



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS E INFORMÁTICA

EXAMEN COMPLEXIVO O FIN DE CARRERA

PRUEBA PRÁCTICA

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

INGENIERÍA COMERCIAL

TEMA:

Indicadores de gestión de la Dirección Administrativa de la Empresa CNEL del cantón
Babahoyo

EGRESADA:

Yolanda del Pilar Peña Mendoza

TUTOR:

Ing. Joffre Miranda Mejía

BABAHOYO – LOS RÍOS – ECUADOR

AÑO 2019-2020

INTRODUCCIÓN

El presente caso de estudio es realizado en la empresa CNEL EP del Cantón de Babahoyo, institución encargada de suministrar el recurso energético a los usuarios babahoyenses, actividades que se distribuyen en las diferentes áreas que conforman la institución, entre ellas se encuentra la Dirección Administrativa, uno de los departamentos medulares en la ejecución de las actividades de administración y operatividad, por ello, la gestión que efectúan es primordial para el desarrollo institucional y la consecución de los objetivos internos.

Los indicadores de gestión se consideran elementos que coordinan e impulsan la ejecución de las actividades con eficacia, por medio de la evaluación de parámetros establecidos en el desarrollo de las tareas de los diferentes departamentos que conforman la organización; con el propósito de establecer estándares de calidad en la implementación de procedimientos o procesos internos y externos que permite diseñar estrategias para la consecución de los objetivos empresariales, con preferencia a la Dirección Administrativa, debido que consiste en dirigir, planificar y gestionar los recursos materiales necesarios para las actividades empresariales que realizan los colaboradores públicos.

El objetivo del desarrollo del caso de estudio, es analizar los indicadores de gestión en la Dirección Administrativa de la empresa CNEL del cantón Babahoyo, investigación que permite establecer cuáles son los niveles de calidad en la ejecución de los procesos internos dentro del departamento y cómo influyen en la obtención de los objetivos generales de la institución, es por ello, que se considera un tema de interés, al ser una de las empresas de mayor impacto en el Ecuador, porque proporciona el recurso energético, es decir que las actividades que se efectúan por los servidores públicos deben estar enmarcadas en la

obtención de indicadores de gestión previamente establecidos para procurar la estabilidad empresarial.

Las problemáticas detectadas que dan inicio al estudio de caso se relacionan a la falta de coordinación de las actividades, lo cual dificulta obtener resultados inmediatos de las peticiones que realizan los demás departamentos a la Dirección de Administración, puesto que es un área encargada de la gestión del inventario, materiales y activos fijos de la organización, con el objetivo de dar continuidad a los procesos internos y establecer pautas de trabajo que incrementen los resultados positivos, sin embargo, la coordinación y comunicación de las actividades es deficiente, causando retraso en el cumplimiento de las demás tareas de la organización en general, por lo tanto, se considera que la investigación se relaciona con la sublínea de investigación Modelo de Gestión Administrativa de la carrera de Ingeniería Comercial.

El proceso investigativo es efectuado a través de la utilización del tipo de investigación de campo, puesto que permite establecer contacto directo con las unidades de observación, información que será analizada al desarrollar el método inductivo, con el objetivo de analizar de forma particular los datos y principales hallazgos detectados, además se procede a la implementación de la técnica de investigación de la encuesta, documentación que posee contenidos para identificar los niveles de gestión de los indicadores seleccionados por medio de las preguntas planteadas en el cuestionario.

DESARROLLO

La Corporación Nacional de Electricidad, es una empresa reconocida por distribuir y comercializar energía en todo el Ecuador; antiguamente se denominaba CNEL S.A y se constituyó en sociedad mediante la escritura pública fusión el 15 de diciembre del 2008, entre las empresas disueltas de distribución: Bolívar S.A, Regional El Oro S.A, Regional Guayas-Los Ríos entre otras instituciones más, que fueron parte de la unión. La institución se convirtió en CNEL EP el 13 de marzo del 2013 mediante decreto ejecutivo N° 1459 por el presidente de la República de ese periodo, con el fin de brindar servicio público de energía a todos los ecuatorianos.

La empresa pública tiene una estructura de gobierno, que involucra varios procesos como son: Proceso Gobernantes que proporcionan directrices, políticas y planes estratégicos, conformado por Direccionamiento, Gerenciamiento de Estrategias y Coordinación Ejecutiva; Agregadores de valor que se basa en realizar las actividades para proveer los servicios y productos que ofrece la entidad, constituido por la Gestión Técnica y Comercial; Habilitantes de Asesoría, los cuales facilitan productos y servicios a los procesos gobernantes, compuesto por Planificación, Asesoría de Gerencia, Comunicación Social, Seguridad Informática, Control y Gestión; y por último los Habilitantes de Apoyo, que proveen productos o servicios a los gobernantes y sustitutos, generalmente de la gestión administrativa, estos son Desarrollo Corporativo, Administrativa Financiera, Tecnología de Información, Adquisiciones (*Véase en anexo 1*).

