	3.00	2.00
¿Considera que el sistema de evaluación influye positivamente en el desempeño de sus funciones?	3.50	2.80	3.00	2.00	3.67	2.50	4.00	2.00
¿Considera que su conocimiento sobre el sistema de evaluación del desempeño es?	2.50	2.67	2.40	1.50	3.50	2.00	3.00	3.50
¿Considera usted que evaluar el tiempo eficaz como parte de la evaluación del desempeño es?	3.00	3.50	4.20	4.50	3.33	4.50	3.00	3.50
¿Encuentra apertura para comunicarse con su jefe?	4.00	3.50	3.60	4.00	4.00	3.50	4.00	3.00
¿Sus superiores le hacen sentir confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?	4.00	3.33	2.20	3.00	3.67	2.00	3.00	2.50

Cuadro 3: Cruces de información en la Dirección de Comercialización

Base:

Escala 1 a 3:	2 personas	Escala 10-10,1:	3 personas
Escala 5:	6 personas	Escala 11-11,1:	2 personas
Escala 7:	5 personas	Escala 12 a 13:	1 persona
Escala 8:	2 personas	Escala 15:	2 personas

En la Dirección de Comercialización el nivel de conocimiento sobre la Planeación Estratégica es aceptable, de igual forma, mayoritariamente el personal cree que su trabajo está lo suficientemente alineado con la Planeación Estratégica de la Empresa.

Se aprecia un nivel aceptable de compromiso con la Calidad, de igual forma es significativo el nivel de conocimiento de las metas y objetivos en los procesos de trabajo, por consiguiente se consideran aplicables los procesos identificados en el Manual.

En cuanto al trabajo en los procesos, se considera que si contribuyen al mejoramiento continuo; sin embargo al preguntar si en el Departamento se aplican los mismos las respuestas se dan en una menor escala, aunque hay diferencias de percepción en la escala 8, que es más optimista.

En cuanto al sistema de evaluación aplicado en la empresa el personal mayoritariamente manifiesta que este es regular e influye levemente en el desempeño de sus funciones, el nivel de conocimiento sobre el mismo consideran que es bueno.

De otro lado el personal está de acuerdo y considera importante evaluar el tiempo eficaz dentro de la evaluación de desempeño.

En cuanto a la comunicación, se puede generalizar que el personal de la DICO manifiesta que encuentra la suficiente apertura para comunicarse con su jefe y además sus superiores les hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo. Se encuentran diferencias marcadas entre las distintas escalas, se puede apreciar, por ejemplo que en las escalas del 1 al 3 hay un mejor indicador que en la 13, lo que se puede explicar por el menor nivel de formalidad existente, que favorece la comunicación interpersonal abierta y continua.

La Dirección de Comercialización es una unidad grande y su personal es muy diverso, por lo que en el análisis se encuentran respuestas también diversas, independientemente de la escala en la que están ubicadas las personas. Además en general el nivel de conocimiento en los temas propuestos muestra tendencia a señalar las escalas intermedias, por lo tanto sería recomendable actualizar al personal en cuanto a los temas analizados para que su conocimiento y percepción mejore de una manera significativa.

3.8.4 En la Dirección de Sistemas Informáticos (DISI)

DEPARTAMENTO DISI	ESCALA				
	1 A 3	7	10- 10,1	11-11,1	15
¿Qué tanto conoce sobre Planeación Estratégica de la Centrosur?	4	4	3	4	4
¿Cree que su trabajo cotidiano está alineado con la Planeación estratégica de la Centrosur?.	4	5	4	4	2
¿Cómo calificaría usted el compromiso que tiene la CENTROSUR con la Calidad?	4	3	3	4	4
¿Conoce usted las metas y objetivos de los procesos de trabajo en los que usted participa?	4	4	4	4	4
¿Conoce y aplica los procedimientos identificados en el Manual?	3	3	4	4	3
¿Considera usted que el trabajo en los procesos contribuye al mejoramiento continuo?	3	5	4	4	5
¿Cómo calificaría el esfuerzo en cambiar o mejorar los procesos de su departamento?	4	2	4	4	3
¿Cómo calificaría el sistema de evaluación de desempeño de la Centrosur?	3	2	2	3	4
¿Considera que el sistema de evaluación influye positivamente en el desempeño de sus funciones?	5	3	1	3	1
¿Considera que su conocimiento sobre el sistema de evaluación del desempeño es?	3	4	4	3	4
¿Considera usted que evaluar etiempo eficaz como parte de la evaluación del desempeño es?	4	4	4	4	2
¿Encuentra apertura para comunicarse con su jefe?	5	5	3	3	4
¿Sus superiores le hacen sentir confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?	5	5	4	3	4

Cuadro 4: Cruces de información en la Dirección de Sistemas Informáticos

Base:

Escala 1 a 3: 2 personas

Escala 7: 1 persona

Escala 10- 10,1: 1 persona

Escala 15: 1 persona

En la Dirección de Sistemas Informáticos, en cuanto se refiere al tema de Planeación Estratégica, el personal encuestado manifiesta conocer lo suficiente acerca del mismo, por ende cree que su trabajo cotidiano está lo suficientemente alineado con la Planeación Estratégica de la Empresa.

En cuanto a la Calidad el personal encuestado manifiesta que el compromiso que mantiene la CENTROSUR con la calidad se muestra en un nivel adecuado, del mismo modo cree que conoce lo suficiente en cuanto a las metas y objetivos de los procesos de trabajo en los que participa. Se muestra de acuerdo en cuanto a que el trabajo en los procesos contribuye al mejoramiento continuo, siendo contradictorio y de nivel bajo el esfuerzo que reconocen por cambiar o mejorar los procesos de su Departamento.

En cuanto al sistema de Evaluación de Desempeño, este es calificado como regular, ya que manifiestan que el mismo influye muy poco en el desempeño de las funciones. El nivel de conocimiento del mismo se encuentra en un nivel medio y consideran importante en que el tiempo eficaz sea evaluado dentro del sistema.

En cuanto a comunicación, el personal manifiesta encontrar la suficiente apertura para comunicarse con su jefe, del mismo modo, siente la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo.

La Dirección de Sistemas Informáticos es una dependencia relativamente nueva, en la cual se mantiene un nivel medio en cuanto al conocimiento e información sobre los diferentes temas. Hay un evidente desacuerdo con algunos de los factores que se toman en cuenta en la evaluación del Desempeño. Cabe resaltar que en la DISI la comunicación muestra niveles altos de satisfacción y además esto les permite la constante creatividad e innovación.

3.8.5 En la Dirección de Morona Santiago (DIMS)

DEPARTAMENTO DIMS	ESCALA						
	1 A 3	5	7	8	9	11-11,1	14
¿Qué tanto conoce sobre Planeación Estratégica de la Centrosur?	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	4,00
¿Cree que su trabajo cotidiano está alineado con la Planeación estratégica de la Centrosur?.	3,00	4,17	4,00	5,00	4,00	4,00	4,50
¿Cómo calificaría usted el compromiso que tiene la CENTROSUR con la Calidad?	3,00	3,67	4,00	5,00	4,00	5,00	3,50
¿Conoce usted las metas y objetivos de los procesos de trabajo en los que usted participa?	4,00	3,67	4,50	4,00	4,00	4,00	4,50
¿Conoce y aplica los procedimientos identificados en el Manual?	4,00	3,83	4,00	4,00	3,00	4,00	3,50
¿Considera usted que el trabajo en los procesos contribuye al mejoramiento continuo?	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,50
¿Cómo calificaría el esfuerzo en cambiar o mejorar los procesos de su departamento?	4,00	3,67	3,50	5,00	4,00	4,00	3,00
¿Cómo calificaría el sistema de evaluación de desempeño de la Centrosur?	4,00	3,17	3,50	4,00	3,00	4,00	3,00
¿Considera que el sistema de evaluación influye positivamente en el desempeño de sus funciones?	3,00	4,20	3,00	4,00	3,00	4,00	2,00
¿Considera que su conocimiento sobre el sistema de evaluación del desempeño es?	4,00	3,20	3,50	3,00	3,00	4,00	2,50
¿Considera usted que evaluar el tiempo eficaz como parte de la evaluación del desempeño es?	5,00	3,50	4,00	-	4,00	5,00	3,00
¿Encuentra apertura para comunicarse con su jefe?	3,00	3,83	3,50	4,00	4,00	5,00	4,50
¿Sus superiores le hacen sentir confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?	2,00	2,67	2,50	3,00	4,00	5,00	4,50

Cuadro 5: Cruces de información en la Dirección de Morona Santiago

Base:

Escala 1 a 3:	1 personas	Escala 9:	1 personas
Escala 5:	6 personas	Escala 11- 11,1:	1 personas
Escala 7:	2 personas	Escala 14:	2 personas
Escala 8:	1 personas		

En cuanto a la Planeación Estratégica, el personal de la Dirección de Morona Santiago, manifiesta que conoce algo en referencia al tema y el nivel de conocimiento de los objetivos institucionales es bajo; sin embargo cree que su trabajo está lo suficientemente alineado con la misma.

En cuanto a Calidad cree que el compromiso de la CENTROSUR con la misma es bueno y manifiestan conocer lo suficiente en cuanto a las metas y objetivos de los procesos de trabajo en los que participan, además de conocer y aplicar lo suficiente en cuanto a los procesos identificados en el manual. También se muestran de acuerdo en que el trabajo en los procesos contribuye al mejoramiento continuo por tanto califican al esfuerzo por cambiar o mejorar los procesos de su departamento como muy bueno.

En cuanto al sistema de Evaluación del Desempeño de la CENTROSUR, este es calificado como bueno y consideran que influye levemente en el desempeño de funciones, por tanto el conocimiento acerca del sistema de evaluación es calificado como bueno y consideran importante la evaluación del tiempo eficaz en el sistema de evaluación.

En cuanto a la comunicación, el personal manifiesta que encuentra la suficiente apertura para comunicarse con su jefe; sin embargo es bastante bajo el nivel de confianza y libertad para discutir problemas del trabajo con sus superiores.

Al ser la Dirección de Morona Santiago una dependencia que queda fuera de la ciudad de Cuenca, es comprensible que existan problemas y menor conocimiento con referencia a los temas en cuestión; sin embargo los únicos parámetros que merecen especial preocupación son el nivel de conocimiento de la Planeación Estratégica en referencia a objetivos institucionales y la necesidad de mayor apertura de los jefes de las escalas de la 1 a la 7 para discutir problemas de trabajo.

3.8.6 En la Dirección Administrativa Financiera (DAF)

DEPARTAMENTO DAF	ESCALA											
	1 a 3	4	5	6	7	8	9	10-10,1	11-11,1	12 a 13	15	
¿Qué tanto conoce sobre Planeación Estratégica de la Centrosur?	2.00	2.50	2.00	2.00	2.33	4.00	3.00	3.50	3.33	5.00	4.00	
¿Cree que su trabajo cotidiano está alineado con la Planeación estratégica de la Centrosur?	2.00	3.00	3.33	3.00	4.50	5.00	3.50	4.00	3.67	5.00	3.50	
¿Cómo calificaría usted el compromiso que tiene la CENTROSUR con la Calidad?	3.00	3.25	3.33	4.00	3.00	4.00	3.00	3.50	3.00	4.00	4.00	
¿Conoce usted las metas y objetivos de los procesos de trabajo en los que usted participa?	4.00	3.00	3.00	3.00	2.33	5.00	3.50	4.00	4.00	5.00	4.50	
¿Conoce y aplica los procedimientos identificados en el Manual?	3.50	3.50	3.00	5.00	2.67	4.00	4.00	3.50	3.67	5.00	3.50	
¿Considera usted que el trabajo en los procesos contribuye al mejoramiento continuo?	3.50	3.75	3.33	5.00	4.33	5.00	4.00	4.50	3.67	5.00	4.00	
¿Cómo calificaría el esfuerzo en cambiar o mejorar los procesos de su departamento?	3.50	3.25	3.00	4.00	4.00	4.00	3.50	4.50	3.00	4.00	4.00	
¿Cómo calificaría el sistema de evaluación de desempeño de la Centrosur?	3.50	2.25	3.67	4.00	2.33	4.00	2.00	3.50	2.67	5.00	2.50	
¿Considera que el sistema de evaluación influye positivamente en el desempeño de sus funciones?	4.00	2.25	3.33	4.00	3.00	5.00	4.00	3.50	2.67	3.00	3.50	
¿Considera que su conocimiento sobre el sistema de evaluación del desempeño es?	2.50	2.50	2.33	3.00	2.33	3.00	3.00	3.00	3.67	3.00	3.50	
¿Considera usted que evaluar el tiempo eficaz como parte de la evaluación del desempeño es?	4.50	4.33	4.00	-	4.33	4.00	4.00	3.50	3.33	3.00	4.00	
¿Encuentra apertura para comunicarse con su jefe?	3.50	4.25	3.50	5.00	4.67	5.00	4.50	4.50	3.33	5.00	4.50	
¿Sus superiores le hacen sentir confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?	2.50	3.25	4.00	5.00	3.33	5.00	3.50	4.50	2.50	5.00	4.50	

Cuadro 6: Cruces de información en la Dirección Administrativa Financiera

Base:

Escala 1 a 3:	2 personas	Escala 9:	2 personas
Escala 4:	3 personas	Escala 10-10,1:	2 personas
Escala 5:	2 personas	Escala 11- 11,1:	3 personas
Escala 6:	1 persona	Escala 12 a 13:	1 persona
Escala 7:	3 personas	Escala 15:	2 personas
Escala 8:	1 persona		

En lo que refiere a Planeación Estratégica en la Dirección Administrativa Financiera, el conocimiento sobre el tema en general muestra un nivel medio, causando especial preocupación del bajo nivel de conocimiento en las escalas de la 1 a la 7, por consiguiente el personal encuestado mayoritariamente cree que su trabajo esta apenas algo alineado con la Planeación Estratégica de la Empresa.

En cuanto al tema de Calidad el personal de la DAF cree que el compromiso de la CENTROSUR con la calidad es bueno, por ende manifiesta conocer lo suficiente en

cuanto a las metas y objetivos de los procesos de trabajo. En cuanto al manual de procesos el personal dice conocer y aplicar lo suficiente los procesos identificados en el mismo, así mismo considera que el trabajo en los procesos contribuye lo suficiente al mejoramiento continuo de la Empresa, debiéndose por ello procurar una mayor motivación a mejorar tales niveles.

Finalmente el esfuerzo por cambiar o mejorar los procesos de la DAF es calificado como muy bueno.

En cuanto al Sistema de Evaluación del Desempeño es calificado como bueno, considerando que este influye apenas en algo en el desempeño de sus funciones; siendo la principal falencia el escaso conocimiento sobre el sistema de evaluación, el mismo que es calificado como regular, a pesar de esto, consideran la inclusión de tiempo eficaz dentro de la evaluación como importante.

En cuanto a comunicación, el personal encuestado manifiesta que encuentra la suficiente apertura para comunicarse con su jefe; a pesar de ello, en las escalas de 1 a 4 y 10-11 es bajo el nivel de confianza y libertad para discutir problemas del trabajo con los superiores.

Se puede apreciar que en la Dirección Administrativa Financiera el aspecto más importante a trabajar es conseguir la apropiación de la Planeación Estratégica y el conocimiento sobre el Sistema de Evaluación del desempeño usado por la Empresa.

