

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

AREA JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TESIS DE GRADO

“ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO APLICADO A LA GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL DEL SUR SOCIEDAD ANÓNIMA”

AUTORES: Ing. Com. Guido Fernando Carrión Lapo
 Ing. Com. Franco Alberto Correa Carreño
 Dr. Leonardo Gustavo Jácome Carpio
 Dr. Darwin Jack Pineda Rojas

DIRECTOR: Ing. Com. Mauricio Aguirre Aguirre Mg. Sc.

Loja - Ecuador

2010

CERTIFICACIÓN:

ING. COM. MAURICIO AGUIRRE AGUIRRE MG. SC.

CERTIFICA:

Haber dirigido, orientado y discutido, en todas sus partes, el desarrollo de la presente tesis, la cual se ajusta al Análisis y Evaluación de Desempeño Aplicado a la Gerencia de Comercialización de la EERSSA; y en razón de que la misma reúne, a satisfacción los requisitos de fondo y forma, exigidos para una investigación de este nivel, autoriza su presentación.

Loja, Abril del 2010

Ing. Com. Mauricio Aguirre Aguirre Mg. Sc.

DIRECTOR DE LA TESIS

AUTORÍA:

Todas las opiniones, conceptos, análisis e interpretación del presente desarrollo de la tesis son de absoluta responsabilidad de los autores, quienes firmamos para su constancia.

Ing. Com. Guido Fernando Carrión Lapo

Ing. Com. Franco Alberto Correa Carreño

Dr. Leonardo Gustavo Jácome Carpio

Dr. Darwin Jack Pineda Rojas

AGRADECIMIENTO

Dejamos constancia de nuestro agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, a la Empresa Eléctrica Regional del Sur Sociedad Anónima, a todo el personal que trabaja en la Gerencia de Comercialización, al Ing. Com. Mauricio Aguirre Aguirre Mg. Sc., Director de Tesis quien con su práctica y discernimiento en el Análisis y Evaluación de Desempeño del Talento Humano, fue nuestro guía en la elaboración y desarrollo de la tesis, que servirá como medio de consulta para posteriores investigaciones, y sea el reflejo de una ardua labor, a través de experiencias adquiridas en su realización.

LOS AUTORES

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedicamos a nuestras familias, principalmente a nuestros padres y a todos quienes nos apoyaron durante nuestra vida profesional en la formación académica de postgrado, ya que ellos son el apoyo fundamental para poder culminar con nuestros estudios siendo este uno de nuestros objetivos a conseguir.

LOS AUTORES

Maestría en Administración de Empresas

A

TÍTULO

Tesis de Postgrado

A. TÍTULO

“ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO APLICADO A LA GERENCIA DE
COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL DEL SUR SOCIEDAD
ANÓNIMA”

Maestría en Administración de Empresas

B

RESUMEN

Tesis de Postgrado

B. RESUMEN

El análisis y evaluación de desempeño del talento humano aplicado a la Gerencia de Comercialización de la Empresa Eléctrica Regional del Sur Sociedad Anónima, fue desarrollado con el apoyo de Directivos y colaboración del personal, asesorados durante su trayectoria por el señor Ing. Com. Mauricio Aguirre Mg. Sc. Director de Tesis.

El trabajo investigativo está constituido por herramientas administrativas valiosas que contribuirán a mejorar el desempeño del talento humano, estableciendo indicadores y estándares para cumplir con este objetivo, de acuerdo como lo establece la Secretaria Nacional Técnica de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES) y que se aplicaría en la Empresa Eléctrica Regional del Sur Sociedad Anónima (EERSSA).

La investigación parte del hecho de realizar una revisión de literatura para luego con un análisis situacional de la EERSSA conocer la historia, la realidad actual y con ello poder avizorar las tendencias futuras, haciendo énfasis en el desempeño corporativo e individual que ayudan a establecer estándares, con los cuales van a trabajar en cada puesto de trabajo, que mantiene la entidad.

La evaluación de desempeño busca un mejoramiento en la calidad de los servicios públicos, que presta la EERSSA con la participación de todo el personal de la empresa, contribuyendo a desarrollar el cumplimiento de la misión, visión, propósitos y objetivos empresariales. La evaluación interna se basa en las funciones para establecer estándares que mejoren la calidad en el cumplimiento de dichas funciones en cada uno de los empleados y trabajadores con eficiencia y eficacia para obtener resultados que sean percibidos por la ciudadanía de la Región Sur del Ecuador.

El indicador que se realizó a través de las mediciones del desempeño como son subjetivas para poder evaluar el personal dentro de los puestos de trabajo que permitieron calificar cada labor en las diferentes secciones de la Gerencia de Comercialización.

El cumplimiento del manual planteado en la Gerencia de Comercialización, se debe a la naturaleza de cada una de ellas así como a la partida presupuestaria que designa la EERSSA y con ello se observa el rendimiento en las labores que son realizadas en las ciudades y cantones del área de influencia. El manual es desarrollado de acuerdo a su campo con la finalidad de dar una solución a la problemática de la entidad para el bienestar de todos los usuarios del servicio.

Ante las diversas problemáticas que presenta la Empresa Eléctrica Regional del Sur Sociedad Anónima, se llegó a establecer conclusiones y recomendaciones para dar solución y dejar constancia de nuestro trabajo en la EERSSA, proponiendo diferentes herramientas e indicadores que permitan un mejor aprovechamiento del talento humano.

ABSTRACT

The analysis and evaluation of the performance of the human talent applied to the Commercialization Management of the “Empresa Eléctrica Regional del Sur Sociedad Anónima” was developed with the support of the directives and the collaborator staff, consulted during the whole path by Ing. Com. Mauricio Aguirre Mg. Sc.

The research work is established for valuable administrative tools that contribute to improve the human talent development, setting up the indicators and norms to fulfill this goal, according to the established by the “Secretaria Nacional Técnica de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES)” and applying the same in the “Empresa Eléctrica Regional del Sur Sociedad Anónima (EERSSA)”.

The research starts with the literature review and continues with the local analysis of the EERSSA to learn about history, the present reality and to realize the future trends, making emphasis in the corporative and single performance that helps to set up the norms to work in every position of the firm.

The performance evaluation finds quality improvement in the public services that the EERSSA gives to the community with the participation of the whole company crew. They contribute towards the development of the accomplished company mission, vision, purposes and goals. The intern evaluation parts from the functions to establish norms to improve the quality in the fulfillment of these functions in every single one of the employees and workers with efficiency and efficacy, to reach the result for the population of the Ecuadorian South Region.

The indicator that was made though the performance measurements as subjective ones, to evaluate the staff in their position jobs, allowed qualifying every job in the different sections of the commercialization management.

The fulfillment of the sat up handbook in the commercialization management, has to see with the nature of every one of them, as the

budgetary entry that designates EERSSA, and it observes the job yield made in the cities and towns of the influence area. The handbook is developed according to its field to give a solution to the doubtful of the firm for the success of all the service users.

For the multiple problems that have the Empresa Eléctrica Regional del Sur Sociedad Anónima, we have some conclusions and recommendations to give solutions and leave evidence of our work in the EERSSA, we put forward different tools and indicators to allow a better improvement of the human talent.

Maestría en Administración de Empresas

C

INTRODUCCIÓN

C. INTRODUCCIÓN

Conocedores del desarrollo tecnológico que existe en estos últimos años de las tecnologías en la dirección de empresas de servicios, consideramos que es importante tratar sobre la parte humana de las empresas. La conducta humana es de vital importancia para el desempeño de toda actividad por la indiscutible razón de que su comportamiento, conocimiento, iniciativa y muchas otras cualidades propias del ser humano, contribuyen a la obtención de óptimos resultados en una empresa ya sea esta pública o privada. En tal virtud hemos creído conveniente realizar el presente trabajo de investigación, capaz de lograr un mejor desenvolvimiento de las diferentes actividades diarias, proporcionando con ello la eficiencia, eficacia y productividad de la Empresa Eléctrica Regional del Sur Sociedad Anónima.

Debemos tomar conciencia en algo que todos estaremos de acuerdo: la evaluación de desempeño descansa sobre organizaciones efectivas, gerentes capaces de administrar cambios planeados, hombres con visión para administrar el crecimiento organizacional, trabajadores con actitudes empresariales y sobre todo con una mentalidad de trabajar no tanto con esfuerzo sino con efectividad; pues se asegura resultados y es valioso en todos los campos del quehacer humano.

La presente investigación social contempla con base al método histórico dialéctico, aplicar en la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. la elaboración de un análisis situacional de la empresa, la integración del clasificador de puestos, análisis de las funciones y el establecimiento de estándares para la evaluación de desempeño.

Como los cambios en el mundo de los negocios y especialmente en la prestación de servicios son vertiginosos, entonces es familiar escuchar que las empresas están en reorganización o que los equipos de ejecutivos están en reunión tratando de mejorar su sistema de control o solucionar un problema, es por ello que hemos seleccionado el tema: ***“Análisis y Evaluación de Desempeño Aplicado a la Gerencia de Comercialización de la Empresa Eléctrica Regional del Sur Sociedad Anónima”***, como una entidad susceptible a los retos de la administración moderna.

La Gerencia de Comercialización de la Empresa Eléctrica Regional del Sur Sociedad Anónima, está muy preocupada por encontrar mecanismos que le permita elevar el nivel de rendimiento, el sentido de responsabilidad de sus trabajadores, comprometerlos a sistemas de control eficaces, hacer que aumente su creatividad y que aprendan a cumplir con estándares de desempeño y que cooperen más; todo ello con la finalidad de lograr el bien común, elevar el nivel del trabajador y que éste pueda servir bien a la comunidad a la que pertenece.

Todas estas inquietudes por mejorar su tecnología, su servicio y lograr un buen clima de relaciones humanas, para tener tiempo de agarrar el futuro; además que los diferentes niveles administrativos comprendan ¿hacia dónde va la empresa?, ¿cuáles son sus objetivos?, ¿cómo integrarse más a ella?, ¿cómo aumentar su bienestar?, etc. se lograría con la puesta en marcha de la propuesta de evaluación de desempeño.

El presente informe de investigación cumple con lo que establece el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, aprobado en julio de 2009 por tanto se presenta el título de la investigación, el resumen que se presenta en castellano y traducido al inglés, la presente introducción en donde se enfoca el problema investigado y una presentación del informe final de la investigación.

En revisión de literatura se establece una categorización de contenidos relacionados con el título que se investigó, referenciado y de actualidad, en materiales y métodos se establece en primer lugar todo lo que fue necesario para ejecutar la investigación y luego el método, las técnicas y el procedimiento seguido para el cumplimiento de los objetivos planteados.

En resultados se encontrará el análisis situacional de la Empresa Eléctrica Regional del Sur Sociedad Anónima (EERSSA) que parte de su historia, la situación actual y las tendencias del futuro, haciendo énfasis en establecer los estándares individuales y corporativos para efectos de cumplir con los indicadores de gestión.

En discusión se plantea los manuales que permiten la evaluación de desempeño como son en primer lugar el Manual de Funciones para establecer las actividades que deben cumplir todo el personal y el Manual de Evaluación de Desempeño que permite el control del talento humano para lograr eficiencia, eficacia y productividad.

Se presentan las conclusiones a las que llegó el grupo de investigación respecto de los resultados y la discusión; luego se expresan las recomendaciones que se hacen a los grupos de interés sobre el problema investigado.

Por último se presenta una bibliografía amplia que fue necesario utilizar para reforzar el sustento científico de la presente investigación, en los anexos se incluye los instrumentos necesarios para el proceso de indagación y se expone un índice en forma esbozada que permite avizorar el todo y las partes.

Maestría en Administración de Empresas

D

REVISIÓN DE LITERATURA

Tesis de Postgrado

D. REVISIÓN DE LITERATURA

D.1. HISTORIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

ANDERSON (1). La evaluación del desempeño **históricamente** se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador. La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa; ocurre ya sea que exista o no un programa formal de evaluación en la organización. Los superiores jerárquicos están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización. La mayoría de las organizaciones grandes han creado un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados; sin embargo, resulta poco trabajada la evaluación a nivel de pymes.

Los programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema de Recursos Humanos en cualquier compañía. Estos además, contribuyen a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, etc.

D.2. CONCEPTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

MORRIS (12). Muchos son los autores que plantean su concepción acerca de lo que significa la Evaluación del Desempeño. A continuación analizamos varios conceptos:

Según Byars & Rue [1996], la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Para Chiavenato [1995], es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Harper & Lynch [1992], plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Dentro de la organización las evaluaciones cubren varios propósitos. Es criterio de autores tales como Harper & Lynch [1992], Chiavenato [1995], Sikula [1989], Byars [1996] que cuando los sistemas de Evaluación del Desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

D.3. ORGANIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

CHIAVENATO (3). La organización y definición de objetivos, entendiendo que la planeación y el control de las metas es fundamental para el logro de los objetivos de la organización; sin embargo, es importante alinear estos objetivos estratégicos con los del personal

operativo y de soporte, evitando con esto desperdicios, costos por la no calidad, retrabajos, actividades sin valor agregado y exceso de controles.

Empleamos la metodología organizacional para la rendición de cuentas, focalizando los esfuerzos en los factores críticos de éxito: Costo, tiempo, calidad y personal, potenciando el auto-facultamiento, la participación del personal, la autoridad, la responsabilidad y el establecimiento de acuerdos claros.

Gráfico N° 1

FACTORES CRÍTICOS Y MEJORES PRÁCTICAS



En toda empresa nos preocupamos por el desarrollo integral del factor más importante en una organización de éxito, su gente, y para ello se valora y analiza los diferentes factores que intervienen en su desarrollo, permitiendo integrar equipos de trabajo eficientes y productivos.

Gráfico N° 2

MASLOW Y LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

La evaluación de desempeño, es el instrumento que permite someter los elementos y las asignaciones presupuestarias de las categorías programáticas, a un proceso integral de medición, monitoreo y evaluación.

Se puede decir que la medición de desempeño, en términos generales, es un esfuerzo sistemático aplicado a una organización para evaluar su gestión orientada al cumplimiento de su misión, a partir de la optimización de sus procesos.

D.4. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La Evaluación del Desempeño resulta útil para: Validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación); y,

brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento. Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran:

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de talentos humanos que se desarrollan en la empresa.
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- Incorporar el tratamiento del talento humano como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

D.5. COMPETITIVIDAD Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

CHIAVENATO (4).- COMPETITIVIDAD, es la adecuación de la estructura productiva en una empresa para producir con máxima calidad al menor costo con el mejor servicio al cliente; ello se traduce en un fuerte dinamismo y capacidad de incrementar sostenidamente su desempeño en el mercado.

La organización institucional afecta la competitividad de la empresa, ya que hay la existencia de mecanismos adecuados de comunicación y coordinación entre las instituciones públicas permitiendo que la inversión pública y el gasto social se estructuren como parte de la plataforma competitiva empresarial.

La evaluación del desempeño y la productividad, cuenta con herramientas para la evaluación del desempeño a nivel organización y personal, a través del método de 360°, competencias, factores, reactivos y valuación de puestos, así como la experiencia en la integración de herramientas y elementos de diagnóstico organizacional y clima laboral, para determinar la productividad y los indicadores de desempeño.

Gráfico N° 3
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°



D.6. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

CAMPOVERDE (2). Este referente hace una reflexión sobre los cambios que hubo en la década de los ochenta y principios de los noventa en el entorno socioeconómico de las empresas y las oportunidades que surgieron, como consecuencia, para las economías menos desarrolladas. Al referirse a estas economías menos desarrolladas, nos habla, de descentralización y segmentación de mercados, distritos industriales como sistemas localizados de pequeñas y medianas empresas.

Así hace referencia a Marshall, quién, nos dice, teorizó "que un conjunto de empresas pueden reproducir las ventajas de la producción a gran escala, aprovechando determinadas condiciones de entorno común,

externalidades, mercado de trabajo, etc. Esta configuración productiva se denomina con frecuencia, siguiendo al propio Marshall, distrito industrial”.

Por otro lado la detección de necesidades de capacitación (DNC) es la diferencia entre el nivel de eficiencia actual y el deseado, es la diferencia cuantificable entre un “ser” y un “deber ser”; entre el rendimiento exigido por un puesto y el de la persona que lo ocupa. Se lleva a cabo la detección de necesidades de capacitación con el fin de alcanzar los objetivos específicos de la organización, entre los que se encuentran:

- » Identificación de áreas de oportunidad.
- » Información para planes de capacitación.
- » Determinar el potencial de recursos humanos.
- » Situación actual de la organización.
- » Estudio de brechas en materia de capacitación.
- » Necesidades del personal.
- » Requerimientos de capacitación.

Algunos de los medios que empleamos para la Detección de Necesidades de Capacitación son:

- » Observación.
- » Cuestionarios.
- » Entrevistas.

- » Evaluación del desempeño.
- » Solicitud de supervisores y gerentes.
- » Reuniones interdepartamentales.
- » Análisis de puestos y funciones.
- » Rediseño de procesos.
- » Entrevistas de salida.
- » Método combinado.

Gráfico N° 4

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)



DEADE (6). Este artículo nos habla de los nuevos cuestionamientos de la teoría desarrollista en cuanto a la política regional, surgidos desde principios de los 90' como resultado de planteamientos y teorías sobre crecimiento económico que se han venido dando, nos dice, en las cuatro últimas décadas en Europa. Así cita a Juan Cuadrado Roura para

referirse a estos planteamientos y teorías y hace una recopilación de estos. Además trata de competitividad y conceptualiza la evaluación de desempeño. Concluye hablando brevemente la evidencia empírica de indicadores (Cuba) que ha conllevado a la formación de clúster.

D.7. ELEMENTOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

CUESTA (5). Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

1. **Estándares de desempeño:** La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.
2. **Mediciones del desempeño:** Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos

esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas.

Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

- 3. Elementos subjetivos del calificador:** Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.

Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.

Efecto de halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.

Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores

pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

D.8. BENCHMARKING Y LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

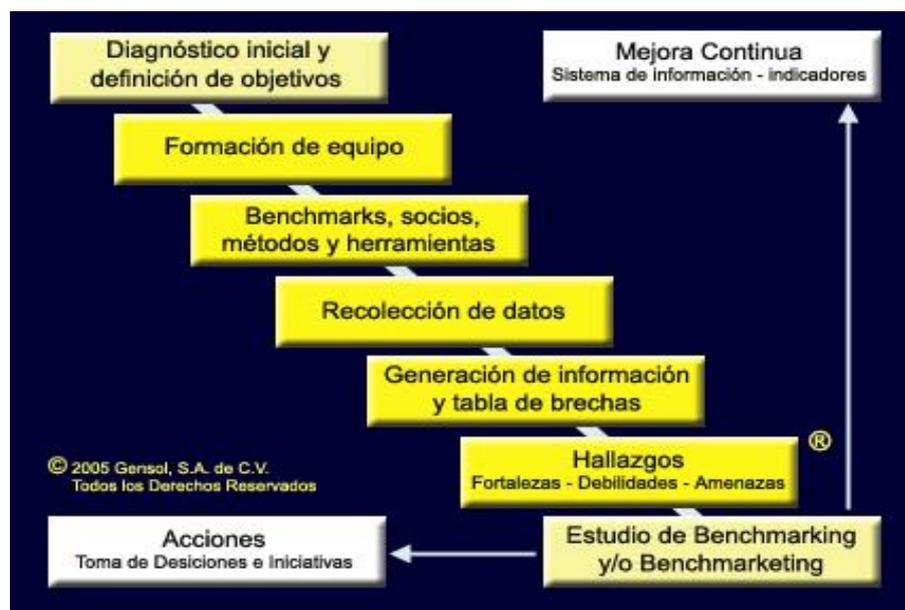
MORRIS Y BRANDON (12). **Aprendamos de los mejores**, para mejorar es importante saber quiénes son los mejores en su ramo, compararnos y aprender con ellos; Así diseñamos y establecemos métricas, negociaciones con socios de benchmarking y efectuamos investigación de campo, competencia y mercado, así como sesiones y comparativos con el objeto de generar información útil para la toma de decisiones. La empresa apoya a sus clientes y socios comerciales en la definición del área, propósito y objetivo del estudio de benchmarking y/o benchmarking, formación y organización del equipo de trabajo, selección y gestión con socios de benchmarking, asignación y/o desarrollo del método de recolección de datos y generación de bases de datos y tablas, análisis de brechas, generación de reportes y comparativos, elaboración de estudios, establecimiento de indicadores y generación del sistema de información gerencial y monitoreo.

La evaluación de desempeño utiliza una metodología que facilita el establecimiento e identificación de benchmarks, brechas y áreas de

oportunidad, a través de la definición y selección de criterios, factores y áreas de aplicación, objetivos del estudio y socios de benchmarking; teniendo siempre como meta el comparar y aprender de los mejores en su campo. Este proceso aplica para benchmarking (Competencia, procesos o liderazgo), así como para el diseño de benchmarking enfocado a mercado y productos.

Gráfico N° 5

BENCHMARKING EMPRESARIAL



D.9. MEJORAMIENTO CONTINUO

El proceso de mejora continua apoya a los clientes y socios comerciales en el diseño e implantación de iniciativas y proyectos de mejora continua;

El despliegue de eventos kaizen es parte de nuestra competencia. Se integra diversas técnicas y herramientas para la mejora continua, como son el enfoque al cliente y a los procesos, círculos de calidad, sistema de sugerencias, TPM, JIT, SMED, Poka Yokes, Kanban, cero defectos, liderazgo efectivo, gestión de restricciones y aplicación de herramientas para solución de problemas e innovación como las 7 herramientas estadísticas y las nuevas 7 para diseño.

Gráfico N° 6

SIETE HERRAMIENTAS PARA DISEÑO PHVA



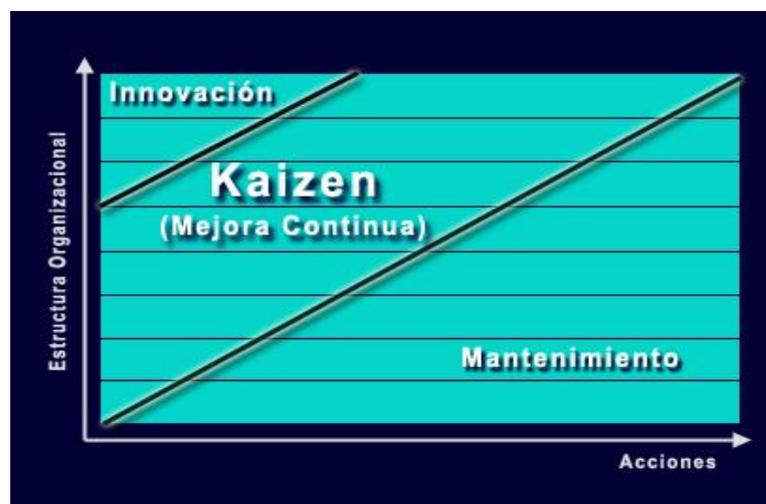
Kaizen: “Kai” = Cambio y “Zen” = Para Mejorar, es “cambio para mejorar” o “mejoramiento continuo”. Se integra una serie de elementos que propician y facilitan el óptimo desempeño de la organización a través de equipos, programas y proyectos de mejora continua.

En las organizaciones sean más competitivas y productivas, focalizando los esfuerzos en la gente y sus procesos, atendiendo las necesidades y requerimientos del mercado, el cliente y el negocio en su conjunto.

La aplicación de metodologías, técnicas y herramientas como 5S, Mantenimiento Productivo Total (MPT), Justo a Tiempo (JIT), Sistema de Sugerencias, Círculos de Calidad, Sistema de Gestión de la Calidad, Listas de Verificación, Herramientas Estadísticas para el Planteamiento y Solución de Problemas, Mapeo, Análisis y Rediseño de Procesos, entre otras, son solo algunas de las mejores prácticas que nos garantizan el éxito en cada evento Kaizen que coordinamos a través de un equipo de profesionales.

Gráfico N° 7

MEJORAMIENTO CONTINUO (KAIZEN)



D.10. CLIMA LABORAL

GÓMEZ - MEJÍA (8). Las Organizaciones y el Modelo de Productividad: Detectamos áreas de oportunidad en la definición y aplicación de políticas y procedimientos, la estructura organizacional, los sistemas de información y las necesidades de capacitación, así como en la gestión de recursos materiales, el clima laboral y el nivel de compromiso y motivación del personal entre otros muchos e importantes factores.

Todo lo anterior a través de la aplicación e integración de herramientas de diagnóstico organizacional, clima laboral y la evaluación del desempeño del personal bajo un modelo de 360° y competencias.

La generación y análisis de reportes detallados por competencia, por criterio y por persona, es parte del producto que obtenemos con la aplicación del modelo de productividad.

La metodología permite identificar con precisión las competencias a nivel funcional, operativo, estratégico y de dirección, determinando atributos de productividad y trascendencia, así como características personales y factores de contratación.

Gráfico N° 8

CLIMA LABORAL Y LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL



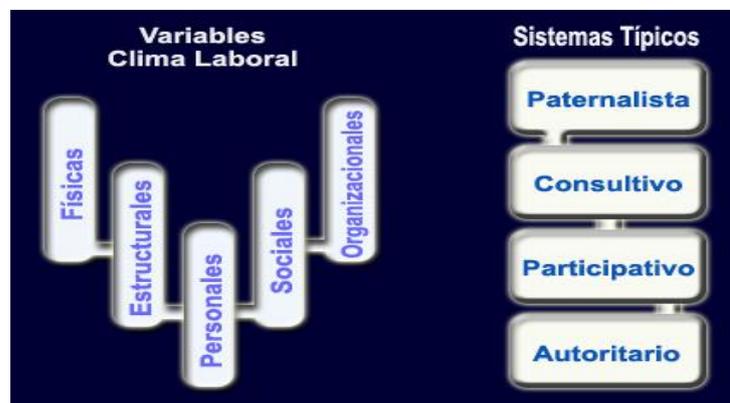
Mediante este artículo la CEPAL trata de presentar una alternativa de desarrollo económico a los países de América Latina en base a la estrategia de complejos productivos en torno a los recursos (estrategia afín al de cadenas productivas). En su parte II se da un alcance que han venido desarrollándose sobre este tema desde la década de los 80': la teoría de los encadenamientos hacia atrás y hacia delante, la teoría de la interacción y los distritos industriales, el Modelo de Michael Porter, variantes referidas a los recursos naturales. En su parte III y IV se expone evidencia de complejos productivos en países de América Latina respectivamente. Concluye proponiendo algunas políticas de promoción.

HARRIS (9). **Clima Laboral**, Sabemos que las características del sistema organizacional genera un determinado Clima Laboral, este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y

sobre su correspondiente comportamiento; este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para nuestros clientes y socios comerciales: Productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Gráfico N° 9

VARIABLES DEL CLIMA LABORAL



El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo día a día; Influye en la satisfacción y la productividad y está relacionado con el compromiso y el desempeño de la Dirección, el comportamiento de las personas, como realizan su trabajo, se relacionan e interactúan con la organización, las máquinas y su propia actividad. Su estudio, entendimiento y valoración nos interesa y forma parte de nuestras competencias.

En la empresa se apoya a los clientes y socios comerciales en el diseño, construcción, asignación, aplicación e interpretación de herramientas para clima laboral, así como en la definición de parámetros de evaluación, cuestionarios, secuencias, estrategias para entrevistas, aplicativos, recolección de información, selección de reactivos e indicadores (operacionales, funcionales, estratégicos y gerenciales) y generación de reportes para toma de decisiones con base en recomendaciones y resultados cuantitativos y cualitativos.

D.11. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

KONTZ Y WEIHRICH (11). Se trabaja en conjunto con la Dirección General y su primer nivel, en la identificación de áreas de oportunidad en la estructura organizacional, proceso de planeación, definición de misión, visión, valores y filosofía empresarial; De igual forma apoyamos a nuestros clientes y socios comerciales en el establecimiento de políticas y procedimientos, sistemas de información, procesos de capacitación y desarrollo humano, manejo efectivo de juntas de trabajo y herramientas informáticas y de telefonía, administración del tiempo, evaluación del desempeño, liderazgo, manejo de conflictos, asignación y control de insumos y materiales, entre otros. La selección del modelo de análisis organizacional lo realizamos en función a la valoración de la

organización, mediante los modelos: Pugh y Pheysey, Contingencias de Lawrence y Lorsch, Henry Mintzberg y su Estructura en Cinco, Diagnóstico y Gestión Estratégica de Hax y Majluf, Personalizado y Combinado para cada Organización.

Gráfico N° 10

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL



Se efectúa la identificación de factores clave como: Estructura, organización, comunicación, problemática, liderazgo, poder, clima, motivación y otros.