CNEL EP tiene como misión planificar, ejecutar y controlar de manera íntegra la compra, venta, distribución y comercialización de energía y también de gestionar la expansión de cobertura de servicio, mientras que su visión consiste en ser hasta el año 2021 la empresa

referente en América Latina en creación y puesta en marcha de modelos de negocios y servicio de distribución energética a través de una mira integral del ser humano, sostenibilidad y eficiencia empresarial.

La Corporación Nacional de Electricidad de los Ríos antes llamada ELMERIOS se estableció legalmente en la ciudad de Babahoyo el 23 de febrero de 1970; la institución hoy en día tiene como propósito ofrecer un servicio de distribución y comercialización de energía eléctrica dentro del área asignada, bajo un sistema de exclusividad regulado por el Estado, para satisfacer la demanda de energía eléctrica a través de condiciones estipuladas en la normativa del sector eléctrico; se encuentra ubicada en la Av. 9 de Noviembre y General Barona; agencia donde laboran en áreas administrativa y en el despliegue del equipo (estaciones eléctricas, técnicos de corte conexión, bodegueros, choferes).

CNEL EP de la ciudad de Babahoyo posee un distributivo que se compone por 349 personas de los cuales 316 laboran en planta y 33 son personas contratadas de forma eventual, es importante mencionar que de todo el distributivo personal de planta, 118 tienen competencias de administración, mientras que los 198 restantes son de operatividad, además de aquellos que son contratados de manera eventual 29 son administrativos y 4 en labores operativas; lo descrito indica que la organización contrata a su personal ocasionalmente cada cierto tiempo, los cuales son factores que pueden influir en logro de indicadores de gestión.

Los indicadores dentro de las empresas son fundamentales como instrumentos de gestión porque apoyan a la toma de decisiones, es decir brindan un panorama preciso de la situación de la empresa o de un proceso, permitiendo a los miembros de la organización retroalimentar como se realizan los procedimientos, monitorear el avance o ejecución de proyectos y planes estratégicos, entre otros factores que son medibles, esto dependerá de la actividad que tenga la entidad; además a través de los indicadores se puede conocer si se está cumpliendo con los

objetivos estratégicos, misión y visión institucional de la organización. De acuerdo con Rico & Sacristán (2017), los objetivos empresariales de una empresa:

Son el resultado cualitativo y cuantitativo que esta obtiene del trabajo individual o colectivo por parte de los miembros de la organización, en un periodo de tiempo y mediante la utilización de recursos disponibles de manera que logren las metas institucionales.

Un elemento que se ha podido identificar en la Dirección Administrativa que refleja el incumplimiento de los indicadores de gestión se debe a la inadecuada planificación; el problema radica en la estabilidad de procesos, esto sucede porque la institución contrata personal de manera eventual por periodos trimestrales, lo que significa que las personas contratadas deben ser capacitadas para que se empoderen de los procedimientos del cargo que están ejerciendo lo que muchas veces no ocurre de modo adecuado porque no se instruye a los trabajadores en un tiempo prudencial para que adquieran los conocimientos necesarios en el desarrollo de sus funciones y lograr la estabilidad de procesos. Para Pardo (2017), la estabilidad de procesos:

Está relacionado con las posibilidades de generar resultados sistemáticos, con unas características similares; un proceso es estable cuando presenta una variación normal dentro de los límites establecidos, caso contrario puede provocar inconvenientes para la empresa en sus actividades individuales y colectivas, retrasando el cumplimiento de objetivos.

Lo antes expresado se da en ocasiones en el desarrollo de las actividades operacionales, donde la persona que es contratada para ejecutar las labores de corte/conexión o manejo del stock de materiales no cuenta con el empoderamiento necesario en cuanto a la gestión de la información de forma digital en la liquidación de materiales utilizados, puesto que se ha

podido identificar que más del 50% del personal en áreas como de Acometidas y Medidores no utilizan paquetes informáticos, situaciones que evidencian el incumplimiento de objetivos estratégicos y de indicadores de gestión relacionados al desarrollo y aprendizaje del talento humano.

Una de las situaciones que dificulta el cumplimiento adecuado de la gestión en la empresa CNEL EP es el cambio frecuente de autoridades donde se constituye en una situación problemática puesto que al existir relevo de dirigentes en el corto plazo provoca la dilatación en la ejecución de los planes estratégicos que tiene la institución. Pues es evidente que cuando un grupo de personas ingresan a laborar generan planes de desarrollo y se empoderan de los programas que se están ejecutando para darle continuidad a las actividades con el objetivo de terminar lo que se ha empezado en administraciones pasadas, pero si no existe continuidad en los procesos, es decir, si los periodos de trabajo de las autoridades no se sustentan en el largo plazo, la ejecución de los planes queda inconclusa y consecuentemente los indicadores de gestión tendrán un grado de cumplimiento muy bajo.

Para que la institución tenga mayores probabilidades de mejorar sus indicadores de gestión se necesita estabilidad laboral, la cual es definida por Marín (2015) como:

Una garantía que tiene el servidor público de permanecer en su trabajo, es decir, tiene la certeza de mantener la misma situación jurídica, social y económica, sin tener que preocuparse por un despido intempestivo. La estabilidad laboral es reconocida por la Carta Fundamental, que establece que la ley garantizará la estabilidad en el trabajo; este cuerpo legal limita la ocurrencia de despidos que no se encuentren debidamente justificados con argumentos jurídicos que sustenten tal decisión (p.13).