3.8.7 En la Dirección de Distribución (DIDIS)

DEPARTAMENTO DIDIS	ESCALA											
	4	5	6	7	8	9	10-10.1	11-11.1	12 A 13	14	15	
¿Qué tanto conoce sobre Planeación Estratégica de la Centrosur?	4.00	3.09	2.75	2.00	3.20	3.67	2.88	4.00	3.50	3.50	3.33	
¿Cree que su trabajo cotidiano está alineado con la Planeación estratégica de la Centrosur?.	2.00	3.43	4.00	3.00	4.33	4.33	3.57	5.00	4.00	4.25	4.00	
¿Cómo calificaría usted el compromiso que tiene la CENTROSUR con la Calidad?	5.00	3.77	3.75	4.00	3.80	4.33	3.50	4.00	2.50	4.00	4.00	
¿Conoce usted las metas y objetivos de los procesos de trabajo en los que usted participa?	4.00	3.74	3.75	4.00	3.80	4.00	3.63	5.00	4.00	4.00	4.33	
¿Conoce y aplica los procedimientos identificados en el Manual?		3.35	3.50	4.00	3.60	4.33	2.71	5.00	3.00	4.00	3.67	
¿Considera usted que el trabajo en los procesos contribuye al mejoramiento continuo?	4.00	4.00	4.25	4.00	4.10	5.00	3.50	5.00	4.50	4.25	4.50	
¿Cómo calificaría el esfuerzo en cambiar o mejorar los procesos de su departamento?	5.00	3.49	4.25	4.00	3.50	4.33	3.63	5.00	3.50	3.50	3.33	
¿Cómo calificaría el sistema de evaluación de desempeño de la Centrosur?	3.00	3.14	4.00	2.00	2.40	4.00	2.63	2.00	2.00	2.50	2.00	
¿Considera que el sistema de evaluación influye positivamente en el desempeño de sus funciones?	5.00	3.48	4.33	3.00	2.80	4.00	3.13	3.00	2.00	2.75	2.33	
¿Considera que su conocimiento sobre el sistema de evaluación del desempeño es?	4.00	3.07	4.00	3.00	3.10	4.00	2.88	4.00	2.50	4.00	2.67	
¿Considera usted que evaluar el tiempo eficaz como parte de la evaluación del desempeño es?	4.00	3.64	4.50	5.00	3.50	4.50	3.83	4.00	3.00	3.50	2.33	
¿Encuentra apertura para comunicarse con su jefe?	5.00	3.74	4.25	4.00	4.50	4.33	4.13	3.00	4.50	4.75	3.67	
¿Sus superiores le hacen sentir confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?	5.00	3.51	4.25	4.00	4.10	4.33	3.50	3.00	4.50	4.25	4.33	

Cuadro 7: Cruces de información en la Dirección de Distribución

Base:

Escala 4:	1 persona	Escala 10-10,1:	8 personas
Escala 5:	43 personas	Escala 11- 11,1:	1 persona
Escala 6:	4 personas	Escala 12 a 13:	2 personas
Escala 7:	1 persona	Escala 14:	4 personas
Escala 8:	10 personas	Escala 15:	3 personas
Escala 9:	3 personas		

En la Dirección de Distribución, en lo que concierne a Planeación Estratégica, el nivel de conocimiento sobre la misma es medio, por ello creen que su trabajo cotidiano está lo suficientemente alineado con la Planeación Estratégica. En este aspecto preocupa que en la escala 5 y en la 7 las calificaciones sean bajas, correspondiendo a algo y muy poco.

En cuanto a Calidad, el personal encuestado cree que el compromiso de la Empresa es muy bueno, por ello dicen conocer lo suficiente en cuanto a las metas y objetivos de los procesos de trabajo en los que participan y conocer lo suficiente en cuanto a los procesos identificados en el Manual, además de considerar que el trabajo en los procesos contribuye lo suficiente al mejoramiento continuo; por consiguiente consideran al esfuerzo por cambiar o mejorar los procesos de su departamento como muy bueno.

En cuanto al Sistema de Evaluación de Desempeño, es considerado como bueno; pero piensan que influye apenas en algo en el desempeño de sus funciones y el nivel de conocimiento sobre el sistema es considerado dentro de la escala como bueno. Hay que resaltar que la evaluación del tiempo eficaz como parte de la evaluación es considerada importante.

En Comunicación, el personal de la DIDIS manifiesta que encuentra la suficiente apertura para comunicarse con su jefe, además de manifestar que sus superiores les hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo. A pesar de que esta es una de las Direcciones en que mejor apertura para discutir problemas de trabajo presenta, vale señalar que es a la escala 11 y 11,1 a la que se requiere brindar mayor apertura por parte de sus jefes.

La Dirección de Distribución es la dependencia más grande y en donde existe más personal operativo que de oficina. La DIDIS demuestra ser una Dirección en donde

el conocimiento y aplicación de los temas propuestas mantiene un nivel medio además de mostrarse abiertos hacia nuevos cambios que vayan en beneficio de la Empresa y de sí mismos. Si bien ya se tiene una base de conocimiento en nivel medio que se aprecia, esto se los puede mejorar y será más fácil conseguir las metas planteadas de compromiso e incorporación a los hábitos diarios.

3.8.8 En la Dirección de Planificación (DIPLA)

DEPARTAMENTO DIPLA	ESCALA			
	1 A 3	9	11-11,1	15
¿Qué tanto conoce sobre Planeación Estratégica de la Centrosur?		2	5	5
¿Cree que su trabajo cotidiano está alineado con la Planeación estratégica de la Centrosur?.	5	4	5	5
¿Cómo calificaría usted el compromiso que tiene la CENTROSUR con la Calidad?	5	5	3	3
¿Conoce usted las metas y objetivos de los procesos de trabajo en los que usted participa?	4	5	4	5
¿Conoce y aplica los procedimientos identificados en el Manual?	4	4	3	4
¿Considera usted que el trabajo en los procesos contribuye al mejoramiento continuo?	4	5	5	5
¿Cómo calificaría el esfuerzo en cambiar o mejorar los procesos de su departamento?	5	5	4	3
¿Cómo calificaría el sistema de evaluación de desempeño de la Centrosur?	5	3	3	4
¿Considera que el sistema de evaluación influye positivamente en el desempeño de sus funciones?	5	4	3	3
¿Considera que su conocimiento sobre el sistema de evaluación del desempeño es?	4	4	4	4
¿Considera usted que evaluar el tiempo eficaz como parte de la evaluación del desempeño es?	5	4	2	4
¿Encuentra apertura para comunicarse con su jefe?	5	4	5	4
¿Sus superiores le hacen sentir confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?	5	4	4	4

Cuadro 8: Cruces de información en la Dirección de Planificación

Base:

Escala 1 a 3: 1 persona

Escala 9: 1 persona

Escala 11- 11,1: 1 persona

Escala 15: 1 persona

En la Dirección de Planificación, en lo que concierne a Planeación Estratégica el nivel de conocimiento sobre la misma está sobre la media, el personal dice conocer lo suficiente sobre la misma, por ello creen que su trabajo cotidiano está lo suficientemente alineado con la Planeación Estratégica de la CENTROSUR. Sin embargo, merece preocupación la falta de respuesta respecto al conocimiento en la escala de 1-3 y el bajo nivel de conocimiento en la escala 9.

En cuanto a Calidad, el personal de la DIPLA piensa que el compromiso de la Empresa con la Calidad es muy bueno, por ello dicen conocer lo suficiente en cuanto a las metas y objetivos de los procesos de trabajo en los que participan y tener algo de conocimiento y aplicación de los procesos identificados en el Manual, además de considerar que el trabajo en los procesos contribuye lo suficiente al mejoramiento continuo; pero califican al esfuerzo por cambiar o mejorar los procesos de su departamento apenas como bueno.

En cuanto al Sistema de Evaluación de Desempeño es considerado dentro de la escala como bueno; pero se cree que este influye muy poco en el desempeño de sus funciones. El nivel de conocimiento sobre el Sistema es considerado dentro de la escala en un nivel medio como bueno y en la Dirección de Planificación la evaluación del tiempo eficaz es considerada como importante dentro del sistema, con excepción de la escala 11-11,1.

En Comunicación el personal de la DIPLA manifiesta que encuentra la suficiente apertura para comunicarse con su jefe, y declara que sus superiores les hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo.

El nivel de información y conocimiento sobre los distintos ejes en la DIPLA es aceptable, por lo que se puede considerar que tiene la base necesaria para enfocar las Jornadas de Reinducción hacia la apropiación de los distintos temas y la puesta en práctica de los mismos en su trabajo diario.

3.9 Conclusiones y recomendaciones del diagnóstico

- La metodología aplicada fue útil para alcanzar los objetivos de diagnóstico planteados, lo que nos permite establecer cuáles son los aspectos en los que se debe trabajar en las Jornadas de Reinducción para lograr un mejoramiento cualitativo en las herramientas de gestión consideradas Ejes de la Cultura Corporativa de la CENTROSUR.
- A partir de la información obtenida se pueden establecer los objetivos de implantación a alcanzar particularmente en cada uno de los cinco sistemas de gestión, tanto de manera general en la Empresa, cuanto de manera particular en cada una de las Direcciones e inclusive, en cada uno de los niveles en los que está dividido el personal. Para ello debemos considerar las fases de incorporación de los temas a la Cultura Corporativa, que son:

Información, Comprensión, Apropriación, e Incorporación a las conductas cotidianas.

- Para fijar los objetivos específicos de implantación de las jornadas, en los aspectos en donde encontramos bajos niveles de información se propondrá ampliarla; en los casos en los que existe ya un nivel de conocimiento aceptable, se reforzarán los contenidos para alcanzar una verdadera comprensión; cuando se evidencia que ésta existe, el objetivo será la apropiación de ellos y cuando se ha podido detectar niveles de apropiación, se puede aspirar conseguir la incorporación de los mismos a las tareas cotidianas.
- Del diagnóstico realizado se desprende que con respecto a los Sistemas: Planeación Estratégica, Calidad, Evaluación del Desempeño y Comunicación, ya existe cierto afianzamiento y grado de comprensión por parte del personal y es adecuado trabajarlos en Jornadas de Reinducción, no así en el caso del sistema de Innovación, sobre el cual no existe todavía un grado suficiente de información y credibilidad, por lo que se recomienda no considerarlo dentro de las jornadas de reinducción.
- Para la elaboración del material impreso y audiovisual que se trabajará en las Jornadas de Reinducción se recomienda la revisión prolija de los resultados generales de cada uno de los cuadros y gráficos.
- Para la preparación de cada Jornada de Reinducción se recomienda la revisión de los cruces de información concernientes a cada Dirección y Nivel, a fin de que su desarrollo sea lo más ajustado a las necesidades de cada grupo.

CAPÍTULO 4.- DESARROLLO DE LAS JORNADAS DE REINDUCCIÓN EN LA CENTROSUR

4.1 Jornadas de Reinducción a la Cultura Corporativa

Como se puede apreciar en las conclusiones y recomendaciones del capítulo anterior los temas a los que se apunta son de gran trascendencia para el día a día de los trabajadores y la vida de la Empresa como tal. Por ello la propuesta de alinear la gestión de todos los niveles de la organización, ya que de esta se parte para el mejor desempeño de los miembros de toda empresa. Por ello se ha visto la necesidad de que el personal de la CENTROSUR sea reinducido en cuanto a la filosofía corporativa de la Empresa, generando una identificación con sus objetivos y estrategias.

La reinducción es un proceso de comunicación a través del cual se renueva el compromiso del personal y mejora su predisposición al cambio.

Es por ello que planteamos realizar el proceso orientándolo básicamente a cuatro sistemas de gestión como son Planeación Estratégica, Gestión de la Calidad, Evaluación del Desempeño y Comunicación Activa; temas que son comunes a todos y se tiene la base para partir hacia un afianzamiento positivo. No así el tema de innovación, ya que si bien un gran porcentaje de la gente encuestada conoce o tiene la idea de que es innovar, menciona que en ciertos puestos de trabajo no se les es posible aplicar la innovación. Por ello se resolvió en Junta Ejecutiva trabajar más en el conocimiento de este tema y tratarlo en una próxima reinducción.

Además la Empresa está sujeta a cambios continuos, hacia los cuales es necesario reinducir a su personal y desde la aplicación del último plan de reinducción (1999), han pasado más de cinco años que es el período máximo de intervalo que se recomienda en este tipo de procesos.

4.2 Material producido para la Reinducción

Lo que se pretende con la reinducción es reafirmar el compromiso de la gente consigo mismo y con la CENTROSUR, para lo cual se llevarán a cabo las jornadas de reinducción de una forma dinámica y participativa de modo que sean los mismos

participantes los que planteen problemas y necesidades, sugerencias y potenciales soluciones. Con base en esta premisa se realizó la producción del material para, el mismo que consta de un video denominado “Todos somos importantes” y un manual de reinducción en el que constan los cuatro temas a tratar en las jornadas.

4.3 Elaboración y producción del video “Todos somos importantes”

Tomando en cuenta la investigación realizada, se determinó que en cuanto a la temática particular del vídeo los mensajes prioritarios que se deben transmitir al personal son fundamentalmente los siguientes:

- La Planeación Estratégica de la CENTROSUR facilita el desempeño de su personal y la consecución de los objetivos tanto personales como institucionales.
- La Calidad en los Procesos, que cada uno de los trabajadores de la Empresa realiza en su puesto de trabajo es esencial para que la Empresa pueda mantener su prestigio y sitio en el sector eléctrico del país.
- La Evaluación del Desempeño en la CENTROSUR es una herramienta lógica y justa de la Empresa para evaluar y mejorar la actividad del día a día de todos los trabajadores y no un medio de presión,
- Una comunicación efectiva tanto dentro como fuera de la Empresa es prioritaria, ya que todos los trabajadores de la CENTROSUR están en constante contacto con personas de toda índole y estos son la razón de ser de la Empresa, por lo que es responsabilidad de todos evitar rumores y mal entendidos.

Tomando en cuenta los puntos anteriores se estableció que para la elaboración del vídeo se deberá considerar el perfil de los distintos grupos de trabajadores de la CENTROSUR, así como las variables culturales que se pueden conocer a través del Informe de Diagnóstico elaborado para el efecto y la diversidad que existe en cuanto al nivel educativo, socio - económico, de ubicación geográfica, etc.

La información se transmitirá de la manera más clara y sencilla posible, usando un lenguaje común y actores propios de la Empresa (seleccionados entre el personal a través de un *casting*, determinando previamente el perfil que se requiera).

Los recursos a utilizarse deben ser varios, entre ellos la personificación de José Luz, personaje representativo de los trabajadores de la Empresa. Así mismo, se podrá utilizar el recurso del diálogo entre actores, e incluir voces en off y efectos visuales y sonoros para realzar las partes más importantes del mensaje.

Para la consecución de estos principios generales se desarrolló un guión de ficción el mismo que muestra la realidad de la CENTROSUR vinculada con la vida personal de alguno de sus trabajadores en una circunstancia específica con la que pueda identificarse la generalidad de los trabajadores. Este guión fue trabajado con la participación de todo el equipo de personas que formaron parte del proceso de reinducción, y el aporte técnico de Carrasco Producciones. (Anexo 3)

4.4 Manual para las Jornadas de Reinducción

En el manual que se elaboró consta información básica de los cuatro temas a tratar en las jornadas. Este material ayudará al mejor desempeño del trabajador durante el desarrollo de la reinducción y además será un soporte durante y después del proceso efectuado. El mismo fue elaborado con la participación del encargado de cada uno de las áreas de gestión, quienes formaron parte del equipo de trabajo. (Anexo 4).

4.5 Desarrollo de las Jornadas

Conforme a lo planificado, se realizaron 18 Jornadas de Reinducción sobre Interiorización de Ejes de la Cultura Corporativa.

De ellas, 3 para el personal de agencias, 11 para el de la matriz, 2 para la Dirección de Morona Santiago (DIMS) y 2 para las personas que por distintas razones no pudieron asistir en las fechas programadas.