D.12. INDICADORES DE CALIDAD Y DESEMPEÑO

MORRIS Y BRANDON (12). Los indicadores reflejan el nivel técnico - organizativo de la empresa, los recursos que posee y los resultados

generales de su actividad productiva, los recursos que posee y la eficiencia de su empleo. Los indicadores representan una medición agregada y compleja que permite describir o evaluar un fenómeno, su naturaleza, estado y evolución, articula o correlaciona variables y su unidad de medida es compuesta o relativa. El diseño, desarrollo e implantación de indicadores de calidad y desempeño, bajo un enfoque de procesos y apegándonos a criterios y normas internacionales, serían indicadores: Cuantitativos y Cualitativos, Directos e Indirectos, Duros y Blandos, Positivos y Negativos.

Gráfico N° 11

INDICADORES DE CALIDAD Y DESEMPEÑO

Indicadores de Calidad y Desempeño	Indicadores de eficacia y de eficiencia de procesos, productos y calidad
Indicadores de Satisfacción de Clientes	Indicadores directos de percepción de clientes, focus group, encuestas e indirectos (Quejas)
Indicadores Satisfacción de Empleados	Indicadores directos de satisfacción e Indicadores indirectos
Indicadores Económicos y de Control	Generales (Contabilidad) y específicos como costos de producción y servicio
Indicadores de Competencia	Benchmarking y benchmarking, estudios de mercado y competitividad

D.13. REINGENIERÍA DE NEGOCIOS Y PROCESOS

ROBBINS (15). El impacto depende del diagnóstico, alcance, metas y objetivos que la organización establezca al inicio del proyecto, sin embargo el espectro contempla desde la mejora funcional, hasta el rediseño y realineación de procesos o el replanteamiento del negocio y los procesos en su conjunto (Reingeniería).

Por todo esto es muy importante que la elección de iniciar un proyecto de esta naturaleza sea producto de un análisis de planeación estratégica FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), ya que significa el involucramiento y apoyo de toda la organización.

Es un conjunto de técnicas y herramientas para el análisis, entendimiento y rediseño de procesos bajo una estructura y enfoque sistemático, lo que permite identificar áreas de oportunidad y brechas, facilitando el establecimiento de iniciativas de mejora, así como el diseño, desarrollo e implantación de quick hits y soluciones específicas.

Los resultados que en general se persiguen al aplicar esta metodología son fundamentales y de alto impacto en rubros como el tiempo de proceso o entrega de productos y servicios, la eliminación de actividades sin valor

agregado, la satisfacción del cliente y el cumplimiento de criterios, normas, requisitos, estándares o tolerancias, el posicionamiento o penetración en el mercado y la reducción de costos de operación, entre otros.

Gráfico N° 12

REINGENIERÍA Y LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Organización y Preparación [®]	Análisis y Diagnóstico	Rediseño y Alineación	Implantación y Seguimiento
Formalización y organización del equipo de rediseño	Mapeo de procesos y conocimiento de clientes y mercado	Generación de soluciones	Prototipos y laboratorio
Recolección de datos e información	Análisis, diagnóstico e identificación de oportunidades y brechas	Evaluación y selección de alternativas	Infraestructura, capacitación, documentación y difusión
Modelado del proceso de negocio	Definición de metas, planes y objetivos	Rediseño	Implantación y versiones
Priorización de Procesos	selección de herramientas	Pruebas, simulación, aprendizaje y/o ajustes	Cambio, clima e interfases
Formulación de estrategia		Indicadores	Evaluación y seguimiento
		Programa de implantación	Mejora continua

Maestría en Administración de Empresas

E

MATERIALES Y MÉTODOS

Tesis de Postgrado

E. MATERIALES Y MÉTODOS

Para la realización de este trabajo de investigación se siguieron los lineamientos del método científico, enmarcándose en el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, desde luego observándose también ciertas normas y procedimientos de una investigación ubicada dentro de las ciencias administrativas. Consecuentemente que para su culminación se requirieron de los materiales y métodos que a continuación se detallan:

E.1. MATERIALES

Para la elaboración del presente trabajo investigativo se utilizaron algunos materiales que se detallan a continuación:

- Material de oficina.- hojas de papel periódico, bond, lápices, bolígrafos, etc.
- Útiles de oficina.- engrapadora, perforadora, etc.
- Equipo de oficina.- sumadora, computadora, etc.
- Textos de consulta.- folletos, revistas, publicaciones, informes, tesis, libros, etc.

E.2. MÉTODOS

En el transcurso de la presente investigación y preparación del estudio de evaluación de desempeño aplicado a la Gerencia de Comercialización de la EERSSA, se utilizó el método histórico dialéctico y mediante las técnicas de la entrevista y observación directa, recolección de información, procesamiento (organización, tabulación, comparación e interpretación) se hicieron generalizaciones, que permitieron comprobar la viabilidad y cumplimiento de los objetivos que se formularon como una guía en la culminación de la investigación.

Para abordar el análisis situacional sobre la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. se realizó una observación documental, lectura activa de documentación, revisión de archivos y análisis de la base legal que sustenta la vida jurídica, fue de mucha utilidad en esta fase el análisis y la síntesis histórica de las vivencias de la Entidad en el quehacer de prestación de servicios de energía eléctrica en el ámbito de la región sur del Ecuador.

En la recolección de información primaria y datos requeridos para una minuciosa y pormenorizada indagación, fue necesario utilizar las técnicas de entrevistas y observación directa, mismas que se efectuaron en las

oficinas de la Gerencia de Comercialización de la Empresa Eléctrica Regional del Sur Sociedad Anónima, a fin de lograr un clasificador de puestos y la estandarización de actividades analizadas y presentadas como una alternativa para los diferentes niveles administrativos mediante la integración de equipos de trabajo, promover reuniones entre distintas áreas, se estableció las creencias y actitudes de las personas plasmadas en el manual de funciones; y se presenta un sistema de evaluación de desempeño que posibilita la motivación hacia la eficacia, la eficiencia y productividad de la EERSSA.

Por último se establecieron las conclusiones y recomendaciones a que se llegó en el desarrollo de la investigación con el cumplimiento de objetivos.

Maestría en Administración de Empresas

F

RESULTADOS

Tesis de Postgrado

F. RESULTADOS

F.1. ANÁLISIS SITUACIONAL

F.1.1. EL SISTEMA ELÉCTRICO

En 1996 se dicta la Ley de Régimen del Sector Eléctrico (LRSE) fundamentada en disposiciones constitucionales, mediante la cual el Instituto Ecuatoriano de Electrificación (INECEL) termina su vida jurídica y da paso a la desverticalización del sector mediante la conformación de unidades de negocio, esto faculta la creación de compañías de generación, transmisión y distribución.

El organismo creado por la LRSE para realizar las funciones de regular y velar por el cumplimiento de disposiciones legales en el sector es el Consejo Nacional de Electricidad (CONELEC), de igual manera se crea el Centro Nacional de Control de Energía (CENACE) quien es el encargado del manejo técnico y económico de la energía en bloque (transacciones), garantizando en todo momento la operación adecuada.

La LRSE crea el Mercado Eléctrico Mayorista (MEM) que está constituido por los generadores, distribuidores y grandes consumidores incorporados

al Sistema Nacional Interconectado, los mismos que se denominan agentes.

Las transacciones que pueden celebrarse en el MEM son únicamente la compra – venta, a través de dos mecanismos: en el mercado ocasional o contratos a plazo. El MEM, abarca la totalidad de las transacciones de suministro eléctrico que se celebran entre generadores; entre generadores y distribuidores; y, entre generadores y grandes consumidores. Igualmente se incluirán las transacciones de exportación o importación de energía y potencia.

De los Generadores.- Los generadores explotan sus empresas por su propia cuenta asumiendo los riesgos comerciales inherentes a tal explotación, bajo los principios de transparencia, libre competencia y eficiencia. Sus operaciones se sujetan a los respectivos contratos de concesión o a los permisos otorgados por el CONELEC, así como a las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. Para asegurar la transparencia y competitividad de las transacciones, los generadores no pueden asociarse entre sí para la negociación de contratos de suministro eléctrico o su cumplimiento. Tampoco pueden celebrar entre sí acuerdos o integrar asociaciones que directa o indirectamente restrinjan la competencia, fijen precios o políticas comunes.

Del Transmisor.- El transmisor tendrá la obligación de expandir el sistema en base a planes preparados por él y aprobados por el CONELEC.

Mediante el pago del correspondiente peaje, el transmisor y los distribuidores están obligados a permitir el libre acceso de terceros a la capacidad de transmisión, transformación y distribución de sus sistemas.

El transmisor y los distribuidores no podrán otorgar ni ofrecer ventajas o preferencias en el acceso a sus instalaciones para el transporte de energía, a los generadores, consumidores o distribuidores.

De las Distribuidoras.- La distribución es realizada por empresas conformadas como sociedades anónimas para satisfacer, en los términos de su contrato de concesión, toda demanda de servicios de electricidad que les sea requerida. El CONELEC ha otorgado la concesión de distribución, manteniendo un solo distribuidor por cada una de las áreas geográficas.

En el contrato de concesión se establecen los mecanismos de control de los niveles de calidad de servicio, tanto en lo técnico como en lo comercial, y de identificación de las mejoras de cobertura. El Estado en

ningún caso garantiza la rentabilidad del negocio, ni establece tratamientos tributarios especiales o diferentes a los que rijan al momento de la celebración del contrato.

F.1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EERSSA

El 1 de Abril de 1897 se da la creación de la primera SOCIEDAD DE LUZ ELÉCTRICA en el país, con asentamiento en la ciudad de Loja; dicha sociedad estuvo conformada inicialmente por veinticuatro socios, de los cuales veintiuno fueron accionistas mayores y los tres restantes, accionistas menores. Según la escritura pública de conformación, celebrada ante el señor Escribano Público, M. Fernando Palacios, hoy Notaría Segunda del Cantón Loja, ésta fue una Sociedad Anónima de responsabilidad limitada, con una duración de veinte años, y con un capital social de S/. 16.000,00. Su primer Gerente fue el señor Ramón Eguigüren y el Director Técnico el señor Alberto Rhor de procedencia francesa, y entre los objetivos de la naciente sociedad, figuraron:

- a.- Instalar una central para proporcionar luz eléctrica de servicio público y particular; e,
- b.- Instalar una fábrica de aserrar y labrar madera.

El sitio elegido para la instalación de la central hidroeléctrica fue el sector conocido como El Pedestal (zona occidental de la ciudad), la maquinaria estaba compuesta por dos turbinas hidráulicas de 14 kilovatios cada una, instalándose tubería de presión de 12 pulgadas de

diámetro. Una vez instalada la central, su inauguración oficial se realizó el veintitrés de abril de 1899, para tal efecto circularon invitaciones, cuyo texto decía: *“Gloria al trabajo y a la industria. En logro estrecho van camino de la vida. El extendido, el poderoso abrazo. Ella banada de luz y sonreida”*, de esta manera la ciudad de Loja fue la primera en tener luz eléctrica en el Ecuador.

La maquinaria original que fuera instalada en el año de 1899 se la conserva en la actualidad y se encuentra en exhibición en el edificio de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

F.1.3. RELACIONES ADMINISTRATIVAS

La Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. se constituyó con la denominación de Empresa Eléctrica Zamora Sociedad Anónima, Civil y Mercantil, el 10 de mayo de 1950; posteriormente, el 25 de marzo de 1973, cambia la denominación social de Empresa Eléctrica Loja S.A. a Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. siendo la primera en el país con características de regional.

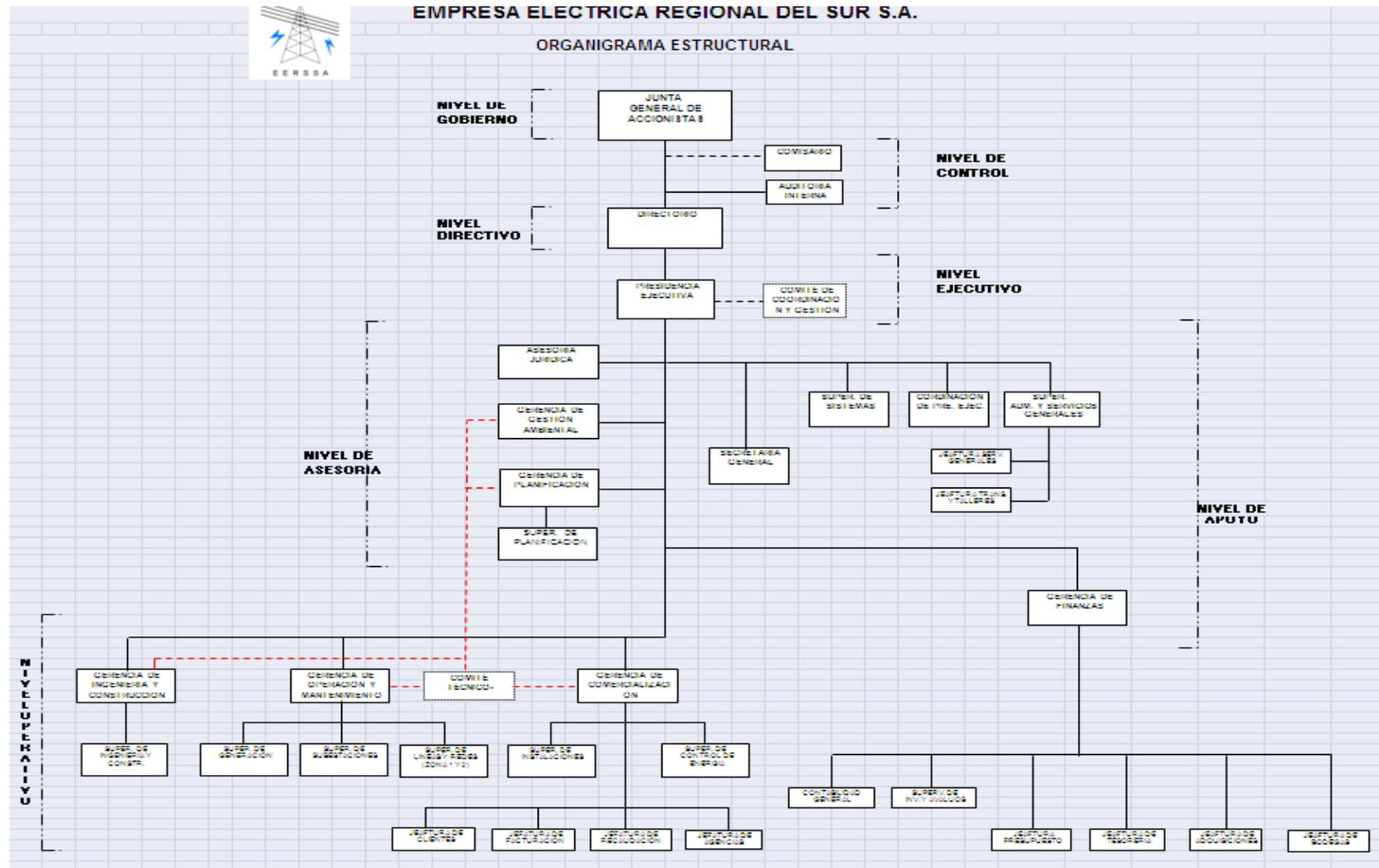
El capital suscrito de la EERSSA es de US\$ 54'605,421.08 y el objeto social es la distribución y comercialización de energía eléctrica en el área de concesión, de conformidad a las leyes de la República, pudiendo realizar toda clase de actos y contratos civiles, industriales, mercantiles y

demás relacionados con su actividad principal. El domicilio principal de la EERSSA está en la ciudad de Loja, sin perjuicio que pueda establecer sucursales, agencias u oficinas en cualquier otro lugar, dentro o fuera de la República del Ecuador.

ORGANIZACIÓN.- La EERSSA tiene un organigrama estructural formal debidamente aprobado por la Junta General de Accionistas que fue elaborado bajo el principio de desverticalización para convertirlo en una forma horizontal que facilite la toma de decisiones y evite conflictos de autoridad y fugas de responsabilidad. En forma complementaria al organigrama existen los siguientes reglamentos: a) el Orgánico Funcional y b) el Reglamento de Clasificación y Valoración de Puestos; estos documentos describen las funciones de cada una de las gerencias de área, así como también las funciones de cada cargo.

El Orgánico Funcional contempla los siguientes niveles:

1. Nivel Directivo (Gobierno)
2. Nivel Ejecutivo
3. Nivel Asesor y de Apoyo
4. Nivel Operativo



Nivel Directivo (Gobierno).- Conforman este nivel:

- a) Junta General de Accionistas, Órgano Superior de la Compañía, gobierna la misma y está conformada por los Accionistas. El mayor accionista es el Fondo de Solidaridad con cerca del 75%, seguido del H. Consejo Provincial de Loja con el 15%, y el resto de Consejos y Municipios que en conjunto alcanzan el 10%.

- b) Directorio que está conformada por: Siete Directores principales y sus respectivos suplentes, designados de la siguiente manera: cuatro que representan al Accionista mayoritario (Fondo de Solidaridad), un representante del H. Consejo Provincial de Loja (segundo accionista mayoritario) y Municipios de la provincia de Loja, un representante de los Accionistas minoritarios, y un representante de los trabajadores.

Nivel Ejecutivo.- Presidencia Ejecutiva que ejerce la representación legal y tiene en su misión fijar estrategias y políticas específicas tendientes a lograr los objetivos institucionales, administrando los recursos disponibles (humanos, financieros y técnicos), coordinando las actividades de las diferentes unidades.

Nivel Asesor y de Apoyo.- Contribuye a través de consultas y recomendaciones a la toma de decisiones del Nivel Ejecutivo; está conformado por:

- a) Comisario
- b) Auditoría Externa
- c) Contraloría
- d) Asesoría Jurídica
- e) Secretaría Ejecutiva
- f) Coordinador de la Presidencia Ejecutiva
- g) Comité de Concurso de Precios
- h) Comité de Concurso de Ofertas
- i) Comité de Coordinación y Gestión

Nivel Operativo.- Ejecuta actividades para el cumplimiento de objetivos operativos establecidos y de coordinación administrativa y técnica de la Compañía. Está conformado por:

- a) Gerencia de Ingeniería y Construcción
- b) Gerencia de Operación y Mantenimiento
- c) Gerencia de Comercialización
- d) Gerencia de Finanzas
- e) Gerencia de Planificación
- f) Gerencia de Gestión Ambiental

VALORES CORPORATIVOS:

- *Integridad*
- *Responsabilidad*
- *Excelencia*

FILOSOFÍA: Con integridad, responsabilidad y excelencia forjaré una Empresa de calidad.

SLOGAN: “Desde 1897... con energía desarrolla e ilumina su futuro”

PERSONAL DE COMERCIALIZACIÓN.- Es un personal selecto que media entre la empresa y el usuario caracterizado por un atractivo especial a sus clientes cautivos o potenciales. Algunos valores de este personal: Creatividad en oferta de un servicio básico, planificadores de acciones en y por el cliente: personalización, que se refiere aquel toque de la oferta

masiva, dado por la calidad, sencillez y responsabilidad; en la carrera a ubicar un servicio en el cliente con eficiencia.

Cuadro N° 1

PERSONAL DE LA GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN

Nº	NOMBRE	CARGO
01	ORTEGA JARAMILLO LUIS EDUARDO	ADM. AGENCIA SARAGURO
02	ZAPATA BUSTAMANTE LUIS FRANCISCO	ADM. AGENCIA ALAMOR
03	CASTILLO RODRÍGUEZ PATRICIO MANUEL	ADM. AGENCIA AMALUZA
04	MAZA CONZA VICTOR FERNANDO	ADM. AGENCIA CATACOCCHA
05	VELEZ CUENCA RICHARD IVAN	ADM. AGENCIA CATAMAYO
06	ORBE JUMBO GUILLERMO ANIBAL	ADM. AGENCIA CELICA
07	LOAYZA LOAYZA CARLOS HUMBERTO	ADM. AGENCIA GONZANAMA
08	REIBAN ABRIL CLAUDIO CEVERO	ADM. AGENCIA GUALAQUIZA
09	GRANDA PARDO CARLOS EDUARDO	ADM. AGENCIA YANTZATZA
10	CABRERA PERALTA BAIRON RENAN	ADM. AGENCIA CARIAMANGA
11	ALDEAN GUAMAN JUDITH FERNANDA	ADM. AGENCIA CHAGUARP
12	ERAZO BERRU EDY MILTON	ADM. AGENCIA MALACATOS
13	LUZURIAGA ESCOBAR JORGE LUIS	ADM. AGENCIA SOZORANGA
14	BUSTAMANTE GRANDA SANDRO AGUSTIN	ADM. AGENCIA ZAPOTILLO
15	CARRION ERAZO HERNAN GUILLERMO	ADM. AGENCIA ZUMBA
16	SOTOMAYOR ALVEAR LINDA MARGARITA	ADM. AGENCIA MACARA
17	AGREDA UCHUARI PAOLA MARGOTH	ADM. AGENCIA ZAMORA
18	TOLEDO LEON ALEGRIA UBALDINA	ASISTENTE DE AGENCIA
19	PIEDRA CORONEL VICTOR HUGO	ASISTENTE DE AGENCIA
20	CARRION LAPO GUIDO FERNANDO	ASISTENTE DE AGENCIA
21	CHIRIBOGA PINTADO JORGE LUIS	ASISTENTE DE CLIENTE
22	RIOS CUEVA LORENA MARITZA	ASISTENTE DE CLIENTE
23	AREVALO OROZCO CARMEN PATRICIA	ASISTENTE DE CLIENTE
24	SALAZAR ULLOA NATHALY ALEXANDRA	ASISTENTE DE CLIENTE
25	ARMIJOS HIDALGO TANIA ELIZABETH	ASISTENTE DE FACTURACIÓN
26	CEVALLOS BETANCOURT JORGE ENRIQUE	ASISTENTE DE FACTURACIÓN
27	MOSQUERA CASTRO NELSON EPIFANIO	ASISTENTE DE RECAUDACIÓN
28	NARVAEZ SILVA CESAR AUGUSTO	ASISTENTE DE RECAUDACIÓN
29	PENA MALDONADO SILVANA MARIVEL	ASISTENTE DE RECAUDACIÓN
30	ALVAREZ AULESTIA GONZALO BOLIVAR	ASISTENTE DE CLIENTES
31	FLORES VALLE VICTOR ANTONIO	ELECT. AG. CHAGUARPAMBA
32	SOLANO ABAD ELMER LEOPOLDO	ELECT. AG. MACARA
33	LUNA HERRERA LUIS REINALDO	ELECT. AG. GONZANAMA
34	CUADRADO LEON RAUL EFREN	ELECT. AG. YANZATZA

35	GRANDA MACAS HERNAN CAYETANO	ELECT. AG. ALAMOR
36	VEGA JOSÉ LEONARDO	ELECT. AG. CATAMAYO
37	CELI DELGADO SANDRO ERASMO	ELECT. AG. ZUMBA
38	JARAMILLO VALDIVIEZO WILMER JOSE	ELECT. AG. ALAMOR
39	CORDOVA CASTILLO VICTOR MANUEL	ELECT. AG. AMALUZA
40	MARTINEZ TORRES SOCRATES SEGUNDO	ELECT. AG. AMALUZA
41	BRICENO GAONA JOSE RIGOBERTO	ELECT. AG. CARIAMANGA
42	MEJIA MOLINA JOSE HERMINIO	ELECT. AG. CARIAMANGA
43	CAMPOVERDE BRAVO URBANO FRANCISCO	ELECT. AG. CATACOCHA
44	BARRIONUEVO ERREYES LORGIO FERNANDO	ELECT. AG. CATACOCHA
45	VEGA JOSE LEONARDO	ELECT. AG. CATAMAYO
46	PAZMINO MOROCHO ANGEL RAFAEL	ELECT. AG. CELICA
47	MENA BENITEZ CARLOS JULIO	ELECT. AG. CELICA
48	MALDONADO ROJAS ELVIS ALALÖ	ELECT. AG. CHAGUARPAM
49	LITUMA CORDOVA CESAR RUBEN	ELECT. AG. GUALAQUIZA
50	GUZMAN BARROS MARCO FERNANDO	ELECT. AG. GUALAQUIZA
51	ERAZO GONZALEZ FRANCISCO	ELECT. AG. MALACATOS
52	BERRU ARMIJOS DENILSON ISIDRO	ELECT. AG. SARAGURO
53	MORENO ROMEO FRANCISCO	ELECT. AG. SOZORANGA
54	MENA FRANCISCO SEGUNDO	ELECT. AG. SOZORANGA
55	LUZURIAGA GODOY JOSE ERASMO	ELECT. AG. VALLADOLID
56	JARA NARVAEZ GALO SILVERIO	ELECT. AG. ZAMORA
58	BALCAZAR GUTIERREZ WILFRIDO FIDEL	ELECT. AG. ZAPOTILLO
59	PANAMITO BARRETO ROBER ALBERTO	ELECT. AG. ZAPOTILLO
60	ARMIJOS MARCELO EMILIO	ELECT. AG. MACARA
61	CELI FLORES CARLOS FERNANDO	ELECTRICISTA
62	TAPIA CARRION MIGUEL ENRIQUE	ELECTRICISTA
63	TORRES CARAGUAY DIEGO JAVIER	ELECTRICISTA
64	GRANDA MAZA JACINTO JOSE	ELECTRICISTA (MALAC)
65	SALCEDO LOPEZ HECTOR OSWALDO	GERENTE COMERCIALIZA
66	GONZALEZ MONTANO LUIS ANNELIO	INSPECTOR CONSUMO
67	PICOITA MARCHENA GUILLERMO	INSPECTOR CONSUMO
68	VEGA SARANGO CORNELIO	INSPECTOR CONSUMO
69	BECERRA BECERRA JOSE MIGUEL	INSPECTOR CONSUMO
70	CORDERO ESPINOSA RODRIGO IVÁN	INSPECTOR CONSUMO
71	CAMBIZACA MORA JORGE LUIS	INSPECTOR CONSUMO
72	MACAS TOLEDO JULIO ENRIQUE	INSPECTOR CONSUMO
73	MEDINA QUEVEDO LUIS ALFREDO	INSPECTOR CONSUMO
74	VIDAL ROMERO MARIA DE LAS NIEVES	JEFE AGENCIAS (E)
75	ARMIJOS HURTADO LAURA BEATRIZ	JEFE DE CLIENTES
76	JIMENEZ SANCHEZ AMADO VICENTE	JEFE DE FACTURACION
77	CUEVA QUEZADA DOLORES SUSANA	JEFE DE RECAUDACION
78	CUENCA SARMIENTO BENIZ CELSO	OFICINISTA RECAU (CELICA)
79	SILVA ZAPATA MOISES AGUSTIN	OFICINISTA RECAU (ZAMORA)
80	RUIZ DUARTE ANGEL REMIGIO	OFICINISTA RECAUDAD
81	HERRERA UNDA EDUARDO FABRICIO	OFICINISTA SARAGURO

82	BEJARANO LUIS ARTURO	RECAUDADOR
83	ARIAS HERRERA ROSANA	SECRETARIA
84	RIVERA GUTIERREZ ANITA CRISTINA	RECAUDADOR
85	DAVALOS GRANDA ANGELICA MARIA	RECAUDADOR
86	CASTILLO BELTRAN LORENA DEL ROCIO	RECAUDADOR
87	ORDONEZ HERNANDEZ MONICA DOLORES	RECAUDADOR
88	VIVANCO RÍOS MARTA ISABEL	RECAUDADOR
89	TORRES RAMON NEIDY JACQUELINE	RECAUDADOR
90	RAMIREZ DIAZ DAYSI DEL ROCIO	RECAUDADOR
91	FERNANDEZ JOSE	RECAUDADOR
92	LEON BEATRIZ ALEXANDRA	RECAUDADOR
93	FAICAN LEON MARIA SOLEDAD	RECAUDADOR
94	RAMON MANCHENO NOEMI DE LOS ANGELES	RECAUDADOR
95	CEVALLOS MONTERO MARIUXI CECILIA	RECAUDADOR
96	DIAZ CELI DANIELA MARIACELA	RECAUDADOR

F.1.4. ENTORNO DE LA EERSSA

La Empresa Eléctrica Regional del Sur Sociedad Anónima, dentro de su entorno se encuentra rodeada de cuatro factores muy importantes del mercado competitivo en la comercialización y distribución de energía eléctrica, como son: Clientes, Proveedores, Competencia y Sustitutos.

CLIENTES.- Los clientes son la base para el éxito de la empresa; sin ellos no hay empresa, objetivos, ni rentabilidad. Para una mejor comprensión del estudio tenemos dos clases de clientes:

- **Clientes internos.-** se refiere a todo el personal que labora dentro de la Empresa Eléctrica Regional del Sur Sociedad Anónima, y como se

trata de realizar el plan estratégico de marketing se determina al personal de la Gerencia de Comercialización; así tenemos:

- 1 Gerente de Comercialización
- 17 Administradores de Agencias
- 3 Asistentes de Agencia
- 4 Asistentes de Clientes
- 2 Asistentes de Facturación
- 3 Asistentes de Recaudación
- 1 Conserje
- 31 Electricistas de Agencia
- 4 Electricistas
- 8 Inspectores de Consumo
- 4 Jefes de Departamentos
- 4 Oficinistas
- 1 Secretaria
- 14 Recaudadores

- **Clientes externos.**- son aquellos que buscan a la Empresa Eléctrica Regional del Sur Sociedad Anónima, con la finalidad de que pueda obtener el servicio de energía eléctrica, que satisfaga sus necesidades (compradores). En el presente estudio se conforma por

los residentes de las provincias de Loja, Zamora Chinchipe y Morona Santiago.