El constante cambio de las autoridades en la empresa pública CNEL EP, ha llevado a la construcción de un escenario en el cual es difícil que la gestión sea calificada de manera

positiva y no necesariamente por la impericia o incompetencia de los servidores públicos, sino por la falta de una política de permanencia y estabilidad laboral. Esto significa que el problema en este aspecto es estructural, por tanto, es necesario un análisis profundo para que quienes toman estas decisiones encuentren la forma de tratar con efectividad esta difícil situación.

Una forma efectiva de medir la gestión es a través del análisis del cumplimiento del PEA, para Sainz de Vicuña (2018) “El plan estratégico anual es una herramienta utilizada por la gerencia en el que se incluye estrategias corporativas para crecimiento en el largo plazo, es decir es una perspectiva que supera un año fiscal” (p.39). Si se parte del concepto que define al PEA, se puede interpretar con facilidad que se trata de un plan que debe ser sostenido en el mediano y largo plazo; en virtud de aquello es indispensable direccionar acciones que ayuden al cumplimiento de la planificación.

La empresa CNEL EP en su plan estratégico elaborado en el año 2017 expresa que uno de sus objetivos es fomentar un sector eléctrico incluyente y equitativo que garantice la calidad del servicio a los usuarios a un precio justo y con el ofrecimiento de un producto amigable con el medio ambiente; la meta a la que se desea llegar a través de la implementación de esta finalidad es aumentar el índice de percepción que tengan los ciudadanos en relación a la atención y calidad del servicio. Los indicadores que miden el cumplimiento de este objetivo son: porcentaje de cobertura del servicio eléctrico, clientes residenciales por luminaria, FMIK (Frecuencia media de interrupción por kVA nominal instalado) y TTIK (Tiempo total de interrupción por Kva nominal instalado).

Al revisar el cumplimiento de los indicadores se ha podido observar que este no ha sido satisfactorio, según los resultados publicados por la organización, solo el indicador de cobertura del servicio eléctrico posee un porcentaje de 96.16%, el resto de indicadores no

alcanzan ni el 8% de cumplimiento; entre las múltiples razones por las que se han obtenido estos resultados se encuentra la falta de continuidad en los procesos, debido al cambio permanente de autoridades en esta entidad pública.

Es importante incluir en el análisis de este caso, el problema del retraso en las asignaciones, es decir, existen debilidades en cuanto a la gestión financiera; para Rodríguez, Pérez & Fernández (2019) “La administración financiera como subsistema del Modelo de Gestión Económica y Financiera se define como un conjunto de técnicas, sistemas de teorías y procedimientos para que la dirección de la organización tome decisiones financieras de inversión” (p.29). La gestión financiera en el sector público no es del todo satisfactoria, por tanto, en CNEL EP se evidencia situaciones anómalas en cuanto a este importante aspecto.

Se puede afirmar que existen problemas de gestión financiera puesto que se ha observado casos en que los colaboradores no reciben su sueldo íntegro en las fechas que corresponde, lo cual supone un problema importante; todo trabajador realiza los esfuerzos necesarios en su puesto de trabajo, con la esperanza de ser retribuido económicamente, quincenal o mensual, y si esto no sucede se genera inestabilidad, puesto que aquel colaborador que no percibe su sueldo en las fechas indicadas, tiene una familia con la que posee responsabilidades, presenta cuentas que pagar y otros gastos que cumplir; en virtud de aquello, se puede afirmar que el hecho de que los servidores públicos se enfrenten a retrasos en el pago de sueldos, muestra que la gestión financiera de la entidad carece de efectividad.

Pero la gestión financiera no solo es el pago de sueldos y salarios, también tiene que ver con las inversiones, la institución necesita realizar una inversión constante en equipo y materiales para brindar el servicio de luz eléctrica a la ciudadanía, acción que también se ve frenada como consecuencia de la falta de efectividad en la gestión de las finanzas; más allá de que se entiende que es difícil solucionar esta situación problemática porque se trata de un

sistema público muy complejo, sin embargo, se pueden encontrar nuevas formas de mejorar la situación actual en cuanto a este importante indicador de gestión.

Los indicadores de gestión influyen en el alcance de las actividades internas en la organización CNEL EP, es por ello, que dentro de la planificación procuran establecer objetivos estratégicos direccionados a mejorar las competencias del talento humano en las diferentes áreas, en base a un enfoque de desarrollo personal y profesional del cliente interno, donde se busca el fortalecimiento de las capacidades y habilidades de los colaboradores para el logro de sinergia en las actividades y satisfacción laboral, según la autora Ramos (2018) “la satisfacción laboral son las emociones positivas que una persona percibe del entorno en el cual desempeña sus actividades, además se puede ver afectada por diferentes factores internos” (p. 159), criterio que se relaciona a lo que desea alcanzar en el organización mediante el desarrollo de personas y participación del personal.