Las jornadas de Reinducción se llevaron a cabo en el horario de la mañana de 8H00 a 13H00, con un aproximado de 28 a 30 personas en cada día.

La jornada iniciaba con una dinámica de introducción, un saludo por parte del Presidente Ejecutivo, la presentación del diagnóstico previo a las jornadas y el vídeo "TODOS SOMOS IMPORTANTES", producido específicamente con el objetivo de motivar el trabajo en grupo.

Los temas abordados fueron los ejes determinados como fundamentales dentro de la Cultura Corporativa: Planeación Estratégica y Gestión de Calidad desarrollados por Miguel Arévalo y Priscila Méndez; Evaluación del desempeño a cargo de Juan Vázquez Abad y Comunicación Activa desarrollado por Ana María Durán.

La metodología con la que se trató estos temas fue de autoconstrucción del conocimiento, es decir, con base en el material entregado, y siguiendo guías de trabajo, el personal elaboró los contenidos de cada uno de los temas y los presentó a todos los demás asistentes.

En cada jornada se organizó 4 grupos conformado por 6 a 7 personas, de manera que cada uno de ellos trabajó en un tema, presentando sus aportes, ideas y sugerencias. Posteriormente se aclararon conceptos y se abrió un conversatorio sobre cada tema analizado; en cada conversatorio estuvo presente la persona a cargo del tema. De este modo se logró un importante nivel de involucramiento del personal en el análisis de los mismos.

El detalle de este contenido se puede observar en el Anexo #5

4.6 Conclusiones y recomendaciones de las Jornadas

- La principal conclusión es que el personal se mostró abierto a la reinducción, ya que pudo manifestar sus inquietudes y sugerencias.
- En repetidas ocasiones los participantes dijeron sentirse escuchados, es decir lo tomaron como un espacio y una oportunidad para expresar sus inquietudes y problemas.
- Se pudo satisfacer dudas e inquietudes del personal en todas las áreas abordadas, así como clarificar conceptos.
- El personal mayoritariamente pide y recomienda que este tipo de procesos se de con más frecuencia y que no solo se aborden temas relacionados a Cultura Corporativa, sino otras temas de carácter informativo que deberían ser comunes a todos.
- De acuerdo a lo expresado por los participantes, en todos los temas de Cultura Corporativa se pudo lograr un mayor compromiso por parte del personal, con las herramientas de gestión utilizadas por la Empresa. Estas herramientas han conseguido interesantes niveles de posicionamiento y están dando frutos a corto, mediano y largo plazo.

CAPÍTULO V.- EVALUACIÓN DE LAS JORNADAS DE REINDUCCIÓN

5.1 Cuestionario de evaluación de las jornadas

La evaluación de las jornadas se la realizó a través de un cuestionario mediante la escala de *Licker*, que fue aplicado a todo el personal asistente; en el cuestionario se evaluó el nivel de comprensión en cada uno de los cuatro temas expuestos. (Anexo #6). Es así que se obtuvo los siguientes resultados:

		EVALUACIÓN DE EVENTOS						
Nombre del Evento:		PROCESO DE REINDUCCIÓN EN LA CENTROSUR						
Nombre del Instructor/a:		Equipo de Facilitadores internos			Nº Encuesta	320		
Fecha:		Del 16 de Octubre al 5 de Diciembre			Nº Horas	5		
		EXCELENTE (5)	MUY BUENO (4)	BUENO (3)	REGULAR (2)	MALO (1)	CALIFICACION OBTENIDA	PORCENTAJE OBTENIDO
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		305	800	153	10	0	1268	79,25
GESTIÓN DE LA CALIDAD		275	768	195	8	0	1246	77,88
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		350	760	168	2	0	1280	80,00
COMUNICACIÓN ACTIVA		355	692	192	14	0	1253	78,31
TOTALES CULTURA CORPORATIVA		1285	3020	708	34	0	5047	78,86
OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES								

VALOR CUALITATIVO	VALOR EN %
EXCELENTE	0 81-100
M. BUENO	0 61-80
BUENO	0 41-60
REGULAR	0 21-40
MALO	0 1-20%

Tabla 1: Nivel de comprensión de las Jornadas de Reinducción

Como se puede apreciar, el nivel de comprensión, en cada uno de los temas y el promedio en general es de muy bueno, lo que demuestra que se tuvo una muy aceptable recepción de los asistentes en los temas expuestos, además el equipo de facilitadores realizó un gran trabajo con calidad que estuvo a la altura del proyecto de reinducción.

5.2 Evaluación del material utilizado y utilidad e interés

La evaluación en cuanto al material utilizado y utilidad e interés de las jornadas se la hizo del mismo modo, a través de un cuestionario mediante la escala de *Licker*, que fue aplicado a todo el personal asistente. Este cuestionario obtuvo los siguientes resultados:

		EVALUACIÓN DE EVENTOS							
Nombre del Evento:		PROCESO DE REINDUCCIÓN EN LA CENTROSUR							
Nombre del Instructor/a:		Equipo de Facilitadores internos			Nº Encuestados		320		
Fecha:		Del 16 de Octubre al 5 de Diciembre			Nº Horas		5		
		MUY APROPIADO (5)	APROPIADO (4)	INDIFERENTE (3)	INAPROPIADO (2)	MUY INAPROPIADO (1)	CALIFICACION OBTENIDA	100%	PORCENTAJE OBTENIDO
MATERIAL UTILIZADO		460	832	36	0	1	1329	1600	83,06
		MUCHA (5)	BASTANTE (4)	REGULAR (3)	POCA (2)	MINIMA (1)	CALIFICACION OBTENIDA	100%	PORCENTAJE OBTENIDO
UTILIDAD E INTERES		545	660	78	2	1	1286	1600	80,38
TOTALES		1005	1492	114	2	2	2615	3201	81,69
OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES									

VALOR CUALITATIVO	VALOR EN %
EXCELENTE	81-100
M. BUENO	61-80
BUENO	41-60
REGULAR	21-40
MALO	1-20%

Tabla 2: Nivel de utilidad e interés y material utilizado durante la Reinducción

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, los resultados en el caso del material utilizado durante las jornadas es de excelente, lo que significa que la elaboración del video sirvió para motivar al personal hacia la consecución del objetivo de la reinducción y del manual de jornadas de reinducción como material de ayuda en la consecución de que sea el mismo personal el que construya sus propias críticas, ideas y sugerencias a los distintos problemas planteados.

En cuanto a la utilidad e interés despertado por el proceso de reinducción este fue de muy bueno, lo que demuestra que el proceso llevado a cabo sirvió para afianzar conceptos y tomar los correctivos necesarios para próximas ocasiones. Además este resultado coincide y va de la mano junto con el primer cuadro en relación a la comprensión en cada uno de los temas expuestos.

5.3 Evaluación cualitativa y cuantitativa del cumplimiento de objetivos generales

- Diagnosticar y determinar el grado de información, conocimiento y principales necesidades del personal en lo que respecta a los sistemas de gestión: Planeación Estratégica, Gestión de la Calidad, Evaluación del Desempeño, Innovación y Comunicación Activa.
- Como se puede ver en el Capítulo III, el mencionado diagnóstico se lo llevó a cabo y a la postre se lo utilizó para determinar el grado de conocimiento del personal en cada uno de los temas y poder tomar las medidas preventivas al caso para una óptima preparación de las jornadas de reinducción.
- Implementar el plan de reinducción a la Cultura Corporativa de la CENTROSUR, con base en los estudios de diagnóstico previamente realizados.
- El mencionado plan se lo realizó a través de jornadas con todo el personal y se constituyó en una pauta para el cambio o mejoramiento de la cultura que se vive dentro de la Empresa.
- Fue notorio el interés del personal por participar en las Jornadas de Reinducción, es así que, de la totalidad de 483 trabajadores (incluidos fijos e intermediados) asistieron un total de 459 personas, lo que significa una asistencia del 95.03% del personal.

5.4 Evaluación del cumplimiento de objetivos de implantación

Si bien todas las actividades se orientan al cumplimiento de los objetivos que se detallan en el Anexo #7, es importante evaluar el grado de información e involucramiento del personal en cada uno de los temas después de la reinducción para de este modo apreciar como fue captado el proceso de reinducción llevado a cabo.

La evaluación de la efectividad en el cumplimiento de los objetivos de implantación planteados en el Plan de Reinducción de Cultura Corporativa deberá realizarse con base en la aplicación de un cuestionario similar al que se aplicó para diagnosticar las necesidades de información y el nivel de involucramiento del personal.

Esta encuesta se deberá aplicar a una muestra representativa, en un lapso de 6 meses a partir de la finalización de las Jornadas, de modo que se pueda considerar la forma en que las ideas y sugerencias impartidas en las Jornadas se hayan podido plasmar en el trabajo diario del personal de la Empresa.

5.5 Conclusiones y recomendaciones de la evaluación

- La principal conclusión de la evaluación es que el personal considera que el proceso contribuyó para la consecución de objetivos tanto personales como institucionales y al crecer diario de la persona como tal y de forma integra, para así llegar a la consecución de una armonía persona-empresa, empresa-persona.
- El cuestionario de evaluación utilizado para las jornadas estuvo basado en la escala de *Licker*, por la cual se evaluaron tres parámetros: nivel de comprensión, material utilizado y utilidad e interés, consiguiendo en los tres parámetros una calificación de muy buena, lo que demuestra el buen grado de comprensión e interés despertado durante las jornadas de reinducción.
- Dada la magnitud e importancia del proyecto y conscientes de los beneficios que acarrea, se cumplió de manera detallada y exhaustiva con los pasos necesarios para la aplicación correcta de un plan de reinducción adecuadamente implantado.
- La evaluación de los objetivos de implantación será posible en un lapso aproximado de seis meses a partir de la finalización de las jornadas de reinducción, tiempo en el cual se esperara el fortalecimiento de la Cultura Organizacional basada en los cuatro sistemas de gestión impartidos y departidos durante las jornadas de reinducción.

GUÍA DE ANEXOS

ANEXO #1: ENTREVISTA

Planeación Estratégica

1. ¿Qué apreciación tiene usted con respecto a la importancia de difundir la planeación estratégica al personal de la CENTROSUR?
2. ¿A quienes considera usted que les concierne trabajar en la difusión de la Planeación Estratégica?
3. ¿Qué herramientas usaría usted para la difusión de la Planeación Estratégica de la CENTROSUR en su área?
4. ¿Qué aspectos de la Planeación Estratégica considera usted que son los fundamentales a difundirse?
5. ¿De qué forma se aplica la Planeación Estratégica en su Dirección?

Gestión de Calidad

1. ¿Cuál es su percepción con respecto a la implantación de la gestión de calidad en la CENTROSUR?
2. ¿Considera usted que el trabajo del personal dedicado al Sistema de Gestión de Calidad está dando los resultados esperados en su Dirección?
3. A su criterio ¿El personal de su Dirección tiene el nivel adecuado de compromiso con el sistema de Gestión de la Calidad?
4. ¿Qué herramientas utilizaría usted con su personal para lograr un mayor compromiso con la Gestión de la Calidad?
5. ¿Cómo considera usted que se podría hacer evidente el mejoramiento en los procesos de la Gestión de Calidad en su área?

Evaluación del Desempeño

1. ¿Considera usted que el método de evaluación de desempeño genera compromiso laboral en el personal de su área?

2. ¿Qué haría para que su personal se sienta motivado con la evaluación de desempeño?
3. A su criterio ¿Qué factores forman parte de un liderazgo positivo?
4. ¿De qué manera evaluaría usted el tiempo eficaz, como factor de desempeño?
5. ¿Qué herramientas utilizaría para lograr que el personal de su área perciba que un mejor desempeño se premia en su remuneración a través del sistema E- SOL?

Innovación

1. ¿Considera usted que el Impulso a la innovación puede ser una herramienta de gestión fructífera en la CENTROSUR?
2. ¿Qué haría usted para generar en su personal impulso a la creatividad e innovación?
3. ¿Cree usted que la apertura a recibir propuestas de innovación en su Área produciría compromiso y motivación en el personal?
4. ¿De qué manera encausaría usted las propuestas de innovación para que las mejoras se puedan concretar en la realidad?
5. ¿Cómo lograría usted que se mantenga la credibilidad del impulso a la innovación, sabiendo que muchas de las ideas deberán ser descartadas?

Comunicación

1. ¿Considera usted que existe comunicación eficaz en su área de trabajo?
¿Por qué?
2. ¿Qué espacios utiliza usted para brindar atención a las inquietudes y requerimientos de información por parte del personal de su área?
3. ¿Considera usted que la comunicación entre áreas es suficiente y adecuada? ¿Por qué?
4. ¿Cuáles son los aspectos sobre los cuáles el personal de su área tiene necesidades insatisfechas de información?
5. Mencione problemas de comunicación percibidos por usted. ¿Cuáles considera usted que son las causas de esos problemas?

ANEXO #2: ENCUESTA AL PERSONAL

Instrucciones: El presente cuestionario consta de una serie de preguntas referentes a temas que son fundamentales para una gestión exitosa de la CENTROSUR, lea cuidadosamente cada una de ellas y elija la respuesta que mejor convenga.

Planeación Estratégica:

1. ¿Qué tanto conoce sobre la Planeación Estratégica de la CENTROSUR?

Mucho	lo suficiente	algo	Muy poco	nada
5	4	3	2	1

2. ¿Por qué medios recuerda haber conocido sobre la Planeación Estratégica?

3. ¿Considera importante contar con una Planeación estratégica en la CENTROSUR?

a. SI b. NO

c. ¿Por qué?

4. Cree que su trabajo cotidiano está alineado con la Planeación Estratégica de la CENTROSUR.

Muy alineado	lo suficiente	algo	Muy poco	nada
5	4	3	2	1

5. ¿Considera que contar con una Planeación Estratégica le hace sentir más compromiso para trabajar para los objetivos de la Empresa?

a. SI b. NO

c. ¿Por qué?

Gestión de Calidad

1. ¿Cómo calificaría usted el compromiso que tiene la CENTROSUR con la calidad?

Excelente	Muy bueno	bueno	regular	malo
5	4	3	2	1

2. ¿Conoce usted las metas y objetivos de los procesos de trabajo en los que usted participa?

Mucho	lo suficiente	algo	Muy poco	nada
5	4	3	2	1

3. ¿Conoce y aplica los procedimientos identificados en el Manual?

Mucho	lo suficiente	algo	Muy poco	nada
5	4	3	2	1

4. Considera usted que el trabajo en los procesos contribuye al mejoramiento continuo:

Contribuye mucho	Lo suficiente	algo	Muy poco	no contribuye
5	4	3	2	1

5. Cómo calificaría el esfuerzo por cambiar o mejorar los procesos de su departamento.

Excelente	Muy bueno	bueno	regular	malo
5	4	3	2	1

Evaluación del Desempeño:

1. ¿Cómo calificaría usted el sistema de evaluación del desempeño en la CENTROSUR?

Excelente	Muy bueno	bueno	regular	malo
5	4	3	2	1

2. ¿Considera que el sistema de evaluación influye positivamente en el desempeño de sus funciones?

Muy positivamente	influye pos.	En algo	influye muy poco	No influye
5	4	3	2	1

3. Considera que su nivel de conocimiento sobre el sistema de evaluación del desempeño es:

Excelente	Muy bueno	bueno	regular	malo
5	4	3	2	1

4. Mencione las disciplinas que recuerda que son evaluadas

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____
- e. _____
- f. _____
- g. _____

5. Mencione cinco características que debe tener un buen líder en la CENTROSUR

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____
- e. _____

6. Considera usted que evaluar el tiempo eficaz como parte de la evaluación del desempeño es:

Muy importante	Importante	algo importante	Muy poco	Nada importante
5	4	3	2	1

Innovación:

1. ¿Considera usted que incluir la innovación como herramienta de mejoramiento en el Empresa acarrearía beneficios a la CENTROSUR?

a. Si b. NO

c. ¿Por qué?

