Universidad APEC

Decanato de Graduados

Monografía para optar por el titulo de

Maestría en Gerencia y Productividad

"Plan de desarrollo por competencia para la capacitación del Personal del Sector Eléctrico en la zona Norte, Rep. Dom.". Caso, Edenorte Dominicana, S. A., para el año 2009.

Sustentantes:

Karina Pérez Bencosme 2007-2650

Virgen Diloné Caraballo 2007-2616

Asesor:

Ivelisse Comprés Clemente, M.A. , M.s.C.

Santiago, República Dominicana, 2009

TPG 1671

ÍNDICE

ADENDUM.....I

INTRODUCCION.....II

CAPITULO I

PROCESO DE CAPACITACION POR COMPETENCIAS

1.1 Importancia.....1

1.2 Proceso de enseñanza aprendizaje.....3

1.2.1 Analice las expectativas del entorno de la organización.....3

1.2.2 Determinar las expectativas de los elementos al interior de la empresa.....4

1.2.3 Formule y opere un banco de datos.....4

1.2.4 Analice el medio socioeconómico.....4

1.2.5 Detecte las fortalezas y debilidades de la empresa.....4

1.2.6 Analice su misión.....5

1.2.7 Formule objetivos a largo plazo.....5

1.2.8 Establezca las acciones a seguir.....5

1.2.9 Formule y determine las políticas.....5

1.2.10 Planeación operativa.....5

1.3 Objetivos de la capacitación por competencia.....5

1.3.1 Los principales objetivos de la capacitación y desarrollo humano.....6

1.4 Diseño de programas de capacitación.....8

1.4.1 Coordinación y Logística de los Entrenamientos.....9

1.4.2 Selección de los participantes.....9

1.4.3 Convocatoria de participantes.....10

1.4.4 Plan de trabajo.....10

1.4.5 Confirmar participantes e instructores.....10

1.4.6 Previendo refrigerios y almuerzos.....11

1.4.7 Organización del salón.....11
1.4.8 Factores negativos que deben evitarse.....12
1.4.9 Instalaciones Sanitarias.....12
1.4.10 Equipos y materiales de apoyo.....12
1.4.10.1 Pizarrones y tableros.....12
1.4.10.2 Pizarrón Blanco.....12
1.4.10.3 Rota folio.....13
1.4.10.4 El retroproyector.....13
1.4.10.5 Los acetatos o transparencias.....13
1.4.10.6 Audiovisuales.....14
1.4.10.7 Data Show (Proyector de Multimedia).....14
1.4.10.8 Lista de Verificación, Check List.....14

1.5 Evaluación del desempeño.....14
1.5.1 Capacitación Virtual.....15
1.5.2 Sistemas de Manejo de la Educación 15
(Leanming Managment System)
1.5.3 El Outdoor Training.....16

CAPÍTULO II

ASPECTOS GENERALES DE LAS EMPRESAS ELÉCTRICAS EN EL MUNDO Y LA REPÚBLICA DOMINICANA

2.1 La Electricidad.....18
2.2Centrales Eléctricas.....19
2.2.1 Actores Principales del Mercado Electrico.....19
2.3 La Generación Eléctrica, Mayor Fuente de Contaminación de CO2.....20
2.4 Mercados Eléctricos.....21
2.4.1 Influencia de Internet en los Mercados Eléctricos.....22
2.5 Perspectiva Eléctrica de la Evolución Mundial Hasta 2030.....23

CAPÍTULO III

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA EDENORTE DOMINICANA, S.A.

3.1 Historia de Edenorte, S.A.....29

3.2 Perfil de la Empresa Edenorte Dominicana, S.A.....32

3.3 Crecimiento Socioeconómico.....33

3.4 La Organización Administrativa de la Empresa.....35

3.5 La Calidad que Proyecta la Empresa.....36

3.6 Filosofía Corporativa.....36

3.6.1 Misión.....36

3.6.2 Visión.....37

3.6.3Valores.....37

3.7 Análisis FODA.....37

3.8 Mercado.....39

3.9 Productos que Ofrece la Empresa.....39

CPITULO IV

4.1 ANALISIS Y PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

4.1.1 Conteo y análisis de los resultados.....40-50

CAPITULO V

PRESENTACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION PARA LA EMPRESA EDENORTE DOMINICANA, S. A.

5.1 Objetivo del programa.....52

5.2 Modelo de competencias Conductuales Corporativas.....52

5.3 Programa de Inducción Corporativa.....53

5.4 Programa de Desarrollo Gerencial.....54

5.5 Modelo de Competencias Técnicas Corporativas.....54

5.6 Cronogramas de Actividades para las Certificaciones Técnicas-Comerciales.....56

CONCLUSIONES.....III

BIBLIOGRAFIA.....IV

ANEXOS.....V

ADENDUM

La capacitación por competencia es una necesidad y a la vez una realidad que ha sido creada como un beneficio para los trabajadores. Edenorte Dominicana presenta en algunas de sus áreas deficiencia de competencia a pesar de tener las herramientas y el personal para dar a sus colaboradores una constante capacitación para la mejora de sus procesos.

El principal objetivo es diseñar un programa de capacitación por competencia para las mejoras de las diversas áreas de la empresa Edenorte Dominicana y así poder cumplir con los objetivos trazados y obtener una empresa organizada.

La capacitación se realizo con documentación, se utilizo un procedimiento planeado, sistemático y organizado. Estuvo comprendida entre los meses de Mayo 2009 y Julio 2009.
Para el diseño del programa de capacitación, fue necesario apoyarse en los métodos de investigación presentados a continuación: entrevistas a Gerentes, encuestas a empleados, trabajos de grado, libros e Internet.
En los empleados se noto un cambio de actitud positivo para acatar las reglas y normas, obteniendo de ellos el trabajo en equipo, identificación con la empresa e integración en todas sus áreas.

En conclusión los empleados de Edenorte serán capaces de trabajar conformes y capacitados para lograr los objetivos, sintiéndose identificados en todo momento con la empresa; obtuvieron cocimientos de alta importancia que podrán brindar a los demás para así aprovechar su máximo potencial.

Introducción

El ambiente laboral es una de las prioridades importantes de las empresas. El empleador muestra preocupación por un buen desempeño laboral de sus empleados, está muy consciente que es un factor para lograr el éxito de la empresa.

Las nuevas organizaciones y las ya existentes deben estar preparadas para enfrentar el reto de dar a sus colaboradores una buena capacitación que mejore el desempeño y de este modo comprometa a los demás empleados a obtener logros propios y los de la empresa.
Las empresas que tienen como meta cumplir sus objetivos, están integrando mas recursos humanos de diferentes culturas, y en especialmente de América del Sur y México. Los cuales aportan nuevas ideas y habilidades que influirán directamente en obtener nuevos y mejores resultados en las empresas.

En la investigación desarrollada se abordaran cinco capítulos:
En el primer capítulo se desarrolla la importancia del proceso de capacitación, la enseñanza, sus objetivos y el diseño que se implementaran.
En el segundo capítulo se dieron a conocer los aspectos generales de las empresas eléctricas, brindando conceptos de Electricidad, conocimientos sobre centrales eléctricas, generación eléctrica, mercados eléctricos, la influencia del Internet en los mercados eléctricos y sus perspectivas en la evolución mundial.
En relación al tercer capítulo se darán a conocer aspectos generales de la empresa Edenorte Dominicana, se tratan aspectos como su historia, crecimiento, su organización y filosofía., su mercado y los productos que ofrece.

En el cuarto capitulo fue necesario realizar trabajos de investigación utilizando varias herramientas.

Por ultimo en el capitulo quinto se concluirá con un amplio programa de capacitación y a la vez realizar recomendaciones.

CAPITULO I

PROCESO DE CAPACITACION POR COMPETENCIAS

CAPITULO I

PROCESO DE CAPACITACION POR COMPETENCIAS

Las empresas deben enfrentar una amplia competencia no solo en su rama de actividad si no también con relación a la capacidad y conocimientos que pueda tener su personal de cara a los retos que traen los nuevos tiempos.

En tal virtud se hace necesario estar constantemente capacitando a los empleados en distintas áreas para no quedarse atrás y para eso fines es indispensable crear programas de capacitación que cumplan con los requisitos necesarios del proceso enseñanza aprendizaje.

Por tanto este capítulo define el proceso de capacitación, su importancia y la forma más adecuada para diseñar programas acorde con las necesidades que surjan en un momento determinado.

1.1 Importancia

Desde épocas anteriores, se advierte la necesidad de programas que refuercen el desarrollo del personal dentro de las empresas. Conviene señalar que esto sólo es posible a través de la implementación de efectivos programas de capacitación y desarrollo con la finalidad de incrementar la calidad laboral de los integrantes de la organización.

El propósito que persigue esta investigación es ofrecer al departamento de Recursos Humanos de Edenorte Dominicana una propuesta de un programa de capacitación y desarrollo por competencias para sus empleados, con el objetivo de que ejecutivos y subordinados reconozcan la importancia y la necesidad de capacitarse, de manera que promuevan en común programas de

entrenamiento debidamente organizados para beneficio de unos y otros, pues a través de la elaboración e implementación de estos programas, tanto para el personal administrativo como para el personal operativo, Edenorte Dominicana, S. A., contaría con un personal motivado y con actitudes más positivas, identificados con los objetivos de la organización, que aporta ideas y coopera con sus compañeros de menos experiencia en la solución a posibles problemas, mejoraría la relación jefe-subordinado, se reducirían los movimientos de personal (renuncias, cancelaciones) y los accidentes de trabajo, las comunicaciones internas mejorarían, se promovería un ambiente de seguridad y se agilizaría la toma de decisiones transformando así comportamientos y desterrando acciones para dar paso a una empresa acorde con las exigencias de los nuevos tiempos.

La puesta en marcha de estos programas contribuye a mantener bajos sus costos pues se evita incurrir en gastos innecesarios que se traducen en pérdidas económicas para la empresa ya que deben contar con personal productivo que elaboren bienes y servicios de calidad con el propósito de que la empresa pueda competir y mantenerse en un mercado globalizado.

La importancia de la implementación de programas de capacitación y desarrollo radica en la relación directa que estos tienen con la supervivencia de las empresas y de las fuentes laborales. La mayor ventaja comparativa con que cuentan las empresas, lo constituye la formación y capacitación de sus recursos humanos. Se debe tomar conciencia, además, de que la capitación y la formación no deben ser solamente profesionales, sino que deben apuntar al crecimiento del hombre, su cultura, sus derechos sociales y laborales.

Los beneficios de estos programas son palpables en empresas exitosas que las implementan, además de que contribuyen al

mejoramiento de la calidad de vida del empleado tanto en el plano laboral como personal.

1.2 Proceso de enseñanza aprendizaje

Un factor de gran importancia es que la empresa no debe de considerar al proceso de capacitación, como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito. La mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante competencia en los negocios.

La capacitación continua significa que los trabajadores se deben encontrar preparados para avanzar, hacia mejores oportunidades ya sea dentro o fuera de la empresa.

El proceso de Capacitación consta de unos diez pasos que son:

1.2.1 Analice las expectativas del entorno de la organización.

Identifique los beneficios o servicios generados por la empresa que son esperados por los distintos actores de su entorno. Enliste y clasifique las instituciones, grupos públicos o privados, proveedores, clientes, gobierno, usuarios, distribuidores y accionista de la organización. Esto le permitirá estimar los requerimientos o necesidades que espera satisfacer, así como los bienes y/o servicios que la empresa genera y ofrece, con lo cual podrá encauzar la estrategia general de capacitación.

1.2.2 Determinar las expectativas de los elementos al interior de la empresa.

La motivación del personal será un punto valioso para posicionar la función y para establecer las acciones especificas del entrenamiento. El personal directivo, los mandos medios, el personal operativo y el de servicios, son elementos importantes cuyos aportes son dignos de consideraciones para la planeación efectiva.

1.2.3 Formule y opere un banco de datos.

El planteamiento correcto de problemas y la consecuente toma de decisiones acertada, requieren del apoyo que proporciona la información, tanto estadística como documental; por lo tanto, es conveniente diseñar, implementar y evaluar periódicamente una base de datos completa y confiable, de la cual pueda extraerse la información suficiente que proporcione los indicadores básicos de la planeación. Si no hay conciencia y acción sobre la necesidad de constar con indicares, no es posible llegar a resultados.

1.2.4 Analice el medio socioeconómico

Los cambios o ajustes en la economía, los comportamientos sociales, los niveles culturales y los procesos, son factores elementales de la planeación. La movilidad de estos factores puede incidir en la actividad de la empresa y, por lo tanto, en la estrategia de capacitación.

1.2.5 Detecte las fortalezas y debilidades de la empresa.

Verifique los puntos fuertes o de mayor respaldo de la organización, de la empresa en su conjunto y de cada área o unidad administrativa. Examine la imagen y prestigio de las unidades encargadas de administrar los procesos de capacitación y observe las debilidades de los factores técnicos, humanístico y de los recursos que, en general, posee la empresa.

1.2.6 Analice su misión

La principal razón de ser de una empresa deberá expresarse mediante un lema enunciado con mucha claridad y asimilación pro el personal. La misión de la capacitación debe ser congruente con la misión de la empresa.

1.2.7 Formule objetivos a largo plazo

Las empresas que se sostienen en los mercados son aquellas que tienen claridad y exactitud en los objetivos que pretenden, no solamente en el tiempo inmediato, sino en el mediano y largo plazo.

1.2.8 Establezca las acciones a seguir.

Estas acciones no se refieren a las tareas operativas sino a las actividades permanentes que dan presencia a la capacitación.

1.2.9 Formule y determine las políticas.

Las políticas son la orientación de los recursos y las decisiones a favor del cumplimiento de los objetivos. Estas deben ser lo suficientemente claras y explicitas, de tal manera que se asegure la participación positiva del personal en los problemas y logro de objetivos.

1.2.10 Planeación operativa

Las estrategias del plan deberán desagregarse en programas operativos y estos a su vez en proyectos, actividades y tareas. Los cronogramas, graficas de control y estadísticas son útiles en esta fase.

1.3 Objetivos de la capacitación por competencia

Asesorar a la organización en la selección de programas que contribuyan con el desarrollo profesional, humano y organizaciones de nuestros empleados para contribuir con el logro de la misión y

objetivos empresariales, de tal manera que logren mantener una ventaja competitiva sostenible.

Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.

Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.

Lograr que se perfeccionen los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros.

Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.

Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

1.3.1 Los principales objetivos de la capacitación y desarrollo humano son:

- Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el colaborador puede ser considerado.
- Cambiar la actitud de los colaboradores, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio

y armoniosos entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento de los colaboradores.

1. Transmisión de informaciones: el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los capacitados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos. puede comprender también la transmisión de nuevos conocimientos.

2. Desarrollo de habilidades: sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

3. Desarrollo o modificación de actitudes: por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los colaboradores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios.

4. Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios

Estos cuatro tipos de comportamiento de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente. Si los objetivos no se logran, el departamento de recursos humanos adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.

1.4 Diseño de programa de capacitación.

Al momento de clasificar o diseñar un programa de capacitación, se realiza una variedad actividades para el buen desarrollo de un plan de capacitación.

Para definir las necesidades de capacitación hay que analizar con anterioridad las tareas que desempeñan en cada puesto de trabajo, revisar los conocimientos, las habilidades y aptitudes que se requieren, los resultados que se están obteniendo y las posibles opciones de mejoras.

Antes de diseñar un plan de capacitación, hay que tener en cuenta que los posibles problemas de las organizaciones empresariales relacionados con bajos rendimientos no tienen necesariamente su origen en la falta de capacitación, sino que pueden obedecer a otras cuestiones, como el desconocimientos de los objetivos reales de la empresa, la presencia de estructura organizativa inadecuada, o la baja motivación del personal.

Para que la capacitación resulte eficaz, es necesario disponer de un plan de formación que contenga un diagnostico de necesidades, plantee objetivos y metodología, defina medios y contenidos y, por último que cuente con herramientas e instrumentos adecuados para poner en marcha un sistema de evaluación de resultados.

Si llegar a casos extremos, lo que si hay que tener en cuenta es que un programa de capacitación por competencias, por muy bien diseñado y por muy bien que se lleve a la práctica, no podrá cumplir con sus objetivos finales sino está coordinado con el resto de planes y programas de la empresa.[1]

1.4.1 Coordinación y Logística de los Entrenamientos

La Coordinación y Logística se refiere a la Selección de los Participantes, la Convocatoria de Participantes, el Plan de Trabajo, la Confirmación de los Participantes e Instructores, el Refrigerios y Almuerzos, la Organización del Salón, los Equipos y Material de Apoyo y la Lista de Verificación. La Logística en si ya es el proceso de planificar, llevar a la práctica y controlar cualquier actividad, desde su inicio hasta el final.

1.4.2 Selección de los Participantes

A partir de los resultados de la encuesta de necesidades de formación se elabora una relación previa de participantes.

El Departamento de Personal someterá la relación de posibles participantes a los supervisores de estos empleados, para confirmar la adecuada selección.[2]

[1] Manual de Formación Ernst & Young Consultores
[2] http://www.monografias.com/trabajos29/importancia-capacitacion/importancia-capacitacion.shtml

1.4.3 Convocatoria de Participantes

Luego de que se elijan y depuren los participantes en el entrenamiento, se procede a informarles sobre su selección para participar en dicho entrenamiento. Se debe convocar a los participantes por escrito, pues así queda constancia (para fines de récords) de la selección de esa persona.

1.4.4 Plan de Trabajo

El plan incluye la duración, las fechas y los horarios de los entrenamientos, así como estrategias a tomar en cuenta en el cronograma de las actividades formativas.

El mejor plan de trabajo tiene en consideración tres cosas: los participantes, sus supervisores y las mejores condiciones para aprender.

El plan de trabajo debe satisfacer las necesidades de los participantes en lugar de la conveniencia de los formadores. Los directivos y los supervisores deberán ser consultados sobre la mejor época y el mejor horario para la actividad formativa.

1.4.5 Confirmar Participantes e Instructores

El Departamento de Personal deberá confirmar con los supervisores y los participantes su asistencia a las actividades formativas en las fechas establecidas.

Una vez realizada la confirmación se procederá al envío de las invitaciones escritas, ya sea por el sistema interno de correspondencia, por fax o por correo electrónico.[3]

[3] http://www.monografias.com/trabajos29/importancia-capacitacion/importancia-capacitacion.shtml

Pocos días antes de la realización de la actividad se debe requerir a los supervisores que confirmen la asistencia previa de sus empleados, preferiblemente por escrito.

Con estas informaciones se elaborará la lista definitiva, con la que luego se validará la asistencia de los participantes en el salón de clases.

1.4.6 Previendo Refrigerios y Almuerzos

Contemplar refrigerios y almuerzos, siempre tomando en cuenta la duración y el tipo de actividad formativa.

Se deberá verificar que los alimentos y bebidas que se ofrecerán durante los recesos se encuentren dispuestos al menos 10 minutos antes de que los participantes salgan del salón.

1.4.7 Organizando del Salón

Invertir tiempo en arreglar el salón da el toque final a una presentación cuidadosa y profesional.

Asegurarse de que se tiene a mano el apoyo didáctico y/o el equipo audiovisual necesario brinda un sentimiento de seguridad a los organizadores y al facilitador.

El ambiente (entorno) afecta el aprendizaje, por lo que debe ser cómodo y apropiado. Una sala de capacitación poco acogedora o mal arreglada puede impedir el aprendizaje.

Flexibilidad. Aprender cómo hacer ajustes en la distribución para que se adapte al entorno físico o a las demandas de los temas.

1.4.8 Factores negativos que deben evitarse

Salones demasiado pequeños, mobiliario incómodo, ruido u otras distracciones, incomodidad, distancias largas y temperatura inadecuada, demasiado caliente o demasiado fría.

Deben eliminarse todos los estímulos que compitan con el instructor. Hay que buscar un lugar y un tiempo adecuados para el entrenamiento y evitar las interrupciones y distracciones a toda costa.

Una práctica importante es comenzar exactamente a la hora designada, para evitar que la audiencia se acostumbre a la continua distracción de los morosos cuando hacen su entrada.

1.4.9 Instalaciones Sanitarias

- ✓ Disposición de baños para damas y caballeros.
- ✓ Higiene.
- ✓ Ubicación preferible cerca del salón donde se lleva a cabo el entrenamiento.

1.4.10 Equipos y Material de Apoyo

Apoyos visuales: Instrumentos de capacitación que complementan o refuerzan la sesión de capacitación, estimulando el aprendizaje.

1.4.10.1 Pizarrones y tableros: Superficies en blanco, extendidas, sobre las que el facilitador puede escribir o exhibir información. Comprenden el pizarrón para tiza, el pizarrón blanco, el rotafolio.

1.4.10.2 Pizarrón blanco: Es una alternativa del pizarrón clásico, tiene una profundidad blanca lisa sobre la que se puede escribir con marcadores especiales (no permanentes).

Ventajas: Ausencia de polvo de tiza, apropiado para salones que contienen equipo electrónico o áreas en que alguien es alérgico al polvo.

Desventajas: La tendencia que tienen algunos a retener permanentemente una imagen de cualquier escrito que se deje por unas cuantas horas.

1.4.10.3 Rotafolio: Cierto número de hojas de papel (90 cm x 120 cm) se fijan a un tablero o atril de manera que el capacitador pueda escribir sobre él con marcadores de punta de fieltro (permanentes o de alcohol).

Ventaja: Se puede transportar de salón a salón o incluso sacarlo de ellos.

Desventaja: Una vez que se ha usado una hoja, se debe doblar sobre el respaldo del tablero, fuera de la vista de los capacitados.

1.4.10.4 El Retroproyector: refuerza y realza la palabra hablada y permite una aplicación altamente imaginativa. "Una imagen vale más que mil palabras".

- Tiene un impacto visual muy alto.
- Ahorra tiempo de sesión (pues los acetatos o transparencias normalmente se elaboran antes de la sesión).
- Proporciona un alto grado de control sobre lo que los capacitando verán y cuándo lo verán.
- Permite un amplio grado de libertad a la imaginación del capacitador.[4]

Desventajas:

- No se puede mantener la información a la vista durante toda la sesión.
- Algunos capacitando encuentran un poco cansado tener una luz brillante sobre la pantalla blanca enfrente.

1.4.10.5 Los acetatos o transparencias: Láminas o micas transparentes sobre las que se plasma información y gráficas que se proyectan a través del proyector de transparencias.

[4] http://www.monografias.com/trabajos29/importancia-capacitacion/importancia-capacitacion.shtml

Para hacer una transparencia se usan: Impresoras, Fotocopias, Marcadores especiales.

1.4.10.6 Audiovisuales: Las ayudas audiovisuales pueden ser una parte importante de un curso efectivo.

Un material audiovisual tiene dos finalidades: ayudar al instructor a mantener el interés y comunicar.

1.4.10.7 Show (Proyector de Multimedia): sistema audiovisual computarizado, donde se conecta un proyector a una computadora y se puede manejar imágenes fijas, imágenes en movimiento, sonidos. Actualmente es muy usado.[5]

1.4.10.8 Lista de Verificación, Check List

Es una ayuda importante para asegurar que contamos con todo el equipo, materiales, apoyo logístico, entre otros, necesarios para alcanzar el éxito del entrenamiento. Se debe incluir todos los detalles, inclusive las convocatorias a participantes, llamadas telefónicas a instructores y a personal de apoyo.

1.5 Evaluación del desempeño

Para hacer una evaluación eficaz por competencias hay que tomar en cuenta una serie de pasos, los cuales deben ser llevados a cabo cuidadosamente.

[5] http://www.monografias.com/trabajos29/importancia-capacitacion/importancia-capacitacion.shtml

1.5.1 Capacitación virtual.

El aprendizaje a distancia en el Internet es la nueva herramienta que grandes empresas están tomando para capacitar y entrenar a su personal.

El Internet ha abierto nuevos programas y sistemas que le permiten a la sociedad adquirir conocimientos mediante métodos prácticos virtuales y muy ágiles.

El aprendizaje en línea es una de las vías más efectivas para reducir los costos de capacitación y obtener un retorno a la inversión, aunque este no se da de manera inmediata, pero el ahorro en dinero y tiempo es indudable.

La acogida que ha tenido la capacitación virtual, en países desarrollados, es tan grande que se estima que para el próximo año (2010) la participación en este mercado será de un 40% y la reducción de la capacitación convencional en un 60%.

1.5.2 Sistemas de Manejo de la Educación (Leanming Managment System)

Este permite que los participantes tomen un modulo de entrenamiento en una hora o en diez minutos, de acuerdo con sus habilidades, además, permite ver de inmediato si aprobó o reprobó.

Facilita al instructor la evaluación, pues, esta se efectúa en línea.

En este sistema se pueden medir cuanto se demoró cada participante, cuales fueron sus resultados y compararlos con el resto del grupo. Tiene por desventaja el costo de instalación que requiere a corto plazo, aunque a largo plazo son muy beneficiosos para la compañía.[6]

[6] http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml?monosearch

1.5.3 El Outdoor Training.

El entrenamiento al aire libre o técnicas de aprendizaje en espacios abiertos (Outdoor training), es uno de los métodos más reciente, el cual ha sido ensayado con éxito en Europa y en Estados Unidos, permitiendo descubrir y fortalecer ciertas habilidades necesarias para un buen desempeño laboral. Entre estas habilidades se pueden mencionar: el pensamiento estratégico, trabajo en equipo, comunicación efectiva, liderazgo rotativo, ética y capacidad de escuchar.

Este método de formación hace a la persona más competitiva en el mercado laboral y le brinda a la empresa una flexibilidad y un ambiente de constante innovación necesario para mantenerse al mismo nivel de sus competidores. El Outdoor training da un nuevo giro al tema de formación del personal, ya que deja a un lado las clases magisteriales y trae consigo un nuevo estilo de enseñanza.

Los programas y cursos basados en este método permiten que la persona comprenda a fondo sus propias capacidades, habilidades y potencialidades.
Su metodología está basada en la actividad formativa, la cual permite un impacto profundo en la manera de comportarse de las personas y las actividades son estructuradas sobre la base de ejercicios prácticos de forma individual o en grupo.

Para muchos la razón del éxito de este método radica en la aplicación de la educación experimental que maneja los cuatro elementos básicos de aprendizaje: pensar, observar, hacer y sentir.[7]

Con el contenido del capítulo anterior se pretende que el lector haya comprendido los diferentes pasos del proceso de capacitación haciendo énfasis en el plan de trabajo, coordinación, logística, equipos y todo lo relacionado al plan general de curso, los métodos utilizados, la confección de objetivos, elaboración de módulos y criterios de evaluación.

[7] http://www.monografias.com/trabajos29/importancia-capacitacion/importancia-capacitacion.shtml

CAPÍTULO II

ASPECTOS GENERALES DE LAS EMPRESAS ELÉCTRICAS EN EL MUNDO Y LA REPÚBLICA DOMINICANA

CAPÍTULO II
ASPECTOS GENERALES DE LAS EMPRESAS ELÉCTRICAS EN EL MUNDO Y LA REPÚBLICA DOMINICANA

A continuación se desglosa todo lo concerniente a las empresas eléctricas del mundo y la República Dominicana, su historia, el desglose de conceptos básicos, se explica sobre los Mercados Eléctricos, las generadoras de energía y aspectos generales de electricidad en la República Dominicana.

El sector eléctrico a nivel mundial tiene como fin básico garantizar a cada consumidor final ó suministro eléctrico, la calidad del mismo, que se realice al menor costo posible, todo ello sin olvidar la protección del medioambiente, tiene unas características de complejidad técnica que hacen necesario garantizar que su funcionamiento en un marco liberalizado se produzca sin abusos de posiciones ó de dominio y con respeto estricto a las prácticas propias de la libre competencia, dotando a la Comisión Nacional del Sistema Eléctrico de amplias facultades en materia de solicitud de información y de resolución de conflictos.

2.1 La Electricidad

Es una forma de energía que se produce por el movimiento de los electrones entre los átomos de un material conductor. Este flujo de electrones a lo largo de un cuerpo genera una corriente de partículas cargadas, que es lo que denominamos electricidad o corriente eléctrica y esta puede ser continua o alterna: La corriente alterna se diferencia con la corriente continua, en que la continua circula sólo en un sentido, mientras que la corriente alterna (como su nombre indica)

circula durante un tiempo en un sentido y después en sentido opuesto, volviéndose a repetir el mismo proceso en forma constante, esta es la que llega a diferentes hogares y la que se usa para alimentar la lavadora, la TV, la cadena de sonido, la refrigeradora entre otros enceres. Cuando se necesita pequeñas cantidades de electricidad se recurre a las pilas (corriente continua), sin embargo el consumo necesario para abastecer a las fábricas y al resto de los usuarios necesita una producción masiva.