La empresa CNEL a nivel nacional establece como base organizacional el diseño de programas de capacitación integral, es decir vincula varios conceptos personales y profesionales para lograr la mejora continua en sus procesos institucionales; en donde se procura el desarrollo del capital humano enmarcado a la preparación de conocimientos correspondientes a las funciones de cada una de las áreas en conjunto del desarrollo individual, por medio de la motivación para alcanzar niveles altos de eficacia, las propuestas alternativas para conseguir este aspecto son: políticas orientadas a gestionar la eficiencia del personal, incentivos, capacitaciones a nivel interpersonal y adecuadas a las necesidades de la empresa y la distribución práctica de los sueldos, acciones que no son consideradas en la planificación de la Dirección Administrativa.

El incremento de las habilidades competentes en el personal que se contrata de manera eventual se enfoca en perfeccionar su desarrollo laboral en las diferentes áreas que conforman

la institución, acción que se relaciona al indicador de gestión denominado aprendizaje y desarrollo, el cual se plantea a partir de las necesidades internas que existen en la empresa, es decir, la planificación estratégica debe formularse a partir de los inconvenientes que se producen por los cambios constantes del personal, lo cuales al ser contratados por ciclos de trabajo corto genera inestabilidad organizacional, donde la institución no aplica evaluaciones de desempeño para detectar las principales debilidades en la gestión, lo que dificulta el cumplimiento de los objetivos estratégicos a nivel institucional.

La participación de los integrantes de la Dirección Administrativa de la empresa CNEI en el cumplimiento de las metas institucionales es fundamental, puesto que son los encargados de direccionar los esfuerzos a la creación de estrategias que aporten a la estabilidad empresarial; el objetivo de incrementar los niveles de desempeño del personal que labora en la institución del área se vincula a la calidad que se debe obtener de los procesos institucionales, pero los inconvenientes surgen cuando dentro de la planificación no se programan cursos de preparación integral del nuevo talento humano, por falta de documentos e informes que deben proporcionar los demás departamentos, con relación a la demanda del nuevo personal que se requiere, esto ocasiona que la planificación de la Dirección Administrativa, quien es la encargada de ejecutar los planes operativos, no sea cumplida a cabalidad.

El impacto negativo en los indicadores de gestión está relacionado a la falta de aplicación de los modelos administrativos a los cuales debe regirse el capital humano, estos modelos de gestión son de competencia plena de la Dirección Administrativa, como parte de la metodología estratégica que deben implementar en la cual se especifiquen los lineamientos a seguir por las demás áreas, objetivo que no es cumplido y se refleja con resultados negativos dentro de los indicadores corporativos. Para el autor Fernández (2018):

Los modelos de gestión son aquellos planes utilizados por las empresas privadas y públicas, en la cual se diseñan las diversas estrategias que se deben implementar para alcanzar un objetivo en concreto, además se considera una herramienta que aporta a la calidad de los procesos administrativos, porque direcciona la concordancia de actividades en base a los resultados que se desea obtener.

Las categorizaciones de las actividades dentro de la institución estudiada son numerosas y la acción de adaptarse al ambiente laboral de trabajo es un factor complejo, que si no se lleva a cabo de forma correcta dificulta generar un aporte significativo en el desarrollo organizacional; problemática que relacionada al enfoque de la satisfacción de los clientes internos, que son todos aquellos servidores públicos que integran la organización, producirá dificultad para desempeñar tareas por la ausencia de capacitaciones que la empresa debe fomentar para alcanzar un avance progresivo de las actividades.

Los planes estratégicos de la Dirección administrativa se basan en las regulaciones del Gobierno central, con respecto al manejo de los recursos y el diseño de metodologías que se enfoquen en la motivación, los mismos que no son aplicados de manera efectiva y constante, esta irresponsabilidad influye en la obtención de indicadores de gestión positivos, porque al no accionar de forma correcta las herramientas estratégicas, se presenta complejidad en el desempeño de las actividades por la inexistencia de capacitación en el desarrollo de las tareas internas exponiendo la falta de compromiso de los directivos en la mejora continua, que para el autor Tolosa (2016) “La mejora continua es el análisis y revisión de los procesos internos dentro de la organización, a través del estudio constante que administre y solucione los inconvenientes con la finalidad de disminuir los riesgos ” (p. 11).

Durante la investigación realizada se ha podido determinar que los principales indicadores de gestión que incluye CNEL EP de la ciudad de Babahoyo en su planificación estratégica

son: Atención Eficiente y Satisfactoria hacia los clientes, Eficiencia de Gestión de Ingresos, Efectividad Financiera de las Operaciones y Proyectos, Niveles de Eficiencia en Distribución Eléctrica y de Alumbrado Público, Niveles de Desarrollo del Talento Humano y Efectividad de la Gestión Administrativa; los indicadores descritos demuestran como las competencias de la Dirección Administrativa está concatenadas con las demás áreas de la organización.

Por medio del establecimiento de los indicadores de gestión se construyen estrategias direccionadas a logro de cada uno de los indicadores propuestos, para citar un ejemplo que permita mayor comprensión se menciona que para el logro del parámetro de Satisfacción del servicio al cliente, el Departamento Comercial debe promocionar el conocimiento necesario en cuanto al requerimientos del usuario, factor que no se ha podido lograr, debido a que la investigación realizada se ha determinado niveles inadecuados de satisfacción al usuario por la falta de atención oportuna a reclamos y solicitudes de información. Según Valdivia (2015) la satisfacción al usuario consiste en el nivel de estado de ánimo de una persona por la compra del producto o servicio percibido.