2. ¿Está dispuesto usted a aportar con ideas innovadoras para mejorar lo que se viene haciendo o incrementar nuevas actividades?

a. Si b. NO

c. ¿Por qué?

3. ¿Los procesos que usted realiza en la CENTROSUR, le permiten desarrollar su creatividad?

a. Si b. NO

c. ¿Por qué?

4. ¿Cree usted que si plantea ideas innovadoras estas serán tomadas en cuenta?

a. Si b. NO

c. ¿Por qué?

Comunicación:

1. ¿Encuentra usted apertura para comunicarse con su jefe?

Mucha	La suficiente	algo	Muy poco	nada
5	4	3	2	1

2. ¿Sus superiores le hacen sentir confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?

Mucha	la suficiente	algo	Muy poco	nada
5	4	3	2	1

3. ¿A través de qué medios de comunicación prefiere usted comunicarse con sus compañeros para facilitar información relacionada a su trabajo?
Enumere las siguientes opciones del 1 al 6, siendo 1 la más importante

- a. Comunicación personal _____
- b. Teléfono _____
- c. Memorandos _____
- d. Correo electrónico _____
- e. Radio _____
- f. Fax _____

4. Recuerde la última ocasión en la que tuvo dificultad en obtener información útil para su desempeño ¿Qué tipo de información fue?

- g. Datos estadísticos de la empresa _____
- h. Información de Leyes y Reglamentos _____
- i. Indicaciones y disposiciones administrativas _____
- j. Información pertinente a su trabajo _____
- k. Otros. _____

Especifique

5. Recuerde la última ocasión en la que un problema de comunicación le causó dificultades para su desempeño ¿Cuál fue la causa del problema?

- l. Falta de espacios de coordinación entre departamentos o secciones.
- m. Falta de espacios de coordinación entre direcciones
- n. Falta de medios de comunicación
- o. Entender algo diferente a lo que otra persona quiere decir
- p. Falta de atención a un mensaje dado
- q. Utilización de palabras inadecuadas
- r. Rumores
- s. Suposiciones
- t. Otros.

Especifique

ANEXO #3: GUIÓN DE VIDEO

TODOS SOMOS IMPORTANTES

ESCENA 01 “MUCHO EN COMUN”

Fundido de negro a un reloj despertador en un velador que suena de repente

RELOJ

riiiiing....

Mano entra en cuadro y apaga el timbre

Mezcla con la toma de un hombre (jefe) que se despereza e incorpora

En un plano abierto se ve a una mujer (secretaria) que se prepara frente al espejo.

Mezcla con toma de un hombre que se pone su casaca y se despide de su familia (trabajador)

Mientras se ven estas imágenes se escucha un narrador

OFF JOSÉ LUZ

Hoy es un día normal, cada uno de nuestros amigos se despierta temprano en la mañana y se prepara para su jornada en el trabajo.

Los tres entrando al ascensor y este se cierra en el interior todos atentos a los números de piso mientras se escucha la narración

OFF JOSÉ LUZ

Pensar que se ven tan distintos... Saben aunque no lo parezca todos tienen algo en común

Se ve una toma imponente del edificio de la CENTROSUR

OFF JOSÉ LUZ

¡Son parte de la CENTROSUR, y el aporte que dan con su trabajo día a día es el motor que mueve a esta gran Empresa!

Toma del logo de JOSÉ LUZ que de pronto se convierte en el personaje 3D que muy contento nos comenta

JOSÉ LUZ

Hola mi nombre es JOSÉ LUZ y también soy parte de esta gran familia que trabaja en la CENTROSUR

Mientras se escucha la locución se ven tomas generales de los diversos departamentos y su gente hasta llegar al personaje del jefe

OFF JOSÉ LUZ

Aquí vivimos el día a día, buenos momentos y sinsabores, complicaciones y cosas que celebrar.

Acompañemos a nuestros amigos un momento

ESCENA 02 “COMO QUISIERA SER”

El jefe entra apurado a una junta saluda a todos y se sienta a la cabeza

En otro plano se dirige a uno de los participantes para que le indique algo pendiente.

JEFE (INGENIERO MALDONADO)

Cuénteme Ingeniero Pérez ¿cómo va el asunto de esa famosa línea que no se termina de construir en Sevilla de Plata?

En contraplano el ingeniero empieza a hablar de este tema se escucha que es algo complicado

INGENIERO PEREZ

Es que el contratista dice que el contrato no especifica esa responsabilidad de su parte y con el período de lluvia y la posición de los de la comunidad, que no han sabido nada.....

Contraplano de el jefe que oye la explicación atento, la cámara hace un travelín hacia él para poder interiorizar al personaje, en un momento este piensa el voz alta, mientras se escucha al ingeniero de fondo.

OFF JEFE

Tanta decisión que tomar... debo encontrar una solución y evitar que se perjudique la Empresa.

Mira discretamente a su derecha por el ventanal

Desde su punto de vista se ve saliendo el carro con los grupos de trabajadores a hacer su recorrido.

Primer plano de él Ingeniero Maldonado pensando

OFF JEFE

Como quisiera yo también salir a pasear y olvidarme de todo, o estar sentado despachando y conversando como la Juanita.

Corte a secretaria que llega a su puesto de trabajo, se saca la cartera se sienta y empieza a revisar todo lo que tiene que hacer

Sobre la mesa se ven muchos papeles de pendientes en su escritorio

Se pone a arreglar sus papeles y suena el teléfono.

SECRETARIA

CENTROSUR buenos días... sii... claro....me repite su nombre?.....si, aquí esta su solicitud, no se preocupe, ... quedaron en estar allí a las once de la mañana..... no tiene de que hasta luego

Deja el teléfono y se le la ve muy atareada, recoge unos papeles se levanta y sale de cuadro

Entra al despacho del jefe hasta su escritorio y deja los papeles

En contrapicada ella se va a ir pero algo le llama la atención en el escritorio

Plano de detalle de un papel con un listado de personas y ahí esta su nombre (Juanita Ramírez)

Mismo plano contrapicada se ve preocupación en su rostro y se ve que dice frunciéndose extrañada sin sonido solo los labios ¿YO?.... de pronto suena el teléfono

En un plano abierto Ella levanta la cabeza El jefe en primer termino está en su computador y contesta el teléfono no se ha percatado que Juanita entró, ella está congelada,

JEFE

Alo (momento) Si, no te preocupes, ya tengo el listado de....

Primer plano de ella que se asusta al escuchar.

JEFE en off

Las personas que se van a ir (momento) ya, entonces después conversamos (cuelga el teléfono)

toma del jefe en primer término de espaldas a Juanita, preocupada quiere preguntar al jefe pero no se anima, se pone triste y se dirige a la ventana

En un plano cerrado a través de la ventana ella apenada piensa.

OFF SECRETARIA

No como ellos...lindo, libres de papeles, paseando todo el día....

En la misma toma de ella, se imagina como sería

Recreando un ambiente como de sueño ella esta subida en la camioneta que arranca, se la ve muy altiva

Regresamos a la realidad un dedo aprieta el botón del ascensor

Es el TRABAJADOR que mientras baja revisa la lista y se queja

TRABAJADOR (THOMÁS)

Que largo está esto, como si las instalaciones se harían a control remoto.

Entonces piensa y se imagina

TRABAJADOR

Suerte de las secretarias se sientan todo el día, toman
cafecito, calientitas en el escritorio

Entonces se imagina que está sentado en el escritorio de Juanita con un cafecito en la mano, contento se acomoda para descansar, el teléfono suena fuertemente él asustado lo busca y al fin contesta.

TRABAJADOR

Alo...

Una vos furiosa le responde

TRABAJADOR

Pero... Yo.....No....

Asustado prefiere colgar el teléfono, le queda viendo, hay un momento de silencio y vuelve a sonar insistentemente en eso se acerca una persona pedirle información

PERSONA

Buenos días me podría informar donde...

Está contrariado mientras el teléfono suena insistentemente, intenta atender a esta persona pero no sabe como hacerlo empieza a buscar entre documentos

TRABAJADOR

Buenos días.... es que yo... si debe estar por aquí...

Enseguida alguien le entrega una montaña de documentos ordenados, el extrañado los recibe.

TRABAJADOR

Gracias

Pero entre el teléfono que no para de sonar, la persona que quiere ser atendida y los documentos, el trabajador pierde el control y al querer acomodarlos los tira y los papeles vuelan por todo lado, está desesperado...

En un plano cerrado entre papeles que vuelan el quiere gritar, pero antes se oye el grito de la secretaria.

Inmediatamente pasamos a un plano similar, pero del sueño de la secretaria que esta gritando con un casco en su cabeza

SECRETARIA

Aaay..... Auxilio.....

En contrapicada ella está muy alto en la canasta del carro y tienen que hacer trabajos en un poste

Con cámara subjetiva desde la canasta describe el vértigo que siente ella

Regresamos al plano cerrado de ella

SECRETARIA

Bájenme de aquí..... Por favor.... alguien.....

De golpe regresamos a la realidad, la secretaria regresa de su sueño muy agitada

Regresa a su escritorio. El jefe todavía no se da cuenta que ella esta allí continua en el computador, ella ahora se siente a salvo en su lugar de trabajo

El ascensor se abre y vemos al trabajador bajarse, aterrado también de su sueño que acaba de despertar

JOSÉ LUZ esta sentado en la recepción donde hay los monitores de seguridad se da vuelta y dice

JOSÉ LUZ

Parece que no se habían dado cuenta lo bien que está cada uno en el trabajo que desempeña y lo importantes que son para la CENTROSUR

Con varias tomas de la empresa y su gente se escucha la voz de JOSÉ LUZ también vemos al jefe y a la secretaria en sus puestos de trabajo

JOSÉ LUZ

Si estamos conscientes de eso, mejoramos todas y cada una de las actividades que realizamos, dándole mejor calidad a nuestro trabajo.

ESCENA 03 “PONIENDOLE GANAS”

Ahora el trabajador está bajando del mismo poste del sueño de la secretaria, en eso hace una parada para un descanso

Aparece JOSÉ LUZ

JOSÉ LUZ

¿Que día no?

En el mismo plano, al ver que es JOSÉ LUZ se alegra y contesta.

TRABAJADOR

Si, bien cansado ha estado

Plano medio de JOSÉ LUZ

JOSÉ LUZ

No te olvides que hoy tienen reunión

Plano medio del TRABAJADOR

TRABAJADOR (THOMAS)

¡Cierto! Ya deberían dejar ahí no más las reuniones de planeación y encima la calidad, y la evaluación de desempeño yo creo que de eso ya sabemos lo suficiente

Primer plano de JOSÉ LUZ molesto

JOSÉ LUZ

¡Ponle ganas!, Las reuniones son importantes por que se revisan en indicadores cómo está el trabajo, vemos como mejorar las cosas, además, reflexionamos como calificar a tu jefe en forma objetiva y positiva.

Contraplano del trabajador que se rasca la barbilla y dice

TRABAJADOR

No necesitas ni decirme eso, yo sé... y mi trabajo lo conozco, al revés y al derecho...

José Luz ve a la cámara, se dirige a todos y dice

JOSÉ LUZ

Nunca está demás que revisemos los procesos y procedimientos, porque así el trabajo se desarrolla de acuerdo a las exigencias de la Calidad y eso mejora la evaluación.

Las palabras de José Luz se oyen sobre tomas de gente trabajando en diferentes áreas de la CENTROSUR.

ESCENA 04 “EL RUMOR”

Terminamos en el lugar de trabajo de Juanita, vemos que un empleado se acerca y le entrega unos papeles

Plano de Juanita

JUANITA

Gracias Rodolfo...

Oiga, y que se cuenta de nuevo

Contraplano del empleado que mira de un lado al otro y se acerca como para decir un secreto

EMPLEADO (RODOLFO)

Le cuento pues... el otro día escuche por ahí que esas reuniones, las entrevistas y las encuestas son cosa de los jefes, así averiguan como va cada uno en el trabajo y el que no va muy bien... (Hace como si se cortara la cabeza)

Contraplano de Juanita muy angustiada

JUANITA

Ay calle mejor, entonces ya entiendo todo,
mi jefe tiene un listado y.....

En un plano abierto se ven a los dos muy preocupado en su conversación, en eso José Luz entra un poco lejos de ellos pero frente a la cámara les mira cuchicheando, mueve la cabeza de un lado a otro y dice a la cámara

JOSÉ LUZ

Eso es un rumor, es normal e inevitable, pero para
evitar malos entendidos como este debemos preguntar
a las personas que pueden darnos la información real

En un plano medio de Juanita y el empleado que comentan, se ve que el jefe sale con la lista en sus manos

JEFE

Perdón...

Juanita y Rodolfo se incorporan, Rodolfo saluda al jefe

EMPLEADO

Buenos días Ingeniero

El jefe saluda y se dirige a Juanita mostrando la lista

JEFE

Como esta Rodolfo, oiga Juanita, quiero comunicarle,
usted está incluida en el listado...

Contraplano rápido de Juanita y empleado que se ven con cara de pánico mientras el jefe habla

Mismo plano del jefe que alza la lista y contento le comunica

JEFE

Para el taller de mejoramiento de hábitos alimenticios
¿Le gustaría participar?

Juanita se levanta de repente de su puesto con cara de susto ella está tan convencida del rumor que no asimila bien la información pero enseguida se da cuenta de lo tonta que fue y siente alivio mira a Rodolfo que también está avergonzado y un poco nerviosa contesta

JUANITA

Hábitos?... alimenticios...

Ahhhh, si, si, me encantaría, gracias

Plano general picado del lugar, todo regresa a la normalidad, el jefe anota a Juanita en la lista y Rodolfo se aleja.

Regresamos a planos de la Empresa y su gente trabajando, en eso escuchamos la voz de José Luz.

JOSÉ LUZ OFF

Todos debemos hacer uso de los medios y espacios de comunicación que nos brinda nuestra Empresa, las reuniones son uno de ellos, participa activamente de ellas.

ESCENA 05 “TODOS JUNTOS PARA MEJORAR”

Vemos ahora a Juanita en su escritorio, está pensativa

JUANITA

Oye José Luz, si no es verdad lo que decía Rodolfo...
¿entonces para qué sirve tanta encuesta y la famosa
evaluación del desempeño?

José Luz esta apoyado con sus dos manos en el escritorio y contento explica

JOSÉ LUZ

Es para darnos cuenta cómo están funcionando las cosas..

Contraplano JUANITA que muy interesada escucha

JOSÉ LUZ

Y de esa manera saber cuales son nuestras fortalezas y debilidades para cumplir con nuestros metas y objetivos,

JOSÉ muy contento levanta sus manos

JOSÉ LUZ

Eso hace que seamos una Empresa de la que podamos sentirnos verdaderamente orgullosos.

JOSÉ LUZ se dirigiéndose a la cámara golpea la pantalla con el dedo

JOSÉ LUZ

Tú también compañero y compañera colabora con la planeación estratégica que hemos construido en equipo para.....

Se ve que llegan a una reunión la secretaria, el jefe, el trabajador el empleado, con otras personas en una sala, todos están trabando juntos con una actitud positiva.

OFF JOSÉ LUZ

“Consolidarnos en una Empresa dinámica, sólida, competitiva, líder en el Sector de Servicios, buscando y desarrollando nuevas unidades de negocio a través de una cultura empresarial basada en el servicio al cliente, el crecimiento del talento humano de su personal y el uso apropiado de la tecnología”.