PROVINCIA DE LOJA: 114.647 usuarios

Chaguarpamba	2.585 usuarios
Celica	3.564 usuarios
Catamayo	8.042 usuarios
Calvas	7.282 usuarios
Espíndola	3.213 usuarios
Gonzanamá	4.016 usuarios
Loja	49.063 usuarios
Macará	4.728 usuarios
Malacatos	5.660 usuarios
Olmedo	1.063 usuarios
Pindal	1.533 usuarios
Paltas	5.975 usuarios
Puyango	3.896 usuarios
Quilanga	1.079 usuarios
Saraguro	6.807 usuarios
Sozoranga	1.797 usuarios
Zapotillo	2.481 usuarios
Zumba	1.863 usuarios

PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE: 14.519 usuarios

Centinela del Cóndor	1.106 usuarios
El Pangui	1.752 usuarios
Nangaritza	622 usuarios
Palanda	1.579 usuarios
Paquizha	511 usuarios
Yacuanbi	822 usuarios
Yanzatza	3.263 usuarios
Zamora	4.864 usuarios
PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO	
Gualaquiza	3.004 usuarios

PROVEEDORES.- son aquellas empresas que se encargan de entregar las materias primas y suministros para la distribución y comercialización de la energía eléctrica y que según la información entregada por EERSSA, los proveedores son a nivel nacional así tenemos:

Sistema Nacional Interconectado de Energía Eléctrica cuyo proveedor es el CONELEC quien lo comercializa por mayor a todas las distribuidoras y comercializadoras a nivel nacional, para luego ser registrado; también se genera energía eléctrica en la planta de la empresa “Carlos Mora Carrión” en donde se encargan de la producción de energía hidroeléctrica y termoeléctrica “Catamayo”.

Los medidores de energía para la comercialización en los diferentes domicilios de las provincias de Loja y Zamora Chinchipe; en la presente investigación, se compran directamente de la ciudad de Quito quienes entregan con la marca y distintivo de la EERSSA.

COMPETENCIA.- La competencia está conformada por las empresas que ofrecen un mismo producto de igual características para los usuarios que están dispuestos a adquirir en el mercado. En las provincias de Loja y Zamora Chinchipe, no se encuentra otra empresa más, dedicada a la distribución y comercialización de energía eléctrica, en razón de que el Estado Ecuatoriano es propietario de las redes eléctricas y por lo tanto, los diferentes clientes tienen el servicio de calidad, atención y tecnología que siempre se encuentra actualizándose.

SUSTITUTOS.- Para el servicio de energía eléctrica se tiene como sustitutos las velas y las linternas que son una de las costumbres ancestrales que aún no se descartan por las nuevas generaciones como una alternativa para las actividades de alumbrado en los hogares especialmente campesinos y considerando que en la provincia de Loja existen fábricas de velas que comercializan en su entorno, fundamentalmente de las parroquias rurales.

F.1.5. POSICIONAMIENTO DE LA EERSSA

La Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A., proporcionó la información para corroborar el análisis situacional; y, transparentó su posicionamiento en la sociedad. Con estas premisas básicas se detallaron los cambios esperados en el proyecto estratégico institucional, estableció la capacidad institucional y la credibilidad con los clientes.

Cuadro N° 2

COMPOSICIÓN DEL CAPITAL SOCIAL DE LA EERSSA (US\$)

Nº	ACCIONISTAS	MONTO
01	Fondo de Solidaridad	\$ 42.123.597,00
02	H. Consejo Provincial de Loja	\$ 4.639.624,00
03	H. Consejo Provincial de Zamora Chinchipe	\$ 1.176.357,00
04	H. Consejo Provincial de Morona Santiago	\$ 36.828,00
05	I. Municipio de Calvas	\$ 487.245,00
06	I. Municipio de Catamayo	\$ 154.853,00
07	I. Municipio de Celica	\$ 279.278,00
08	I. Municipio de Centinela del Condor	\$ 33.910,00
09	I. Municipio de Chaguarpamba	\$ 128.946,00
10	I. Municipio de Espíndola	\$ 406.876,00
11	I. Municipio de Gonzanamá	\$ 308.737,00
12	I. Municipio de Gualaquiza	\$ 154.984,00
13	I. Municipio de Loja	\$ 931.722,00
14	I. Municipio de Macará	\$ 199.129,00
15	I. Municipio de Nangaritza	\$ 121.376,00
16	I. Municipio de Palanda	\$ 5.556,00
17	I. Municipio de Paltas	\$ 696.032,00
18	I. Municipio de Puyango	\$ 263.828,00
19	I. Municipio de Quilanga	\$ 258.678,00
20	I. Municipio de Saraguro	\$ 789.287,00
21	I. Municipio de Sozoranga	\$ 204.890,00
22	I. Municipio de Yacuambi	\$ 115.404,00
23	I. Municipio de Yanzatza	\$ 258.254,00
24	I. Municipio de Zamora	\$ 578.731,00
25	I. Municipio de Zapotillo	\$ 251.207,00
26	Acciones preferidas EERSSA	\$ 92,08
TOTAL		\$ 54.605.421,08

Fuente: Balance General Consolidado de la EERSSA al 31 de Diciembre de 2008.

El área de concesión de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. comprende las provincias de Loja, Zamora Chinchipe y el cantón Gualaquiza de la provincia de Morona Santiago, con una superficie de 27.883 Km². La población del área de servicio de la EERSSA según el VI Censo de Población y V de Vivienda realizado el 2001, es de 713.845 habitantes, siendo la cobertura eléctrica para ese año del 81%, con lo cual se sirve a 139.331 clientes (cabe señalar que se estima un promedio de 4.5 habitantes por cliente).

Para atender los requerimientos de servicio eléctrico de la región, se dispone de tres fuentes de suministro de potencia y energía eléctrica, las centrales de propiedad de la EERSSA: hidráulica Ing. Carlos Mora y térmica Catamayo (a Diesel) con 2,4 y 19,7 Mw de potencia instalada respectivamente y con el aporte del Sistema Nacional Interconectado-S.N.I.

De acuerdo a los datos registrados, en el año 2006 se requirió para abastecer el sistema de la EERSSA 206.836 MWh de energía, de los cuales: 14.435 MWh fueron generados por la central hidráulica Ing. Carlos Mora, representando el 7%, 17.507 MWh por la central térmica Catamayo que representa el 8,5% y el aporte del S.N.I. con 174.894 MWh que representa el 84.5% de la energía absorbida por el sistema.

Esta energía fue adquirida en el mercado eléctrico mayorista (MEM) en dos modalidades de compra, mediante contratos a plazo (PPA) suscritos con las Empresa Generadoras:

Hidropaute, Hidroagoyán, Termoesmeraldas, Termopichincha y Electroguayas (que también son propiedad del Fondo de Solidaridad) en el monto de 75.803 MWh (37% del total disponible) a un costo de 2.6 millones de dólares (costo medio de compra de 34 US\$/MWh) y la restante energía 131.033 MWh (63% del total disponible), fue adquirida en el denominado Mercado Ocasional o Spot a un costo total de 10.3 millones de dólares (costo medio de compra de 78.3 US\$/MWh).

Al estar los centros de producción de la energía alejados del sistema de la EERSSA, es necesario pagar los costos de transporte de dicha energía al S.N.I. que es operado por la Empresa Transelectric S.A., de lo cual se pagaron durante el año 2006 2 millones de dólares. Si se suman otros rubros adicionales que están relacionados con la compra de energía como son: potencia remunerable, reactivos, etc.

El monto total que se debió pagar durante el año 2008 por el suministro de energía al sistema de la EERSSA alcanzó 16.5 millones de dólares, lo que involucra que el precio medio total de compra de energía durante este año es de 80 US\$/MWh.

Para efectuar sus actividades de distribución la EERSSA cuenta con un Sistema Eléctrico de Potencia – SEP que recibe la potencia y energía del S.N.I. a través de la línea de transmisión radial Cuenca-Loja de una sola terna, con una longitud de 135 Km, aislada para 138 Kw, con conductor 397.5 MCM. La Línea de transmisión se origina en la S/E Rayoloma

(Cuenca) y llega a la S/E Loja, ubicada en el sector Obraría; en la cual se realiza la reducción del nivel de tensión de 138 a 69 Kw, mediante un autotransformador trifásico de 40/53/66 MVA (OA/FA/FOA).

Los puntos de frontera entre la Empresa y Transelectric S.A., se encuentran localizados en la S/E Loja a nivel de 69 Kw La evacuación de energía se realiza por medio de dos líneas de subtransmisión, la primera hacia la Subestación Obrapía y la segunda hacia la subestación Catamayo, para alimentar un sistema de subtransmisión constituido por líneas de subtransmisión – L/S/T en 553 km que se encuentran operando como tales, y con 13,7 km se encuentran energizados provisionalmente como alimentador primario expreso (Namirez – Nambija); además se encuentra operando a 69 Kw en forma provisional la L/T Loja-Cumbaratza de propiedad de Transelectric aislada para 138 Kw, mediante el arrendamiento de la misma a la EERSSA, medida que se implementó con la finalidad de alimentar el sistema de subtransmisión que sirve a la parte norte de la provincia de Zamora Chinchipe y Gualaquiza de Morona Santiago; el nivel de tensión de las líneas de subtransmisión de la EERSSA es de 69 Kw y 22 kw las líneas de subtransmisión alimentan a 23 subestaciones de transformación que se encuentran repartidas estratégicamente entre los 26 cantones que cubre el área de concesión, en estas subestaciones se tiene una capacidad instalada de 90.23 MVA.

Los alimentadores primarios de distribución, parten de las barras de las subestaciones a nivel de 22 y 13,8 KV, predominantemente trifásicos y de tipo radial, a excepción de los alimentadores que parten de las S/Es Playas y Chaguarpamba; en el área urbana de la ciudad de Loja, se tiene instalaciones a tres fases con neutro y para las restantes ciudades y zonas rurales, se tiene alimentadores a tres fases de los que salen ramales bifásicos y monofásicos con conductor neutro. De las subestaciones salen 64 alimentadores primarios de distribución, al nivel de 22 (para los cantones del Oriente) y 13,8 KV (para los cantones de la provincia de Loja); estos alimentadores son predominantemente trifásicos y de tipo radial; en el área urbana de la ciudad de Loja, se tiene instalaciones a tres fases con neutro y para las restantes ciudades y zonas rurales, se tiene alimentadores a tres fases de los que salen ramales bifásicos y monofásicos con conductor neutro.

En lo que se refiere a la construcción, tanto en las zonas urbanas como rurales predomina los conductores de aluminio sobre aisladores de porcelana en cruceta metálica, en postes de hormigón armado rectangulares. Los conductores utilizados son de tipo ACSR, de calibres 4/0 a 6 AWG. Se tiene instalado 5.440 km de línea de los cuales 1.123 son trifásicos, 30 bifásicos y 4.287 monofásicos, que constituyen 61 alimentadores primarios.

Los alimentadores primarios por su parte, tienen conectados 10.030 transformadores de distribución que en su gran mayoría son de tipo monofásico instalados en poste, únicamente existe una pequeña cantidad de transformadores trifásicos los cuales están instalados en el centro histórico de la ciudad de Loja donde existe una red de distribución subterránea que cubre el 40% de dicha zona. La capacidad instalada en transformadores de distribución es del orden de 134 MW, valor exagerado si se compara con la demanda del sistema que está en el orden de los 44 MW lo que produce exageradas pérdidas técnicas en este componente del sistema de distribución.

De los transformadores de distribución se alimentan redes de distribución secundaria en baja tensión (120/240 V) desde las cuales se alimentan a las acometidas a los usuarios. Se registran en total un 1.924 km de redes secundarias, que al igual que los alimentadores primarios están construidas con conductor de aleación de aluminio, soportadas en aisladores de porcelana y en postes de hormigón armado. En este aspecto la EERSSA denota una profunda debilidad, ya que existen varios sectores del área de concesión, en especial los ubicados en las zonas rurales y urbano marginales en los cuales no se cuentan con redes de distribución secundarias, por lo que las acometidas se conectan directamente en los centros de transformación, perjudicando

notablemente el aspecto estético de las instalaciones y generando un alto porcentaje de pérdidas de energía, así como deficiencias en el servicio de distribución a los usuarios tanto en la calidad del producto (niveles de voltaje, flicker, armónicos) así como en los niveles de calidad del servicio técnico (interrupciones del servicio).

En cuanto se refiere al sistema de alumbrado público, la EERSSA brinda este servicio a todos los cantones del área de concesión, para lo cual cuenta con 32.804 luminarias, las cuales están instaladas en los postes que soportan las redes de distribución secundaria. La potencia instalada en alumbrado público es 4.323, por lo que representa el 10% de la demanda de potencia y el 15% de la demanda de energía del sistema, valores altos por lo que existen muchas dificultades para cubrir los costos que representan la operación, mantenimiento y energía necesarios suministrar al sistema de alumbrado público.

Como último componente del sistema de distribución se dispone de 129.331 acometidas y medidores, que sirven de conexión a los clientes con el sistema de distribución. Además la EERSSA dispone de varios edificios tanto en su matriz como en varias agencias, terrenos, etc., que se constituyen en instalaciones generales.

El total de activos en servicio contabilizados al 31 de diciembre de 2008 alcanza el valor de US\$ 141'242.255.66, y su detalle se indica a continuación:

Cuadro N° 3
ACTIVOS EN SERVICIO DE LA EERSSA (US\$)

N°	Activos	Monto
1	Central Hidroeléctrica	8,019,074.27
2	Central Termoeléctrica	15,856,132.02
3	Otros Equipos de Generación	312,873.09
4	Líneas y Subestaciones de Subtransmisión	28,252,267.56
5	Sistema de Distribución	61,669,815.05
6	Acometidas y Medidores	20,332,803.83
7	Instalaciones Generales	6,799,289.84
TOTAL		141,242,255.66

Fuente: Balance General Consolidado de la EERSSA al 31 de Diciembre de 2008.

De los 129.331 clientes su mayoría son de tipo residencial de bajos recursos económicos, por lo que su consumo de energía es bajo, lo cual perjudica notablemente a la EERSSA que se ve obligada a dar mantenimiento a un gran sistema de distribución, en un área geográfica muy extensa, con elevados costos y en forma contradictoria su mercado eléctrico es completamente deficitario. Además se debe indicar que Loja es la provincia del Ecuador que tiene la mayor tasa de migración tanto interna como al extranjero.

A continuación se indica el detalle de la conformación del mercado eléctrico de la EERSSA.

Cuadro N° 4

COMPOSICIÓN DEL MERCADO ELÉCTRICO DE LA EERSSA

Nº	TARIFA	Número de Clientes	Energía (MWh)	Facturación (US\$)
1	Residencial	111,781	93,732.04	10,564,543.12
2	Comercial	11,635	38,202.35	3,492,958.37
3	Industrial	1,577	6,909.64	651,268.33
4	Alumbrado Público	26	22,797.19	3,702,459.04
5	Otros	4,318	18,056.60	4,042,203.33
TOTAL		129,337.00	179,697.82	22,453,432.19

Fuente: Balance General Consolidado de la EERSSA al 31 diciembre 2008.

El costo de la energía cobrada al cliente final, según el Reglamento de Tarifas vigente, es calculado y aprobado por el CONELEC, con la información facilitada por la EERSSA. El precio de la energía tiene tres componentes: El primer componente es el Precio Referencial de Generación – PRG que cubre los costos de compra de energía en el MEM que tiene que realizar la EERSSA, el segundo componente es el Costo Medio de Transmisión que corresponde a los costos de transporte de la energía desde los generadores hasta el sistema de la EERSSA y el tercer componente denominado Valor Agregado de Distribución – VAD que representa los costos propios de la actividad de distribución de la Empresa e incluye la anualidad de las inversiones (con una tasa de descuento del 6%) y los costos de mano de obra, materiales y otros.

En la actualidad la tarifa al consumidor final de la EERSSA aprobado por el CONELEC es de 15.42 cUS\$/kWh (6.3 cUS\$/kWh por generación y transmisión y 9.12 cUS\$/kWh por VAD), sin embargo el precio medio de venta de la energía al consumidor final es de apenas 12.5 cUS\$/kWh, existiendo un déficit tarifario que tiene incidencia directa sobre los resultados económicos de la Empresa.

Para determinar este déficit se debe en primer lugar establecer la diferencia que existe entre el precio medio de compra de energía en el MEM que es de 8 cUS\$/kWh y el PRG + Transmisión reconocida en la Tarifa que es de 6.3 cUS\$/kWh (1.7 cUS\$/KWh) y luego la diferencia entre el VAD aprobado por el CONELEC que es de US\$ 9.12 cUS\$ y el VAD cobrado al usuario final que es de 6.2 cUS\$/KWh (2.92 cUS\$/kWh), dando un déficit unitario total de 4.62 cUS\$/kWh), que equivale a un monto anual de 8.3 millones de dólares, valor alto que debe ser reconocido por el Gobierno Nacional y que representa el 37% de los ingresos previstos de la EERSSA para el año 2007.

Como se observa la facturación anual de energía está en el orden de los 179.860 MWh, por lo que las pérdidas de energía (diferencia entre la energía disponible en el sistema y la energía facturada a los usuarios) alcanzan 26.969 MWh, lo que representa el 13.04%.

Cabe indicar que según las Regulaciones vigentes en el sector eléctrico ecuatoriano y que han sido establecidas por el CONELEC, las pérdidas aceptadas son del 14% (12% pérdidas técnicas y 2% de pérdidas comerciales o negras).

El detalle de las pérdidas de energía por cada uno de los componentes del sistema de distribución de la EERSSA se indica a continuación:

Cuadro N° 5
DETALLE DE PÉRDIDAS DE LA EERSSA

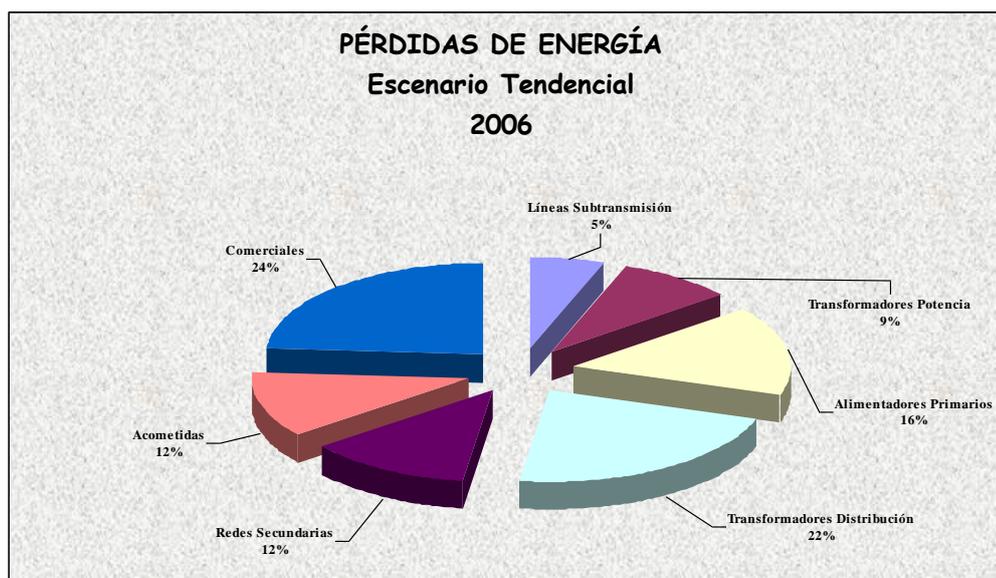
DATOS GENERALES				
- Energía disponible en el sistema desde Enero hasta Diciembre de 2006 :		206,829.57 MWH		
- Energía facturada a consumidores desde Enero hasta Diciembre de 2006 :		179,860.65 MWH		
- Demanda máxima de potencia durante el año 2006 :		44,563 KW		
- Pérdidas totales del Sistema Regional :		13.04 (%)		
CONCEPTO	PERDIDAS DE POTENCIA		PERDIDAS DE ENERGIA	
PERDIDAS TECNICAS CALCULADAS	[KW]	[%]	[MWH/ANO]	[%]
1.- S/E Y SUBTRANSMISION				
Líneas de subtransmisión	442.10	0.99	1,462.82	0.71
Transformadores Potencia	519.05	1.16	2,381.22	1.15
Subtotal	961.15	2.16	3,844.04	1.86
2.- DISTRIBUCION PRIMARIA				
Alimentadores primarios	1,436.49	3.22	4,229.23	2.04
Transformadores de distribución	1,146.87	2.57	6,015.04	2.91
Subtotal	2,583.36	5.80	10,244.28	4.95
3.- DISTRIBUCION SECUNDARIA				
Redes secundarias	1,204.49	2.70	3,267.24	1.58
Acometidas	1,177.84	2.64	3,194.96	1.54
Subtotal	2,382.33	5.35	6,462.20	3.12
TOTAL PERDIDAS TECNICAS :	5,926.84	13.30	20,550.52	9.94
TOTAL PERDIDAS COMERCIALES:				3.10

Fuente: Balance General Consolidado de la EERSSA al 31 de Diciembre de 2008.

Como se ve, las pérdidas técnicas se ubican en el 9.94% por lo que se encuentran dentro del límite establecido por el CONELEC (12%), en tanto

que las pérdidas negras de 3.1% están por encima del límite permitido (2%), sin embargo las pérdidas totales del 13.04% están dentro de los requerimientos del ente regulador. El costo económico de las pérdidas, valoradas al precio medio de compra de la energía en el MEM alcanzan el valor de 2.2 millones de dólares anuales.

Gráfico N° 12
DISTRIBUCIÓN DE LAS PÉRDIDAS DE ENERGÍA



Por la totalidad de energía colocada con los clientes la empresa factura un valor anual de 22.45 millones de dólares anuales y de este monto la recaudación alcanza 21.4 millones de dólares anuales, por lo que se registra una eficiencia en la recaudación del 95%. El precio medio de

venta de la energía es de 12.5 cUS\$/kWh, y la facturación promedio mensual es de 115 kWh/Cliente.

Se dispone de 352 trabajadores estables y de 116 trabajadores contratados, distribuidos en 6 gerencias encargadas de las actividades de Comercialización, Planificación, Operación y Mantenimiento, Ingeniería y Construcción, Ambiental y de Finanzas, los costos de Operación y Mantenimiento del Sistema alcanzan los 7.6 millones de dólares anuales, de los cuales en la etapa de generación se gasta 1.8 millones y en la etapa de distribución 5.8 millones la mano de obra representan US\$ 3.640.364 anuales (63.1%), en materiales se requiere US\$ 370.468 (6.4%) y en otros gastos se US\$ 1'756.910 anuales (30.5%). La jornada laboral de la Empresa es de 8 horas diarias, de lunes a viernes y se laboran al año 222 días.

Entre los indicadores administrativos del año 2008 tenemos:

- Ausentismo promedio anual: 1.15%
- Porcentaje de Sobretiempos: 6.1%.
- Horas Extras por Trabajador: 33.5 h/t.
- Accidentabilidad: 0.25%
- Atención Médica-Odontológica: 53 pacientes/médico

- Clientes por Trabajador: 285.2 clientes/trabajador
- Capacitación: 15.6%
- Remuneración mensual promedio: 945.55 US\$/trabajador.
- Costo mensual de alquiler de vehículos: 686.3 US\$/vehículo.
- Costo mensual de mantenimiento de vehículos propios de la Empresa: 252 US\$/vehículo.
- Eficiencia en la Asistencia: 98.85%.

En cuanto se refiere a los aspectos económicos – financieros durante el año 2008 se tienen:

- Ingresos de Operación (venta de energía): US\$ 23'342.360.63
- Ingresos ajenos a la Operación: US\$ 3'867.587.51
- Gastos de Operación: US\$ 7'810.096.40
- Gastos ajenos a la Operación: US\$ 142.859.35
- **Pérdidas total del Ejercicio: - US\$ 743.007.61**

En cuanto a la ejecución presupuestaria, en el año 2008 se registra un cumplimiento de apenas 36% del Plan de Inversiones previsto, esto debido a que no se pudo culminar por parte del Gobierno Nacional el

financiamiento de los proyectos para el programa de disminución de pérdidas, los cuales debían ser ejecutados mediante crédito de la CAF con cargo al déficit presupuestario del período abril de 1999-al 31 de diciembre de 2005 y que alcanza el valor de 32 millones de dólares.

Cuadro N° 5
PRESUPUESTO DE INVERSIONES

N°	TARIFA	Presupuestado (US\$)	Ejecutado	
			(US\$)	(%)
1	Generación	5,233,886.02	883,071.48	16.87%
2	Subtransmisión	1,755,492.10	370,071.35	21.08%
3	Distribución	9,935,403.65	5,529,507.69	55.65%
4	Inversiones Generales	3,887,977.28	727,915.56	18.72%
TOTAL		20,812,759.05	7,510,566.08	36.09%

Fuente: Balance General Consolidado de la EERSSA al 31 de Diciembre de 2008.

En lo referente a los índices de gestión financiera, durante el año 2008 se tiene:

- Índice de Solvencia: 1.43
- Índice de Liquidez: 0.87
- Índice Liquidez Inmediata: 0.34
- Capital de Trabajo: US\$ 5'411.068.24
- Índice Patrimonial: 0.64
- Apalancamiento Financiero: 1.57
- Índice de Endeudamiento: 0.57
- Independencia Financiera: 0.68

En cuanto se refiere a calidad del servicio de distribución, la Regulación N° CONELEC 004/01, establece los correspondientes índices agrupados en tres categorías:

- Índices de Calidad del Producto: Involucra nivel de voltaje, flicker y armónicos.
- Índices de Calidad del Servicio Técnico: Incluye frecuencia y duración de interrupciones
- Índices de Calidad del Servicio Comercial: Engloba atención de solicitudes de servicio, errores de facturación y atención de daños y reclamos.

En este sentido la EERSSA no evalúa dichos índices conforme a los reglamentos vigentes, por lo que no se conoce el nivel de cumplimiento de los mismos, es necesario que se inicie la determinación de los mismos en el menor tiempo posible.

Cabe señalar que para la determinación de los índices de calidad la EERSSA deberá en primer término implementar un Sistema de Información Geográfico, con el detalle georeferenciado de las instalaciones del sistema de distribución, la adecuación de los programas informáticos comercial y financiero para la medición de los índices comerciales y la ejecución de mediciones de los parámetros técnicos en

las redes de distribución, por lo que es un proceso que involucra una importante inversión de recursos económicos y humanos.

Finalmente se hace un análisis de la evolución de la cuenta consumidores, donde se registra la facturación y recaudación de los ingresos por venta de energía, en la cual se observa que al 31 de diciembre de 2008 se tiene una cartera vencida del US\$ 1'310.364 que equivale al 86.3% de la facturación mensual de la EERSSA, en este aspecto se debe indicar que el mayor aporte a dicha cartera en especial en cuanto a la antigüedad de la misma corresponde al sector público en especial los derivados de sistemas de bombeo para empresas municipales de agua potable.

F.2. SITUACIÓN ACTUAL

Para desarrollar las iniciativas de la evaluación de desempeño en la Gerencia de Comercialización de la Empresa Eléctrica Regional del Sur Sociedad Anónima, es necesario, en primer lugar determinar dos formas bien determinadas de evaluación de desempeño del personal como son: el desempeño corporativo y el desempeño individual, de la siguiente manera:

F.2.1. DESEMPEÑO CORPORATIVO

Luego de conocer cuáles son las condiciones actuales existentes en las unidades administrativas, objeto de estudio, se procedió a formular un grupo de estrategias con el objetivo de eliminar o reducir los problemas detectados. Las estrategias a llevar a cabo por la Gerencia de Comercialización de la Empresa Eléctrica Regional del Sur Sociedad Anónima, teniendo en cuenta las necesidades y la posibilidad que tiene esta entidad para ejecutarlas, son las que se mencionan a continuación:

- Implantar nuevos sistemas de estimulación, ya sean de forma moral o material, en correspondencia con los recursos disponibles para aumentar la motivación y la productividad del trabajo.