Es importante mencionar que los reclamos que se receptan en el Departamento Comercial se dan por medidores en condiciones deteriorados, códigos bloqueados, gestión de planillas incorrectas, cables diluidos por niveles altos de corriente, incrementos de valores de pagos, lecturas inadecuadas de los medidores, robos y bajos niveles de calidad de los equipos de medición eléctrica. Los problemas descritos representan cada una de las quejas que se presentan diariamente en la institución, sin embargo, el talento humano no genera las respuestas oportunas al usuario o la información que requieren, lo cual constituye en una debilidad que afecta el indicador de satisfacción al cliente por el incumplimiento de la estrategia de proporcionar conocimiento de manera constante.

Las debilidades identificadas en cuanto al cumplimiento de los indicadores de desempeño, demuestran los bajos niveles de eficiencia en la gestión administrativa, cuyo objetivo es promover la mejora continua en cada uno de los procesos, sin embargo, es una meta que resulta difícil lograr en la Dirección Administrativa y organización en general para fundamentar lo mencionado se trae a coalición lo que sucede en el Departamento de Atención al cliente, pues existe el problema de suficiencia de personal, donde sólo hay tres servidores públicos para receptor quejas y trámites relacionados con el consumo elevado de energía que se reportan en las planillas, solicitudes de cambios de medidores, restablecer tarifas por tercera edad y discapacidad, ingreso de nuevos equipos de medidores al sistema y convenios de pagos.

Es trascendental mencionar que en ocasiones no se pueden cumplir con los indicadores de gestión relacionados a la eficiencia de la gestión de ingresos, de operaciones y proyectos, por problemas generados en la asignación presupuestaria, pues para que CNEL pueda ofertar un servicio adecuado a solicitudes de cambios de medidores, tiene que proceder a la adquisición de nuevos equipos, competencia exclusiva de la Dirección Administrativa la cual es la única área encargada de realizar la planeación de las compras institucionales, donde el problema se genera en el incumplimiento de pagos de contratistas oficiales como Proenergy S.A empresa encargada del suministro de medidores o demás materiales eléctricos y al existir problemas con la asignación no se logran cumplir con los indicadores descritos.

Para el autor Luna (2016) los planes estratégicos permiten la realización de estudios técnicos, de mercado, financiero y administrativos para mejorar el proceso de toma de decisiones. Los problemas relacionados con la asignación demuestran que en la gestión de la organización no se establecen planes estratégicos que evite situaciones problemáticas como el incumplimiento del pago a contratistas, donde es válido destacar, que el contexto descrito,

puede generar problemas derivados en cuanto a la distribución de la energía o calidad del servicio prestado, debido que instituciones como Proenergy S.A se encargan de la instalación, mantenimiento y suministros de equipos necesarios para las competencias técnicas y de operación que debe desempeñar CNEL EP.

En el desarrollo de la investigación no se puede dejar de mencionar los constantes reclamos que existen en el Departamento de Facturación, el cual está conformada por seis personas, cuatro de ellas son técnicos de facturación y los dos restantes encargados de la emisión de la facturación, donde los reclamos que surgen se deben a los cambios bruscos de los valores pendientes de pagos, situaciones que se generan a diario y que el personal de la organización tienen que brindar la apertura necesaria para mitigar dichos sucesos, lo que se convierte en algo complejo, debido a que la agencia de CNL Babahoyo cuenta con un total de 43.734 clientes distribuido entre personas jurídicas y naturales.

Mediante el diagnóstico situacional que se ha realizado en la Dirección Administrativa se ha identificado que uno de los problemas relacionados a cumplir con el indicador de gestión de ingresos se deben a debilidades surgidas en la coordinación de instituciones públicas como el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Babahoyo, debido a que por medio de la gestión de estadísticas catastrales se puede conocer del número de ciudadanos catastrados del cantón, es decir, que a través de las debilidades de coordinación con instituciones públicas como las que se describen, se afecta la gestión de ingresos, recuperación de cartera vencida y distribución de energía.

Todas las situaciones negativas que han sido narradas reflejan las debilidades que se presentan en la organización estatal, cuyas políticas empresariales consisten en lograr la eficiencia operativa y calidad de los servicios y productos, lo cual no sucede, puesto que las labores de operatividad se encuentran condicionadas por contar con talento humano con bajos

niveles de empoderamiento por la ausencia de cursos de capacitaciones y además no se logra la oferta de servicios de calidad por lo problemas descritos en cuanto al suministro de nuevos equipos, medidores deteriorados, lecturas equivocadas, valores altos por el consumo del servicio y el robo de los equipos eléctricos, amenazas constantes con las que cuenta la institución, que afectan la liquidez y gestión financiera. Para Pérez (2015)

La liquidez representa el dinero en efectivo que posee la organización para hacerle frente a todas las obligaciones en el corto plazo, aunque la liquidez contempla varios periodos de tiempo, el principal es el que comprende los pagos inmediatos, donde es necesario que la empresa pueda responder por medio de las captaciones de fondos necesarios.