2.2 Centrales Eléctricas

Producen la electricidad por medio de generadores o alternadores que generan una corriente eléctrica alterna a una tensión de 15.000 a 20.000 voltios. Para que se produzca dicha electricidad es necesario que el eje del alternador gire muy rápidamente, que dicho giro se produzca se une el eje del alternador con el eje de una turbina.

Una forma de producción de electricidad que difiere del esquema anterior, es la que utiliza como fuente de energía primaria la radiación solar, Energía Solar Fotovoltaica. En este caso, la energía luminosa incide sobre la superficie de un cristal semiconductor, llamado célula solar y a través del efecto fotovoltaico, donde se transforma en energía eléctrica. La principal ventaja de este tipo generación energética es que se trata de una energía limpia, de carácter renovable.

2.2.1 Actores principales del mercado eléctrico son:

- Generación de energía eléctrica, se reconoce el derecho a la libre instalación y se organiza su funcionamiento bajo la competencia libre.

- El transporte y la distribución de electricidad se constituyen en un monopolio natural que requiere conexiones directas con los consumidores, cuya demanda al tratarse de un producto no almacenable varía en períodos relativamente cortos de tiempo, la imposibilidad de almacenar electricidad requiere que la oferta sea igual a la demanda en cada instante de tiempo, lo que supone necesariamente una coordinación de la producción de energía eléctrica y su distribución, se liberalizan a través de la generalización del acceso de terceros a las redes. La propiedad de las redes no garantiza su uso exclusivo.

- La comercialización de energía eléctrica es materializada en los principios de libertad de contratación y de elección a partir del 1 de enero de 2003.

2.3 La Generacion Eléctrica, Mayor Fuente de Contaminacion de CO2

La industria de generación de electricidad es responsable del 37% de todas las emisiones de dióxido de carbono (CO2) debidas al ser humano en el mundo, a causa de su fuerte dependencia de los combustibles fósiles, principalmente el carbón. El CO2 es un gas que atrapa el calor causando el efecto invernadero.

La generación de electricidad a partir del carbón también produce contaminación local ya que emite dióxido de azufre y óxidos nitrosos que son perjudiciales para la salud humana. A nivel global, las emisiones de CO2 de la industria eléctrica están creciendo muy rápidamente. Esta tendencia debe invertirse para evitar un

calentamiento global peligroso y a la vez responder a las necesidades de energía de las personas.

Las pocas compañías eléctricas que se esfuerzan por alejarse de los combustibles fósiles son una excepción.

2.4 Mercados Eléctricos

Las condiciones del mercado eléctrico sumado al avance de la tecnología informática y de comunicaciones presentan el cuadro ideal para presenciar un cambio en la manera de relacionar las distintas empresas que participan en el mercado eléctrico. Cabe destacar la superación de esquemas rígidos y estatizados en la industria eléctrica. Así, con la modernización del sector y los nuevos sistemas de gestión surgen nuevas necesidades de comunicación con los clientes y con las otras empresas. La computación, y en particular las redes, juegan un papel fundamental en el alcance de los objetivos planteados por estas nuevas necesidades.

La integración de los países en bloques económicos así como la interconexión de redes eléctricas y la caída de fronteras otorgan nuevas facilidades para la creación de un espacio común donde transar bienes, en los esquemas de operación denominados ISO-PX y POOLCO1 son los que presentan las mejores condiciones para la implementación de las nuevas modalidades de comercio de energía, esto debido a que actualmente en ambos sistemas los precios de la energía son propuestos en forma libre por las generadoras mientras que en el POOLCO2 los precios son fijados según estudios tarifarios fijos para todas las empresas participantes. Quizás este último sistema se pueda ver favorecido por las tecnologías de telemetría en

caso de querer monitorear los flujos de energía y hacer cálculos minuto a minuto que afecten los precios.

Inserto en los nuevos modelos de gestión aparece la figura de un personaje que cobra el protagonismo que se merece: el cliente. El es el depositario de todos los esfuerzos hechos por las empresas, ya sean generadoras, transmisoras o distribuidoras. Así, el cliente también ha ayudado a cambiar los escenarios en los cuales se desenvuelve la industria eléctrica actual debido a que las empresas han tenido que incrementar sus esfuerzos por entregar al cliente la información más detallada y actualizada posible. Recordemos que en un escenario de mercado perfecto uno de los elementos vitales es el derecho a la información libre, completa y actualizada.

2.4.1 Influencia de Internet en los Mercados Eléctricos

Uno de sus principales (si no es el principal) aliado en su vertiginosa expansión del comercio electrónico, es suficiente ver el crecimiento de sitios dedicados exclusivamente al comercio de libros, música, videos, software, hardware de computadores, automóviles, casas, arte, acciones, entre otros, entonces es válido, hacerse la pregunta ¿se podrá transar energía en Internet? La respuesta sin duda es afirmativa. Luego del desarrollo de los mercados, de la tecnología, sólo nos falta ver un desarrollo en las legislaturas y reglamentos que regulan los mercados junto con los organismos coordinadores, el potencial del medio es impresionante, ya que se tendría además de enormes volúmenes de información la posibilidad de vender y comprar energía en forma instantánea generando así un mercado "instantáneo" de energía que puede cambiar la forma en que ella se transa y se cobra.

No se ha desarrollado comercialmente tal sistema, pero previendo el potencial del sistema, no cabe duda de será implementado en el mediano plazo.

2.5 Perspectiva Eléctrica de la Evolución Mundial Hasta 2030

Aspectos principales ó situación de referencia data en el estudio sobre las perspectivas de la evolución mundial en los ámbitos de la energía, la tecnología y la política climática (WETO) delinea una situación de referencia que ofrece una descripción de las características que tendrá el futuro sistema energético mundial, de mantenerse las tendencias en curso y los cambios estructurales de la economía planetaria (en un contexto de evolución empresarial y tecnológica "sin sobresaltos").

Los resultados del estudio deben contemplarse como un mecanismo de evaluación comparativa aplicable a las opciones existentes, particularmente en materia de recursos, tecnologías y política ambiental. Uno de los elementos clave del establecimiento de las futuras prioridades de investigación y desarrollo tecnológico en los ámbitos de la energía y el medio ambiente reside en la comprensión completa de los problemas a largo plazo. La situación de referencia representa un comportamiento de línea de base que puede mejorarse si se aplican las políticas apropiadas.

Según las proyecciones efectuadas, durante el período 2000-2030 la demanda mundial de energía aumentará a un ritmo aproximado del 1,8% anual. El impacto del crecimiento económico y del crecimiento demográfico (que se situarán, respectivamente, en una media anual del 3,1% y el 1%) se verá equilibrado por una disminución anual de la intensidad energética del 1,2%, como consecuencia del efecto

combinado de los cambios estructurales en la economía, los avances tecnológicos y el incremento del coste de la energía.

Los países industrializados experimentarán una ralentización del crecimiento de su demanda energética, que pasará a situarse a un nivel cercano al 0,4%/año en la UE. A la inversa, la demanda energética de los países en vías de desarrollo crecerá rápidamente. Se espera que en 2030 más de la mitad de la demanda mundial de energía se origine en países en vías de desarrollo (dicha demanda representa el 40%).

El sistema energético mundial seguirá estando dominado por los combustibles fósiles, los cuales representarán casi el 90% del suministro total de energía en 2030. El petróleo se mantendrá como principal fuente de energía (34%), seguido del carbón (28%). Casi dos tercios del aumento del suministro de carbón entre 2000 y 2030 procederán de Asia. Las proyecciones muestran que el gas natural llegará a representar una cuarta parte del suministro energético mundial en 2030, como consecuencia de un incremento debido, principalmente, a la generación de electricidad. En la UE se espera que el gas natural se convierta en la segunda fuente de energía después del petróleo, aunque por delante de la hulla y el lignito. La energía nuclear y las energías renovables pasarían a representar, conjuntamente, algo menos del 20% del suministro energético de la UE.

Se prevé que el mantenimiento del predominio de los combustibles fósiles implicará un incremento de las emisiones mundiales de CO2 superior al crecimiento del consumo de energía (2,1% anual por término medio). En 2030 las emisiones mundiales de CO2 serán más del doble de las registradas en 1990. Con arreglo a las proyecciones

para 2030, en la UE estas emisiones serán superiores a las registradas en 1990 en un 18%, mientras que en los EE.UU. el aumento será de cerca del 50%. Los países en vías de desarrollo, cuyas emisiones de CO2 sólo representaban un 30% del total en 1990, serán causantes en 2030 de más de la mitad de las emisiones mundiales.

Las reservas de petróleo a escala mundial bastarán para satisfacer la demanda proyectada para las tres próximas décadas. Sin embargo, es posible que la disminución de reservas convencionales de petróleo constituya un motivo de preocupación a partir de 2030. Esta situación sólo se ve parcialmente compensada por el aumento de las reservas de petróleo no convencionales. Las reservas de gas natural son abundantes y se prevé que aumenten en cerca del 10%. En este período de tiempo las reservas de carbón no estarán sujetas a restricción alguna.

Con arreglo a las previsiones, la producción mundial de petróleo aumentará en alrededor del 65%, lo que la situará en 120 millones de barriles/día en el 2030. Tres cuartas partes del aumento corresponderán a países de la OPEP, motivo por el cual la organización pasará a suministrar el 60% del abastecimiento total de petróleo en 2030 (frente al 40% en 2000).

Las proyecciones muestran que la producción de gas se duplicará entre 2000 y 2030. Sin embargo, se prevé que, para entonces, las disparidades regionales en cuanto a reservas de gas y precios de coste habrán modificado el modelo regional de abastecimiento, de modo que cerca de un tercio de la producción total procederá de la CEI, mientras que el resto de la producción estará repartida a partes prácticamente iguales entre las demás regiones.

También se prevé una duplicación de la producción de carbón durante el período 2000-2030. El crecimiento se registraría, principalmente, en Asia y África, donde se centrará más de la mitad de la extracción de carbón en 2030. Los precios del petróleo y el gas experimentarán una fuerte tendencia a la alza en relación con los niveles que presentan. Con arreglo a las proyecciones, en 2030 el precio del petróleo alcanzará los 35 euros por barril, mientras que los precios del gas serán de 28, 25 y 33 euros por barril en los mercados euroafricano, americano y asiático, respectivamente. Se prevé una importante disminución de los diferenciales regionales de los precios del gas, como consecuencia de unas combinaciones de abastecimiento más comparables. Las previsiones para 2030 indican que el precio del carbón seguirá manteniéndose relativamente estable, alrededor de los 10 euros por barril.

La demanda final de energía crecerá a un ritmo similar al del incremento del consumo interior bruto. En la medida en que se prevé un crecimiento similar para todos los sectores, se espera que su participación en la demanda final seguirá siendo constante, por lo general, a nivel mundial (cerca del 35% corresponderá a la industria, 25% al transporte y 40% al consumo residencial y al sector terciario). Los modelos de demanda de energía por sectores varían en función de las regiones. En los países desarrollados la demanda del sector de los servicios registra el crecimiento más rápido, mientras que en los países en vías de desarrollo todos los sectores experimentan un crecimiento anual sostenido de entre 2% y 3%.

Se mantendrá en todas las regiones la penetración de la electricidad, que pasará a representar cerca de una cuarta parte de la demanda final de energía. El carbón disminuirá en los países industrializados y

la biomasa se irá reduciendo progresivamente en los países en vías de desarrollo. El petróleo seguirá siendo el combustible dominante en 2030, oscilando entre el 40% y el 50% según regiones.

La producción de electricidad aumentará constantemente a un ritmo medio del 3 % anual. En 2030 más de la mitad de la producción procederá de las tecnologías surgidas a partir de los años noventa, como son las turbinas de gas de ciclo combinado, las tecnologías avanzadas del carbón y las energías renovables.

La utilización del gas para la generación de electricidad experimentará un incremento constante en las tres regiones productoras más importantes (CEI, Oriente Medio y América Latina), mientras que el uso del carbón para ese fin disminuirá en todas las regiones, salvo en América del Norte, donde se estabilizará, y en Asia, donde aumentará perceptiblemente. El desarrollo de la energía nuclear no mantendrá el mismo ritmo que la producción de electricidad total, por lo que su cuota de mercado se reducirá al 10% en 2030. Las energías renovables representarán el 4% de la producción (frente al 2% en 2000), principalmente a causa de una rápida progresión en la producción de electricidad eólica.

Se deduce que la energía es esencial para el desarrollo de los países y por ende de los pueblos que lo componen, no obstante, dos mil millones de personas no cuentan con fuentes de energía, y están condenadas a seguir entrampadas en la pobreza. Se necesita disponer de fuentes accesibles de energía limpia, para incrementar la utilización de fuentes de energía renovable y mejorar la eficiencia energética.

El movimiento mundial de los consumidores reconoce desde hace tiempo que la energía tiene una importancia fundamental para el bienestar de los consumidores de todo el mundo, la satisfacción de las necesidades básicas es uno de los derechos esenciales de los consumidores, no obstante, hasta la fecha, no se ha logrado encontrar una solución para los casi dos mil millones de consumidores privados de acceso a la electricidad. Al mismo tiempo, el suministro de energía, el consumo no sustentable, su impacto en el futuro del planeta, constituyen unos de los mayores desafíos que enfrentamos todos al comenzar el siglo XXI debido a:

- 56 por ciento de la población rural del mundo no tiene acceso a la electricidad.
- La producción de electricidad es responsable del 38 por ciento de las misiones de CO2 en el mundo.
- El consumo per cápita de energía en países en los cuales menos del 5 por ciento de la población es pobre, es cuatro veces mayor que en aquellos países donde más del 75 por ciento de la población vive bajo la línea de pobreza.

Esto resume muy bien el dilema que enfrenta el mundo. Muchas personas requieren mayor acceso a fuentes de energía, naturalmente, todos quieren ver a los consumidores superar la línea de pobreza, pero el mundo en general necesita consumir con mayor precaución, para proteger el medio ambiente y asegurar el abastecimiento de energía para las generaciones futuras, es por esto que se debe desarrollar un servicio viable que sea sostenible financiera, ambientalmente y cuyos costos estén dentro de los límites de accesibilidad para los consumidores.

CAPÍTULO III

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ELECTRICIDAD DEL NORTE, S.A.