- Crear un sistema de pago que esté acorde con el trabajo realizado y que permita aprovechar al máximo las potencialidades del personal.
- Mejorar las condiciones de trabajo y de bienestar mediante la compra de medios de seguridad y el aumento de las áreas de autoconsumo que abastecen a los funcionarios.
- Establecer convenios con las universidades de Loja para la superación y capacitación del personal, fundamentalmente de los funcionarios y directivos.
- Estrechar las relaciones entre los niveles superiores e inferiores a través de mecanismos de retroalimentación que permitan a los dirigentes conocer los problemas del personal.
- Completar la plantilla actual, principalmente en las categorías de subalternos para aumentar el número de personas vinculadas directamente a la prestación de servicios.
- Perfeccionar el sistema de control estadístico existente en los departamentos de personal con miras a lograr una mayor exactitud de los datos y cifras registrados.

- Crear un sistema de selección y capacitación interno que posibilite la entrada de personal calificado y motivado para disminuir los índices de fluctuación.
- Estimular más a los directivos para incentivar a los trabajadores a ocupar cargos de dirección.

Luego del análisis de la información directa obtenida de la aplicación de las encuestas a los directivos y subalternos, para la evaluación de desempeño corporativo, considerando los indicadores desde la perspectiva: financiera, de clientes, de procesos; y, de aprendizaje y crecimiento, tenemos los siguientes resultados:

**Cuadro Nº 6
INDICADORES FINANCIEROS**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	NOMBRE INDICADOR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	METAS	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Mejorar la gestión económica y financiera de la EERSSA	Eficiencia de Recaudación	La relación entre el valor recaudado y el monto facturado	$\frac{\text{Valor Recaudado}}{\text{Valor Facturado}} \times 100$	99%	GECOM	Mensual
	Cartera Vencida	Relación entre el total de la cartera vencida mayor a 30 días y el monto de la facturación de un mes (se considera el promedio de los 3 últimos meses).	$\frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Promedio Facturación Mensual}}$	0.2	GECOM	Mensual
	Margen Neto de Ventas	Relación entre la utilidad neta después de participaciones e impuestos y los ingresos por venta de energía.	$\frac{\text{Utilidad Neta (Pérdidas)}}{\text{Ingresos por Venta Energía}} \times 100$	-16%	GEAFI	Trimestral
	Endeudamiento	Monto de las deudas que mantiene la EERSSA con los generadores.	$\sum \text{Deudas generadores}$	US\$ 4 millones	GEAFI	Mensual
	Solvencia	La posibilidad de pago que tiene la EERSSA para cubrir sus obligaciones exigibles en un corto plazo.	$\frac{\text{Activo Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0.18	GEAFI	Bimensual
	Liquidez	La capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que estas vencen.	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0.75	GEAFI	Bimensual
	Patrimonio	Señala la capacidad de cubrir las deudas totales mediante el patrimonio.	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Pasivo Total}}$	1.60	GEAFI	Trimestral
	Facturación Promedio por cliente	La facturación promedio realizada a cada cliente.	$\frac{\text{Facturación Mensual}}{\text{Numero de Clientes}}$	108	GECOM	Mensual
	Gastos Promedio por cliente	Los gastos que se efectúan en mano de obra, materiales y varios para mantener un adecuado servicio eléctrico.	$\frac{\text{Gastos (MO + Mat. + Otros)}}{\text{Numero de Clientes}}$	3.4	GEAFI	Trimestral

Cuadro Nº 7
INDICADORES PARA LOS CLIENTES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	NOMBRE INDICADOR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	METAS	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Mejorar la calidad de los servicios empresariales, procurando la eficiencia energética y económica.	Atención de Solicitudes	El trabajo efectivamente realizado frente al número total de solicitudes de los clientes.	$\frac{\text{NuevosClientes} + \text{Reubicacionesytraslados}}{\text{TotalSolicitudes}} \times 100$	95%	GECOM	Trimestral
	Tasa de Reclamos	Representa la calidad de la facturación por tanto se refiere a los reclamos producidos por error en la lectura y facturación.	$\frac{\text{Nro. Reclamos}}{\text{NúmeroTotalClientes}} \times 100$	2%	GECOM	Mensual
	Calidad de Facturación	Representa la calidad de la facturación en función de las facturas reelaboradas en relación al número total de facturas emitidas.	$\frac{\text{FacturasReelaboradas}}{\text{NúmeroTotalFacturas}} \times 100$	0.07%	GECOM	Mensual
	Tiempo de conexión del servicio eléctrico y del medidor.	Representa el tiempo de respuesta desde que el cliente llega a la EERSSA hasta la instalación del medidor.	Fecha Instalación- Fecha de Solicitud	8 d (urbana) 15 d (rural)	GECOM	Mensual
	Precio Medio de Venta	Relación entre el monto facturado y la energía total facturada.	$\frac{\text{ValorFacturado}}{\text{EnergíaFaaurada}}$	12 cU\$/kWh	GECOM	Mensual

Cuadro N° 8
INDICADORES DE PROCESOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	NOMBRE INDICADOR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	METAS	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Mejorar la calidad de los servicios empresariales, procurando la eficiencia energética y económica.	Pérdidas de energía	La cantidad de pérdidas totales de energía en relación a la energía disponible en el sistema de la distribuidora.	$\frac{PérdidasTotalesEnergía}{EnergíaDisponible} \times 100$	13%	GECOM	Mensual
	Número de clientes por trabajador	El número total de clientes en relación al número total de trabajadores (fijos y contratados).	$\frac{Nro.Clientes}{NúmeroTotalTrabajadores}$	300	GECOM	Mensual
Mejorar y expandir el sistema eléctrico regional, para garantizar el suministro eléctrico con calidad.	Compra de energía	La relación de la energía comprada mediante contratos y la energía disponible de la distribuidora.	$\frac{EnergíaContratosPlazo}{EnergíaDisponible} \times 100$	50%	GEPLA	Mensual
	Calidad del Producto (variaciones de voltaje)	Las variaciones de voltaje admitidas con respecto al valor del voltaje nominal.	$\Delta V_k (\%) = \frac{V_k - V_n}{V_n} * 100$	10% (urb.) 13% (rur.)	GEPLA	Mensual
	Calidad del Servicio Técnico (tiempo total de interrupción)	En un período determinado, representa el tiempo medio en que el kVA promedio no tuvo servicio	$TTIK_{rd} = \frac{\sum_i kVAfs_i * Tfs_i}{kVA_{inst}}$	Estándar	GEPLA	Mensual
	Índice de cobertura del servicio eléctrico	La relación entre el número de habitantes con servicio eléctrico y la totalidad de los habitantes en el área de concesión.	$\frac{HabitantesConServicio}{TotalHabitantes} \times 100$	85%	GEPLA	Trimestral
	Avance del plan de inversiones	La inversión mensual acumulada realizada en todas las etapas funcionales en relación al monto total presupuestado.	$\frac{InversiónMensualAcumulada}{MontoTotalPresupuestado} \times 100$	65%	GEAFI	Mensual

Cuadro N° 9

INDICADORES DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	NOMBRE INDICADOR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	METAS	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Modernizar y normar la EERSSA hacia un proceso de excelencia administrativa y técnica.	Ausentismo	Representa el número de horas no laboradas causadas por permisos en relación al total de horas laborables.	$\frac{HorasNoLaboradas}{HorasLaborables} \times 100$	3%	GECOM	Mensual
	Horas extra por trabajador	El número total de horas extras realizadas al mes por los trabajadores (extras y suplementarias) en relación al total de trabajadores que laboraron en esa modalidad.	$\frac{HorasExtras + HorasSuplementarias}{NúmeroTrabajadoresenHEyHS}$	35	GECOM	Mensual
	Accidentabilidad	Es la relación del número de trabajadores que han sufrido accidentes en relación al número total de trabajadores.	$\frac{TrabajadoresAccidentados}{TotalTrabajadores} \times 100$	0%	GECOM	Mensual
	Capacitación	Determinado por el número de horas hombre utilizadas en capacitación y el número de horas hombre laborables.	$\frac{\sum_{i=1}^{NCa} TrabajadoresCapacitados_i \times H_i}{TotalTrabajadores \times HorasLaborables} \times 100$	3%	GECOM	Mensual
	Satisfacción del personal	Se refiere al porcentaje de personas que se encuentran satisfechos y motivados con la EERSSA y con la predisposición a colaborar.	$\frac{TrabajadoresSatisfechos}{TotaldeTRabajadores}$	90%	GECOM	Semestral

F.2.2. DESEMPEÑO INDIVIDUAL

La determinación de estándares de desempeño se la realiza por puesto de trabajo de acuerdo a la estructura orgánica de la Gerencia de Comercialización de la Empresa Eléctrica Regional del Sur Sociedad Anónima (EERSSA), con la finalidad de mejorar la eficiencia en el cumplimiento de las diferentes funciones. Luego del análisis de la información directa obtenida de la aplicación de las encuestas al personal, tenemos los siguientes resultados:

Cuadro N° 10

ESTÁNDARES PARA EL PUESTO DE GERENTE

MENSUAL	FUNCIONES TÍPICAS
1	Promover la venta y uso racional de la energía eléctrica
30	Fomentar y mantener buenas relaciones con los clientes y público en general
1	Dirigir la elaboración del proyecto de presupuesto anual del área y ejecutar el presupuesto aprobado
1	Dirigir la elaboración de las bases para la adquisición de materiales de acometida y equipos de medición y participar en el análisis de las ofertas presentadas
1	Determinar los requerimientos y características técnicas de los materiales de acometida y de los equipos de medición, solicitar su adquisición y controlar su uso
30	Gestionar el cobro de las planillas por venta de energía de instituciones públicas y clientes especiales.
4	Coordinar las actividades de la Gerencia con las demás áreas de la Empresa
1	Velar por la correcta aplicación del pliego tarifario y participar en la elaboración de nuevas estructuras tarifarias

30	Asesorar a los clientes especiales que tienen demanda contratada para la mejor utilización de la energía eléctrica
1	Coordinar con la Gerencia de Ingeniería y Construcción, la ejecución de proyectos de electrificación
1	Coordinar con la Gerencia de Operación y Mantenimiento las mejoras del sistema de distribución
1	Realizar estudios para mejorar los sistemas y procesos administrativos del área y evaluar la gestión cumplida por el área
30	Cumplir y hacer cumplir con los reglamentos, normas y disposiciones; y, las normas de seguridad e higiene del trabajo

FUENTE: Personal de la EERSSA

ELABORACIÓN: Los Autores

Cuadro N° 11

ESTÁNDARES PARA EL PUESTO DE SUPERINTENDENTE DE INSTALACIONES Y CONTROL DE ENERGÍA

MENSUAL	FUNCIONES TÍPICAS
1	Determinar los requerimientos de equipos, materiales y herramientas a utilizarse en la Gerencia de Comercialización, solicitarlos oportunamente y controlar su uso
30	Programar y dirigir el mantenimiento preventivo y correctivo de las acometidas y medidores en el área de concesión
1	Elaborar las bases y especificaciones técnicas para la adquisición de equipos de medición y protección, materiales y herramientas y participar en el análisis de las ofertas presentadas
1	Dirigir la elaboración de las bases para la adquisición de materiales de acometida y equipos de medición y participar en el análisis de las ofertas presentadas
30	Revisar los planos, diseños y especificaciones técnicas de los equipos de medición y protección de los proyectos presentados por clientes especiales y recomendar su aprobación
4	Colaborar en la definición y aplicación de políticas que promueven el uso racional de la energía eléctrica y permitan la aplicación de nuevas técnicas para la

	instalación y control de equipos de medición
1	Verificar la información referente a los equipos de medición instalados y controlar el consumo de energía reactiva, control de potencia, etc., de los clientes especiales
1	Elaborar y mantener actualizados los costos que representa para la empresa la comercialización de la energía en el área de servicio
1	Colaborar en la realización de estudios tarifarios
1	Procesar la información estadística relacionada con la instalación y mantenimiento de acometidas y medidores y pérdidas de energía en Comercialización y recomendar acciones que permitan mejorar la gestión
30	Brindar apoyo técnico a las diferentes Jefaturas de la Gerencia de Comercialización
1	Colaborar en la actualización de Reglamentos, normas y procedimientos para la prestación de servicios
1	Responder por la disminución de las pérdidas de energía en comercialización

FUENTE: Personal de la EERSSA

ELABORACIÓN: Los Autores

Cuadro N° 12

ESTÁNDARES PARA EL PUESTO DE OFICINISTA

MENSUAL	FUNCIONES TÍPICAS
30	Ingresar, registrar, tramitar y controlar la correspondencia interna
30	Llevar registros en libros, tarjetas y formularios
300	Mecanografiar solicitudes, informes, memorandos y más documentos
300	Recibir y efectuar llamadas telefónicas, por radio, etc.
30	Mantener limpio su equipo de trabajo y velar por su conservación
30	Mantener bajo su responsabilidad el archivo de la Unidad
30	Cumplir con los reglamentos, normas y disposiciones y las normas de seguridad e higiene del trabajo

FUENTE: Personal de la EERSSA

ELABORACIÓN: Los Autores

Cuadro N° 13

ESTÁNDARES PARA EL PUESTO DE CONSERJE

MENSUAL	FUNCIONES TÍPICAS
30	Abrir, cerrar y controlar las oficinas a su cargo
30	Realizar la limpieza de las oficinas a su cargo
30	Vigilar los bienes de las oficinas a su cargo
300	Recibir y entregar las comunicaciones de las oficinas a su cargo
30	Mantener limpio su equipo de trabajo y velar por su conservación
30	Cumplir con los reglamentos, normas y disposiciones y las normas de seguridad e higiene del trabajo

FUENTE: Personal de la EERSSA
 ELABORACIÓN: Los Autores

Cuadro N° 14

ESTÁNDARES PARA EL PUESTO DE JEFE DE CLIENTES

MENSUAL	FUNCIONES TÍPICAS
30	Elaborar los programas de lectura y facturación; y, velar por su cumplimiento
300	Proporcionar y mantener cordiales relaciones con los clientes y público en general
30	Coordinar y supervisar las labores relacionadas con: solicitudes y contratación de servicios, reclamos, lectura de medidores y solución de problemas
30	Responder por la correcta aplicación de la tabla de valores
30	Velar porque se mantenga actualizada la codificación de los servicios y ruta de lectura
30	Administrar los contratos suscritos para la toma de lectura de medidores
300	Solucionar los reclamos por errores de lectura y facturación
30	Analizar el historial de los consumos facturados y adoptar acciones ante consumos irregulares
30	Liquidar los servicios y tramitar su legalización, siguiendo las normas y procedimientos establecidos para el efecto

1	Participar en la elaboración de reglamentos, normas de trabajo y aplicarlos una vez aprobados
30	Sancionar, de acuerdo a la reglamentación vigente, las infracciones al servicio
30	Elaborar y mantener actualizadas las estadísticas relacionadas con actividades de la unidad
30	Cumplir y hacer cumplir los reglamentos, normas, procedimientos y disposiciones y las normas de seguridad e higiene del trabajo

FUENTE: Personal de la EERSSA

ELABORACIÓN: Los Autores

Cuadro N° 15

ESTÁNDARES PARA EL PUESTO DE ASISTENTE DE CLIENTES

MENSUAL	FUNCIONES TÍPICAS
30	Colaborar y participar en la ejecución de los programas de lectura y prestación de los servicios solicitados por los clientes y público
30	Colaborar en las labores relacionadas con la atención de solicitudes y contratación de servicios, solución de reclamos, control de lectura de medidores y solución de problemas
1	Analizar el historial de los consumos facturados y recomendar acciones ante consumos irregulares
1	Revisar, actualizar y recomendar la aplicación de nuevos procedimientos de trabajo para mejorar la prestación de los servicios solicitados por los clientes y público.
30	Cumplir y hacer cumplir las normas, disposiciones y las normas de seguridad e higiene del trabajo

FUENTE: Personal de la EERSSA

ELABORACIÓN: Los Autores

Cuadro N° 16

ESTÁNDARES PARA EL PUESTO DE AYUDANTE DE CLIENTES

MENSUAL	FUNCIONES TÍPICAS
300	Elaborar comprobantes de pago, solicitudes de servicio, cálculo de intereses por mora
30	Entregar los cheques por los pagos autorizados
1	Pagar las remuneraciones al personal de la Empresa
1	Registrar, controlar y reportar el vencimiento de garantías, pólizas, papeles fiduciarios, etc.
300	Colaborar en la revisión y control de la legalidad, veracidad, propiedad y conformidad de la información de soporte, previo el pago
30	Realizar labores de mecanografía, digitación y archivo
300	Elaborar comprobantes de pago, previo análisis y verificación
1	Revisar roles de pago con la información sustentaría
30	Informar a los clientes sobre los servicios, reglamentos, normas procedimientos establecidos
30	Elaborar comprobantes de ingreso, notas de débito y llenar el Control de Vencimiento de documentos en Garantía
30	Cumplir las normas, reglamentos, y disposiciones y las normas de seguridad e higiene del trabajo

FUENTE: Personal de la EERSSA

ELABORACIÓN: Los Autores

Cuadro N° 17

ESTÁNDARES PARA EL PUESTO DE JEFE DE FACTURACIÓN

MENSUAL	FUNCIONES TÍPICAS
1	Elaborar y ejecutar los programas de facturación de energía y emisión de planillas
300	Coordinar y supervisar las labores relacionadas con la facturación, emisión de planillas y solución de los reclamos por errores de facturación
1	Emitir los cargos de facturación y refacturación y hacerlos legalizar
1	Responder por la oportuna y correcta emisión de las

	facturas por venta de energía
1	Responder por la correcta aplicación del pliego tarifario y legislación pertinente
30	Analizar el historial de los consumos facturados y recomendar acciones ante los consumos irregulares
1	Realizar las proyecciones de consumo de energía
30	Efectuar el control de Calidad de la información procesada
1	Mantener actualizada la información estadística de la Unidad, efectuar el análisis de la información obtenida y sugerir acciones para mejorar la gestión
1	Presentar mensualmente informes de labores y estadísticas de Facturación
30	Cumplir las normas, reglamentos, y disposiciones y las normas de seguridad e higiene del trabajo

FUENTE: Personal de la EERSSA

ELABORACIÓN: Los Autores

Cuadro N° 18

ESTÁNDARES PARA EL PUESTO DE ASISTENTE DE FACTURACIÓN

MENSUAL	FUNCIONES TÍPICAS
30	Supervisar el ingreso de datos a ser procesados en los equipos de computación y verificar la información ingresada y procesada
30	Corregir los errores producidos en el ingreso de datos para el procesamiento de la información
1	Efectuar el control de calidad de la información procesada
1	Emitir listados, facturas, informes, estadísticas, etc.
30	Controlar la utilización de los equipos y materiales destinados al procesamiento de datos
1	Organizar y mantener actualizado el archivo informático de respaldo
30	Cumplir con los reglamentos, normas y disposiciones y las normas de seguridad e higiene del trabajo

FUENTE: Personal de la EERSSA

ELABORACIÓN: Los Autores

Cuadro N° 19

ESTÁNDARES PARA EL PUESTO DE DIGITADOR

MENSUAL	FUNCIONES TÍPICAS
300	Ingresar al computador las lecturas de los medidores de energía y los valores recaudados en las agencias y bancos
300	Imprimir facturas, sacar reportes, catastros y listados de lectura de medidores y de cortes
30	Cumplir con los reglamentos, normas y disposiciones y las normas de seguridad e higiene del trabajo

FUENTE: Personal de la EERSSA
 ELABORACIÓN: Los Autores

Cuadro N° 20

ESTÁNDARES PARA EL PUESTO DE JEFE DE RECAUDACIÓN

MENSUAL	FUNCIONES TÍPICAS
30	Verificar la conformidad de los Partes Diarios de Recaudación y más documentación de soporte de la matriz y agencias
30	Disponer y controlar los cortes del servicio por morosidad en el pago y las reconexiones correspondientes
1	Administrar los contratos suscritos para la recaudación y la realización de cortes y reconexiones del servicio eléctrico
30	Legalizar los cargos de facturación y refacturación; y, liquidar mensualmente la Cuenta de Abonados
1	Controlar el cobro de las planillas a través de los Bancos
1	Realizar las gestiones de cobro de los valores adeudados a la Empresa y solicitar a Asesoría Jurídica la realización de los trámites legales para la recaudación de los valores de difícil cobro
1	Elaborar y presentar al Gerente de Comercialización las estadísticas de recaudación de valores
30	Propiciar y mantener buenas relaciones con los clientes
30	Cumplir y hacer cumplir los reglamentos, normas y disposiciones y las normas de seguridad e higiene del trabajo

FUENTE: Personal de la EERSSA
 ELABORACIÓN: Los Autores

Cuadro N° 21

ESTÁNDARES PARA EL PUESTO DE ASISTENTE DE RECAUDACIÓN

MENSUAL	FUNCIONES TÍPICAS
30	Revisar los informes diarios de recaudación, depósitos bancarios y documentación de soporte
30	Realizar arqueos a las ventanillas de recaudación
30	Llevar el control de la recaudación diaria de las ventanillas de recaudación de la Matriz y Agencias
30	Llevar el registro y control de los clientes que pagan sus facturas a través de Bancos
30	Colaborar en la solución de los reclamos inherentes a recaudación
30	Entregar los listados de corte de servicio y supervisar su realización
30	Cumplir con los reglamentos, normas y disposiciones y las normas de seguridad e higiene del trabajo

FUENTE: Personal de la EERSSA

ELABORACIÓN: Los Autores

Cuadro N° 22

ESTÁNDARES PARA EL PUESTO DE RECADADOR

MENSUAL	FUNCIONES TÍPICAS
30	Cobrar los valores por venta de energía y otros conceptos
30	Elaborar los informes diarios de recaudación y preparar la nota de depósito de los valores recaudados
30	Entregar diariamente al jefe inmediato el informe diario de recaudación, las notas de depósitos bancarios, las planillas y comprobantes de ingreso cancelado y más documentación de soporte, debidamente legalizada
30	Operar el terminal del computador
30	Cumplir con los reglamentos, normas y disposiciones y las normas de seguridad e higiene del trabajo

FUENTE: Personal de la EERSSA

ELABORACIÓN: Los Autores

Cuadro N° 23

ESTÁNDARES PARA EL PUESTO DE JEFE DE AGENCIA

MENSUAL	FUNCIONES TÍPICAS
1	Dirigir la elaboración de los programas de trabajo de las Agencias y supervisar su aplicación
1	Determinar los requerimientos de equipos, materiales, herramientas y servicios a utilizarse en las Agencias, solicitarlos oportunamente, tramitar su entrega y controlar su uso
1	Coordinar las actividades que se realizan en las Agencias, con las Unidades Administrativas de la Gerencia y más áreas de la Empresa
30	Mantener relación con las autoridades de las Agencias
1	Disponer la realización de arqueos y constataciones físicas en las Agencias
1	Colaborar en el mantenimiento menor de líneas y redes
30	Controlar que los valores recaudados en las Agencias se depositen en las cuentas respectivas, de conformidad con las normas y disposiciones impartidas
1	Analizar la información estadística reportada por las Agencias y disponer la adopción de medidas correctivas, si fuere el caso
1	Velar por la correcta aplicación de la Tabla de valores aprobada por la Empresa para la prestación de los diferentes servicios
30	Colaborar con los Administradores de Agencias en la recaudación de los valores correspondientes a clientes especiales y entidades públicas
30	Cumplir y hacer cumplir los reglamentos, normas, procedimientos y disposiciones; y, las normas de seguridad e higiene del trabajo

FUENTE: Personal de la EERSSA

ELABORACIÓN: Los Autores

Cuadro N° 24

ESTÁNDARES PARA EL PUESTO DE ADMINISTRADOR DE AGENCIA

MENSUAL	FUNCIONES TÍPICAS
1	Participar en la elaboración de los planes de trabajo de la Agencia y aplicarlos una vez aprobados
30	Disponer y controlar la instalación y desconexión de acometidas y medidores, los cortes y reconexiones del servicio
1	Determinar y solicitar la entrega oportuna de medidores, materiales, herramientas, etc. a ser utilizadas en la Agencia
30	Coordinar la aprobación e instalación de servicios especiales
1	Gestionar el cobro de facturas a los clientes especiales y reportar la información respectiva
30	Atender los reclamos que se presentaren en la agencia
30	Coordinar y supervisar la ejecución de los programas de reducción de pérdidas y control de energía en la Agencia
30	Controlar la rectificación y anulación de planillas y la liquidación de los depósitos en garantía
1	Administrar un fondo de caja chica y solicitar su reposición
30	Elaborar los partes de recaudación y tramitarlos a la unidad correspondiente
30	Administrar y controlar el régimen disciplinario del personal de la agencia
1	Administrar las existencias de materiales, equipos, herramientas, etc. de la agencia
30	Cumplir y hacer cumplir los reglamentos, normas, procedimientos y disposiciones; y, las normas de seguridad e higiene del trabajo

FUENTE: Personal de la EERSSA

ELABORACIÓN: Los Autores

Cuadro N° 25

ESTÁNDARES PARA EL PUESTO DE ASISTENTE DE AGENCIA

MENSUAL	FUNCIONES TÍPICAS
1	Revisar los partes de recaudación, los reportes del movimiento de materiales, la asistencia del personal y las

	reposiciones del fondo de caja chica de las agencias
30	Colaborar en arquezos de caja y de la cuenta de abonados
1	Colaborar en el inventario físico de materiales, equipos y herramientas entregados a las Agencias
1	Verificar la aplicación de la tabla de valores
1	Mantener actualizado el inventario de los bienes entregados a las Agencias
30	Ingresar información al archivo maestro al computador
30	Colaborar en la solución de los errores de lectura de medidores
1	Participar en el análisis de la información estadística de las Agencias y preparar los informes correspondientes
30	Verificar el cumplimiento de las normas impartidas para el control de asistencia del personal, prestación de servicios a los clientes, manejo y control de materiales y valores
30	Mantener limpio su equipo de trabajo y velar por su conservación
30	Sugerir al Jefe inmediato, normas y procedimientos tendientes a mejorar la administración de las actividades que se cumplen en las Agencias
30	Cumplir y hacer cumplir los reglamentos, normas, procedimientos y disposiciones; y, las normas de seguridad e higiene del trabajo

FUENTE: Personal de la EERSSA

ELABORACIÓN: Los Autores

Cuadro N° 26

ESTÁNDARES PARA EL PUESTO DE AYUDANTE DE AGENCIA

MENSUAL	FUNCIONES TÍPICAS
30	Colaborar en la revisión de partes de recaudación, reportes del movimiento de materiales, asistencia de personal y reposición de fondos de caja chica de las agencias
30	Colaborar en la realización de arquezos de fondos e inventarios físicos de bienes en las agencias
30	Ingresar información al archivo maestro del computador
1	Mantener actualizado el inventario de los bienes entregados a las agencias
30	Colaborar en la solución de los errores de lectura de los

	medidores de las agencias
30	Mantener limpio el mobiliario y equipo de trabajo entregado a su responsabilidad y velar por su conservación
30	Cumplir y hacer cumplir con los reglamentos, normas y procedimientos y disposiciones y las normas de seguridad e higiene del trabajo

FUENTE: Personal de la EERSSA

ELABORACIÓN: Los Autores

Cuadro N° 27

ESTÁNDARES PARA EL PUESTO DE ELECTRICISTA DE AGENCIA

MENSUAL	FUNCIONES TÍPICAS
30	Realizar inspecciones previas a la concesión de los servicios solicitados por los clientes
30	Instalar, desconectar y realizar el mantenimiento de acometidas y medidores
30	Reportar los datos referentes a los medidores instalados y retirados del servicio
30	Codificar los servicios instalados
30	Colaborar en el mantenimiento menor de líneas, redes y alumbrado público
30	Recaudar valores de planillas y otros conceptos previa disposición superior
30	Leer medidores y reportar novedades en los servicios instalados
30	Realizar cortes y reconexiones del servicio
30	Realizar mantenimiento de las acometidas y medidores
30	Colaborar en la solución de los reclamos
30	Cumplir y hacer cumplir los reglamentos, normas, procedimientos y disposiciones; y, las normas de seguridad e higiene del trabajo

FUENTE: Personal de la EERSSA

ELABORACIÓN: Los Autores

Cuadro N° 28

ESTÁNDARES PARA EL PUESTO DE INGENIERO ELÉCTRICO

MENSUAL	FUNCIONES TÍPICAS
1	Elaborar, bajo supervisión, los programas, proyectos, diseños, especificaciones técnicas y presupuestos para la expansión y mejoramiento del sistema
1	Colaborar con la preparación de programas de operación y mantenimiento eléctrico del sistema
30	Colaborar con el análisis de los problemas eléctricos que afectan el normal suministro de energía en generación, subtransmisión y distribución
1	Participar en la inspección y recepción de los equipos, materiales y herramientas adquiridos por la Empresa, para certificar su calidad
1	Colaborar en la preparación de bases y especificaciones técnicas para la adquisición de bienes o servicios
30	Administrar los contratos, fiscalizar la ejecución de obras eléctricas contratadas y realizar las pruebas de funcionamiento correspondientes
30	Coordinar las entrega - recepciones provisionales y definitivas de las obras eléctricas y liquidarlas
30	Dirigir, coordinar y supervisar las labores de los grupos de trabajo asignados a la operación, mantenimiento y construcción eléctrica del sistema y velar por la correcta utilización de equipos, materiales, etc., entregados
30	Analizar la información a utilizarse en los estudios de flujo de carga, cortocircuito y estabilidad del sistema; y, colaborar en la elaboración de los mismos
1	Mantener actualizada la información estadística y técnica de la Unidad
30	Cumplir y hacer cumplir los reglamentos, normas, procedimientos y disposiciones; y, las normas de seguridad e higiene del trabajo