Dentro de las organizaciones públicas uno de los retos más importantes que se enfrentan es la atención al cliente, no efectuarla de la mejor manera posible, provoca el deterioro de la imagen institucional y que los procesos, metas u objetivos no se cumplan a cabalidad. Situación que ocurre en la empresa objeto de estudio debido a las constantes quejas y reclamos de los usuarios por una inadecuada gestión en el mantenimiento de las redes de electricidad que es uno de los tantos reclamos descritos que reflejan la insatisfacción en los clientes. (Escudero, 2015, pág. 5) menciona que:

La atención al cliente son procedimientos o actividades interrelacionadas que ofrecen las empresas al cliente con la única finalidad de que este obtenga el producto o servicio en el momento y lugar deseado que satisfaga sus expectativas y garanticen su confianza y fidelización, es por ello, que la atención al cliente desempeña un factor clave en las instituciones razón por la cual esta, debe estar por encima de todo proceso, porque es quien genera el beneficio organizacional.

En la empresa pública CNEL la inadecuada atención al cliente provoca que los tramites o requerimientos solicitados por el usuario no se cumplan a tiempo, lo que afecta

sustancialmente a los resultados organizacionales. Un caso en particular detectado durante la investigación es que la mayoría de quejas y reclamos presentados por los usuarios está relacionada con los altos valores que reflejan sus facturas comerciales, situación que ha generado pérdida de competitividad y el deterioro de la imagen institucional, el no gestionar adecuadamente sus procesos y relaciones con sus usuarios podrían afectar sus niveles de eficiencia en las operaciones de planificación estratégica. De acuerdo con Meza (2018): Imagen institucional significa como el usuario percibe el desarrollo de las actividades de la empresa, no se encuentra en la organización sino en el público que atiende la institución.

No obstante, en la empresa CNEL EP de la ciudad de Babahoyo las constantes manifestaciones y reclamos por parte del usuario al presentar valores elevados en sus facturas sin justificación, es clara muestra que los indicadores de eficiencia, sostenibilidad financiera, no reflejan la realidad o verdadera situación que atraviesa la organización. Según Camacho (2015) menciona que:

Generalmente la importancia de los indicadores de gestión, sirven para determinar si el comportamiento y desempeño organizacional están cumpliendo con los objetivos o metas institucionales, es decir, si son exitosos, en este sentido los indicadores de gestión se convierten en parte sustancial de las empresas, el cual permite identificar condiciones o síntomas que provocan que las actividades no se desarrollen con normalidad dentro de la estructura organizativa (p. 1).

Es importante mencionar que, ante la presencia de inconsistencias en cuanto a los valores reflejados en las planillas o medidores en mal estado, el usuario realiza las solicitudes correspondientes a la empresa para que se efectúen las revisiones técnicas correspondientes, sin embargo, la demora de los trámites provoca que los usuarios estén insatisfechos e inconformes debido al tiempo de respuesta tardía del servicio técnico en atender los

requerimientos o solicitudes. Situaciones que corroboran que el indicador de gestión que mayor incumplimiento posee, es el de atención oportuna a los usuarios.

Además, no solo los desperfectos de los medidores o la impericia del personal encargada de la lectura de los mismos afectan a la satisfacción del cliente y la sostenibilidad financiera de la organización, puesto que existen usuarios que se conectan de forma clandestina a las redes de distribución eléctricas, esta situación es conocida como pérdida negra no técnica, que de alguna u otra manera afecta la liquidez y utilidades de CNEL EP, es decir, que debido al hurto de energía por los clientes con conexiones ilícitas genera la existencia de sumas cuantiosas de dinero que bien podrían ser utilizados para la elaboración de nuevos proyectos de inversión y el mejoramiento continuo de la calidad de vida de la población en general. Según Hellmann (2015)

La pérdida negra de energía es aquella que se compone de factores externos que causan un déficit eléctrico en las redes debido que estas son generadas por el usuario al crear sistemas de redes interconectadas a los puntos estratégicos de energía como los equipos de medición de modo ilícito de tal manera que le permita tener acceso al servicio eléctrico de forma gratuita.

Estas situaciones evidencian claramente que los indicadores de gestión no se efectúan de la mejor manera posible, afecta sustancialmente a la sostenibilidad financiera de la organización, debido a las pérdida negras de energía que existen en el cantón son por las conexiones clandestinas conectadas a la red eléctrica, además la falta de coordinación entre los Gobiernos Autónomos Descentralizados y CNEL EP de la ciudad de Babahoyo imposibilitan que se genere de forma eficiente la recaudación de los valores y estos a su vez

imposibilitan las actividades de mejora continua en fidelización del cliente y la solución pronta y oportuna de los requerimientos de los mismos.

CONCLUSIONES

La Corporación Nacional de Electricidad posee siete indicadores de gestión estratégicos, de los cuales, los que mayor índice de incumplimiento presentan son; el de incrementar de forma eficiente la respuestas y satisfacción al usuario, mejorar la gestión de ingresos, desarrollo personal del talento humano y la efectividad de la gestión administrativa, debido a que se han presentado debilidades relacionadas a constantes reclamos de parte de la ciudadanía, equipos en mal estado y ausencia de planes estratégicos que eviten problemas relacionados con el abastecimiento de equipos suministrados con contratistas.