Vemos a JOSÉ LUZ que se despide antes de regresar al edificio, para finalizar la toma general de la CENTROSUR con música de cierre, sobre esta imagen créditos.

ANEXO #4: MANUAL PARA LAS JORNADAS DE REINDUCCIÓN

Planeación Estratégica

Al proceso continuo y sistemático de evaluar la naturaleza del negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas cuantificables, desarrollando estrategias para lograrlas y distribuyendo los recursos que necesitamos para ello lo llamamos Planeación Estratégica.

Todas las personas que trabajamos en la Empresa, de una u otra forma somos parte de esa Planeación Estratégica y debemos tener claro que ésta involucra el convencimiento de que lo que hacemos en el presente puede influir en el futuro y modificarlo a nuestro favor.

Misión de la Centro Sur:

“Nuestra Razón de Ser es distribuir y comercializar energía eléctrica y prestar servicios complementarios para satisfacer las expectativas de nuestros clientes actuales y potenciales, generando rentabilidad, sostenibilidad y altos estándares de calidad, comprometidos con la preservación del medio ambiente.”

Visión de la Centro Sur:

“Consolidarnos como una Empresa dinámica, sólida, competitiva, líder en el Sector de Servicios, buscando y desarrollando nuevas unidades de negocio a través de una cultura empresarial basada en el servicio al cliente, el crecimiento del talento humano de su personal y el uso apropiado de la tecnología.”

Objetivos institucionales:

- Mejorar la rentabilidad y liquidez.
- Mejorar continuamente el servicio al cliente actual y potencial.
- Desarrollar nuevas unidades de negocio.
- Mejorar permanentemente el desarrollo humano de sus trabajadores.

Valores de la Centro Sur:

Son los principios compartidos que orientan las acciones de todos los trabajadores de la CENTROSUR y dan soporte a su cultura organizacional.

- **Honestidad:** Es el valor orientador de nuestras acciones que se debe plasmar en rectitud y coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace.
- **Responsabilidad:** Es el valor que cada uno de los trabajadores ha asumido siendo jefe de uno mismo, respondiendo siempre eficaz y honestamente a las obligaciones y compromisos adquiridos.
- **Orientación al Servicio:** Valor encaminado a satisfacer las necesidades y exigencias del sector más importante del negocio, nuestros clientes internos y externos.
- **Innovación:** Tener una actitud proactiva ante la generación de nuevas tecnologías y nuevos productos y poseer la disposición a aprender, gerenciar y difundir el conocimiento.

Políticas:

- * Enmarcar la gestión de la CENTROSUR en el Plan Estratégico, de acuerdo al cual se definirán los planes y presupuestos anuales.
- * Establecer fondos para el desarrollo de proyectos de responsabilidad social.
- * Mantener actualizado el plan de manejo ambiental.
- * Impulsar reformas que propendan al mejoramiento del marco legal del Sector Eléctrico.
- * Priorizar las inversiones en función de la relación beneficio-costo mayor a uno.
- * Comprar la energía en las mejores condiciones técnicas y económicas.
- * Optimizar los costos administrativos y operativos.
- * Incrementar la venta de energía en condiciones de rentabilidad.
- * Impulsar la tercerización de servicios, en los casos en que resulte ventajoso para la CENTROSUR.
- * Optimizar la expansión y explotación de los activos de la CENTROSUR.
- * Orientar la administración mediante un sistema de calidad.
- * Mejorar permanentemente los sistemas de comunicación y coordinación.

- * Brindar a los clientes atención esmerada y oportuna para satisfacer sus requerimientos.
- * Fomentar la cultura de la puntualidad y del uso efectivo del tiempo.
- * Buscar permanentemente el desarrollo de nuevas unidades de negocio.
- * Propender a la formación y desarrollo integral del personal.
- * Remunerar al personal sobre la base del desempeño y el cumplimiento de los objetivos de la CENTROSUR.
- * Mantener las mejores relaciones con los proveedores de bienes y servicios.

Estrategias:

- 1.- Elaborar y ejecutar un plan de optimización de recursos.
- 2.- Definir mecanismos para la captación de capitales.
- 3.- Desarrollar aplicaciones informáticas gerenciales y de comunicación corporativa.
- 4.- Identificar, formular y ejecutar proyectos asociados a nuevas tecnologías.
- 5.- Continuar con la implantación del Sistema de Gestión de Calidad.
- 6.- Identificar, formular y ejecutar proyectos rentables.
- 7.- Desarrollar planes y programas estratégicos de capacitación.
- 8.- Impulsar la investigación de oportunidades de negocio.
- 9.- Identificar opciones atractivas de compra y venta de energía.
- 10.- Mejorar continuamente la Gestión Comercial de la CENTROSUR.
- 11.- Identificar e implantar la tercerización de nuevos servicios y productos.
- 12.- Desarrollar y mantener la normativa interna sobre la base de los Valores Institucionales.
- 13.- Desarrollar un plan de fortalecimiento institucional.
- 14.- Elaborar proyectos para el establecimiento de políticas salariales consensuadas.
- 15.- Diseñar mecanismos para obtener la compensación de los déficits y los subsidios tarifarios existentes.
- 16.- Desarrollar alternativas para la prestación y optimización del servicio de alumbrado público.
- 17.- Mejora permanente del Clima Organizacional.
- 18.- Seguir vinculados en la revisión de la normativa del sector eléctrico Ecuatoriano.
- 19.- Identificación y formulación de proyectos de fuentes alternativas de energía.

La Planeación Estratégica de la Empresa define no solamente las estrategias a seguir, sino inclusive los demás ejes de su cultura organizacional.

La gestión de todas y cada una de las unidades de la CENTROSUR está enmarcada en la Planeación Estratégica de la Empresa y permiten implantarla en el día a día, por ello con base en ella se debe desarrollar la planificación operativa de todas las Direcciones, Departamentos y Secciones.

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Una política fundamental de la CENTROSUR es orientar la administración mediante un sistema de calidad y ésta significa mejorar continuamente todas y cada una de las actividades que realizamos, entendiéndolas como parte de un **proceso**.

Un proceso es simplemente un conjunto de actividades orientadas a generar un valor agregado a sus entradas, es decir a todo lo que recibimos para efectuar nuestras actividades, y conseguir un resultado que satisfaga los requisitos del cliente del proceso.

El sistema de Calidad tiene como uno de sus principios el enfoque basado en procesos que permite a la empresa mejorar su eficacia y eficiencia mediante una gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales, para unificar sus enfoques hacia las metas principales de la organización.

Es por ello que:

*MAS ALLÁ DE SENTIRNOS PARTE DE UN DEPARTAMENTO O SECCIÓN
DEBEMOS SABER QUE SOMOS MIEMBROS IMPORTANTES DE LA
CENTROSUR*

La aplicación de todo proceso y procedimiento requiere de una serie de pasos, que se dan en el día a día y que juntos hacen el sistema de Calidad, por ello:

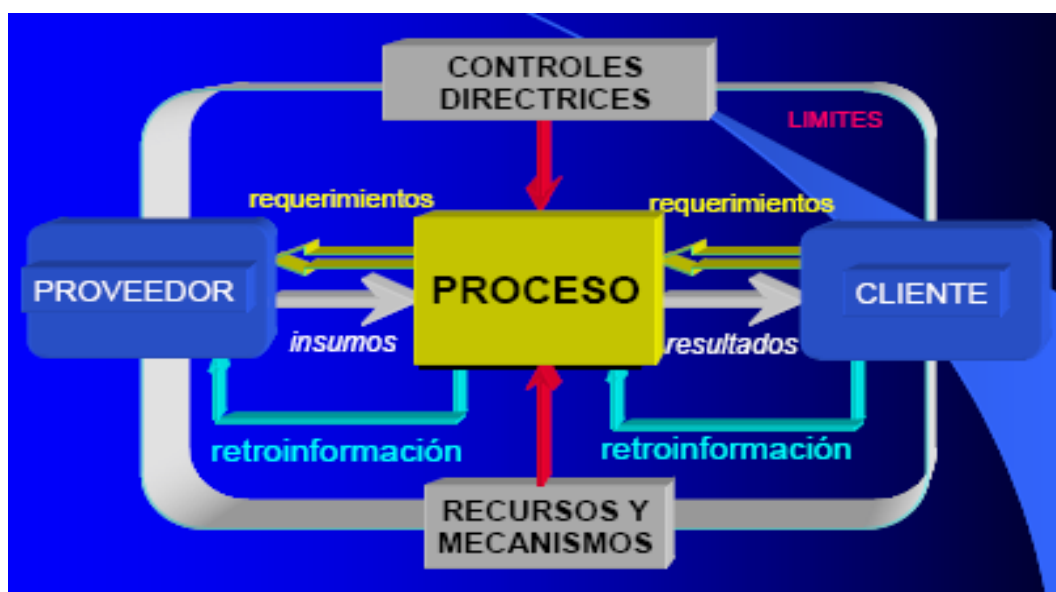
*NOSOTROS, LOS TRABAJADORES DE LA CENTROSUR
SOMOS QUIENES HACEMOS LA CALIDAD DE LA EMPRESA*

Para hacer que todos nos acostumbremos a tomar en cuenta la calidad la CENTROSUR cuenta con un manual de procesos y procedimientos para la Implantación de un Sistema de Calidad que permita calificar los servicios bajo los requisitos de la norma ISO 9001.

1. ¿QUÉ ES EL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS?

Es un documento electrónico en el que se describen e interrelacionan los procesos de la CENTROSUR, se desglosan las actividades que deben realizarse para un determinado fin y se asocian los documentos para la realización de éstas actividades.

Un proceso es un conjunto de actividades orientadas a generar un valor agregado a sus entradas para conseguir un resultado que satisfaga los requisitos y está estructurado así:



Un proveedor proporciona a un cliente insumos que deben ser transformados a través de un proceso determinado en un producto o resultado, que a su vez satisfaga la demanda de otro cliente.

Así pues, todos somos clientes de nuestro compañero, quien nos proporciona lo que requerimos para efectuar nuestro trabajo y al mismo tiempo, proveedores de otro compañero, que requiere para el suyo lo que nosotros le debemos entregar.

Los controles y directrices, así como los recursos y mecanismos están allí para facilitar que el proceso y ayudarnos a que se cumpla con la mayor calidad posible y con las mejores condiciones de retroalimentación.

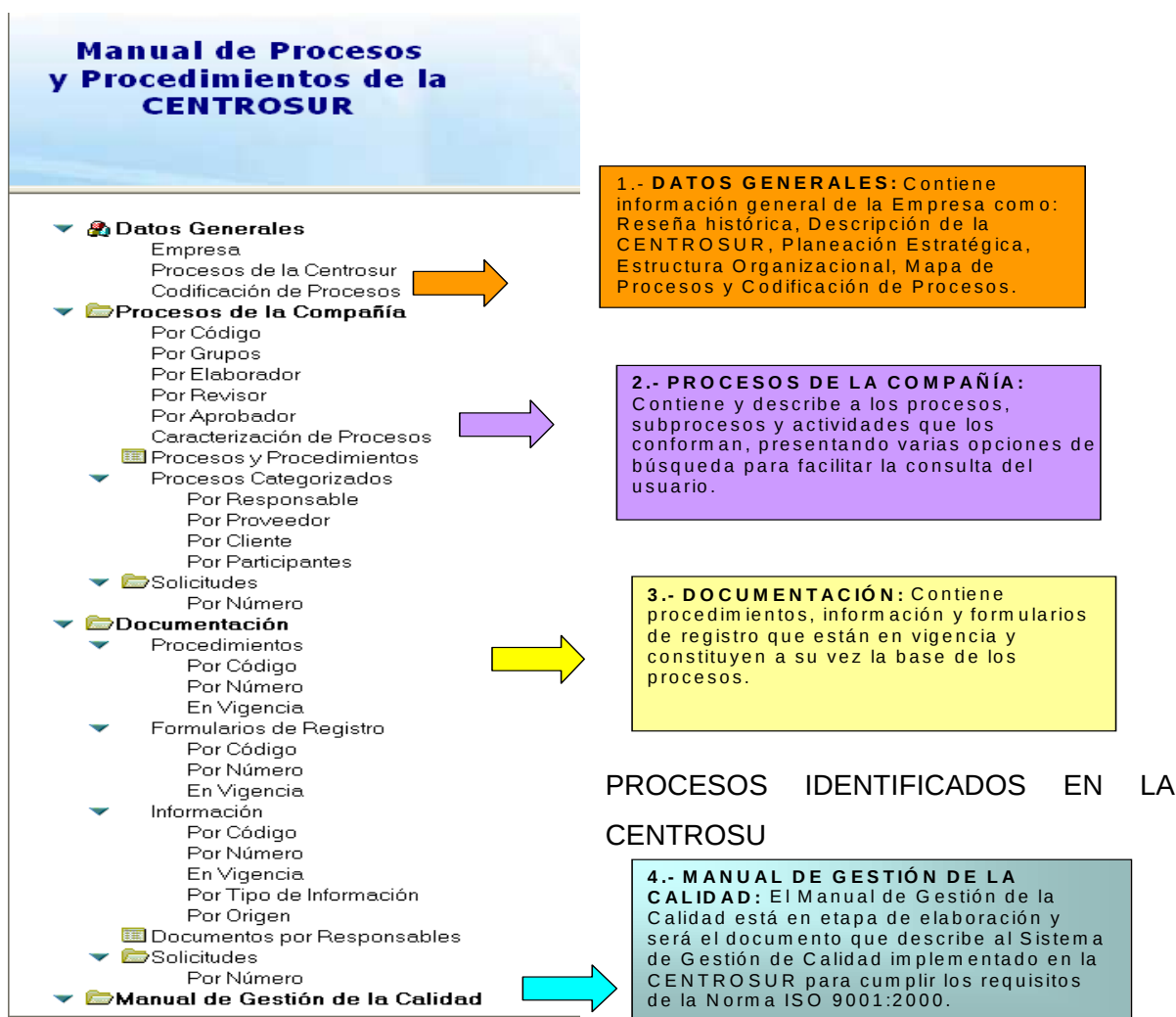
RETROALIMENTAR DENTRO DEL PROCESO ES:
ENTENDER LO QUE EL OTRO NECESITA PARA SU TRABAJO
Y LA MANERA DE SATISFACER ESAS NECESIDADES
CADA VEZ MÁS Y MEJOR

¿PARA QUÉ CONTAMOS CON UN MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS?

Nuestro Manual detalla los procesos que realizamos todos, elaborados sobre la base de la experiencia y conocimiento del personal y permite identificar actividades relevantes para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos de la organización, con ello se hace más fácil identificar, integrar y controlar eficazmente las actividades que debemos ir mejorando para lograr la anhelada CALIDAD.