FUENTE: Personal de la EERSSA

ELABORACIÓN: Los Autores

Cuadro N° 29

ESTÁNDARES PARA EL PUESTO DE ASISTENTE DE INSTALACIONES

MENSUAL	FUNCIONES TÍPICAS
30	Retirar de bodega los materiales y equipos de medición a instalarse
30	Efectuar el mantenimiento preventivo y correctivo de acometidas y medidores de acuerdo con el programa aprobado
30	Realizar bajo supervisión la instalación y desconexión de acometidas y equipos de medición a clientes especiales o industriales
30	Realizar inspección y censos de carga y controlar el factor de potencia, demanda, energía reactiva, etc., de los clientes especiales
30	Reportar las novedades encontradas en los servicios instalados
30	Solicitar la provisión de materiales y equipos, responder por la correcta utilización; y, reingresar a bodega los sobrantes o retirados del servicio
30	Reportar los datos referentes a los equipos de medición y materiales instalados o retirados del servicio
30	Cumplir y hacer cumplir los reglamentos, normas, procedimientos y disposiciones; y, las normas de seguridad e higiene del trabajo

FUENTE: Personal de la EERSSA
 ELABORACIÓN: Los Autores

Cuadro N° 30

**ESTÁNDARES PARA EL PUESTO DE JEFE DE CUADRILLA DE
MEDIDORES**

MENSUAL	FUNCIONES TÍPICAS
30	Colaborar en la realización de inspecciones previas a la concesión de los servicios; y: para solucionar reclamos
30	Ejecutar y supervisar los cortes del servicio y reconexiones
30	Instalar, desconectar y realizar el mantenimiento de acometidas y medidores

30	Supervisar la correcta utilización de vehículos, equipos y materiales de trabajo
30	Controlar y reportar los datos referentes a los equipos de medición instalados y retirados del servicio
30	Entregar la información para la incorporación o baja de los servicios eléctricos en el archivo maestro
30	Realizar censos de carga en los domicilios de los Clientes
30	Dirigir los trabajos de mantenimiento de los equipos de medición y de acometidas
30	Cumplir y hacer cumplir los reglamentos, normas, procedimientos y disposiciones; y, las normas de seguridad e higiene del trabajo

FUENTE: Personal de la EERSSA

ELABORACIÓN: Los Autores

Cuadro N° 31

ESTÁNDARES PARA EL PUESTO DE JEFE DE CUADRILLA

MENSUAL	FUNCIONES TÍPICAS
30	Responder por el transporte de los equipos, materiales, herramientas, etc. desde las bodegas a los sitios de trabajo y dentro de los mismos
30	Dirigir y supervisar los trabajos de limpieza de vía, poda de árboles excavación de huecos y zanjas, erección y vestida de estructuras, tendida y tensada de conductores
30	Dirigir y supervisar los trabajos de instalación y remoción de equipos y materiales en los sistemas de subtransmisión, distribución y alumbrado público
30	Dirigir y supervisar los trabajos de toma de lecturas de carga y voltaje de; líneas y transformadores
30	Dirigir, operar y maniobrar interruptores y otros equipos instalados en las líneas y redes, con autorización superior
1	Presentar diagramas indicativos de las variaciones introducidas a los diseños originales en la construcción y remodelación de obras
1	Dirigir y ejecutar los trabajos de regulación de los equipos y el mantenimiento preventivo y correctivo de las líneas y redes
30	Efectuar el control del nivel de aceite de los transformadores y de los reconectores

1	Colaborar en la realización de inspecciones para mejorar la calidad y continuidad del servicio
30	Velar por el buen uso de los equipos y herramientas de trabajo y por la correcta utilización de los equipos y materiales; y, reingresar a bodega los sobrantes y removidos del servicio
30	Informar diariamente sobre los trabajos realizados y novedades encontradas
30	Dirigir la ejecución de los trabajos y reportar la información relacionada a construcciones, operación, mantenimiento, fallas y más novedades del sistema
30	Conducir el vehículo de la institución para la realización de los trabajos
30	Cumplir y hacer cumplir los reglamentos, normas, procedimientos y disposiciones; y, las normas de seguridad e higiene del trabajo

FUENTE: Personal de la EERSSA
ELABORACIÓN: Los Autores

Cuadro N° 32

ESTÁNDARES PARA EL PUESTO DE ELCTRICISTA DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES

MENSUAL	FUNCIONES TÍPICAS
30	Realizar las instalaciones de acometidas y medidores en los domicilios de los clientes
30	Colaborar en la instalación de acometidas y equipos de medición a Clientes especiales e industriales
30	Realizar mantenimiento de acometidas y medidores
30	Colaborar en los trabajos de corte y reconexión del servicio eléctrico
30	Reportar novedades encontradas en los servicios instalados
30	Cumplir y hacer cumplir los reglamentos, normas, procedimientos y disposiciones; y, las normas de seguridad e higiene del trabajo

FUENTE: Personal de la EERSSA
ELABORACIÓN: Los Autores

Cuadro N° 33

ESTÁNDARES PARA EL PUESTO DE CONTRASTADOR DE MEDIDORES

MENSUAL	FUNCIONES TÍPICAS
30	Realizar el chequeo mecánico y eléctrico y numeración de medidores
30	Efectuar el mantenimiento y reparación de los medidores retirados del servicio
30	Custodiar los medidores retirados del servicio y entregarlos al laboratorio para su contrastación y mantenimiento
30	Ingresar y mantener actualizado el registro de las pruebas realizadas a los medidores y el historial de los mismos
30	Revisar las instalaciones y contrastar medidores en los sitios que se encuentran instalados
30	Cumplir con los reglamentos, normas, procedimientos y disposiciones; y, las normas de seguridad e higiene del trabajo

FUENTE: Personal de la EERSSA

ELABORACIÓN: Los Autores

Cuadro N° 34

**ESTÁNDARES PARA EL PUESTO DE INSPECTOR DE SERVICIO
ELÉCTRICO**

MENSUAL	FUNCIONES TÍPICAS
30	Realizar censos de carga y determinar la cantidad y especificación técnicas de los equipos y materiales a instalarse en los servicios
30	Verificar el estado de las instalaciones internas
30	Reportar las novedades encontradas en los servicios instalados contiguos
30	Elaborar diagramas de las instalaciones existentes y de las pequeñas ampliaciones requeridas para la atención de nuevos clientes
30	Cumplir con los reglamentos, normas, procedimientos y disposiciones; y, las normas de seguridad e higiene del trabajo

FUENTE: Personal de la EERSSA

ELABORACIÓN: Los Autores

Cuadro N° 35

ESTÁNDARES PARA EL PUESTO DE INSPECTOR DE CONSUMO

MENSUAL	FUNCIONES TÍPICAS
30	Tomar la lectura de los medidores, de acuerdo a los programas, recorridos y rutas establecidas
30	Reportar las novedades encontradas en los servicios instalados
1	Codificar los nuevos servicios
30	Realizar inspecciones para solucionar los reclamos originados por errores de lectura, facturación o defecto de instalación de acometida y medidores
30	Cumplir con los reglamentos, normas, procedimientos y disposiciones; y, las normas de seguridad e higiene del trabajo

FUENTE: Personal de la EERSSA
 ELABORACIÓN: Los Autores

F.3. FUTURO Y CONTEXTO DE LA EERSSA

Para la toma de decisiones es necesario introducir elementos relacionados con la gestión el futuro, el entorno y la participación, por el hecho de considerar que las estrategias tienen una teleología, una capacidad de convocatoria, un entorno en permanente cambio y transformación, y enfrentado a estas categorías el elemento gestión que es el que institucionaliza las propuestas de cambio, facilita las innovaciones y apertura los mecanismos que guardan relación con investigación evaluativa y construcción de valoraciones en la marcha para la toma de decisiones.

En todo caso, la configuración de planes, de estructuras organizacionales de diagnósticos y de pronósticos tributan a una mentalidad de transformación que es el que ha guiado al equipo de investigación para finalmente hacer un planteamiento estratégico, tomando en cuenta que las personas que laboran en la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. de una u otra manera buscan tener éxito en la vida y desarrollar todas sus potencialidades humanas en la dirección del accionar institucional.

Las empresas eléctricas que actualmente realizan sus actividades en el país, podrían clasificarse en tres grupos: empresas netamente generadoras, empresas distribuidoras y comercializadoras y empresas generadoras, distribuidoras y comercializadoras, para estas últimas como es el caso de la EERSSA se dispone de equipamientos de generación que fueron adquiridos durante la vigencia del Instituto Ecuatoriano de Electrificación INECEL.

Sin embargo, el marco legal que rige el sector eléctrico ecuatoriano, brinda la posibilidad a estas empresas de formar nuevas sociedades con la finalidad de ejecutar proyectos de inversión, en especial los destinados a la ejecución de centrales de generación de energía limpia (eólica, biomasa, fotovoltaica y en especial hidroeléctrica). Al existir un enorme potencial de recursos naturales para ejecutar estos proyectos en la región

sur del país, la EERSSA está en posibilidad de realizar su ejecución y generar la energía suficiente para cubrir los requerimientos de energía de su sistema de distribución con una producción de bajo costo y también incursionar en la venta de energía a nivel nacional, en este sentido se elaboró la matriz de perfil competitivo, en la cual se comparó la posición de la EERSSA con relación a las mejores empresas del país: distribuidora (CENTROSUR) y generadora (HIDROPAUTE), los resultados indican que la EERSSA se encuentra en una posición competitiva desfavorable.

Cuadro N° 36

BENCHMARKING DE LA EERSSA

Factores Claves de Éxito	PESO	EERSSA		CENTROSUR		HIDROPAUTE	
		Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
Disponibilidad de recursos naturales para ejecutar proyectos de generación de energía (eólica, solar, hidroeléctrica)	0.20	4.00	0.80	1.00	0.20	2.00	0.40
Exclusividad de Mercado y crecimiento de la demanda	0.10	2.00	0.20	3.00	0.30	1.00	0.10
Disponibilidad de nueva tecnología	0.20	1.00	0.20	3.00	0.60	3.00	0.60
Precio de la Energía	0.20	1.00	0.20	2.00	0.40	4.00	0.80
Fortaleza Financiera	0.10	2.00	0.20	3.00	0.30	4.00	0.40
Experiencia en el servicio al cliente	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	1.00	0.10
Déficit Tarifario	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	2.00	0.20
TOTALES	1.00		2.00		2.20		2.60

Fuente: EERSSA
ELABORACIÓN: Los autores.

El área de concesión de la EERSSA comprende las provincias de Loja, Zamora Chinchipe y el cantón Gualaquiza de la provincia de Morona Santiago, que se caracterizan por su gran extensión territorial al mismo

tiempo de una escasa densidad poblacional, debido a que son provincias que han estado históricamente relegadas del desarrollo nacional, por lo que no se registra un mercado para la energía eléctrica atractivo.

Por el contrario la clientela de la EERSSA se caracteriza en su mayor parte por ser de tipo residencial de bajo consumo, se tiene un incipiente mercado para consumo comercial y pero aún para consumo industrial.

Sin embargo, los clientes de la EERSSA se caracterizan por un gran sentido de responsabilidad social, por lo que existe un alto nivel de recaudación (entre los más altos del país), así como existe respeto por las instalaciones de la empresa y no se tiene mayores problemas en cuanto al hurto de la energía, lo que se constituye en un aspecto positivo para la EERSSA.

Se procedió a elaborar la matriz de evaluación externa, obteniéndose una calificación de 2.1 (inferior a 2.5) por lo que la empresa se encuentra en una posición sin atractivos y se enfrenta a amenazas.

Cuadro N° 37
EVALUACIÓN EXTERNA

Factores Claves de Éxito	PESO	EERSSA	
		Valor	Valor sopesado
Tasa de Migración	0.05	2.00	0.10
Área de concesión extensa y con poca densidad poblacional	0.15	2.00	0.30
Responsabilidad social y ética de los clientes	0.10	4.00	0.40
Tamaño y tipo de Mercado	0.20	1.00	0.20
Déficit de Generación en el País	0.15	4.00	0.60
Precio alto de la energía	0.10	1.00	0.10
Ingerencia política en la empresa y en el sector	0.10	2.00	0.20
Inseguridad Jurídica e impositiva	0.05	2.00	0.10
Exigencias tecnológicas	0.10	1.00	0.10
TOTALES	1.00		2.10

Fuente: EERSSA
ELABORACIÓN: Los autores.

La EERSSA, tiene al momento graves problemas desde el punto de vista organizacional, con la falta de programas serios de capacitación al personal, de un adecuado sistema de selección de personal, y de incentivos a sus trabajadores, por lo que está constantemente en problemas de tipo laboral ya sean ocasionados por despidos intempestivos de su personal o por reclamos de estos últimos.

Asimismo, no se tiene un adecuado sistema de difusión de los objetivos y metas de la institución, por lo que estos se cumplen parcialmente o no se cumplen, dando lugar a insatisfacción por parte de los consumidores finales.

Sin embargo, se tiene aspectos positivos derivados de las características favorables de la clientela que permiten registrar altos índices de recaudación por venta de energía y al mismo tiempo se tiene pérdidas de energía dentro de los niveles exigidos por el ente regulador.

Resultados obtenidos (1.85) nos indican que la EERSSA es una empresa que es débil internamente.

Cuadro N° 38
EVALUACIÓN INTERNA

Factores Claves de Éxito	PESO	EERSSA	
		Valor	Valor sopesado
Falta de difusión, conocimiento y cumplimiento de objetivos, metas estratégicas y políticas de la compañía	0.20	1.00	0.20
Deficiente proceso de estructuración y ejecución presupuestaria	0.15	2.00	0.30
Falta de sistemas de capacitación, recompensa y reto a los trabajadores de la Empresa	0.10	2.00	0.20
Bajos niveles de moral y satisfacción de los trabajadores, empleados y directivos y falta de disposición al cambio	0.10	1.00	0.10
Falta de un adecuado programa de evaluación del desempeño y de selección de personal.	0.10	2.00	0.20
Falta de actualización tecnológica en programas computacionales, equipos, materiales, métodos de construcción, planificación , etc	0.15	1.00	0.15
Altos niveles de recaudación por venta de energía	0.10	4.00	0.40
Niveles de pérdidas aceptables	0.05	3.00	0.15
Disposición de equipos e infraestructura para la operación del sistema	0.05	3.00	0.15
TOTALES	1.00	3.00	1.85

Fuente: EERSSA
ELABORACIÓN: Los autores.

Maestría en Administración de Empresas

G

DISCUSIÓN

Tesis de Postgrado

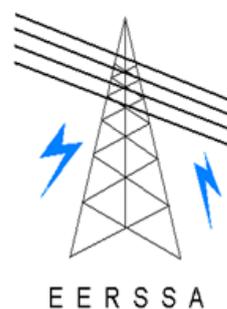
8. DISCUSIÓN

En el presente estudio de investigación realizado para la graduación en la Maestría de Administración de Empresas, se plantea como propuesta de innovación dos herramientas administrativas aplicables en la Gerencia de Comercialización de la Empresa Eléctrica Regional del Sur Sociedad Anónima (EERSSA), estas son:

1. Manual de funciones, en el cual se hace constar la estructura organizativa de la Gerencia de Comercialización de la Empresa Eléctrica Regional del Sur Sociedad Anónima, el clasificador de puestos y las funciones que debe desempeñar cada uno de los puestos de trabajo.
2. Manual de desempeño, el mismo que contiene los dos sistemas de evaluación de desempeño, tanto desde el punto de vista corporativo a través de cuatro indicadores (financieros, de los clientes, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento), como desde el punto de vista individual por puesto de trabajo, aplicando la técnica que presenta la SENRES para la evaluación de desempeño del sector público del país.

A continuación se presenta los dos manuales propuestos por el grupo de maestrantes, para que de creerlo conveniente los directivos de la EERSSA lo pongan en ejecución.

EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL DEL SUR S.A.



MANUAL DE FUNCIONES
PARA LA GERENCIA DE
COMERCIALIZACIÓN



Loja - Ecuador
2009

Para facilitar los diversos procesos administrativos en la Gerencia de Comercialización de la Empresa Eléctrica Regional del Sur Sociedad Anónima (EERSSA), con el aprovechamiento de conocimientos y habilidades técnicas del “personal en diferentes niveles de su estructura”, se desarrolla el **Manual de Funciones**.

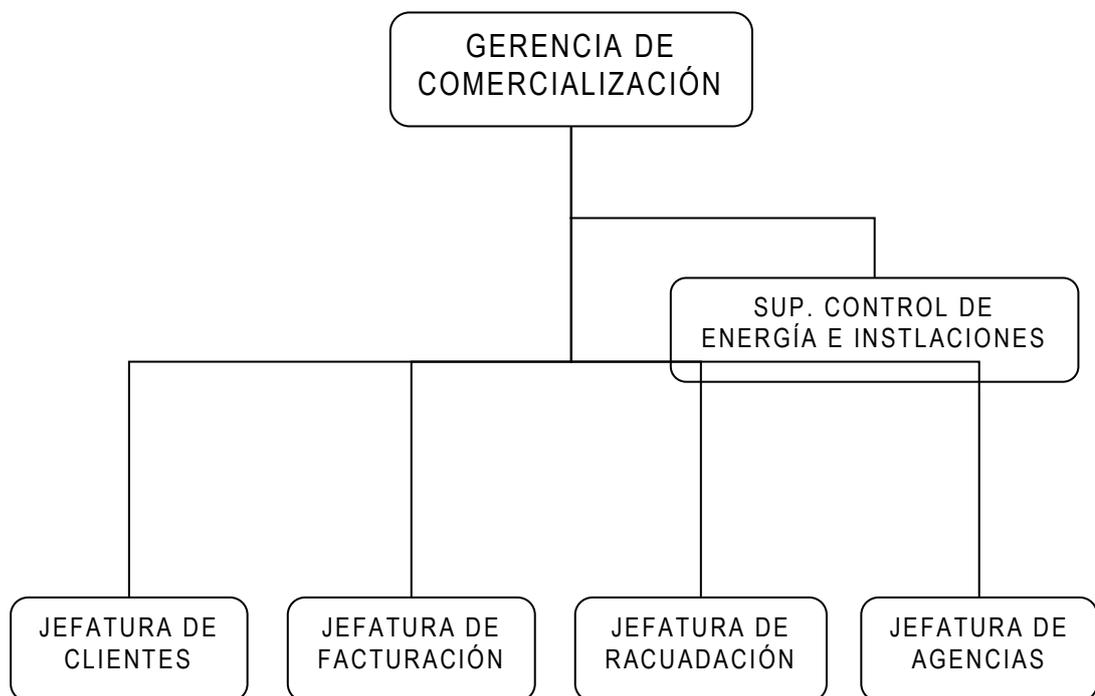
El presente manual ha sido elaborado con el propósito de dar a conocer cuáles son las principales funciones en los diferentes unidades administrativas de la Gerencia de Comercialización de la EERSSA, y que a través de las mismas, todo el personal pueda desarrollar de una mejor manera las actividades, para realizar una administración eficiente y fortalecer la calidad de los servicios a la ciudadanía.

La Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. es una empresa estatal autónoma dedicada a brindar el servicio de energía eléctrica a la ciudadanía de las provincias de Loja y Zamora Chinchipe y además el cantón Gualaquiza de la provincia de Morona Santiago; encontrándose en procesos para construir una sociedad mejor, mediante convenios, gestionando asignaciones, presentando proyectos que aseguren el servicio de energía eléctrica para la región sur del Ecuador con un avance incontenible, firme y estable. El pueblo tiene hoy su empresa local

para luchar y vencer el atraso, con una clara visión y misión que permitan el desarrollo regional.

El Manual de Funciones indica características que incluye la asignación del cargo en la unidad administrativa designada. Con esto se pretende abordar la información previa sobre: organigramas, el nombre del cargo; especificaciones del puesto, código, naturaleza del puesto, funciones típicas etc.; que debe recibir para el desarrollo y cumplimiento de las actividades desarrollando con mayor eficiencia, eficacia y productividad funciones de cada unidad administrativa que implica tanto la delegación como departamentalización; definir un puesto y delegar autoridad para desempeñarlo exige, paciencia, inteligencia, claridad de objetivos y planes.

Gráfico N° 1
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN
EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL DEL SUR SOCIEDAD ANÓNIMA



La Gerencia de Comercialización estructuralmente se encuentra bajo el nivel operativo de la Institución; como tal, ejecuta sus actividades para el cumplimiento de objetivos comerciales establecidos y de coordinación administrativa y técnica de la Compañía. El Sistema de Comercialización centraliza todas aquellas actividades que tienen relación con los usuarios del servicio eléctrico, con el objeto de darles una mejor atención.

SISTEMA COMERCIAL CÍCLICO.- Es el desarrollo de las diferentes etapas de la actividad comercial, en forma continua y permanente, con el propósito de reducir el tiempo que media entre el consumo de la energía eléctrica y la recaudación por la venta de la misma. Para cumplir con este Sistema, es preciso efectuar una programación anual, la misma que entre otros aspectos contemple la división del número de clientes en tantos grupos, de manera que a cada uno de ellos les corresponda un ciclo completo de lectura, facturación, recaudación y cortes por falta de pago.

Para la formación de los grupos, se tomarán en cuenta los siguientes parámetros: número de días hábiles de trabajo, número de clientes, dispersión geográfica de los mismos, número de inspectores de consumo, facturación promedia uniforme, etc. La ventaja fundamental de este Sistema, es la de asegurar la recaudación uniforme de las planillas por consumo de energía eléctrica en el transcurso de los meses, evitando en esta forma incomodidades y molestias a los clientes.

CLASIFICADOR DE PUESTOS

Se entiende por Clasificación de Puestos al ordenamiento sistemático de las diferentes clases de puestos, de acuerdo a las funciones asignadas a cada uno de ellos y que se detallan en las Especificaciones de clase, las mismas que contienen la denominación del puesto con su codificación.

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	CODIGO
Gerente de Comercialización	DC1.001
Superintendente Control Energía e Instalaciones	DC1.002
Oficinista	DC1.003
Conserje	DC1.004
Jefe de Clientes	DC2.001
Asistente de Clientes	DC2.002
Ayudante de Clientes	DC2.003
Jefe de Facturación	DC3.001
Asistente de Facturación	DC3.002
Jefe de Recaudación	DC4.001
Asistente de Recaudación	DC4.002
Recaudador	DC4.003
Jefe de Agencia	DC5.001
Administrador de Agencia	DC5.002
Asistente de Agencia	DC5.003
Supervisor de Call Center	DC5.004
Electricista de Agencia	DC5.005
Ingeniero Eléctrico	DC5.006
Asistente de Instalaciones	DC5.007
Jefe de Cuadrilla de Medidores	DC5.008
Jefe de Cuadrilla	DC5.009
Electricista de Acometidas y Medidores	DC5.010
Contrastador de Medidores	DC5.011
Inspector de Servicio Eléctrico	DC5.012
Inspector de Consumo	DC5.013

MANUAL DE FUNCIONES

Se entiende por Manual de Funciones al ordenamiento sistemático de las diferentes clases de puesto, de acuerdo a las funciones asignadas a cada una de ellas y que se detallan en las especificaciones de clase, las mismas que contienen: el título o denominación del puesto, naturaleza del trabajo, funciones típicas, características de clase y requisitos mínimos.

A continuación se presenta los puestos de trabajo, en orden sistemático deductivo, que parte de la jerarquía mayor en forma descendente de conformidad con el clasificador de puestos.

GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN

CÓDIGO DEL PUESTO: DC1.001

NATURALEZA DEL TRABAJO.- Programación, organización, dirección, coordinación y control de, las actividades referentes a la comercialización de la energía eléctrica.

FUNCIONES TÍPICAS

1. Promover la venta y uso racional de la energía eléctrica.

2. Fomentar y mantener buenas relaciones con los clientes y público en general.
3. Dirigir la elaboración del proyecto de presupuesto anual del área y ejecutar el presupuesto aprobado.
4. Dirigir la elaboración de las bases para la adquisición de materiales de acometida y equipos de medición y participar en el análisis de las ofertas presentadas.
5. Determinar los requerimientos y características técnicas de los materiales de acometida y de los equipos de medición, solicitar su adquisición y controlar su uso.
6. Gestionar el cobro de las planillas por venta de energía de instituciones públicas y clientes especiales.
7. Coordinar las actividades de la Gerencia con las demás áreas de la Empresa.
8. Velar por la correcta aplicación del pliego tarifario y participar en la elaboración de nuevas estructuras tarifarias.
9. Asesorar a los clientes especiales que tienen demanda contratada para la mejor utilización de la energía eléctrica.
10. Coordinar con la Gerencia de Ingeniería y Construcción, la ejecución de proyectos de electrificación.
11. Coordinar con la Gerencia de Operación y Mantenimiento las mejoras del sistema de distribución.

12. Realizar estudios para mejorar los sistemas y procesos administrativos del área y evaluar la gestión cumplida por el área.
13. Cumplir y hacer cumplir con los reglamentos, normas y disposiciones; y, las normas de seguridad e higiene del trabajo
14. Las demás que le asigne el Presidente Ejecutivo.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Programar las actividades con el personal a su cargo.
- Preparar y responder por la comercialización conjuntamente con el Superintendente de Instalaciones y Control de Energía.
- Responder por equipos a su cargo.
- Tratar de resolver con responsabilidad y profesionalismo problemas referentes a su trabajo, y si es necesario acudir a su jefe inmediato.

REQUISITOS MÍNIMOS

Educación: Maestría en Administración de Empresas.

Experiencia: Cinco años en gestión empresarial

Cursos: Diplomados o Especialidades de cuarto nivel

SUPERINTENDENTE DE INSTALACIONES Y CONTROL DE ENERGÍA

CÓDIGO DEL PUESTO: DC1.002

NATURALEZA DEL TRABAJO.- Programación, organización, coordinación y control de las actividades Técnicas relacionadas con la comercialización de la energía eléctrica.

FUNCIONES

1. Determinar los requerimientos de equipos, materiales y herramientas a utilizarse en la Gerencia de Comercialización, solicitarlos oportunamente y controlar su uso.
2. Programar y dirigir el mantenimiento preventivo y correctivo de las acometidas y medidores en el área de concesión.
3. Elaborar las bases y especificaciones técnicas para la adquisición de equipos de medición y protección, materiales y herramientas y participar en el análisis de las ofertas presentadas.
4. Revisar los planos, diseños y especificaciones técnicas de los equipos de medición y protección de los proyectos presentados por clientes especiales y recomendar su aprobación.
5. Colaborar en la definición y aplicación de políticas que promueven el uso racional de la energía eléctrica y permitan la aplicación de

nuevas técnicas para la instalación y control de equipos de medición.

6. Elaborar y mantener actualizados los costos que representa para la empresa la comercialización de la energía en el área de servicio.
7. Verificar la información referente a los equipos de medición instalados y controlar el consumo de energía reactiva, control de potencia, etc., de los clientes especiales.
8. Colaborar en la realización de estudios tarifarios
9. Procesar la información estadística relacionada con la instalación y mantenimiento de acometidas y medidores y pérdidas de energía en Comercialización y recomendar acciones que permitan mejorar la gestión.
10. Brindar apoyo técnico a las diferentes Jefaturas de la Gerencia de Comercialización.
11. Colaborar en la actualización de Reglamentos, normas y procedimientos para la prestación de servicios.
12. Responder por la disminución de las pérdidas de energía en comercialización.
13. Reemplazar al Gerente de Comercialización. .
14. Cumplir y hacer cumplir los Reglamentos, normas, disposiciones y las normas de seguridad e higiene del trabajo.
15. Las demás que le asigne el Gerente de Comercialización.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Programar las actividades de control a su cargo.
- Preparar y responder por la comercialización conjuntamente con el Gerente de Comercialización.
- Responder por equipos a su cargo.
- Tratar de resolver con responsabilidad y profesionalismo problemas referentes a su trabajo, y si es necesario acudir a su jefe inmediato.

REQUISITOS MÍNIMOS

Educación: Maestría en Ingeniería Eléctrica.

Experiencia: Cinco años en cargos similares

Cursos: Diplomado o Especialidad de cuarto nivel

OFICINISTA

CÓDIGO DEL PUESTO: DC1.003

NATURALEZA DEL TRABAJO: Ejecuta labores variadas de oficina.

FUNCIONES:

1. Ingresar, registrar, tramitar y controlar la correspondencia interna.
2. Llevar registros en libros, tarjetas y formularios.