En el distributivo personal con el que cuenta CNEL EP existe talento humano que es contrato de forma ocasional tanto para labores administrativas como de operaciones de corte conexión que no se les brinda las capacitaciones necesarias sobre el puesto de trabajo, a pesar de existir un indicador de gestión que se debe cumplir y que guarda relación con el desarrollo y aprendizaje de talento, no existe una satisfacción del cliente interno por medio del desarrollo participativo de integración personal.

La gestión de la Dirección Administrativa no establece evaluaciones de desempeño en áreas de Atención al Cliente y Facturación, puesto que el servidor público no genera respuesta oportuna a las solicitudes o reclamos que realiza el usuario, donde la mayoría de llamados de atención a la ciudadanía se presentan por problemas con los medidores, alzas

injustificadas en la lectura de planillas, restablecimiento de tarifas y códigos bloqueados en los equipos de medición de energía.

La Dirección Administrativa de CNEL EP presenta problemas de incumplimiento de convenios con contratistas oficiales para el suministro de equipos eléctricos y débil coordinación con el GAD del cantón Babahoyo en ejes de trabajo para mejorar la distribución de energía, y recuperar cartera vencida.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

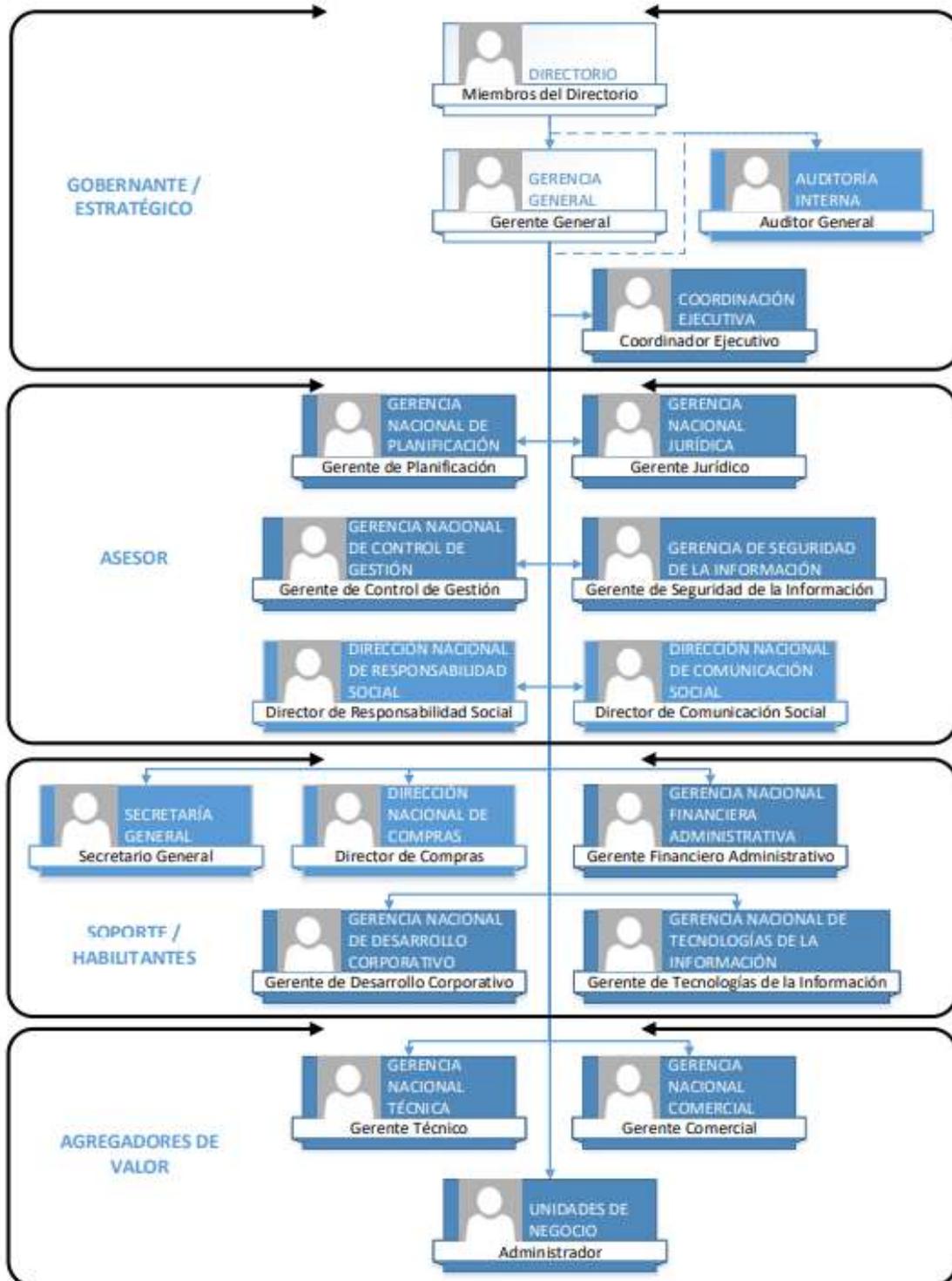
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2018). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Camacho, A. (2015). *Indicadores de Gestión en la Administración de Personal*. México: Editorial Gringo.
- Escudero, M. (2015). *Servicio de atención comercial*. México: Editorial EDITEX.
- Fernández García, R. (2018). *La responsabilidad social corporativa como modelo de gestión empresarial*. Madrid: Wolters Kluwer España.
- Hellmann, L. (2015). *Sistemas y circuitos eléctricos*. Madrid: Parainfo.
- Luna, A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. México: Grupo Editorial Patria.
- Marín Boscan, F. J. (2015). La Estabilidad Laboral: aspectos y procedimientos en la LOTTT. *Cuestiones Jurídicas*, 9(2), 11-27.
- Meza, J. (2018). *Comunicación estratégica: diseño de la identidad corporativa. Volumen 1: identidad vs. imagen*. Monterrey: Editorial Digital del Tecnológico de Monterrey.
- Pardo, J. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. Madrid: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Pérez, J. (2015). *La Gestión Financiera de la Empresa*. Madrid: ESIC.
- Ramos, P. (2018). *Técnicas de organización y atención al público (2a. ed.)*. Málaga: Editorial ICB.
- Rico, M., & Sacristán, M. (2017). *Fundamentos Empresariales*. Madrid: ESIC Editorial.
- Rodríguez Pérez, H., Fernández, A., & Martínez, A. (2019). Análisis de la gestión presupuestaria con enfoque de riesgos. *Retos de la dirección*, 9(1), 23-44.