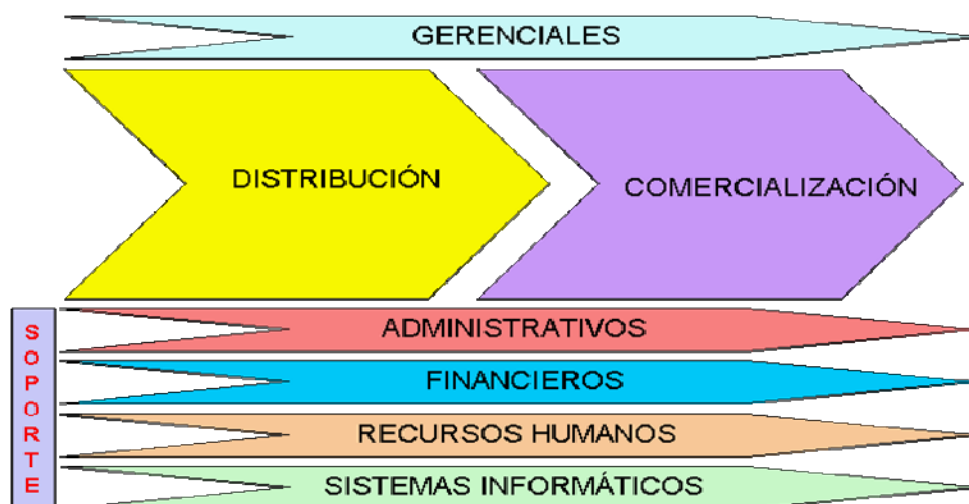
NUESTRO MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ESTÁ DISPONIBLE EN LA PLATAFORMA DE LOTUS NOTES EN TODOS LOS COMPUTADORES Y NO REQUERIMOS DE PAPEL PARA REVISARLO CUANDO NECESITEMOS HACERLO

2. COMPONENTES DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS



PROCESOS IDENTIFICADOS EN LA CENTROSUR

La CENTROSUR, a través del trabajo en equipo multidisciplinario, ha identificado los procesos principales de la organización (MACROPROCESOS), los mismos que se interrelacionan y se gestionan como un Sistema.



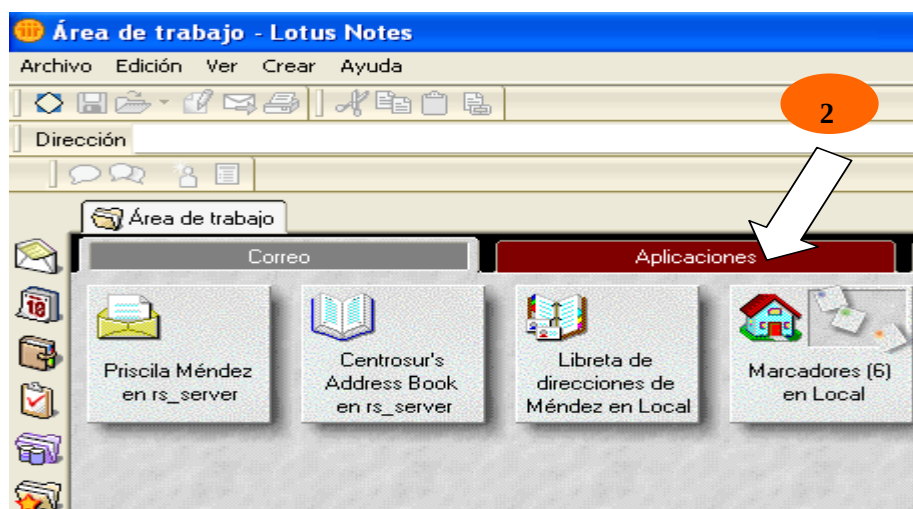
ACCESO AL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Para ingresar al manual siga los siguientes pasos:

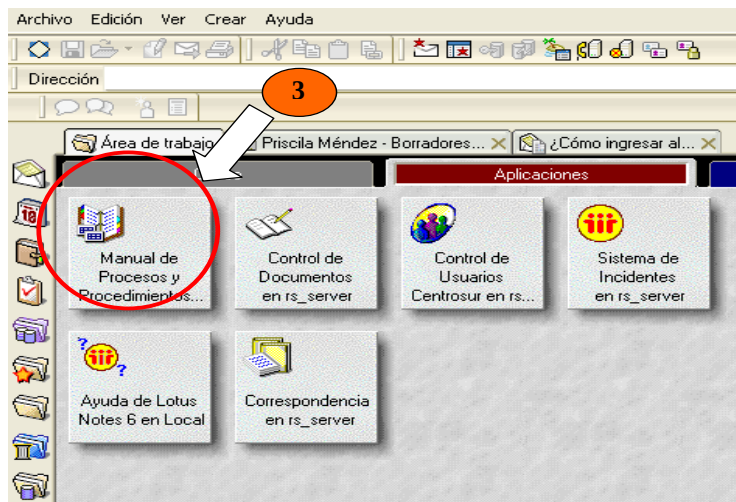
1.- Ingresar al sistema Lotus Notes



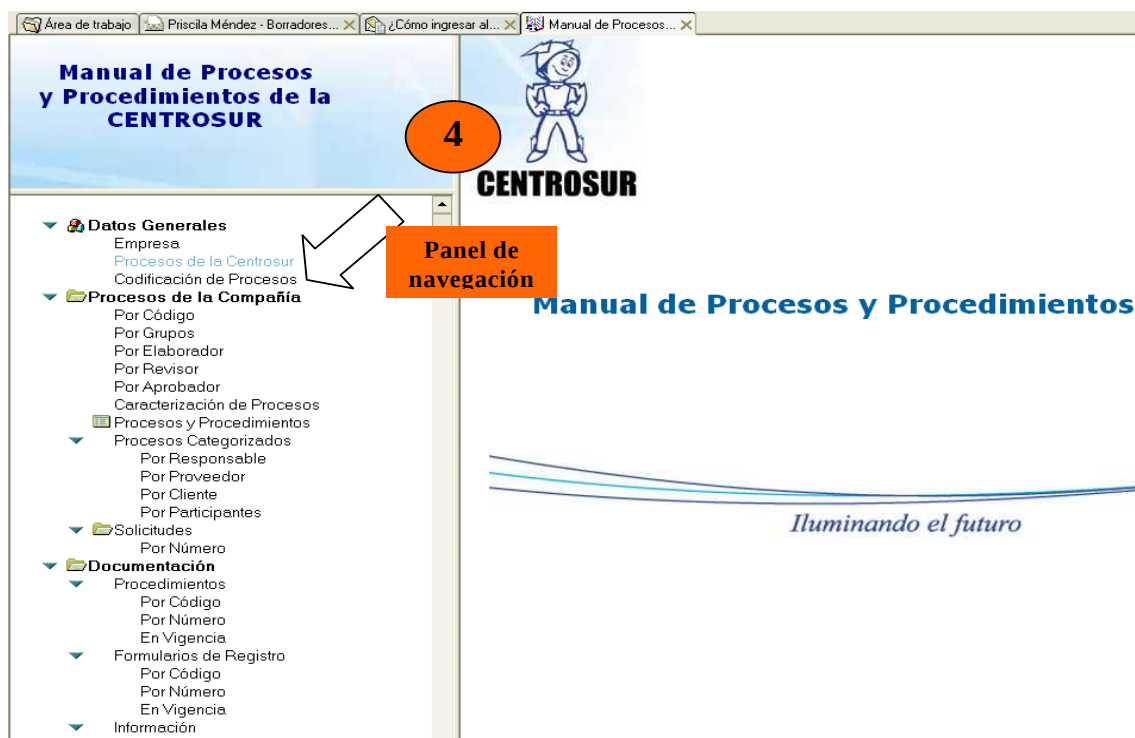
2.- Ubicarse en la sección "área de trabajo" y seleccionar la pestaña "aplicaciones", inmediatamente se visualizará los íconos de varias bases de datos.



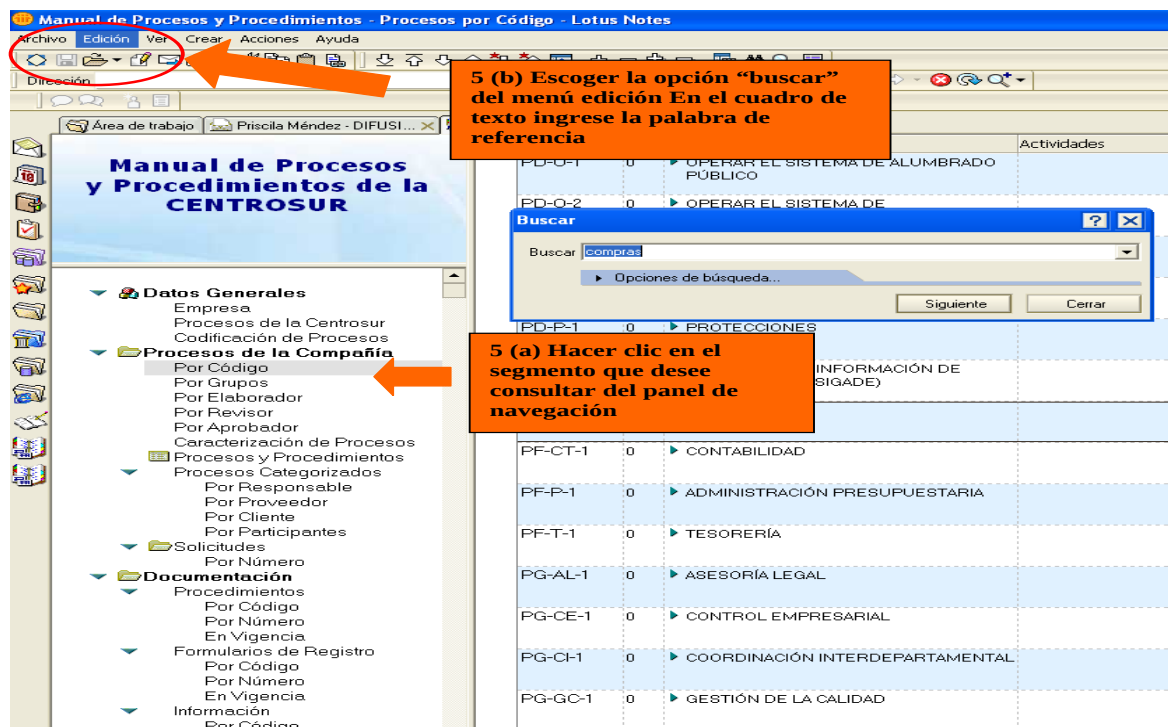
3.- En la pestaña "aplicaciones" seleccionar el ícono "Manual de Procesos y Procedimientos", hacer doble clic para ingresar. Si no está disponible el ícono comunicarse con Sistemas ext. 2821



4.- Navegue en el Manual de Procesos y Procedimientos haciendo clic en las opciones ubicadas al margen derecho. Usted encontrará información de interés para la realización de sus actividades y la interacción con otros procesos.



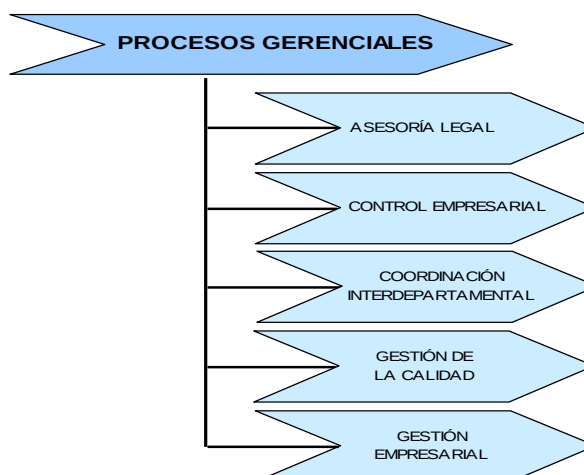
5.- Para buscar procesos o documentos haga clic en el segmento que desee hacer la consulta y luego utilice la opción “buscar” del menú edición. En el cuadro de texto ingrese la palabra de referencia para la búsqueda.



DESCRIPCIÓN BREVE DE LOS PROCESOS:

Procesos Gerenciales:

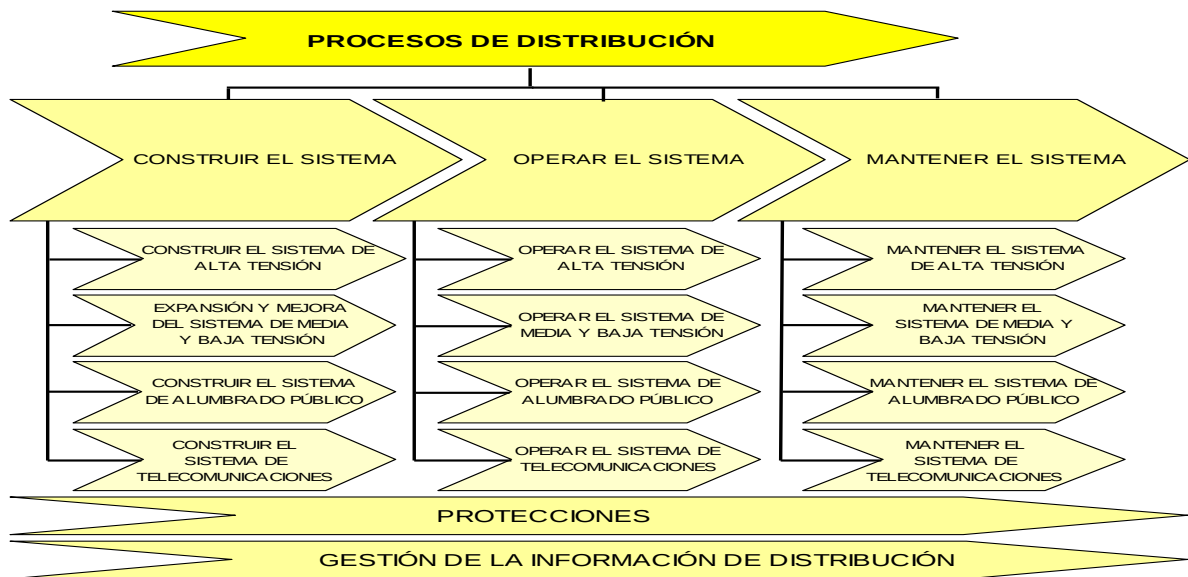
Conformado por varios subprocesos que realizan labores de soporte a las diferentes actividades de la Empresa como son: Asesoría Legal, Control Empresarial, Coordinación Interdepartamental, Gestión de la Calidad, Gestión Empresarial.



Procesos de Distribución:

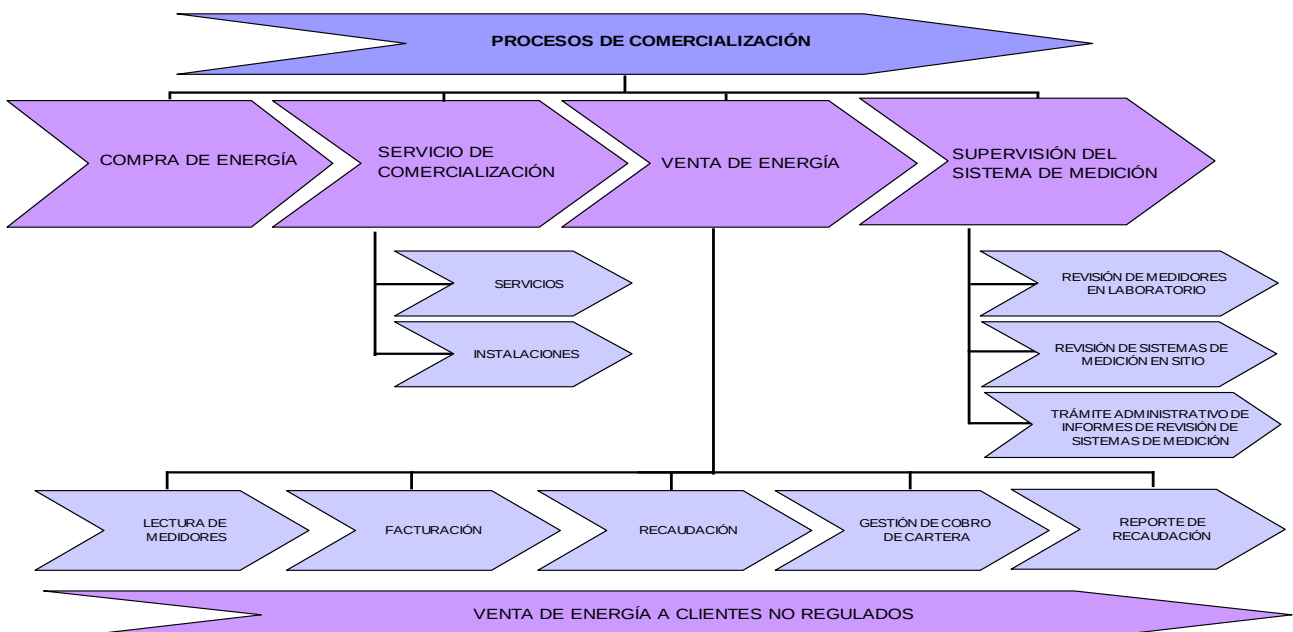
Conformado por los subprocesos de Construir, Operar y Mantener el Sistema que permiten proporcionar y gestionar la infraestructura física para la entrega de energía eléctrica a los clientes.