En 1959, se inaugura la planta de Santo Domingo 7, con una capacidad de 2.6 Mw. (megavatios), en 1960 se le designa un capital de US $12, 000,000.00 a la Corporación Dominicana de Electricidad mediante el decreto No.6231 y se nombra como su administrador al Sr. José Cima de Villa Valdés.

En el 1962, se instaura la autonomía de la Corporación Dominicana de Electricidad, se les paga retiros, pensiones y pago en caso de muerte a los empleados de la C.D.E. El 28 de Febrero del 1963 se crea el Sindicato de trabajadores llamado SITRACODE y cuyo Secretario General fue el Sr. Juan Bautista Durán. En 1965 se establece el primer pacto colectivo de condiciones de trabajo entre la C.D.E. y sus empleados, entre las cláusulas que se firman en este pacto está el seguro de empleados, plan de retiro, pensiones y plan de vivienda.

En 1966, se inaugura la unidad turbogenerador Puerto Plata I, con capacidad 27.6 Mw. fue puesta en servicio el 17 de julio del mismo ano. En este período se Embajador, Embajador – Matadero, Itabo – Los Prados, Haina – Matadero, Matadero – La Uasd.

En 1993, mediante el decreto No.148 – 93, se crea el Consejo Nacional para la Energía y se inician los contratos de trabajo con la empresa Smith and Enron donde entra en funcionamiento en fecha 13 de Septiembre La Sub- estación Canabacoa I con una capacidad de 200,000 mil MVA.

Periodo comprendido entre los años 1994-2000

Durante éste periodo se realizaron los siguientes aportes al Sistema Eléctrico Nacional: Se incorporó al Sistema la Unidad de Puerto Plata II con 36 megavatios de potencia firme, la misma estaba fuera de servicio desde el año 1992. Se rehabilitó con recursos propio del Parque de Haina, donde la mayoría de sus unidades se encontraban fuera de servicio.

Se firmaron los contratos con la firma Alemania SIEMENS AG para el suministro de una turbina VO84-2 con una potencia garantizada de 99.7 Mw. El monto contratado de instalación ascendió a US $34.0 millones, siendo éste financiamiento garantizado por un pool de bancos nacionales. Se adquirieron 5 unidades de turbogás de 34 megavatios cada una, que aportaron al sistema un total de 170.0 Mw., el monto de este contrato ascendió a US $71.0 millones y fue firmado con la empresa ALSTEOM G.A.

En el año 1999 se marca un cambio trascendental en el Sector Eléctrico Nacional, con la materialización de la ejecución de las disposiciones del Decreto No. 428-98 emitido por el poder ejecutivo en fecha 25 de noviembre de 1998, que modifica el Reglamento No. 1034, de fecha 26 de julio de 1955, mediante el cual se divide la Corporación Dominicana de Electricidad en 7 unidades de Negocios y una Unidad Corporativa que operarían como empresas independientes, facilitando así el proceso de capitalización de la CDE.

En el área de Comercialización y Distribución de la CDE, resultaron ganadores la Distribuidora del Este, AES Corporación y la Distribuidora del Norte y Sur, la Empresa UNIÓN FENOSA. La

licitación del área de Generación se realizó el 13 de mayo, con la participación de tres empresas, resultando ganador de la Generadora Itabo y Haina, el consorcio New Caribean Investment.

Durante la etapa de transición la CDE actuó como organismo de soporte del Sistema Eléctrico Nacional y continúa administrando el Sistema de Transmisión de Electricidad y Generación Hidroeléctrica, desde la Unidad Corporativa.

3.2 Perfil de la Empresa Edenorte Dominicana, S.A.

Edenorte Dominicana, S.A. tiene la concesión de la comercialización y distribución de energía eléctrica en las 14 provincias de la Zona Norte de la República Dominicana: Santiago, La Vega, Duarte, Puerto Plata, Espaillat, María Trinidad Sánchez, Monseñor Nouel, Sánchez Ramírez, Valverde Mao, Santiago Rodríguez, Montecristi, Samaná, Salcedo y Dajabón.

Es de propiedad del Estado Dominicano, que adquirió las acciones de su anterior propietario el grupo español Unión FENOSA, se administra a través de la Corporación Dominicana de Empresas Eléctricas Estatales (CDEEE) la cual ejerce las funciones de Junta de Accionistas y el Consejo de Administración, presidido por el señor Marcelo Bermúdez, quien hace la función de Presidente del Consejo. El Ingeniero Félix Tavárez ejerce el cargo de Administrador Gerente General. Esta empresa cuenta con 26 oficinas de servicio al cliente y 78 puntos expresos diseminados en toda la región norte.

Edenorte, S.A. distribuye un promedio mensual de 235 Mwh. a un total de 515 mil clientes de los cuales facturan y pagan unos 350 mil,

es decir , más de 250 mil usuarios no cumplen con el pago mensual del servicio que reciben. El costo promedio mensual de la energía distribuida es de US $ 27 Millones.

Sus redes de media y baja tensión cubren una extensión de 16,274 kilómetros Km2, e incluyen 65 subestaciones y 31,627 transformadores de distribución con una carga instalada de 1,466 MVA.

El mercado energético clasifica a los usuarios del servicio eléctrico en dos grupos, los regulados y los no regulados. Los usuarios regulados o usuarios del servicio público son aquellos que demandan hasta 200 KVA de potencia estos sólo pueden comprar energía eléctrica a la empresa distribuidora concesionaria de la zona geográfica correspondiente y a los precios establecidos por la Superintendencia de Electricidad mediante resolución, ahora bien, si el usuario sobrepasa la potencia descrita puede optar por comprar la energía directamente a los generadores de electricidad y pasan a ser usuarios no regulado, en este único caso, los precios de la energía son acordados mediante contrato entre las partes. Edenorte, S.A. cuenta con una fuerza laboral de 1,800 trabajadores.

3.3 Crecimiento Socioeconómico

Amparada en el mandato de la ley 141-97, la Comisión de Reforma de la Empresa Pública (CREP) inició el proceso de capitalización de la Corporación Dominicana de Electricidad (CDE). La incapacidad de este organismo para suplir la energía eléctrica requerida por el país determinó la subdivisión de la empresa pública, traspasando la producción de energía eléctrica a dos sociedades comerciales

privadas de generación térmica y a tres empresas la fase de distribución. Las de generación son Itabo y Haina, con una capacidad instalada de 575 y 670 megavatios, respectivamente.

Las empresas de distribución son: Edenorte, Edesur y AES, que sirven a unos 379,000, 396,000 y 359,000[8] clientes, respectivamente. Las unidades de generación hidroeléctricas y la transmisión permanecen en manos del Estado dominicano, aunque se ha registrado una mejoría sustancial al lograr que la generación de energía eléctrica exceda la demanda nacional, el sistema energético dominicano continúa afrontando serias dificultades, donde queda demostrado que, el problema es más bien financiero que de generación.

Factores como el alto costo del servicio, falta de pago de la mayoría de la población, cobros excesivos, interrupciones injustificadas, deficiencias en la distribución, irregularidades, fraudes y la persistente controversia entre el Estado y las empresas privadas involucradas entre otros, ha impedido la estabilidad del sector. En fin, el conflicto energético continúa siendo el principal obstáculo para el desarrollo socioeconómico sostenido de la República Dominicana.

[8] Fuente: http://www.edenorte.com.do/empresa.htm

3.4 La Organización Administrativa de la Empresa

La empresa tiene una estructura administrativa compuesta por un consejo de administración las cuales dependen del Administrador Gerente General dos sub-administraciones que son: Comercial-Distribución y Finanzas, también, la estructura organizacional de la empresa ha sido concebida y dimensionada por la nueva administración en función de las necesidades de su mercado, y comprende dos Sub-Administraciones que sirven de staff a la administración gerencia general una Comercial - Distribución y Administración - Finanzas, además, de 5 direcciones que reportan a la Administración Gerencia General estas creadas a partir de julio 2008 por disposición del Ing. Radames Segura Vicepresidente de la CDEEE. Entendiendo que convirtiendo los gerentes en Directores los apoderaría de forma tal que deben velar de todo el complejo ciclo comercial que desarrolla esta empresa cada día, este comprende desde integrar la lectura mensual de los medidores ubicados en los diferentes tipos de clientes, su facturación, distribución tanto eléctrica como de facturas, reclamaciones y cobros le garantizara una gestión más eficiente y en búsqueda de autosuficiencia económica.

La empresa se maneja bajo el concepto de semi-estatal, esto porque su administración y sus indicadores son responsabilidad del gobierno dominicano, pero su estructura interna tiene un carácter jurídico y legal que la coloca como una Sociedad Anónima y sus empleados están bajo los términos laborales establecidos para empleados de empresas privadas.

3.5 La Calidad que Proyecta La Empresa

La empresa ha logrado elevar la calidad de sus servicios a los clientes, esto se ha reflejado de varias maneras: en la ciudad de Santiago alrededor del 80% de los clientes en la zona metropolitana ya consta con servicio de energía eléctrica las 24 horas, así otras provincias como son, Santiago Rodríguez y Nagua.

La calidad también se refleja en la renovación de las oficinas comerciales para ofrecer a los clientes una infraestructura y un ambiente adecuado a sus necesidades y a las exigencias de los nuevos tiempos.

3.6 Filosofía Corporativa

La Administración Gerencial General de Edenorte Dominicana S.A en coordinación con las cincos direcciones administrativas, realizaron una propuesta al Consejo de Administración de las EDES donde propusieron la filosofía que regiría los postreros años de esta distribuidora, la cual fue capitalizada en agosto de 1999.

3.6.1 Misión

Satisfacer las necesidades de energía eléctrica de nuestros clientes en la región norte de la República Dominicana, mediante un servicio de calidad, obteniendo la rentabilidad adecuada y contribuyendo al desarrollo del país.

3.6.2 Visión

Ser una empresa autosuficiente y confiable, que cumple con los estándares internacionales de calidad, eficiencia que ofrece a sus trabajadores oportunidades de desarrollo.

3.6.3 Valores

Honestidad: Compromiso de actuar apegados a la ética, honradez, responsabilidad y lealtad a la Empresa.

Liderazgo: Guiar, dirigir y orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de planes de desarrollo de ese grupo, transmitiendo energía, motivando e inspirando confianza y creando un clima de compromiso.

Compromiso con los resultados: Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes.

3.7 Análisis FODA

El FODA es un análisis que consiste en identificar y analizar desde el punto de vista interno las fortalezas, oportunidades, debilidades y las amenazas que tiene la empresa.

Fortalezas

La empresa cuenta con un sistema de servicio más estable, personal mas capacitado, instalaciones renovadas y un sostenido ascenso en la percepción de sus clientes.

Oportunidades

Aun quedan muchos usuarios de energía eléctrica que no se han contratado por lo que en estos casos hay un alto porcentaje de crecimiento en la cartera de clientes. La exclusividad en el área de concesión permite realizar la gestión sin una competencia abierta dentro de las zonas geográficas asignadas a la empresa.

Debilidades

Aun existen deficiencias en los niveles de cobros, esto afecta directamente la parte financiera de la empresa y mantiene altos niveles de perdidas en la energía servida. La empresa por su naturaleza entrega servicio eléctrico en zonas rurales muy apartadas en las cuales no se realiza gestión comercial, esto provoca que los usuarios ubicados en estas localidades no sean gestionados adecuadamente.

Amenazas

Las mayores amenazas son de índole internacional, en estas están los precios ascendentes de los combustibles a nivel internacional y las expectativas a que mantengan esta tendencia.

También la presión financiera de parte de organismos como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Monetario Internacional (FMI), para que el gobierno elimine los actuales subsidios al sector eléctrico, esto provocaría un alza considerable en los precios de la energía y afectaría el nivel de pago de los clientes.

3.8 Mercado

Edenorte Dominicana S.A, tiene la concesión de la comercialización y distribución de energía eléctrica en las 14 provincias de la Zona Norte de la República Dominicana: Santiago, La Vega, Duarte, Puerto Plata, Espaillat, María Trinidad Sánchez, Monseñor Nouel, Sánchez Ramírez, Valverde, Santiago Rodríguez, Montecristi, Samaná, Salcedo y Dajabón.

3.9 Productos que Ofrece la Empresa

Edenorte, se dedica a ofertar a sus clientes un servicio de venta energía eléctrica, además de operar las sub estaciones y distribuir la energía comprada a todos sus clientes en la zona norte de la República Dominicana.

Luego de desglosado el capitulo anterior se procura que el lector haya podido captado y comprendido el desarrollo que ha tenido la empresa Edenorte desde sus inicios, así como su crecimiento socioeconómico, su organización administrativa, la calidad que esta proyecta.

CAPITULO IV

ANALISIS Y PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

CAPITULO IV

ANALISIS Y PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

A continuación se presentan las diferentes preguntas que se buscaban responder al final de esta investigación, para poder medir e identificar donde se encuentran las debilidades dentro diferentes las áreas a nivel Comercial, técnico y administrativo en la empresa Edenorte Dominicana, S.A.

Con el objetivo de facilitar un programa de capacitación por competencias que contribuya con el desarrollo de habilidades y aptitudes a nivel profesional de cada colaborador que favorezca el logro de la misión y objetivos empresariales y mantener una ventaja competitiva.

1. ¿Cómo se siente en su puesto de trabajo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
a) No me satisface	20	7.66 %
b) Me es satisfactorio	116	44.44 %
c) No me es satisfactorio del todo	44	16.86 %
d) Me es bastante satisfactorio	81	31.30 %
		261

Para un total de 261 empleados entrevistados 116 lo cual es un 44.44% se siente satisfactorio en su puesto de trabajo , mientras que 81 (31.30%) se siente bastante satisfecho, 44 empleados afirmaron (16.86%) no sentirse del todo satisfecho y 20 empleados (7.66%) dice no le satisface estar en su puesto de trabajo.

2. **¿Se considera satisfecho de trabajar en esta empresa?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
a)me resulta satisfactorio	132	50.57 %
b)Me es satisface mucho trabajar aquí	102	39.08 %
c)me gustaría cambiar de empleo	10	3.83 %
d)como en cualquier otra empresa	17	6.51 %
		261

En relación a si se siente satisfecho a trabajar en la empresa 132 (50.57%) empleados afirma estar satisfecho; 102 personas el 39.08% le satisface mucho trabajar en la empresa;10 empleados un (3.83%) le gustaría cambiar de empleo y 17 (6.51 %) se siente satisfecho como en cualquier otra empresa.