Tolosa, L. (2016). *Técnicas de mejora continua en el transporte*. Barcelona: Marge Books.

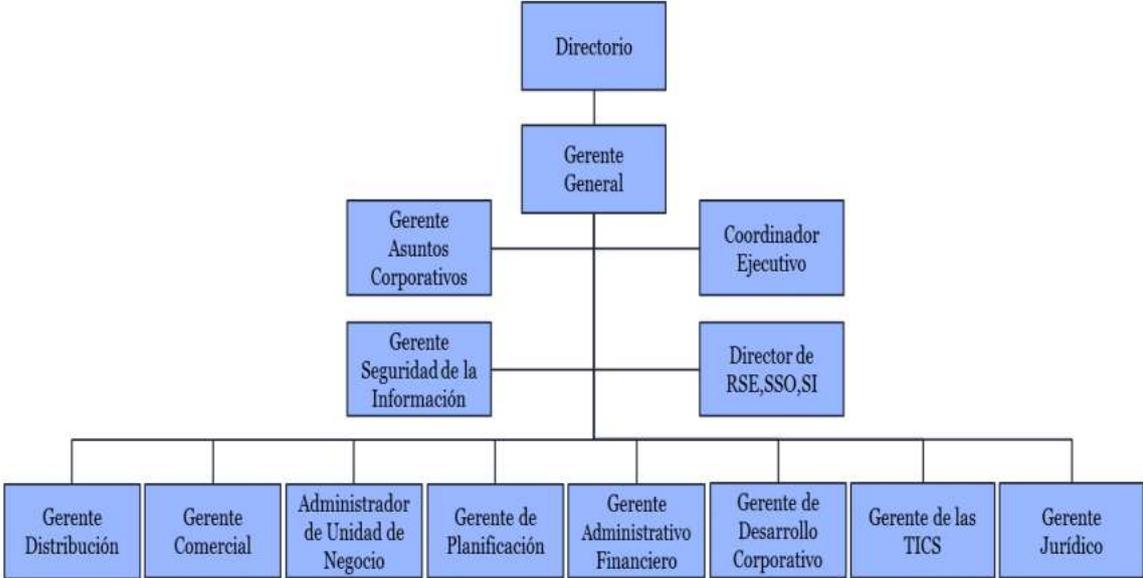
Valdivia, J. (2015). *Comercialización de productos y servicios en pequeños negocios o microempresas. ADGD0210*. Málaga: IC Editorial.

ANEXOS

Anexo N°1. Estructura orgánica general



Anexo N° 2 Estructura orgánica por unidad de negocio





Anexo N°3. Encuesta dirigida a los colaboradores de CNEL del cantón Babahoyo

1. ¿En su institución se evalúa la administración con indicadores de gestión?

SI

NO

2. ¿La entidad planifica las actividades a realizar de manera periódica?

SI

NO

3. ¿Se realiza un control interno del desempeño de las actividades de los colaboradores?

SI

NO

4. ¿Existen capacitación para mejorar el desempeño del personal?

SI

NO

5. ¿La comunicación es efectiva entre directores de áreas y subalternos?

SI

NO



6. ¿La dirección administrativa se preocupa por transmitir las metas institucionales a cada uno de los servidores públicos?

SI

NO

7. ¿Existe una rotación frecuente de los directivos de la institución?

SI

NO

8. ¿Usted tiene conocimiento acerca del PEA Y POA de la entidad?

SI

NO