Estos subprocesos tienen como procesos de soporte a los subprocesos de Protecciones y de Gestión de la Información de Distribución (SIGADE).



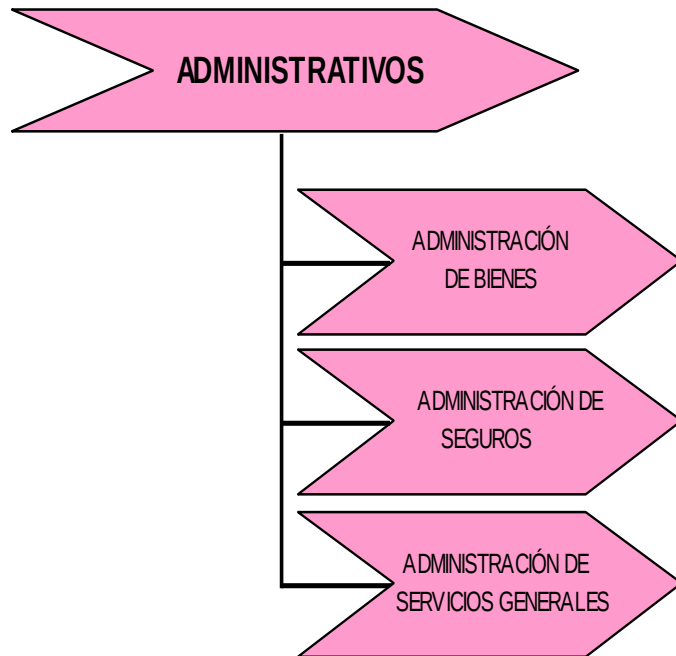
Procesos de Comercialización:

En el que se interrelacionan todas las actividades que involucra la compra, comercialización, venta de energía y supervisión del sistema de medición.



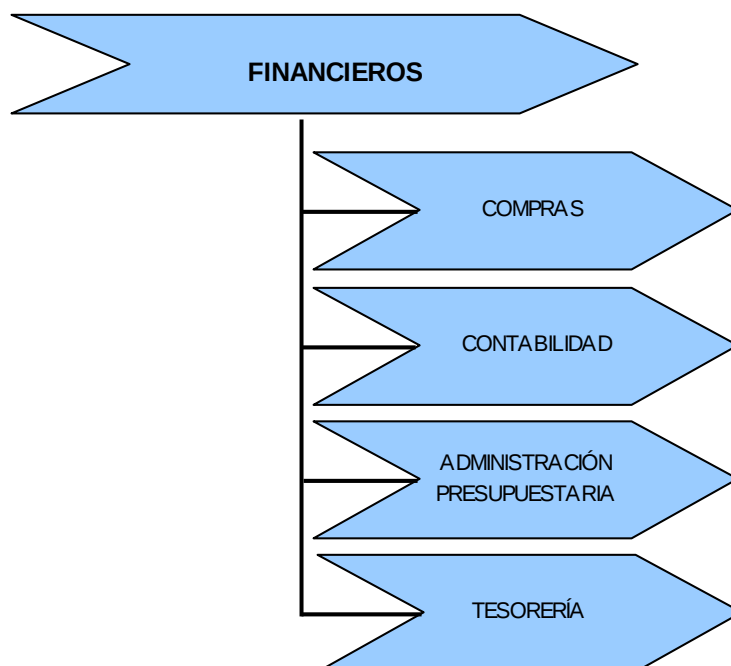
Procesos Administrativos:

Formado por un conjunto de actividades relacionadas con la Administración de Bienes, Administración de Seguros y Administración de Servicios Generales.



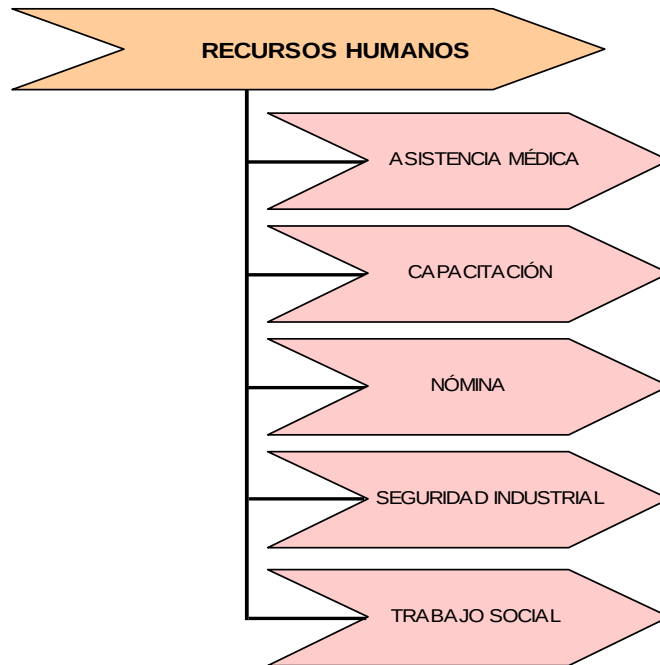
Procesos Financieros:

Formados por un conjunto de actividades relacionadas con la administración adecuada de recursos económicos y financieros de la Empresa que incluye: Compras, Contabilidad, Administración presupuestaria y Tesorería.



Procesos Recursos Humanos:

Involucran todas las actividades orientadas al desarrollo de competencias y satisfacción del Recurso Humano.



Procesos de Sistemas Informáticos:

Involucran todas las actividades que permiten la gestión de los recursos informáticos, para mejorar y optimizar los recursos de la Empresa.



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El procedimiento para evaluar el recurso humano se denomina comúnmente "Evaluación del Desempeño", y generalmente se elabora a partir de programas formales de medición de resultados, basados en una razonable cantidad de información respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo.

La "Evaluación del Desempeño" es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo, así como para estimar el nivel de excelencia con el que desempeña el papel que le corresponde dentro de una organización.

Esta es una acción permanente, ya que los empleados son siempre evaluados por las organizaciones, sea formal o informalmente y constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo, ya que permite encontrar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc.

Así mismo, de acuerdo con los tipos de problemas identificados, la Evaluación del Desempeño ayuda en la determinación y el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la Empresa.

Remuneración variable en la Centro Sur

En el caso de la CENTROSUR, a más de ello y de acuerdo con lo planteado dentro de la Planeación Estratégica, es una política fundamental "Remunerar al personal sobre la base del desempeño y el cumplimiento de los objetivos de la CENTROSUR"; pues sin una medición de resultados, no se puede llegar al cumplimiento de los objetivos y la visión enunciados.

De manera que, una de las aplicaciones de este Sistema de Gestión Empresarial es el pago de la remuneración variable, en razón de que la Empresa y el Comité de Empresa establecieron su voluntad de remunerar el cumplimiento individual, grupal y colectivo de los índices empresariales de eficiencia y eficacia, que se han determinado mediante los resultados obtenidos.

Hemos seleccionado un sistema de gestión basado en el Balance Scorecard, que considera el equilibrio que debe existir entre las distintas perspectivas y factores empresariales, que obviamente se afectan entre sí. La aplicación seleccionada se denomina E-SOL y permite complementar los indicadores financieros con los no

financieros para lograr un balance y que la Empresa pueda analizar resultados en forma mensual para tomar correctivos que le ayuden a enrumbarse dentro de la Planeación Estratégica.



Lo que se pretende con el sistema de evaluación del desempeño es transmitir a todos los trabajadores la visión, los valores y la estrategia de la Empresa para que cada empleado sea capaz de comprender para qué está ocupando su puesto y qué resultados se espera que aporte para el logro de los mismos, de este modo actuarán en forma pro activa y no reactiva.

El Sistema aplica las perspectivas del BSC, enmarcándolas en siete disciplinas que son calificadas.

1. Objetivo institucional

Refleja los logros del conjunto humano de la organización, orientados a metas concretas, tanto en el campo Económico como Técnico - Administrativo, que reflejen el camino hacia el cumplimiento de la visión de la organización. Por lo tanto se han definido cuatro indicadores.

- Rentabilidad.
- Nivel de pérdidas de energía
- Eficiencia en el proceso de recaudación.
- Índice de interrupción del servicio.

2. Satisfacción del cliente externo

Es el juicio de calidad por el que pasa toda la Organización y refleja la opinión y el sentir de los Clientes que se recogen a través de encuestas.

La opinión de los clientes refleja la voluntad y disposición de los colaboradores de la Empresa para dar el trato y cortesía con el que son atendidos, la calidad del servicio y solucionar sus problemas.

El Cliente se convierte así en nuestro Evaluador, de acuerdo a su opinión sobre nuestra ACTITUD Y APTITUD para servirlo.

3. Satisfacción del cliente interno

La única forma en que puede lograrse la satisfacción constante de los Clientes Externos es contando con robustas cadenas internas de producción de valor hacia el Cliente, cadenas definidas a través de matrices unidireccionales CLIENTE INTERNO – PROVEEDOR,

Así, de igual manera como el Cliente Externo se convierte en Evaluador de la Empresa, cada área Cliente se convierte en Evaluadora de su respectiva área Proveedora, estableciéndose un diálogo mensual, evaluador, interno y focalizado en cómo mejorar constantemente la entrega – recepción de productos y servicios con alto valor agregado, tanto en aptitud como en actitud.

4. Calidad y productividad

Los resultados de la Empresa no son más que la suma de los esfuerzos de cada una de las áreas y sus colaboradores.

Cada puesto de trabajo y cada área funcional producen cosas de valor para el Cliente Interno o Externo, valor que debe ser cuantificado en términos de calidad y cantidad y recompensado proporcionalmente.

A mayor cantidad y calidad entregadas, mejor Evaluación del Desempeño y/o mayor participación en el Ingreso Variable.

5. Control del gasto

Así como cada colaborador tiene el control para mejorar sus resultados en la CUARTA DISCIPLINA, cada Equipo tendrá poco a poco más y más control en la administración de los gastos del área, tal como si se tratase de su propia empresa. Esta Disciplina consiste en medir los GASTOS MENSUALES de cada una de ellas frente al presupuesto establecido para el período.

6. Tiempo eficaz

El tiempo es uno de los recursos más importantes para la Institución, hay que tener en cuenta que para que se pueda aprovechar y sacar el máximo partido del mismo se requiere tener procesos bien organizados, y para lograr aquello, antes de actuar es necesario planear y programar cómo distribuir el tiempo

Esta disciplina pretende mantener el control disciplinario en lo referente al cumplimiento de las jornadas de trabajo y el uso eficiente del tiempo.

7. Liderazgo

Es la disciplina por medio de la cual el Sistema de Evaluación del Desempeño contribuye en la práctica a promover las habilidades de liderazgo en la Empresa.

Se trata de un sistema de comunicación mensual por medio del cual todos los colaboradores subalternos expresan su evaluación sobre el comportamiento de su respectivo líder, en torno a 10 aspectos críticos iniciales de liderazgo.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

La Comunicación es para la supervivencia de la Empresa tanto como es el flujo de la sangre en el cuerpo de cada uno de nosotros, ya que permite que todos los otros elementos que la conforman cumplan con sus objetivos, así como la circulación hace que todos los órganos del cuerpo funcionen con la armonía y perfección con que lo hacen.

De una u otra manera, el éxito de las actividades del trabajo que cada uno realiza depende de qué tan bien logramos comunicarnos con nuestros clientes internos y externos, pues es la comunicación la que nos permite “hacer comunes” las ideas, a través de las palabras o de cualquier otra forma que encontramos para “decirnos” las cosas.

Desde que llegamos a la empresa recibimos y emitimos mensajes, consciente o inconscientemente, lo hacemos para contar, preguntar, aseverar, reiterar, solicitar, informar, ordenar, agradecer, contestar, reclamar, recomendar y para muchos otros objetivos más.



Al ser la comunicación algo tan natural, olvidamos de que requiere de planificación, recursos y aprendizajes para hacerle más efectiva y lograr que contribuya de mejor manera al éxito en el cumplimiento de los objetivos particulares de cada uno de nosotros y generales de la CENTROSUR.

El Plan de Comunicación Interna de la Empresa es parte de su Planificación Estratégica y toma en cuenta la filosofía de nuestra organización, por ello propone un sistema participativo, en el que todos tengamos la posibilidad de encontrar la mejor manera de satisfacer nuestras necesidades de emitir y recibir información.

Contamos con un Comité de Comunicación Interna que está presto a facilitar ese intercambio de información; pero es cada uno de los miembros de la Empresa el que tiene que hacer uso de los espacios que están disponibles para ello.

Tenemos conciencia de que existen problemas de comunicación; pero no de lo que cada uno puede hacer para solucionarlos. Veamos algunas pautas que nos ayudarán a mejorar la comunicación en la CENTROSUR:

Reuniones de coordinación

(Direcciones, Departamentos, Secciones, Grupos)

La comunicación cara a cara permite apoyarnos en gestos, movimientos, expresiones y entonación, que nos ayudan a romper barreras y entendernos mejor con las demás personas. Por eso, nada suple las reuniones de coordinación que deben realizarse en cada unidad de trabajo.

Para que estas reuniones sean efectivas debemos recordar:

- Contar siempre con un orden del día que debe respetarse.

- Iniciar revisando cuáles son los puntos que quedaron pendientes de reuniones anteriores y cuáles los compromisos que debieron cumplirse.
- Dar a todos los miembros del equipo opción de aportar con sus ideas, así como de pedir aclaraciones sobre los aspectos en los que éstas sean necesarias.
- Evitar caer en discusiones estériles o que se pierda de vista el objetivo de la reunión.
- Dejar constancia de las resoluciones a las que se llega.
- Establecer plazos o indicadores de los objetivos que se plantean en la reunión.

Es importante aprovechar además las actividades de integración, tales como Talleres, Seminarios, Dinámicas, Sesiones Especiales, Fechas conmemorativas que permiten alcanzar una mejor interrelación e identificación del personal entre sí y de éste con la Empresa.

Informar sobre los logros del equipo

A más de los informes que se emiten formalmente, es importante difundir en toda la Empresa lo que hacemos, eso favorece la integración. Además, es estimulante para los miembros del equipo que su trabajo sea reconocido por los otros. Con seguridad, este reconocimiento se verá reflejado el momento de desempeñar sus funciones y conseguir metas.

- Para ello cada jefe tiene el compromiso de reconocer e informar sobre los logros de su equipo de trabajo.
- Lo puede hacer enviando un simple correo electrónico al Comité de Comunicación, el mismo que se encargará de su adecuada difusión.

Órdenes o disposiciones

Todos podemos desempeñar mejor nuestras actividades cuando las entendemos perfectamente, conocemos el sentido y la repercusión que tienen en los objetivos de la Empresa y más todavía, cuando con nuestras ideas y puntos de vista podemos aportar a su adecuado cumplimiento.

Por ello cuando transmitimos una orden o disposición, tengamos presente que:

- Es importante utilizar términos claros y precisos, propios del lenguaje común.
- Es indispensable preguntar si es que esa orden fue adecuadamente entendida.
- Se debe estimular que se formulen comentarios o aportes.