3. **¿Qué es lo que más le satisface de su trabajo en esta empresa?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
a)El Sueldo que recibo	42	16.09 %
b)El tipo de trabajo que realizo	116	44.44 %
c)La forma en que soy tratado	26	9.96 %
d)Las Posibilidades de progreso	77	29.50 %
e) Beneficios marginales		**0**
		261

De un total de 261 empleado encuestado en relación a lo que mas le satisface de su puesto de trabajo 42 (16.09 %) afirmo que el sueldo que recibe es lo que mas le satisface, 116 empleados (44.44%) el tipo de trabajo que realiza, 26 empleados (9.96 %) la forma en que es tratado, y para 77 personas (29.50%) las posibilidades de progreso laborales.

4. ¿Le ha llamado la atención su supervisión u otro jefe inmediato, en presencia de otros empleados?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
a) Frecuentemente	8	3.06 %
b) nunca	168	64.36 %
c) Siempre	1	0.38 %
d) de vez en cuando	84	32.18%
		261

Se pregunto a los encuestados si se le ha llamado la atención en presencia de otros empleados. Ocho de los encuestados que equivale al 3.06% afirmo que se le llama la atención frecuentemente, el 64.36 % que son 168 empleados nunca le han llamado la atención, una persona 0.76 % afirmo que siempre y el 32.18% que es 84 empleados de vez en cuando le llamaron la atención.

5. ¿Conoce las funciones de capacitación específicas al trabajo que desempeña?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
a)Las conozco perfectamente	160	61.30 %
b)Las desconozco en absoluto	7	2.68 %
c) Solo las mas importantes y de aplicación constante	44	16.86 %
d) Conozco la mayoría, pero tengo duda sobre alguna	50	19.16 %
		261

Conocer las funciones de capacitación específicas del trabajo que un empleado desempeña es de vital importancia para la empresa. En relación a esta pregunta el 61.30% de 160 empleados encuestados respondieron conocer perfectamente las funciones especificas de capacitación, para 7 personas el 2.68 % desconoce en lo absoluto, para 44 empelados que es el 16.86 % solo conoce las mas importantes y de aplicaciones comunes y 50 empelados entrevistados 19.16% conoce la mayoría pero tengo duda sobre algunas.

6. ¿Conoce las obligaciones de su trabajo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
a) Las desconozco en absoluto	28	10.72 %
b) Las conozco perfectamente	170	65.13 %
c) Solo las mas importantes y de aplicación constante	42	16.09 %
d) Conozco la mayoría, pero tengo duda sobre algunas	21	8.04 %
		261

Las obligaciones de trabajo son desconocida en lo absoluto por 28 personas lo cual representa un 10.72%, el 65.13% las conoce perfectamente, las mas importantes y de aplicación constante son reconocidas por 42 empleados es el 16.03% y 21 personas que es el 8.04% conoce la mayoría pero tiene duda sobre algunas.

7. ¿Considera que su ambiente de trabajo es?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
a) Muy amistoso	88	33.72 %
b) De grande y constante fricción	13	4.98 %
c) Bueno, pero podría ser mejor	142	54.41 %
d) Malo, pero tolerante	18	6.90 %
		261

El ambiente laboral es muy amistoso para 88 empleados lo cual representa el 33.58% , de gran y constante fricción para un 5.34% , bueno pero podría ser mejor afirmaron 142 empleados (54.19%), y dieron a conocer 18 empleados que el ambiente laboral es malo pero tolerante (6.87%).

8. **¿Cómo considera su salario?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
a) Remunera justamente mi trabajo	52	19.92 %
b) Es injusto, comparando con los que reciben otros por trabajo igual o menor	98	37.55 %
c) Es bueno, pero no toma en cuenta aspectos como antigüedad, calidad, ect.	80	30.65 %
d) Es el que establece la ley	31	11.88 %
		261

El salario remunera justamente el trabajo de los empleados en un 19.92% (52 empleados), es justo comparado con los que reciben otros por trabajo igual o menor afirmaron el 37.55% (98 personas), es bueno, pero no toma en cuenta aspectos como antigüedad, calidad, otros, se quejaron el 30.65% lo representa para 80 empleados (30.65), y 31 empleados afirmaron que el que establece la ley es el que recibe para una representación de un 11.88% .

9. **Generalmente todos tenemos problemas de diversas índoles; ¿en caso de que tuviste algún problema, éste sería?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
a) Económico	156	59.77 %
b) Familiar	68	26.05 %
c) De trabajo	37	14.18 %
d) Con la comunidad	0	**0**
		261

En relación a los problemas de diversas índole el 59.77%(156empleados) declaro tener problemas económicos, el 26.05% familiar, para 37 personas el 14.18% de trabajo y 0% con la comunidad.

10. ¿Influyen estos problemas en el desempeño de su trabajo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
a) Algunas veces	70	26.82
b) Siempre	6	2.29
c) No influyen	1	54.41
d) Indirectamente si influyen	4	16.47 %
		261

Los problemas influyen para 70 empleados en el desempeño de su trabajo lo cual representa el 26.82 % , mientras que para 6 personas el 2.29% siempre influye, el 54.41% 142 personas tienen alta autoestima ya que no influye en su trabajo y 43 empleados afirmaron que indirectamente si influye en el 16.47%.

11. Cuándo le hacen sugerencias o recomendaciones relacionadas con la forma en que debe de desempeñar sus funciones administrativas; ¿las acepta?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
a)Siempre las acepto y acato	254	97.31 %
b)No les tomo importancia	2	0.76 %
c) Las ignoro y lo uso como me siento mejor	3	1.15 %
d) No las acepto	2	0.76 %
		261

Cuando le hacen sugerencias o recomendaciones relacionadas con la forma en que debe desempeñar sus funciones administrativas 254 empelados el 97.31% afirma aceptarlas y acatarlas, mientras que para 2 empleados el 0.76% no les toma importancia, el 1.15%(3 empleados.) Las ignora y la usa como se siente mejor y el 0.76% (2 empleados) no las acepta.

12. ¿Cuándo no sabe como hacer un trabajo o una parte de este consulta con su jefe inmediato?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
a) De vez en cuando	48	18.39 %
b) No los consulto	1	0.38 %
c) Siempre las consulto	194	74.33 %
d) Consulto a otros	18	6.90 %
		261

El conocimiento en la realización de un trabajo resulta de importancia para los resultados del mismo, el 18.39% 48 del personal encuestado afirma consultar de vez en cuando con su jefe, 0.38% 1 persona no consulta, el 74.33% 194 personas siempre consulta y 6.90% 18 personas consulta a otros empleados.

13. ¿Corrige sus prácticas inseguras tan pronto como la señalan?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
a) Siempre las corrijo	236	90.42 %
b)De vez en cuando las corrijo	22	8.43 %
c) Nunca las corrijo	2	0.76 %
d)Olvido los señalamientos y/o correcciones	1	0.38 %
		261

Las correcciones de las practicas inseguras se corrigen tan pronto como se señalan en 236 empleados para un 90.42%,22 empleados afirman que de vez en cuando 8.39%,solo dos personas 0.76% afirman que nunca corrige sus practicas y 0.38% (1) olvida los señalamientos y/o correcciones.

14. ¿Acata las reglas y/o normas de trabajo cuando ésta le son dadas a conocer, aun cuando fueren contrarias a sus deseos?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
a)Siempre las acato	204	78.16 %
b)Acato solo las que se aplican	56	21.45 %
c)No las acato únicamente los primeros días	0	0
d)Las acato únicamente los primeros días	1	0.38 %
		261

El 77.16% 204 empelados acata las reglas y/o normas de trabajo cuando estas son dadas a conocer, aun cuando son contrarias a sus deseos, el 21.45% 56 personas acata solo las que se aplican, el 0% no las acata únicamente los primeros días y el 0.38% 1 personas las acata únicamente los primeros días.

15. Por cuales aspectos reciben incentivos en la empresa?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
a) por puntualidad y asistencia	4	1.53 %
b) Por Objetivo	182	69.73 %
c)No se cuenta con incentivos	28	10.73 %
d) Los desconozco	47	18.00 %
		261

El mayor porcentaje que reciben los empleados por incentivo es la producción así lo refleja el 69.46% 185 empelados, el 1.53% 4 personas por asistencia, 10.73% 28 empelados no cuenta con incentivo y para 47 empleados el 18.00% lo desconoce.

16. **Las condiciones de su ambiente de trabajo son:**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
a)Malas relaciones sociales	7	2.68%
b)Condiciones ambientales inadecuadas	54	20.69 %
c) Mala iluminación	0	0 %
d) Las condiciones son favorables	200	76.63 %
		261

Para un 2.68%, 7 de los encuestados las condiciones del ambiente de trabajo son malas relaciones sociales,
20.69% 54 empleados afirmar que es condiciones ambientales inadecuadas, 0% mala iluminación y un 76.63% 200 empleados dicen que las condiciones son favorables.

17. **¿Qué tiempo tiene usted que labora en esta empresa?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
a) De 6 meses a un año	7	2.68 %
b) De un año a 2 años	16	6.13 %
c) De 2 año a 3 años	52	19.92 %
d) Mayor de tres años	186	71.26 %
		261

El tiempo en labor en la empresa de los empleados de 6 meses a un año lo conforma el 2.68% 7 personas, de un año a dos 6.13% 16 empelados, mientras que de 2 años a 3 19.92% (52 empleados) y el 71.26% 186 personas tiene mayor de tres años en la empresa.

No existe una metodología estándar para hacer frente a los planes de capacitación de las empresas Eléctricas Dominicanas. Toda metodología debe ser adaptada al contexto del proyecto (recursos

técnicos y Humanos), las metodologías tradicionales han intentado abordad la mayor cantidad de situaciones de contexto, exigiendo un esfuerzo considerable para ser adaptadas sobre todo en empresas eléctricas y con requisitos muy cambiantes por ser empresas estatales.

En este estudio se determino las debilidades y mejoras encontradas en el sistema de capacitación de la empresa en cuestión. se muestra en el siguiente cuadro las fuentes debilidades y mejoras encontradas.

Fuente	Debilidades	Mejoras
1,2 ,3	No satisfecho	Mejorar sueldo, tipo de trabajo y posibilidad de progreso
4,5,6	Llamar a la atención	Capacitación y especificación del trabajo a desempeñar
7,8,9,10, 11,16	Entorno laboral y desempeño	Planes sociales y mejora de ambiente laboral
12,13,14	Desconocimiento del trabajo a realizar	Adiestramiento
15	Desconocimiento los objetivos	comunicación

Nota: Fuente es el número de preguntas correspondientes.

En este estudio se determino las debilidades y mejoras encontradas en el sistema de capacitación de la empresa en cuestión, se muestra en el siguiente cuadro las fuentes debilidades y mejoras encontradas. Según los resultados obtenidos en este cuadro se muestra que el entorno laboral debe ser más ameno y así mismo contar con planes de capacitación para la mejora del desempeño de cada empleado sin importar la posición que ocupa. Los cambios que puede provocar en cada empleado depende mucho de sus supervisores, es por lo que estos deben estar capacitados para orientar a sus subalternos dando a conocer sus obligaciones y la identificación con la empresa en cada momento.

También muestra la necesidad de capacitación del área a ocupar, se encontró un 16.79% de empleados no satisfechos en su puesto de

trabajo, esto puede implicar un déficit de labor y del logro de los objetivos, ya que de este depende mucho el buen desempeño del empleado y es un factor clave para aportar nuevas ideas y escalar nuevas posiciones .

La comunicación constante de los objetivos, las normas y reglas de la empresa, la misión y visión, el trabajo en equipo y la integración de los diferentes departamentos debe motivar a cada empleado a lograr y sentirse comprometidos con si mismos y con la empresa, es por ello que se debe implementar un plan de capacitación or competencia para lograr la integración de todo lo antes mencionado.

Por otro lado, en un 65% eran de sexo femenino y el 66% del sexo masculino. Pero el 65% del sexo femenino desea cambiar de empleo debido al ambiente laboral, falta de conocimiento del trabajo y motivacional. Mientras que el 66% del sexo masculino se siente satisfecho con la labor que realiza y solo afirma que existen debilidades en el área de capacitación para la obtención de conocimientos previos a la labor a realizar.

CAPITULO V

PRESENTACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION PARA LA EMPRESA EDENORTE DOMINICANA, S. A.

CAPITULO V

PRESENTACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION PARA LA EMPRESA EDENORTE DOMINICANA, S. A.

A continuación se presenta un novedoso Modelo de Desarrollo Corporativo de Capacitación para los empleados de la zona norte en Edenorte Dominicana, S.A. distribuido por: Competencias corporativas, Competencias técnicas, Programas de desarrollo gerencial, Programa Inducción Corporativa, Certificaciones técnicas-comerciales.

Al inicio de cada año es preciso estructurar y planear adecuadamente el programa de capacitación y desarrollo de la empresa, teniendo en cuenta los diferentes componentes que permitan construir un esquema de trabajo alineado, coherente y participativo que atienda todas las necesidades de formación y entrenamiento identificados en el Diagnóstico de necesidades de Capacitación de la organización.

Esta presentación está dirigida especialmente a los gerentes, directores y jefes responsables de planear, diseñar, ejecutar y evaluar los procesos de formación, capacitación y entrenamiento en la organización.

Son ideas que pueden contribuir en el proceso de administrar y gerenciar adecuadamente la gestión de capacitación y desarrollo humano con el propósito de apoyar la operacionalización del marco estratégico corporativo en lo relacionado con desarrollo y formación

de las competencias requeridas por la organización.

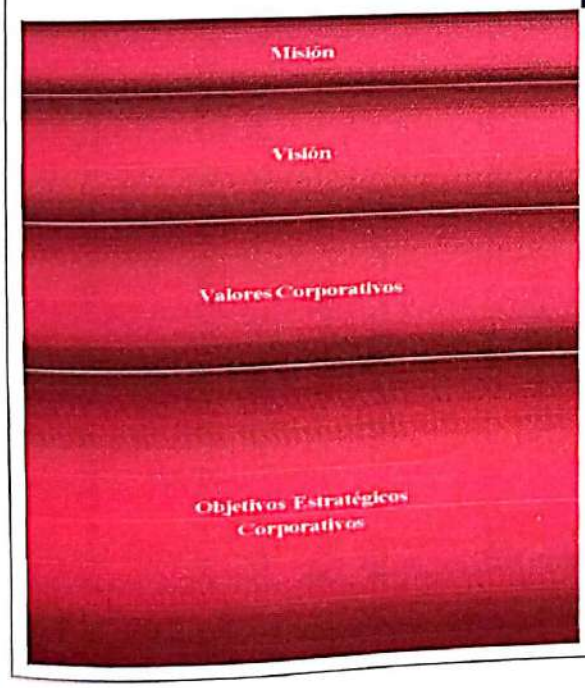
5.1 Objetivo del programa

- Incrementar los niveles de desempeño organizacional
- Potenciar el talento de nuestro activo más importante
- Focalizar en el cierre de brechas críticas para el negocio

5.2 Modelo De Competencias Conductuales Corporativas

Con este modelo se pretende medir las características diferenciadoras que predicen el desempeño extraordinario, las cuales se reflejan en conductas observables por habilidades, conocimientos, rasgos, motivos, imagen de sí mismo, rol social entre otros así como conductas observables en personas de desempeño excelente.