3. Mecanografiar solicitudes, informes, memorandos y más documentos.
4. Recibir y efectuar llamadas telefónicas, por radio, etc.
5. Mantener limpio su equipo de trabajo y velar por su conservación.
6. Mantener bajo su responsabilidad el archivo de la Unidad
7. Cumplir con los reglamentos, normas y disposiciones y las normas de seguridad e higiene del trabajo.
8. Las demás que le asigne el Jefe inmediato.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Programar las actividades personales a su cargo.
- Preparar y responder por la información confidencial.
- Responder por equipos a su cargo.
- Tratar de resolver con responsabilidad problemas referentes a su trabajo, y si es necesario acudir a su jefe inmediato.

REQUISITOS MÍNIMOS

Educación: Título de Secretariado o similar.

Experiencia: Dos años en cargos similares.

Cursos: Relaciones humanas y Secretariado.

CONSERJE

CÓDIGO DEL PUESTO: DC1.004

NATURALEZA DEL TRABAJO: Ejecuta labores de limpieza de las oficinas y mensajería.

FUNCIONES:

1. Abrir, cerrar y controlar las oficinas a su cargo.
2. Realizar la limpieza de las oficinas a su cargo.
3. Vigilar los bienes de las oficinas a su cargo.
4. Recibir y entregar las comunicaciones de las oficinas a su cargo.
5. Mantener limpio su equipo de trabajo y velar por su conservación.
6. Cumplir con los reglamentos, normas y disposiciones y las normas de seguridad e higiene del trabajo.
7. Las demás que le asigne el Jefe inmediato.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Programar las actividades personales a su cargo.
- Responder por equipos a su cargo.
- Tratar de resolver con responsabilidad problemas referentes a su trabajo, y si es necesario acudir a su jefe inmediato.

REQUISITOS MÍNIMOS

Educación: Título de Bachiller.

Experiencia: Dos años en cargos similares.

Cursos: Relaciones humanas.

JEFE DE CLIENTES

CÓDIGO DEL PUESTO: DC2.001

NATURALEZA DEL TRABAJO.- Programación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades relacionadas con la atención de las solicitudes de servicio de clientes y público en general.

FUNCIONES:

1. Elaborar los programas de lectura y facturación; y, velar por su cumplimiento.
2. Proporcionar y mantener cordiales relaciones con los clientes y público en general,
3. Coordinar y supervisar las labores relacionadas con: solicitudes y contratación de servicios, reclamos, lectura de medidores y solución de problemas.
4. Responder por la correcta aplicación de la tabla de valores.

5. Velar porque se mantenga actualizada la codificación de los servicios y ruta de lectura.
6. Administrar los contratos suscritos para la toma de lectura de medidores.
7. Solucionar los reclamos por errores de lectura y facturación.
8. Analizar el historial de los consumos facturados y adoptar acciones ante consumos irregulares.
9. Liquidar los servicios y tramitar su legalización, siguiendo las normas y procedimientos establecidos para el efecto.
10. Participar en la elaboración de reglamentos, normas de trabajo y aplicarlos una vez aprobados.
11. Sancionar, de acuerdo a la reglamentación vigente, las infracciones al servicio.
12. Elaborar y mantener actualizadas las estadísticas relacionadas con actividades de la unidad.
13. Cumplir y hacer cumplir los reglamentos, normas, procedimientos y disposiciones y las normas de seguridad e higiene del trabajo.
14. Las demás que le asigne el Gerente de Comercialización.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Programar las actividades con el personal a su cargo.
- Preparar y responder por la satisfacción de los clientes.

- Responder por equipos a su cargo.
- Tratar de resolver con responsabilidad y profesionalismo problemas referentes a su trabajo, y si es necesario acudir a su jefe inmediato.

REQUISITOS MÍNIMOS

Educación: Maestría en Administración de Empresas.

Experiencia: Tres años en gestión empresarial.

Cursos: Satisfacción y Atención al Cliente.

ASISTENTE DE CLIENTES

CÓDIGO DEL PUESTO: DC2.002

NATURALEZA DEL TRABAJO.- Realización de labores variadas para la atención de los clientes.

FUNCIONES:

1. Colaborar y participar en la ejecución de los programas de lectura y prestación de los servicios solicitados por los clientes y público.
2. Colaborar en las labores relacionadas con la atención de solicitudes y contratación de servicios, solución de reclamos, control de lectura de medidores y solución de problemas.

3. Analizar el historial de los consumos facturados y recomendar acciones ante consumos irregulares.
4. Revisar, actualizar y recomendar la aplicación de nuevos procedimientos de trabajo para mejorar la prestación de los servicios solicitados por los clientes y público.
5. Reemplazar al Jefe de Clientes.
6. Cumplir y hacer cumplir las normas, disposiciones y las normas de seguridad e higiene del trabajo.
7. Las demás que le asigne el Jefe inmediato.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Programar las actividades personales a su cargo.
- Preparar y responder por la asistencia a clientes.
- Responder por equipos a su cargo.
- Tratar de resolver con responsabilidad problemas referentes a su trabajo, y si es necesario acudir a su jefe inmediato.

REQUISITOS MÍNIMOS

Educación: Ingeniero en Administración de Empresas.

Experiencia: Dos años en labores similares.

Cursos: Atención al cliente.

AYUDANTE DE CLIENTES

CÓDIGO DEL PUESTO: DC2.003

NATURALEZA DEL TRABAJO: Colaboración en la ejecución de labores de tesorería, clientes y/o contabilidad respectivamente.

FUNCIONES:

1. Elaborar comprobantes de pago, solicitudes de servicio, cálculo de intereses por mora
2. Entregar los cheques por los pagos autorizados.
3. Pagar las remuneraciones al personal de la Empresa.
4. Registrar, controlar y reportar el vencimiento de garantías, pólizas, papeles fiduciarios, etc.
5. Colaborar en la revisión y control de la legalidad, veracidad, propiedad y conformidad de la información de soporte, previo el pago.
6. Realizar labores de mecanografía, digitación y archivo.
7. Elaborar comprobantes de pago, previo análisis y verificación
8. Revisar roles de pago con la información sustentaría
9. Informar a los clientes sobre los servicios, reglamentos, normas procedimientos establecidos.

10. Atender los reclamos por daños, errores de lectura y facturación.
11. Elaborar comprobantes de ingreso, notas de débito y llenar el Control de Vencimiento de documentos en Garantía
12. Cumplir las normas, reglamentos, y disposiciones y las normas de seguridad e higiene del trabajo.
13. Las demás que le asigne el Jefe Inmediato.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Programar las actividades con el personal a su cargo.
- Preparar y responder por la comercialización conjuntamente con el Asesor Jurídico.
- Responder por equipos a su cargo.
- Tratar de resolver con responsabilidad y profesionalismo problemas referentes a su trabajo, y si es necesario acudir a su jefe inmediato.

REQUISITOS MÍNIMOS

Educación: Egresado en Administración de Empresas.

Experiencia: Dos años en actividades similares.

Cursos: Atención al Cliente

JEFE DE FACTURACIÓN

CÓDIGO DEL PUESTO: DC3.001

NATURALEZA DEL TRABAJO.- Programación de la facturación de la energía.

FUNCIONES:

1. Elaborar y ejecutar los programas de facturación de energía y emisión de planillas.
2. Coordinar y supervisar las labores relacionadas con la facturación, emisión de planillas y solución de los reclamos por errores de facturación.
3. Emitir los cargos de facturación y refacturación y hacerlos legalizar.
4. Responder por la oportuna y correcta emisión de las facturas por venta de energía.
5. Responder por la correcta aplicación del pliego tarifario y legislación pertinente.
6. Analizar el historial de los consumos facturados y recomendar acciones ante los consumos irregulares.
7. Realizar las proyecciones de consumo de energía.
8. Efectuar el control de Calidad de la información procesada.

9. Mantener actualizada la información estadística de la Unidad, efectuar el análisis de la información obtenida y sugerir acciones para mejorar la gestión.
10. Presentar mensualmente informes de labores y estadísticas de Facturación.
11. Cumplir y hacer cumplir los reglamentos, normas, procedimientos y disposiciones y las normas de seguridad e higiene del trabajo.
12. Las demás que le asigne el Gerente de Comercialización.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Programar las actividades con el personal a su cargo.
- Preparar y responder por la facturación.
- Responder por equipos a su cargo.
- Tratar de resolver con responsabilidad y profesionalismo problemas referentes a su trabajo, y si es necesario acudir a su jefe inmediato.

REQUISITOS MÍNIMOS

Educación: Maestría en Administración de Empresas.

Experiencia: Tres años en gestión empresarial

Cursos: Computación y matemáticas aplicadas.

ASISTENTE DE FACTURACIÓN

CÓDIGO DEL PUESTO: DC3.002

NATURALEZA DEL TRABAJO.- Ejecución de labores de manejo de programas y operación de equipos.

FUNCIONES:

1. Supervisar el ingreso de datos a ser procesados en los equipos de computación y verificar la información ingresada y procesada,
2. Corregir los errores producidos en el ingreso de datos para el procesamiento de la información.
3. Efectuar el control de calidad de la información procesada.
4. Emitir listados, facturas, informes, estadísticas, etc.
5. Controlar la utilización de los equipos y materiales destinados al procesamiento de datos.
6. Organizar y mantener actualizado el archivo informático de respaldo.
7. Reemplazar al Jefe de Facturación.
8. Cumplir con los reglamentos, normas y disposiciones y las normas de seguridad e higiene del trabajo.
9. Las demás que le asigne el Jefe inmediato.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Programar las actividades personales a su cargo.
- Preparar y responder por la facturación en el sistema.
- Responder por equipos a su cargo.
- Tratar de resolver con responsabilidad problemas referentes a su trabajo, y si es necesario acudir a su jefe inmediato.

REQUISITOS MÍNIMOS

Educación: Egresado de Sistemas o Administración de Empresas.

Experiencia: Dos años en actividades similares

Cursos: Computación

JEFE DE RECAUDACIÓN

CÓDIGO DEL PUESTO: DC4.001

NATURALEZA DEL TRABAJO.- Coordinación y control de la recaudación de valores.

FUNCIONES:

1. Verificar la conformidad de los Partes Diarios de Recaudación y más documentación de soporte de la matriz y agencias.

2. Disponer y controlar los cortes del servicio por morosidad en el pago y las reconexiones correspondientes.
3. Administrar los contratos suscritos para la recaudación y la realización de cortes y reconexiones del servicio eléctrico.
4. Legalizar los cargos de facturación y refacturación; y, liquidar mensualmente la Cuenta de Abonados.
5. Controlar el cobro de las planillas a través de los Bancos.
6. Realizar las gestiones de cobro de los valores adeudados a la Empresa y solicitar a Asesoría Jurídica la realización de los trámites legales para la recaudación de los valores de difícil cobro.
7. Elaborar y presentar al Gerente de Comercialización las estadísticas de recaudación de valores.
8. Propiciar y mantener buenas relaciones con los clientes.
9. Cumplir y hacer cumplir los reglamentos, normas y disposiciones y las normas de seguridad e higiene del trabajo
10. Las demás que le asigne el Gerente de Comercialización.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Programar las actividades con el personal a su cargo.
- Preparar y responder por la recaudación.
- Responder por equipos a su cargo.

- Tratar de resolver con responsabilidad y profesionalismo problemas referentes a su trabajo, y si es necesario acudir a su jefe inmediato.

REQUISITOS MÍNIMOS

Educación: Maestría en Administración de Empresas.

Experiencia: Tres años en gestión empresarial

Cursos: Recaudación

ASISTENTE DE RECAUDACIÓN

CÓDIGO DEL PUESTO: DC4.002

NATURALEZA DEL TRABAJO.- Realización de trámites y labores variadas relacionadas con el control de la recaudación de valores.

FUNCIONES:

1. Revisar los informes diarios de recaudación, depósitos bancarios y documentación de soporte.
2. Realizar arqueos a las ventanillas de recaudación.
3. Llevar el control de la recaudación diaria de las ventanillas de recaudación de la Matriz y Agencias.
4. Llevar el registro y control de los clientes que pagan sus facturas a través de Bancos.
5. Colaborar en la solución de los reclamos inherentes a recaudación.

6. Colaborar en el saneamiento de la cartera vencida
7. Entregar los listados de corte de servicio y supervisar su realización.
8. Reemplazar al Jefe de Recaudación.
9. Cumplir y hacer cumplir las normas, disposiciones y las normas de seguridad e higiene del trabajo.
10. Las demás que le asigne el Jefe inmediato.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Programar las actividades personales a su cargo.
- Preparar y responder por la recaudación en valores.
- Responder por equipos a su cargo.
- Tratar de resolver con responsabilidad problemas referentes a su trabajo, y si es necesario acudir a su jefe inmediato.

REQUISITOS MÍNIMOS

Educación: Ingeniero en Administración de Empresas.

Experiencia: Dos años en actividades similares.

Cursos: Computación y recaudación

RECAUDADOR

CÓDIGO DEL PUESTO: DC4.003

NATURALEZA DEL TRABAJO.- Recaudación de valores por venta de energía y otros conceptos.

FUNCIONES:

1. Cobrar los valores por venta de energía y otros conceptos, y
2. Elaborar los informes diarios de recaudación y preparar la nota de depósito de los valores recaudados.
3. Entregar diariamente al jefe inmediato el informe diario de recaudación, las notas de depósitos bancarios, las planillas y comprobantes de ingreso cancelado y más documentación de soporte, debidamente legalizada.
4. Operar el terminal del computador.
5. Cumplir con los reglamentos, normas y disposiciones y las normas de seguridad e higiene del trabajo.
6. Las demás que le asigne el Jefe inmediato.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Programar las actividades personales a su cargo.

- Preparar y responder por la recaudación diaria.
- Responder por equipos a su cargo.
- Tratar de resolver con responsabilidad problemas referentes a su trabajo, y si es necesario acudir a su jefe inmediato.

REQUISITOS MÍNIMOS

Educación: Egresado en Administración de Empresas o Contabilidad y Auditoría.

Experiencia: Dos años en actividades similares.

Cursos: Recaudación y Computación

JEFE DE AGENCIAS

CÓDIGO DEL PUESTO: DC5.001

NATURALEZA DEL TRABAJO.- Programación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades de las Agencias.

FUNCIONES:

1. Dirigir la elaboración de los programas de trabajo de las Agencias y supervisar su aplicación.

2. Determinar los requerimientos de equipos, materiales, herramientas y servicios a utilizarse en las Agencias, solicitarlos oportunamente, tramitar su entrega y controlar su uso.
3. Coordinar las actividades que se realizan en las Agencias, con las Unidades Administrativas de la Gerencia y más áreas de la Empresa.
4. Mantener relación con las autoridades de las Agencias.
5. Disponer la realización de arqueos y constataciones físicas en las Agencias.
6. Colaborar en el mantenimiento menor de líneas y redes,
7. Controlar que los valores recaudados en las Agencias se depositen en las cuentas respectivas, de conformidad con las normas y disposiciones impartidas.
8. Analizar la información estadística reportada por las Agencias y disponer la adopción de medidas correctivas, si fuere el caso.
9. Velar por la correcta aplicación de la Tabla de valores aprobada por la Empresa para la prestación de los diferentes servicios.
10. Colaborar con los Administradores de Agencias en la recaudación de los valores correspondientes a clientes especiales y entidades públicas.
11. Cumplir y hacer cumplir los reglamentos, normas, procedimientos y disposiciones; y, las normas de seguridad e higiene del trabajo.

12. Las demás que le asigne el Gerente de Comercialización.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Programar las actividades con el personal a su cargo.
- Preparar y responder por las actividades de las agencias.
- Responder por equipos a su cargo.
- Tratar de resolver con responsabilidad y profesionalismo problemas referentes a su trabajo, y si es necesario acudir a su jefe inmediato.

REQUISITOS MÍNIMOS

Educación: Maestría en Administración de Empresas.

Experiencia: Tres años en gestión empresarial

Cursos: Diplomados o Especialidades de cuarto nivel

ADMINISTRADOR DE AGENCIA

CÓDIGO DEL PUESTO: DC5.002

NATURALEZA DEL TRABAJO.- Programación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades administrativas de la Agencia.

FUNCIONES:

1. Participar en la elaboración de los planes de trabajo de la Agencia y aplicarlos una vez aprobados.
2. Disponer y controlar la instalación y desconexión de acometidas y medidores, los cortes y reconexiones del servicio.
3. Determinar y solicitar la entrega oportuna de medidores, materiales, herramientas, etc. a ser utilizadas en la Agencia.
4. Coordinar la aprobación e instalación de servicios especiales.
5. Gestionar el cobro de facturas a los clientes especiales y reportar la información respectiva.
6. Atender los reclamos que se presentaren en la agencia.
7. Coordinar y supervisar la ejecución de los programas de reducción de pérdidas y control de energía en la Agencia.
8. Controlar la rectificación y anulación de planillas y la liquidación de los depósitos en garantía.
9. Administrar un fondo de caja chica y solicitar su reposición.
10. Elaborar los partes de recaudación y tramitarlos a la unidad correspondiente.
11. Administrar y controlar el régimen disciplinario del personal de la agencia.
12. Administrar las existencias de materiales, equipos, herramientas, etc. de la agencia.

13. Cumplir y hacer cumplir los reglamentos, normas y disposiciones y las normas de seguridad e higiene del trabajo.
14. Las demás que le asigne el Jefe inmediato.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Programar las actividades con el personal a su cargo.
- Preparar y responder por las actividades de la agencia a su cargo.
- Responder por equipos a su cargo.
- Tratar de resolver con responsabilidad problemas referentes a su trabajo, y si es necesario acudir a su jefe inmediato.

REQUISITOS MÍNIMOS

Educación: Ingeniero en Administración de Empresas.

Experiencia: Tres años en actividades similares.

Cursos: Administración

ASISTENTE DE AGENCIAS

CÓDIGO DEL PUESTO: DC5.003

NATURALEZA DEL TRABAJO.- Realización de labores variadas para el control de las Agencias.

FUNCIONES:

1. Revisar los partes de recaudación, los reportes del movimiento de materiales, la asistencia del personal y las reposiciones del fondo de caja chica de las agencias.
2. Colaborar en arquezos de caja y de la cuenta de abonados.
3. Colaborar en el inventario físico de materiales, equipos y herramientas entregados a las Agencias.
4. Verificar la aplicación de la tabla de valores.
5. Mantener actualizado el inventario de los bienes entregados a las Agencias.
6. Ingresar información al archivo maestro al computador,
7. Colaborar en la solución de los errores de lectura de medidores
8. Participar en el análisis de la información estadística de las Agencias y preparar los informes correspondientes.
9. Verificar el cumplimiento de las normas impartidas para el control de asistencia del personal, prestación de servicios a los clientes, manejo y control de materiales y valores.
10. Mantener limpio su equipo de trabajo y velar por su conservación.
11. Sugerir al Jefe inmediato, normas y procedimientos tendientes a mejorar la administración de las actividades que se cumplen en las Agencias.
12. Reemplazar al Jefe de Agencias.

13. Cumplir y hacer cumplir los reglamentos, normas y disposiciones y las normas de seguridad e higiene de trabajo.
14. Las demás que le asigne el Jefe inmediato.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Programar las actividades personales a su cargo.
- Preparar y responder por las actividades de la agencia.
- Responder por equipos a su cargo.
- Tratar de resolver con responsabilidad problemas referentes a su trabajo, y si es necesario acudir a su jefe inmediato.

REQUISITOS MÍNIMOS

Educación: Ingeniero en Administración de Empresas.

Experiencia: Dos años en actividades similares.

Cursos: Administración.

SUPERVISOR DE CALL CENTER

CÓDIGO DEL PUESTO: DC5.004

NATURALEZA DEL TRABAJO.- Ejecución de labores relacionadas con la central de llamadas telefónicas (troncal) de la Gerencia de Comercialización.

FUNCIONES:

1. Realizar inspecciones previas a la concesión de llamadas para ser transferidas a los servidores del Departamento.
2. Instalar, desconectar y realizar el mantenimiento de llamadas de acuerdo a las solicitudes internas y externas.
3. Reportar los datos referentes a las llamadas solicitadas y registradas del servicio telefónico.
4. Codificar los servicios solicitados.
5. Colaborar en el mantenimiento menor de los equipos.
6. Realizar cortes y reconexiones del servicio telefónico.
7. Colaborar en la solución de reclamos.
8. Cumplir los reglamentos, normas y procedimientos y las normas de seguridad e higiene del trabajo.
9. Las demás que le asigne el Jefe inmediato.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Programar las actividades personales a su cargo.
- Preparar y responder por las conexiones y reconexiones telefónicas.
- Responder por equipos a su cargo.
- Tratar de resolver con responsabilidad problemas referentes a su trabajo, y si es necesario acudir a su jefe inmediato.

REQUISITOS MÍNIMOS

Educación: Licenciado en Comunicación Social.

Experiencia: Dos años en actividades similares

Cursos: Comunicación social.

ELECTRICISTA DE AGENCIA

CÓDIGO DEL PUESTO: DC5.005

NATURALEZA DEL TRABAJO.- Ejecución de labores relacionadas con la prestación del servicio eléctrico en la Agencia.

FUNCIONES:

1. Realizar inspecciones previas a la concesión de los servicios solicitados por los clientes.
2. Instalar, desconectar y realizar el mantenimiento de acometidas y medidores.
3. Reportar los datos referentes a los medidores instalados y retirados del servicio.
4. Codificar los servicios instalados.
5. Colaborar en el mantenimiento menor de líneas, redes y alumbrado público.

6. Recaudar valores de planillas y otros conceptos previa disposición superior.
7. Leer medidores y reportar novedades en los servicios instalados.
8. Realizar cortes y reconexiones del servicio.
9. Realizar mantenimiento de las acometidas y medidores.
10. Colaborar en la solución de los reclamos.
11. Cumplir los reglamentos, normas y procedimientos y las normas de seguridad e higiene del trabajo.
12. Las demás que le asigne el Jefe inmediato.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Programar las actividades personales a su cargo.
- Preparar y responder por las conexiones y reconexiones eléctricas.
- Responder por equipos a su cargo.
- Tratar de resolver con responsabilidad problemas referentes a su trabajo, y si es necesario acudir a su jefe inmediato.

REQUISITOS MÍNIMOS

Educación: Tecnólogo en Electricidad y control industrial.

Experiencia: Dos años en actividades similares

Cursos: Instalaciones domiciliarias

INGENIERO ELÉCTRICO

CÓDIGO DEL PUESTO: DC5.006

NATURALEZA DEL TRABAJO.- Ejecución de labores de Ingeniería eléctrica.

FUNCIONES:

1. Elaborar, bajo supervisión, los programas, proyectos, diseños, especificaciones técnicas y presupuestos para la expansión y mejoramiento del sistema.
2. Colaborar con la preparación de programas de operación y mantenimiento eléctrico del sistema
3. Colaborar con el análisis de los problemas eléctricos que afectan el normal suministro de energía en generación, subtransmisión y distribución.
4. Participar en la inspección y recepción de los equipos, materiales y herramientas adquiridos por la Empresa, para certificar su calidad.
5. Colaborar en la preparación de bases y especificaciones técnicas para la adquisición de bienes o servicios.

6. Administrar los contratos, fiscalizar la ejecución de obras eléctricas contratadas y realizar las pruebas de funcionamiento correspondientes.
7. Coordinar las entrega - recepciones provisionales y definitivas de las obras eléctricas y liquidarlas.
8. Dirigir, coordinar y supervisar las labores de los grupos de trabajo asignados a la operación, mantenimiento y construcción eléctrica del sistema y velar por la correcta utilización de equipos, materiales, etc., entregados.
9. Analizar la información a utilizarse en los estudios de flujo de carga, cortocircuito y estabilidad del sistema; y, colaborar en la elaboración de los mismos.
10. Mantener actualizada la información estadística y técnica de la Unidad.
11. Cumplir y hacer cumplir las .normas técnicas y de seguridad e higiene del trabajo.
12. Las demás que le asigne el Jefe inmediato.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Programar las actividades personales a su cargo.
- Preparar y responder por la ingeniería eléctrica.
- Responder por equipos a su cargo.

- Tratar de resolver con responsabilidad y profesionalismo problemas referentes a su trabajo, y si es necesario acudir a su jefe inmediato.

REQUISITOS MÍNIMOS

Educación: Ingeniero Eléctrico.

Experiencia: Dos años en actividades similares.

Cursos: Electricidad

ASISTENTE DE INSTALACIONES

CÓDIGO DEL PUESTO: DC5.007

NATURALEZA DEL TRABAJO.- Dirección, coordinación y control de labores relacionadas con la instalación, mantenimiento y desconexión de acometidas y medidores.

FUNCIONES:

1. Retirar de bodega los materiales y equipos de medición a instalarse.
2. Efectuar el mantenimiento preventivo y correctivo de acometidas y medidores de acuerdo con el programa aprobado,
3. Realizar bajo supervisión la instalación y desconexión de acometidas y equipos de medición a clientes especiales o industriales.

4. Realizar inspección y censos de carga y controlar el factor de potencia, demanda, energía reactiva, etc., de los clientes especiales.
5. Reportar las novedades encontradas en los servicios instalados.
6. Solicitar la provisión de materiales y equipos, responder por la correcta utilización; y, reingresar a bodega los sobrantes o retirados del servicio
7. Reportar los datos referentes a los equipos de medición y materiales instalados o retirados del servicio.
8. Cumplir y hacer cumplir los reglamentos, normas, disposiciones y las normas de seguridad e higiene del trabajo.
9. Las demás que le asigne el Jefe de inmediato.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Programar las actividades personales a su cargo.
- Preparar y responder por la asistencia en conexiones eléctricas.
- Responder por equipos a su cargo.
- Tratar de resolver con responsabilidad problemas referentes a su trabajo, y si es necesario acudir a su jefe inmediato.

REQUISITOS MÍNIMOS

Educación: Tecnólogo en electricidad y control industrial o Ingeniero en electromecánica.

Experiencia: Dos años en actividades similares.

Cursos: Electricidad

JEFE DE CUADRILLA DE MEDIDORES

CÓDIGO DEL PUESTO: DC5.008

NATURALEZA DEL TRABAJO.- Ejecución de labores relacionadas con la prestación del servicio eléctrico.

FUNCIONES:

1. Colaborar en la realización de inspecciones previas a la concesión de los servicios; y: para solucionar reclamos
2. Ejecutar y supervisar los cortes del servicio y reconexiones.
3. Instalar, desconectar y realizar el mantenimiento de acometidas y medidores.
4. Supervisar la correcta utilización de vehículos, equipos y materiales de trabajo.
5. Controlar y reportar los datos referentes a los equipos de medición instalados y retirados del servicio.
6. Entregar la información para la incorporación o baja de los servicios eléctricos en el archivo maestro.

7. Realizar censos de carga en los domicilios de los Clientes
8. Dirigir los trabajos de mantenimiento de los equipos de medición y de acometidas.
9. Colaborar en la solución de reclamos
10. Conducir el vehículo de la Institución si fuere el caso.
11. Cumplir y hacer cumplir los reglamentos, normas y procedimientos y las normas de seguridad e higiene del trabajo.
12. Las demás que le asigne el Jefe inmediato.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Programar las actividades personales a su cargo.
- Preparar y responder por el trabajo de la cuadrilla.
- Responder por equipos a su cargo.
- Tratar de resolver con responsabilidad problemas referentes a su trabajo, y si es necesario acudir a su jefe inmediato.

REQUISITOS MÍNIMOS

Educación: Ingeniero en Electromecánica.

Experiencia: Dos años en actividades similares

Cursos: Electricidad y trabajo en equipo

JEFE DE CUADRILLA

CÓDIGO DEL PUESTO: DC5.009

NATURALEZA DEL TRABAJO.- Organización, dirección y control de los grupos de trabajo dedicados a la operación, mantenimiento y construcción de líneas y redes.

FUNCIONES:

1. Responder por el transporte de los equipos, materiales, herramientas, etc. desde las bodegas a los sitios de trabajo y dentro de los mismos.
2. Dirigir y supervisar los trabajos de limpieza de vía, poda de árboles excavación de huecos y zanjas, erección y vestida de estructuras, tendida y tensada de conductores.
3. Dirigir y supervisar los trabajos de instalación y remoción de equipos y materiales en los sistemas de subtransmisión, distribución y alumbrado público.
4. Dirigir y supervisar los trabajos de toma de lecturas de carga y voltaje de; líneas y transformadores.
5. Dirigir, operar y maniobrar interruptores y otros equipos instalados en las líneas y redes, con autorización superior.