Cuando recibimos una orden o disposición:

- Se debe tener presente el derecho a preguntar las veces que sea necesario hasta comprender perfectamente lo que se quiso decir.
- Las acciones se deben realizar no en forma automática, simplemente porque hay una disposición para ello, deben ser hechas con entrega y poniendo en ellas el mejor esfuerzo.

Retroalimentación

No podemos hablar de comunicación si no existe la indispensable retroalimentación, es decir si no se da lugar a respuesta ante el mensaje recibido.

Ante los distintos mensajes emitidos, es importante conocer las respuestas que se generan en los diversos grupos de personas que forman parte de la Empresa y no siempre esta se puede recibir de manera directa.

Por ello se han definido mecanismos que ayudarán a que estas respuestas lleguen a quien generó el mensaje original, las reuniones de coordinación son una de ellas; pero está además el Sistema de Correspondencia interna, la investigación a través de encuestas internas, y los buzones de sugerencias.

Cada uno de nosotros debe encausar su opinión ante las cosas que suceden en la CENTROSUR a través del medio adecuado, de manera que pueda generar resultados positivos en beneficio de todos y no sea estéril.

El rumor

El rumor es un fenómeno muy natural en todo grupo humano, más todavía en Empresas como la nuestra, en la que convivimos tantas personas y en la que compartimos una serie de asuntos que nos interesan a todos.

Se dice que el rumor surge por la incertidumbre y ésta por la ausencia de información; pero es imposible que en una organización dejen de haber temas sobre los cuales haga falta más información, surjan los rumores y empiecen a correr por la organización como ríos crecidos.

No podemos dejar de generar rumores; pero sí podemos tratar de encausarlos en forma positiva:

- Cuando tengamos dudas e inquietudes preguntemos a las personas que pueden tener la información real. Una de las funciones importantes de los jefes es esa, satisfacer inquietudes y si es necesario, buscar la información para proporcionarla a sus subalternos.
- Si escuchamos rumores, hagamos lo mismo, preguntemos, si preferimos, utilicemos los buzones, el correo electrónico, el teléfono y comuniquémonos con el Comité de Comunicación para consultar lo que necesitamos.
- Seamos multiplicadores positivos, si estamos acostumbrados a reproducir la información, hagámoslo en forma constructiva, apegados a la verdad y pensando siempre en lo que es beneficioso para todos nosotros y para la Empresa.

Mi información al servicio de la organización

Generalmente estamos conscientes de la importancia de la información que requerimos; pero no de la que podría ser valiosa para las demás personas dentro de la CENTROSUR y nos hemos acostumbrado tanto a manejar la información como algo propio, que muchas veces sentimos que compartirla es ceder nuestro espacio.

Tengamos presente que crecemos mucho más como equipo si compartimos la información y la entendemos como parte de la *inteligencia* y la *memoria* de la Empresa, ya que ésta es un bien común de inmensa importancia.

Cada equipo de trabajo debe identificar los temas que deben ser informados a los demás; pueden ser de sobre los adelantos tecnológicos, sobre las obras concluidas, sobre los proyectos aprobados, sobre cambios en la normativa, sobre capacitación, etc., etc.

Utilización adecuada de los medios de comunicación

Para difundir la información contamos con distintos medios de comunicación, entre los que podemos citar la radio, el altoparlante, las carteleras, los buzones de sugerencias, el correo electrónico, los boletines impresos, trípticos, bípticos, afiches, sobres de quincena, folletos y otros.

Tomando en cuenta la naturaleza del mensaje, su propósito, las características y hábitos de los destinatarios, etc., es posible difundir los mensajes a través de los medios más adecuados. Lo importante es que tengamos presente que todos estos medios están al servicio de todas las personas que conformamos la CENTROSUR.

Saber escuchar

Para tener una relación satisfactoria con las demás personas, así como para ser eficientes en todas nuestras funciones, tanto sociales como laborales es muy importante saber expresarnos; pero lo es mucho más saber escuchar y leer lo suficientemente bien como para tener una idea aproximada de lo que piensan y sienten quienes nos rodean. Eso significa, esforzarnos por entender lo que los demás nos están diciendo a través de los distintos lenguajes que manejamos los seres humanos, para ello es conveniente que tengamos presente:

- Hay muchas circunstancias que rodean a las personas el momento de expresarse y eso muchas veces impide que seleccionen la palabra o el gesto más adecuado para decir lo que realmente quieren decir.
- Entre quien dice algo y quien lo escucha hay muchas barreras y ruidos que distorsionan la comunicación, a veces estos son físicos, otras psicológicos. Algunas veces hacen ruido la distancia que ponen entre las personas las diferencias jerárquicas, otras hacen ruido las diferencias culturales entre una región y otra; en ocasiones el ruido se conforma por una serie de prejuicios que tenemos sobre los demás, sin habernos dado la oportunidad de conocerlos mejor.
- Cuando recibimos un mensaje lo interpretamos a través de muchos lentes que nos hemos puesto a través de experiencias previas. Por ello, lo que entendemos a veces se parece más a lo que nosotros queremos escuchar que a lo que el otro nos quiere decir.

- Mientras más cosas en común tengamos con la persona con quien nos comunicamos, es más probable que entendamos las palabras o símbolos de la misma manera. Si hay poco contacto entre dos personas, es menos probable que lleguen a compartir un código común y lleguen a entenderse.
- Es muy interesante el ejercicio de evitar interpretar lo que el otro nos quiso decir y utilizar la repregunta para tener mejores posibilidades de comprender el mensaje.
- Ponerse en los zapatos del otro o procurar entender el punto de vista de la otra persona nos ayuda mucho, no solamente a entender lo que quiso decir, sino inclusive a encontrar la mejor manera de decir lo que nosotros queremos que comprenda.

ANEXO #5: CONTENIDO DE LAS JORNADAS

JORNADAS DE REINDUCCIÓN

CULTURA CORPORATIVA (Asiste personal fijo e intermediado)

08H00 Saludo y entrega del manual de reinducción

(15 minutos)

El manual contendrá: El concepto de la reinducción y los objetivos que se pretenden con la misma, además información sobre los temas de planeación estratégica de la Empresa (misión, visión, valores corporativos), información sobre el manual de gestión de calidad, reseña sobre la evaluación de desempeño y pautas generales para una comunicación efectiva en la CENTROSUR.

8H15 Dinámica de introducción a las jornadas

(15 minutos)

Cada uno de los asistentes se presentará con su nombre y apellido y dirá un elemento de la naturaleza con que se identifique, el siguiente señalará las razones por las que cree que el compañero eligió aquel animal, con lo que se pretende que la gente entre en una atmósfera de confianza previa al inicio de la jornada.

08H30 Presentación del vídeo de reinducción a la cultura corporativa

(20 minutos)

Se presentará el vídeo en el cual, a través de una historia representada por actores de la empresa se analizarán los temas de reinducción: Planeación estratégica, Gestión de la calidad, Evaluación del desempeño y Comunicación efectiva.

8H50 Presentación al personal de Resultados de Diagnostico

(15 minutos)

Se dará a conocer al personal los resultados de diagnóstico obtenidos durante el proceso de encuestas y entrevistas, de modo que estén al tanto de la problemática y sean ellos mismos quienes evalúen los resultados para plantear soluciones.

9H05 Trabajo en equipo

(40 minutos)

Se conformarán cuatro equipos de trabajo, a cada uno de los cuales se les entregará una guía de trabajo y reflexión para el desarrollo de cada tema propuesto.

09H45 Refrigerio

10H00 Presentación activa de trabajo en equipos

(160 minutos)

Para lo que se sugiere presentar la idea a través de un periódico mural, un collage, power point, o cualquier otra forma de comunicación que el grupo elija.

Una vez presentado cada tema se abrirá una plenaria para obtener conclusiones y recomendaciones conjuntas, mediante una lluvia de ideas en la que aportarán todos los participantes. (Información que se registrará para los programas de trabajo del año 2008).

12H40 Despedida

(10 minutos)

12H50 Fin de jornada

ANEXO #6: CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

	CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN				R-DAF-232	
Nombre del Evento:	JORNADAS DE REINDUCCIÓN					
Nombre del Instructor/a:	Equipo de facilitadores internos			Nº Encuesta		
Fecha:				Nº Horas	5 horas	
Este cuestionario permite recoger su opinión sobre el desarrollo del evento, a fin de poder mejorar en el futuro. Lea con atención y Responda a las preguntas, marcando con la "x" en el espacio correspondiente. Gracias por su colaboración.						
1	COMPRESIÓN DEL TEMA	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA
	CULTURA CORPORATIVA					
a	Planeación Estratégica					
b	Gestión de Calidad					
c	Evaluación del Desempeño					
d	Comunicación Efectiva					
2	MATERIAL UTILIZADO	MUY APROPIADO	APROPIADO	INDIFERENTE	INAPROPIADO	MUY INAPROPROPIADO
	Cultura Corporativa					
3	UTILIDAD E INTERÉS	MUCHA	BASTANTE	REGULAR	POCA	MÍNIMA
	Cultura Corporativa					
	VALORACIÓN TOTAL					
4	MENCIONE LOS TEMAS QUE LE GUSTARÍA QUE SE INCLUYA EN UN PRÓXIMO TALLER					
5	OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES					

ANEXO #7: EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE IMPLANTACIÓN

Respecto a la Planeación Estratégica

- Mejorar el compromiso del personal con la Planeación Estratégica.
- Destacar la importancia que tiene cada uno de los trabajadores en el buen desempeño de la CENTROSUR.
- Orientar el trabajo personal hacia el trabajo en equipo para la consecución de los objetivos institucionales.

Respecto a la Gestión de Calidad

- Crear un compromiso por parte del personal hacia el trabajo con calidad en sus procesos.
- Incentivar al personal de la Empresa en la participación del Sistema de Gestión de Calidad.

Respecto a la Evaluación del Desempeño

- Mejorar la motivación de los miembros de la CENTROSUR, para que de este modo se desempeñen mejor en su trabajo diario.
- Reforzar y difundir el estilo de liderazgo que la CENTROSUR impulsa como válido.
- Hacer que el personal perciba el ESOL como un sistema racional de premiar sus esfuerzos.

Respecto a la Comunicación Activa

- Dar a conocer a todos los miembros de la organización el funcionamiento del Plan de Comunicación Interna y el rol que cumple cada uno de los involucrados para el éxito del mismo.
- Incentivar el desarrollo de hábitos positivos de comunicación en el personal para mejorar los flujos de información en la CENTROSUR.
- Desarrollar una escucha activa en cada uno de los departamentos de la organización para facilitar el trabajo en los procesos.

CONCLUSIONES FINALES

- Se cumplió con el objetivo principal del plan, reinducir al personal de la CENTORSUR hacia temas culturales, vinculados con los sistemas de gestión que son básicos para el éxito de toda organización.
- El plan de reinducción se lo cumplió metódicamente siguiendo tres etapas concretas: diagnóstico, implementación y evaluación.
- En la etapa de diagnóstico, por medio de entrevistas y encuestas al personal, se determinó el grado de información, conocimiento y principales necesidades del personal en lo que respecta a los sistemas de gestión; Planeación Estratégica, Gestión de la Calidad, Evaluación del Desempeño, Innovación y Comunicación.
- La etapa de implementación del Plan de reinducción a la Cultura Corporativa de la CENTROSUR, se la hizo con base en los estudios de diagnóstico previamente realizados. Se determinó realizar el plan a través de jornadas de trabajo con todo el personal, en las cuales se abordarían cuatro de los cinco sistemas de gestión propuestos en el diagnóstico; Planeación Estratégica, Gestión de la Calidad, Evaluación del Desempeño y Comunicación. La implementación del plan sirvió como herramienta fructífera para dar las pautas necesarias de un cambio o mejoramiento en la cultura que se vive dentro de la organización.
- La etapa de evaluación se la realizó por medio de un cuestionario de evaluación en el que se evaluó el grado de información e involucramiento del personal después de la reinducción, para así poder apreciar la magnitud de cómo fue captado el proceso de reinducción llevado a cabo. Los resultados de las evaluaciones fueron satisfactorios, alcanzando un 78,86% de nivel de comprensión y un 80,38% en cuanto a la utilidad e interés. Esto demuestra que el proceso llevado a cabo en el plan fue adecuado y se espera la aplicación dentro de seis meses de una nueva encuesta similar a la que se hizo durante el proceso de diagnóstico ya que mediante esta se podrá medir el impacto que tuvo el plan de reinducción en un mediano plazo.
- Una vez concluido el Proyecto de Reinducción de Cultura Corporativa de la CENTROSUR basado en los sistemas de gestión, no cabe la menor duda

de la importancia de este tipo de procesos que conllevan a conseguir beneficios para todos los grupos de interés relacionados. Además de conseguir las herramientas necesarias para la modificación y a la postre la construcción de mejores entornos de trabajo en los cuales se pueda alcanzar una cultura organizacional fuerte y sólida de acuerdo con la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- COLONNA Robert, Iniciación a la Economía, Segunda Edición. Acento Editorial. 1995.
- GONZÁLEZ Martín y OLIVARES Socorro, Comportamiento Organizacional. Segunda Reimpresión. Compañía Editorial Continental. 2003.
- GOODSTEIN Leonard, NOLAN Timothy & PFEIFFER William, Planeación Estratégica Aplicada. Primera Edición, Mcgraw-Hill. 1998.
- IZQUIERDO ARELLANO Enrique. Investigación Científica, guía de estudio y técnicas de investigación. Tercera edición, Imprenta Cosmos. 1998.
- JURAN Joseph & GODFREY Blanton, Manual de Calidad, Quinta Edición. Mcgraw-Hill. 2001.
- KREPS Gary, La comunicación en las organizaciones, Segunda Edición. Adison-Wesley. Iberoamericana, Wilmington. 1995.
- MANUAL DE REINDUCCIÓN DE LA CENTROSUR, 2007.
- ROBBINS Stephen. Comportamiento Organizacional. Décima Edición. Prentice Hall. 2004.
- Beneficios de la Inducción, enero 10 del 2008
<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/importancia-del-programa-de-induccion-y-capacitacion.htm>
- Inducción general e Inducción específica, enero 10 del 2008
<http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/consideraciones-para-un-proceso-de-induccion-y-capacitacion.htm>
- Datos generales de la CENTROSUR, febrero 25 de 2008
www.centrosur.com.ec
- Universidad Autónoma de Campeche, México, temas relacionados a Planeación Estratégica, febrero 27 de 2008
[http://www.uacam.mx/pla.nsf/4a24042bd57e05c980256509003e0809/f57e61084d813cdf86256ed900520b33/\\$FILE/Planeaci%C3%B3n,Estrat%C3%A9gica PIFIEMS.ppt](http://www.uacam.mx/pla.nsf/4a24042bd57e05c980256509003e0809/f57e61084d813cdf86256ed900520b33/$FILE/Planeaci%C3%B3n,Estrat%C3%A9gica%20PIFIEMS.ppt)
- ¿Por qué enfocarse en procesos?, marzo 11 de 2008
http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id_Prod_Serv=28&Id_Sec=8
- Definición de Evaluación del Desempeño, marzo 15 de 2008
<http://www.riie.com.es/?a=28609>
- Definición de Innovación, marzo 19 de 2008
<http://www.winred.com/EP/articulos/inovacion/0020010100101289.html>

- Clases de Innovación, marzo 21 de 2008
<http://www.webandmacros.com/innovacionconceptos.htm>
- Importancia de la Comunicación, marzo 25 de 2008
http://www.mujeresdeempresa.com/relaciones_humanas/