El modelo de Competencias conductuales Corporativo nace del análisis de esas características diferenciadoras que requiere nuestromodelo estratégico.



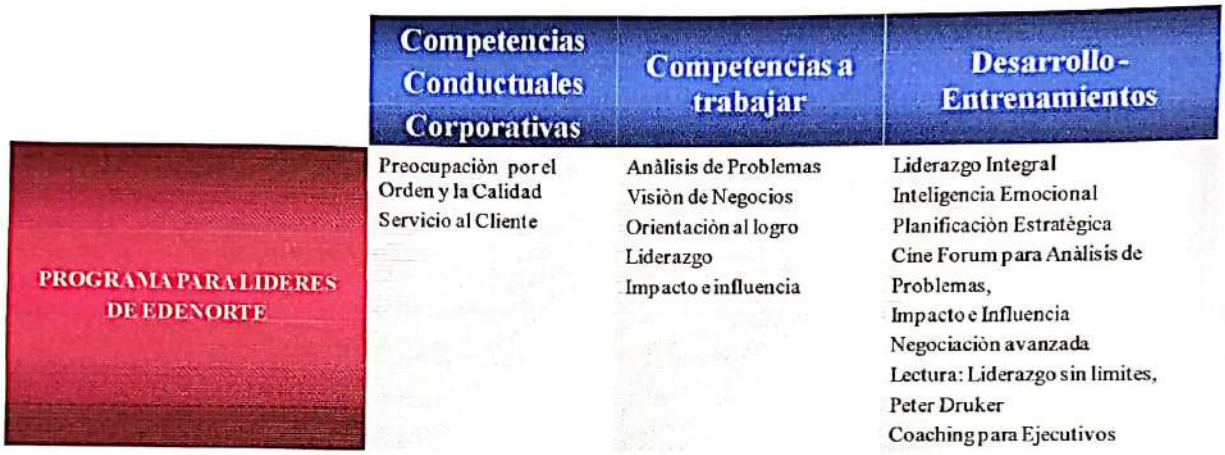
Competencias Conductuales	Desarrollo - Entrenamientos
Orientación al cliente - Servicio Dinamismo – Energía (DE) Capacidad de escucha	Sirviendo con Energía – Servicio Apasionado Productos y Servicios del Segmento eléctrico
Auto confianza (AF) Orientación al logro (OAL) Búsqueda de Información (BI) Influencia estratégica (IES) Preocupación por el Orden y la Calidad	Cines Forum para trabajar estas competencias Lecturas Taller Planeación Estratégica Metodología de la Calidad
Liderazgo (LID) Trabajo en Equipo (TE) Adaptabilidad al cambio(AAC) Ética (ET)Honestidad (HON) Identificación con la organización (IO) Autocontrol (IE)	Taller Liderazgo Integral Taller Administrándonos por valores Taller Caminando Juntos Hacia la Excelencia (TE,OAL) Taller Inteligencia Emocional (IE)
Orientación a resultados – Logro Conciencia de Costos(CC) Flexibilidad (FXL) Desarrollo de las personas (DP) Visión de negocios (VN) Impacto e influencia (IMPI) Innovación (IN) Conciencia Organizacional(CO) Conocimiento de la Industria(CI) Manejo de Relaciones(MR) Iniciativa (I) Capacidad de negociación	Taller - Generando el Compromiso Taller Planificación Estratégica Taller Finanzas para no Financieros Taller Gestión de Calidad Taller Conocimiento de la Industria Eléctrica Taller Relaciones Humanas Taller Desarrollo de Equipos Cine Forums y lecturas para: I, OAL,FXL) Taller Focalizado Ser proactivo, Hábito 1 de los 7 Hábitos. Cine Forum y Lecturas

5.3 Programa de Inducción Corporativa

En el siguiente programa está orientado a ofrecer un instrumento que permita a la empresa lograr que sus nuevos empleados se adapten e identifiquen con ella, como una forma de mantener elevados los estándares de calidad en el servicio y de ese formar obtendrán empleados eficientes, altamente motivados, estimulados y Capacitados".

Generales	Programa	Responsable
Palabras de Bienvenida	Video con las palabras de Bienvenida de nuestro Administrador – Gerente General	Analista DE
Identificación con la organización – Cultura Organizacional	Charla Misión, Visión, Valores Present. Video de estructuras macro ..palabras de los Directores	Analista DE
Conocimiento de la Industria Eléctrica	Taller Industria Eléctrica	Analista D/E- Facilitador Interno asignado
Selección Mentor (recibirá en nuevo empleado y hará inducción al puesto	Presentación nuevo empleado al Mentor	Analista DE
Orientación al cliente y la calidad	Taller de Servicio Taller de Calidad	Analista DE
Alineación estilos de liderazgo	Taller Conociendo a tu Supervisor Nota : Sólo aplica para posiciones gerenciales	Analista DE

5.3 Programa de Desarrollo Gerencial



Proporciona a los líderes todos los accesos a los sistemas y programas que requiere cada posición para la gestión de despacho.

5.4 Modelo de Competencias Técnicas Corporativas

Programa de entrenamiento adecuado a las posiciones de los empleados para garantizar que cada uno cuente con la información adecuada para optimizar su desempeño, Implementando un plan de reconocimientos, compensación y beneficios para los empleados competitivos, que les haga sentir que su esfuerzo y buen desempeño es valorado.

Gerencias	Competencias Tecnicas	Desarrollo - Entrenamientos
De Comercializacion (Of. Comerciales, Centro Tecnicos) Recuperacion de Energia Facturacion	Conocimiento y Tendencia de la Industria Eléctrica Manejo de Cobranzas Manejo de Objeciones Estadistica básica Administración de Productos eléctricos Formulación y Gestión Acuerdos de Servicios Diseño Facturación Gestión de la Calidad Gestión y Mejora de Procesos Diseño y control de procesos Técnicas de Ventas Administración de la Relación con el cliente (CRM) Manejo de cartera de clientes Estrategia de Negociación – Planificación estratégica Detección de Fraude de Facturación	Taller Industria Eléctrica Actualizado Taller Electricidad básica Taller Ley General de Electricidad OPEN SGC módulo Ciclo comercial órdenes de servicio OPEN SGC módulo Ciclo comercial /facturación Taller Normas y Procedimientos Comerciales Taller Anomalías y de facturación OPEN SGC módulo atención al cliente Taller entrenamiento Ciclo Comercial Entrenamiento Refacturación y acuerdos plazos OPEN SGC Módulo Solicitud de suministro Taller Gestión Efectiva del tiempo Protocolo para ejecutivos Redacción de cartas Taller Redacción de Informes Taller Microsoft officce Taller ACCESS Taller Excell Avanzado Taller Técnicas de ventas Taller Alta de contratos y Reclamaciones Taller Servicio al cliente- Apasionado Taller Negociación Efectiva Fundamento de calidad 9S Redacción y Ortografía

	Competencias Tècnicas	Desarrollo - Entrenamientos
Direccion Distribución	Formulación y Evaluación de Proyectos Ingeniería de Proyectos Distribución eléctrica	Taller Evaluación de proyectos Taller Redacción de Informes Taller Distribución Eléctrica Taller Interpretación de planos Fundamento de calidad 9S
Recursos Humanos	Planificación Estratégica Diseño Organizacional Diseño Comp. Y Beneficios Diseño y Aplicación entrevistas por Competencias Gestión por Competencias Prevención de riesgos laborales y sind. Administración de CO	Taller planificación estratégica Curso Desarrollo por competencias Curso Reclutamiento por competencias Curso Administración de sueldos y beneficios Seminario Clima organizacional Taller seguridad industrial Taller Derecho laboral Fundamento de calidad 9S
Servicios técnicos	Instalación y Normalización de medidas eléctricas Programación eléctrica	Taller medición eléctrica Taller electricidad residencial Taller de instalación Eléctrica Fundamento de calidad 9S

5.6 Cronogramas de Actividades para las Certificaciones Técnicas-Comerciales.

Programa de entrenamiento adecuado a las posiciones de los empleados para garantizar que cada uno cuente con la información adecuada para optimizar su desempeño, Implementando un plan de reconocimientos, compensación y beneficios para los empleados competitivos, que les haga sentir que su esfuerzo y buen desempeño es valorado.

Gerencia	Competencias a Trabajar	Tipo de Entrenamiento	Dirigido A:	Fecha de Ejecución	Horas
Gerencia Cobranzas	Manejo sistemas informàtico	Excel avanzado	Gestores de cuentas y analistas	jun-09	64
Gerencia Cobranzas	Manejo sistemas informàtico	MS access	Gestores de cuentas y analistas	jul-09	128
Gerencia Cobranzas	Conocimiento y Tendencia de la Industria Elèctrica	Normas y procedimientos comerciales	Gestores de cuentas y analistas	sep-09	8
Gerencia Cobranzas	Conocimiento y Tendencia de la Industria Elèctrica	Ley de electricidad	Gestores de cuentas y analistas	sep-09	8
Gerencia Cobranzas	Conocimiento y Tendencia de la Industria Elèctrica	Electricidad básica	Gestores de cuentas y analistas	ago-09	8
Gerencia Cobranzas	Preocupación por la calidad	Redacción de informes técnicos	Gestores de cuentas y analistas	ago-09	8
Gerencia Cobranzas	Gestiòn de personas	Supervisión Efectiva	Gestores de cuentas y analistas	oct-09	20
Gerencia Cobranzas	Orientaciòn al cliente	Servicio al cliente	Gestores de cuentas y analistas	oct-09	8
Gerencia Cobranzas	Autocontrol-manejo escenico	Oratoria	Gestores de cuentas y analistas	nov-09	24
Gerencia Cobranzas	Manejo de Cobranzas	Gestiòn Efectiva de cobros	Gestores de cuentas y analistas	nov-09	16
Gerencia Cobranzas	Influencia	Liderazgo	Gestores de cuentas y analistas	jun-09	8
Gerencia Cobranzas	Habilidad para comunicar	Comunicación efectiva	Gestores de cuentas y analistas	jul-09	8
Gerencia Cobranzas	Trabajo en equipo	Camino a la Excelencia	Gestores de cuentas y analistas	dic-09	8
Gerencia Cobranzas	Conocimiento y Tendencia de la Industria Elèctrica	Diplomado mercado elèctrico mayorista	Gerente cobranza	jul-09	48
Gerencia Comercial Santiago	Manejo de sistemas informàtico	Ms Excel Avanzado	Personal tècnico	jun-09	64
Gerencia Comercial Santiago	Manejo de sistemas informàtico	MS officce	Personal tècnico	jul-09	60
Gerencia Comercial Santiago	Administraciòn del tiempo	Gestiòn efectiva del tiempo	Personal tècnico	ago-09	8
Gerencia Comercial Santiago	Conocimiento y tendencia de la industria elèctrica	Electricidad básica	Personal tècnico	sep-09	8
Gerencia Comercial Santiago	Conocimiento del negocio	Ley de electricidad	Personal tècnico	ago-09	8
Gerencia Comercial Santiago	Preocupaciòn por el orden y la calidad	Redacción de informes técnicos	Personal tècnico	ago-09	8
Gerencia Comercial Santiago	Desarrollo de Relaciones	Relaciones Humanas	Personal tècnico	jun-09	8
Gerencia Comercial Santiago	Habilidad para comunicar	Comunicación efectiva	Personal tècnico	jul-09	8
Gerencia Comercial Santiago	Conocimientos y Tendencias Tecnicas	Taller de Deteccion de Fraudes	Personal tècnico	ago-09	8
Gerencia Comercial Santiago	Normas Procedimientos Comerciales	Procedimientos de Solicitud de Suministros	Servicio al cliente	jun-09	16
Gerencia Comercial Santiago	Normas Procedimientos Comerciales	Refacturación	Servicio al cliente	jun-09	16
Gerencia Comercial Santiago	Normas Procedimientos Comerciales	Analisis de facturacion	Servicio al cliente	jul-09	16
Gerencia Comercial Santiago	Gestiòn de personas	Servicio memorable	Servicio al cliente	jul-09	8
Gerencia Comercial Santiago	Habilidad para comunicar	Comunicación efectiva	Servicio al cliente	jul-09	8
Gerencia Comercial Santiago	Trabajo en equipo	Camino a la Excelencia	Servicio al cliente	dic-09	8
Gerencia Comercial Santiago	Orientaciòn al cliente	Servicio al cliente	Servicio al cliente	oct-09	8
Gerencia Comercial Santiago	Manejo del Cambio	Manejo del Cambio	Servicio al cliente	oct-09	8
Gerencia Comercial Santiago	Autocontrol	Manejo de Conflictos	Servicio al cliente	nov-09	8
Gerencia Comercial Santiago	Orientaciòn al cliente	Ortografia y Redaccion	Servicio al cliente	nov-09	8
Gerencia Comercial Santiago	Desarrollo de Relaciones	Relaciones Humanas	Servicio al cliente	nov-09	8
Gerencia Comercial Santiago	Gestiòn de personas	Supervisión efectiva	Encargados de Oficinas Com.	may-09	16
Gerencia Comercial Santiago	Habilidad para enseñar	Formación de formadores	Encargados de Oficinas Com.	jun-09	120
Gerencia Comercial Santiago	Preocupación por el orden y la calidad	Redacción de informes.	Encargados de Oficinas Com.	ago-09	16
Gerencia Comercial Santiago	Desarrollo de Relaciones	Relaciones Humanas	Encargados de Oficinas Com.	ago-09	8
Gerencia Comercial Santiago	Habilidad para comunicar	Comunicaciòn Efectiva	Encargados de Oficinas Com.	jul-09	8
Gerencia Comercial Santiago	Desarrollo de Proyectos	Evaluación de proyecto	Encargados de Oficinas Com.	sep-09	62
Gerencia Comercial Santiago	Manejo del Cambio	Manejo del Cambio	Encargados de Oficinas Com.	oct-09	8
Gerencia Comercial Santiago	Conocimientos y Tendencias Tecnicas	Taller de deteccion del Fraude	Encargados de Oficinas Com.	ago-09	8
Gerencia Comercial Santiago	Manejo de Cobranzas	Gestion de Morosos	Encargados de Oficinas Com.	nov-09	16
Gerencia Comercial Santiago	Manejo de Cobranzas	Dominio del Negocio	Encargados de Oficinas Com.	nov-09	16
Gerencia Comercial Santiago	Normas Procedimientos Comerciales	Refacturacion	Encargados de Oficinas Com.	jul-09	8
Gerencia Comercial Santiago	Normas Procedimientos Comerciales	Analisis de Facturacion	Encargados de Oficinas Com.	jul-09	8
Gerencia Comercial Santiago	Trabajo en equipo	Camino hacia la Excelencia	Encargados de Oficinas Com.	dic-09	8
Gerencia Comercial Santiago	Desarrollo de Relaciones	Inteligencia Emocional en el trabajo	Encargados de Oficinas Com.	jun-09	8
Gerencia Comercial Santiago	Normas Procedimientos Comerciales	Auditoria Comercial	Encargados de Oficinas Com.	sep-09	8
Gerencia Comercial Santiago	Manejo de Cobranzas	Negociacion Estrategica	Encargados de Oficinas Com.	sep-09	8
Gerencia Comercial Santiago	Orientación al cliente	Etiqueta y Protocolo	Encargados de Oficinas Com.	nov-09	8
Gerencia Comercial Santiago	Influencia	Liderazgo	Encargados de Oficinas Com.	dic-09	8
Gerencia Comercial Santiago	Orientación al cliente	Ortografia y Redaccion	Encargados de Oficinas Com.	dic-09	8
Gerencia Comercial Santiago	Autocontrol	Manejo de Conflictos	Encargados de Oficinas Com.	dic-09	16
Gerencia Comercial Santiago	Desarrollo de Relaciones	Relaciones Humanas	Personal de Lectura	jun-09	8
Gerencia Comercial Santiago	Autocontrol	Manejo de Conflicto	Personal de Lectura	jun-09	8
Gerencia Comercial Santiago	Orientación al cliente	Servicio al Cliente y Calidad 9S	Personal de Lectura	jul-09	8
Gerencia Comercial Santiago	Normas Procedimientos Comerciales	Ciclo Comercial	Personal de Lectura	jul-09	8
Gerencia Comercial Santiago	Conocimientos y Tendencias Tecnicas	Electricidad Basica	Personal de Lectura	ago-09	8
Gerencia Comercial Santiago	Autocontrol	Presupuesto Familiar	Personal de Lectura	sep-09	8
Gerencia Comercial Santiago	Normas Procedimientos de Lecturas	Procedimiento de Lectura-Charla de Calidad e Induccion SAP	Personal de Lectura	ago-09	8