6. Presentar diagramas indicativos de las variaciones introducidas a los diseños originales en la construcción y remodelación de obras.
7. Dirigir y ejecutar los trabajos de regulación de los equipos y el mantenimiento preventivo y correctivo de las líneas y redes.
8. Efectuar el control del nivel de aceite de los transformadores y de los reconectores.
9. Colaborar en la realización de inspecciones para mejorar la calidad y continuidad del servicio.
10. Velar por el buen uso de los equipos y herramientas de trabajo y por la correcta utilización de los equipos y materiales; y, reingresar a bodega los sobrantes y removidos del servicio.
11. Informar diariamente sobre los trabajos realizados y novedades encontradas.
12. Dirigir la ejecución de los trabajos y reportar la información relacionada a construcciones, operación, mantenimiento, fallas y más novedades del sistema.
13. Conducir el vehículo de la institución para la realización de los trabajos,
14. Cumplir y hacer cumplir las normas, disposiciones y las normas de seguridad e higiene del trabajo.
15. Las demás que le asigne el Jefe inmediato.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Programar las actividades con el personal a su cargo.
- Preparar y responder por el trabajo de la cuadrilla.
- Responder por equipos a su cargo.
- Tratar de resolver con responsabilidad problemas referentes a su trabajo, y si es necesario acudir a su jefe inmediato.

REQUISITOS MÍNIMOS

Educación: Tecnólogo en Electricidad y control industrial o Ingeniero Electromecánico.

Experiencia: Dos años en actividades similares

Cursos: Electricidad y trabajo en equipo

ELECTRICISTA DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES

CÓDIGO DEL PUESTO: DC5.010

NATURALEZA DEL TRABAJO.- Realización de labores de instalación, conexión, desconexión y mantenimiento de acometidas y medidores.

FUNCIONES

1. Realizar las instalaciones de acometidas y medidores en los domicilios de los clientes.
2. Colaborar en la instalación de acometidas y equipos de medición a Clientes especiales e industriales.
3. Realizar mantenimiento de acometidas y medidores.
4. Colaborar en los trabajos de corte y reconexión del servicio eléctrico.
5. Reemplaza al Jefe inmediato.
6. Reportar novedades encontradas en los servicios instalados
7. Cumplir los reglamentos, normas y disposiciones y las normas de seguridad e higiene del trabajo.
8. Las demás que le asigne el Jefe inmediato.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Programar las actividades personales a su cargo.
- Preparar y responder por la instalación de acometidas y medidores.
- Responder por equipos a su cargo.
- Tratar de resolver con responsabilidad problemas referentes a su trabajo, y si es necesario acudir a su jefe inmediato.

REQUISITOS MÍNIMOS

Educación: Tecnólogo en electricidad y control industrial o Ingeniero Electromecánica.

Experiencia: Dos años en actividades similares

Cursos: Electricidad

CONTRASTADOR DE MEDIDORES

CÓDIGO DEL PUESTO: DC5.011

NATURALEZA DEL TRABAJO.- Ejecución de Sabores de contrastación, mantenimiento, reparación y control de medidores.

FUNCIONES:

1. Realizar el chequeo mecánico y eléctrico y numeración de medidores.
2. Efectuar el mantenimiento y reparación de los medidores retirados del servicio.
3. Custodiar los medidores retirados del servicio y entregarlos al laboratorio para su contrastación y mantenimiento
4. Ingresar y mantener actualizado el registro de las pruebas realizadas a los medidores y el historial de los mismos.
5. Revisar las instalaciones y contrastar medidores en los sitios que se encuentran instalados.

6. Cumplir con las normas técnicas y las de seguridad e higiene del trabajo.
7. Las demás que le asigne el Jefe inmediato.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Programar las actividades con el personal a su cargo.
- Preparar y responder por la comercialización conjuntamente con el Asesor Jurídico.
- Responder por equipos a su cargo.
- Tratar de resolver con responsabilidad y profesionalismo problemas referentes a su trabajo, y si es necesario acudir a su jefe inmediato.

REQUISITOS MÍNIMOS

Educación: Tecnólogo en Electricidad y control industrial o Ingeniero Electromecánico.

Experiencia: Dos años en actividades similares.

Cursos: Electricidad

INSPECTOR DE SERVICIO ELÉCTRICO

CÓDIGO DEL PUESTO: DC5.012

NATURALEZA DEL TRABAJO.- Ejecución de labores de inspección de los servicios eléctricos.

FUNCIONES

1. Realizar censos de carga y determinar la cantidad y especificación técnicas de los equipos y materiales a instalarse en los servicios.
2. Verificar el estado de las instalaciones internas.
3. Reportar las novedades encontradas en los servicios instalados contiguos.
4. Elaborar diagramas de las instalaciones existentes y de las pequeñas ampliaciones requeridas para la atención de nuevos clientes.
5. Cumplir las normas, procedimientos y las normas de seguridad e higiene del trabajo.
6. Las demás que le asigne el Jefe inmediato.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Programar las actividades con el personal a su cargo.

- Preparar y responder por la comercialización conjuntamente con el Asesor Jurídico.
- Responder por equipos a su cargo.
- Tratar de resolver con responsabilidad y profesionalismo problemas referentes a su trabajo, y si es necesario acudir a su jefe inmediato.

REQUISITOS MÍNIMOS

Educación: Tecnólogo en Electricidad y control industrial o Ingeniero Electromecánico.

Experiencia: Dos años en actividades similares.

Cursos: Electricidad

INSPECTOR DE CONSUMO

CÓDIGO DEL PUESTO: DC5.013

NATURALEZA DEL TRABAJO.- Ejecución de labores de lectura de medidores y afines.

FUNCIONES:

1. Tomar la lectura de los medidores, de acuerdo a los programas, recorridos y rutas establecidas.

2. Reportar las novedades encontradas en los servicios instalados.
3. Codificar los nuevos servicios.
4. Realizar inspecciones para solucionar los reclamos originados por errores de lectura, facturación o defecto de instalación de acometida y medidores.
5. Colaborar en la solución de los reclamos por errores de lectura
6. Cumplir las normas, procedimientos y las normas de seguridad e higiene del trabajo.
7. Las demás que le asigne el Jefe inmediato.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Programar las actividades personales a su cargo.
- Preparar y responder por el control de consumo.
- Responder por equipos a su cargo.
- Tratar de resolver con responsabilidad problemas referentes a su trabajo, y si es necesario acudir a su jefe inmediato.

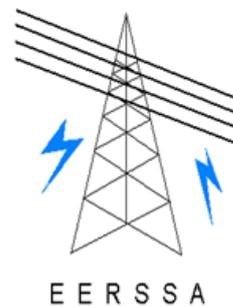
REQUISITOS MÍNIMOS

Educación: Egresado de Ingeniería Eléctrica.

Experiencia: Dos años en actividades similares.

Cursos: Electricidad

EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL DEL SUR S.A.



MANUAL DE EVALUACION
DE DESEMPEÑO DEL TALENTO
HUMANO PARA LA GERENCIA
DE COMERCIALIZACIÓN



Loja - Ecuador
2010

Desde que el hombre dio empleo a otro su trabajo pasó a evaluarse; pretendiendo poder definir a la evaluación de desempeño como “una técnica o procedimiento que pretende apreciar, la forma más sistemática y objetiva posible del rendimiento del personal de una organización”. Esta evaluación se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales. Todo ello con vista a la planificación y proyección de acciones futuras a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización.

La evaluación de desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible para la administración; a través de la cual se puede encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado y trabajador al cargo que ocupa actualmente y desaprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo. Permitted ser un concepto dinámico; ya que el personal es siempre evaluado, bien sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones.

Este proceso no debe confundirse con un proceso de medición de aptitudes o personalidad, ni tampoco con un sistema de acreditar conocimientos, calificación o habilidades, aunque son complementarios, por lo que es un proceso en el que debe ponerse especial cuidado;

siendo así el OBJETIVO del trabajo: Diseñar un Sistema de Indicadores que posibilite la definición y argumentación de las características fundamentales del subsistema evaluación de desempeño.

La evaluación de desempeño es aplicada como una herramienta para dirigir políticas y medidas coadyuvantes y elevar el rendimiento de los empleados y trabajadores que no alcanzan los estándares, asimismo, la evaluación permite señalar como aptos al personal que logra permanecer en la Gerencia de Comercialización de la EERSSA cuando mejora su rendimiento o de otros no aptos que serán separados de sus puestos por no cubrir tales estándares.

La evaluación de desempeño, también ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más de la Jefatura de Personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre talento humano. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que

el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

La Superintendencia Administrativa y Servicios Generales es la encargada de desarrollar evaluaciones del desempeño para los empleados y trabajadores de todos los departamentos, esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento; la jefatura de personal es el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, ya que en la mayoría de los casos es tarea de la Gerencia de Comercialización.

VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, a un potencial no aprovechado.

- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes del talento humano o cualquier otro aspecto del sistema de información de la jefatura de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- Valorar la idoneidad demostrada de los empleados y trabajadores, es decir, evaluar la actuación, los resultados y el comportamiento para alcanzar los objetivos propuestos.
- Servir de base para la toma de decisiones respecto a la selección para un puesto, la permanencia, el desarrollo, la promoción, remoción y el estímulo por los resultados, así como para elaborar los planes de capacitación de la organización.

- El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado y trabajador lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables.

PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- La evaluación del desempeño de los empleados y trabajadores debe ser un proceso continuo (cotidiano), y a la vez periódico (con cortes temporales), de la evaluación integral de los resultados y las conductas en la consecución de los objetivos.
- La evaluación del desempeño debe abarcar a todos los empleados y trabajadores de las categorías ocupacionales.
- La evaluación del desempeño es responsabilidad del jefe inmediato superior, sin excluir que este se asesore de cuantas personas estime pertinente.
- Los procesos de apelación deben ser resueltos en breve tiempo, y siempre con la participación de personas que conozcan la labor del evaluado.

- La idoneidad demostrada por el trabajador debe constituir el fundamento para la toma de decisiones respecto a la selección para un puesto, la permanencia, desarrollo, promoción, remoción y estímulo o penalización por los resultados.
- La evaluación del desempeño debe determinar en qué medida los trabajadores mantienen, mejoran o disminuyen su nivel de idoneidad para el cargo que desempeñan.
- El sistema de la evaluación del desempeño está orientado hacia el futuro, en el sentido de perseguir mejoras en la actuación del personal y no castigos por lo que no se ha hecho de forma más adecuada.
- Serán responsabilidad de cada entidad, previo acuerdo con la Sección Sindical y con la participación y conocimiento de los evaluados, definir los indicadores a emplear para la evaluación del desempeño de sus diferentes categorías de trabajadores, lo que se inscribirá en el Convenio Colectivo.
- La evaluación del desempeño debe tener en cuenta la observación de la conducta laboral del trabajador en el tiempo de hacer énfasis en los resultados en relación con los objetivos. Debe existir una combinación armónica entre estos dos elementos.

Para la evaluación de desempeño debe estar convenido con el trabajador, un sistema de indicadores que le permita tomar decisiones y servir de referente para mejorar su labor. Cantidad y calidad del trabajo realizado.

La evaluación requiere de estándares de desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en el manual de funciones, la comisión evaluadora puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

MEDICIONES DE DESEMPEÑO

Son los sistemas de calificación de cada labor deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño del puesto de trabajo. Las observaciones de desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de

índole cuantitativa que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

La evaluación debe darse tomando en cuenta los diferentes estándares de desempeño, a los objetivos y naturaleza de cada una de las unidades administrativas de la Gerencia de Comercialización de la EERSSA, que garantice una información objetiva y transparente para una correcta toma de decisiones y que en base a la misma exista la retroalimentación con el objetivo de capacitar al personal y obtener un mejor desempeño.

MÉTODO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño puede efectuarse por intermedio de técnicas, establecidas de acuerdo al tipo de organización para medir la conducta de sus empleados, hay varios métodos de evaluación del desempeño humano y cada uno presenta sus ventajas y sus desventajas y relativa educación a determinado tipos de cargos y situaciones es por ello que para realizar la siguiente propuesta se la hizo de acuerdo a la **Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público**, que es la encargada de establecer las normas técnicas y procedimientos para todas las instituciones del sector público del país.

COMISIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

En algunas organizaciones la evaluación de desempeño es atribuida a una comisión especialmente designada para este fin y contribuida por individuos pertenecientes a diversos órganos o departamentos. La evaluación en este caso es colectiva, y cada miembro tiene igual participación y responsabilidad en los juicios. Generalmente la comisión está formada por una comisión que designará el Gerente de Comercialización, integrada por los jefes departamentales, el Secretario General del Sindicato y el Jefe de Recursos Humanos que establecerán los métodos, indicadores, estándares para ser evaluados y el aprovechamiento máximo del potencial y rendimiento de los trabajadores, sin embargo, en el terreno de la transacción laboral, ningún trabajador está obligado legalmente a desempeñarse más allá de lo que prescribe su contrato de trabajo.

Dentro del proceso de la evaluación del desempeño se reconoce factores del trabajo y una responsabilidad del evaluado y del evaluador para poner en práctica los cuestionarios, entrevistas y demás instrumentos por medio de los cuales se obtienen las evidencias del desempeño y su calificación; para que la parte evaluadora tenga los elementos necesarios, la objetividad requerida, la imparcialidad que genera credibilidad y la

solvencia técnica suficiente para analizar, ponderar y calificar el desempeño del trabajador que será evaluado.

OBJETO DE EVALUACIÓN

La evaluación de desempeño es la apreciación objetiva para calificar la conducta, comportamiento y rendimiento del trabajador en su puesto de trabajo y en un período determinado. Se realizará a todos los empleados y trabajadores de la Gerencia de Comercialización, en el mes de noviembre de cada año. La Superintendencia Administrativa y Servicios Generales coordinará su cumplimiento.

La evaluación de desempeño se realizará especialmente para:

- Calificar el período de pruebas
- Tramitar los ascensos y promociones
- Designar el mejor trabajador de la Gerencia de Comercialización; y,
- Programar y desarrollar eventos de capacitación.

INDICADORES DE DESEMPEÑO CORPORATIVOS

A continuación se definen los principales indicadores de desempeño que servirán para mostrar la eficiencia con que se utilizan los recursos, el profesionalismo en las decisiones

y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. La metodología está basada en el Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card. Lo señalado con (*) corresponde a recomendación del Fondo de Solidaridad.

INDICADORES FINANCIEROS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.-

Mejorar la gestión económica y financiera de la Gerencia de Comercialización de la EERSSA

1. EFICIENCIA DE RECAUDACIÓN

- a. DEFINICIÓN DEL INDICADOR: La relación entre el valor recaudado y el monto facturado
- b. FORMA DE CÁLCULO:

$$\frac{\textit{ValorRecaudado}}{\textit{ValorFacturado}} \times 100$$

- c. METAS: Es el porcentaje que los directivos establecen para ser alcanzado: 99%
- d. RESPONSABLE: Gerencia de Comercialización

- e. FRECUENCIA: Mensual

2. CARTERA VENCIDA

- a. DEFINICIÓN DEL INDICADOR: Relación entre el total de la cartera vencida mayor a 30 días y el monto de la facturación de un mes (se considera el promedio de los 3 últimos meses).
- b. FORMA DE CÁLCULO

$$\frac{\textit{CarteraVencida}}{\textit{PromedioFacturaciónMensual}}$$

- c. METAS: Es la relación que los directivos establecen para ser alcanzada: 0,2
- d. RESPONSABLE: Gerencia de Comercialización
- e. FRECUENCIA: Mensual

3. MARGEN NETO DE VENTAS

- a. DEFINICIÓN DEL INDICADOR: Relación entre la utilidad neta después de participaciones e impuestos y los ingresos por venta de energía.

- b. FORMA DE CÁLCULO

$$\frac{\textit{UtilidadNeta(Pérdidas)}}{\textit{IngresosporVentaEnergía}} \times 100$$

- c. METAS: Es el porcentaje que los directivos establecen para ser alcanzado: -16%
- d. RESPONSABLE: Gerencia de Administrativa y Financiera
- e. FRECUENCIA: Trimestral

4. ENDEUDAMIENTO

- a. DEFINICIÓN DEL INDICADOR: Monto de las deudas que mantiene la EERSSA con los generadores.
- b. FORMA DE CÁLCULO

$$\sum \textit{Deudasgeneradores}$$

- c. METAS: Es el valor que los directivos establecen para ser alcanzado: US\$ 4 millones
- d. RESPONSABLE: Gerencia Administrativa y Financiera

- e. FRECUENCIA: Mensual

5. SOLVENCIA

- a. DEFINICIÓN DEL INDICADOR: La posibilidad de pago que tiene la EERSSA para cubrir sus obligaciones exigibles en un corto plazo.

- b. FORMA DE CÁLCULO

$$\frac{\textit{ActivoDisponible}}{\textit{PasivoCorriente}}$$

- c. METAS: Es el índice que los directivos establecen para ser alcanzado: 0.16

- d. RESPONSABLE: Gerencia Administrativa y Financiera

- e. FRECUENCIA: Mensual

6. LIQUIDEZ

- a. DEFINICIÓN DEL INDICADOR: La capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que estas vencen.

- b. FORMA DE CÁLCULO

$$\frac{\textit{ActivoCorriente – Inventario}}{\textit{PasivoCorriente}}$$

- c. METAS: Es el índice que los directivos establecen para ser alcanzado: 0.75
- d. RESPONSABLE: Gerencia Administrativa y Financiera
- e. FRECUENCIA: Mensual

7. PATRIMONIO

- a. DEFINICIÓN DEL INDICADOR: Señala la capacidad de cubrir las deudas totales mediante el patrimonio.
- b. FORMA DE CÁLCULO

$$\frac{\textit{Patrimonio}}{\textit{PasivoTotal}}$$

- c. METAS: Es el índice que los directivos establecen para ser alcanzado: 1.6
- d. RESPONSABLE: Gerencia Administrativa y Financiera

- e. FRECUENCIA: Trimestral

8. FACTURACIÓN PROMEDIO POR CLIENTE

- a. DEFINICIÓN DEL INDICADOR: La facturación promedio realizada a cada cliente
- b. FORMA DE CÁLCULO

$$\frac{\textit{FacturaciónMensual}}{\textit{NumerodeClientes}}$$

- c. METAS: Es el número que los directivos establecen para ser alcanzado: 108
- d. RESPONSABLE: Gerencia de Comercialización
- e. FRECUENCIA: Mensual

9. GASTOS PROMEDIO POR CLIENTE

- a. DEFINICIÓN DEL INDICADOR: Los gastos que se efectúan en mano de obra, materiales y varios para mantener un adecuado servicio eléctrico.

- b. FORMA DE CÁLCULO

$$\frac{\textit{Gastos}(\textit{MO} + \textit{Mat.} + \textit{Otros})}{\textit{NumerodeClientes}}$$

- c. METAS: Es el índice que los directivos establecen para ser alcanzado: 3.4
- d. RESPONSABLE: Gerencia Administrativa y Financiera
- e. FRECUENCIA: Trimestral

INDICADORES DE LOS CLIENTES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.-

Mejorar la calidad de los servicios empresariales, procurando la eficiencia energética y económica

1. ATENCIÓN DE SOLICITUDES

- a. DEFINICIÓN DEL INDICADOR: El trabajo efectivamente realizado frente al número total de solicitudes de los clientes.
- b. FORMA DE CÁLCULO

$$\frac{\textit{NuevosClientes} + \textit{ReubicacionesyTraslados}}{\textit{TotalSolicitudes}} \times 100$$

- c. METAS: Es el porcentaje que los directivos establecen para ser alcanzado: 95%
- d. RESPONSABLE: Gerencia de Comercialización
- e. FRECUENCIA: Trimestral

2. TASA DE RECLAMOS

- a. DEFINICIÓN DEL INDICADOR: Representa la calidad de la facturación por tanto se refiere a los reclamos producidos por error en la lecturación y facturación.
- b. FORMA DE CÁLCULO

$$\frac{\text{Nro. Reclamos}}{\text{NúmeroTotalClientes}} \times 100$$

- c. METAS: Es el porcentaje que los directivos establecen para ser alcanzado: 2%
- d. RESPONSABLE: Gerencia de Comercialización
- e. FRECUENCIA: Mensual

3. CALIDAD DE FACTURACIÓN

a. DEFINICIÓN DEL INDICADOR: Representa la calidad de la facturación en función de las facturas reelaboradas en relación al número total de facturas emitidas.

b. FORMA DE CÁLCULO

$$\frac{\textit{Facturas Reelaboradas}}{\textit{Número Total Facturas}} \times 100$$

c. METAS: Es el porcentaje que los directivos establecen para ser alcanzado: 0,07%

d. RESPONSABLE: Gerencia de Comercialización

e. FRECUENCIA: Mensual

4. CALIDAD DEL SERVICIO COMERCIAL

a. DEFINICIÓN DEL INDICADOR: Representa el tiempo de respuesta desde que el cliente llega a la EERSSA hasta la instalación del medidor.

b. FORMA DE CÁLCULO

$$\text{Fecha Instalación} - \text{Fecha de Solicitud}$$

c. METAS: Es el número que los directivos establecen para ser alcanzado: 8 días en el sector urbano y 15 días en el sector rural.

d. RESPONSABLE: Gerencia de Comercialización

e. FRECUENCIA: Mensual

5. PRECIO MEDIO DE VENTA

a. DEFINICIÓN DEL INDICADOR: Relación entre el monto facturado y la energía total facturada.

b. FORMA DE CÁLCULO

$$\frac{\textit{ValorFacturado}}{\textit{EnergíaFacturada}}$$

c. METAS: Es el valor que los directivos establecen para ser alcanzado: 12 cUS/Kwh

d. RESPONSABLE: Gerencia de Comercialización

e. FRECUENCIA: Mensual

INDICADORES DE LOS PROCESOS INTERNOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.-

Mejorar y expandir el sistema eléctrico regional, para garantizar el suministro eléctrico con calidad.

1. PÉRDIDAS DE ENERGÍA

a. DEFINICIÓN DEL INDICADOR: La cantidad de pérdidas totales de energía en relación a la energía disponible en el sistema de la distribuidora.

b. FORMA DE CÁLCULO

$$\frac{PérdidasTotalesEnergía}{EnergíaDisponible} \times 100$$

c. METAS: Es el porcentaje que los directivos establecen para ser alcanzado: 13%

d. RESPONSABLE: Gerencia de Comercialización

e. FRECUENCIA: Mensual

2. NÚMERO DE CLIENTES POR TRABAJADOR

a. DEFINICIÓN DEL INDICADOR: El número total de clientes en relación al número total de trabajadores (fijos y contratados).

b. FORMA DE CÁLCULO

$$\frac{Nro.Clientes}{NúmeroTotalTrabajadores}$$

- c. METAS: Es el número que los directivos establecen para ser alcanzado: 300
- d. RESPONSABLE: Gerencia Administrativa y Financiera
- e. FRECUENCIA: Mensual

3. COMPRA DE ENERGÍA

- a. DEFINICIÓN DEL INDICADOR: La relación de la energía comprada mediante contratos y la energía disponible de la distribuidora.
- b. FORMA DE CÁLCULO

$$\frac{\text{Energía Contratos Plazo}}{\text{Energía Disponible}} \times 100$$

- c. METAS: Es el porcentaje que los directivos establecen para ser alcanzado: 50%
- d. RESPONSABLE: Gerencia de Planificación
- e. FRECUENCIA: Mensual

4. CALIDAD DEL PRODUCTO

a. DEFINICIÓN DEL INDICADOR: Las variaciones de voltaje admitidas con respecto al valor del voltaje nominal.

b. FORMA DE CÁLCULO

$$\Delta V_k (\%) = \frac{V_k - V_n}{V_n} * 100$$

c. METAS: Es el porcentaje que los directivos establecen para ser alcanzado: en el sector urbano el 10% y en el sector rural el 13%.

d. RESPONSABLE: Gerencia de Planificación

e. FRECUENCIA: Mensual

5. CALIDAD DEL SERVICIO TÉCNICO

a. DEFINICIÓN DEL INDICADOR: En un período determinado, representa el tiempo medio en que el kVA promedio no tuvo servicio.

b. FORMA DE CÁLCULO

$$TTIK_{Rd} = \frac{\sum_i kVA_{fs_i} * T_{fs_i}}{kVA_{inst}}$$

c. METAS: Es el estándar que los directivos establecen para ser alcanzado.

d. RESPONSABLE: Gerencia de Planificación

e. FRECUENCIA: Mensual

6. ÍNDICE DE COBERTURA DEL SERVICIO ELÉCTRICO

a. DEFINICIÓN DEL INDICADOR: La relación entre el número de habitantes con servicio eléctrico y la totalidad de los habitantes en el área de concesión.

b. FORMA DE CÁLCULO

$$\frac{HabitantesConServicio}{TotalHabitantes} \times 100$$

c. METAS: Es el porcentaje que los directivos establecen para ser alcanzado: 85%

d. RESPONSABLE: Gerencia de Planificación

e. FRECUENCIA: Trimestral

7. AVANCE DEL PLAN DE INVERSIONES

a. DEFINICIÓN DEL INDICADOR: La inversión mensual acumulada realizada en todas las etapas funcionales en relación al monto total presupuestado.

b. FORMA DE CÁLCULO

$$\frac{\text{Inversión Mensual Acumulada}}{\text{Monto Total Presupuestado}} \times 100$$

c. METAS: Es el porcentaje que los directivos establecen para ser alcanzado: 65%

d. RESPONSABLE: Gerencia Administrativa y Financiera

e. FRECUENCIA: Mensual

INDICADORES DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.-

Modernizar y normar la EERSSA hacia un proceso de excelencia administrativa y técnica

1. AUSENTISMO

a. DEFINICIÓN DEL INDICADOR: Representa el número de horas no laboradas causadas por permisos en relación al total de horas laborables.

b. FORMA DE CÁLCULO

$$\frac{\text{Horas No Laboradas}}{\text{Horas Laborables}} \times 100$$

c. METAS: Es el porcentaje que los directivos establecen para ser alcanzado: 3%

d. RESPONSABLE: Gerencia de Comercialización

e. FRECUENCIA: Mensual

2. HORAS EXTRA POR TRABAJADOR

a. DEFINICIÓN DEL INDICADOR: El número total de horas extras realizadas al mes por los trabajadores (extras y suplementarias) en relación al total de trabajadores que laboraron en esa modalidad.

b. FORMA DE CÁLCULO

$$\frac{\text{HorasExtras} + \text{HorasSuplementarias}}{\text{NúmeroTrabajadoresenHEyHS}}$$

c. METAS: Es el número que los directivos establecen para ser alcanzado: 35

d. RESPONSABLE: Gerencia de Comercialización

e. FRECUENCIA: Mensual

3. ACCIDENTABILIDAD

a. DEFINICIÓN DEL INDICADOR: Es la relación del número de trabajadores que han sufrido accidentes en relación al número total de trabajadores.

b. FORMA DE CÁLCULO

$$\frac{\text{Trabajadores Accidentados}}{\text{Total Trabajadores}} \times 100$$

c. METAS: Es el porcentaje que los directivos establecen para ser alcanzado: 0%

d. RESPONSABLE: Gerencia de Comercialización

e. FRECUENCIA: Mensual

4. CAPACITACIÓN

a. DEFINICIÓN DEL INDICADOR: Determinado por el número de horas hombre utilizadas en capacitación y el número de horas-hombre laborables.

b. FORMA DE CÁLCULO

$$\frac{\sum_{i=1}^{NCa} \text{Trabajadores Capacitados}_i \times H_i}{\text{Total Trabajadores} \times \text{Horas Laborables}} \times 100$$

c. METAS: Es el porcentaje que los directivos establecen para ser alcanzado: 3%

d. RESPONSABLE: Gerencia de Comercialización

e. FRECUENCIA: Mensual

5. SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

a. DEFINICIÓN DEL INDICADOR: Se refiere al porcentaje de personas que se encuentran satisfechos y motivados con la EERSSA y con la predisposición a colaborar.

b. FORMA DE CÁLCULO

$$\frac{\textit{TrabajadoresSatisfechos}}{\textit{TotaldeTrabajadores}}$$

c. METAS: Es el porcentaje que los directivos establecen para ser alcanzado: 99%

d. RESPONSABLE: Gerencia de Comercialización

e. FRECUENCIA: Mensual

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL

REFERENTES LEGALES

- En la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público mediante RESOLUCION No. SENRES-2008-000038, publicada en el Registro Oficial No. 303, de fecha 27 de marzo de 2008, se emite la Norma Técnica de Evaluación de Desempeño cuyo objetivo es establecer las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan medir y mejorar el desempeño organizacional.

- En la mencionada resolución en el Art. 6 literal f) señala que la SENRES proveerá de la información para el proceso de la evaluación del desempeño a las Unidades de Administración de Recursos Humanos institucionales.

- El Reglamento Interno de Administración de Recursos Humanos para los Trabajadores amparados en el Código de Trabajo.

- El personal contratado a prueba, a que hace referencia el Art. 15 del Código de Trabajo, será evaluado su desempeño, 20 días antes de concluir dicho período; y, el personal contratado por el período fijo de un año, será evaluado con 60 días de anticipación a la conclusión del contrato, las evaluaciones las realizará el jefe inmediato con el visto bueno de la Gerencia de Comercialización.