La empresa debe motivar al personal, mediante la creación de un ambiente estimulante y emprendedor, aperturas un nuevo canal de comunicación entre los individuos y entre los grupos, base de la eficiencia organizativa.

Tener mayor atención al desarrollo profesional de la persona, favoreciéndolo a través de la integración de sus intereses individuales con los objetivos de la organización.

Este programa mejora el desempeño de las actividades de la organización, favoreciendo la adecuación profesional de las personas a las exigencias de sus puestos de trabajo.

CONCLUSION

La gestión por competencias no es un término nuevo. Este comienza a tomar auge en la década de los 80´s en diferentes países del mundo. Posee una relevante importancia debido a que se concentra en motivos, rasgos de carácter, conceptos de la persona, actitudes o valores, contenido de conocimiento, capacidades cognoscitivas o de conducta y habilidades técnicas desarrolladas por los colaboradores de las empresas, lo que aporta en gran manera a la productividad de la misma.

La gestión por competencias tiene una relación directa con la competitividad, se asocia las competencias con la generación de ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos. De ahí su importancia. Estas competencias se deben tomar en cuenta en todos los rasgos de la gestión con personas y en caso particular de este trabajo en el reclutamiento y selección del personal.

Se pudo observar en el desarrollo de la investigación, las ventajas que provee un programa de capacitación por competencias, entre las cuales se denotan: la reducción de costos en los procesos de reclutamiento y selección del personal, el incremento en los niveles de productividad, optimiza las capacidades técnicas del personal, mayor probabilidad de obtener y mantener un personal altamente exitoso.

Dentro de las preguntas que se buscaban responder al final de esta investigación, donde se encontraron debilidades en diferentes áreas de las oficinas de Edenorte. En base a esto se puede concluir que se debe trabajar con mayor ahínco en la capacitación para obtener buenos resultados.

Con esta investigación también se buscaba determinar si existe satisfacción en los empleados de Edenorte Dominicana, S. A. y La mayoría afirmo detalles que ayudan a determinar los puntos clave para implementar un plan de capacitación por competencia, que daría como resultado buenos objetivos.

Otros puntos importantes que se pueden notar en esta investigación son:

- El proceso de inducción al personal debe ser de gran importancia para la identificación con la empresa.
- Los empleados deben estar identificados con los objetivos trazados.
- La satisfacción de los empleados con respecto a su salario de acuerdo a su labor.
- Capacitación a los gerentes de diferentes áreas sobre el trabajo en equipo.
- Capacitación permanente sobre las leyes Eléctricas y Estatales.
- Capacitación sobre motivación para el buen desempeño de sus labores y aplicación de las 9s.

La Capacitación por competencias garantiza a las empresas: Alta productividad, menos rotación del personal, clientes satisfechos y alineamientos de los empleados con el perfil requerido para cada puesto operativo, con la finalidad de que la empresa tengan ventajas competitivas sustentables a largo plazo en beneficio del desarrollo de las personas y las empresas en la República Dominicana.

BIBLIOGRAFIA

Ernst & Young Consultores, Manual de Director de Recursos Humanos.

EDENORTE, Informaciones generales,

Hernández Castillo, Fernando. Guía Práctica para la realización y redacción de una monografía. Editora Búho. Santo Domingo. 2001.

Hernández Castillo, Fernando. Investigación Documental y Comunicación Científica. Editora Búho. Santo Domingo. 2001.

Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. Segunda Edición McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Brasil. 2001.

Thomson "Administración de recursos humanos" Bohlander, George. 2000

http://www.edenorte.com.do/empresa.htm

www.monografias .com

www.diccionarios .com

http://aprendeenlinea.udea.edu.co

http:/www.competencialaboral.d/conceptos

http://www.eurosur.org/wide/wspa/w9-10-54-56.htm

ANEXOS

UNIVERSIDAD APEC

ESCUELA DE GRADUADOS

DIRECCION DE POST-GRADOS Y MAESTRIAS

-CUESTIONARIO-

Nos dirigimos a usted con el fin de que sea tan amable en proporcionarnos la información que a continuación le pedimos, subrayando la frase que conteste a nuestra pregunta.

Edad: __38_____Sexo:_Femenino_____Estado Civil: _____Casada_____

No. de Hijos: __2_____Salario mensual que recibe: _____

1. **¿Cómo se siente en su puesto de trabajo?**
   a) No me satisface
   b) Me es satisfactorio
   c) No me es satisfactorio del todo
   d) Me es bastante satisfactorio

2. **¿Se considera satisfecho de trabajar en esta empresa?**
   a) Me resulta satisfactorio
   b) Me satisface mucho trabajar aquí
   c) Como en cualquier otra empresa
   d) Me gustaría cambiar de empleo

3. **¿Qué es lo que más le satisface de su trabajo en esta empresa?**
   a) El sueldo que recibo
   b) El tipo de trabajo que realizo
   c) La forma en que soy tratado
   d) Las posibilidades de progreso
   e) Beneficios marginales

4. **¿Le ha llamado la atención su supervisión u otro jefe inmediato, en presencia de otros empleados?**
   a) Frecuentemente
   b) Nunca
   c) Siempre
   d) De vez en cuando

5. **¿Conoce las funciones de capacitación especificas al trabajo que desempeña?**
   a) Las conozco perfectamente
   b) Las desconozco en absoluto
   c) Sólo las más importantes y de aplicación constante

6. **¿Conoce las obligaciones de su trabajo?**
   a) Las desconozco en absoluto
   b) Las conozco perfectamente
   c) Sólo las más importantes y de aplicación constante
   d) Conozco la mayoría, pero tengo duda sobre algunas

7. **¿Considera que su ambiente de trabajo es?**
   a) Muy amistoso.
   b) De grande y constante fricción
   c) Bueno, pero podría ser mejor
   d) Malo, pero tolerable

8. **¿Cómo considera su salario?**
   a) Remunera justamente mi trabajo
   b) Es injusto, comparado con los que reciben otros por trabajo igual o menor
   c) Es bueno, pero no toma en cuenta aspecto como antigüedad, calidad, etc.
   d) Es el que establece la Ley

9. **Generalmente todos tenemos problemas de diversión índole; ¿en caso de que tuviste algún problema, éste sería?**
   a) Económico
   b) Familiar
   c) De Trabajo
   d) Con la comunidad

10. **¿Influyen estos problemas en el desempeño de su trabajo?**
    a) Algunas veces
    b) Siempre
    c) No influyen
    d) Indirectamente sí influyen

11. **Cuándo le hacen sugerencias o recomendaciones relacionadas con la forma en que debe de desempeñar sus funciones administrativas; ¿las acepta?**
    a) Siempre las acepto y acato
    b) No les tomo importancia
    c) Las ignoro y lo uso como me siento mejor
    d) No las acepto

12. **¿Cuándo no sabe como hacer un trabajo o una parte de este consulta con su jefe inmediato?**
    a) De vez en cuando
    b) No los consulto
    c) Siempre las consulto
    d) Consulto a otros

13. **¿Corrige sus prácticas inseguras tan pronto como la señalan?**
    a) Siempre las corrijo
    b) De vez en cuando las corrijo
    c) Nunca las corrijo
    d) Olvido los señalamientos y/o correcciones

14. ¿Acata las reglas y/o normas de trabajo cuando ésta le son dadas a conocer, aun cuando fueren contrarias a sus deseos?

a) Siempre las acato
b) Acato sólo las que se aplican
c) No las acato, porque considero que no hacen falta
d) Las acato únicamente los primeros días

15. ¿Por cuales aspectos reciben incentivos en la empresa?

a) Por puntualidad y asistencia
b) Por mayor producción
c) No se cuenta con incentivos
d) Los desconozco

16. Las condiciones de su ambiente de trabajo son:

a) Malas relaciones sociales
b) Condiciones ambientales inadecuadas
c) Mala iluminación
d) Las condiciones son favorables

17. ¿Qué tiempo tiene usted que labora en esta empresa?

a) De 6 meses a un año
b) De un año a 2 años
c) De 2 años a 3 años
d) Mayor de tres años

Universidad APEC

Escuela de Graduados

Anteproyecto de Monografía para optar por el titulo de
Maestría en Gerencia y Productividad

"Plan de desarrollo por competencia para la capacitación del Personal del Sector Eléctrico en la zona Norte, Rep. Dom.". Caso, Edenorte Dominicana, S. A., para el año 2009.

Sustentantes:

Karina Pérez **2007-2650**
Virgen Diloné Caraballo **2007-2616**

Asesor:
Ivelisse Comprés Clemente, M.A. , M.s.C.

Santiago, República Dominicana, 2008

"Plan de desarrollo por competencia para la capacitación del Personal del Sector Eléctrico en la zona Norte, Rep. Dom."

Caso, Edenorte Dominicana, S. A., para el año 2009.

1. Definición del Tema de Investigación.

Plan de Desarrollo por Competencias para capacitación del personal del Sector Eléctrico de la zona norte, de la Republica Dominicana, Junio 2009. Caso: Edenorte Dominicana, S. A.

2. Planteamiento del Problema.

La capacitación mejora los niveles de desempeño y es considerada como un factor de competitividad en el mercado, por lo que se ha demostrado la necesidad de implementar efectivos programas de capacitación y desarrollo de competencias para el personal, tanto en la esfera del sector público como en el campo de las actividades privadas. Y es que resulta casi imposible en estos días, donde la competencia laboral es cada vez más fuerte, depender de técnicas ambiguas durante toda la vida laboral. Los cambios se suceden muy rápidamente y requieren que las organizaciones planeen y brinden a su personal programas que refuercen el desarrollo y consoliden las destrezas humanas, de gran importancia para asegurar el éxito.

Por la evidente necesidad expuesta anteriormente se elige a Edenorte Dominicana, S. A., empresa Distribuidora de Energía de la zona norte de la Republica Dominicana. Edenorte Dominicana S. A., no cuenta con programas de capacitación y desarrollo de competencias para su personal a nivel técnico y administrativo, lo que repercute en una empleomanía poco motivada en desempeñar adecuadamente sus funciones, que comete errores en la ejecución de las tareas y con un desempeño con poca responsabilidad, además, no cuentan con una asignación dentro de su presupuesto anual para la implementación de estos programas orientados a incrementar la motivación y la productividad. Sus procesos son burocráticos. Se encuentra burocracia en oficinas públicas y privadas, cuando hay especialización, jerarquía y extensos canales de comunicación, lo cual da paso a la creación de normas y reglamentos en sustitución de las relaciones interpersonales. Esta burocracia da lugar a la lentitud en el

desenvolvimiento de las tareas y al atraso en la solución de problemas cotidianos, incurriendo la empresa en múltiples ocasiones, en gastos innecesarios.

Como consecuencia de esto, su capital humano, recurso principal con que cuenta, se ve envuelto en relaciones interpersonales poco afectivas provocando un clima laboral cargado y tenso.

De no reconocerse esta necesidad de capacitación en todos los niveles, el staff estaría compuesto de empleados ineficientes e ineficaces, poco comprometidos con los valores de la organización, se incrementaría la fuga de personal potencialmente calificado, los empleados perderían credibilidad entorno a su desarrollo, descenderían los niveles del desempeño y crecería la insatisfacción de los clientes provocando que se debilite la organización.

Es indudable que la capacitación del personal es uno de los aspectos relevantes para la satisfacción de los empleados y el buen desenvolvimiento de cada área de trabajo, por lo que se hace necesario planificar un programa de desarrollo de competencias para la capacitación para el año 2009, enfocado en el mejoramiento del servicio y al desarrollo del personal, de esta manera Edenorte Dominicana, S. A., contaría con un personal tanto a nivel técnico como administrativo satisfecho, que trabaja con entusiasmo, eficiencia y eficacia, identificados plenamente con la misión, visión y valores de la empresa, mejorando notablemente la comunicación y las relaciones internas.

En otro orden, estos programas benefician a Edenorte Dominicana, en el aspecto económico ya que contribuyen a la reducción de los costos administrativos y operacionales debido a que agilizan las tomas de decisiones que se traducen en la maximización de los ingresos a través de empleados motivados, clientes satisfechos y un mayor público que asiste diariamente a utilizar los servicios que ofrecen contribuyendo así a elevar la identidad corporativa interna y externa.

3. Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un Plan de desarrollo por competencia para la capacitación del Personal de Edenorte Dominicana, S. A., para el año 2009.

Objetivos Específicos

1. Determinar la situación en que se encuentra la Capacitación y el Desarrollo del personal de Edenorte Dominicana.
2. Indagar los beneficios y/o ventajas que se obtendrán al elaborar e implementar un programa de capacitación y desarrollo para el personal de Edenorte Dominicana.
3. Realizar un programa de capitación y desarrollo por competencias.

5. Justificación

El fenómeno de la globalización, unido al desarrollo tecnológico obró como disparador de una serie de transformaciones manifestadas claramente en la actividad empresarial, social, política y productiva de las naciones. Frente a esta nueva realidad, la capacitación surge como un elemento diferenciador, invalorable al analizar las ventajas comparativas que tanto empresarios como trabajadores deben tener en cuenta al momento de conformar una relación laboral que garantice eficiencia y competitividad productiva para unos y empleabilidad y mejor calidad de vida para otros.

En épocas anteriores, se advierte la necesidad de programas que refuercen el desarrollo del personal dentro de las empresas. Conviene señalar que esto sólo es posible a través de la implementación de efectivos programas de capacitación y desarrollo con la finalidad de incrementar la calidad laboral de los integrantes de la organización.

El propósito que persigue esta investigación es ofrecer al departamento de Recursos Humanos de Edenorte Dominicana una propuesta de un programa de capacitación y desarrollo por competencias para sus empleados, con el objetivo de que ejecutivos y subordinados reconozcan la importancia y la necesidad de capacitarse, de manera que promuevan en común programas de entrenamiento debidamente organizados para beneficio de unos y otros, pues a través de la elaboración e implementación de estos programas, tanto para el personal administrativo como para el personal operativo, Edenorte Dominicana, S. A., contaría con un personal motivado y con actitudes más positivas, identificados con los objetivos de la

organización, que aporta ideas y coopera con sus compañeros de menos experiencia en la solución a posibles problemas, mejoraría la relación jefe-subordinado, se reducirían los movimientos de personal (renuncias, cancelaciones) y los accidentes de trabajo, las comunicaciones internas mejorarían, se promovería un ambiente de seguridad y se agilizaría la toma de decisiones transformando así comportamientos y desterrando acciones para dar paso a una empresa acorde con las exigencias de los nuevos tiempos.

La puesta en marcha de estos programas contribuye a mantener bajos sus costos pues se evita incurrir en gastos innecesarios que se traducen en pérdidas económicas para la empresa ya que deben contar con personal productivo que elabore bienes y servicios de calidad con el propósito de que la empresa pueda competir y mantenerse en un mercado globalizado.

La importancia de la implementación de programas de capacitación y desarrollo radica en la relación directa que estos tienen con la supervivencia de las empresas y de las fuentes laborales. La mayor ventaja comparativa con que cuentan las empresas, lo constituye la formación y capacitación de sus recursos humanos. Se debe tomar conciencia, además, de que la capitación y la formación no deben ser solamente profesionales, sino que deben apuntar al crecimiento del hombre, su cultura, sus derechos sociales y laborales.

Los beneficios de estos programas son palpables en empresas exitosas que las implementan, además de que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida del empleado tanto en el plano laboral como personal.

6. Marco Teórico o de Referencia

Una de las formas mas comunes de hacer referencia a objetivos educacionales, es en términos de lo que se pretende que un individuo pueda alcanzar a través de la acción educadora; la construcción de conocimientos, el desarrollo de habilidades, la formación de hábitos y actitudes, competencia, la internalización de valores, entre otros.

El desarrollo de la ciencia y de la tecnología, caracterizado por un ritmo de crecimiento que va mas allá de lo que el mas amplio programa de formación puede incluir, así como la evaluación, tanto de los limites que pone el educando una educación centrada solo el dominio de los contenidos de aprendizaje como del potencial de desarrollo que el individuo tiene y con el cual puede convertirse en gestor de una vida de mayor calidad para si mismo y para los grupos sociales a los que pertenece, han desplazado la atención de los educadores hacia objetivos educativos como el desarrollo de habilidades, la formación de actitudes y la internalización de valores.

Los diversos desempeños en los que se manifiesta el desarrollo de una habilidad pueden ser designados como competencias, pero estas últimas no constituyen la habilidad en si, únicamente la evidencian. Alcanzar cierto nivel de calidad en un tipo de desempeño, puede asignarse también como haber alcanzado determinado nivel de competencia para una tarea o grupos de tareas especificas.

La competencia, por lo tanto, hace referencia al dominio de una práctica, sustentado por el desarrollo de algunas habilidades.

Alain Coulon (1995) [1]describe a la competencia como ¨ un conjunto de conocimientos prácticos socialmente establecidos que empleamos en el momento oportuno para dar a entender que los poseemos.¨

Estos reflejan el desarrollo de determinadas habilidades; además, el hecho de ¨ Ser empleados en el momento oportuno ¨ Supone que el individuo que los posee hace uso de ellos habiendo desarrollado estrategias que le permiten utilizarlos creativamente frente a las diversas situaciones que lo demandan, destacando así lo que plantea **Bruner (1987):** ¨ Lo que se aprende es la competencia, no las realizaciones particulares.¨[2]

Se coincide con lo que podría asignarse, de acuerdo con **Elliot (1993)**, como un punto de vista alternativo respecto del concepto de competencia, al considerar que el conocimiento, la comprensión de la situación, el discernimiento, la discriminación y la acción inteligente subyacen en la situación y en la competencia; en otras palabras, la competencia supone transferencia, respuesta a situaciones nuevas, valores humanos puestos en practica, conocimiento técnico inteligente y desarrollo de las habilidades que sustenta su logro.[3]

La forma de vinculación entre los conceptos de habilidad, aptitud, competencia y destreza, que se ha venido explicitando en párrafos anteriores, se propone además como una explicación del concepto de capacidad como potencial de acción en el ser humano.

"Los equipos efectivos están integrados por individuos competentes. Tienen los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para lograr las metas deseadas y las características

---

[1] Alain Coulon, Etnometodologia y educación, Paidós Educador, España, 1995, p. 180
[2] Jerome Bruner, La importancia de la educación, Paidós Educador, España, 1987.p.124
[3] J.Elliot, El cambio educativo desde la investigación-accion, ediciones Morata, Madrid, 1993, p.145

personales requeridas para alcanzar la excelencia al trabajar bien con otros".

7. Marco Conceptual

Actitud: "Consiste en la valoración positiva o negativa que se hace frente a determinados objetos, situaciones o cosas"[4].

Capacitación: "Facultar a una persona para que realice una labor o función"[5].

Capital Humano: "Inversión de una compañía u organización en la capacitación y el desarrollo de sus integrantes. Conjunto de conocimientos poseídos por una persona o varios individuos, dentro de la escala de la economía nacional, y que puede ser utilizada para mejorar la producción".[6]

Clima Laboral: "Fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)".[7]

Competencia: "Es la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo

---

[4] Lic. Garibaldi García, Folleto sobre Psicología Laboral, Universidad Católica Santo Domingo, Pág. 1.
[5] Milcovich Geroge-Boudreau John, Dirección y Administración de Recursos Humanos, MacGraww Hill, 1997 p. 387
[6] Ibid., P. 746.
[7] http:/gestipolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/no12/cuestionariosclimalaboral.htm consulta: 29-09-02

de conocimientos, destrezas y actitudes que son expresados en el saber, el hacer y el saber-hacer".[8]

Desarrollo: "Actividades que preparan a un empleado para ejercer responsabilidades en el futuro".[9]

Desempeño: "Grado en el cual los empleados cumplen los requisitos del trabajo. Medida de que tan eficiente y eficaz es un administrador".[10]

Destrezas: "Habilidad. Arte con que se realiza una cosa".[11]

Empresa: "Organización de recursos humanos, materiales y financieros que ofrecen productos y servicios".[12]

Ineficacia: "una estructura organizativa es ineficaz si no permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa. No tiene la virtud de producir el efecto deseado".[13]

Ineficiencia: "una estructura organizativa es ineficiente si no facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo costo posible. Falto de poder y facultad para obtener un efecto determinado".[14]

Motivación: "Factores que generan, canalizan y sostienen la conducta de una persona".[15]

Objetivos: "Meta que se caracteriza por un período más corto y por logros específicos susceptibles de ser cuantificados".[16]

---

[8] http:/www.competencialaboral.d/conceptos.cfm Consulta: 29-09-02
[9] Werther, William B., Administración de Personal, MacGraw-Hill, 5ta Ed., 200 P. 467
[10] Ibid 3, P. 96
[11] Ibid., P. 746
[12] http.://anibalx.es.fm/ Consulta: 29-09-02
[13] http.://www.eurosur.org/wide/wspa/w9-10-54-56.htm Consulta: 29-09-02
[14] http.://www.eurosur.org/wide/wspa/w9-10-54-56.htm Consulta: 29-09-02
[15] Ibid., P. 750
[16], [16] Ibid., P. 750

Organización: "Dos o más personas que colaboran en forma estructurada para lograr una meta o un conjunto de metas específicas".[17]

Productividad: 'Indicador de la eficacia y competitividad de una compañía o un solo departamento".[18]

Programa: "Plan que abarca un conjunto de actividades organizacionales, que especifica pasos importantes, su orden y el momento para efectuarse, así como también la unidad responsable". [19]

Propuesta: "Proposición o idea que se manifiesta o expone a alguien con un fin determinado".[20]

Staff: "Grupo formado por la dirección y los cuadros superiores de una empresa o los dirigentes de una organización".[21]

Técnicas Ambiguas: "Conjunto de procedimientos y métodos de una ciencia, arte, u oficio dudoso o poco claros".[22]

8. Aspectos Metodológicos

8.1 Tipo de investigación

Para poder identificar las debilidades que presenta en el ámbito de capacitación del personal, se realizo un estudio exploratorio-descriptivo. En él se identifican elementos y características presentes en la empresa, así como características de situaciones cotidianas que hacen posible una futura investigación y desarrollo de la misma. Abarca actitudes y aptitudes, comportamientos y formas de actuar de un grupo que

---

[18], [18] Ibid., p. 751

[20] Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado, P. 828
[21] Ibid., P. 938
[22] Ibid., P. 960

proporcionará un conocimiento más profundo del tema a través de diversas técnicas de investigación que establecerán procedimientos para la posterior obtención de resultados.

8.2 Métodos de Investigación

8.2.1 Método de Observación: a través de este proceso se perciben deliberadamente rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en propósitos definidos apreciándose así la problemática existente en Edenorte Dominicana S.A.

8.2.2 Método Inductivo: se inicia con la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales. Aquí se observa la situación de Edenorte Dominicana S. A. para establecer conclusiones generales.

8.2.3 Método Deductivo: Proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general. Se explica como la implementación de un Plan de desarrollo de competencia y así incrementaría la productividad de los empleados y favorece el clima laboral de Edenorte Dominicana S. A.

8.2.4 Método de Análisis: proceso que se inicia con la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad, estableciendo así, la relación causa-efecto. Se

identifican los elementos característicos de la realidad actual de Edenorte Dominicana S.A.

8.2.5 Método de Síntesis: Proceso de conocimiento que va de lo simple a lo complejo, de la parte al todo, de los principios a las consecuencias. Además que se identifican los elementos característicos de la realidad se espera ofrecer alternativas para corregir actitudes y comportamientos desfavorables para la empresa.

8.3 Fuentes y Técnicas de recolección de la información

8.3.1 Fuentes primarias: Fuentes humanas, tales como, empleados y funcionarios. Recolección de datos a través de técnicas de observación participante directa, encuestas aplicadas a los empleados y una entrevista a la Gerente del departamento de Recursos Humanos de Edenorte Dominicana S.A.

8.3.2 Fuentes secundarias: Libros de textos, trabajos de grados, diccionarios, enciclopedias, folletos especializados e Internet.

Bibliografía

- Werther, William B., Administration de Personal, MacGraw-Hill, 5ta Ed.
- J.Elliot, El cambio educativo desde la investigación-acción, ediciones Morata, Madrid, 1993.
- Alain Coulon, Etnometodologia y educación, Paidós Educador, España, 1995
- Jerome Bruner, La importancia de la educación, Paidós Educador, España, 1987
- Lic. Garibaldi García, Folleto sobre Psicología Laboral, Universidad Católica Santo Domingo.
- Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado
- http:/gestipolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/no12/cuestionario
- http:/www.competencialaboral.d/conceptos
- http: /www.monografias.com
- http://anibalx.es
- http://www.eurosur.org/wide/wspa/w9-10-54-56.htm

Índice tentativo del proyecto

Adendum
Introducción

Capitulo 1

Proceso de Capacitación por competencia

Importancia
1.2 Proceso de enseñanza aprendizaje
1.3 Objetivos de la capacitación por competencia
1.4 Diseño de programas de capacitación

Capitulo 2

Aspectos Generales de las Empresas Eléctricas en el mundo de la Rep. Dom.

2.1 Reseña Histórica
2.2 Electricidad
2.3 Centrales Eléctricas
2.4 La generación Eléctrica, mayor fuente de contaminación del CO2
2.5 Mercados Eléctricos
2.6 Influencia de la Internet en los Mercados Eléctricos.

Capitulo 3

Aspectos Generales de la Empresa Edenorte Dominicana.

3.1 Reseña histórica.
3.2 Misión Visión y valores
3.3 Estructura Organizacional.

Capitulo 4

Presentación del Programa de capacitación para la Empresa Edenorte Dominicana.

4.1 Presentación del programa

Conclusión

Recomendación

Bibliografía

Anexos

Anteproyecto