PROCEDIMIENTOS

El proceso evaluativo se realiza de acuerdo a las políticas de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. con los reglamentos, ordenanzas y leyes que creyeran necesario para determinar la fecha y tiempo establecido en la evaluación. Para la realización de la evaluación, se tendrá en cuenta los indicadores que establece la **SENRES**, y más que establezca la comisión evaluadora de acuerdo a las necesidades de la organización.

Las conclusiones de las evaluaciones y el resultado que de ellos se derivan se expresaran de la forma siguiente:

Resultado Relevantes.

Resultado Destacado.

Resultado Satisfactorio.

Resultado Aceptable.

Resultado Deficiente.

INDICADORES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

Los siguientes indicadores que han sido considerados de manera general para todo el Municipio que permitirá evaluar el rendimiento individual y departamental tomando en cuenta los diferentes procesos evaluativos que determina la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES) y los métodos y parámetros planteados a calificar. Además se establece los Estándares de Desempeño en cada uno de los puestos del departamento para que la comisión a través del orgánico funcional realice una evaluación personalizada a cada integrante que forma parte de la Gerencia de Comercialización. Estos pueden ser adecuados acorde a las necesidades del centro de trabajo:

- Organización y planificación del trabajo.
- Idoneidad demostrada.
- Calidad de los resultados.
- Creatividad en el trabajo.
- Iniciativa e inventivas en la solución a problemas.

- Capacidad de análisis y solución de problemas.
- Responsabilidad ante el trabajo y el colectivo laboral.
- Actitud en el trabajo y tareas de impacto.
- Actitud hacia los demás.
- Disciplina laboral.
- Superación constante.
- Uso de los medios de protección
- Cuidado de los medios básicos.
- Ética profesional.

GUIA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL

INGRESO DE LA INFORMACIÓN.- Para el registro de datos en la hoja “EVALUACION” se debe considerar lo siguiente:

Celdas de color gris: Representan los títulos del formulario y no son de acceso al usuario

Celdas de color amarillo: Son celdas que registran resultados de información ingresada, no son de acceso para el usuario.

Celda de color blanco: Son registros de ingreso de información de los funcionarios y servidores

Además, se dispone de las siguientes ayudas, para el ingreso de datos:

- Las celdas marcadas en la parte superior derecha con rojo, contiene información respecto del contenido de la misma.
- Las celdas en las que se muestra un botón con una flecha hacia abajo, son listas que despliegan valores de los cuales uno debe ser seleccionado.

El registro de información de la evaluación de desempeño se la realizará de la siguiente manera:

1. Ingrese en los espacios blancos la información de los “DATOS DEL SERVIDOR” como: apellidos y nombres; denominación del puesto que desempeña; título o profesión; apellidos y nombres del jefe inmediato y el periodo en el que ejecutará la evaluación del desempeño.
2. En los espacios en blanco ingrese la información del factor “Actividades Esenciales”, como se detalla a continuación:

- **#Actividades:** Es el número de actividades que se evaluarán, este número puede variar entre 1 y 8 actividades.
- **Factor:** Es la ponderación que se dan a los parámetros de medición, al factor actividades esenciales le corresponde el 20% del total de la evaluación. (Art. 17 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño)
- **Descripción de Actividades:** Ingrese las acciones específicas que se ejecutan y que son necesarias para asegurar el alcance de los objetivos y metas prevista en los planes operativos. Depende del número de actividades ingresadas en el ítem anterior.
- **Indicador:** Son los parámetros que permiten medir el desarrollo y cumplimiento de los objetivos organizacionales
- **Meta del Período Evaluado (Número):** Registre el resultado cuantificable o verificable, a ser alcanzado con relación a la naturaleza de un objetivo en un determinado período de tiempo en función de los recursos disponibles.
- **Cumplidos:** El jefe inmediato deberá calificar los valores reales de cumplimiento de los estándares definidos en la meta del período evaluado. Este dato corresponde a la cantidad o unidad de avance de las metas programadas.

- **% de Cumplimiento:** Se calcula automáticamente en una anexada en Microsoft Excel y corresponde al porcentaje obtenido en entre Cumplidos y % de Cumplimiento.
- **Nivel de Cumplimiento:** Se calcula automáticamente, cuyo valor se obtiene tomando como referencia el % de Cumplimiento y la escala de medición del Art. 17 numeral 1 de la Norma Técnica de Evaluación del Desempeño e encuentra en función

NIVEL DE CUMPLIMIENTO	
Escala	Descripción
5	Cumple con el 100% de la meta
4	Cumple entre el 75 % al 99.99% de la meta
3	Cumple entre el 65% al 74.99% de la meta
2	Cumple entre el 50% al 64.99% de la meta
1	Cumple menos del 50% de la meta

Total Actividades Esenciales: Se calcula automáticamente y se obtiene de la siguiente forma:

- Por cada actividad se divide el % Factor (Actividades Esenciales) para # Actividades, el resultado se multiplica por el Nivel de Cumplimiento, cuyo valor se divide para el valor máximo de la escala del Art. 17 numeral 1 de la Norma.

$$\text{Valor Actividad} = \frac{\left(\frac{a}{b}\right) * c}{5}$$

- El Total de Actividades Esenciales se obtiene con la suma del “Valor Actividad” de cada actividad.

3. En los espacios en blanco registre información de los conocimientos que emplea el servidor o funcionario en el desempeño del puesto y el nivel de conocimiento que demuestra en la ejecución de las actividades.

- **#Conocimientos:** Es el número de conocimientos a evaluarse y están en relación con las actividades esenciales, este número puede variar entre 1 y 8 conocimientos.
- **Factor:** Es la ponderación que se dan a los parámetros de medición, al factor conocimiento le corresponde el 16% del total de la evaluación. (Art. 17 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño)
- **Conocimientos:** Son conjuntos de informaciones que se adquieren vía educación formal, capacitación, experiencia laboral y la destreza en el análisis de la información que serán aplicados en el desempeño del puesto.

- **Nivel de Conocimiento:** Es el nivel de conocimiento que posee el evaluado para el desempeño de las actividades del puesto, serán medidos a través en la escala del Art. 17 numeral 2 la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño.

NIVEL DE CONOCIMIENTO	
Escala	Descripción
5	Sobresaliente
4	Muy Bueno
3	Bueno
2	Regular
1	Insuficiente

Total Conocimientos: Se calcula automáticamente y se obtiene de la siguiente forma:

- Por cada conocimiento se divide el % Factor (Conocimientos) para # Conocimientos, el resultado se multiplica por el Nivel de Conocimiento, cuyo valor se divide para el valor máximo de la escala del Art. 17 numeral 2 de la Norma.

$$\text{Valor Conocimientos} = \frac{\left(\frac{a}{b}\right) * c}{5}$$

- El Total de Conocimientos se obtiene con la suma del “Valor Conocimiento” de cada actividad.

4. En los espacios en blanco registre información de las competencias técnicas que emplea el servidor o funcionario en el desempeño del puesto y el nivel de desarrollo que demuestra en la ejecución de las actividades.

- **Competencias Técnicas del Puesto:** Son las destrezas o habilidades específicas que se requieren para el desempeño óptimo del puesto.
- **# Competencias:** Es el número de competencias a evaluarse, están en relación con las actividades esenciales, este número puede variar entre 1 y 8 competencias.
- **Factor:** Es la ponderación que se dan a los parámetros de medición, al factor competencias técnicas del puesto le corresponde el 16% del total de la evaluación. (Art. 17 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño)
- **Destrezas:** Registre las destrezas que se requieren para el desempeño óptimo del puesto, se derivan de cada actividad esencial, pueden ser identificadas o complementadas del catálogo de competencias técnicas (Anexo Competencias Técnicas) incluido en la descripción y perfil del puesto del manual de clasificación de puestos institucional.

- **Comportamiento Observable:** Registre la descripción de la relevancia que tiene la destreza para el desempeño óptimo del puesto. El nivel de relevancia puede ser alta, media o baja. (Anexo Competencias Técnicas)
- **Nivel de Desarrollo:** Es el nivel de desarrollo de las competencias técnicas del puesto, que posee el evaluado para el desempeño de las actividades esenciales del puesto, que serán medidas a través en la escala del Art. 17 numeral 3 la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño.

NIVEL DE DESARROLLO	
Escala	Descripción
5	Altamente desarrollada
4	Desarrollada
3	Medianamente desarrollada
2	Poco desarrollada
1	No desarrollada

Total Competencias Técnicas del Puesto: Se calcula automáticamente y se obtiene de la siguiente forma:

- Por cada competencia técnica se divide el % Factor (Competencias Técnicas del Puesto) para # Competencias, el resultado se multiplica por el Nivel de Desarrollo, cuyo valor se divide para el valor máximo de la escala del Art. 17 numeral 3 de la Norma.

$$\text{Valor Competencia} = \frac{\left(\frac{a}{b}\right) * c}{5}$$

- El Total de Competencias Técnica del Puesto se obtiene con la suma del “Valor Competencia” de cada competencia técnica.

5. En los espacios en blanco registre información de las competencias técnicas que emplea el servidor o funcionario para el logro de los objetivos operativos, productos y servicios de cada unidad o proceso interno y el nivel de desarrollo que demuestra en la ejecución de las actividades.

- **Competencias Técnicas de los Proceso:** Son los comportamientos observables y medibles que los servidores deben disponer para el logro de los objetivos operativos, productos y servicios de cada unidad o proceso.
- **# Competencias:** Es el número de competencias a evaluarse, están en relación con las actividades esenciales, este número puede variar entre 1 y 8 competencias.
- **Factor:** Es la ponderación que se dan a los parámetros de medición, al factor competencias técnicas de los procesos le corresponde el 16% del total de la evaluación. (Art. 17 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño)

- **Competencia:** Son los comportamientos observables y medibles que se requieren para el desempeño óptimo del puesto, se derivan de cada actividad esencial, pueden ser identificadas o complementadas del catálogo de competencias técnicas (Anexo Competencias Técnicas) incluido en la descripción y perfil del puesto del manual de clasificación de puestos institucional.
- **Comportamiento Observable:** Registre la descripción de la relevancia que tiene la competencia para el desempeño óptimo del puesto. El nivel de relevancia puede ser alta, media o baja. (Anexo Competencias Técnicas)
- **Nivel de Desarrollo:** Es el nivel de desarrollo de las competencias técnicas de los procesos, que posee el evaluado para el desempeño de las actividades esenciales del puesto, que serán medidas a través en la escala del Art. 17 numeral 4 la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño.

NIVEL DE DESARROLLO	
Escala	Descripción
5	Altamente desarrollada
4	Desarrollada
3	Medianamente desarrollada
2	Poco desarrollada
1	No desarrollada

Total Competencias Técnicas de los procesos: Se calcula automáticamente y se obtiene de la siguiente manera:

- Por cada competencia técnica se divide el % Factor (Competencias Técnicas de los Procesos) para # Competencias, el resultado se multiplica por el Nivel de Desarrollo, cuyo valor se divide para el valor máximo de la escala del Art. 17 numeral 4 de la Norma.

$$\text{ValorCompetencia} = \frac{\left(\frac{a}{b}\right) * c}{5}$$

- El Total de Competencias Técnica de los Procesos se obtiene con la suma del “Valor Competencia” de cada competencia técnica.
6. En los espacios en blanco registre información de las competencias conductuales o de contexto y el nivel de ampliación que demuestra en la ejecución de las actividades
- **Competencias Conductuales o de Contexto:** Son los comportamientos observables y medibles que contribuyen a consolidar el entorno organizacional.
 - **# Competencias:** Es el número de competencias a evaluarse, están en relación con las actividades esenciales, este número puede variar entre 1 y 8 competencias.
 - **Factor:** Es la ponderación que se dan a los parámetros de medición, al factor competencias conductuales o de contexto le

corresponde el 16% del total de la evaluación. (Art. 17 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño)

- **Destrezas:** Son los comportamientos observables y medibles que se requieren para el desempeño óptimo del puesto, para ejecutar acciones comunes a la mayoría de los puestos y adecuarse a los principios, valores y normas internas, pueden ser identificadas o complementadas del catálogo de competencias conductuales o de contexto (Anexo Competencias de Contexto).
- **Comportamiento Observable:** Es la descripción de la relevancia que tiene la competencia para el desempeño óptimo del puesto. El nivel de relevancia puede ser alta, media o baja. (Anexo Competencias de Contexto)
- **Frecuencia de Aplicación:** Es el nivel de aplicación de las competencias de contexto, que serán medidas a través de la escala del Art. 17 numeral 5 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño.

NIVEL DE APLICACIÓN	
Escala	Descripción
5	Siempre
4	Frecuentemente
3	Algunas veces
2	Rara vez
1	Nunca

Total Competencias de Contexto: Se calcula automáticamente y se obtiene de la siguiente manera:

- Por cada competencia de contexto se divide el % Factor (Competencias Conductuales o de Contexto) para # Competencias, el resultado se multiplica por el Nivel de Aplicación, cuyo valor se divide para el valor máximo de la escala del Art. 17 numeral 5 de la Norma.

$$\text{Valor Competencia} = \frac{\left(\frac{a}{b}\right) * c}{5}$$

- El Total de Competencias de Contexto se obtiene con la suma del “Valor Competencia” de cada competencia de contexto.
7. En los espacios en blanco registre información de la competencia trabajo en equipo y su nivel de aplicación.
- **Trabajo en Equipo:** Corresponde a realizar labores en equipo y a compartir conocimientos entre los miembros de la organización.
 - **Factor:** Es la ponderación que se dan a los parámetros de medición, al factor trabajo en equipo le corresponde el 16% del total de la evaluación. (Art. 17 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño)

- **Comportamiento Observable:** Es la descripción de la relevancia que tiene la competencia trabajo en equipo para el desempeño óptimo del puesto. El nivel de relevancia puede ser alta, media o baja. (Anexo Competencia Trabajo en Equipo)
- **Frecuencia de Aplicación:** Es el nivel de aplicación de las competencias de contexto, que serán medidas a través en la escala del Art. 17 numeral 6 la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño.

NIVEL DE APLICACIÓN	
Escala	Descripción
5	Siempre
4	Frecuentemente
3	Algunas veces
2	Rara vez
1	Nunca

Total Trabajo en Equipo: Se calcula automáticamente y se obtiene de la siguiente manera:

- % Factor (Trabajo en Equipo) se multiplica por la Frecuencia de Aplicación, el resultado se divide para el valor máximo de la escala del Art. 17 numeral 6 de la Norma.

$$\text{Total Trabajo en Equipo} = \frac{a * b}{5}$$

8. El espacio asignado para las certificaciones debe ser ingresada por el evaluador solamente en caso de que tenga observaciones.
9. Resultado de la Evaluación, muestra los porcentajes obtenidos en cada factor de evaluación.

Como resultado muestra el total de la evaluación cuantitativa y cualitativa Como constancia de que el evaluador ha dado a conocer el resultado al evaluado deben registrar la fecha y firmar en los espacios asignados.

El espacio asignado para comentarios relacionados a la evaluación del desempeño debe ser ingresado por el evaluado señalando con un visto en SI o NO, en caso de ser negativa la respuesta debe ingresar las causas de inconformidad en el casillero asignado para este propósito.

NOTA: El software para la evaluación de desempeño se lo puede bajar de la página web o solicitarlo en la SENRES.

Maestría en Administración de Empresas

H

CONCLUSIONES

Tesis de Postgrado

H. CONCLUSIONES

Previa a la información que se recabó durante el proceso investigativo y el desarrollo de la tesis, nos basamos en mediciones del desempeño como son mediciones subjetivas para poder evaluar el personal dentro de los puestos de trabajo que nos permita calificar cada labor. La evaluación requiere de estándares que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto. Ante ello podemos concluir:

- En la Gerencia de Comercialización no están bien definidas las líneas de autoridad y responsabilidad, por lo que los trabajadores y empleados no tienen claramente establecidas las funciones que deben realizar, situación que ha creado una desorganización.

- La Superintendencia Administrativa y Servicios Generales y Gerencia de Comercialización no han dado a conocer al personal la estructura orgánica de la Empresa Eléctrica, así como no han implementado un plan de capacitación que de existir permitiría desarrollar de mejor manera las habilidades y destrezas de los trabajadores.

- La desorganización que existe dentro de la Gerencia de Comercialización, se debe a que esta institución no cuenta con manuales en donde se especifique sus atribuciones y obligaciones; deberes y derechos, que tiene el empleado y trabajador que labora en las diferentes secciones de la Gerencia de Comercialización de la EERSSA.

- Para medir la eficiencia, eficacia y productividad de cada dirección departamental se realizó un diagnóstico y se constató que todas las jefaturas de sección no cumplen con la naturaleza para la que fueron creadas en coordinación con la Gerencia de Comercialización.

- La estructura orgánica de la Gerencia de Comercialización se ha fundamentado, en la legislación de la Empresa Eléctrica Regional del Sur. S.A., para su organización, clasificación de puestos de trabajo, manual de funciones y manual de evaluación de desempeño.

- La Empresa Eléctrica regional del Sur S.A., no cuenta con estándares para medir el desempeño, la eficiencia y capacidad del personal que labora en cada uno de los puestos de trabajo.

Maestría en Administración de Empresas

I

RECOMENDACIONES

Tesis de Postgrado

I. RECOMENDACIONES

Ante las conclusiones establecidas presentamos las siguientes recomendaciones que permitan incrementar el desempeño dentro de la Gerencia de Comercialización de la EERSSA, para desarrollar la eficiencia, eficacia y productividad en la prestación del servicio de energía eléctrica en beneficio de la ciudadanía de las provincias de Loja y Zamora Chinchipe y cantón Gualaquiza. Recomendamos lo siguiente:

- Para lograr que haya jerarquía de debe empezar por aplicar el organigrama estructural de la Gerencia de Comercialización; es ahí donde se muestra en primera instancia su ordenamiento (línea de mando) y dar a conocer a cada empleado y trabajador las funciones que le compete hacer en su cargo a desempeñar, estableciendo cual es el jefe y subalterno.

- Para aprovechar el potencial del empleado y trabajador en la Gerencia de Comercialización, debe administrar el personal de tal manera que lo induzca: dar a conocer los manuales y la estructura orgánica del Municipio, se capacite y adiestre continuamente para desarrollar habilidades y destrezas que mejore en su desempeño laboral.

- La Gerencia de Comercialización, debe implementar los manuales de funciones y de evaluación de desempeño, que se propone para mejorar el desempeño del empleado y trabajador para eliminar la desorganización.
- Cada jefatura departamental debe evaluar a su personal bajo su cargo de acuerdo a la naturaleza del trabajo para medir el rendimiento en cada uno de ellos.
- Para mejorar la estructura orgánica de la Gerencia de Comercialización, debe tener en cuenta la propuesta planteada (organigrama estructural, clasificación de puestos y funcional).
- La evaluación debe ser constante en todas las unidades administrativas de la Gerencia de Comercialización, para medir el rendimiento individual y colectivo de empleados y trabajadores; en caso de encontrar falencias hacer los correctivos para actuar con eficiencia, eficacia y productividad. Debe ser política de la Gerencia de Comercialización, realizar la evaluación de acuerdo como lo establece la Secretaria Nacional Técnica de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, y permita medir mejor el desempeño del Talento Humano.

Maestría en Administración de Empresas

J

BIBLIOGRAFÍA

Tesis de Postgrado

J. BIBLIOGRAFÍA

1. ANDERSON, R.G. *Organización y Métodos*, Editorial EDAF, Madrid - España, 1982.
2. CAMPOVERDE, José. *Eficacia, Desarrollo Organizacional*, Editorial Gestión S.A., Lima Perú, 1988.
3. CHIAVENATO, I. *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial Mc-Graw Hill, Colombia, 1995.
4. CHIAVENATO, I. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc-Graw Hill, Colombia, 1996.
5. CUESTA, A. *Tecnología de Recursos Humanos*. Conferencia desarrollada en el 1er Taller Nacional sobre R.H. en la Ciencia. ISPJAE, Habana, 1997.
6. DEADE. *Diploma Europeo en Administración y Dirección de Empresas*. Bloque 1. Módulo 2. Comisión Europea. Cuba, 1996.

7. FERNANDEZ, Máximo. *Psicología del Trabajo*, Primera Edición, Editorial INDEX, Madrid - España, 1982.
8. Gómez – Mejía, L.; David Balkin y Robert Cardy. *Gestión de Recursos Humanos*. Editorial Prentice Hall, Madrid, 1997.
9. HARRIS, Jeff. *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Ciencia y Técnica S.A., México, 1987.
10. HOWELL, William. *Psicología Industrial y Organizacional*, Editorial Moderna S.A., México, 1989.
11. Koontz, H y Weihrich, H. *Administración*. Editorial Mc Graw – Hill, México, 1994.
12. MORRIS y Brandon. *Reingeniería Organizacional*, Editorial McGraw-Hill, Bogotá - Colombia.
13. O'CONNOR, Roderick. *La Gerencia Humanizada*, Editorial Norma, Bogotá - Colombia, 1986.

14. PETERS, Thomas. *En busca de la Excelencia*, Editorial Norma, Bogotá - Colombia, 1994.
15. Robbins, S. *Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996.
16. Stoner, J. *Administración*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1994.
17. Werther, W. y Davis K. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Editorial MC. Graw – Hill, México, 1991.
18. WILLIAM B., Wrather Jr. y Davis H. *Administración De Personal Y Recursos Humanos*. Editorial McGraw-Hill. México. 1998.

Maestría en Administración de Empresas

K

ANEXOS

Tesis de Postgrado

11. ANEXOS**Anexo N° 1****ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS****Universidad Nacional de Loja****ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA****MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Los maestrantes de la Universidad Nacional de Loja, nos encontramos recabando información con el fin de evaluar el potencial humano que tiene la Gerencia de Comercialización de la EERSSA y cumplir el proceso investigativo; por tal razón le solicitamos se digne contestar las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué cantidad de proyectos se trazaron para el año 2008?

Indique la cantidad

2. ¿Cuántos proyectos de los planteados se cumplieron?

Indique la cantidad

3. Mencione los proyectos cumplidos.

.....
.....
.....
.....

4. ¿Qué tiempo demora en realizar un proyecto?

Indique un tiempo promedio

5. De los proyectos que están a su cargo usted durante su desarrollo,
los:

Ejecuta () Supervisa ()

Controla ()

6. Para el cumplimiento de sus obligaciones se rige en la Normativa de
la EERSSA.

SI () NO ()

Porque.....
.....
.....

7. Existe una adecuada cooperación en Equipo de Trabajo.

SI () NO ()

8. Existe un liderazgo dentro del Equipo de Trabajo.

SI () NO ()

9. Se atribuyen responsabilidades en el proyecto.

SI () NO ()

10. Existe cumplimiento en el desarrollo del proyecto.

SI () NO ()

11. Es eficiente y eficaz para cumplir las funciones dentro de su cargo.

SI () NO ()

12. Mantiene un control y supervisión del personal que está bajo su cargo/dependencia.

SI () NO ()

13. Inspecciona al personal que se encuentra realizando obras fuera del perímetro de la ciudad de Loja.

SI () NO ()

14. Para verificar el cumplimiento del personal se remite únicamente con la finalización de la obra.

SI () NO ()

15. De qué manera verifica que el personal está cumpliendo con las labores que fueron designadas a ellos.

Indique cuales son:

.....
.....
.....
.....

16. Elabora informes mensuales de las actividades cumplidas y remite informes a conocimiento de superiores.

SI () NO ()

17. Cumple y hace cumplir las disposiciones legales sobre servicios públicos.

SI () NO ()

18. Cuando el personal a su cargo no cumple con alguna disposición por parte de usted se remite a:

Sanción () Le llama la atención ()

Indique otra forma.....

Anexo N° 2

ENCUESTA DIRIGIDA A SUBALTERNOS



Universidad Nacional de Loja

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Los maestrantes de la Universidad Nacional de Loja, nos encontramos recabando información con el fin de evaluar el potencial humano que tiene la Gerencia de Comercialización de la EERSSA y cumplir el proceso de investigativo; por tal razón le solicitamos se digne contestar las siguientes interrogantes.

1. DATOS PERSONALES

Nombre del funcionario:

Departamento/ sección:

Cargo:

2. FORMACIÓN ACADÉMICA

Desarrolle todos los estudios académicos realizados indicando claramente titulaciones, centros, lugares y fechas de inicio y terminación.

Indique las especialidades cursadas.

TÍTULO Y ESPECIALIDAD	CENTRO DE ESTUDIOS	FECHA INICIO	FECHA FINAL

3. FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Indique otros cursos o estudios realizados:

CURSOS REALIZADOS	CENTRO DE ESTUDIOS	DURACIÓN Y FECHA

4. IDIOMAS

Indique los niveles para cada una de las especificaciones.

IDIOMA	NIVEL			
	HABLAR	TRADUCIR	LEER	ESCRIBIR
ESPAÑOL				
INGLÉS				
FRANCÉS				
QUICHUA				
OTRO				

5. EXPERIENCIA LABORAL

	1°	2°	3°
EMPRESA			
PUESTO			
FECHA INICIO			
FECHA SALIDA			
SUELDO			
RAZONES CAMBIO			

ASPIRACIÓN ECONÓMICA:

MOTIVACIÓN PARA EL CAMBIO:

DISPONIBILIDAD:

6. DESCRIBA LAS FUNCIONES QUE REALIZA

Solamente describa las funciones típicas de su puesto:

Función	Veces que realiza al día	Observación

Gracias por su tiempo

Anexo N° 3



FORMULARIO DE EVALUACIÓN

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL EVALUADOR					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombres del Servidor: _____					
Denominación del Puesto que Desempeña: _____					
Título o profesión: _____					
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato (o superior inmediato): _____					
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:		Hasta:	
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
Actividades Esenciales (Productividad)		# Actividades:	1	Factor: 20%	
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (Número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Total Actividades Esenciales:					0%
CONOCIMIENTOS		# Conocimientos:	1	Factor: 16%	Nivel de Conocimiento
Total Conocimientos:					#¡VALOR!
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO		# Competencias:	1	Factor: 16%	
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable		Nivel de Desarrollo	

RESULTADO DE LA EVALUACION	
FACTORES DE EVALUACION	(%)
Actividades esenciales del puesto	0,00
Conocimientos	0,00
Competencias técnicas del puesto	0,00
Competencias técnicas del proceso	0,00
Competencias de contexto	0,00
Trabajo en equipo	0,00
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)	SERVIDOR (A) EVALUADO (A)
Fecha (dd/mm/aaaa):	Fecha (dd/mm/aaaa):
CERTIFICO: Que he dado a conocer al (a la) servidor (a) la presente evaluación.	CERTIFICO: Que el evaluador (a) me ha dado a conocer el resultado de la presente evaluación.
Firma	Firma <small>Su firma es obligatoria así no esté de acuerdo con los resultados de la evaluación. En caso de no estarlo debe escribir sus comentarios en el espacio asignado para la inconformidad</small>
ESPACIO PARA COMENTARIOS EN RELACIÓN A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (EVALUADO)	
ESTÁ CONFORME CON LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN?	
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
Explique las causas de inconformidad (llene sólo si está inconforme):	

Maestría en Administración de Empresas

L

ÍNDICE

Tesis de Postgrado

L. ÍNDICE

Portada	I
Certificación	ii
Autoría	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria	v
A. TÍTULO	1
B. RESUMEN	3
C. INTRODUCCIÓN	9
D. REVISIÓN DE LITERATURA	14
D.1. Historia de la evaluación de desempeño	15
D.2. Concepto de la evaluación de desempeño	16
D.3. Organización de la evaluación de desempeño	17
D.4. Objetivos de la evaluación de desempeño	19
D.5. Competitividad y la evaluación de desempeño	21
D.6. Necesidades de capacitación	22
D.7. Elementos de la evaluación de desempeño	25
D.8. Benchmarking y la evaluación de desempeño	28
D.9. Mejoramiento continuo	29
D.10. Clima laboral	32
D.11. Diagnóstico organizacional	35

	241
D.12. Indicadores de calidad y desempeño	36
D.13. Reingeniería de negocios y procesos	38
E. MATERIALES Y MÉTODOS	40
E.1. Materiales	41
E.2. Métodos	42
F. RESULTADOS	44
F.1. Análisis situacional	45
F.1.1. El sistema eléctrico	45
F.1.2. Reseña histórica de la EERSSA	48
F.1.3. Relaciones administrativas	49
F.1.4. Entorno de la EERSSA	57
F.1.5. Posicionamiento de la EERSSA	62
F.2. Situación actual	79
F.2.1. Desempeño corporativo	79
F.2.2. Desempeño individual	86
F.3. Futuro y contexto de la EERSSA	104
G. DISCUSIÓN	110
G.1. Manual de Funciones	112
G.2. Manual de evaluación de desempeño	165
H. CONCLUSIONES	213
I. RECOMENDACIONES	216
J. BIBLIOGRAFÍA	219

	242
K. ANEXOS	223
L. ÍNDICE	235